



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETR KOUŘIL

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kouřil Petr, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

## **Company Performance Measurement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 31.03.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku STAVOS Brno, a.s. Teoretická část práce se zabývá vybranými přístupy a metodami hodnocení výkonnosti podniku. V druhé části je charakterizován analyzovaný podnik a jeho současná situace. V poslední části je k hodnocení výkonnosti aplikován model START PLUS vycházející z principů The EFQM Excellence Model. Z jeho výsledků jsou nakonec vyvozeny návrhy na zdokonalení sebehodnocení a zlepšení výkonnosti.

## **Abstract**

The master's thesis deals with performance measurement of the company STAVOS Brno, a.s. The theoretical part is about some of approaches and methods of company performance measurement. In the second part the company is characterized and company's current situation is described. The last part contains an application of START PLUS model based on the principles of The EFQM Excellence Model. At the end the proposals for improving self-assessment and performance of the company are deduced from the results of applied model.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, hodnocení, benchmarking, The EFQM Excellence Model, Model START PLUS, předpoklady, výsledky, zlepšování.

## **Key words**

Company performance, evaluation, benchmarking, The EFQM Excellence Model, START PLUS Model, enablers, results, improvement.

### **Bibliografická citace**

KOUŘIL, P. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 86 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2014

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné konzultace při zpracování mé diplomové práce. Dále patří můj dík také pánům Ing. Vojtěchu Fučíkovi a Ing. Jiřímu Krškovi za poskytnutí potřebných informací a podkladů pro zpracování této diplomové práce. V neposlední řadě děkuji rovněž své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
2.1 Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku .....	13
2.1.1 Benchmarking.....	16
2.1.2 The EFQM Excellence Model.....	20
2.1.3 Balanced Scorecard .....	23
2.1.4 Six Sigma.....	27
2.2 Koncepty Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model ve vzájemném propojení účinků.....	29
2.3 Model START PLUS .....	35
2.3.1 Předpoklady.....	36
2.3.2 Výsledky.....	37
2.3.3 Význam jednotlivých kritérií.....	38
2.3.4 Stupně ocenění.....	39
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>41</b>
3.1 Představení podniku .....	41
3.2 Základní údaje o podniku .....	42
3.3 Pracovníci a organizační struktura .....	43
3.4 Historie podniku, produkty a služby .....	46
3.5 Výrobní program .....	47
3.6 Strategie podniku.....	48
3.7 Investice .....	49
3.8 Bioplynová stanice Bratčice.....	50
<b>4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>52</b>
4.1 Hodnocení výkonnosti pomocí modelu START PLUS .....	52
4.1.1 Předpoklady.....	52
4.1.2 Výsledky.....	60
4.1.3 Bodové hodnocení modelu START PLUS.....	64
4.2 Vlastní návrhy ke zlepšení .....	67

4.2.1	Návrhy v oblasti Předpoklady .....	68
4.2.2	Návrhy v oblasti Výsledky .....	72
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	.....	<b>81</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b>	.....	<b>85</b>

## ÚVOD

Úspěch. To je to, čeho touží dosáhnout a co si chce udržet každý manažer či majitel podniku. V současné době, kdy se podnikatelské prostředí vyznačuje globální konkurencí a velmi náročnými tržními podmínkami, kdy každá chyba ve strategii, řízení podniku a rozhodování může mít pro podnikatelský subjekt vážné následky, je stále těžší a těžší úspěchu dosáhnout.

Základem úspěšnosti jednotlivce je neustálé sebevzdělávání, prohlubování znalostí, práce na rozvíjení svého talentu a zdokonalování vlastních schopností a dovedností, osvojování si nových technik a technologií ve svém oboru a sledování nových trendů. Toto vše lze v přeneseném slova smyslu říci i o podnikatelské organizaci, u které tyto procesy budou definovány jako sebehodnocení a neustálé zlepšování.

Úspěchu lze dosáhnout, pokud má organizace mj. “dobrou výkonnost”, což je ovšem relativní pojem. Záleží, na základě čeho onu “dobrou výkonnost” hodnotíme. Pro to, abychom byli úspěšní a trvale se udrželi na trhu, je bezpochyby důležité být lepší než konkurence. Z tohoto důvodu musíme svoji výkonnost srovnávat právě s ostatními subjekty nejen ze stejného oboru, což současně znamená hodnotit sami sebe a výsledky těchto hodnocení pravidelně využívat ke zlepšování vlastní výkonnosti.

Dříve se výkonnost hodnotila pouze na základě finančních ukazatelů či jejich soustav. Protože však tyto způsoby hodnocení vykazovaly jisté nedostatky, bylo třeba metodiku sebehodnocení zdokonalit. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku připojily k finančním měřítkům i nefinanční ukazatele, a tato kombinace dala vzniknout modelům, které dokáží organizace kvalitně a komplexně posoudit. Je důležité tyto modely opakovaně aplikovat a přijímat opatření ke zlepšování zjištěných slabých oblastí podniku.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Základním a jednoznačným cílem této diplomové práce je provedení hodnocení výkonnosti společnosti STAVOS Brno, a.s. pomocí vybrané metody, a na základě výsledků z tohoto hodnocení navrhnout a doporučit opatření ke zlepšení výkonnosti.

Díličními úkoly, jenž jsou podmínkou k naplnění základního cíle, jsou nastudování odborné literatury a teorie týkající se dané problematiky a získání informací a analýza zvolené organizace.

Hlavní metodou použitou ke zpracování této práce byla metoda dotazníkového šetření, která je obsažena v aplikovaném modelu START PLUS. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod pro sběr dat, která zahrnuje tři základní etapy – přípravu dotazníkového šetření, zpracování získaných dat a jejich analýza a nakonec prezentace a interpretace výsledků. Způsob dotazování byl elektronický, kdy sedm respondentů, kterými byli řídicí pracovníci podniku, vyplňovalo dotazník v programu Microsoft Excel. Skupina „Předpoklady” modelu START PLUS obsahuje pro účely této diplomové práce škálové otázky, které byly posuzovány pomocí hodnotící stupnice. Interpretace výsledků celého modelu proběhla jak slovním vyjádřením, tak pomocí tabulek či graficky.

Jak i z předchozího odstavce vyplývá, další použitou metodou byla metoda analytická, kterou lze stručně charakterizovat jako podrobné zkoumání složitějších jevů rozborem na jednodušší. Smyslem je snazší pochopení skutečností a zjištění příčin a důsledků. Tato metoda je využita jak k popisu zkoumané organizace, tak v praktické části při aplikaci modelu START PLUS.

Opakem analytické metody je metoda, jenž by ji měla vždy doplňovat, a to syntetická. Ta označuje proces, při kterém se dva či více prvků sjednocují do jednoho celku, a umožňuje poznání věci v její komplexnosti. Této metody je užito v závěrečné části této práce.

S analýzou a syntézou se pojí metoda srovnání, která patří mezi empirické logické metody. Její pomocí se posuzují rozdíly, shody a podobnosti určité skupiny prvků. Tato metoda je uplatněna při hodnocení dosažených bodů za jednotlivá kritéria modelu START PLUS.

Postup při zpracovávání diplomové práce byl následující:

1. studování odborné literatury a teorie k danému tématu,
2. vypracování teoretické části práce ze získaných poznatků,
3. získávání informací a následně popis, představení a uvedení základních údajů o vybrané společnosti STAVOS Brno, a.s.,
4. zhodnocení výkonnosti podniku aplikací modelu START PLUS,
5. vyvození návrhů na zlepšení výkonnosti a doporučení, která by vedením podniku měla být přijata.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou popsána teoretická východiska práce týkající se daného tématu. Dále bude definováno, co je to výkonnost a jak ji lze měřit, a budou uvedeny vybrané přístupy a moderní metody hodnocení výkonnosti podniku a jejich základní principy a charakteristiky.

### 2.1 Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy. Tuto obecnou definici výkonnosti uvádí například Nenadál (2004) i Evropská nadace pro řízení jakosti (European Foundation for Quality Management), a nebude se pravděpodobně příliš lišit svou podstatou ani v jiných svých modifikacích.

Naopak výkonnost podniku může každý jednotlivý subjekt hodnotit jinak – vlastník podle návratnosti vložených prostředků, zákazník podle míry uspokojení svých požadavků na produkt či službu, banky a dodavatelé podle schopnosti splácet závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně atd.<sup>1)</sup>

Proč vlastně výkonnost podniku hodnotit? I když důvodů může existovat celá řada, Vochozka (2011) uvádí tři hlavní skupiny důvodů, a to hodnocení podniku podnikem samotným, hodnocení z důvodu změny ve vlastnictví společnosti a hodnocení externími subjekty. První způsob vychází z potřeb majitelů a vedení podniku, druhý způsob se uplatní například při prodejkách společností, jejich fúzích apod., a třetí způsob používají zájmové skupiny, neboli tzv. stakeholders.<sup>2)</sup>

Proces měření výkonnosti je velice náročný na čas a úsilí. Efektivní a účinný je průběh tohoto procesu v případě, že jsou splněny určité podmínky – například dílčí fáze procesu na sebe musí navazovat jak po věcné stránce, tak organizačním a technickým zabezpečením, dílčím fázím musí být věnována odpovídající a vyvážená pozornost,

---

<sup>1)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 8.

<sup>2)</sup> VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. s. 9.

pro jednotlivé fáze musí být jasně a srozumitelně popsána pravidla atd. Proces měření výkonnosti přináší informace pro podporu strategického, taktického i operativního řízení. Získaná data mohou být rovněž uplatněna pro plánování, organizování a poté kontrolu řízení organizace. Dále lze informace využít pro rozhodování a učení se.<sup>3)</sup>

Výkonnost podniku je závislá na míře využití konkurenční výhody. Zejména v současné době, kdy se neustále mění podnikatelské prostředí, je pro podnik velmi obtížné konkurenční výhodu udržet dlouhodobě. Pro úspěšnost je proto nutné umět reagovat na měnící se podmínky, sledovat a vyhodnocovat výkonnost a vynakládat úsilí o její zvyšování.<sup>4)</sup>

Východiskem pro zvyšování výkonnosti podniku je její řízení zakládající se na opakovaných měřeních. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, které výkonnost ovlivňují, a použití optimálního systému měřítek odrážejících vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich dopad na celkovou podnikovou výkonnost.<sup>5)</sup>

Pokud chceme výkonnost měřit, musíme ji porovnávat s definovanou, neboli cílovou hodnotou. Z pohledu celého podniku vychází cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů jsou většinou odvozeny z benchmarkingu hlavních konkurentů. Není problémem stanovit ukazatel a kvantifikovat jeho hodnotu, ale určit požadovanou hodnotu. Hodnota klíčových měřítek by měla být prostřednictvím benchmarkingu srovnávána s konkurencí.<sup>6)</sup>

Měření výkonnosti podniku bylo na svém počátku zaměřeno výhradně na ekonomicko-finanční přístup, jenž užíval zejména finanční ukazatele. Ty jsou sice pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné, jejich podstatným nedostatkem je však to, že odráží minulost a jejich trend je dán i vlivy, jež nelze přesně specifikovat. Z tohoto důvodu se systémy měření výkonnosti postupně doplňovaly nefinančními ukazateli, které mají

---

<sup>3)</sup> WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. s. 38.

<sup>4)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 10.

<sup>5)</sup> tamtéž, s. 11.

<sup>6)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. s. 8.

kvantifikovat vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí organizace.<sup>7)</sup>

V posledních letech bylo vytvořeno několik významných přístupů k měření výkonnosti podniku, ať už vědci, lidmi z praxe či poradenskými organizacemi. Nejvíce uznávané a moderní jsou tyto přístupy:

- ❖ Balanced Scorecard,
- ❖ The EFQM Excellence Model,
- ❖ Six Sigma,
- ❖ Model Malcolma Baldrige,
- ❖ Data Envelopment Analysis.<sup>8)</sup>

Z výše uvedených přístupů budou v dalších podkapitolách blíže popsány první tři.

### **Desatero pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti**

Přestože má každý podnik svá specifika, kvůli nimž je obtížné definovat všechny faktory ovlivňující úspěšnost zavedení systémů měření výkonnosti, lze jmenovat alespoň několik hlavních atributů potenciálního úspěchu. Dle Pavelkové a Knápkové (2009) je třeba pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti podniku dodržet následující desatero:

1. Jasně formulovat vize a strategie ve shodě s hodnotovým řízením podniku.
2. Stanovovat vrcholová měřítka výkonnosti v návaznosti na strategickou vizi.
3. Vytvořit pravidla pro vyhodnocení výsledků a důsledně identifikovat generátory hodnoty.
4. Určit finanční i nefinanční měřítka, která měří dopad podnikových aktivit a událostí na řízení podniku.
5. Stanovit "vlastníka" každého měřítka.
6. Zachovat možnost změny měřítek podle změn podmínek podnikání a změn priorit.
7. Navázat měřítka a jejich plnění na motivační systém podniku, jak pro vrcholový management, tak pro nižší úrovně řízení, a pečlivě jej dodržovat.

---

<sup>7)</sup> SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. s. 11-13.

<sup>8)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. s. 8-9.

8. Zaměřit zpracovávání plánů na úrovni celé organizace i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory.
9. Využívat v procesu plánování metod a postupů benchmarkingu pro identifikaci generátorů hodnoty a měření požadovaných hodnot měřítek.
10. Využívat odpovídající informační systém jako nástroj podporující růst výkonnosti podniku při plánování, řízení a kontrole procesů.<sup>9)</sup>

### 2.1.1 Benchmarking

Jak již bylo zmíněno výše, výkonnost podniku je hodnocena na základě porovnávání výsledků jednotlivých oblastí s výsledky konkurenčních subjektů. Aby to však bylo možné, musí útvar marketingu monitorovat výsledky dosažené konkurencí a pravidelně provádět benchmarking.<sup>10)</sup>

*„Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vlastního podniku se špičkovými světovými podniky. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastního podniku.“<sup>11)</sup>*

Praktický význam benchmarkingu spočívá podle Nenadála (2004) v následujícím:

- pomáhá lépe porozumět požadavkům zákazníků i ostatních zainteresovaných stran,
- umožňuje manažerům sbírat informace, které by jinak byly buď zjištěny náhodně, nebo by zůstaly zcela nepoznané,
- je způsobem nalezení vhodných ukazatelů měření vlastní výkonnosti, jimiž mohou být odhaleny silné a slabé stránky podniku,
- za předpokladu dostatečné pokory a umění sebekritiky vrcholového managementu je jedním z nejučinnějších procesů získávání podnětů a odhalení příležitostí k vlastnímu zlepšování.<sup>12)</sup>

---

<sup>9)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 236.

<sup>10)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. 2011. s. 9.

<sup>11)</sup> tamtéž.

<sup>12)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 134.

Benchmarking lze chápat jako takové měřítko výkonnosti, které bude naším vodítkem, resp. cílem, k němuž chce organizace směřovat. Je to kontinuální proces hledající dokonalejší praktiky a porovnávací zjištěné hodnoty s vlastními výsledky.<sup>13)</sup>

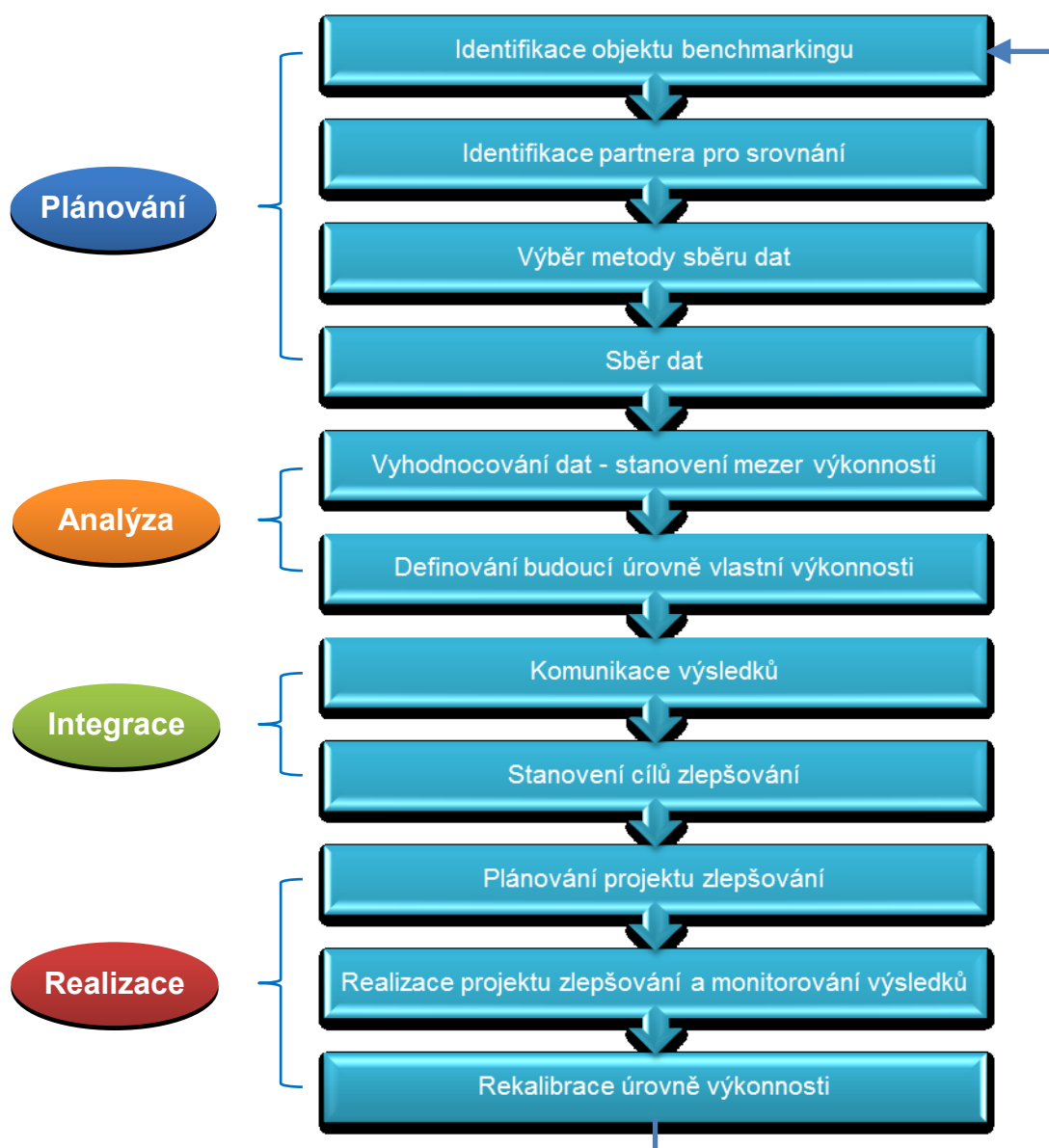
### **Metodika benchmarkingu**

Benchmarking nemá přesně vymezenou metodiku s jednoznačně danými pravidly a postupy. Počet kroků je u jednotlivých organizací velmi proměnlivý, zpravidla se však pohybuje mezi 4 až 12.<sup>14)</sup> Nicméně Nenadál (2011) uvádí, že jeden z výzkumů v USA odhalil vymezení až 33 různých kroků v algoritmu benchmarkingu. Nejčastěji se ale uvádí algoritmus s 11 kroky, jenž je znázorněn na následujícím obrázku 1.

---

<sup>13)</sup> PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. s. 16.

<sup>14)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 135.



Obr. 1: Algoritmus benchmarkingu (Upraveno dle: TRANSWEB GLOBAL INC. Xerox Benchmarking Model Help for Benchmarking – Transtutors. *Transtutors.com* [online]. ©2007-2014 [cit. 2012-10-17]. Dostupné z: <http://www.transtutors.com/homework-help/industrial-management/benchmarking/xerox-benchmarking-model.aspx>)

### Vážné aspekty benchmarkingu

Je také třeba zdůraznit některé vážné aspekty benchmarkingu, jež zmiňuje Nenadál (2004):

- 1) Benchmarking nesmí být považován za nahodilý proces, ale musí být trvalou součástí strategického managementu v jakékoli organizaci.

- 2) Benchmarking nelze zakládat na strohém konstatování, že je srovnávaný konkurent lepší či horší, ale na kvantifikování vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti.
- 3) Benchmarking lze zaměřit na jakoukoli oblast, která si podle názoru vedení podniku zaslouží pozornost. Může se jednat např. o předem odhalené slabé stránky vlastních produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systémů managementu atd.
- 4) Benchmarking musí být chápán jako velmi účinný nástroj učení se, protože jeho pravým smyslem je získat inspirativní podněty pro procesy kontinuálního zlepšování.<sup>15)</sup>

### **Přístupy a typy benchmarkingu**

Rozlišujeme tři základní přístupy benchmarkingu podle předmětu srovnávání:

- **Výkonový** – jde o porovnávání finančních, případně jiných dat. Jedná se o způsob identifikování rozdílů ve výkonnosti mezi subjekty.
- **Procesní** – měří individuální výkonnost a funkčnost procesu. Srovnávání probíhá se společnostmi, které jsou vůdci v provádění srovnávaných procesů. Procesní benchmarking hledá Best Practice<sup>16)</sup>.
- **Strategický** – jedná se o proces zjišťování výkonnosti a standardů na světové úrovni, který se snaží stanovit rozdíly v konkurenceschopnosti. Výsledkem je tvorba vhodných strategií pro to, aby podnik udržel svou pozici na trhu a dále se rozvíjel.<sup>17)</sup>

Z hlediska potenciálních partnerů, jejichž volba je důležitým rozhodnutím před zahájením benchmarkingu, lze rozlišit tyto typy:

- **Interní** – detailně zkoumá vlastní podnik, analyzuje určité procesy v jednotlivých pobočkách, odděleních apod., provádějících obdobné aktivity s cílem definovat nejlepší proces. Je relativně nejjednodušší na provedení.

---

<sup>15)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 132.

<sup>16)</sup> Best Practice je pojem pro osvědčené postupy, procesy či metody řízení, pomocí nichž se ve více organizacích dosáhlo dobrých výsledků, a proto se používají jako doporučení pro ostatní. Představují jakousi šablonu či standard v nastavování procesů v organizacích.

<sup>17)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 207.

- **Konkurenční** – jeho smysl tkví v porovnávání činnosti podniku vůči konkurenci. Slabinou tohoto typu je neochota konkurence předávat data.
- **Funkční** – zahrnuje porovnávání funkcí a postupů v různých oborech, vzorem jsou špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání.<sup>18)</sup>

### 2.1.2 The EFQM Excellence Model

Evropská nadace pro management jakosti vyvinula model realizující koncepci TQM<sup>19)</sup> již v roce 1991 pod názvem Evropský model TQM, jež byl používán až do roku 1999. Podobně jako normy ISO řady 9000 byl tento model zásadně inovován a v roce 1999 oficiálně představen pod názvem The EFQM Excellence Model. V roce 2011 proběhla inovace modelu, kdy došlo k úpravě procent definujících váhu hlavních kritérií.<sup>20)</sup> Poslední verze modelu byla představena v roce 2013 a podrobnější informací o ní budou zmíněny v dalším textu.

Základní principy Excellence<sup>21)</sup> jsou stanoveny následovně:

- **Orientace na výsledky** – Excellence je dosahováním takových výsledků, jež vrcholně uspokojují všechny zainteresované strany.
- **Zaměření na zákazníka** – Excellence je tvorbou trvalé hodnoty pro zákazníky.
- **Vůdcovství a stálost účelu** – Excellence je inspirujícím vůdcovstvím vycházejícím z vize a doprovázený stálostí účelu.
- **Management prostřednictvím procesů a faktů** – Excellence je řízením organizace pomocí souboru systémů, procesů a faktů, jež spolu souvisejí.
- **Rozvoj a zapojení lidí** – Excellence je maximalizací příspěvků pracovníků díky jejich rozvoji a zapojení.
- **Neustálé učení se, inovace a zlepšování** – Excellence je výzvou aktuálnímu stavu a efektivní změnou s využitím procesů učení se k tvorbě inovací a možnostem ke zlepšování.
- **Rozvoj partnerství** – Excellence je rozvíjením a udržováním partnerství s přidanou hodnotou.

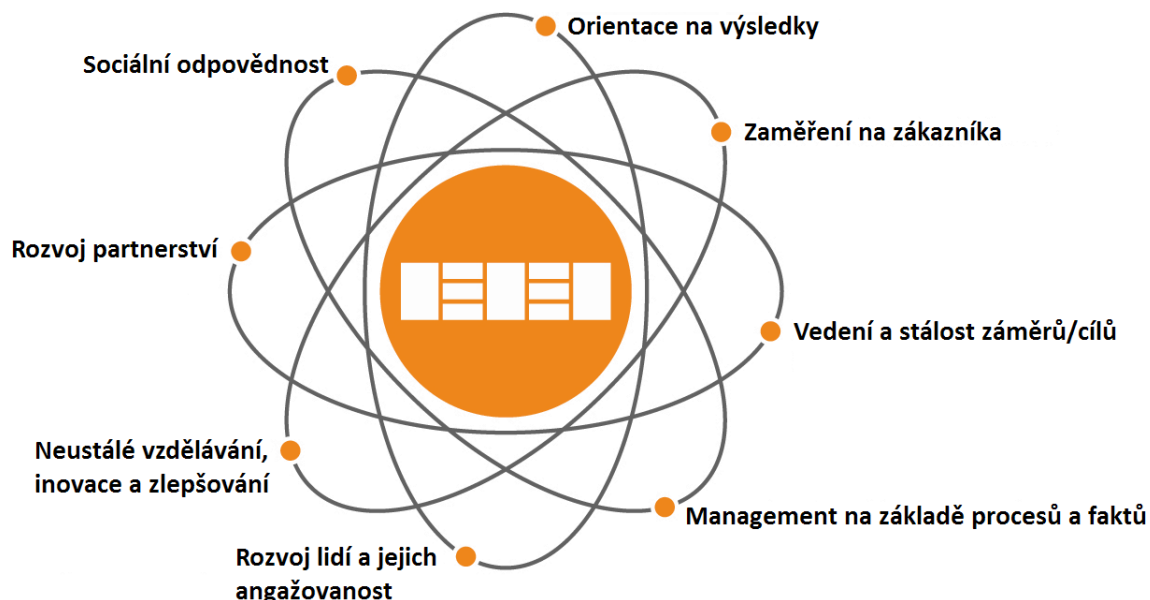
<sup>18)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 208.

<sup>19)</sup> TQM = Total Quality Management – jedná se o komplexní řízení jakosti.

<sup>20)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 38.

<sup>21)</sup> Excellence = vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků.

- **Sociální odpovědnost** – Excellence je aktivitami, které jdou daleko za rámec minimálních požadavků legislativy, a kterými se organizace snaží o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti.<sup>22)</sup>



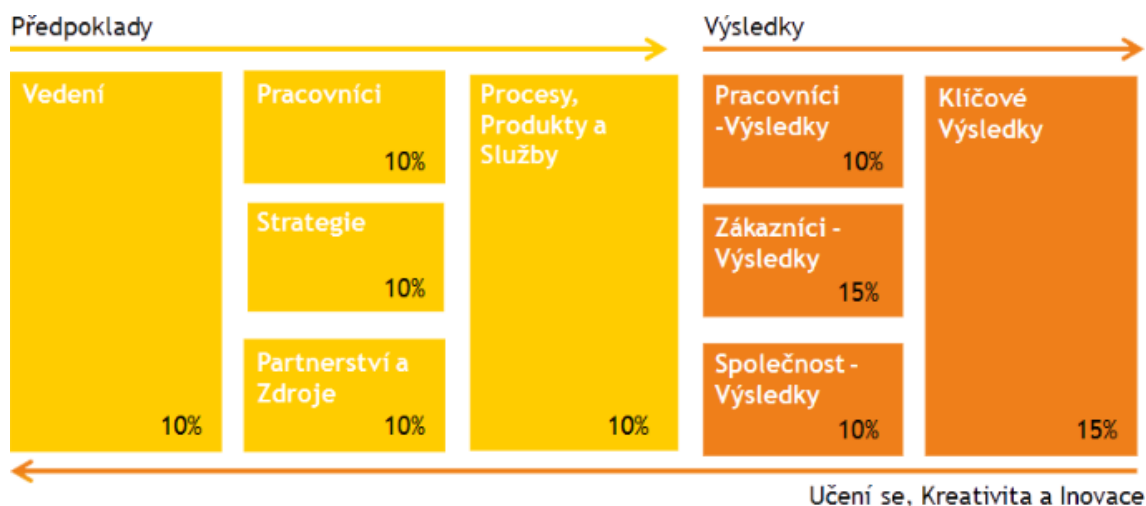
Obr. 2: Základní koncepce excelence (Upraveno dle: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Fundamental Concepts. *Efqm.org* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>)

Úkolem The EFQM Excellence Model je odhalit slabá místa podniku a upozornit na jeho slabé stránky. Model má obecný charakter, a díky tomu jej lze aplikovat v jakékoli organizaci bez rozdílu její velikosti a druh nabízených produktů. Obsahuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií a každé dva roky je přezkoumáván a aktualizován z pohledu komplexnosti a vhodnosti. Prvních pět kritérií (tj. Předpoklady) doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, zatímco další čtyři kritéria (tj. Výsledky) ukazují, co bylo organizací již dosaženo.<sup>23)</sup> Mezi kritérii modelu jsou přirozeně logické vazby, například přístupy a metody uplatňované v rámci kritéria Lidé (Pracovníci) významně ovlivňují výsledky vzhledem k zaměstnancům.<sup>24)</sup> Základní schéma a vazby modelu jsou znázorněny na následujícím obrázku 3.

<sup>22)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 39.

<sup>23)</sup> SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. s. 40-41.

<sup>24)</sup> tamtéž, s. 57.



Obr. 3: The EFQM Excellence Model (Zdroj: AFOS, S.R.O. Můžete řídit jen to, co dokážete efektivně změřit. *Fleon.cz* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-29]. Dostupné z: <http://fleon.cz/efqm.php>)

Logika modelu není příliš složitá, předpokládá, že znamenitých výsledků organizace lze dosáhnout jen za podmínky maximální spokojenosti zákazníků a vlastních zaměstnanců, a při respektování okolí. Tyto výsledky jsou ale podmíněny dokonalým zvládnutím a řízením procesů, což si žádá nejen vhodně stanovenou a rozvíjenou strategii, ale i propracovaný systém řízení všech zdrojů, včetně lidských, a budování vztahů s partnery. To lze umožnit odpovídající podnikovou kulturou a přístupem vedení všech úrovní managementu.<sup>25)</sup>

Konceptu The EFQM Excellence Model lze využít:

- ke kontrole výkonnosti podniku a identifikaci jeho silných a slabých stránek,
- k iniciaci a řízení neustálého procesu zvyšování výkonnosti,
- k využití externího benchmarkingu,
- k využívání „Best Practice“.<sup>26)</sup>

V současné době jsou již nezvratné důkazy o tom, že úspěšné použití The EFQM Excellence Modelu přináší organizacím výrazné ekonomické a sociální efekty.<sup>27)</sup>

<sup>25)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 41.

<sup>26)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 33.

<sup>27)</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 57.

### **The EFQM Excellence Model verze 2013**

Evropská nadace pro řízení jakosti, tak jak slíbila při uvedení modelu 2010, revidovala a zpřesnila model na základě výstupů od stovek řídicích pracovníků napříč Evropou shromážděných během posledních 3 let. Provozní ředitel a vedoucí projektu Matt Fisher k tomu říká: „Je to evoluce, nikoli revoluce. Pro oživení ekonomiky je důležité, aby organizace a jejich vedoucí převzali odpovědnost a řídili transformaci zaměřenou na udržitelný rozvoj, budoucí schopnosti a zaujali strategičtější přístup k řízení rizik. To je jen pár příkladů z oblastí, na které bude zaměřena větší pozornost ve verzi modelu 2013. Rovněž zjednodušíme rámec řízení, což lidem usnadní pochopení a implementaci.“

Aktualizovaná verze modelu byla představena 10. října 2013 na EFQM Fóru v Bruselu.<sup>28)</sup>

#### **2.1.3 Balanced Scorecard**

Metodě Balanced Scorecard dal vzniknout střet potřeby podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulého modelu finančního účetnictví.<sup>29)</sup> Je zvláštním druhem konkretizace, zobrazení a sledování strategií. Tato metoda má výrazně přispět k zvýšení pravděpodobnosti zavedení vytyčené strategie. Prvotní koncept vyvinuli počátkem 90.let profesori Kaplan a Norton na Harvard Business School. Podnětem byla kritika silně finančního zaměření amerických systémů řízení. Podstatou konceptu se tedy stala myšlenka, že k ocenění výkonů musí být celkově zohledněny různé relevantní součásti činnosti podniku – např. finance, zákazníci nebo procesy.<sup>30)</sup>

BSC zachovává tradiční finanční měřítka minulé výkonnosti, které ale doplňuje novými měřítky hybných sil budoucí výkonnosti.<sup>31)</sup> Finanční i nefinanční měřítka jsou součástí

---

<sup>28)</sup> EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. The EFQM Excellence Model 2013. *Efqm.org* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: <http://www2.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/TheEFQMExcellenceModel2013/tabid/428/Default.aspx>

<sup>29)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 19.

<sup>30)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 8-9.

<sup>31)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 19.

informačního systému přístupného manažerům všech úrovní podniku.<sup>32)</sup> Strategické cíle jsou odvozovány z vize a strategie, a díky tomu se stávají strategicky významnými cíli organizace rozhodujícími o jejím celkovém úspěchu. Implementace BSC znamená, že se cíle a měřítka přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu – tzv. perspektivám. Přiřazení k perspektivám by mělo zabránit jednostrannému myšlení při odvozování a sledování cílů. Přemýšlení v rámci perspektiv a jejich provazování tak dokumentuje základní souvislosti podstatné pro realizaci strategie.<sup>33)</sup> Cíle spolu s měřítky sledují výkonnost podniku z těchto čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu.<sup>34)</sup>



Obr. 4: Princip převedení vize a strategie podniku do měřicího systému BSC (Zdroj: VLASTNÍ CESTA S.R.O. Balanced Scorecard – Vlastní cesta. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>)

<sup>32)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 194.

<sup>33)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 9-10.

<sup>34)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 19.

#### ◆ **Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie a efekt její realizace.<sup>35)</sup> Jde o sledování spokojenosti vlastníků, tedy toho, zda jsou adekvátním způsobem zhodnocovány jejich vložené prostředky. Hlavním cílem této perspektivy může být např. ROE<sup>36)</sup>, EVA<sup>37)</sup>, provozní zisk atd. Finanční ukazatele jsou důležité pro hodnocení ekonomických dopadů realizovaných akcí.<sup>38)</sup>

Základní otázka finanční perspektivy zní: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“<sup>39)</sup>

#### ◆ **Zákaznická perspektiva**

V této perspektivě se zaměřuje pozornost na zákazníka.<sup>40)</sup> Podnik musí v této oblasti stanovit, jaké zákazníky chce především obsluhovat, jakou hodnotu, resp. užitek jim chce nabídnout, a jak by chtěl, aby jej zákazníci vnímali.<sup>41)</sup> Klíčovými měřítky mohou být spokojenost zákazníků, loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků, tržní podíl apod.<sup>42)</sup>

Základní otázka zákaznické perspektivy zní: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“

#### ◆ **Perspektiva interních procesů**

Perspektiva interních procesů definuje potřebné výstupy a výkony procesů, které umožní dosáhnout finančních a zákaznických cílů. Jedná se o zaměření na procesy mající mimořádný význam při realizaci strategie.<sup>43)</sup>

Procesy podniku je nutné organizovat takovým způsobem, aby výstup měl parametry požadované zákazníkem, a současně byl co nejehospodárnější. To znamená, že se soustřeďuje pozornost na hodnotový řetězec, jenž se skládá z procesu:

---

<sup>35)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>36)</sup> ROE = Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu.

<sup>37)</sup> EVA = Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota.

<sup>38)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 195.

<sup>39)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 24.

<sup>40)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 196.

<sup>41)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>42)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 196.

<sup>43)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

- inovačního,
- provozního,
- poprodejního.

V oblasti interních procesů je třeba sledovat tři parametry – náklady, kvalitu procesu a dobu cyklu.<sup>44)</sup>

Základní otázka perspektivy interních procesů zní: „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

#### ◆ Perspektiva učení se a růstu (Perspektiva potenciálů)

V rámci této perspektivy jsou profilovány budoucí potenciály a předpoklady úspěchu podniku. Zdroji v této oblasti jsou zaměstnanci, znalosti, inovace, technologie, podnikové procesy a informační systémy. Tyto potenciály přitom neslouží pouze k realizaci momentální strategie, ale současně tvoří předpoklady pro úspěšné zvládnutí budoucích změn a zvyšují přizpůsobivost.<sup>45)</sup> Ke klíčovým oblastem perspektivy učení se a růstu patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomoci a angažovanost.<sup>46)</sup>

Základní otázka perspektivy učení se a růstu zní: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“<sup>47)</sup>

Strategické cíle stejně jako jejich měřítka a cílové hodnoty nejsou navzájem odděleny, ale naopak jsou mezi sebou úzce provázány vztahy příčin a důsledků. Uskutečnění jednoho strategického cíle podporuje dosažení jiných cílů, jenž jsou součástí vyváženého systému cílů.<sup>48)</sup>

BSC není pouze taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní organizace jej aplikují jako strategický manažerský systém, tzn. k řízení dlouhodobé strategie.

---

<sup>44)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 196-197.

<sup>45)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>46)</sup> PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. s. 197.

<sup>47)</sup> HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. s. 25.

<sup>48)</sup> tamtéž, s. 12.

Předností BSC používají podniky k realizaci těchto rozhodujících manažerských procesů:

- a) k vyjasnění a transformaci vize a strategie do konkrétních cílů,
- b) ke komunikaci a propojení strategických měřítek a plánů,
- c) k plánování a vytyčení cílů a harmonizace strategických iniciativ,
- d) ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se,
- e) k provádění periodických a systematických strategických revizí.<sup>49)</sup>

#### 2.1.4 Six Sigma

*„Koncepte Six Sigma byla zavedena Billem Smithem v roce 1987 jako strategická iniciativa amerického podniku Motorola, který přišel s podstatným zaměřením na kvalitu a tím začal i se značným snižováním četnosti neshod, nákladů u výrobních technologií a zlepšením plnění požadavků zákazníka. Následně tuto koncepci zdokonalila a aplikovala i v oblasti služeb další americká společnost General Electric.“<sup>50)</sup>*

Pande, Neuman a Cavanagh (2002) definují Six Sigma jako úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Obzvláště se zakládá na pochopení potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na důsledném přístupu k řízení, zlepšování a tvorbě nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.

Převážná většina součástí Six Sigma není zcela nová, naopak je ale nové vytyčení úrovně kvality, jenž připouští pouze 3,4 chyb na jeden milion případů. Stěžejní součástí zlepšování lze vidět v měření a statistice.

Töpfer (2008) uvádí, že základní přístup koncepce Six Sigma zajišťuje kvalitu, jenž lze vyjádřit následovně: „Kvalita výrobku dodávaného zákazníkovi je zajištěna procesy u dodavatele, které jsou tak způsobilé, že pravděpodobnost vzniku neshodného výrobku

---

<sup>49)</sup> KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. s. 21-28.

<sup>50)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. 2011. s. 15.

je zanedbatelně nízká.“ Předcházení vzniku neshodného produktu má pro podnik význam přínosných ekonomických efektů. Six Sigma přispívá nejen k nalezení cesty, jak kvantifikovat a analyzovat výkon podniku, ale rovněž obsahuje návody na zlepšování výkonnosti a řízení organizace.<sup>51)</sup>

Na následujícím obrázku 5 jsou zobrazeny jednotlivé kroky koncepce Six Sigma.



Obr. 5: Jednotlivé kroky koncepce Six Sigma (Upraveno dle: EDOLO CONSULT S.R.O. Analyzuj a Proveď – Six Sigma. *Analyzujaproved.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_522&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_522&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd))

Cílem první fáze (Definovat) je definovat účel a rozsah projektu. Druhá fáze (Změřit současný stav) má popsat a změřit současný stav a ověřit, zda metoda měření vyhovuje pro analýzu procesu. Úkolem třetí etapy (Analyzovat) je najít a pomocí naměřených údajů prokázat příčiny současného stavu. Najít, ověřit a realizovat řešení problému je

<sup>51)</sup> BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. 2011. s. 15.

cílem čtvrté etapy (Ověřit a realizovat), zatímco v páté etapě (Kontrolovat) bylo řešení již realizováno a naším úkolem je změřit jeho účinnost.<sup>52)</sup>

**Výhody** koncepce Six Sigma:

- ✓ důsledná realizace strategického plánu na základě statistických nástrojů managementu kvality,
- ✓ nekompromisní přístup ke sběru dat a jejich analýze,
- ✓ identifikuje i ty nejmenší příležitosti pro zlepšení procesů,
- ✓ schopnost zajistit sledování procesů, jejich zlepšování a uplatňování ve všech oblastech.

**Nevýhodou** je možná neschopnost pokrýt všechny činnosti podniku najednou.<sup>53)</sup>

## **2.2 Koncepty Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model ve vzájemném propojení účinků**

Vedení řady podniků si stále méně klade otázku, zda Six Sigma je víc než pouhým heslem, a zda ovlivňuje víc než pokrokové koncepty jako The EFQM Excellence Model nebo ISO 9000:2000. Současně však řadě podnikům zatím stále není jasné, v čem spočívá rozdíl a vymezení nových manažerských konceptů, jako je Balanced Scorecard. Podniková praxe ovšem dokazuje, že je možné tyto koncepty výborně kombinovat.

Značné pochybnosti a nejistota panují v managementu zejména u smysluplné kombinace a koordinovaného postupu, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že v minulosti zaznívala jen hesla, místo toho, aby bylo dosahováno výsledných účinků. Odborníci a zkušení uživatelé však účinky Six Sigma znají.

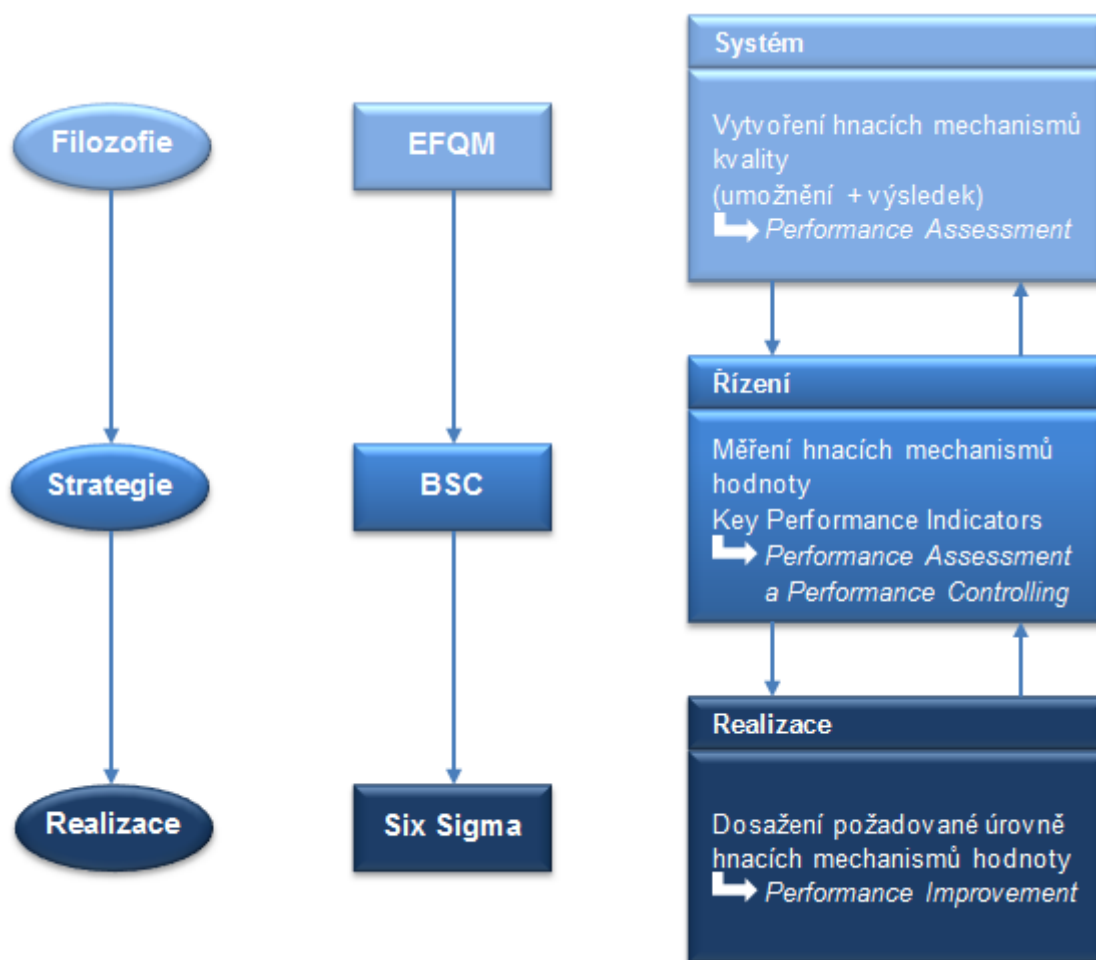
---

<sup>52)</sup> INTERQUALITY, SPOL. S R.O. Co je to Six Sigma. *Sixsigma-iq.cz* [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.sixsigma-iq.cz/COJESIXSIGMA.aspx>

<sup>53)</sup> EDOLO CONSULT S.R.O. Analyzuj a Proved' – Six Sigma. *Analyzujaproved.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_522&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_522&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd)

Six Sigma není automatickým regulačním nástrojem k růstu zisku, není ani ryzím programem na redukci nákladů nebo znamením pro rušení pracovních míst. Stěžejní otázkou tedy je, jak je možné Six Sigma přizpůsobit v rostoucí QM struktuře a těsně propojit s The EFQM Excellence Model a Balanced Scorecard.

Pro vytvoření synergie tří konceptů Six Sigma, Balanced Scorecard a EFQM Excellence Model je vzhledem k jejich odlišným výchozím bodům podstatné znát rozhraní pro kombinaci a koordinované použití (viz Obr. 6).<sup>54)</sup>



Obr. 6: Strategické propojení účinků tří Quality Management konceptů (Upraveno dle: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.)

<sup>54)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 321-323.

The EFQM Excellence Model se svým rozlišováním umožnění a výsledku zaměřuje na hodnocení výkonu v porovnání s ideálním podnikem. Jednoznačné odlišení a standardizovaný seznam kritérií poskytuje ucelený přehled, který umožňuje dostatečné a úplné pochopení silných a slabých stránek podniku na procesní úrovni.

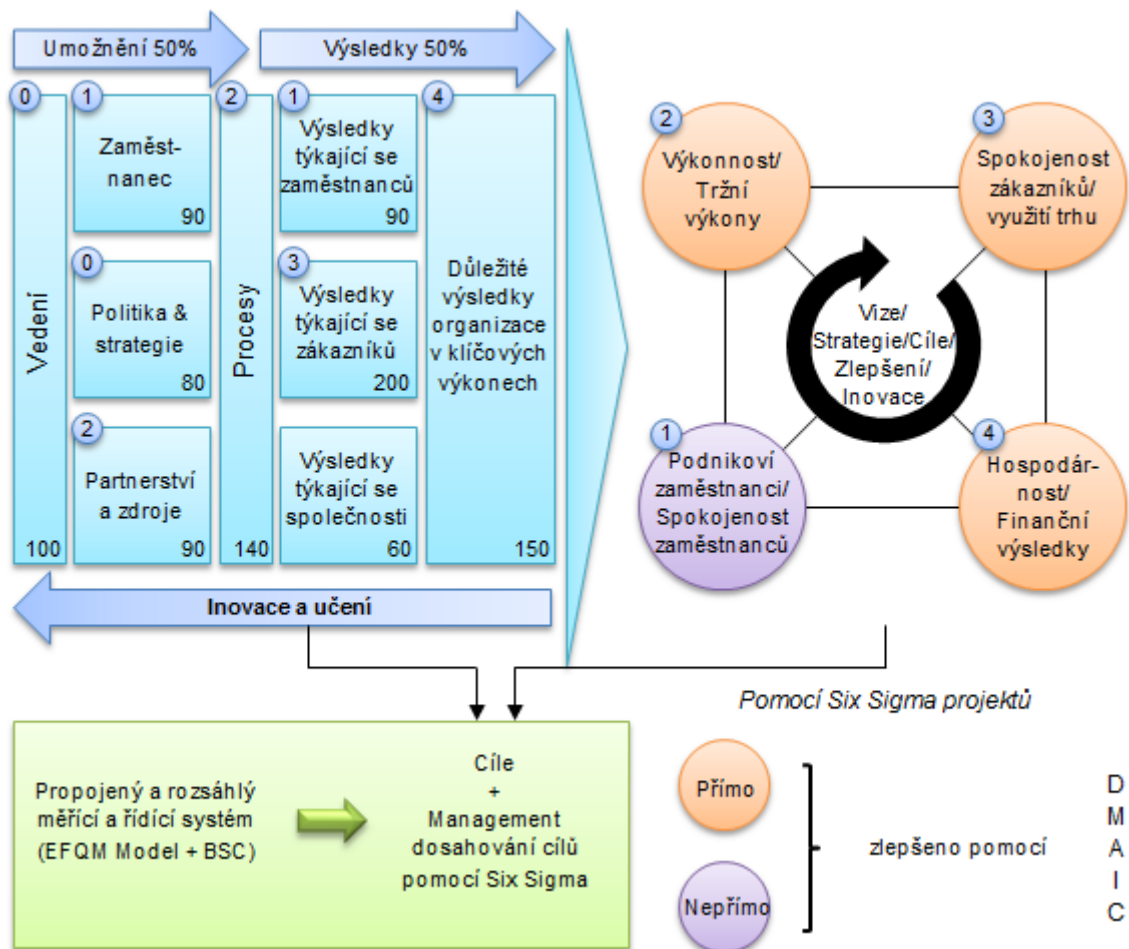
Připojením Balanced Scorecard se zintenzivňuje zaměření na hnací mechanismy hodnot, a to zaměřením zcela charakteristickým danému podniku. V čele stojí filozofie Business Excellence i realizace strategie podniku. BSC tedy poskytuje požadovaný strategický základ pro upřednostnění nezbytných opatření a přidělení zdrojů. Východiskem pro systematické zvyšování a zlepšování výkonu je jeho konkrétní měření.

Six Sigma výše uvedené modely rozšiřuje a posiluje svým naprostým zaměřením na realizaci. Prostřednictvím jednoznačných cílů a milníků se dosahuje realizace vytyčených úrovní hnacích mechanismů hodnot. Pozornost se tak zaměřuje na úzkou vazbu k obchodní strategii a kvalitativní vizi z pohledu zákazníka i na procesy nepřetržitého zlepšování na základě jednoznačně stanovených měrných veličin a řídicích kritérií. Úsilí směřuje k velkodimenzionálním zdokonalením jako měřitelnému užítku pro podnik i zákazníky.<sup>55)</sup>

Podstatné souvislosti mezi všemi třemi modely jsou zobrazeny na obrázku 7.

---

<sup>55)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 323-324.



Obr. 7: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Score Card a Six Sigma (Upraveno dle: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.)

“Východiskem v Business Excellence modelu EFQM jsou prvky Vedení, Politika a Strategie (0). Svoji obdobu při použití metody BSC mají ve vizi, strategii a podnikové filozofii inovačních zlepšení, jako v předpokladu pro obsahové propojení a důsledné řízení čtyř perspektiv.

Takto se dá pomocí Six Sigma přímo zlepšit tři ze čtyř perspektiv a tím převážnou část elementů modelu EFQM. Pouze perspektiva podnikových zaměstnanců (1) a tím učení se a vývoj selepší nepřímo. Zaměstnanci jsou po dostatečném zaškolení aktivně zapojeni do zlepšovacích procesů (Six Sigma projekty), vybaveni decentralizovanou kompetencí a odpovědností, vyvíjejí koncepty řešení a realizují je.

*Propojený a rozsáhlý měřicí a řídicí systém, kterého dosáhneme kombinací EFQM modelu a BSC, doplníme o Six Sigma. Vytvoří se tak projektově jasné cíle na základě definovaných měrných a řídicích veličin a především se zlepší management dosahování cílů. Hned při prvních rozpoznávaných problémech proces zanalyzujeme a zoptimalizujeme. Tím se bezprostředně zvyšuje výkonnost (2) podniku, a to obvykle prospěje i nabízeným tržním výkonům. Důležitou roli při realizaci kvalitativní strategie hrají také partneři a stanovené zdroje.*

*Cílem je vysoká spokojenost, která vede k silnému využití trhu (3). Nakonec se usiluje o důležité finanční výsledky (4), hospodárnost a zvýšení rentability. Podnikové výsledky se ale v jedné perspektivě BSC nalézt nedají. Odrážejí se například ve výkonnosti týkající se životního prostředí, a tím ovlivněné spokojenosti zákazníků. Navíc tak mohou vznikat účinky na hospodárnost a finanční výsledky. ”<sup>56)</sup>*

Už je tedy jasná souvislost mezi QM koncepty, která bude ještě názorně vysvětlena na následujícím příkladu s automobilem. EFQM model představuje designerský návrh, jenž je díky kolům, kokpitu a motoru schopen jízdy, a tím představuje jako “ideální model” jádro pro odvozování a benchmarking. V porovnání s tím nová norma ISO 9000:2000 svým zaměřením na zákazníky, procesy a výsledky symbolizuje podvozek a šasi. Chybí však, na rozdíl od modelu EFQM, porovnání s ideálním podnikem, který by dotvářel design na základě uceleného seznamu kritérií.

Implementace Balanced Scorecard významně zvyšuje kvalitu ovládání automobilu pomocí volantu, speciálních kol a ovladatelné palubní desky. Následná implementace Six Sigma, související s podnikovou strategií a oblastí obchodní činnosti, znamená výrazně silnější motor. Vzrostla tedy hodnota celého vozidla a zcela kompletně se využila kvalita řízení.

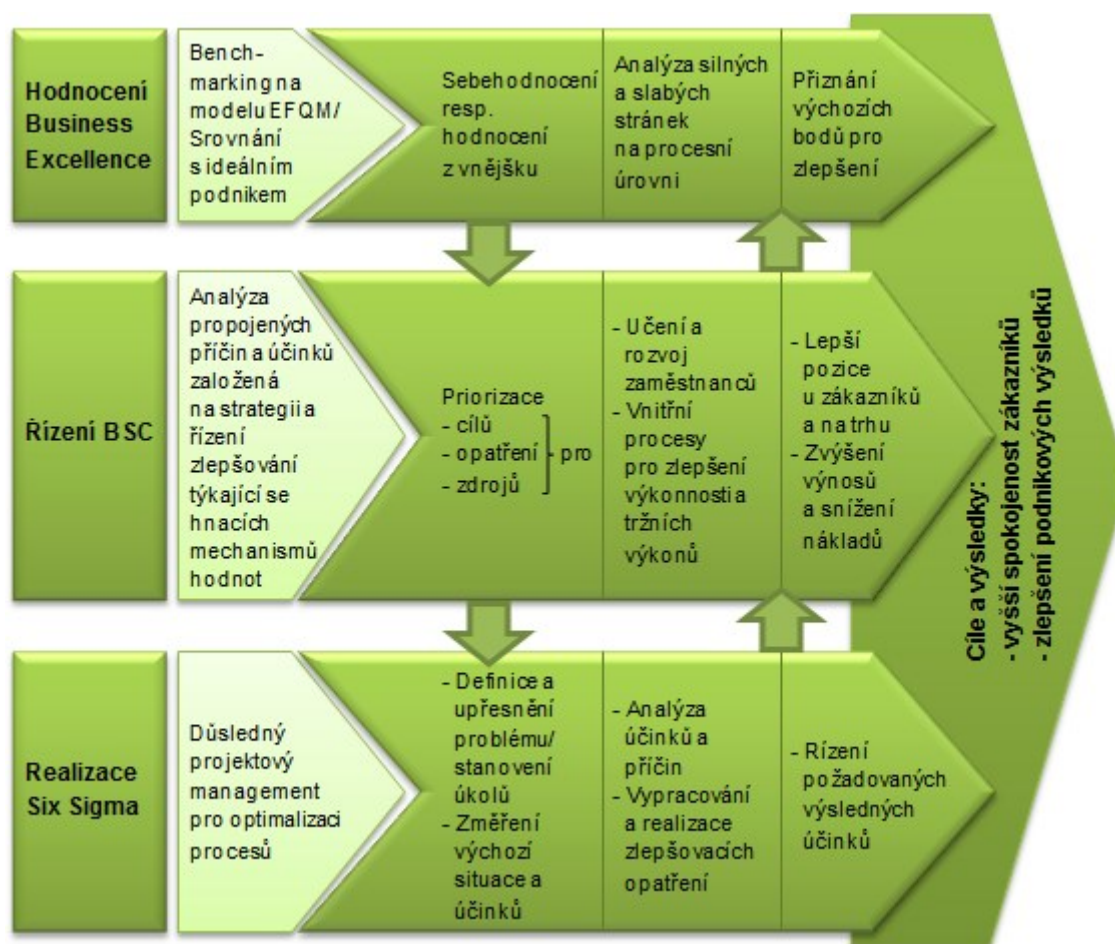
Standardní model se tedy stává výkonným sportovním automobilem. Zvýšením úrovně se model EFQM přizpůsobí k žádoucímu ideálnímu podniku. “*Obrazně řečeno, Six*

---

<sup>56)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 324.

*Sigma se stává “Turbomotorem řízení kvality”, a tím zároveň “Strojem na růst a zvyšování produktivity”.*<sup>57)</sup>

Spojení manažerských konceptů Six Sigma, Balanced Scorecard a The EFQM Excellence Model zesiluje strukturované řízení na základě standardů a cílů a umožňuje Benchmarking na úrovni Business Excellence. Six Sigma se v tomto spojení stává “turbomotorem” celého managementu kvality. Na níže uvedeném obrázku X jsou zrekapitulovány obsahové náplně a nástroje všech tří konceptů se společnými cíly, kterými jsou zlepšování výsledků podniku a zvyšování spokojenosti zákazníků.<sup>58)</sup>



Obr. 8: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům (Upraveno dle: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.)

<sup>57)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 324-326.

<sup>58)</sup> tamtéž, s. 330.

Modely jsou vyobrazeny tak, že hodnocení Business Excellence znázorňuje koncepční přestavbu, zatímco realizace ve veličinách řízení probíhá v BSC, a realizace zlepšování je vyhrazena metodě Six Sigma. Při zavádění a realizaci v praxi však nemusí být nezbytně dodrženo toto pořadí.

Naopak, pokud ve fázi počátku zavádění Balanced Scorecard budou vypracovány hnací mechanismy hodnot, může to být značně účinnější a pro management přesvědčivější. Tak lze pomocí Six Sigma projektů důsledně odstraňovat rozpoznané nedostatky, a teprve potom dosáhnout prostřednictvím modelu EFQM kompletní a koncepční přestavby. V opačném případě existuje nebezpečí, že se veškeré síly v podniku budou neúměrně dlouhou dobu zaměřovat na srovnávání s ideálním podnikem a na identifikování nedostatků, aniž by byl vůbec zahájen proces zlepšování. V porovnání se zahájením modelu EFQM obsahuje celkový záměr začít se Six Sigma a/nebo s Balanced Scorecard více “transakcí”, takže dochází rychleji k pohybu směrem k dosažitelným výsledkům a účinkům.<sup>59)</sup>

### **2.3 Model START PLUS**

Rada kvality České republiky<sup>60)</sup> doporučuje všem zájemcům o zlepšování výsledků jejich podnikatelských aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti jednoduchý model, jehož prostřednictvím lze zjistit současnou úroveň podniku, silné stránky i náměty na zlepšování a nastartovat proces zlepšování v oblastech, ve kterých je to třeba.

Model se nazývá START PLUS a je součástí programů Národní ceny kvality střední obtížnosti vedle modelu START (jednoduchý) a modelu EXCELENCE (náročný). Všechny tři modely jsou založeny na principech The EFQM Excellence Model.

---

<sup>59)</sup> TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. s. 330.

<sup>60)</sup> Rada kvality České republiky byla ustavena usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000 jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády ČR, zaměřený na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v ČR. Je garantem Národní ceny kvality ČR (dále jen NCK ČR), přijímá Statuty a pravidla programů NCK ČR a jejich změny a každoročně vyhlašuje nový ročník. Výkonným orgánem Rady je Národní informační středisko podpory kvality, které koordinuje všechny aktivity v programech NCK ČR.

Soustavné a pravidelné srovnávání činností podniku s The EFQM Excellence Model je nástrojem k neustálému zlepšování výkonnosti a efektivnosti všech jejích činností. Základním přístupem je sebehodnocení organizace. Model je používán managementem úspěšných organizací a je znám jako jeden z nejlepších prostředků k hodnocení všech činností organizace. Podrobněji byl The EFQM Excellence Model popsán v kapitole 2.1.2.

*„Model START PLUS Národní ceny kvality České republiky navazuje na nejjednodušší model START. I tento model START PLUS za účelem snadného zahájení práce s Modelem jej zjednodušuje, stejně tak zjednodušuje proces sebehodnocení a hodnocení. Současně jsou zachovány všechny hlavní charakteristiky Modelu EXCELENCE i hodnocení tak, aby organizace mohly později přejít na použití tohoto plného Modelu.“<sup>61)</sup>*

Model START PLUS má stejnou základní strukturu jako The EFQM Excellence Model (viz obr. 3 v kapitole 2.1.2). Devět kritérií, která jsou rozdělena na skupiny „Předpoklady“ a „Výsledky“, je základem pro hodnocení organizace na cestě k úspěšnosti. Příslušná procenta znamenají relativní důležitost kritéria vzhledem k celku. Celkové teoretické maximum je 1000 bodů, začínající organizace se zpravidla pohybují v intervalu 100 až 300 bodů. Skupina „Předpoklady“ popisuje, jakým způsobem bylo dosažení výsledků plánováno a také dosaženo. Skupina „Výsledky“ se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla nebo právě dosahuje, a to v dlouhodobé, minimálně tříleté historii.<sup>62)</sup>

### **2.3.1 Předpoklady**

Model START PLUS je od plného The EFQM Excellence Model rozdílný tím, že popisuje předpoklady formou otázek, které předpoklady rozdělují na menší části, na které lze konkrétně odpovědět.

---

<sup>61)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 7.

<sup>62)</sup> tamtéž, s. 25.

Pro všechny otázky skupiny „Předpoklady“ platí, že by způsob jejich uskutečnění měl být plánován, a měl by podporovat strategii organizace. Každý přístup by měl být v praxi aplikován systematicky, a měl by být hodnocen a zlepšován.

Do této skupiny patří kritéria 1 až 5.<sup>63)</sup>

### 2.3.2 Výsledky

Výsledky jsou ze své podstaty konkrétní a každý podnik může podle svého zaměření a podmínek používat pro jejich určení jinou sadu měřítek. Právě proto je velmi obtížné stanovit v modelu START PLUS nějakou konkrétní sadu měřítek. Z tohoto důvodu jsou v části zprávy věnované výsledkům u každého kritéria nachystány dvě tabulky (měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti), kam organizace stručně definuje měřítka, jenž v určité oblasti používá. Každé kritérium je zaměřeno na jinou oblast výsledků, a tím i na jiná měřítka.

Veškerá kritéria skupiny „Výsledky“ musí mít konkrétní číselnou podobu, aby bylo možné sledovat jejich trendy, vytyčovat cíle a porovnávat je s výsledky vhodných externích organizací.

U měřítek skupiny „Výsledky“ se dále hodnotí rozsah a přiměřenost, tzn. rozsah pokrytí dané oblasti vhodnými měřítky. Hodnotí se tedy, co se měří, a zda je to přiměřené dané oblasti a charakteru organizace. Kupříkladu jedno nebo dvě měřítka spokojenosti zákazníků mohou být dostatečné pro organizaci s dvaceti zaměstnanci, ale nedostatečné pro organizaci s 300 zaměstnanci, která by měla měřit více věcí.

Tato skupina zahrnuje kritéria 6 až 9.<sup>64)</sup>

---

<sup>63)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 25.

<sup>64)</sup> tamtéž, s. 29.

### **2.3.3 Význam jednotlivých kritérií**

#### Kritérium 1: Vedení

Kritérium zkoumá chování a činnost vrcholového managementu i ostatních vedoucích pracovníků. Zaměřuje se obzvláště na to, jak vůdčí osobnosti podporují a umožňují dosažení poslání a vize a rozvíjejí hodnoty nezbytné pro dlouhodobý úspěch.

#### Kritérium 2: Strategie

Kritérium se zabývá tím, jak podnik realizuje své poslání a vizi pomocí jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, cíli, procesy, plány a úkoly.

#### Kritérium 3: Pracovníci

Třetí kritérium je zaměřeno na to, jak si organizace cení svých zaměstnanců, a jakým způsobem využívá a rozvíjí jejich potenciál k navzájem výhodnému dosahování cílů.

#### Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Hlavní cílem tohoto kritéria je řízení a plánování spolupráce s externími organizacemi, řízení vnitřních zdrojů a efektivní fungování vlastních procesů.

#### Kritérium 5: Procesy, Produkty a Služby

Kritérium se týká vývoje, řízení a zlepšování podnikových procesů pro podporu realizace vlastní politiky a strategie a uspokojování potřeb zákazníků i jiných zainteresovaných stran.

#### Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Toto kritérium se zabývá výsledky, jakých podnik dosahuje vzhledem ke spokojenosti externích zákazníků.

#### Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium sedmé monitoruje výsledky, kterých je organizací dosahováno ve vztahu k vlastním pracovníkům a jejich spokojenosti.

### Kritérium 8: Společnost – výsledky

V pořadí osmé kritérium se týká výsledků, kterých podnik dosahuje v oblasti uspokojování potřeb a očekávání okolí na úrovni místní, státní i mezinárodní.

### Kritérium 9: Klíčové výsledky

Poslední deváté kritérium zkoumá výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a klíčovými prvky strategie.<sup>65)</sup>

Sebehodnocením i hodnocením pomocí modelu START PLUS získává hodnocený podnik ucelený přehled popisující stav organizace i hodnocení tohoto stavu. Model START PLUS mohou využívat jak společnosti hlásící se do programu Národní ceny kvality České republiky, tak organizace, které model chtějí použít k sebehodnocení jako účinný nástroj zlepšování své výkonnosti.

Aplikace modelu START PLUS připravuje podnik na další (nejvyšší) úroveň cesty k excelenci aplikací plného The EFQM Excellence Model, a je apelem zúčastnit se soutěže a porovnávání s těmi nejlepšími.

Dokumentace modelu START PLUS sestává z Uživatelské příručky, dále z Podkladové zprávy pro hodnocení a z Hodnotícího sešitu.<sup>66)</sup>

#### **2.3.4 Stupně ocenění**

##### 1. stupeň – Ocenění za zapojení organizace

*„Toto ocenění znamená, že organizace začala používat pro své řízení principy Modelu excelence EFQM a zúčastnila se programu START PLUS. Organizace, která získá toto ocenění, dosáhla bodového ohodnocení v rozsahu 175 až 300 bodů a obdrží Osvědčení s textem „Perspektivní firma“ (Perspektivní organizace), hodnocení dle modelu START PLUS.“*

---

<sup>65)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 26-31.

<sup>66)</sup> tamtéž, s. 7.

## 2. stupeň – Ocenění zlepšení výkonnosti organizace

*„Toto ocenění znamená, že organizace, která používá pro své řízení některé principy Modelu excelence EFQM se zúčastnila programu START PLUS. Organizace, která získá toto ocenění, dosáhla při bodovém hodnocení více jak 300 bodů. (diplom s textem „Úspěšná firma“ (Úspěšná organizace) – hodnocení dle modelu START PLUS.“<sup>67)</sup>*

Doba platnosti ocenění je 3 roky a organizace mají právo tuto skutečnost prezentovat ve svých propagačních a jiných materiálech, ať už písemných, obrazových či zvukových.<sup>68)</sup>

V této diplomové práci bylo aplikováno vydání modelu START PLUS z roku 2011, protože na počátku jejího zpracovávání byla tato verze poslední aktuální. V průběhu zpracovávání práce byl model START PLUS aktualizován a v roce 2013 byla vydána nová verze.

---

<sup>67)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 2011. s. 11.

<sup>68)</sup> *tamtéž*, s. 12-13.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující kapitole je popsán podnik, v němž byla aplikována vybraná metoda pro hodnocení výkonnosti podniku. Uvedeny jsou základní údaje, stručná historie, výrobní program, organizační struktura atd.

#### 3.1 Představení podniku

Akciová společnost **STAVOS Brno, a.s.** představuje jednu z významných stavebních společností v jihomoravském regionu. Společnost byla vybudována na tradici a zkušenostech jednoho ze závodů Průmyslových staveb Brno – generálního dodavatele stavební části Jaderné elektrárny Dukovany.

Podnik STAVOS Brno, a.s. provádí kompletní stavby „na klíč“, části staveb a stavebních celků vlastními kapacitami i koordinovanou součinností dceřinných společností a subdodavatelských odborných firem u jednotlivých specializací.

Předmětem podnikání jsou veškeré stavební práce při provádění staveb a stavebních prací na pozemních, dopravních, vodohospodářských a inženýrských stavbách, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování.<sup>69)</sup>

Odběrateli stavebních děl společnosti jsou nejčastěji průmyslové podniky, elektrárny, obce a města, ale také soukromá sféra. Asi 20 až 30 % jsou vlastní zakázky, které podnik finančně stabilizují. Podle vyjádření ředitele Divize Brno I společnost nemá žádné kontakty na politiky ani jiné známosti v této sféře, proto se z těchto důvodů ani neucházejí o jakékoli státní zakázky.

Pro stavební společnost STAVOS Brno, a.s. je charakteristické a zároveň neobvyklé, že zde panuje rodinná atmosféra. Rysy rodinného podniku jsou zde proto, že majitelé se znají již od mládí a přibližně ve stejnou dobu, tedy na přelomu 70. a 80.let minulého století, začali své kariéry. Před odkoupením tehdejšího státního podniku pracovali

---

<sup>69)</sup> STAVOS BRNO, A.S. Stavby na klíč, stavební firma STAVOS BRNO, a.s. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/>

většinou na pozicích středního managementu ve stejném odvětví. Jejich záměrem bylo provozovat řadovou stavební společnost, dosud neměli zkušenosti s “velkým byznysem”.

V současnosti stojí podnik před určitou změnou, kterou bude generační obměna. Mnoho manažerů na vedoucích pozicích je již krátce před důchodovým věkem a na jejich místa postupně přicházejí a budou přicházet noví pracovníci, v některých případech jejich potomci. To dokládá fakt, že synové předsedy představenstva, jednoho z místopředsedů představenstva a také jednoho z členů dozorčí rady se v červnu 2013 stali členy dozorčí rady. Jeden z potomků je navíc vedoucím obchodního oddělení. Tato generační kontinuita, kterou je podnik ve svém oboru vcelku atypický, přináší nízkou fluktuaci zaměstnanců.

Dne 1.4.2013 odešel z funkce ředitele společnosti Ing. Aleš Zadražil, který však nadále zůstává předsedou představenstva. Na pozici ředitele jej nahradil Ing. Lukáš Kouřil.

Ve stavebním průmyslu nadále přetrvává krize, což se bez výjimky podepsalo taktéž na akciové společnosti STAVOS Brno, a.s. a získávání nových zakázek je ve srovnání s minulostí stále těžší.<sup>70)</sup>

### 3.2 Základní údaje o podniku



Obr. 9: Logo společnosti STAVOS Brno a.s. (Zdroj: STAVOS BRNO, A.S. Stavby na klíč, stavební firma STAVOS BRNO, a.s. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/>)

Obchodní firma: STAVOS Brno, a.s.  
Datum vzniku: 1. června 1996  
Sídlo: U Svitavy 1077/2, Černovice, 618 00 Brno

---

<sup>70)</sup> FUCÍK, V. *Interview*. STAVOS Brno, a.s. U Svitavy 1077/2, Brno. 26.2.2014.

Identifikační číslo: 652 77 911  
Právní forma: Akciová společnost  
Základní kapitál: 92 500 000,- Kč (Splaceno: 100 %)  
Akcie: 90 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě  
1 000 000,- Kč  
5 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě  
500 000,- Kč  
Rozhodující předmět  
činnosti: Provádění staveb

Statutární orgán – představenstvo:

Předseda představenstva: Ing. Aleš Zadražil  
Místopředseda představenstva: Ing. Vojtěch Fučík  
Místopředseda představenstva: Ing. Miroslav Petříček  
Místopředseda představenstva: Ing. Lukáš Kouřil

Dozorčí rada:

Předseda: Ing. Robert Liška  
Člen: Alois Lukáš  
Člen: Ing. Jiří Stavěl  
Člen: Radek Petříček  
Člen: Mgr. Aleš Zadražil  
Člen: Ing. Radek Lukáš<sup>71)</sup>

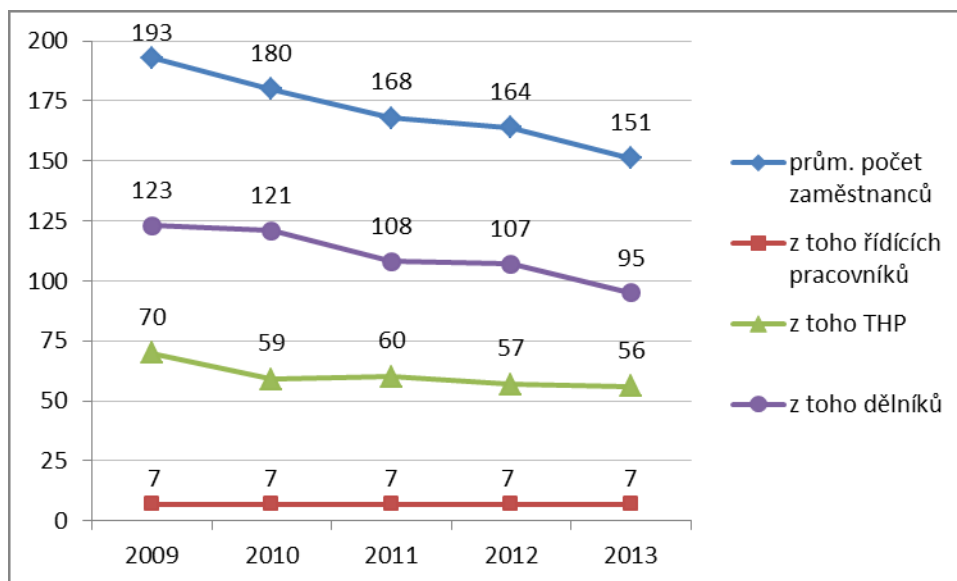
### **3.3 Pracovníci a organizační struktura**

Počet zaměstnanců podniku je 151, z toho je 56 technicko-hospodářských pracovníků a 95 dělníků. Řídících pracovníků je 7 a patří mezi ně ředitel společnosti, ředitel Divize Brno I, ředitel Divize Brno II, ředitel Divize Dukovany, ředitel Divize Dopravně-mechanizační, ředitel Divize zahraničí a ekonomický náměstek.<sup>72)</sup>

---

<sup>71)</sup> STAVOS BRNO, a.s. *Výroční zpráva společnosti STAVOS Brno, a.s. za rok 2013*. Brno: STAVOS Brno, a.s., 2014.

<sup>72)</sup> FUČÍK, V. *Interview*. STAVOS Brno, a.s. U Svitavy 1077/2, Brno. 26.2.2014.

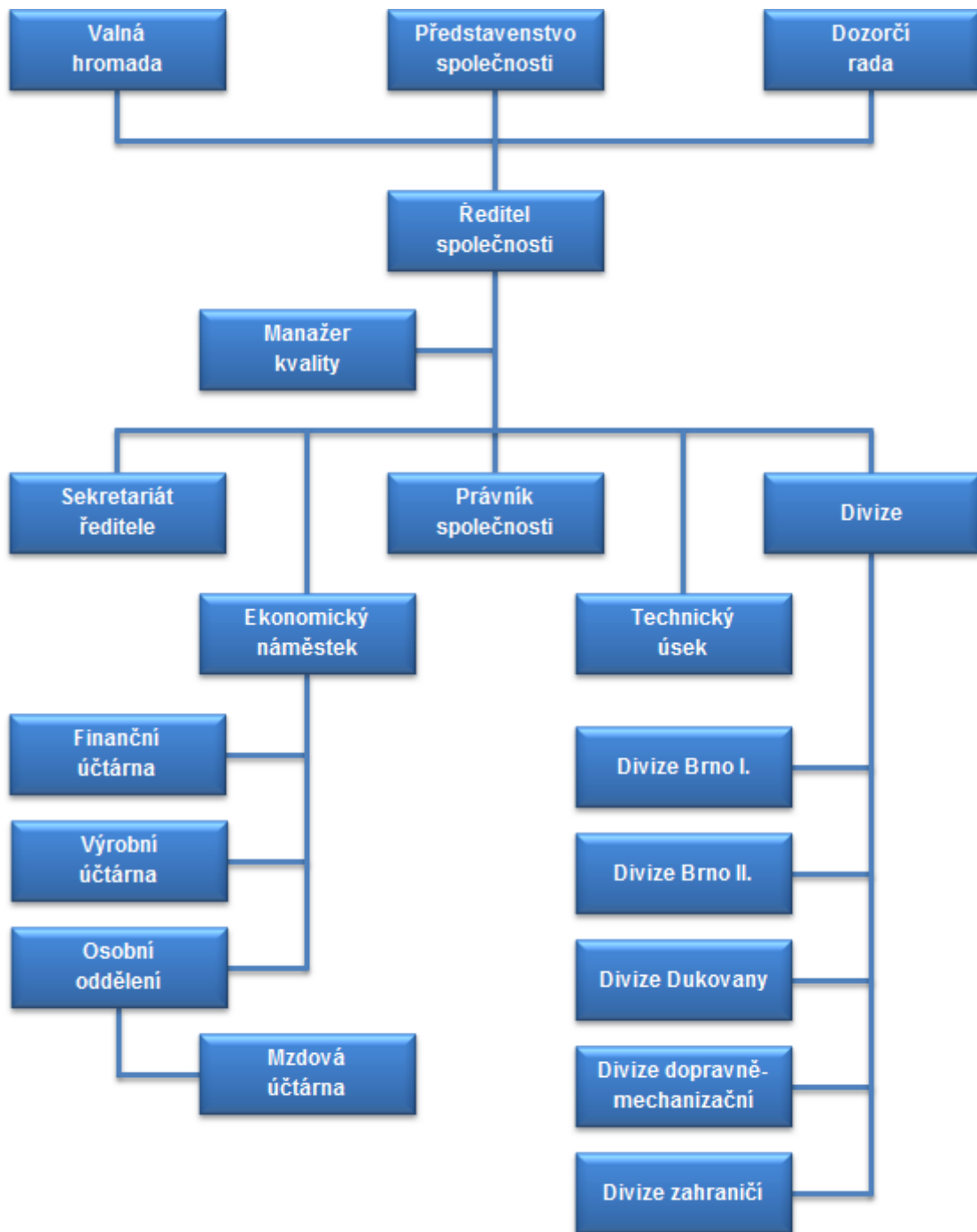


Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Není bez zajímavosti, že při vzniku společnosti byl celkový počet zaměstnanců kolem 400. Postupná automatizace, zeštíhlování organizační struktury i recese ve stavebnictví však vedly k tomu, že vedení společnosti počet zaměstnanců postupně korigovalo, každoročně se tedy tento stav snižuje.

Organizační struktura podniku STAVOS Brno, a.s. je liniově-štabní, kdy každý pracovník má jediného vedoucího, ale zároveň štabní útvary zajišťují podporu různým organizačním útvarům.<sup>73)</sup>

<sup>73)</sup> FUCÍK, V. *Interview*. STAVOS Brno, a.s. U Svitavy 1077/2, Brno. 26.2.2014.



Obr. 10: Organizační schéma podniku (Upraveno dle: STAVOS BRNO, A.S. Organizační struktura. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/organizacni-struktura/>)

### 3.4 Historie podniku, produkty a služby

Společnost STAVOS Brno, a.s. vznikla transformací ze státního podniku STAVOS Brno, s.r.o., a to tzv. obálkovou metodou<sup>74)</sup>. Jak ale přiznal sám ředitel Divize Brno I, zájemců v aukci nebylo mnoho.

V druhé polovině 90.let společnost odkoupila balík akcií podniku Ekostavby Brno, a.s., který vlastní budovu, v níž STAVOS Brno, a.s. sídlí. Odkoupenou společnost však ponechali odděleně.<sup>75)</sup>

Jeden z patrně nejznámějších a nejvýznamějších projektů podniku je polyfunkční komplex Sfinx na ulici Hrnčířská v Brně, který zahrnuje 94 bytových jednotek a 4 500 m<sup>2</sup> komerčních prostor. Tento objekt byl zahájen v roce 1998, dokončen o 3 roky později a byl realizován v celkovém finančním objemu 320 mil. Kč.<sup>76)</sup>



Obr. 11: Polyfunkční komplex Sfinx na ul. Hrnčířská v Brně a Olympia Brno – expanze IV (Zdroj: STAVOS BRNO, A.S. Realizované projekty. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/realizovane-projekty/>)

Co se týká staveb občanského charakteru, významnými projekty, a to nejen finančním objemem, jsou Expanze III a Expanze IV obchodního centra Olympia Brno v letech 2006 – 2007, resp. 2008 – 2009. Určitě není bez zajímavosti také výstavba „Fei New Building – Nový elektronický závod“ v roce 2002 nebo haly Symbol Technologies

<sup>74)</sup> Obálková metoda je druh aukce, při které jsou nabídky uloženy v obálkách, které se v daném termínu odevzdají. Za účasti stanovených osob se obálky najednou otevřou, vyhrává nejvyšší podaná nabídka.

<sup>75)</sup> FUCÍK, V. *Interview*. STAVOS Brno, a.s. U Svitavy 1077/2, Brno. 26.2.2014.

<sup>76)</sup> STAVOS BRNO, A.S. Stavby bytového charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-bytoveho-charakteru/>

v roce 2004, jejichž investorem byl Technologický park Brno, a.s. Obě tyto budovy se totiž nachází nedaleko Fakulty podnikatelské, VUT v Brně.<sup>77)</sup>

V oblasti staveb průmyslových se společnost dílčími zakázkami podílela například na jaderných elektrárnách v Temelíně i Dukovanech, zakázku získala i na chladicí věž ve Škodě Mladá Boleslav. Další projekty se uskutečnily i v zahraničí, kupříkladu v Anglii, Portugalsku, Litvě a dalších zemích.<sup>78)</sup>

Významným současným projektem, jehož je STAVOS Brno, a.s. jedním ze dvou investorů, je BRNO EASTGATE Office Park. Tento developerský projekt je realizován v městské části Brno – Slatina a bude dokončen v průběhu letošního roku. Jedná se o administrativně-obchodní centrum, které se skládá jednak z obchodních prostor o celkové výměře 2 100 m<sup>2</sup>, a jednak administrativních prostor s celkovou plochou asi 9 000 m<sup>2</sup>.<sup>79)</sup>

V průběhu roku 2014 bude také zahájena výstavba Domu č. 2 projektu Rezidence Říčany, který se bude nacházet v Říčanech u Brna. Výsledkem této stavby bude bytový dům s 22 bytovými jednotkami stejně jako u již dříve realizovaného Domu č. 1, kde již všechna obydlí mají své nové majitele. STAVOS Brno, a.s. je zde opět jedním ze dvou investorů, a partnerem je TULIP Holding, s.r.o.<sup>80)</sup>

### 3.5 Výrobní program

Z celkového objemu stavebních prací zaujímá pouhých 5 % bytová výstavba, 52 % představovaly dodávky prací pro investice výrobního charakteru a 38 % pro nevýrobní činnosti. Zbývajících 5 % pak byly práce vodohospodářské a inženýrské.<sup>81)</sup>

---

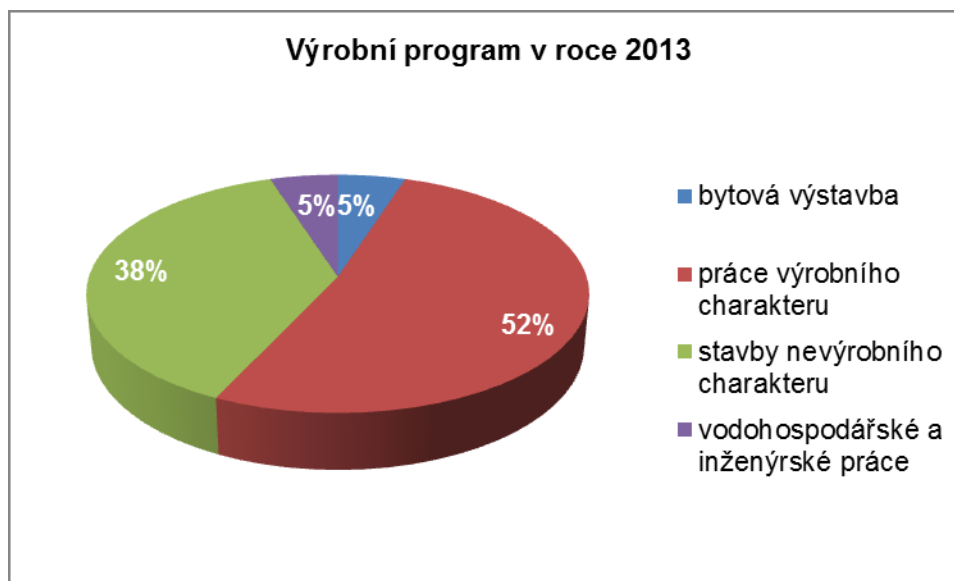
<sup>77)</sup> STAVOS BRNO, A.S. Stavby občanského charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-obcanskeho-charakteru/>

<sup>78)</sup> STAVOS BRNO, A.S. Stavby průmyslového charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-prumysloveho-charakteru/>

<sup>79)</sup> BRNO EASTGATE I. S.R.O. BRNO EASTGATE Office Park – obchodně administrativní centrum BRNO - Slatina. *Eastgate.cz* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.eastgate.cz/>

<sup>80)</sup> REZIDENCE ŘÍČANY S.R.O. Nové byty Říčany u Brna. *Bytyricanyubrna.cz* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.bytyricanyubrna.cz/>

<sup>81)</sup> STAVOS BRNO, a.s. *Výroční zpráva společnosti STAVOS Brno, a.s. za rok 2013*. Brno: STAVOS Brno, a.s., 2014.



Graf 2: Skladba výrobního programu v roce 2013 podle druhů výstavby (Upraveno dle: STAVOS BRNO, a.s. *Výroční zpráva společnosti STAVOS Brno, a.s. za rok 2013*. Brno: STAVOS Brno, a.s., 2014.)

### 3.6 Strategie podniku

Podle vyjádření ředitele Divize Brno I a místopředsedy představenstva se podnik plánuje ve stavební činnosti pro následující období, vzhledem k výraznému poklesu zájmu v oblasti tradiční aktivity podniku výstavby bytových domů, více zaměřit na získání zakázek v oblasti výstavby objektů průmyslové výroby, jejich rekonstrukcí nevýjímaje. Je rovněž nutné zintenzivnit obchodní aktivity za účelem získání vyššího počtu nových staveb a rekonstrukcí objektů pro nevýrobní účely. Společnost se také více zaměří na výstavbu komerčních prostor budovaných ve vlastní režii.<sup>82)</sup>

Významným projektem, který chce management dále rozvíjet, je bioplynová stanice v Bratčicích v okrese Brno-venkov. Úsilí bude vynaloženo zejména na plné využití její kapacity, což má přinést zvýšení výroby elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Pozornost bude věnována také budování nové kazety pro rozšíření prostor pro skládkování komunálních odpadů s ohledem na zaplnění kapacit původní skládky, což přinese zvýšení objemu skládkování i zvýšení tržeb.

<sup>82)</sup> FUČÍK, V. *Interview*. STAVOS Brno, a.s. U Svitavy 1077/2, Brno. 26.2.2014.

Současně podnik nově zavádí vlastní výrobu biomasy s cílem získat levnější zdroje a také větší objem vstupní suroviny pro potřeby bioplynové stanice. V plánu je provoz výrobní haly na pelety.

V oblasti vědy a výzkumu bude společnost i v roce 2014 nadále pokračovat v programu týkajícího se projektu „Nový typ pro silážování různých plodin za účelem produkce bioplynu“, jenž byl odstartován v loňském roce.

Zaměřit se chce podnik rovněž na oblast reklamy na stavebním trhu a aktualizaci a modernizaci svých webových stránek a propagačních materiálů.<sup>83)</sup>

### **3.7 Investice**

V loňském roce 2013 společnost proinvestovala téměř 50 milionů Kč. Z toho přibližně třetina byla použita na uvedení do provozu první ze tří etap skládky II. komunálního odpadu u obce Bratčice v okrese Brno-venkov. Na tuto investici byl Komerční bankou, a.s. poskytnut úvěr ve výši 15 milionů Kč.

Další významná část investic se týkala Bioplynové stanice Bratčice, kde se pořizoval fermentor společně s jeho technologií v částce 10,5 milionu Kč a kogenerační jednotka včetně příslušenství za 5,5 milionu Kč.

Do pozemků bylo investováno 6,5 milionu Kč na nákup parcel v Bratčicích, 3,5 milionu Kč v Mělčanech, které se také nachází jihozápadně od Brna nedaleko Dolních Kounic, a 1,2 milionu Kč v Brně Maloměřicích.

Dále byly necelé 3 miliony Kč použity na obnovu dopravních prostředků a ostatní investice se týkaly zejména drobné mechanizace a drobného dlouhodobého hmotného majetku.<sup>84)</sup>

---

<sup>83)</sup> STAVOS BRNO, a.s. *Výroční zpráva společnosti STAVOS Brno, a.s. za rok 2013*. Brno: STAVOS Brno, a.s., 2014.

<sup>84)</sup> tamtéž.

Za období 2010 – 2013 podnik proinvestoval celkem přibližně 119 milionů Kč.

### **3.8 Bioplynová stanice Bratčice**

Tento projekt vybudování a provozování bioplynové stanice byl naplánován v roce 2009. Stanice je umístěna v lokalitě skládky tuhého komunálního odpadu u obce Bratčice v bývalém kamenolomu. V této lokalitě společnost STAVOS Brno, a.s. provozuje skládku pro svoz komunálního odpadu z Brna a blízkého okolí. Bioplynová stanice zapadá do koncepce integrovaného komplexu skládkového hospodářství a likvidace odpadu. Vyrobený elektrický proud je dodáván do sítě a zbytkové teplo je v současnosti využíváno při vytápění administrativní budovy skládky. Dále se počítá s jeho využitím pro potřeby opravárenské a skladovací haly a v dalších letech pro zpracování a likvidaci odpadů při rozšíření „Integrovaného komplexu“ odpadového hospodářství při skládce TKO – OO3 v kamenolomu Bratčice – rozšíření stávající skládky.

Vlastní bioplynová stanice je tvořena fermentorem, dofermentorem, strojovnou kogeneračních jednotek, skladovací jímkou, silážními žlaby a přidruženými objekty. Její výkon je 690 kW s možností navýšení až na 750 kW. Vlastní elektrické zdroje soustojí tvoří 3 ks kogeneračních jednotek Schnell. Zpracovává se zde kukuřičná siláž, cukrovarnické řízky, slepičí trus a odpadní kejda.<sup>85)</sup>

---

<sup>85)</sup> STAVOS BRNO, A.S. Bioplynová stanice Bratčice. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/bioplynova-stanice-bratcice/>



Obr. 12: Bioplynová stanice Bratčice v okrese Brno-venkov (Zdroj: STAVOS BRNO, A.S. Bioplynová stanice Bratčice. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/bioplynova-stanice-bratcice/>)

Celkové investiční náklady na vlastní bioplynovou stanici jsou ve výši cca 53,9 milionu Kč bez trafostanice a přidruženě vyvolaných investic. Stanice byla postavena za přispění strukturálních fondů a státního rozpočtu v rámci „Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI)“, a to z programu Eko – energie – Dotace – Výzva II číslo projektu 3.1 EED 02/206 ve výši 30 % způsobilých výdajů projektu.

Bioplynová stanice byla uvedena do zkušebního provozu 12. července 2011, a do trvalého provozu na plný výkon k 30. listopadu 2011, kdy byl ukončen celý projekt „Projekt BPS Bratčice 2009.“ V současné době je provozována v trvalém provozu.

V dubnu 2012 získala Bioplynová stanice Bratčice 1. místo v soutěži „Stavba Jihomoravského kraje 2011 v kategorii Vodohospodářské a ekologické stavby“.<sup>86)</sup>

---

<sup>86)</sup> STAVOS BRNO, A.S. Bioplynová stanice Bratčice. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/bioplynova-stanice-bratcice/>

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

K hodnocení výkonnosti podniku byl zvolen model START PLUS od Rady kvality České republiky, který vychází z principu The EFQM Excellence Model. V této kapitole budou uvedena jednotlivá kritéria a otázky modelu START PLUS, postupy a metody při hodnocení modelu a v neposlední řadě přidělené body.

Na základě výsledků z modelu START PLUS byly doporučeny návrhy na zlepšení.

### **4.1 Hodnocení výkonnosti pomocí modelu START PLUS**

V následující části práce byly obodovány otázky jednotlivých kritérií a následně byly body sečteny a zprůměrovány za každé kritérium. Poté se ještě vzaly v úvahu váhy každého kritéria a nakonec byl stanoven celkový počet přidělených bodů, kterých podnik dosáhl.

#### **4.1.1 Předpoklady**

K hodnocení oblasti „Předpoklady“ modelu START PLUS byla pro zjednodušení navržena a použita následující tabulka 1, podle níž sedm řídicích pracovníků společnosti oznámkovalo jednotlivé otázky. Známkování proběhlo na stupnici 1 – 5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Jednotlivé známky byly pro názornost definovány i slovně. Jak dále z tabulky 1 vyplývá, podle známek byly následně každé otázce přiděleny body z intervalu 0 až 100 bodů. Toto zjednodušené hodnocení v oblasti „Předpoklady“ oproti modelu START PLUS je tedy třeba brát v úvahu.

Tab. 1: Stupnice hodnocení jednotlivých otázek oblasti „Předpoklady” (Zdroj: Vlastní zpracování)

Známka	Slovní vymezení známky	Počet bodů za známku (z intervalu 0 - 100)
1	současný stav je ideální, téměř dokonalý, nelze jej dále zlepšovat	100
2	je vytvořen fungující systém, k dokonalosti však ještě něco chybí, existují rezervy	75
3	stav je dobrý, průměrný, existují jisté nedostatky, věc (přístup) není činěna důsledně, detailně	50
4	“něco” existuje, ale je to buď na počátku, nebo to funguje pouze povrchně	25
5	nic není vytvořeno, případně existuje pouze rámcová myšlenka nebo záměr do budoucna	0

**Postup bodového hodnocení oblasti „Předpoklady”:**

1. Každý ze sedmi řídicích pracovníků ohodnotil každou otázku každého kritéria známkou na stupnici 1 – 5 podle výše uvedené tabulky 1.
2. Za každou známku byly otázky přiděleny body v intervalu 0 – 100 rovněž podle tabulky 1.
3. Z počtu bodů byl u každé otázky vypočítán aritmetický průměr jako podíl součtu sedmi hodnot bodů a počtu odpovídajících pracovníků.
4. Následně byly aritmetické průměry jednotlivých otázek sečteny.
5. Nakonec byl vypočten aritmetický průměr za celé kritérium tak, že se součet aritmetických průměrů za jednotlivé otázky vydělil počtem otázek.

Od bodu 4. je již postup hodnocení oblasti „Předpoklady” shodný s modelem START PLUS. Všechny průměry byly zaokrouhleny matematicky na dvě desetinná místa. Průměr za každé celé kritérium z bodu 5 byl zapsán do tabulky 10 v kapitole 4.1.3 pro výpočet celkového počtu bodů přidělených podniku podle modelu START PLUS.

## Kritérium 1: VEDENÍ

### Otázky:

- 1.1 Je členy vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání?
- 1.2 Podporují členové vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
- 1.3 Reprezentují členové vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
- 1.4 Rozvíjí a zlepšují členové vedení systém řízení organizace a stanovení krátkodobých i dlouhodobých priorit s ohledem na hlavní zainteresované strany?
- 1.5 Zajišťují členové vedení pravidelné měření, vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace pomocí vyváženého souboru výsledků a osobně se jej účastní?
- 1.6 Zapojují se členové vrcholového vedení do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?
- 1.7 Zapojují se vedoucí pracovníci i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?
- 1.8 Motivují osobně členové vedení ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců?
- 1.9 Naslouchají členové vedení názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
- 1.10 Podílejí se členové vedení na identifikaci, a výběru potřebných změn v organizaci, organizačním modelu a externích partnerstvích?
- 1.11 Sdělují členové vedení osobně důvody ke změně pracovníkům v organizaci a zainteresovaným stranám?<sup>87)</sup>

---

<sup>87)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. s. 26.

Tab. 2: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č.	Prům. známka	Prům. počet bodů
1.1	2,86	53,57
1.2	3,57	35,71
1.3	3,43	39,29
1.4	2,71	57,14
1.5	3,86	28,57
1.6	2,43	64,29
1.7	2,57	60,71
1.8	3,29	42,86
1.9	3,86	28,57
1.10	3,71	32,14
1.11	3,14	46,43
<b>celkem bodů</b>		<b>489,29</b>
<b>průměr za kritérium 1</b>		<b>44,48</b>

#### Kritérium 2: STRATEGIE

Otázky:

- 2.1 Definuje organizace cíleně trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?
- 2.2 Jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?
- 2.3 Jsou informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti, vstupem při přípravě strategie organizace?
- 2.4 Je strategie založena na hodnotách a vývojových trendech interních ukazatelů výkonnosti?
- 2.5 Je strategie založena na informacích o nových technologiích a podnikatelských modelech?
- 2.6 Je proces tvorby strategie organizace systematický? Jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a je prováděna případná aktualizace strategie?
- 2.7 Jsou definována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů? Existují pro tyto situace alternativní scénáře/krizové plány?

- 2.8 Je strategie systematicky sdělována všem zainteresovaným stranám a je hodnoceno v organizaci povědomí o strategii?
- 2.9 Je strategie rozpracovaná na nižší úrovni organizace ve formě individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Je pokrok a dosažení těchto cílů pravidelně vyhodnocován?<sup>88)</sup>

Tab. 3: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č.	Prům. známka	Prům. počet bodů
2.1	3,71	32,14
2.2	3,00	50,00
2.3	4,86	3,57
2.4	3,86	28,57
2.5	3,43	39,29
2.6	4,00	25,00
2.7	4,14	21,43
2.8	3,57	35,71
2.9	4,29	17,86
<b>celkem bodů</b>		<b>253,57</b>
<b>průměr za kritérium 2</b>		<b>28,17</b>

### Kritérium 3: PRACOVNÍCI

#### Otázky:

- 3.1 Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie organizace?
- 3.2 Probíhá nábor zaměstnanců a systematický kariérní rozvoj (tj. plán pracovního postupu, povyšování zaměstnanců) na principu rovných příležitostí?
- 3.3 Je úroveň kompetencí stávajících zaměstnanců zdokumentována a provádí se její srovnání se současnými i očekávanými potřebami organizace a popisy pracovních míst?
- 3.4 Vytváří organizace plány vzdělávání a probíhá systematický rozvoj kompetencí pracovníků v souladu s celkovou firemní strategií a cíli?

<sup>88)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. s. 26-27.

- 3.5 Provádí se pravidelné hodnocení pracovníků, včetně vedoucích, s cílem podpořit dosahování individuálních i týmových cílů?
- 3.6 Jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni tak, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?
- 3.7 Předávají se pravomoci pracovníkům tak, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?
- 3.8 Probíhá v rámci organizace efektivní komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak ze zdola nahoru?
- 3.9 Provádí organizace průzkumy spokojenosti pracovníků a využívá je pro zlepšování postupů v oblasti řízení a rozvoje pracovníků?
- 3.10 Je systém odměňování v souladu se strategií organizace?
- 3.11 Jsou pracovníci v organizaci oceňováni a uznáváni tak, aby se podpořila a udržela jejich angažovanost a motivace?<sup>89)</sup>

Tab. 4: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č.	Prům. známka	Prům. počet bodů
3.1	4,14	21,43
3.2	3,43	39,29
3.3	4,00	25,00
3.4	3,29	42,86
3.5	3,71	32,14
3.6	3,14	46,43
3.7	3,57	35,71
3.8	3,14	46,43
3.9	3,86	28,57
3.10	2,71	57,14
3.11	2,43	64,29
<b>celkem bodů</b>		<b>439,29</b>
<b>průměr za kritérium 3</b>		<b>39,94</b>

<sup>89)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. s. 27-28.

#### Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Otázky:

- 4.1 Identifikuje organizace příležitosti pro vytváření obchodních partnerství, které jsou v souladu s celkovou strategií?
- 4.2 Sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a spolupracuje s nimi například při vývoji nových produktů a služeb?
- 4.3 Využívá organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií a politikou?
- 4.4 Využívá organizace kontrolní postupy a řízení finančních rizik?
- 4.5 Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?
- 4.6 Je hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) řízen a využíván v souladu se stanovenými podnikatelskými cíli?
- 4.7 Jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí a je definovaný postup pro jejich řešení?
- 4.8 Hospodaří organizace efektivně s využívanými zdroji (materiál, energie), minimalizuje objem vzniklého odpadu, provádí jeho recyklaci?
- 4.9 Je technologický rozvoj organizace řízen způsobem, který podporuje dosažení stanovených cílů podnikání?
- 4.10 Je systematicky řízeno využití stávajících technologií?
- 4.11 Probíhá v rámci organizace efektivní sběr a správa informací a znalostí? Je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k vybraným údajům? Je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?
- 4.12 Je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?<sup>90)</sup>

---

<sup>90)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. s. 28.

Tab. 5: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č.	Prům. známka	Prům. počet bodů
4.1	3,29	42,86
4.2	4,00	25,00
4.3	2,29	67,86
4.4	4,14	21,43
4.5	3,86	28,57
4.6	3,14	46,43
4.7	2,43	64,29
4.8	2,14	71,43
4.9	2,86	53,57
4.10	3,29	42,86
4.11	3,57	35,71
4.12	4,71	7,14
<b>celkem bodů</b>		<b>507,14</b>
<b>průměr za kritérium 4</b>		<b>42,26</b>

#### Kritérium 5: PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

Otázky:

- 5.1 Jsou procesy v organizaci systematicky popsány a řízeny, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?
- 5.2 Jsou pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?
- 5.3 Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány, s využitím definovaných ukazatelů a měřítek, jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výkonnosti procesů?
- 5.4 Je implementace nového procesu, popř. změn stávajícího procesu systematicky řízena a kontrolována? Jsou budoucí změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a je zajištěno odpovídající školení?
- 5.5 Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků?
- 5.6 Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?

- 5.7 Využívá organizace efektivní marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?
- 5.8 Je dodání výrobků (služeb) a souvisejících služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?
- 5.9 Rozvíjí organizace systematicky vztahy s klíčovými zákazníky?
- 5.10 Využívá organizace vhodných forem zjišťování spokojenosti zákazníků a závěry pravidelně hodnotí a přijímá opatření?<sup>91)</sup>

Tab. 6: Známky a počet bodů za otázky kritéria 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č.	Prům. známka	Prům. počet bodů
5.1	2,14	71,43
5.2	4,71	7,14
5.3	5,00	0,00
5.4	3,14	46,43
5.5	2,29	67,86
5.6	2,43	64,29
5.7	3,29	42,86
5.8	2,57	60,71
5.9	2,14	71,43
5.10	3,57	35,71
<b>celkem bodů</b>		<b>467,86</b>
<b>průměr za kritérium 5</b>		<b>46,79</b>

#### 4.1.2 Výsledky

Oblast „Výsledky” se dělí na čtyři kritéria, a dále je každé z nich rozděleno na měřítka vnímání, resp. výstupy výkonnosti u kritéria 9, a ukazatele výkonnosti. Tato oblast byla narozdíl od oblasti „Předpoklady” již hodnocena standardně podle modelu START PLUS.

#### Postup bodového hodnocení oblasti „Výsledky”:

1. Nejprve bylo třeba vyplnit tabulky s měřítky ve sloupcích „Trendy”, „Cíle” a „Srovnání”. Do příslušných kolonek „Trendy” se zapsal znak “✓”, pokud

<sup>91)</sup> NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 28-29.

výsledky vykazovaly pozitivní trend minimálně za tři roční období. Znak bylo možné zapsat i v případě, že výsledky nevykazovaly pozitivní trend, ale dokazovaly trvale dobrou výkonnost. Bylo však nutné ji doložit, například srovnáním s konkurenčními organizacemi. V kolonce „Cíle” se udělil výše uvedený znak, pokud si podnik pro dané měřítko stanovuje cíle, a zároveň je plní. Do buněk ve sloupci „Srovnání” se zapsal stejný znak tehdy, pokud podnik měl pro dané měřítko externí srovnání (např. z benchmarkingu), a zároveň byly jeho výsledky srovnatelné nebo lepší.

2. Bylo spočteno procento výsledků, které měly v kolonce zapsán znak “✓”, a to zvlášť za každé dílčí kritérium (např. 9.1 a 9.2) a zvlášť za každý sloupec „Trendy”, „Cíle” a „Srovnání”. Tato procenta byla bodovým hodnocením každého sloupce.
3. Následně byl vypočten aritmetický průměr ze tří bodových hodnocení sloupců.
4. Bylo vyhodnoceno, do jaké míry používaná měřítko pokrývají rozsah potřebný pro dané dílčí kritérium. Východiskem byla zejména velikost podniku a obor podnikání. Rozsah byl obodován na základě tabulky 7.
5. Z aritmetického průměru za „Trendy”, „Cíle” a „Srovnání” a z hodnocení rozsahu potřebných měřítek bylo vypočítáno celkové bodové hodnocení dílčího kritéria. To se zpravidla pohybuje ve středu mezi jejich součinem děleným stem a aritmetickým průměrem, které byly vypočteny následujícími vzorci:

$$\text{součin} = \frac{\text{průměr za Trendy, Cíle a Srovnání} * \text{hodnocení rozsahu}}{100}$$

$$\text{arit. průměr} = \frac{\text{průměr za Trendy, Cíle a Srovnání} + \text{hodnocení rozsahu}}{2}$$

Bodové hodnocení kritérií bylo posléze zapsáno do tabulky 11 v kapitole 4.1.3 pro výpočet celkového počtu bodů přidělených podniku podle modelu START PLUS.

Tab. 7: Bodové hodnocení rozsahu (Upraveno dle: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011, 86 s. ISBN 978-80-02-02313-5.)

<b>Rozsah a přiměřenost</b>	<b>Bodové hodnocení rozsahu</b>
Žádné výsledky nebo jen ojediněle	0
	10
Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí	20
	30
Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí	40
	50
Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí	60
	70
Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti	80 - 100

#### Kritérium 6: ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

V tomto kritériu podnik nemá stanovena žádná měřítka, systematicky žádné parametry nezaznamenává, neporovnává a nevyhodnocuje. Počet přidělených bodů za kritérium 6 je tedy 0.

#### Kritérium 7: PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

V tomto kritériu podnik nemá stanovena žádná měřítka, systematicky žádné parametry nezaznamenává, neporovnává a nevyhodnocuje. Počet přidělených bodů za kritérium 7 je tedy 0.

#### Kritérium 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

V tomto kritériu podnik nemá stanovena žádná měřítka, systematicky žádné parametry nezaznamenává, neporovnává a nevyhodnocuje. Počet přidělených bodů za kritérium 8 je tedy 0.

#### Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Za všechny čtyři měřítka v obou dílčích kritériích 9.1 i 9.2 byly za prvek „Trendy” porovnávány hodnoty zjištěné za roky 2008 – 2013. Pro žádné z měřítek nemá společnost stanovené cíle, stejně tak žádná měřítka neporovnává s hodnotami odvětví či s výsledky nejlepších organizací.

Tab. 8: Klíčové strategické výstupy výkonnosti a výpočet bodů za dílčí kritérium 9.1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Klíčové strategické výstupy výkonnosti</b>			
<b>9.1 Výstupy výkonnosti</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
Obrat podniku za hospodářský rok (v Kč) – pozitivní trend byl zaznamenán pouze v jednom z pěti meziročních srovnání, nelze ani posoudit trvale dobrou výkonnost, protože podnik nesleduje a neporovnává hodnoty s externími organizacemi			
Zisk po zdanění (v Kč) – za první čtyři roky hodnoceného období byl trend klesající, až v posledním roce zisk po zdanění vzrostl. Cíle nejsou stanoveny a data pro srovnání nejsou shromažďována.			
Bodové hodnocení sloupců	0	0	0
Průměr za všechny sloupce	0		
Body za rozsah podle tabulky 7	30		
Součin z bodů za sloupce a rozsah	0		
Aritmetický průměr z bodů za sloupce a rozsah	15		
Střed mezi součinem a aritmetickým průměrem, resp. <b>počet přidělených bodů za dílčí kritérium</b>	<b>8</b>		

Za dílčí kritérium 9.1 bylo podniku přiděleno 8 bodů, které budou doplněny do tabulky 10 pro výpočet bodů za jednotlivá kritéria oblasti „Výsledky”.

Tab. 9: Klíčové ukazatele výkonnosti a výpočet bodů za dílčí kritérium 9.2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Klíčové ukazatele výkonnosti</b>			
<b>9.2 Ukazatele výkonnosti</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
Objem investic podniku za hospodářský rok (v Kč) – podobně jako u obrátu je pozitivní trend pouze v jednom meziročním srovnání z pěti. Cíle ani srovnání s externími organizacemi nejsou zavedeny.			
Pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti (v Kč) – opět pouze jedno meziroční srovnání vykazuje pozitivní směr, cíle nejsou vytyčeny a data pro srovnání nejsou sbírána.			
Bodové hodnocení sloupců	0	0	0
Průměr za všechny sloupce	0		
Body za rozsah podle tabulky 7	15		
Součin z bodů za sloupce a rozsah	0		
Aritmetický průměr z bodů za sloupce a rozsah	7,5		
Střed mezi součinem a aritmetickým průměrem, resp. <b>počet přidělených bodů za dílčí kritérium</b>	<b>4</b>		

Za dílčí kritérium 9.2 byly podniku přiděleny 4 body, které budou doplněny do tabulky 9 pro výpočet bodů za jednotlivá kritéria oblasti „Výsledky”.

#### 4.1.3 Bodové hodnocení modelu START PLUS

Před výpočtem celkového počtu přidělených bodů za celý model START PLUS je ještě nutné vypočítat body za kritéria oblast „Výsledky”. V následující tabulce 10 jsou tedy body za kritéria této oblasti přepočítány pomocí vah jednotlivých kritérií.

Tab. 10: Tabulka výpočtu bodů za kritéria oblasti „Výsledky” (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo kritéria	6	b.		7	b.		8	b.		9	b.					
Dílčí kritérium	6.1	0	$x 0,75 =$	0	7.1	0	$x 0,75 =$	0	8.1	0	$x 0,5 =$	0	9.1	8	$x 0,5 =$	4
	6.2	0	$x 0,25 =$	0	7.2	0	$x 0,25 =$	0	8.2	0	$x 0,5 =$	0	9.2	4	$x 0,5 =$	2
Přidělený počet bodů	za kritérium 6			0	za kritérium 7			0	za kritérium 8			0	za kritérium 9			6

Následuje tabulka 11, ve které je již vyčíslen celkový počet přidělených bodů za hodnocení výkonnosti podniku pomocí modelu START PLUS. Nejprve byl dosazen počet bodů za každé kritérium, a poté ještě přepočten váhovým koeficientem, který vyjadřuje důležitost daného kritéria. Po vynásobení váhami, které stanovuje model START PLUS, byl zjištěn počet přidělených bodů za všech devět kritérií, jejichž součet dává celkový počet přidělených bodů za celý model. Na základě tohoto výsledného čísla lze hodnotit výkonnost organizace.

Tab. 11: Tabulka výpočtu celkového počtu přidělených bodů za model START PLUS (Zdroj: Vlastní zpracování)

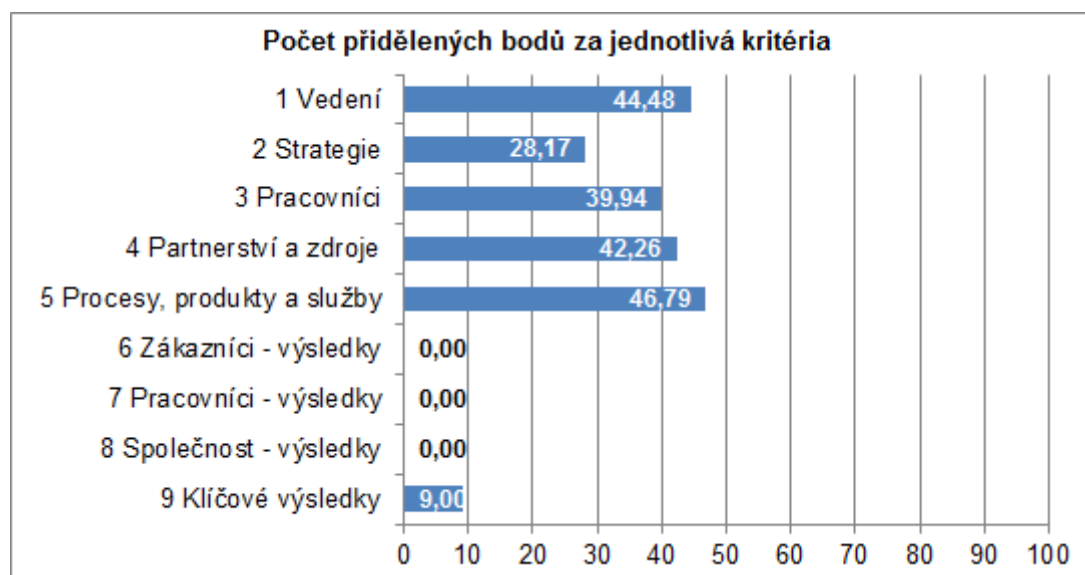
Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
<b>1 Vedení</b>	44,48	<b>x 1,0</b>	44,48
<b>2 Strategie</b>	28,17	<b>x 1,0</b>	28,17
<b>3 Pracovníci</b>	39,94	<b>x 1,0</b>	39,94
<b>4 Partnerství a zdroje</b>	42,26	<b>x 1,0</b>	42,26
<b>5 Procesy, Produkty a Služby</b>	46,79	<b>x 1,0</b>	46,79
<b>6 Zákazníci - výsledky</b>	0,00	<b>x 1,5</b>	0,00
<b>7 Pracovníci - výsledky</b>	0,00	<b>x 1,0</b>	0,00
<b>8 Společnost - výsledky</b>	0,00	<b>x 1,0</b>	0,00
<b>9 Klíčové výsledky</b>	6,00	<b>x 1,5</b>	9,00
<b>Celkový počet přidělených bodů</b> (součet za všechna kritéria)			<b>210,64</b>

Celkový počet přidělených bodů za model START PLUS pro společnost STAVOS Brno, a.s. je tedy přibližně 211. Tento počet bodů by podle stupnice ocenění, uvedené v kapitole 2.3, stačil na 1. stupeň – Ocenění za zapojení organizace, který je definován rozsahem 175 až 300 bodů. Podnik by tak mohl obdržet Osvědčení s textem „Perspektivní firma“.

Maximem, jehož lze teoreticky dosáhnout je 1 000 bodů, za kritéria 1 – 5, 7 a 8 lze získat až 100, za kritéria 6 a 9 díky vahám pro přepočítání 150.

Je vhodné ještě připomenout, že Národní informační středisko podpory kvality ve své uživatelské příručce k modelu START PLUS uvádí informaci, že začínající organizace se zpravidla pohybují v rozmezí 100 až 300 celkově přidělených bodů. Z toho pohledu tedy analyzovaný podnik nijak nevybočuje ze standardu, a počtem dosažených bodů se řadí do horní poloviny tohoto rozsahu.

V níže zobrazeném grafu 3 je přehledně znázorněno, kolik bodů bylo společností dosaženo za jednotlivá kritéria modelu START PLUS.

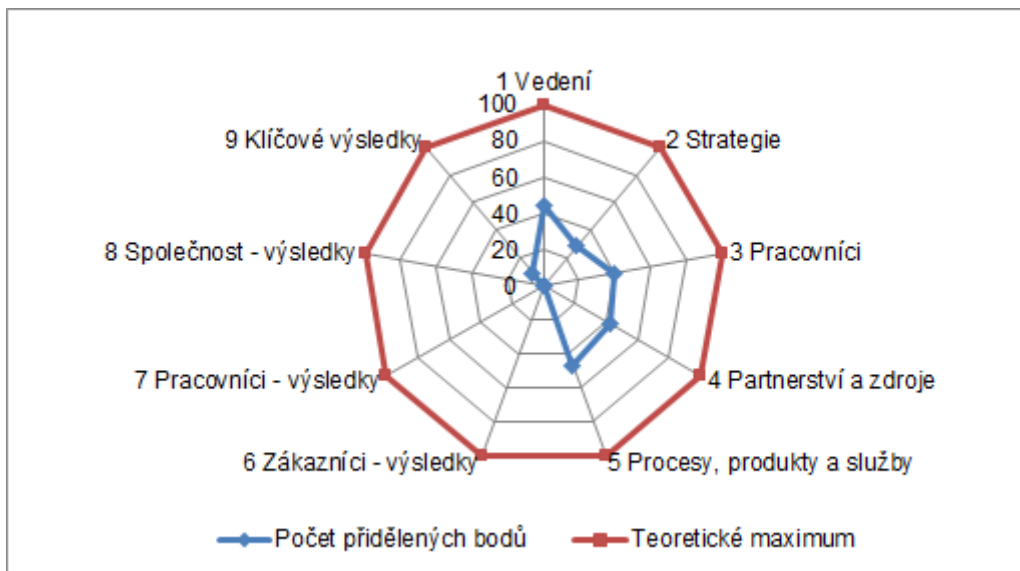


Graf 3: Počet přidělených bodů za jednotlivá kritéria (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejlépe si podnik vede v oblasti „Procesy, produkty a služby“ s necelými 47 body, druhý největší počet získal za kritérium „Vedení“ s přibližně 44,5 body a třetí nejlépe

hodnocené kritérium bylo „Partnerství a zdroje”, které bylo ohodnoceno více než 42 body. Z grafu je rovněž patrné, že si společnost nezbytně musí stanovit měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti v kritériích „Zákazníci – výsledky”, „Pracovníci – výsledky” a „Společnost – výsledky”. Tyto oblasti, vzhledem k tomu, že v nich podnik systematicky nesleduje a nevyhodnocuje vůbec žádné výsledky, by měly být vůbec prvním krokem ke kvalitnějšímu sebehodnocení a zlepšování.

Graf 4 vyjadřuje pomyslnou “vzdálenost”, která organizaci chybí v jednotlivých kritériích do možného maxima. Znárodnuje nejslabší oblasti podniku a to, v jakých směrech by se měl zejména zlepšit, resp. kde má největší rezervy.



Graf 4: Grafické znázornění “vzdálenosti” jednotlivých kritérií od maxima (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.2 Vlastní návrhy ke zlepšení

V této podkapitole jsou dle výsledků modelu uvedeny návrhy na zlepšení, a to ke každému z kritérií.

#### **4.2.1 Návrhy v oblasti Předpoklady**

##### **Vedení**

Poslání, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání jsou sice již od založení podniku vedením definovány, ale jsou předávány především neformálním způsobem. Společnost by tedy měla vypracovat písemný dokument, ve kterém budou tyto prvky zcela jasně formulovány. Tyto informace by měla zveřejnit i na svých webových stránkách, které má v plánu v letošním roce zmodernizovat a aktualizovat, aby byly transparentní i pro všechny zájmové skupiny – stakeholdery.

Vedení by dále mělo zavést soustavné a systematické porovnávání vhodné skupiny měřítek a výsledků. K nim by si měla stanovovat cíle i zjišťovat hodnoty z oboru i hodnoty nejlepších organizací. Na pravidelných poradách by měl vrcholový management tyto hodnoty vyhodnocovat, srovnávat a vyvozovat z nich opatření ke zlepšování vlastní výkonnosti, a to jak na úrovni jednotlivých divizí, tak za celou společnost. Toto doporučení se samozřejmě váže na návrhy měřítek v oblasti „Výsledky“.

V podnikové praxi je běžné, že zaměstnanci na nižších úrovních často vidí některé druhy nedostatků lépe než vedení, protože například komunikují přímo se zákazníky, partnery apod. Členové vrcholového vedení by proto měli písemně zaznamenávat také podněty, názory a návrhy ostatních pracovníků. Ty by následně mohly být zpracovány a rozeslány elektronicky ve vnitropodnikové komunikaci, aby se s nimi mohli ostatní zaměstnanci seznámit. Například na poradách či jiných formách formálních setkání by tyto podněty byly projednány, výsledek by byl zaznamenán v zápisu a opět elektronicky rozeslán všem členům vedení a pracovníkům. Pokud by byl návrh přijat a implementován, navrhovatel by byl odměněn formou benefitu, což by se zároveň stalo i motivací pro zaměstnance k předkládání dalších podnětů.

##### **Strategie**

Jednoznačně největší slabinou kritéria Strategie je absence informací od zájmových skupin při přípravě strategie. Proto by měl podnik začít mapovat očekávání některých těchto skupin a shromažďovat jejich zájmy, a obojí by se mělo stát vstupem procesu

tvorby strategie. K tomuto doporučení je možné při sběru informací využít například průzkumy, dotazníky, osobní rozhovory apod. Zvolený způsob se bude lišit podle konkrétní skupiny stakeholderů. Je samozřejmé, že se informace budou muset aktualizovat před každou aktualizací strategie.

Strategie podniku je sice pravidelně aktualizována, a to na každý hospodářský rok, ale již není hodnocen dosažený pokrok, strategie je porovnávána s plánem pouze povrchně a nejsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“. Na tomto všem by měl podnik rozhodně zapracovat a zkvalitnit tak proces tvorby strategie.

V současné době nejsou v podniku připravovány žádné rizikové a krizové plány v předstihu, ale jsou zpracovávány až při nastalé situaci. Společnost by jednoznačně měla identifikovat možná rizika, která ji mohou ohrozit a bránit nebo úplně znemožnit dosažení požadovaných cílů. Je nutné vypracovat krizové plány a scénáře, a zajistit tak připravenost čelit nenadálým událostem a zabezpečit jejich co nejrychlejší a nejefektivnější vyřešení.

Strategie by rovněž měla být vypracována i pro jednotlivé organizační složky, konkrétně u STAVOS Brno, a.s. například pro každou divizi. Definování celopodnikové strategie je nedostačující. Dosažení individuálních cílů jednotlivých organizačních jednotek se musí v pravidelném intervalu opět hodnotit a porovnávat.

Obecně lze ke strategii podniku doporučit, aby pokračoval v ekologické činnosti prostřednictvím Bioplynové stanice Bratčice a dále tento, případně nové projekty, rozvíjel. Získá tím pozitivní povědomí mezi zájmovými skupinami ve smyslu sociální odpovědnosti podniku. Tyto principy sociálního a environmentálního hlediska by měly být součástí definice celopodnikové strategie.

### **Pracovníci**

Společnosti chybí důsledně stanovená strategie a plány v řízení lidských zdrojů. Měla by tedy tento dokument zpracovat, poté pravidelně prověřovat jeho aktuálnost

a v případě potřeby reagovat na změny ve strategii celého podniku úpravou strategie v řízení lidských zdrojů.

Co se týká nábory pracovníků je třeba upozornit, že vzhledem k „rodinnému“ charakteru podniku není v některých případech přijímání nových zaměstnanců uplatněn princip rovných příležitostí. Vedení podniku na rovinu deklaruje, že je potřeba tuto skutečnost vzít na vědomí a nápravu v tomto směru neplánuje. Přesto musím společnosti důrazně doporučit, aby princip rovných příležitostí uplatňovala ve 100 % případech a nedělala žádné výjimky.

Dále by měla být pozornost věnována pečlivé dokumentaci kompetencí zaměstnanců na všech úrovních a pozicích. Průběžně by toto mělo být srovnáváno s aktuálním stavem a zkoumáno, zda jsou nějaké odchylky mezi kompetencemi definovanými v dokumentaci a realitou, a zda stanovené kompetence odpovídají současným potřebám společnosti.

Ředitel Divize Brno I a místopředseda představenstva rovněž přiznává, že spokojenost pracovníků je zjišťována pouze neformálně. Pro zlepšení tohoto stavu jsou v oblasti „Výsledky“ pro kritérium 7 „Pracovníci – výsledky“ navržena vhodná měřítka. Jejich výsledky a trendy by společnost měla využívat pro zlepšování procesu řízení a rozvoje pracovníků. Je nezbytné systematicky zjišťovat vlivy na jejich spokojenost, eliminovat případné negativní dopady a vytvářet jim ideální podmínky pro podávání maximálních pracovních výkonů.

### **Partnerství a zdroje**

Podnik by měl se svými obchodními partnery navazovat častější výhodnou spolupráci a vzájemné vztahy prohlubovat oboustranným sdělováním svých poznatků a zkušeností. Tento proces v současnosti ve společnosti funguje pouze nahodile, je tedy třeba v tomto zavést systematickosti a vytipovat si vhodné partnery, se kterými bude spolupráce oboustranně výhodná. Navázání bližších vztahů by mělo být využito při procesu zdokonalování produktů, zejména tedy stavebních děl. S obchodními partnery se lze v případě vhodné příležitosti účastnit na společných projektech. Přínos rozvíjených

partnerství by měl být v pravidelných intervalech vyhodnocován, a v případě nevýhodnosti by měly být hledány nové a lepší příležitosti.

Dále by měla společnost zajistit rozvoj a ochranu svého duševního vlastnictví, tedy nehmotné výsledky vědy, výzkumu a vývoje. Právě v letošním roce byl totiž v podniku zahájen program týkající se projektu „Nový typ pro silážování různých plodin za účelem produkce bioplynu“. Získané poznatky by měly být chráněny vhodnou právní úpravou, aby mohla být plně uplatněna jejich využitelnost. Hodnota práv duševního vlastnictví je často těžko vyčíslitelná, ale může být vysoká. Závisí na míře přínosu pro společnost i pro jedince.

### **Procesy, produkty a služby**

Společnosti lze doporučit definování ukazatelů výkonnosti pro klíčové procesy probíhající v podniku a taktéž vytyčení jejich cílových hodnot. V těchto oblastech totiž nemá stanoveno vůbec nic, zkoumání procesů pomocí měřítek zcela chybí. Samozřejmostí je sledování a vyhodnocování výsledků procesů, a výstupem by měly být přijímané návrhy k optimalizaci výkonnosti těchto procesů.

V procesu poskytování služeb a výroby produktů by měl podnik zdokonalit svůj poprodejní proces a více se zajímat a zjišťovat názory a spokojenost svých zákazníků po předání stavebních děl do jejich rukou. S tímto doporučením souvisí návrhy měřítek ke kritériu 6 „Zákazníci – výsledky“ uvedené níže. Na základě průzkumů u zákazníků, jejich potřeb a očekávání by měly být i zlepšovány a vyvíjeny produkty i doprovodné služby.

Právě vhodné formy zjišťování spokojenosti zákazníků a shromažďování informací o nich sice v podniku probíhá, ale bohužel nesystematicky a nahodile. Proto by bylo vhodné zavést soustavné průzkumy a pevný řád pro práci s těmito informacemi. Vyhodnocování, využívání výsledků v organizaci a formulace závěrů a opatření by měla být přidělena do kompetence obchodního oddělení.

#### 4.2.2 Návrhy v oblasti Výsledky

Podnik nemá v kritériích 6, 7 a 8 stanovena žádná měřítka, systematicky žádné parametry nezaznamenává, neporovnává a nevyhodnocuje. To je jednoznačně velmi zásadní nedostatek a slabina. V kritériu 9 jsou sice určité výsledky sledovány, ale jejich počet je nedostatečný a rozsahem neodpovídá velikosti podniku.

Jak je v oboru hodnocení výkonnosti podniku známo, co neměříme, to neřídíme. Proto jsou ke každému kritériu ze skupiny „Výsledky” navržena měřítka vnímání i ukazatele výkonnosti. Uvedena budou v tabulkách s příslušnými sloupci a kolonkami tak, jak je strukturuje model START PLUS, aby byla pro podnik připravena přímo k vyplňování.

U každého měřítka či ukazatele je stanoven cíl, kterého by mělo být dosaženo, a kauzální vztah k jiným měřítkům či ukazatelům, aby byly zřejmé vzájemné příčiny a následky mezi nimi.

#### Zákazníci – výsledky

Všechna navržená měřítka v tomto kritériu by měla být měřena na základě průzkumů mezi zákazníky a měřena v procentech. Spokojenost zákazníků by se zjišťovala metodou dotazníkového šetření, kdy by jedna z otázek zněla například následovně: „Jak jste spokojeni s rychlostí realizace stavebního díla a plněním termínů ze strany společnosti STAVOS Brno, a.s.?”. Podobným stylem by se pokládaly i další otázky. Zákazníci by hodnotily, na kolik procent jsou v daném směru spokojeni, a z jednotlivých hodnocení by se následně vypočítal aritmetický průměr.

Tab. 12: Návrhy měřítek vnímání kritéria Zákazníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy měřítek vnímání			
6.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
6.1a: Spokojenost zákazníků s rychlostí reakce na požádání na stavební dílo a s předložením vypracované nabídky na stavební dílo [%]. Cíl: růst o 5 % ročně. KV <sup>92)</sup> : 6.2a.			

<sup>92)</sup> Kauzální vztah.

6.1b: Spokojenost zákazníků s rychlostí realizace stavebního díla a s plněním termínů [%]. Cíl: růst o 5 % ročně. KV: 6.2b + 6.2c.			
6.1c: Spokojenost zákazníků s kvalitou provedení stavebního díla [%]. Cíl: růst o 10 % ročně. KV: 6.2d.			
6.1d: Spokojenost zákazníků s rychlostí reakce na reklamace [%]. Cíl: růst o 10 % ročně. KV: 6.2e.			
6.1e: Spokojenost zákazníků s vyřízením reklamace, resp. s uvedením reklamace do požadovaného stavu [%]. Cíl: růst o 10 % ročně. KV: 6.2f.			

Tab. 13: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Zákazníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrhy ukazatelů výkonnosti</b>			
<b>6.2 Ukazatele výkonnosti</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
6.2a: Rychlost vyřizování poptávek po dodávkách stavebních děl – průměrný počet dnů mezi poptávkou od zákazníka a předložením vypracované nabídky zákazníkovi [dny]. Cíl: meziroční pokles o 10 %. KV: 6.1a.			
6.2b: Průměrná délka trvání prací na dodávkách stavebních děl dokončených v aktuálním roce (průměrný počet dnů od 1.dne stavby po předání hotové stavby zákazníkovi) ku jejich finančnímu objemu v mil. Kč. Cíl: meziroční pokles o 5 %. KV: 6.1b.			
6.2c: Míra dokončení stavebních děl v dohodnutém termínu – dodržování harmonogramu stavebních prací (stavby v termínu / stavby v prodlení) [%]. Cíl: růst o 15 % ročně. KV: 6.1b.			
6.2d: Počet reklamací ku objemu provedených stavebních prací vyjádřenému v mil. Kč. Cíl: meziroční pokles o 15 %. KV: 6.1c.			
6.2e: Průměrná doba reakce na reklamace od zákazníků [dny]. Cíl: meziroční pokles o 10 %. KV: 6.1d.			
6.2f: Průměrná doba vyřízení reklamace, resp. uvedení reklamace do požadovaného stavu (počet dnů od reakce na reklamaci do dokončení opravy reklamované části stavebního díla) [dny]. Cíl: meziroční pokles o 15 %. KV: 6.1e.			

## Pracovníci – výsledky

Měřítka vnímání kritéria „Pracovníci – výsledky” by měla být měřena pomocí průzkumů mezi vlastními pracovníky a hodnocena v procentech. Jedna z otázek dotazníku by mohla znít například takto: „Jak jste spokojeni s pracovním prostředím, tedy svým pracovištěm, sociálním zařízením a společnými prostory v podniku STAVOS Brno, a.s.?”. Pracovníci by opět uvedly, na kolik procent jsou v tomto směru spokojeni, a ze všech hodnocení by se poté vypočítal aritmetický průměr.

Tab. 14: Návrhy měřítek vnímání kritéria Pracovníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy měřítek vnímání			
7.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
7.1a: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím – pracovištěm, sociálním zařízením, společnými prostory apod. [%]. Cíl: růst o 10 % ročně. KV: 7.2a.			
7.1b: Spokojenost zaměstnanců s bezpečností a ochranou zdraví na stavbách a pracovištích [%]. Cíl: růst o 20 % ročně. KV: 7.2b + 7.2c.			
7.1c: Spokojenost zaměstnanců s atmosférou a komunikací uvnitř podniku, a to jak ve vztahu nadřízený-podřízený, tak mezi ve vztahu rovnocenných kolegů [%]. Cíl: růst o 15 % ročně. KV: 7.2d.			
7.1d: Spokojenost zaměstnanců s rozsahem školení a dalším osobním rozvojem [%]. Cíl: růst o 10 % ročně. KV: 7.2f.			
7.1e: Spokojenost zaměstnanců s vedením, řízením a organizací práce v podniku [%]. Cíl: růst o 10 % ročně. KV: 7.2a + 7.2e.			
7.1f: Spokojenost zaměstnanců s ohodnocením, odměňováním a systémem benefitů [%]. Cíl: růst o 15 % ročně. KV: 7.2g.			

Tab. 15: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Pracovníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy ukazatelů výkonnosti			
7.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
7.2a: Fluktuace zaměstnanců [%]. Cíl: 5 % ročně. KV: 7.1b + 7.1c + 7.1f.			
7.2b: Průměrný počet dnů pracovní neschopnosti z důvodu pracovních úrazů či nemocí připadajících na jednoho zaměstnance [dny]. Cíl: meziroční pokles o 5 %. KV: 7.1b.			
7.2c: Počet pracovních úrazů připadajících na jednoho zaměstnance. Cíl: meziroční pokles o 15 %. KV: 7.1b.			
7.2d: Počet hodin věnovaných společenským a teambuildingovým akcím v podniku [hod]. Cíl: růst o 15 %. KV: 7.1c.			
7.2e: Průměrná doba přesčasů připadajících na jednoho zaměstnance [hod]. Cíl: meziroční pokles o 20 %. KV: 7.1e.			
7.2f: Průměrná doba školení, příp. jiných forem vzdělávání a rozvoje připadajících na jednoho zaměstnance [hod]. Cíl: meziroční růst o 10 %. KV: 7.1d.			
7.2g: Podíl průměrné měsíční mzdy v podniku a průměrné měsíční mzdy v ČR. Cíl: meziroční růst o 5 %. KV: 7.1f.			

### Společnost – výsledky

V tomto dílčím kritériu by se měřítka vnímání měla měřit na základě veřejných průzkumů či setkání s okolím podniku a veřejnými orgány, článků v médiích apod.

Tab. 16: Návrhy měřítek vnímání kritéria Společnost – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrhy měřítek vnímání</b>			
<b>8.1 Měřítka vnímání</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
8.1a: Povědomí zákazníků, partnerů a dalších zájmových skupin o činnosti podniku v oblasti ekologie a ochraně životního prostředí [%]. Cíl: růst o 15 % ročně. KV: 8.2a + 8.2b.			
8.1b: Spokojenost dodavatelů s platební morálkou [%]. Cíl: růst o 10 % ročně. KV: 8.2c.			
8.1c: Podíl lidí žijících či pracujících v okolí probíhajících staveb, které realizace zakázky obtěžuje či jim působí jinou újmu (hluk, prašnost, poškození majetku apod.) [%]. Cíl: pokles o 10 % ročně.			

Tab. 17: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Společnost – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrhy ukazatelů výkonnosti</b>			
<b>8.2 Ukazatele výkonnosti</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
8.2a: Objem vyprodukovaných ekologických paliv a energií Bioplynovou stanicí Bratčice [m <sup>3</sup> / kWh / výhřevnost v hod.]. Cíl: meziroční růst o 10 %. KV: 8.1a.			
8.2b: Objem investic do stávající Bioplynové stanice Bratčice či nových ekologických projektů [Kč]. Cíl: meziroční růst o 5 %. KV: 8.1a.			
8.2c: Podíl dosud nesplacených závazků z obchodních vztahů vč. závazků zaplacených po splatnosti [%]. Cíl: pokles o 10 % ročně. KV: 8.1b.			
8.2d: Objem finančních prostředků na sponzoring či dobročinné účely [Kč]. Cíl: meziroční růst o 5 %.			

### **Klíčové výsledky výkonnosti**

K tomuto kritériu budou navrženy klíčové strategické výstupy výkonnosti, kterých by měl podnik dosahovat, a klíčové ukazatele výkonnosti, které by měly napovídat, jak dobrých výsledků výstupů bude dosahováno.

U výstupů výkonnosti je třeba mít na paměti, že společnost již sleduje obrat za hospodářský rok a zisk po zdanění. Navrhují tedy výstupy, kterými by je měla doplnit.

Tab. 18: Návrhy strategických výstupů výkonnosti kritéria Klíčové výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrhy klíčových strategických výstupů výkonnosti</b>			
<b>9.1 Klíčové strategické výstupy výkonnosti</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
9.1a: Finanční objem realizovaných zakázek (stavebních děl) [Kč]. Cíl: růst o 5 % ročně. KV: 9.2b + 9.2d.			
9.1b: Podíl na stavebním trhu v rámci jihomoravského regionu ve finančním objemu zakázek [%]. Cíl: růst o 1 %. KV: 9.2a + 9.2b.			

V ukazatelích výkonnosti podnik dosud sleduje objem investic za hospodářský rok a pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti.

Tab. 19: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Klíčové výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Návrhy klíčových ukazatelů výkonnosti</b>			
<b>9.2 Klíčové ukazatele výkonnosti</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
9.2a: Úspěšnost ve výběrových řízeních – poměr vyhraných výběrových řízení ku počtu účastí v nich [%]. Cíl: růst o 5 % ročně. KV: 9.1b.			
9.2b: Finanční objem získaných (nasmlovaných) zakázek na dodávky stavebních děl [Kč]. Cíl: meziroční růst o 10 %. KV: 9.1a + 9.1b.			
9.2c: Průměrný zisk za zakázku / realizaci stavebního díla [Kč]. Cíl: meziroční růst o 3 %.			
9.2d: Míra plně uspokojených dodávek (v termínu, ve 100% výši atd.) od dodavatelů, subdodavatelů a partnerů [%]. Cíl: růst o 5 % ročně. KV: 9.1a.			
9.2e: Obrát stálých aktiv (využití dlouhodobého hmotného majetku). Cíl: meziroční růst o 5 %.			

9.2f: Osobní náklady k tržbám [%]. Cíl: pokles o 5 %.			
9.1g: Rentabilita aktiv (ROA) [%]. Cíl: min. 10%, růst o 2 % ročně.			
9.1h: Rentabilita tržeb (ROS) [%]. Cíl: min. 8 %, růst o 2 % ročně.			

### **Shrnutí**

Je samozřejmé, že navržená měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti nelze donekonečna zlepšovat o vytyčené cíle. Pokud by například organizace dosáhla teoreticky hranice 100 % ve spokojenosti zákazníků, cíle by se měly aktualizovat na udržení stávajících hodnot, tzn. trvale dobré výkonnosti. Je rovněž třeba nebrat návrhy měřítek a ukazatelů jako pevně dané a nepřetržitě platné, ale vedení podniku musí pravidelně ověřovat jejich aktuálnost a kauzální vazby mezi nimi. V případě zjištění nových skutečností či neaktuálnosti, je nutné je doplnit či pozměnit. Výše uvedené návrhy by tedy měly být jakýmsi startovacím procesem v sebehodnocení podniku a měření jeho výkonnosti.

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti brněnského stavebního podniku STAVOS Brno, a.s., což bylo zároveň i hlavním cílem, který byl tímto naplněn. Jako nástroj pro hodnocení výkonnosti jsem si z několika možných metod zvolil model START PLUS, který vychází z principů The EFQM Excellence Model.

V teoretické části práce jsem věnoval pozornost základním pojmům, vybraným přístupům a moderním metodám hodnocení výkonnosti podniku. Podrobněji jsem popsal zejména zmíněný model START PLUS a význam jeho devíti kritérií, na základě kterých se organizace hodnotí.

Další část obsahuje charakteristiku vybraného podniku, jeho stručnou historii, strategii a popis současného stavu. Uvedena je rovněž jeho organizační struktura, výrobní program a produkty včetně nejvýznamnějších projektů a staveb.

V poslední části jsem již aplikoval model START PLUS, provedl jeho vyhodnocení a stanovil celkový počet přidělených bodů, kterých analyzovaný podnik dosáhl. Z výsledků jsem vyvodil návrhy na zdokonalení sebehodnocení a zlepšení výkonnosti.

Zjistil jsem, že vybraný podnik dosáhl celkově přibližně pětinu možných bodů. Z oblasti „Předpoklady“ byla nejslabší oblastí strategie, na jejíž definici a řádném obeznámení všech stakeholderů by společnost měla zapracovat především. Velkou slabinou byla také absence měřítek a ukazatelů ve skupině „Výsledky“. Naopak nejlépe hodnoceným kritériem bylo „Procesy, produkty a služby“, které následovalo kritérium „Vedení“.

Navrhuji zejména zlepšení v oblasti strategie a stanovení měřítek a ukazatelů v kritériích „Zákazníci – výsledky“, „Pracovníci – výsledky“ a „Společnost – výsledky“, a rozšíření sady měřítek v kritériu „Klíčové výsledky výkonnosti“. Samozřejmě doporučuji pravidelné opakování hodnocení výkonnosti pomocí modelu START PLUS,

jež by se měl stát základním nástrojem sebehodnocení podniku, avšak v jeho plném rozsahu. Návrhy v této diplomové práci by měly být jakýmsi startovacím procesem.

Dále navrhuji zařazení navržených opatření do akčního plánu společnosti, který by měl být pravidelně aktualizován. Měla by být také ověřována vhodnost měřítek vnímání a ukazatelů výkonnosti, a v případě nutnosti by měly být doplněny či pozměněny tak, aby lépe odpovídaly potřebám sledování vlastní výkonnosti. Situace na stavebním trhu není v současnosti příliš příznivá. Prognózy však hovoří o tom, že k růstu sektoru by mělo po šesti letech propadu dojít v roce 2015, proto je třeba této situace využít, vynaložit maximální úsilí být lepší než konkurence a snažit se zvyšovat svoji výkonnost.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AFOS, S.R.O. Můžete řídit jen to, co dokážete efektivně změřit. *Fleon.cz* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-29]. Dostupné z: <http://fleon.cz/efqm.php>

BARTOŠ, V. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. Brno: Vutium, 2011. 33 s. ISBN: 978-80-214-4408-9.

BRNO EASTGATE I. S.R.O. BRNO EASTGATE Office Park – obchodně administrativní centrum BRNO - Slatina. *Eastgate.cz* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.eastgate.cz/>

EDOLO CONSULT S.R.O. Analyzuj a Proved' – Six Sigma. *Analyzujaproved.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_522&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_522&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd)

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. Fundamental Concepts. *Efqm.org* [online]. ©2012 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. The EFQM Excellence Model 2013. *Efqm.org* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: <http://www2.efqm.org/en/Home/TheEFQME ExcellenceModel/TheEFQME ExcellenceModel2013/tabid/428/Default.aspx>

FUČÍK, V. *Interview*. STAVOS Brno, a.s. U Svitavy 1077/2, Brno. 26.2.2014.

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

INTERQUALITY, SPOL. S R. O. Co je to Six Sigma. *Sixsigma-iq.cz* [online]. [cit. 2012-11-28]. Dostupné z: <http://www.sixsigma-iq.cz/COJESIXSIGMA.aspx>

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 86 s. ISBN 978-80-02-02313-5.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku*. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PANDE, P. S., NEUMAN, R. P. a R. R. CAVANAGH. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. Vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 410 s. ISBN 80-238-9289-4.

PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

REZIDENCE ŘÍČANY S.R.O. Nové byty Říčany u Brna. *Bytyricanyubrna.cz* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.bytyricanyubrna.cz/>

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

STAVOS BRNO, A.S. Bioplynová stanice Bratčice. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/bioplynova-stanice-bratcice/>

STAVOS BRNO, A.S. Organizační struktura. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/organizacni-struktura/>

STAVOS BRNO, A.S. Realizované projekty. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/realizovane-projekty/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby bytového charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-bytoveho-charakteru/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby na klíč, stavební firma STAVOS BRNO, a.s. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby občanského charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-obcanskeho-charakteru/>

STAVOS BRNO, A.S. Stavby průmyslového charakteru. *Stavos.cz* [online]. ©2011 [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.stavos.cz/stavby-prumysloveho-charakteru/>

STAVOS BRNO, a.s. *Výroční zpráva společnosti STAVOS Brno, a.s. za rok 2013*. Brno: STAVOS Brno, a.s., 2014.

TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

TRANSWEB GLOBAL INC. Xerox Benchmarking Model Help for Benchmarking – Transtutors. *Transtutors.com* [online]. ©2007-2014 [cit. 2012-10-17]. Dostupné z: <http://www.transtutors.com/homework-help/industrial-management/benchmarking/xerox-benchmarking-model.aspx>

VLASTNÍ CESTA S.R.O. Balanced Scorecard – Vlastní cesta. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obr. 1: Algoritmus benchmarkingu .....	18
Obr. 2: Základní koncepce excelence .....	21
Obr. 3: The EFQM Excellence Model .....	22
Obr. 4: Princip převedení vize a strategie podniku do měřicího systému BSC .....	24
Obr. 5: Jednotlivé kroky koncepce Six Sigma .....	28
Obr. 6: Strategické propojení účinků tří Quality Management konceptů .....	30
Obr. 7: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Score Card a Six Sigma .....	32
Obr. 8: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům .....	34
Obr. 9: Logo společnosti STAVOS Brno a.s. ....	42
Obr. 10: Organizační schéma podniku .....	45
Obr. 11: Polyfunkční komplex Sfinx na ul. Hrnčířská v Brně a Olympia Brno – expanze IV .....	46
Obr. 12: Bioplynová stanice Bratčice v okrese Brno-venkov .....	51

## Seznam tabulek

Tab. 1: Stupnice hodnocení jednotlivých otázek oblasti „Předpoklady” .....	53
Tab. 2: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 1 .....	55
Tab. 3: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 2 .....	56
Tab. 4: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 3 .....	57
Tab. 5: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 4 .....	59
Tab. 6: Znamky a počet bodů za otázky kritéria 5 .....	60
Tab. 7: Bodové hodnocení rozsahu .....	62
Tab. 8: Klíčové strategické výstupy výkonnosti a výpočet bodů za dílčí kritérium 9.1. ....	63
Tab. 9: Klíčové ukazatele výkonnosti a výpočet bodů za dílčí kritérium 9.2 .....	64
Tab. 10: Tabulka výpočtu bodů za kritéria oblasti „Výsledky” .....	65
Tab. 11: Tabulka výpočtu celkového počtu přidělených bodů za model START PLUS .....	65
Tab. 12: Návrhy měřítek vnímání kritéria Zákazníci – výsledky .....	72
Tab. 13: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Zákazníci – výsledky .....	73

Tab. 14: Návrhy měřítek vnímání kritéria Pracovníci – výsledky.....	74
Tab. 15: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Pracovníci – výsledky .....	75
Tab. 16: Návrhy měřítek vnímání kritéria Společnost – výsledky .....	76
Tab. 17: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Společnost – výsledky .....	76
Tab. 18: Návrhy strategických výstupů výkonnosti kritéria Klíčové výsledky.....	76
Tab. 19: Návrhy ukazatelů výkonnosti kritéria Klíčové výsledky .....	77

### **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2013.....	44
Graf 2: Skladba výrobního programu v roce 2013 podle druhů výstavby.....	48
Graf 3: Počet přidělených bodů za jednotlivá kritéria .....	66
Graf 4: Grafické znázornění “vzdálenosti” jednotlivých kritérií od maxima.....	67