



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU PODLE MODELU START A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO MODEL START AND  
PROPOSALS FOR THE IMPROVEMENT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavel Verner

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Pavel Verner**  
Studijní program: Procesní management  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Provedení hodnocení firmy podle modelu Start. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

### **Základní literární prameny:**

BALÁŠ L. et al. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.

BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

RYŠÁNEK P. et al. Národní cena kvality ČR – Model START. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 40 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

NENADÁL, J. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit? 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá pojmy a metodami měření výkonnosti podniku v teoretické části. V analytické části se dále zabývá hodnocením výkonnosti podniku EMKO Case a.s. podle modelu START, určením silných stránek podniku a příležitostí ke zlepšení, na jejichž základě jsou v návrhové části vypracovány konkrétní návrhy na zlepšení, které jsou výstupem práce.

## **Klíčová slova**

model start, model excellence efqm, kvalita managementu, měření výkonnosti, hodnocení, výsledky, návrhy na zlepšení

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the terms and methods of measuring business performance in the theoretical part. The analytical part also deals with the evaluation of the performance of EMKO Case a.s. according to the START model, identifying the strengths of the company and opportunities for improvement, based of which specific suggestions for improvement are elaborated in the proposal part, which are the output of the work.

## **Keywords**

start model, efqm excellence model, management quality, performance measurement, assessment, results, proposals for the improvement

### **Bibliografická citace**

VERNER, Pavel. *Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135247>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 16.5.2021

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za poskytnuté připomínky, rady, ochotný přístup a odborné vedení při zpracovávání této práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Jaromíru Bajgarovi, Petru Panschabovi a Ing. Radku Ulbrichovi za poskytnutí všech potřebných informací ke zpracování práce a ochotu spolupracovat i za nepříznivé pandemické situace a také svým blízkým za podporu a motivaci v průběhu celého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíle práce .....	11
1.2 Metodika práce.....	11
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
2.1 Základní teoretické pojmy.....	13
2.1.1 Podnik .....	13
2.1.2 Výkonnost podniku a její měření.....	13
2.1.3 Sebehodnocení .....	14
2.1.4 Excellence .....	15
2.1.5 Benchmarking .....	16
2.1.6 Jakost .....	17
2.2 Modely hodnocení výkonnosti.....	17
2.2.1 Balanced Scorecard (BSC) .....	18
2.2.2 Model 7S McKinsey .....	19
2.2.3 Norma ČSN EN ISO 9004:2019.....	20
2.2.4 Model Excellence EFQM .....	21
2.2.5 Model START .....	26
2.2.6 Model START PLUS.....	30
2.2.7 Model CAF .....	31
2.3 Shrnutí teoretické části.....	32
<b>3 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
3.1 EMKO Case a.s.....	33
3.1.1 Základní informace .....	33
3.1.2 Historie a současnost .....	34



3.1.3	Organizační struktura.....	34
3.1.4	Konkurence na místním i zahraničním trhu.....	35
3.2	Analýza společnosti EMKO Case a.s.....	37
3.2.1	Analýza kritérií „Předpokladů“ .....	38
3.2.2	Analýza kritérií „Výsledků“ .....	52
3.2.3	Bodové hodnocení .....	57
3.2.4	Celkové hodnocení podniku .....	61
<b>4</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>63</b>
4.1	Identifikace příležitostí ke zlepšení.....	63
4.2	Prioritizace příležitostí ke zlepšení .....	64
4.3	Vlastní návrhy na zlepšení .....	64
4.3.1	Návrh 1: Návrh systému měření výrobních procesů .....	64
4.3.2	Návrh 2: Návrh metodiky získávání zpětné vazby od zaměstnanců a zjišťování jejich spokojenosti .....	101
4.3.3	Návrh 3: Návrh metodiky přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky ..	105
4.3.4	Ekonomické zhodnocení a přínosy jednotlivých návrhů.....	109
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>119</b>

## ÚVOD

V dnešní neustále se zrychlující době, kdy je na trhu rozsáhlá konkurence, snižuje se délka životního cyklu výrobků, zákazníci neustále zvyšují své nároky na kvalitu výrobků a služeb a více se dbá na životní prostředí, by se měl každý podnik, který chce být úspěšný a konkurenceschopný, věnovat činnosti neustálého zlepšování a zvyšovat svou výkonnost. Každý se chce zlepšovat a patřit mezi nejlepší, mnohdy však neví, jak začít. Je nutné uvědomit si, že výkonnost už dávno není věcí pouze finančních ukazatelů, nýbrž i těch nefinančních. Firmy by měly monitorovat obě skupiny těchto indikátorů, věnovat pozornost vnějším i vnitřním faktorům, podívat se na situaci z více úhlů a zaměřit se na výkonnost podniku jako takového. Sledování vývoje trendů, nových metod, technologií a inovací určitě také hraje při zlepšování svou roli, základem je však měření výkonnosti organizace a její celkové hodnocení, které ukáže na silné a slabé stránky podniku, které musí management při rozhodování znát. Zároveň je nezbytné porovnávat svou výkonnost s konkurenty, nic totiž nedokáže tak motivovat a udržet zápal pro věc, jako úspěch konkurence a touha být lepší. Existuje velké množství metod a modelů pro hodnocení výkonnosti, je však těžké se rozhodnout, kterou možnost zvolit.

# 1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Bakalářská práce se zabývá analýzou výkonnosti podniku EMKO Case a.s. a tato kapitola se věnuje podrobnému popisu metodiky a zvolených cílů práce.

## 1.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zpracování analýzy v oblasti využívání vícekriteriálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty, následně provést hodnocení výkonnosti podniku EMKO Case a.s. na základě vícekriteriálního modelu START, který je zjednodušenou formou modelu Excellence EFQM a modelu START PLUS, identifikovat silné stránky podniku a příležitosti ke zlepšení a následné zpracování a předložení alespoň tří návrhů pro zlepšení do 16.5.2021.

Mnou stanovené cíle práce jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované, splňují tedy požadavky metody SMART.

## 1.2 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí: teoretická, analytická a návrhová.

V teoretické části je kladen důraz na seznámení se základními pojmy, které jsou důležité pro pochopení dané problematiky a následující analytické části. Je zde použito obsahové analýzy a studia odborné literatury pro pochopení základních pojmů jako je podnik, jakost, sebehodnocení, benchmarking a další. Dále jsou v této části představeny nejpoužívanější modely zabývající se hodnocením výkonnosti podniku jako je model Excellence EFQM, model START PLUS, model START, kterého se bude týkat následující analytická část, model CAF a další modely a metody zabývající se hodnocením výkonnosti podniku.

V úvodu analytické části je představen vybraný podnik EMKO Case a.s., jeho popis, stručná historie a konkurence na trhu. Dále se tato část věnuje analýze podniku, podle již zmíněného modelu START v podobě vyplnění všech devíti oblastí dotazníku na základě informací získaných z cíleně vedených rozhovorů s klíčovými vedoucími pracovníky podniku. Na základě výsledků analýzy následuje zhodnocení současného stavu podniku

a metodou dedukce určení silných stránek podniku a příležitostí pro zlepšení u jednotlivých kritérií.

Třetí a poslední část bakalářské práce je věnována návrhům na zlepšení. Tato část vychází z výsledků analytické části a soustředí se na slabé stránky podniku, které nám odkryjí prostor pro zlepšení, což nám umožní zpracovat následné návrhy opatření pro zvýšení výkonnosti podniku.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Základní teoretické pojmy

#### 2.1.1 Podnik

V literatuře se u pojmu „podnik“ můžeme setkat s různými definicemi, vyjděme však z toho, jak je podnik chápán v obchodním zákoníku. Podle něj jde o objekt právních vztahů, který je definován jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží práva, věci a další majetkové hodnoty, které slouží k provozování podniku a patří podnikateli. [1]

Další z definic podniku na něj nahlíží jako na kombinaci výrobních činitelů, s jejichž pomocí chtějí vlastníci podniku dosáhnout určitých cílů. Mezi výrobní činitele řadíme práci, materiál a investiční majetek, které jsou předpokladem pro naplnění a realizaci předmětu činnosti podniku. Mezi tyto činitele můžeme zařadit také samotné řízení podniku, které je stejně důležité. [1]

Podnik se může lišit zaměřením, velikostí, ale především právní formou, která odpovídá charakteru výroby nebo poskytovaných služeb a také představám podnikatele, na kterém výběr formy záleží. Každá právní forma je podřízena dalším právním normám, které mají také vliv na podnikatelské rozhodování. Formou jsou myšleny různé druhy obchodních společností, družstva, státní podniky apod. K dominantní právní formě podniku v současnosti patří především akciová společnost (a.s.) jakožto druh kapitálové obchodní společnosti. Po dobu působení podniku může také dojít k podstatným změnám vnějšího ekonomického prostředí nebo pohledu na budoucí strategii, což může podnikatele vést ke změně právní formy podniku, takovou změnu pak nazýváme „transformací“. [1]

#### 2.1.2 Výkonnost podniku a její měření

U pojmu „výkonnost“ se můžeme setkat s celou řadou různých definic, protože se používá v různorodých souvislostech, širokém spektru oborů a odvětví, může nám tak při všední komunikaci uniknout jeho obecná významová podstata. Podle Wagnera výkonnost znamená: *„charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný*

*subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.*“ [2, s. 17]

Pokud bychom tuhle obecnou charakteristiku chtěli více propojit s pojmy „podnik“ nebo „organizace“, což je přesně směr, kterým tato práce míří, je na místě zmínit definici, kterou použil Ryšánek v jedné ze svých příruček: *„Výkonnost je úroveň splnění stanovených cílů dosahovaná jednotlivcem, týmem, organizací nebo procesem.*“ [3, s. 134]

Z těchto definic jsme schopni vyvodit to, že samotný pojem „výkonnost“ je závislý na činnosti, jejíž výkon pozorujeme, která je cílově zaměřená a odkazuje na určitý stav činnosti v budoucnosti. Wagner rozvádí myšlenku, že by se měly rozlišovat minimálně dvě dimenze výkonnosti, které by nám měly odpovědět na to, co bychom měli podniknout, abychom směřovali k dosažení námi určeného cíle. První dimenzi označuje jako „efektivnost“, která klade důraz na děláni správných věcí. Druhá dimenze se zaměřuje na způsob provádění dané činnosti a navazuje na tu první. Správné věci se musí dělat správně. Tuto dimenzi Wagner označuje jako „účinnost“.

Samotný systém měření výkonnosti by pak podle něj měl být založený na širším spektru propojených a vzájemně vyvážených měřítek včetně stanovení hlavních a vedlejších kritérií pro měření a následnou interpretaci výsledků. [2]

### **2.1.3 Sebehodnocení**

U tohoto pojmu se stejně jako u pojmu výkonnosti můžeme setkat s různými způsoby interpretace významu. Opět záleží na situaci a účelu použití tohoto pojmu. My se však zaměříme především na ty definice, které jej spojují s podnikem či organizací.

Například Grasseová tvrdí, že pojem sebehodnocení označuje činnosti, které podnik neprovádí primárně pro zákazníky nebo další zainteresované strany, nýbrž jsou podněcovány a žádány vlastním managementem organizace. To podle ní však neznamená, že by sebehodnocení nemělo reflektovat vnímání a názory okolí. [4]

Ryšánek si pojem „sebehodnocení“ vykládá v kontextu procesu zlepšování a hodnocení výkonnosti podle modelu excelence EFQM, který je popsán ve druhé půli teoretické části. Ryšánek píše: *„Sebehodnocení je komplexní, systematický a pravidelný proces posuzování činností a výsledků organizace v souladu s EFQM Excellence Modelem.*

*Proces sebehodnocení je katalyzátorem pohánějícím proces zlepšování organizace směrem ke konkurenceschopnosti a excelenci.*“ [5, s. 9]

V každém případě má být sebehodnocení pravidelně opakováno a využíváno k určení silných a slabých stránek podniku, prostoru ke zlepšení a k určení nejlepší praxe. Může také pomoci se stanovením priorit při plánování a implementaci opatření vedoucích ke zlepšení.

Výsledky sebehodnocení podporují:

- Zlepšování celkové výkonnosti
- Postup prací při dosahování udržitelného úspěchu
- Potřebné inovace produktů, služeb, procesů, a struktury organizace
- Rozpoznání nejlepší praxe
- Identifikování dalších příležitostí pro zlepšení

Výsledky sebehodnocení by taktéž měly být komunikovány těm správným manažerům uvnitř podniku a využity ke sdílení pochopení organizace a jejího budoucího nasměrování. [6]

#### **2.1.4 Excellence**

Pojem „excellence“ se dá zaměnit synonymy jako jsou výjimečnost, výtečnost, dokonalost apod. Podle Grasseové jde o komplexní osvědčený způsob nebo postup v řízení organizace sloužící k dosahování vynikajících výsledků na základě 8 důležitých konceptů:

- **Orientace na výsledky** – dosahované výsledky by měly přinášet užitek všem zainteresovaným stranám
- **Zaměření na zákazníka** – vytváření udržitelné hodnoty pro zákazníka
- **Vůdcovství a stálost záměrů/cílů** – inspirativní a vizionářské vedení spjaté se stálostí záměrů/cílů
- **Řízení na základě procesů a faktů** – řízení organizace prostřednictvím systémů, procesů a informací, které jsou provázány a navzájem spolu souvisí

- **Rozvoj a angažovanost pracovníků** – cílem je maximalizovat přínos zaměstnanců pro organizaci prostřednictvím jejich angažování a rozvoje jejich znalostí a dovedností.
- **Neustálé učení se, zlepšování a inovace** – opakované hledání příležitostí ke zlepšení
- **Rozvoj vzájemně prospěšných partnerství** – udržování dlouhodobého partnerství s jinými organizacemi zvyšuje hodnotu podniku.
- **Odpovědnost vůči společnosti** – přijetí etického přístupu organizací, usilování o porozumění a odezvu společnosti na očekávání zainteresovaných stran [7]

*„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“* [8, s. 2]

### 2.1.5 Benchmarking

Benchmarking je jednou z metod řízení kvality, která se snaží nalézt ty nejlepší praktické postupy uvnitř jiných organizací podobného zaměření a porovnat je s vlastní organizací. Účelem je vytyčit rozdíly a využít je k vymezení oblastí pro zlepšení a dosáhnout tak lepších výkonů ve vlastní organizaci. Benchmarking však nelze považovat za kopírování či špionáž. [9]

Existuje mnoho definicí benchmarkingu, různí uživatelé mohou přijít s různými výklady, například podle Ryšánka je benchmarking průběžný, systematický proces měření neustále porovnávacími aspekty výkonnosti (funkce a procesy) organizace s vedoucími organizacemi ve svém oboru po celém světě. Podnik tak činí, aby získal informace o tom, jak to funguje jinde, a poučil se z nich. V tom případě hovoříme o tzv. externím benchmarkingu. [5]

Organizace nemusí být srovnávána pouze s jinou organizací, kde se porovnávají určité hodnoty (benchmarky), hodnoty mohou být srovnávány také pouze se standardem. U velkých organizací se můžeme setkat se srovnáváním jednotlivých útvarů uvnitř organizace, kdy může každý útvar používat trochu jiné přístupy a nástroje a mohou tak řešení problémů zvládat lépe. Daný útvar tak může být inspirací pro ostatní útvary. V tomto případě hovoříme o tzv. interním benchmarkingu, který je však omezen celkovou úrovní řízení organizace. [10]



Východiska pro použití benchmarkingu:

- Objektivní hodnocení činnosti
- Vytváření trvalého tlaku na zlepšení
- Odhalení slabých oblastí
- Identifikace lepších a kvalitnějších postupů
- Zaměření na propojenost procesů s výsledky
- Implementace změn k dosažení zlepšení
- Následné testování, zda byla provedená zlepšení úspěšná [9]

### 2.1.6 Jakost

Jakost, nebo chcete-li „kvalita“ je opět pojem s řadou různých definic. Chápání tohoto pojmu totiž prošlo za posledních padesát let značným logickým vývojem. Pro účely této práce je však nejvhodnější definicí ta z norem ISO řady 9004, která říká, že je jakost stupněm, ve kterém organizace plní potřeby a očekávání svých zákazníků a dalších zainteresovaných stran a legislativy souborem inherentních charakteristik. [6]

Slovo „stupeň“ nám tedy napovídá, že je jakost měřitelná a jsme tudíž schopni rozlišovat její úroveň. Umožňuje nám tedy rozlišovat různé produkty podobného charakteru a přiřazovat jim rozdílnou hodnotu. Podle Nenadála jakost představuje komplexní vlastnost, kterou můžeme přidělovat ať už výrobkům, službám, informacím, lidem nebo systémům a která se projevuje jejich určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. Jakost můžeme považovat za něco, co ovlivňuje každodenní lidské vnímání, míru našeho uspokojení, a tudíž i život nás všech. [11]

## 2.2 Modely hodnocení výkonnosti

Podle Vebera je výchozí otázkou jakéhokoliv hodnocení zjištění, jakému účelu a komu přesně hodnocení slouží. Podle něj mají přístupy hodnocení zpravidla následující kroky:

- *„Volba vhodných kritérií a ukazatelů hodnocení*
- *Sběr údajů/dat*
- *Vlastní hodnocení*
- *Interpretace výsledků“ [10, s. 371]*

Veber zdůrazňuje, že určení vhodných kritérií a stanovení příslušných ukazatelů hodnocení je absolutním základem všech hodnotících systémů v jakémkoliv podniku. [10]

### 2.2.1 **Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard je revoluční metoda měření výkonnosti podniku publikovaná poprvé v roce 1992 R. S. Kaplanem a P. D. Nortonem, která vznikla jako reakce na tehdejší tradiční přístupy oceňování výkonnosti podniku, které vycházely pouze z finančních indikátorů. Metoda BSC krom finančních měřítek sleduje i činnosti, které jsou realizovány v zájmu budoucího rozvoje podniku, a umožňuje transformovat strategii podniku do konkrétních cílů a projektů. Základním principem BSC je tedy to, že je na výkonnost organizace nahlíženo minimálně ze čtyř různých perspektiv. [12]

U každé perspektivy je potřeba stanovit sledované ukazatele výkonnosti a jejich počet, jejich cílové hodnoty vycházející ze strategických cílů podniku a naplánovat a realizovat projekty a činnosti vedoucí k dosažení oněch cílů.

- **Finanční perspektiva** – zahrnuje sledované finanční ukazatele výkonnosti typu cash-flow, ziskovost zakázek, hodnota akcií a další finanční indexy.
- **Perspektiva zákazníků** – věnuje se sledování výkonnosti ve vztahu k zákazníkům. Může zahrnovat ukazatele výkonnosti typu: míra loajality zákazníků, index spokojenosti zákazníků, počet nově přicházejících zákazníků apod.
- **Perspektiva interních procesů** – se zaměřuje na měření ukazatelů výkonnosti procesů, může zahrnovat ukazatele jako je úspěšnost poptávek, objem včasných dodávek, prostoje strojů, zkrácení průběžné doby výroby apod.
- **Perspektiva učení se, zlepšování a růstu** – tato perspektiva je orientovaná na budoucí rozvoj organizace, to zahrnuje například rozvoj znalostí zaměstnanců organizace, aktivity spojené se zlepšováním, změny a inovace apod. Může zahrnovat ukazatele jako jsou indexy spokojenosti zaměstnanců, index změn efektivnosti výcviku zaměstnanců, počet zaměstnanců zapojených do týmů oproti celkovému počtu zaměstnanců, počet realizovaných benchmarkingových projektů ročně apod. [12]

Je důležité se u každé perspektivy ptát na to, jaké cíle bychom měli stanovit, abychom dosáhli stanovených cílů předešlých perspektiv. Výše popsané perspektivy platí pro organizace soukromého sektoru, u organizací veřejného a neziskového sektoru se perspektivy mohou lišit nebo být v jiném pořadí. [4]

Definovat cíle, projekty a ukazatele u jednotlivých perspektiv nestačí, je nutné si pomocí hypotéz definovat vztahy mezi jednotlivými projekty a ukazateli výkonnosti jednotlivých perspektiv. Zlepšení v oblasti některého projektu totiž bude mít vliv na jiné projekty a jejich ukazatele a ty zas na další atd. Tyto logické vztahy, vzájemné provázanosti projektů a na ně navazujících ukazatelů výkonnosti je třeba graficky znázornit pomocí šipek do tzv. strategické mapy. [12]

Sestrojením strategické mapy však aplikace modelu BSC teprve začíná. Následuje dlouhý cyklus sběru dat a jejich vyhodnocování a potvrzování platnosti námi dříve vyslovených hypotéz o vzájemném vlivu projektů, ukazatelů atd. K tomu slouží tzv. korelační analýza, která rozlišuje ukazatele na výstupní ukazatele a ukazatele tzv. hybných sil, jejichž změny vyvolají i změny ukazatelů výstupních. Korelační analýza má tyto vazby potvrzovat. Tento postup může vést ke změnám celkové strategie podniku, tudíž i k aktualizaci strategické mapy, zvolení nových cílových hodnot ukazatelů nebo definování zcela nových ukazatelů. [12]

V dnešní době už samozřejmě existují dokonalejší a propracovanější modely hodnocení výkonnosti (model excelence EFQM, model START...), které jsou představeny v teoretické části, to však nevyvrací fakt, že metoda BSC dokáže prokázat reálnou funkčnost a výkonnost systému managementu, zda je tento systém přínosem či brzdou, dokáže identifikovat příležitosti ke zlepšení a stimuluje snahu o zlepšení kvality řízení procesů v podniku. [12]

### **2.2.2 Model 7S McKinsey**

Za zmínku stojí i model 7S, který patří mezi modely analýzy vnitřního prostředí organizace a nejužívanější modely strategické analýzy. Stejně jako ostatní modely v této kapitole se dívá na organizaci z různých pohledů. V sedmdesátých letech jej vytvořili pracovníci firmy McKinsey k porozumění složitosti spojených s organizačními změnami v organizaci, při kterých, aby byly efektivní, musejí manažeři brát v úvahu všechny

faktory bez ohledu na to, zda se jedná o malý či velký podnik. Faktory jsou mezi sebou vzájemně provázány a je jich podle modelu, jak už vyplívá z jeho názvu, sedm. Dále se dělí na tvrdá S a měkká S. [13]

#### **Tvrdá 3S:**

- **Strategie** – vyjadřuje způsob, jak podnik naplňuje své vize a jak reaguje na hrozby a příležitosti.
- **Struktura** – „*Strukturou se v modelu „7S“ v podstatě chápe obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací.*“ [13, s. 74]
- **Systémy** – jedná se o procedury zahrnující manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, systémy alokace zdrojů a další systémy, které slouží k řízení každodenních aktivit podniku.

#### **Měkká 4S:**

- **Styl práce vedení** – vyjadřuje přístup managementu k řízení a řešení vzniklých problémů včetně organizační kultury.
- **Spolupracovníci** – představují lidské zdroje podniku, jejich rozvoj, školení, mezilidské vztahy, jejich funkce, motivace a chování vůči podniku.
- **Schopnosti** – představují profesionální znalost a kompetence uvnitř podniku, přičemž je nutné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty dané úrovní řízení a organizace práce.
- **Sdílené hodnoty** – odrážení principy a ideje sdílené nejen pracovníky, ale i dalšími skupinami zainteresovanými na úspěchu podniku. [13]

### **2.2.3 Norma ČSN EN ISO 9004:2019**

Norma ČSN EN ISO 9004:2019 je českou verzí evropské normy EN ISO 9004:2018, která nahradila normu EN ISO 9004:2009. Byla přeložena Českou agenturou pro standardizaci, a má stejný status jako oficiální verze. Poskytuje „návod“ k dosažení udržitelného úspěchu v neustále měnícím se prostředí a může být použita jakoukoliv organizací bez ohledu na její typ, velikost nebo činnosti.

Je sladěná se zásadami managementu a terminologií ISO 9000:2015 a ISO 9001:2015, které se však zaměřují spíše na produkty a služby, zatímco ISO 9004:2019 dává důraz na dosažení udržitelného úspěchu, zaměření na koncept kvality a identity organizace. Organizace musí jít nad rámec kvality svých produktů a služeb a snažit se předpovídat a plnit potřeby a očekávání zákazníků a dalších zainteresovaných stran vrcholovým vedením. Při plnění těchto potřeb by měla zvažovat i vzájemné vztahy zmíněných zainteresovaných stran a dopady plnění na výkonnost organizace.

Zahrnuje plánování, implementaci, analyzování, hodnocení a zlepšování efektivního a účinného systému managementu.

Norma podporuje sebehodnocení a také pro něj poskytuje nástroj, který lze použít k přezkoumání rozsahu, ve kterém organizace přijala nebo přijímá myšlenky rozvedené v tomto dokumentu.

Na základě výsledků sebehodnocení, u kterých dává norma značný důraz mimo jiné na použití benchmarkingu, musí podnik zjistit odchylky a identifikovat, analyzovat a případně upravit nebo změnit ty podnikové procesy, které mají vliv na celkovou výkonnost. Všechny následující modely hodnocení výkonnosti podniku, které jsou popsány níže, počítají s uplatňováním této normy podnikem a berou ji jako samozřejmost. [6]

#### **2.2.4 Model Excellence EFQM**

K tomu, aby mohl být podnik úspěšný, potřebuje bez ohledu na odvětví, velikost nebo strukturu vytvořit vhodný manažerský rámec. Model excellence EFQM je praktickým nástrojem, který umožní podniku nalézt jeho silné stránky ale i mezery ve vztahu k jeho poslání a vizi. Dále pomůže podniku připravit základní strukturu pro systém managementu, společný způsob uvažování, který usnadní komunikaci a sdělování myšlenek uvnitř i vně organizace. Jeho výhoda a všestrannost spočívá v tom, že dokáže poskytnout ucelený pohled na organizaci a zhodnotit, zda jsou jednotlivé nástroje a metody řízení, které podnik používá, ve vzájemném souladu a zda nebo jak se tyto metody vzájemně doplňují. [8]

Model Excellence EFQM se realizuje pomocí tří integrovaných prvků:

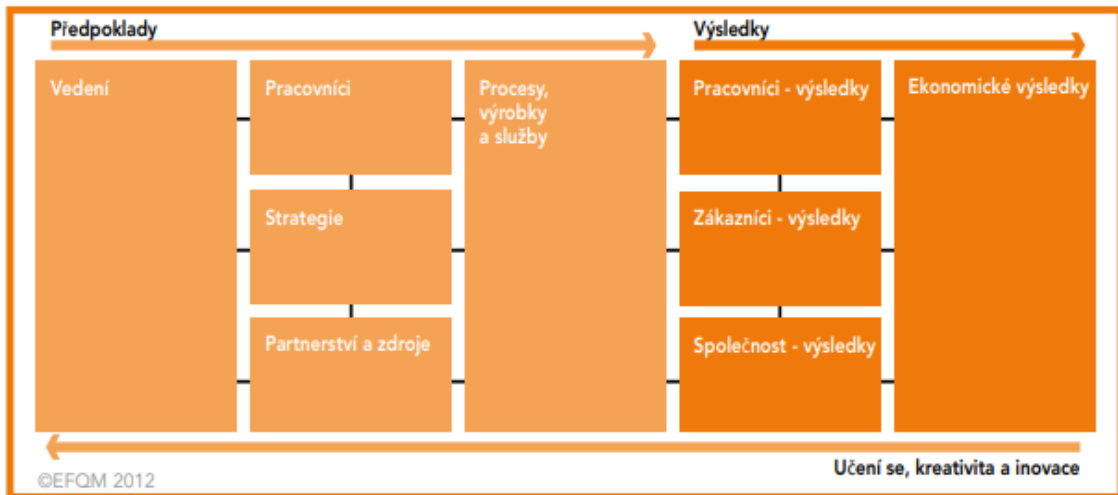
### Základní koncepce excelence

Základní koncepce excelence představuje soubor základních zásad a principů, z nichž vychází rámec modelu excelence EFQM a které jsou nezbytné pro každou organizaci usilující o dosažení trvale udržitelné excelence. Principy základní koncepce excelence podle modelu excelence EFQM jsou:

- 1) Vytváření hodnoty pro zákazníka
- 2) Vytváření trvale udržitelné budoucnosti
- 3) Rozvíjení schopností organizace
- 4) Využívání kreativity a inovací
- 5) Vedení na základě vize, inspirace a integrity
- 6) Agilní řízení
- 7) Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků
- 8) Trvalé dosahování vynikajících výsledků [8]

### Model excelence EFQM

Model excelence EFQM je „rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe.“ [8, s. 2]



Obrázek 1: Model excelence EFQM

(Zdroj: 8, s. 9)

Jak už lze vyčíst z obrázku výše, model se skládá z devíti kritérií, které se dále dělí na předpoklady (prvních 5) a výsledky (zbylé 4). Předpoklady představují to, co podnik dělá a jak to dělá, zatímco výsledky představují to, čeho podnik dosahuje. Výsledky vznikají na základě předpokladů, které jsou zpětně zlepšovány na základě získaných výsledků. Obě skupiny kritérií se tedy vzájemně ovlivňují. Každé kritérium má svou definici vysvětlující jeho rámcový význam, který je dál rozveden pomocí určitých subkritérií. Předpoklady mají většinou více subkritérií, zatímco výsledky mají vždy 2 subkritéria. [8]

### **Předpoklady:**

#### **1) Vedení**

První kritérium se zabývá schopnostmi vedoucích pracovníků, jak rozvíjet a naplňovat poslání, vizi, hodnoty a etiku podniku, jak definovat, monitorovat a přezkoumávat systém managementu, jak se angažují vůči zainteresovaným stranám, jak dokáží vést podnik k dlouhodobému úspěchu, které aktivity volí k dosažení cílů a zda jsou flexibilní a dokáží efektivně řídit změny.

#### **2) Strategie**

Druhé kritérium se zabývá tím, jak dokáže podnik implementovat svoje poslání, vizi do své strategie a zda je politika, plány, cíle a procesy uplatňovány tak, aby docházelo k uskutečňování strategie. V tomto kritériu se tedy ptáme, zda je strategie založena na pochopení potřeb a očekávání zainteresovaných stran i okolí, na pochopení interní výkonnosti a způsobilostí, zda je politika podniku rozvíjena, přezkoumávána, aktualizována, sdělována, správně implementována a monitorována.

#### **3) Pracovníci**

Třetí kritérium se zabývá především řízením a rozvojem lidských zdrojů. Ptáme se, zda plány pracovníků podporují strategii podniku, zda jsou rozvíjeny jejich znalosti a dovednosti, zda jsou ztotožňováni, zapojováni a zmocňováni, zda v podniku dochází mezi pracovníky k efektivní komunikaci a zda jsou organizací odměňováni, uznáváni a je o ně dobře postaráno.

#### **4) Partnerství a zdroje**

Toto kritérium sleduje vnější vztahy, partnerství, dodavatele a interní zdroje podniku. Zabývá se například tím, zda jsou partneři a dodavatelé řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch, zda jsou finanční zdroje podniku cíleně řízeny tak, aby zabezpečily dlouho udržitelný úspěch, zda jsou budovy, zařízení a materiály řízeny trvale udržitelným způsobem, zda je technologie využívána k podpoře strategie a zda jsou informace a znalosti řízeny tak, aby zajistily efektivní rozhodování.

#### **5) Procesy, produkty a služby**

Poslední kritérium v rámci předpokladů se zabývá řízením, navrhováním a zlepšováním procesů, výrobků a služeb s cílem zvyšovat hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany. Také se zabývá tím, zda jsou výrobky a služby efektivně propagovány a uváděny na trh.

### **Výsledky:**

#### **6) Zákazníci – výsledky**

První kritérium v rámci výsledků se zabývá hodnocením schopnosti podniku trvale dosahovat a udržovat dobré vztahy se zákazníky, splňovat jejich očekávání a ukájet jejich potřeby. Důležitými aspekty je i image podniku a loajalita zákazníků. Kritérium se člení do dvou subkritérií:

- Měřítka vnímání, díky kterým pochopíme, jak zákazník vnímá celkovou image podniku, výrobky, služby, prodej, servis atd.
- Ukazatele výkonnosti, které by měli podniku pomoci v pochopení aplikace a dopadu jejich zákaznické strategie na zákazníky.

#### **7) Pracovníci – výsledky**

Tohle kritérium úzce souvisí s kritériem č. 3 (Pracovníci). Zabývá se tím, čeho podnik dosáhl při zajišťování a zvyšování spokojenosti svých zaměstnanců. Kritérium se opět skládá ze dvou subkritérií:

- Měřítka vnímání, která sledují pracovní podmínky, spokojenost, zapojení, angažovanost, motivaci, řízení a vedení, efektivní komunikaci ale třeba i vzdělávání a kariérní rozvoj zaměstnanců.
- Ukazatele výkonnosti, které by měli podniku pomoci v pochopení aplikace a dopadu jejich personální strategie na zaměstnance.



## 8) Společnost – výsledky

Toto kritérium se zaměřuje především na vnější okolí podniku, hodnotí, jak se podnik podílí na regionálním rozvoji, jaké má dopady na společnost a okolí, jak je podnik šetrný k životnímu prostředí, zda vlastní nějaká ocenění atd. Opět se skládá ze dvou subkritérií:

- Měřítka vnímání, která by měla zajistit pochopení, jak efektivní jsou výstupy společenské a enviromentální strategie podniku z pohledu společnosti.
- Ukazatele výkonnosti, které by měli podniku pomoci v pochopení aplikace a dopadu zmíněné společenské a enviromentální strategie na společnost a okolí.

## 9) Ekonomické výsledky

Podle Grasseové (2008) se jedná o konečné hodnocení všech procesů, aktivit a výsledků podniku, kterých bylo dosaženo při naplňování podnikové strategie. Opět má 2 subkritéria:

- Ekonomické výstupy, do kterých patří finanční i nefinanční výstupy, které prokazují úspěšnou nebo neúspěšnou aplikaci strategie podniku.
- Ekonomické ukazatele výkonnosti, což jsou klíčové finanční i nefinanční ukazatele, které podnik používá k měření své provozní výkonnosti. [8]

## Logika RADAR

Logika RADAR představuje dynamický hodnotící rámec, který poskytuje managementu strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti organizace.

Logika Radar se skládá ze 4 prvků:

### 1) R – Result

Určí se výsledky, kterých má být dosaženo.

### 2) A – Approach

Naplánují a realizují se přístupy pro dosažení požadovaných výsledků.

### 3) D – Deployment

Zmíněné přístupy se systematickým způsobem aplikuje uvnitř organizace.

#### 4) A – Assessment, R – Review

Provádí se hodnocení a přezkoumání aplikovaných přístupů na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků. [9]

### **2.2.5 Model START**

Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro podniky, které se chtějí sami systematicky zlepšovat, ale i pro organizace, které už aplikovali normu ISO 9001 a chtějí se posunout dál. Je to vícekritériální model střední obtížnosti, jedná se o zjednodušenou formu modelu Excellence EFQM a modelu START PLUS. Způsobem provedení sebehodnocení je zde dotazník skládající se z padesáti uzavřených rovnocenných otázek, které jsou rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivá kritéria.

Stejně jako u modelu Excellence EFQM se skládá z 9 kritérií, které jsou rozděleny na pět předpokladů (vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, produkty a služby) a čtyři výsledky (zákazníci, pracovníci, společnost, klíčové výsledky). [5]

#### **Dotazník modelu START**

Dotazník vychází z principů základní koncepce excellence a je osvědčenou metodou pro hodnocení podniku z hlediska různých aspektů, neomezuje se totiž pouze na aspekty systému managementu kvality, nýbrž také na aspekty jako je efektivnost postupů, úspěchy při zlepšování výrobků a služeb nebo na využití a rozvoj pracovníků. Sestává z padesáti rovnocenných a vyvážených otázek (25 pro předpoklady a 25 pro výsledky), které mají všechny vyvážený vliv na výsledné bodové hodnocení. Na otázky odpovídají vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za příslušná oddělení. Hodnotitel při hodnocení odpovědí vybírá ze čtyř možností:

**Tabulka 1: Bodové hodnocení dotazníku Modelu START**

(Zdroj: 5, s. 11)

<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Dosažený úspěch</b>
D – dosud nezahájeno	Téměř nic se neděje, snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).
C – určitý pokrok	Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).
B – Podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).
A – zcela dosaženo	Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).

Omezený výběr pouze ze čtyř možností podporuje rychlejší hodnocení a docílí se tak nejreálnějšího hodnocení situace organizace. Pro hodnocení lze doporučit i Demingova cyklu PDCA, hodnocení v tomto případě odpovídá tomu, v jaké fázi cyklu se zrovna činnost nachází. [5]

Vyplnění dotazníku přináší tyto výhody:

- *„pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority*
- *umožní porovnání s dosaženými výsledky jiných organizací*
- *povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku*
- *posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky*
- *zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování*
- *zajistí, aby organizace byla orientována na priority v opatřeních ke zlepšení v souladu se strategií a politikou“ [5, s. 10]*

Problém spočívá ve správném pochopení významu jednotlivých otázek a v tom, že se podnik často chce prezentovat v tom nejlepším světle a nepřístupuje k hodnocení čestně a realisticky. Při vyplňování dotazníku je tedy důležité být co nejobjektivnější. Po vyplnění je třeba určit oblasti pro budoucí zlepšování ale také potvrdit silné oblasti dosažených úspěchů. [5]

### **Doporučený postup aplikace modelu START**

#### **1. Krok**

V prvním kroku by se organizace měla rozhodnout, jaká organizační jednotka bude hodnocena. Musí jmenovat tým řešitelů, který by se měl skládat ideálně z pracovníků různých organizačních jednotek a různých úrovní řízení, jmenovat manažera projektu a zaslat vyplněnou přihlášku do České společnosti pro jakost (ČSJ) nebo do Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Zmíněné organizace společně s Radou kvality České republiky (RK ČR), hodnocenou organizací a týmem řešitelů, patří mezi účastníky programu START.

#### **2. Krok**

O projektu sebehodnocení by organizace měla informovat zaměstnance a další zainteresované strany, vyslat manažera projektu na jednodenní školení do ČSJ, manažer poté interně vyškolí ostatní členy týmu.

### 3. Krok

V dalším kroku se organizace může pustit do samotného sebehodnocení. Každý člen týmu by měl dotazník vyplňovat samostatně. Detaily hodnocení může pracovník doplnit v kartě oboru působnosti. Výši hodnocení je pak ideální stanovit konsenzem při jednání celého týmu. Hodnotitel poté vyplní kolonku písmenem A, B, C nebo D. Jestliže se otázka skládá z více podotázek, může být hodnocení A nebo B použito pouze v případě, že je hodnocení pozitivní ve všech podotázkách, v opačném případě se musí celkové hodnocení otázky adekvátně vyvážit. Z údajů dílčích dotazníků stanoví tým silné stránky a oblasti pro zlepšení. Nakonec tým sestaví diagram profilu organizace. [5]

Výsledné bodové hodnocení má vždy toleranci v rozmezí +/- 25 bodů, jeho přesnost záleží na míře zkušenosti hodnotitelů. [14]

### 4. Krok

Dále by tým měl s výsledky sebehodnocení seznámit zástupce vrcholového vedení, jejichž aktivní účast v procesu sebehodnocení se přímo doporučuje. Případně mohou provést některé korekce.

### 5. Krok

Podnik musí zaslat vyplněný dotazník s podpisem vedoucího podniku do SOK, s jejichž vedením se domluví na návštěvě ověřovatele SOK, který posoudí relevantnost dotazníku a navržených opatření. Svoje stanovisko ověřovatel předá vedení SOK.

*„Pokud je dotazník vyplněn jako dokument „přezkoumání systému managementu vedením“, předloží jej vedení firmy vedoucímu auditního týmu, který provádí dozorový nebo recertifikační audit. Auditor (pro tuto činnost musí být prokazatelně vyškolený) posoudí dotazník, návrhy na opatření a spolu se svým krátkým stanoviskem zašle do SOK.“ [5, s. 14]*

## 6. Krok

SOK na základě stanoviska ověřovatele rozhodne o udělení Ocenění za zapojení organizace s certifikátem „Perspektivní firma“, jehož platnost od data vydání je 3 roky. Pokud SOK rozhodne pozitivně, dohodne se s žadatelem na termínu a místě předání certifikátu.

## 7. Krok

SOK a ČSJ zveřejní na svých webových stránkách jména držitelů všech typů ocenění v programech Národní ceny kvality ČR (dále jen NCK ČR). V rámci propagace programů Rady kvality ČR se jména dále zveřejňují ve zprávách, tisku i elektronických médiích a na stránkách Národní politiky kvality.

## 8. Krok

Ve finálním kroku doporučí Rada kvality ČR organizaci využít získané výsledky pro zlepšování řízení organizace realizací navržených opatření. Sebehodnocení se doporučuje opakovat každý rok a za 3 roky se přihlásit do programu START PLUS nebo Modelu Excelence. [5]

Nutno ještě podotknout, že je uchazeč povinen zaplatit poplatek za hodnocení. „Poplatek za hodnocení se skládá z režijních nákladů SOK a nákladů na činnost ověřovatele. Neměl by překročit 20 000 Kč.“ [5, s. 34]

### **2.2.6 Model START PLUS**

Model START PLUS opět vychází z Modelu Excelence EFQM a je obtížnější verzí Modelu START. Jeho podstata, složení účastníků programu a rozdělení kritérií zůstává stejné jako u modelu START, model START PLUS pouze rozšiřuje některá subkritéria. Model mohou využít všechny organizace podnikatelského nebo veřejného sektoru, které se hlásí do programu NCK ČR, ale i ty organizace, které ho chtějí použít pouze jako nástroj ke zlepšování výkonnosti a konkurenceschopnosti na trhu. [14]

## Dokumentace modelu START PLUS

Dokumentace modelu START PLUS se skládá ze tří částí:

- **Uživatelská příručka** obsahuje základní popis modelu a návod na vyplnění a hodnocení.
- **Podkladová zpráva pro hodnocení**, což je připravený prázdný formulář pro doplnění informací k hodnocení.
- **Hodnotící sešit**, což je opět prázdný formulář pro samotné hodnocení, vyplňují se zde silné stránky, oblasti zlepšování a bodového hodnocení. [4]

Uchazeč musí opět jako u modelu START zaplatit registrační poplatek, který obsahuje režijní náklady sekretariátu SOK, a poplatek za hodnocení, který je sjednán ve smlouvě mezi SOK a uchazečem a jeho výše se odvíjí od velikosti podniku (počtu zaměstnanců) a objemu výroby/služeb. [14]

Oproti modelu START, kde mohl podnik získat certifikát „Perspektivní firma“, může uchazeč modelu START PLUS při bodovém hodnocení vyšším než 300 bodů získat 2. stupeň ocenění s certifikátem „Úspěšná firma“, které může podnik uvádět do svých propagačních materiálů atd. Jen pro představu se uvádí, že podniky, které začínají s modelem START PLUS se většinou pohybují v bodovém rozmezí 100 až 300 bodů. [14]

### 2.2.7 Model CAF

Model CAF neboli společenský hodnotící rámec, je veřejně dostupným a bezplatným nástrojem Total Quality Managementu (TQM), který pomáhá organizacím veřejného sektoru po celé Evropě využívat a zdokonalovat techniky řízení kvality pro zlepšování výkonnosti. Opět je inspirován Modelem Excellence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) skládající se z devíti kritérií (5 předpokladů a 4 výsledky) a dvaceti osmi subkritérií. Model využívá při analýze holistický přístup, kdy rozlišuje mezi příčinnými vztahy mezi předpoklady a výsledky a holistickými vztahy mezi příčinami (předpoklady). [15]

„Cílem CAF je stát se katalyzátorem procesu celkového zlepšování organizace a má pět hlavních záměrů:

1. Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM.
2. Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act).
3. Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.
4. Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru.
5. Usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.“ [15, s. 9]

Benchlearning představuje záměr organizace vycházející z benchmarkingu, a to učit se, zlepšovat se prostřednictvím společně sdílených znalostí, informací a zdrojů. [3]

Model má dvě možnosti bodového hodnocení, jejichž základem je cyklus PDCA. První možnost spočívá ve zhodnocení každého subkritéria a jeho zařazením do konkrétní fáze cyklu PDCA. Druhá možnost bodového hodnocení umožňuje detailnější analýzu, umožňuje totiž v rámci každého subkritéria hodnotit všechny fáze cyklu PDCA. [15]

Nejaktuálnější verzí modelu je CAF 2020, který je již pátou verzí a od verze CAF 2013 se liší v tom, že některá subkritéria byla přeformulována z důvodu lepšího pochopení. CAF 2020 také klade větší důraz na digitalizaci. [3]

### **2.3 Shrnutí teoretické části**

Z výše uvedených modelů hodnocení výkonnosti jsem se rozhodl právě pro model START, který je pro začínajícího hodnotitele, jako jsem já, vhodný. Model START sleduje logiku modelu Excellence EFQM, oproti kterému je však přiměřeně zjednodušený, a proto se k účelu mé práce nejvíce hodí.

Při výběru jsem vycházel i ze skutečnosti, že mnou zvolený podnik nikdy sebehodnocení podle podobného vícekritériálního modelu neprováděl, a proto jsem vyhodnotil, že bude nejlepší začít právě modelem START.



## 3 ANALYTICKÁ ČÁST

Náplní analytické části práce je samotné hodnocení výkonnosti podniku EMKO Case a.s. pomocí vícekriteriálního modelu START, který byl představen v teoretické části práce.

### 3.1 EMKO Case a.s.

#### 3.1.1 Základní informace

**Název:** EMKO Case a.s.

**Právní forma:** Akciová společnost

**IČO:** 25558030

**Sídlo společnosti:** Řípská 1485/11f, Slatina, 627 00 Brno

**Adresa provozovny:** Řípská 1485/11f, Slatina, 627 00 Brno

**Předmět podnikání:**

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- zámečnictví, nástrojářství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
  - Velkoobchod a maloobchod
  - Pronájem a půjčování věcí movitých
  - Poskytování technických služeb
  - Výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí
  - Výroba strojů a zařízení
  - Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
  - Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí

**Základní kapitál:** 5 000 000 Kč

**Statutární orgán:** Představenstvo, **Předseda představenstva:** Ing. Jaromír Bajgar [16]

### **3.1.2 Historie a současnost**

Podnik EMKO Case a.s. vznikl 18. března 1999 zapsáním do obchodního rejstříku jako akciová společnost, které předcházela malý rodinný podnik nesoucí název EMKO s.r.o., který na trhu působil již od roku 1992 a věnoval se návrhům mechanických celků a zpracování tenkých plechů. [17]

Od roku 1999 si podnik pro svou činnost pronajímal prostory na adrese Olomoucká 1189/81 v Brně, dokud se v roce 2016 nepřestěhoval do vlastních prostor na adrese Řípská 1485/11f. To podniku umožnilo výrazně rozšířit výrobní kapacitu. [17]

V současnosti podnik zaměstnává 33 zaměstnanců a kromě prodeje měničů napětí a nabíječek se zabývá především zakázkovou a malosériovou výrobou specifických počítačových skříní a dalších komponent pro odvětví IT pomocí CNC technologií na základě vlastní či dodané dokumentace. Jeho předností je taktéž povrchová úprava práškovým lakem, galvanické zinkování a eloxování hliníku, díky kterému podnik prorazil na evropský trh.

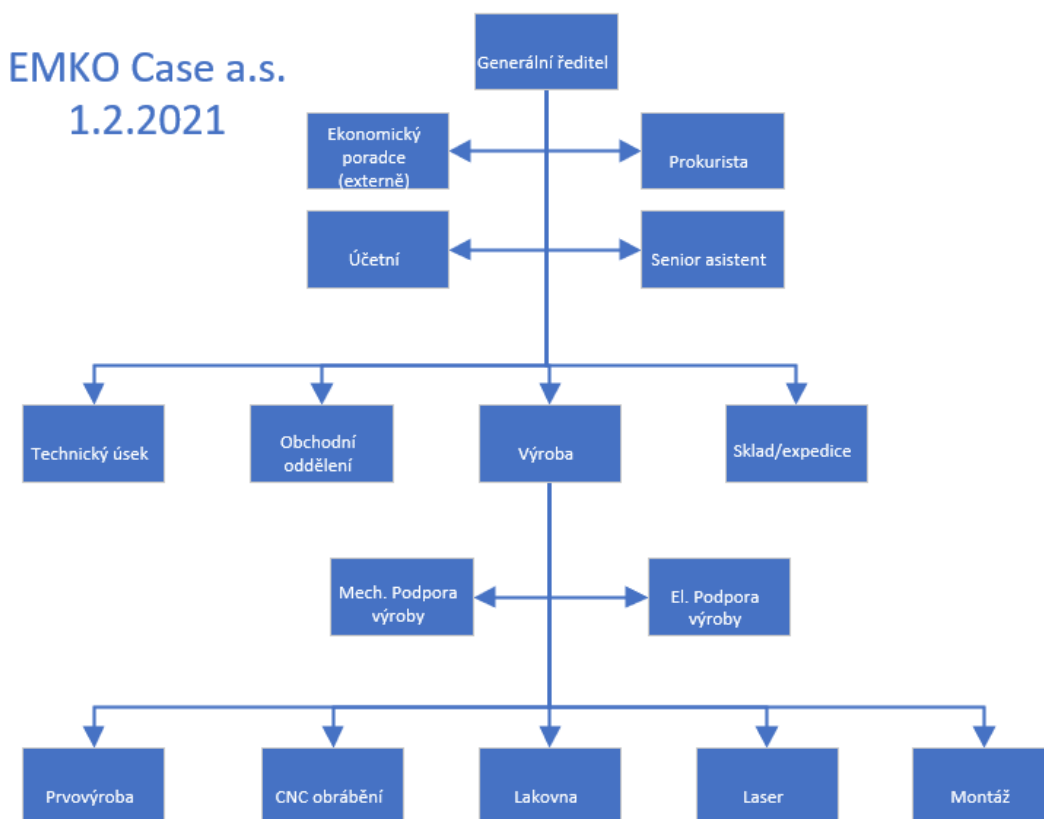
Momentálně podnik při dvousměnném provozu zpracovává 30 až 40 tun ocelových, pozinkovaných a hliníkových plechů měsíčně a jeho zákazníci jsou v podstatě firmy z celého světa, přičemž zásadní cílové teritorium tvoří zejména země střední a západní Evropy, ale samozřejmě působí i na českém trhu. [17]

### **3.1.3 Organizační struktura**

Organizační struktura podniku EMKO Case a.s. není tak rozmanitá, jak je tomu u podobných strojírenských podniků. Hlavním důvodem je absence některých činností, jako je třeba marketing, a jim odpovídajících vnitropodnikových útvarů. Někteří členové vrcholového vedení podniku také zastávají více funkcí najednou.

Nejvyšším rozhodujícím orgánem společnosti je představenstvo, jehož předsedou je generální ředitel Ing. Jaromír Bajgar, který kromě strategického řízení podniku zastřešuje i finanční úsek za pomoci externího ekonomického poradce a je taktéž vedoucím obchodního oddělení. Generálnímu řediteli se přímo zodpovídá účetní, prokurista Martin Švejda, senior asistent Petr Panschab a vedoucí pracovníci zbylých úseků, kterými jsou: technický úsek, expedice/sklad a výrobní úsek, který se dále dělí na jednotlivá pracoviště: prvovýroba, CNC obrábění, lakovna laserové pracoviště a montáž.

Na obrázku č. 2 je zjednodušená verze organizační struktury podniku, kompletní organizační strukturu včetně jmen pracovníků naleznete v přílohách. (viz příloha č. 2)



Obrázek 2: Organizační struktura EMKO Case a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1.4 Konkurence na místním i zahraničním trhu

V České republice existuje nespočet podniků zabývajících se úpravou a zpracováním tenkých plechů, avšak vzhledem ke specifičnosti a úzkému zaměření činnosti mnou vybraného podniku, kterou je poskytování kompletního zákaznického řešení ve výrobě specifických skříní pro odvětví IT, se nám počet konkurentů na českém trhu zužuje na pár jedinců, ze kterých stojí za zmínku především podnik PATRIS a.s. v Suchovršicích.

Podnik EMKO Case a.s., jak už jsem výše zmiňoval, působí především na zahraničním trhu a díky své dvaadvacetileté zkušenosti v oboru a širokém portfoliu zákazníků čítající něco přes 300 firem, z nichž je většina ze zahraničí, a udržování těchto obchodních

vztahů, je podnik ve svém oboru schopen konkurovat i středním a středně-velkým zahraničním podnikům, jejichž lídrem je švýcarská firma Elma Electronic AG.

### **PATRIS a.s.**

PATRIS a.s. patří mezi největší evropské výrobce počítačových skříní s výrobní kapacitou až milion kusů za rok. Firma působí na trhu počítačových komponentů od roku 2002, kdy skoupila dřívějšího výrobce počítačových skříní Eurocase Technology, spol s r.o. Od toho roku rozvíjí své aktivity jak na českém, tak i na mezinárodním trhu. Hlavní činností firmy je výroba a obchodování s počítačovými komponenty, které tvoří široké portfolio výrobků. Podnik tedy nabízí podobné produkty jako EMKO Case a.s., ovšem nenabízí kompletní zákaznické řešení a nezabývá se zakázkovou či malosériovou výrobou. Oproti EMKO Case a.s. se však může pyšnit certifikáty norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. [18]

### **Elma Electronic AG**

Elma Electronic AG je veřejně obchodovatelná společnost založená roku 1960 ve švýcarském Mönchaltorfu. Firma je světovým lídrem v oblasti vestavěných počítačových řešení včetně integrovaných systémů, deskových produktů, modulárních skříní, skříněk na vybavení a přesných hardwarových komponent jak ve standardní, tak i vlastní konfiguraci, poskytuje tedy kompletní zákaznické řešení. Stejně jako firma PATRIS a.s. je Elma Electronic AG držitelem certifikátů podle norem ISO 9001 a ISO 14001 a to hned v pěti evropských zemích. Podnik v současnosti působí na třech kontinentech, má pět produktových divizí a dodává své výrobky na vojenské, letecké, lékařské i průmyslové trhy, má tedy široký záběr působnosti. V tom se této společnosti mnohdy vybraný podnik nemůže rovnat, ovšem vezmeme-li v potaz pouze divizi zabývající se výrobou hardwarových komponent a skříní, je podnik EMKO Case a.s. schopen v tomto odvětví na zahraničních trzích postupně zvyšovat svůj tržní podíl, o čemž svědčí i fakt, že EMKO Case eviduje ve svém zákaznickém portfoliu stále více zahraničních firem, které byly zákazníky Elma Electronic, ale dnes si nechávají vyrábět své komponenty právě u EMKO Case a.s. v Brně. [19, 20]

## 3.2 Analýza společnosti EMKO Case a.s.

V této kapitole se zaměřím na analýzu společnosti EMKO Case a.s. podle vícekritériálního modelu START. Dotazník hodnocení byl vypracován na základě cíleně mířených rozhovorů s generálním ředitelem a předsedou představenstva Ing. Jaromírem Bajgarem, senior asistentem Petrem Panschabem a pracovníkem technického úseku Ing. Radkem Ulbrichem.

Hodnocení je rozděleno na dvě části a to na „předpoklady“ a „výsledky“, jak už je popsáno v kapitole „Model START“ v teoretické části práce. V hodnocení budu odpovídat na padesát otázek, které jsou dopředu zformulované v modelu START. (viz. Příloha č.1) Odpovědi na otázky jsou očíslovány a zpracovány do tabulek formou slovního hodnocení a přidělené známky (A-D), která představuje procentuální dosažení excelence. Každému kritériu připadá jedna tabulka.

Dále u každého kritéria určím pomocí dedukce jak silné stránky podniku, tak příležitosti ke zlepšení. Rozdělení kritérií je následovné:

Předpoklady:

1. Vedení
2. Strategie
3. Pracovníci
4. Partnerství a zdroje
5. Procesy, produkty a služby

Výsledky:

6. Zákazníci – výsledky
7. Pracovníci – výsledky
8. Společnost – výsledky
9. Klíčové výsledky

V kapitole „Bodové hodnocení“ bude následně provedeno a zpracováno do tabulek vyhodnocení odpovědí všech jednotlivých kritérií dle přidělených známek:

D – Dosud nezahájeno (0 %)

C – Určitý pokrok (33 %)

B – Podstatný pokrok (67 %)

A – Zcela dosaženo (100 %)

### 3.2.1 Analýza kritérií „Předpokladů“

#### 1) Kritérium: Vedení

**Tabulka 2: Slovní hodnocení kritéria 1: Vedení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
1	<p>Vrcholovým vedením je definováno poslání organizace, kterým je uplatnění svých dlouhodobých zkušeností za účelem poskytovat kompletní zákaznické řešení specifických skříní pro IT techniku.</p> <p>Vizi podniku je jeho růst, především kapacitní růst, tedy rozšíření výrobního prostoru, aby mohl podnik rychleji a účinněji uspokojovat potřeby svých zákazníků, tedy přijímat více zakázek. Z růstu podniku plyne i další vize podniku, a tou je restrukturalizace firmy, vznik nových podnikových útvarů a zavedení managementu kvality, což by mělo vést k optimalizaci chodu a řízení firmy. Rozšíření výrobní haly a skladu již v současnosti probíhá, prostor je rozšířen a čeká na nastěhování nových strojů a regálů, ale k zavedení managementu kvality podnik do teď krom zavedení nového informačního systému neprovedl žádné kroky.</p> <p>Mezi firemní hodnoty a zásady etiky podnikání definované vrcholovým vedením patří především individuální přístup k zákazníkům zakládající se vždy na vstřícném a slušném jednání. Základním pravidlem je vždy mluvit pravdu a předávat</p>	B

	zákazníkovy pravdivé informace, ať už je situace jakákoliv, a v tom jde vedení zaměstnancům příkladem.	
2	Členové vrcholového vedení včetně generálního ředitele se vždy první pondělí v měsíci sejdou u jednoho stolu a předávají si navzájem své poznatky a nápady na zlepšení fungování procesů v podniku. Ostatní zaměstnanci mají s jejich návrhy a nápady ovšem dveře otevřené, ale neexistuje žádný systematický způsob jejich zapojení do inovačních aktivit.	C
3	Jak už tu bylo řečeno, členové vrcholového vedení jdou svým jednáním příkladem všem zaměstnancům.  Vrcholové vedení přijímá od zaměstnanců určitou zpětnou vazbu, tato zpětná vazba je však pouze na verbální bázi v rámci teambuildingu, firemních akcí, či individuálních sezení s jednotlivými zaměstnanci, dochází k tomu velmi zřídka a z vlastní iniciativy zaměstnanců. Nevyplňují se žádné dotazníky, žádný dokument či report nevzniká, a neprobíhá ani žádné hodnocení manažerských schopností vedoucích pracovníků. Přípomínky zaměstnanců však vedení využívá jako podklad pro zlepšení způsobu řízení.	C
4	Motivace pracovníků vrcholovým vedením k účasti na rozvoji výkonnosti organizace probíhá individuálně, žádný systematický motivační program v podniku zaveden není. Výše mzdy je dána kvalifikací a platovou třídou, odměny si každý zaměstnanec konzultuje sám s generálním ředitelem podle vykonané práce a přínosu pro podnik. Určitou motivaci mohou pro zaměstnance představovat také zavedené příspěvky z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) na proplacení nákladů spojených s dovolenou, nebo 5 dní placené dovolené navíc.  Vedoucí pracovníci projevují uznání jak týmového, tak individuálního úsilí pracovníků a osobně je motivují.	B

	Za chyby kárají a udělují pokuty, za dobrou práci však pochválí a snaží se naslouchat názorům ostatních pracovníků na všech úrovních a po zvážení reagovat na získané podněty.	
5	S klíčovými zákazníky, dodavateli a partnery z vrcholového vedení komunikuje a rozvíjí vztahy především generální ředitel, jakožto vedoucí obchodního oddělení a jeho tři obchodní zástupci. Do aktivit s dalšími partnery v rámci místní komunity se však vrcholové vedení nijak, až na pár sponzorských darů, nezapojuje.	C

#### **Silné stránky:**

- Je jasně definováno poslání, hodnoty a vize podniku.
- Probíhá individuální motivace pracovníků formou odměn a benefitů.

#### **Příležitosti ke zlepšení:**

- Neexistuje žádný systematický způsob zapojení všech zaměstnanců do inovačních aktivit.
- Vrcholové vedení přijímá od zaměstnanců určitou zpětnou vazbu, tato zpětná vazba je však pouze na verbální bázi a dochází k tomu velmi zřídka a z vlastní iniciativy zaměstnanců.
- Neprobíhá žádné hodnocení manažerských schopností vedoucích pracovníků.
- Do aktivit s dalšími partnery v rámci místní komunity se nijak, až na pár sponzorských darů, nezapojují.



## 2) Kritérium: Strategie

Tabulka 3: Slovní hodnocení kritéria 2: Strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
6	<p>Strategie firmy je z části založená na informacích z výrobních procesů. Výkonnost těchto procesů je do jisté míry známá, ale až na pár výjimek nedochází k jejímu pravidelnému neměří. Není k dispozici žádný systém měření a analýzy procesů, dochází k chybným odhadům doby trvání výroby, což vede k častému posunování dodacích termínů a z toho plynoucí nespokojenosti zákazníků. V rámci výroby se sleduje pouze vytížení určitých pracovišť a zmetkovitost, a pokud je výrazně vyšší než obvykle, okamžitě se hledá příčina a problém se řeší operativně.</p> <p>Sleduje se ovšem vývoj na trhu, a to především na tom zahraničním. Sleduje se například zavádění nových výrobků a technologických řešení na trh zahraniční konkurencí, ale neprobíhá a nikdy neprobíhalo žádné srovnávání s konkurenčními firmami, tudíž ani žádný benchmarking.</p> <p>Strategie podniku je tedy založena především na informacích o potřebách a očekávání zákazníků, popřípadě dodavatelů a vývoji na trhu. Tyto informace obstarává obchodní oddělení při komunikaci s partnery, dodavateli a zákazníky v rámci jednotlivých zakázek.</p>	C
7	<p>K pravidelné analýze provozních trendů výkonnosti a výsledků v podniku nedochází. Vedení firmy namísto výsledků z analýz a jiných metod, které zaberou spoustu času a práce, upřednostňuje „selský rozum“ k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik s ním spjatých. Strategická rizika řídí sám generální ředitel, především sleduje vývoj měnových kurzů, řídí stav finančních rezerv apod.</p>	D

8	<p>Strategické cíle podniku vychází z jeho vize a jsou podpořeny plány a krátkodobými cíli. Navýšení výrobní kapacity bylo podpořeno rozšířením výrobní haly a skladu. Zavedení managementu kvality bylo prozatím podpořeno zavedením nového IS. Podnik přecházel z účetního systému „Money S3“ od společnosti Solitea, a.s., který krom účetnictví a fakturace poskytoval i přehlednou správu a kontrolu dokumentů, jako DMS systémy, na komplexní ERP systém „ABRA Gen“ od společnosti ABRA Flexi s.r.o., který zastřešuje organizaci obchodní činnosti, řízení zásob, výrobu, vedení účetnictví, a především reporting a podporu rozhodování. Nejen, že připraví půdu pro zavedení managementu kvality, ale umožní vedení efektivně spravovat a řídit chod celé firmy. Systém ABRA Gen byl v podniku spuštěn 1.1.2021.</p> <p>Strategické cíle podniku jsou tedy rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních jednotlivých úseků a jsou tak proveditelné a tedy přijatelné.</p>	B
9	<p>Z předešlé otázky vyplývá, že plány, cíle a úkoly organizace jsou provázány s plány, cíli a úkoly všech pracovníků, které je prvně třeba splnit, aby bylo dosaženo strategických cílů.</p> <p>Všichni pracovníci, až na brigádníky, jsou seznámeni s plány k dosažení cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, přičemž probíhá sledování jejich plnění vrcholovým vedením. Měřítko úspěšnosti plnění jsou však stanoveny pouze verbálně, výsledky plnění nejsou nikde sepsány a opět nevzniká o sledování plnění cílů žádný report v podobě dokumentu.</p>	B
10	<p>Neexistuje žádný objektivní důkaz o tom, že jsou strategie podniku rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran,</p>	D

	<p>protože, ačkoliv obchodní úsek řídí vztahy se zákazníky, nevzniká žádný report, který by to dokazoval.</p> <p>Jak už jsem zmiňoval, řízení rizik řeší generální ředitel sám, avšak nemá žádný způsob nebo systém hodnocení rizik a identifikaci způsobu, jak tato rizika řešit, opět zajišťuje „selský rozum“.</p>	
--	---	--

### **Silné stránky:**

- Je jasně stanovená strategie podniku, je rozpracována do reálných a proveditelných cílů, které jsou podpořeny plány, cíli a úkoly všech pracovníků na všech úrovních organizace.

### **Příležitosti ke zlepšení:**

- Strategie firmy není založená na informacích z měření výkonnosti interních procesů, jelikož se zmiňovaná výkonnost jednotlivých procesů pravidelně až na pár výjimek neměří. Není k dispozici žádný systém měření a analýzy procesů, dochází k chybným odhadům doby trvání výroby, což vede k častému posunování dodacích termínů a z toho plynoucí nespokojenosti zákazníků.
- Neprobíhá a nikdy neprobíhalo žádné srovnávání s konkurenčními firmami, tudíž ani žádný benchmarking.
- K žádné analýze provozních trendů výkonnosti a výsledků v podniku nedochází.
- Neexistuje žádný objektivní důkaz o tom, že jsou strategie podniku rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran, protože nevzniká žádný report, který by to dokazoval.
- Podnik nemá žádný způsob nebo systém hodnocení rizik a identifikace způsobu, jak tato rizika řešit.

### 3) Kritérium: Pracovníci

Tabulka 4: Slovní hodnocení kritéria 3: Pracovníci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
11	<p>Podnik má jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, které vycházejí z dlouhodobého strategického cíle zavedení managementu kvality a jsou pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem strategie a dalšími cíli společnosti.</p> <p>Podnik má v plánu do budoucna přijmout pracovníky, kteří mají patřičné vzdělání a dovednosti v oblasti řízení kvality. Obecně při přijímacích řízeních se bere v potaz i možnost budoucího nahrazení některých pracovních pozic přijímaným pracovníkem, ať už je tomu tak z důvodu blížícího se odchodu stávajících pracovníků do penze, nebo z důvodu vyhlídky na povýšení těchto pracovníků.</p>	A
12	<p>Pokud by pracovník ucházející se o místo ve firmě neodpovídal potřebám organizace a nectil její hodnoty, nebyl by přijat.</p> <p>Proces hodnocení pracovníků v podniku vypadá tak, že se generální ředitel čas od času sejde s každým zaměstnancem individuálně a slovně ohodnotí jeho dosavadní výkon a přínos pro organizaci. Pracovníci tento postup považují za objektivní.</p>	C
13	<p>V podniku probíhají pravidelně potřebná školení zaměstnanců pro chod společnosti, pokud se zaměstnanci chtějí sami zdokonalovat a pracovat na svém rozvoji, je vedení ochotno potřebné školení zajistit a částečně proplatit náklady spojené s ním. Je to však věc zaměstnanců, nejsou k tomu systematicky vedeni vedením.</p> <p>Dovednosti a kompetence pracovníků k plnění vize, poslání a strategických cílů podniku jsou ověřovány jak při přijímacím pohovoru, tak při zaučení pracovníka jeho přímým nadřízeným. Pokud má pracovník nějaké mezery v dovednostech potřebných</p>	A

	<p>k jeho činnosti v podniku a jde o mezeru malého charakteru, jsou tyto mezery vyplněny v rámci zaučení, při kterém si daný člověk projde více výrobními operacemi, aby byl všestranný a měl přehled o všech činnostech v podniku. Pokud by však šlo o větší nedostatky, které nevyhovují potřebám podniku, rozloučí se podnik s pracovníkem ještě ve zkušební době.</p> <p>Všem pracovníkům jsou poskytovány nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění k tomu, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolu. „Všechno pro krále“, tak to zaměstnanci cítí. „Když se firma bude mít dobře, my taky“, v to věří.</p>	
14	<p>Nejen, že jsou zaměstnanci zmocňováni a podporováni k angažovanosti a přijímání opatření v rámci oblasti, za kterou jsou odpovědní, vlastní iniciativa se od nich přímo očekává. Je to jeden ze znaků decentralizovaného přístupu odpovědnostního řízení podniku.</p> <p>Organizace však nemá proces, kterým by zapojovala všechny své pracovníky do činnosti zlepšování.</p>	B
15	<p>V podniku existuje efektivní obousměrná komunikace mezi zaměstnanci pomocí firemního mailu, především však funguje komunikace „z očí do očí“, jelikož se jedná o malý podnik čítající pouze 33 zaměstnanců, všichni se navzájem znají a pohybují se v jedné budově. Jednotlivá pracoviště od sebe nejsou nijak výrazně vzdálena.</p> <p>Úsilí zaměstnanců je uznáváno a odměňováno především podle délky služby, kvalifikace a pracovní pozice. Dodatečné odměny za skvělou práci a svůj přínos podniku si konzultuje každý zaměstnanec sám individuálně s generálním ředitelem.</p>	B

### Silné stránky:

- Je jasně definována strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Podnik rozvíjí schopnosti a dovednosti pracovníků formou pravidelných školení a výcvikem.
- V podniku existuje efektivní obousměrná komunikace mezi zaměstnanci.

### Příležitosti ke zlepšení:

- V podniku neexistuje žádný hodnotící systém pracovníků.
- Organizace nemá proces, kterým by zapojovala všechny své pracovníky do činnosti zlepšování.

## 4) Kritérium: Partnerství a zdroje

Tabulka 5: Slovní hodnocení kritéria 4: Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
16	Partnerské vztahy s dodavateli řídí a rozvíjí s primární orientací na cíle společnosti generální ředitel, pracovníci obchodního úseku a případně i vedoucí pracovník výrobního úseku, který zajišťuje krom řízení výroby i nákup materiálu. V současné době má podnik jednoho stálého dodavatele na spojovací materiál a dva dodavatele, kteří dodávají hlavní konstrukční materiál, jimiž jsou plechové tabule. Se všemi třemi dodavateli má podnik dlouholetý vztah založený na upřímnosti, spolehlivosti, včasných dodávkách a vysoké kvalitě materiálu, což je rozhodující při tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. Prostřednictvím těchto partnerství se dosahuje vzájemně udržitelných profitů.	B
17	Jak už jsem zmínil, v současné době se žádné informace o dodavatelích, spokojenosti zákazníků nebo údaje z benchmarkingu až na některé údaje o výkonnosti výrobních procesů systematicky neshromažďují a nesdílí mezi pracovníky. Avšak nový IS, který je v provozu od 1.1.2021 a který se zatím neustále upravuje, aby pokryl většinu potřeb podniku, poskytuje paletu pro evidenci a	C

	snadné sdílení zmíněných informací, tak aby byly rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky. V IS však stále chybí spousta dat.	
18	<p>Z otázky č. 8 vyplývá že podnik své finanční zdroje využívá systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií a cíli.</p> <p>Vedení však příliš nevyužívá žádné kontrolní postupy a řízení finančních rizik zajišťuje sám generální ředitel s výpomocí externího ekonomického poradce.</p> <p>Ve věci plánování a hodnocení návratnosti investic se využívají odhady budoucího vývoje tržeb a zisku vycházející z údajů z minulých období, generální ředitel je tak schopen odhadnout, kdy se mu uskutečněná investice vrátí, opět se zde využívá již zmíněný „selský rozum“.</p>	C
19	<p>Z hmotných aktiv jsou řízeny a neustále zlepšovány ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů především zařízení a budovy, o tom svědčí nedávné rozšíření výrobní haly, skladu a nákup nových strojů k navýšení výrobní kapacity.</p> <p>Na druhé straně ve věci řízení a optimalizace materiálových zásob podnik trochu zaostává za konkurencí. Jelikož je každá zakázka velmi specifická a množství vyráběných kusů jednotlivých výrobků se často výrazně liší, může se pohybovat od 50 do 5000 kusů a průměrná měsíční spotřeba materiálu se velmi liší. Podnik sice v provozu používá některé přístupy tzv. štíhlé výroby, ve věci řízení zásob však nikoliv. Řízení zásob zatím nefunguje na základě přístupu „just in time“, jak je tomu u jiných podniků ve strojírenství. Stav zásob průběžně kontroluje vedoucí výrobního úseku, který taktéž provádí objednávku, avšak až doposud tuto činnost prováděl bez podpory ERP systému, proto se často stávalo, že podnik držel zbytečně velké množství materiálu.</p>	B

	<p>Ve věci optimalizace materiálových zásob by však měl pomoci již zmiňovaný nový IS.</p> <p>Podnik se snaží o užívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí tak, že se efektivně zbavuje jak kovového odpadu, který je vykupován a svážen firmou KOVOŽROUT s.r.o., tak odpadu, jako jsou plasty, papír a komunální odpad, které za poplatek sváží společnost Marius Pedersen a.s.</p> <p>Podnik při výstavbě výrobní haly taktéž zainvestoval do výstavby vlastní čističky spojené s lakovnou, která za pomoci absorpčních prostředků oddělí z odpadní vody chemikálie a práškové nečistoty, jejichž bezpečný svoz a likvidace je zajištěna firmou Kaiser+Kraft, spol. s.r.o. Voda je tedy neutralizována, měřena a až poté vypuštěna do kanalizace.</p>	
20	<p>O rutinním způsobu zajišťování rozvoje a uplatňování nových technologií v podniku svědčí sledování nových produktů a technologií v oboru zaváděných jak u nás, tak v zahraničí, to je neustále sledováno především generálním ředitelem a na základě jeho podnětu a znalostí pracovníků technického úseku se poté investuje a zavádí nová technologie, jak tomu bylo například u investice do laserového popisovače, který zajišťuje laserový popis libovolných symbolů a značek do kovových materiálů, práškové barvy i eloxovaných materiálů. Laserový popis je velmi kvalitní, nedá se seškrábat či jinak znečistit, což vytváří další přidanou hodnotu pro zákazníka. Můžeme zde tedy mluvit o optimálním využití duševního vlastnictví a znalostí k získání výhody produktu z hlediska jeho dopadu na podnikání a společnost.</p> <p>Co se týče vytváření inovačního, kreativního a tvůrčího prostředí, generální ředitel věří, že barvy a vzhled pracovního prostředí mají pozitivní vliv na výkonnost a psychický stav zaměstnanců.</p>	A



	Nechal tedy vnitřní prostory haly vymalovat známým moravským výtvarníkem Rostislavem Pospíšilem. Jeho malbami ve výrobní hale je taktéž inspirován grafický vzhled webových stránek.	
--	--	--

### Silné stránky:

- Hmotná aktiva podniku jsou neustále zlepšována.
- Podnik udržuje dobré vztahy s partnery a dodavateli a rozvíjí je s orientací na cíle podniku.
- Podnik využívá své finanční zdroje systematicky a existuje zde způsob zajišťování rozvoje a uplatňování nových technologií.
- Podnik využívá své zdroje způsobem šetrným k životnímu prostředí.

### Příležitosti ke zlepšení:

- Nedostatky v oblasti řízení a optimalizace materiálových zásob
- V současné době se žádné informace o dodavatelích, spokojenosti zákazníků nebo údaje z benchmarkingu až na některé údaje o výkonnosti výrobních procesů systematicky neshromažďují a nesdílí mezi pracovníky.
- Vedení příliš nevyužívá žádné kontrolní postupy a řízení finančních rizik zajišťuje sám generální ředitel s výpomocí externího finančního poradce.

## 5) Kritérium: Procesy, produkty a služby

**Tabulka 6: Slovní hodnocení kritéria 5: Procesy, produkty a služby**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
21	Podnik má funkční systém managementu, který zajišťuje, že jsou všechny činnosti spojené s výrobou výrobků funkční, ale nejsou řízeny podle předepsaných požadavků norem řady ISO 9001 či jiných, nýbrž podle vlastních vnitropodnikových norem, které jsou stanoveny jen verbálně.  Podnik nevlastní jakoukoliv certifikaci ISO, což mu činí značné potíže při přijímání zakázek od větších podniků (např. Siemens,	C

	<p>s.r.o. apod.), které vyžadují reporty a certifikaci podle normy ISO 9001. Avšak i přes tuto skutečnost je podnik v současné době, co se týče jeho výrobní kapacity, plně vytížen a o zakázky nemá nouzi.</p> <p>K systému managementu bych ještě dodal, že generální ředitel zastává více funkcí najednou, což by v případě nějaké vážnější nemoci nebo úrazu a jeho následné dlouhodobé absenci mohlo vyústit ve vážný problém.</p>	
22	<p>Výrobky jsou systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na trhy, na kterých podnik působí, ale především s ohledem na pochopení požadavků zákazníka, který je aktivně zapojen do návrhu výrobku, aby bylo zajištěno, že jeho potřeby a očekávání budou stoprocentně splněny. Komunikace se zákazníkem je tedy každodenním chlebem pracovníků technického úseku, kteří vytváří kompletní technickou dokumentaci. Komunikace se zákazníkem probíhá formou mailů, kterými jsou zákazníkovi zasílány návrhy zpracované na základě jeho připomínek. Komunikace a vzájemné vyměňování návrhů trvá, dokud není zákazník s návrhem výrobku plně spokojen.</p>	A
23	<p>Výsledky procesů v podniku nejsou až na pár výjimek pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek. Ty z ukazatelů, které se pravidelně sledují a měří jsou zmetkovitost a dále vytíženost některých pracovišť. Pokud při některém výrobním procesu dochází k nadměrné zmetkovitosti, je problém řešen okamžitě příslušným pracovníkem výrobního, popřípadě technického úseku. V dnešní době je úzkým místem ve výrobě již zmiňovaný laserový popisovač, který je nejvíce vytíženým pracovištěm. Na tuto skutečnost byl generální ředitel upozorněn příslušnými vedoucími pracovníky a plánuje se investice do dalšího laserového popisovače.</p> <p>Externí benchmarking neprobíhá.</p>	C

24	Při navrhování produktu je využita kreativita pracovníka, ovšem v rámci požadavků zákazníka. Každý návrh navzájem konzultují, než dojdou ke konečnému řešení viz otázka č. 22.	A
25	Jelikož se jedná o akciovou společnost, jejíž průměrný přepočtený stav zaměstnanců není vyšší než 50, roční úhrn čistého obrátu nepřevyšuje hranici 80 milionů korun a bilanční suma nepřevyšuje 40 milionů korun, nemusí mít podnik účetní závěrku povinně ověřenou nezávislým auditorem, finanční audit tedy v podniku neprobíhá. Probíhá však pravidelně externí bezpečnostní audit v rámci splnění podmínek BOZP a bezpečnostní počítačový audit v rámci zabezpečení sítě. Žádné další interní ani externí audity neprobíhají. Vedení organizace vždy používá auditorské zprávy jako podklad pro zlepšení v dané oblasti. Záměrem vrcholového vedení je odstranění tzv. kořenových příčin a předejít tak opakovanému výskytu problému.	A

#### **Silné stránky:**

- Výrobky jsou systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na splnění potřeb a očekávání zákazníků.
- Podnik využívá auditorské zprávy ke zlepšení a odstranění kořenových příčin.

#### **Příležitosti ke zlepšení:**

- Generální ředitel zastává více funkcí najednou, což by v případě nějaké vážnější nemoci nebo úrazu a jeho následné dlouhodobé absenci mohlo vyústit ve vážný problém.
- Podnik nevlastní jakoukoliv certifikaci ISO, což mu činí značné potíže při přijímání zakázek od větších podniků, které vyžadují reporty a certifikaci podle normy ISO 9001.
- Výsledky procesů v podniku nejsou až na pár výjimek pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek.
- Žádný externí benchmarking neprobíhá.

### 3.2.2 Analýza kritérií „Výsledků“

#### 6) Kritérium: Zákazníci – výsledky

Tabulka 7: Slovní hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
26	V podniku nedochází k pravidelnému přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky. Podnik taktéž nevede žádné statistiky ohledně stížností, reklamací, ztracených zákazníků apod. Vede si ovšem adresář zákazníků, u kterých sleduje pravidelnost a objem objednávaných produktů, podle kterých hodnotí významnost těchto zákazníků.	C
27	Jak už bylo řečeno, v podniku nedochází k pravidelnému přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky.	D
28	Podnik neprovádí žádný pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistil jejich spokojenost s výrobky. Zákazníci při potvrzení přijetí zásilky objednaných výrobků dají sami vědět, zda jsou s výrobky spokojeni či nikoliv. Podnik nemá stanoveny žádná měřítka k hodnocení výsledkových trendů spokojenosti zákazníka. Žádné výsledky v této oblasti nejsou sledovány.	D
29	Výsledky v oblasti spokojenosti zákazníků nejsou sledovány.	D
30	Jelikož výsledky v oblasti spokojenosti zákazníků nejsou sledovány, nedá se určit, zda vykazují zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň.	D
31	Jak už bylo zmíněno, jelikož výsledky v oblasti spokojenosti zákazníků nejsou sledovány, nemohou být srovnávány s konkurencí.	D
32	Z předchozích otázek vyplývá, že v podniku neexistuje žádná metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků, žádná interní	D

	měřítko nejsou stanoveny a nemůže tak být analyzována spokojenost a loajalita zákazníků.	
33	Z předchozích otázek vyplývá, že není možné zjistit, zda výsledky pokrývají příslušné oblasti a zda dosahují trvale vysoké výkonnosti, a nemohou tedy být porovnávány s konkurencí.	D

### Silné stránky:

- Podnik hodnotí významnost zákazníků.

### Příležitosti ke zlepšení:

- V podniku nedochází k pravidelnému přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky pomocí odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníků.

### 7) Kritérium: Pracovníci – výsledky

**Tabulka 8: Slovní hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
34	Organizace neprovádí žádná pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, jako je nemocnost, fluktuace pracovníků, úrazovost apod., které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků. Nevede si žádnou statistiku. Případné podávání stížností ze strany zaměstnanců je čistě verbálního charakteru při individuálním rozhovoru s generálním ředitelem či členem vrcholového vedení, jak už tu bylo zmíněno.	D
35	Podnik získává od zaměstnanců zpětnou vazbu o vnímání různých aspektů organizace, ta ovšem není pravidelná, je pouze na verbální bázi při individuálním rozhovoru s generálním ředitelem či členem vrcholového vedení a přichází z vlastní iniciativy zaměstnanců. Podnik nemá stanoveny žádná měřítko, nesleduje tedy systematicky žádné výsledky v této oblasti.	D

36	Z předešlé otázky vyplývá, že výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků nejsou porovnávány s výsledky jiných organizací.	D
37	Při individuálních rozhovorech se zaměstnanci se generální ředitel samozřejmě ptá na jejich spokojenost a v případě negativní odpovědi se snaží případný problém nebo stížnost vyřešit tak, aby byly obě strany spokojeny, a jedná podle těchto informací při stanovování plánů. To ovšem nemůžeme považovat za pravidelný průzkum. Informace o spokojenosti, které vedení od pracovníků získá, nejsou známi všem pracovníkům.	C
38	Z individuálních rozhovorů se zaměstnanci generální ředitel zatím nevypozoroval žádné známky nespokojenosti svých pracovníků, většinou jsou se vším spokojeni. Z této informace můžeme vyvodit, že skutečné vnímání spokojenosti pracovníků má trvale vysokou úroveň, to však není srovnáváno s jinými organizacemi.	C

#### **Silné stránky:**

- Nebyly vypořádány žádné známky nespokojenosti pracovníků.

#### **Příležitosti ke zlepšení:**

- Organizace neprovádí žádná pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků.
- Podnik získává od zaměstnanců zpětnou vazbu o vnímání různých aspektů organizace, ta ovšem není pravidelná a přichází z vlastní iniciativy zaměstnanců.
- Skutečné vnímání spokojenosti pracovníků není srovnáváno s jinými organizacemi.

## 8) Kritérium: Společnost – výsledky

Tabulka 9: Slovní hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
39	<p>Podnik může pomocí protokolu o měření hluku dokázat, že splňuje normy a předchází tak obtěžování svého okolí hlukem.</p> <p>Co se týče odpadu, kovový odpad se prodává k dalšímu zpracování a je pravidelně odvážen v kontejnerech, stejně tak papír, plasty a komunální odpad, který podnik třídí a je taktéž pravidelně odvážen společností Marius Pedersen a.s.</p> <p>Lakovna je vybavena vlastní čističkou (viz otázka č. 19) a u pece v lakovně se pravidelně měří emise CO<sub>2</sub>.</p>	A
40	<p>Podnik může prezentovat, že pravidelně přispívá na fyzicky postiženého Lukáše, který je od útlého věku na invalidním vozíku. Částka činí cca 50 000 Kč ročně.</p> <p>Dále podnik již od roku 2013 pravidelně přispívá na provoz a rozvoj florbalového klubu „Sokol Brno I EMKOCase Gullivers“ 200 000 Kč ročně. Před pandemií pořádal podnik zřídka pro své zaměstnance, partnery a úzkou veřejnost koncerty ve své výrobní hale. K vedení podniku se dostávají pozitivní ohlasy ze strany veřejnosti.</p>	A
41	<p>Podnik může prezentovat, že výše uvedené aktivity podniku mají pozitivní trend a přispívají na rozvoj společnosti. Organizace ovšem nemůže prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného či podnikatelského sektoru, k žádnému srovnávání totiž nedochází.</p>	B
42	<p>Média se o podnik a jeho činnost příliš nezajímají a podniku nebyla doposud udělena žádná cena za společenskou odpovědnost.</p>	D

43	Organizace neprovádí žádné veřejné průzkumy ke zjištění, zda o ní má okolí a společnost vysoké mínění a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění.	D
----	---	---

#### Silné stránky:

- Podnik úspěšně předchází obtěžování okolí a minimalizuje dopad své činnosti na životního prostředí.
- Organizace se aktivně věnuje dobročinné činnosti a přispívá na rozvoj společnosti.

#### Příležitosti ke zlepšení:

- Organizace se ve věci přispívání na rozvoj společnosti nesrovnává s jinými organizacemi.
- Média se o podnik a jeho činnost příliš nezajímají.
- Organizace neprovádí žádné veřejné průzkumy ke zjištění, zda o ní má okolí a společnost vysoké mínění a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění.

### 9) Kritérium: Klíčové výsledky

Tabulka 10: Slovní hodnocení kritéria 9: Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

Č.	Slovní hodnocení	Známka
44	Výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů podniku, jako je podíl na trhu, marže, objemy výroby apod. vykazují podle údajů z účetních výkazů a informací od generálního ředitele až na zisk trvale zlepšující se trend. Zisk z důvodu nedávných investic a odpisů strojů a majetku v minulých letech tento zlepšující se trend nevykazuje.	B
45	Podnik nesrovnává výsledky výše uvedených finančních a nefinančních ukazatelů s jinými organizacemi.	D
46	Výsledky nejsou rozdělovány podle různých částí podnikání, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti.	D



47	Výkonnost všech procesů, které se podílejí na výrobku, je měřitelná a do jisté míry známá, k pravidelnému měření však z důvodu časové náročnosti nedochází, to by se však v budoucnu se zavedením managementu kvality mělo změnit.	C
48	Výsledky výše zmíněných činností v případě výrobků vykazují podle informací od generálního ředitele zlepšující se trend.	B
49	Výsledky výše zmíněných činností nejsou srovnávány s jinými firmami, a tudíž nelze určit, zda jsou srovnatelné nebo lepší.	D
50	Výsledky podpůrných a administrativních činností vykazují pozitivní trend, ale podnik je neporovná s jinými organizacemi.	C

#### **Silné stránky:**

- Dochází k neustálému nárůstu objemu vyráběných produktů a tržeb.

#### **Příležitosti ke zlepšení:**

- Podnik nesrovnává výsledky finančních a nefinančních ukazatelů s jinými organizacemi.
- Výsledky nejsou rozdělovány podle různých částí podnikání, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti.
- V podniku nedochází až na pár výjimek k pravidelnému měření výkonnosti procesů z důvodu časové náročnosti, výsledky tak nemohou být srovnávány s konkurencí.

### **3.2.3 Bodové hodnocení**

V této kapitole jsem zaznamenal bodové hodnocení A, B, C nebo D do tabulek podle příručky modelu START. Třetí řádek tabulky vždy určuje počet zaškrtnutí jednotlivých stupňů hodnocení (a) a faktor (b) určuje jejich váhu. Hodnoty jednotlivých stupňů hodnocení jsem dosáhl součinem počtu zaškrtnutí a faktoru (a x b). Hodnoty jednotlivých stupňů hodnocení jsem sečetl a vydělil počtem otázek v příslušném kritériu, tak jsem dostal procentuální úspěch jednotlivých kritérií.

**Tabulka 11: Bodové hodnocení kritéria 1: Vedení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 1 - Vedení</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	0	3	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	99	134	0	233
Celkem/5=	<b>46,6 % úspěchu</b>				

**Tabulka 12: Bodové hodnocení kritéria 2: Strategie**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 2 - Strategie</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	2	1	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	33	134	0	167
Celkem/5=	<b>33,4 % úspěchu</b>				

**Tabulka 13: Bodové hodnocení kritéria 3: Pracovníci**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 3 - Pracovníci</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	0	1	2	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	33	134	200	367
Celkem/5=	<b>73,4 % úspěchu</b>				

**Tabulka 14: Bodové hodnocení kritéria 4: Partnerství a zdroje**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 4 – Partnerství a zdroje</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	0	2	2	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	66	134	100	300
Celkem/5=	<b>60 % úspěchu</b>				

**Tabulka 15: Bodové hodnocení kritéria 5: Procesy, produkty a služby**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 5 – Procesy, produkty a služby</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	0	2	0	3	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	66	0	300	366
Celkem/5=	<b>73,2 % úspěchu</b>				

**Tabulka 16: Bodové hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 6 – Zákazníci – výsledky</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	7	1	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	33	0	0	33
Celkem/8=	<b>4,125 % úspěchu</b>				

**Tabulka 17: Bodové hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 7 – Pracovníci – výsledky</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	3	2	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	66	0	0	66
Celkem/5=	<b>13,2 % úspěchu</b>				

**Tabulka 18: Bodové hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 8 – Společnost – výsledky</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	2	0	1	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	0	67	200	267
Celkem/5=	<b>53,4 % úspěchu</b>				

**Tabulka 19: Bodové hodnocení kritéria 9: Klíčové výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

<b>Kritérium 9 – Klíčové výsledky</b>					
	D	C	B	A	Celkem
Počet (a)	3	2	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	66	134	0	200
Celkem/7=	<b>28,57 % úspěchu</b>				

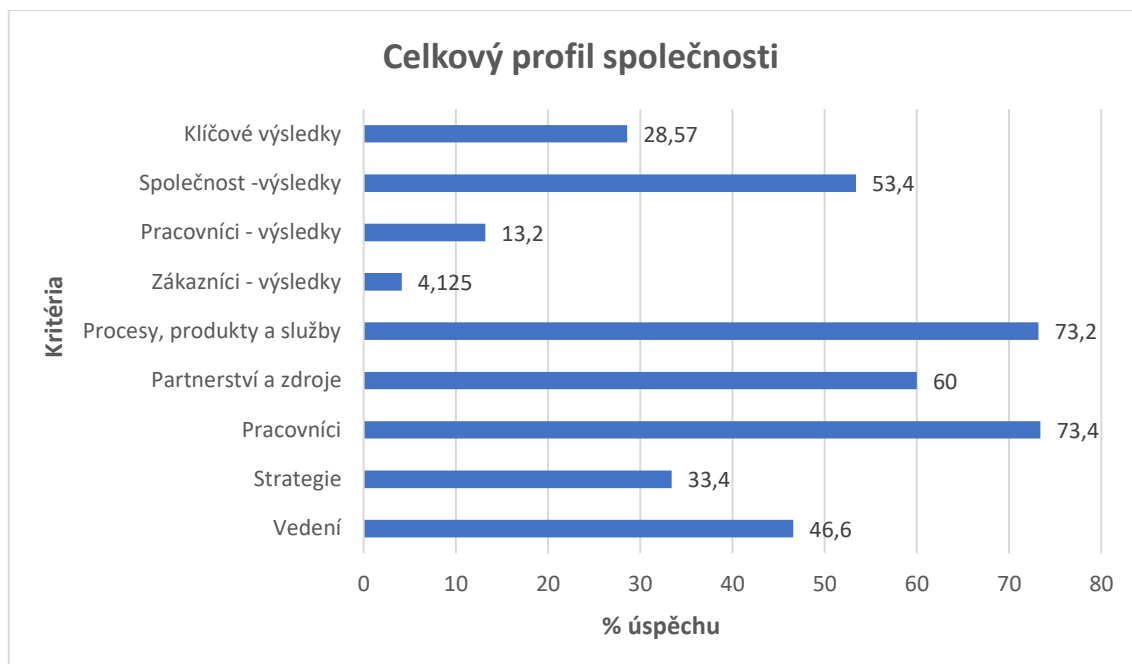
### 3.2.4 Celkové hodnocení podniku

Celkové bodové hodnocení jsem provedl stejným způsobem jako u bodového hodnocení jednotlivých kritérií. Je uvedeno níže v tabulce, která je definována dle příručky modelu START a která zahrnuje všechna kritéria jak „výsledků“, tak „předpokladů“.

**Tabulka 20: Celkové hodnocení podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>% úspěchu</b>
<b>Vedení</b>	0	3	2	0	46,6
<b>Strategie</b>	2	1	2	0	33,4
<b>Pracovníci</b>	0	1	2	2	73,4
<b>Partnerství a zdroje</b>	0	2	2	1	60
<b>Procesy, produkty a služby</b>	0	2	0	3	73,2
<b>Zákazníci – výsledky</b>	7	1	0	0	4,125
<b>Pracovníci – výsledky</b>	3	2	0	0	13,2
<b>Společnost – výsledky</b>	2	0	1	2	53,4
<b>Klíčové výsledky</b>	3	2	2	0	28,57
<b>Celkový počet zaškrtnutí (a)</b>	17	14	11	8	
<b>Faktor (b)</b>	0	33	67	100	Celkem:
<b>Hodnota (a x b)</b>	0	462	737	800	1999
<b>1931/50 =</b>	<b>39,98 % úspěchu organizace</b>				



**Obrázek 3: Celkový profil společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podnik EMKO Case a.s. dosáhl v celkovém bodovém hodnocení ze všech devíti kritérií výsledku 39,98 % (viz Tabulka č. 20), přičemž jsem se jako hodnotitel snažil být co nejobjektivnější. Tento výsledek můžeme považovat za průměrný, jelikož nejlépe hodnocené organizace podle modelu START dosahují kolem 75 % úspěšnosti. Z toho můžeme vyvodit, že je podnik EMKO Case a.s. zhruba z 50 % excelentní organizací.

Považuji za nutné zmínit, že se jedná o menší rodinný podnik, který podobné hodnocení výkonnosti prováděl poprvé. Nejedná se o soutěž, ale především o nástroj řízení, díky kterému podnik odhalil své slabé stránky a příležitosti ke zlepšení. Výše zmíněná výsledná hodnota je pro podnik velmi důležitá, protože představuje určitý výchozí bod pro další měření. Z grafu (viz Obrázek č. 3) lze vyčíst, že jeho silnou stránkou jsou kritéria „Procesy, produkty a služby“ a „Pracovníci“, zatím co v kritériích „Pracovníci – výsledky“, „Zákazníci – výsledky“ výrazně zaostává a měl by se na tyto oblasti primárně zaměřit.

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole se budu věnovat vlastním návrhům na zlepšení. V předchozí kapitole „Analytická část“ byla jednotlivá kritéria modelu START okomentována a ohodnocena, na základě toho byly ke každému kritériu sepsány silné stránky podniku a příležitosti ke zlepšení, ze kterých jsem vycházel při tvorbě svých návrhů. Podmínkou je, aby byly návrhy reálně proveditelné, nápomocné a pokud možno nevytvářely podniku příliš velké náklady. Jednotlivé návrhy jsem konzultoval s generálním ředitelem Ing. Jaromírem Bajgarem a senior asistentem Petrem Panschabem a pracovníkem technického úseku Ing. Radkem Ulbrichem.

### 4.1 Identifikace příležitostí ke zlepšení

Při analýze příležitostí ke zlepšení, jsem u více kritérií zaregistroval opakující se trend absence jakéhokoliv srovnávání či benchmarkingu s jinými organizacemi. Aby se však podnik mohl srovnávat s jinými organizacemi, musí mít prvně co srovnávat. Tím narážím na další příležitosti ke zlepšení vyskytující se v analytické části.

Podnik nezakládá svou strategii na výsledcích měření výkonnosti interních procesů, jelikož tuto výkonnost neměří. Není k dispozici žádný systém měření a analýzy procesů, dochází k chybným odhadům doby trvání výroby, což vede k častému posunování dodacích termínů a z toho plynoucí nespokojenosti zákazníků, to považuji za vážný nedostatek.

Dále vrcholové vedení sice přijímá od zaměstnanců určitou zpětnou vazbu, ta je však pouze na verbální bázi, z vlastní iniciativy zaměstnance a není pravidelná. Neprobíhá ani žádné hodnocení manažerských schopností vedoucích pracovníků a neexistuje žádný systematický způsob zapojení všech pracovníků do činnosti zlepšování. Podnik taktéž nezjišťuje spokojenost svých pracovníků.

V oblasti zákazníků sice dochází k řízení vztahů se zákazníky, ale nedochází ke sledování odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníků, nevede se žádná statistika a není tak opět co vyhodnocovat a srovnávat.

Další příležitosti ke zlepšení se týkaly například řízení rizik, nedostatků v řízení a optimalizaci materiálových zásob, absence ISO certifikace, která jim neumožňuje přijímat velké zakázky od firem, které certifikaci ISO vyžadují apod.

## **4.2 Prioritizace příležitostí ke zlepšení**

Ke konečnému výběru konkrétních návrhů ke zpracování jsem se dostal prioritizací jednotlivých příležitostí ke zlepšení, přičemž hlavním faktorem byl výsledek dotazníku v analytické části, kde nejnižší hodnocení dostaly kritéria: „Pracovníci – výsledky“ a „Zákazníci – výsledky“. Příležitosti ke zlepšení v těchto dvou kritériích tedy dostaly nejvyšší prioritu.

Dalším faktorem při prioritizaci byla skutečnost, že studuji obor „Procesní management“, dávalo mi tedy smysl věnovat jeden z mých návrhů měření výkonnosti interních procesů. To je však velmi obsáhlé téma, zaměřil jsem se tedy pouze na výrobní procesy, jelikož výroba je klíčovým a nejdůležitějším procesem v podniku, odráží v sobě požadavky zákazníka a vytváří přidanou hodnotu.

## **4.3 Vlastní návrhy na zlepšení**

V této podkapitole představím své konkrétní návrhy na zlepšení, které se budou týkat měření výkonnosti výrobních procesů, přijímání zpětné vazby od zaměstnanců a zjišťování jejich spokojenosti a také sledování měřítek výkonnosti, které mají vliv na spokojenost zákazníků. Ideální návrh je takový, který reaguje na více příležitostí ke zlepšení.

### **4.3.1 Návrh 1: Návrh systému měření výrobních procesů**

Tento návrh na zlepšení reaguje na kritéria: „Strategie“, „Procesy, produkty a služby“ a „Klíčové výsledky“ a jde ruku v ruce se strategickými cíli podniku. Návrh systému měření výrobních procesů by měl vrcholovému vedení umožnit monitorovat, řídit a zlepšovat celkovou výkonnost výrobních procesů.

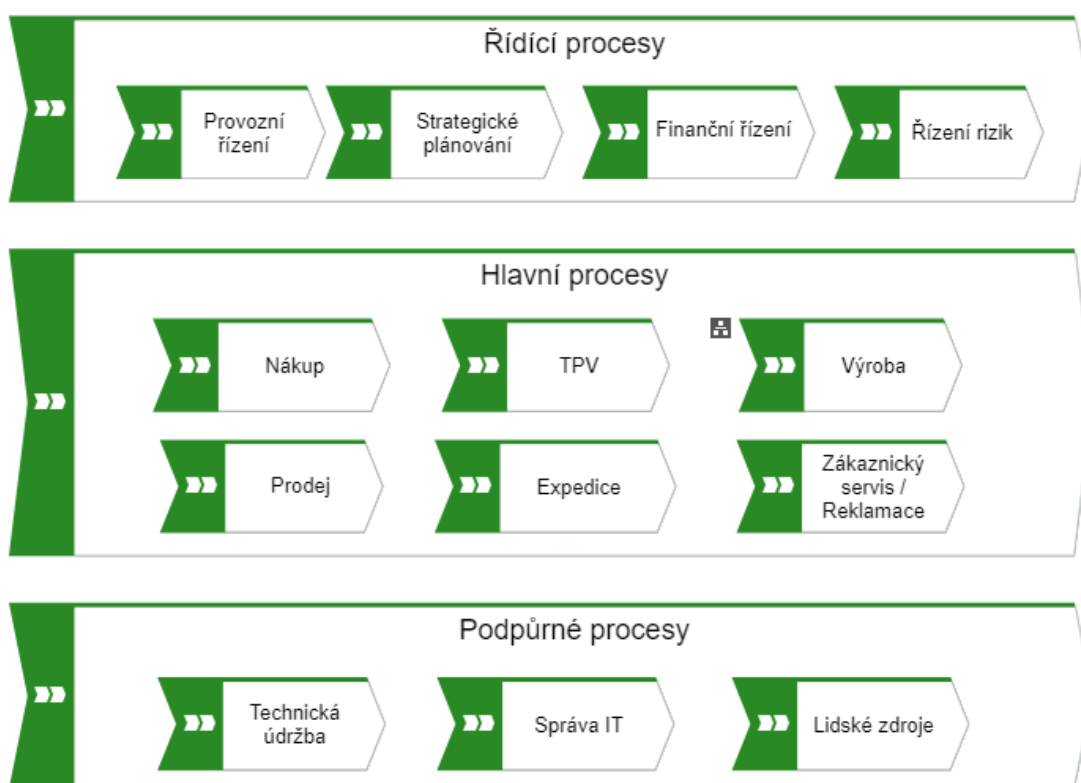
Podnik nemá a nikdy neměl interní procesy zmapované, neexistují zdokumentované popisy toho, jak mají být jednotlivé procesy prováděny, ty jsou pracovníky prováděny na základě jejich odbornosti a zkušeností dle výrobní dokumentace. Není k dispozici žádný systém měření a analýzy těchto procesů a dochází k chybným odhadům doby trvání



výroby, což vede k častému posunování dodacích termínů a z toho plynoucí nespokojenosti zákazníků.

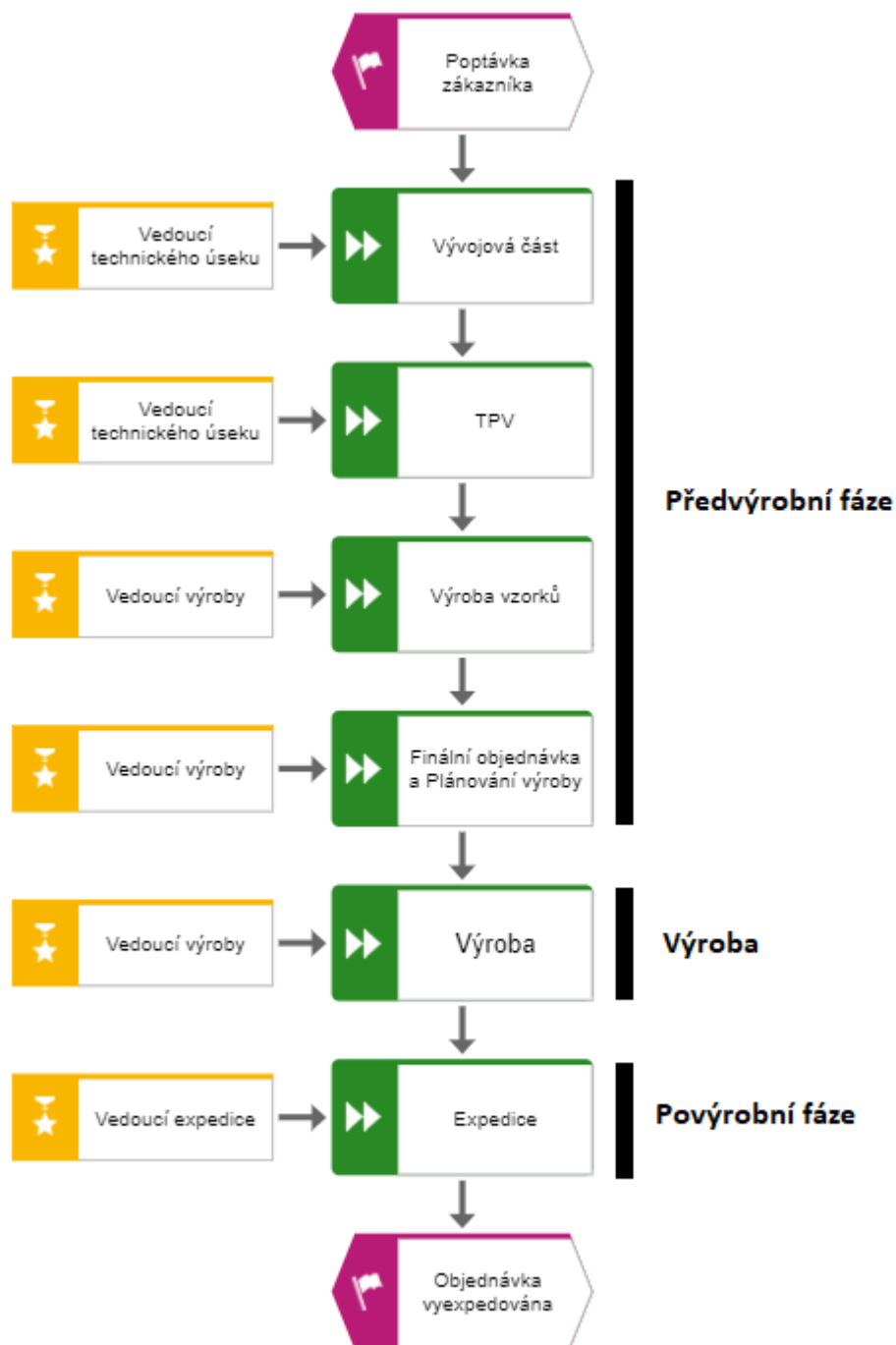
Prvně je tedy nutné procesy zmapovat, tedy identifikovat a dopodrobna popsat výrobní proces a všechny jeho subprocessy (dále jen „procesy“), především správně vymezit začátek a konec všech procesů. Stejně tak musíme stručně popsat předvýrobní fázi a fázi po skončení výroby. To je první část návrhu. Druhá část návrhu se bude týkat navržení systému metrik jakožto ukazatelů výkonnosti včetně způsobu jejich výpočtu, které u výrobních procesů i u procesu výroby jako celku budeme sledovat a měřit. V třetí a poslední části návrhu popíšu konkrétní metodiku pro sběr dat.

### Mapování procesů



**Obrázek 4: Procesní mapa EMKO Case a.s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 5: Model tvorby přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **Předvýrobní fáze**

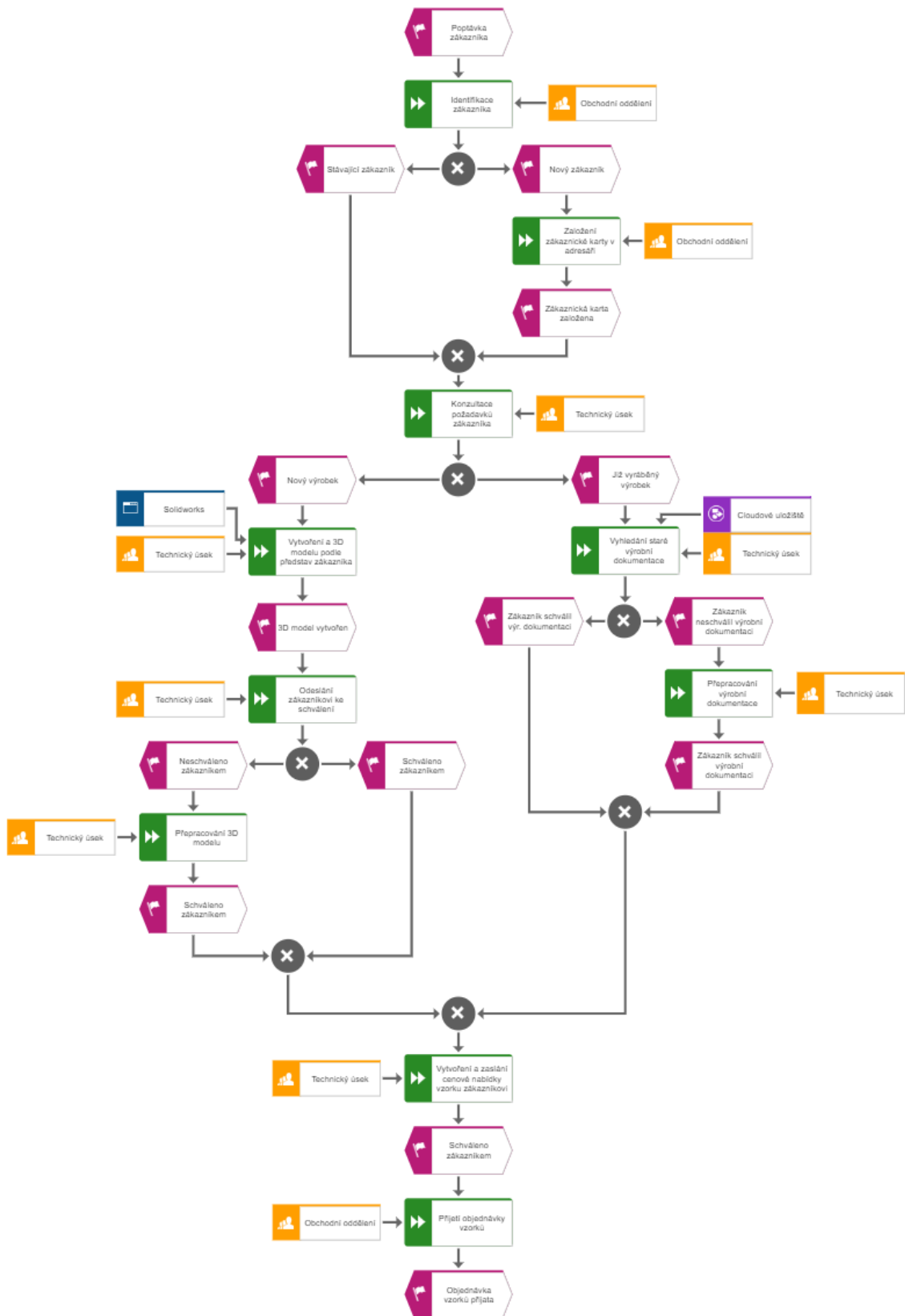
Předvýrobní fázi se dá rozdělit do čtyř na sebe navazujících částí: Vývojová část, TPV, Výroba vzorků, Finální objednávka a plánování výroby.

### **Vývojová část**

Vše začíná poptávkou ze strany zákazníka v podobě e-mailu s požadavky, který obdrží obchodní oddělení. Pokud jde o nového zákazníka, založí se nová zákaznická karta v adresáři.

Pracovník obchodního oddělení mail obratem přeošle příslušnému pracovníkovi TPV, který po prostudování požadavků ihned kontaktuje zákazníka a konzultuje s ním další postup, jehož doba trvání záleží na tom, zda se jedná o nový nebo již vyráběný výrobek a zda zákazník poskytne či neposkytne vlastní výrobní dokumentaci. V každém případě dochází ke konzultování požadavků na provedení výrobku se zákazníkem pomocí mailu. Jsou případy, kdy se chce zákazník sejít s technickým oddělením osobně, v takovém případě je přítomen i pracovník obchodního oddělení, který na to dohlíží po obchodní stránce věci.

Výstupem je 3D model v programu Solidworks, který si zákazník může prohlédnout pomocí E-drawings, a cenová nabídka na jeden kus i na různá intervalová množství. Po uvážení uskuteční či neuskuteční objednávku vzorku/ů.

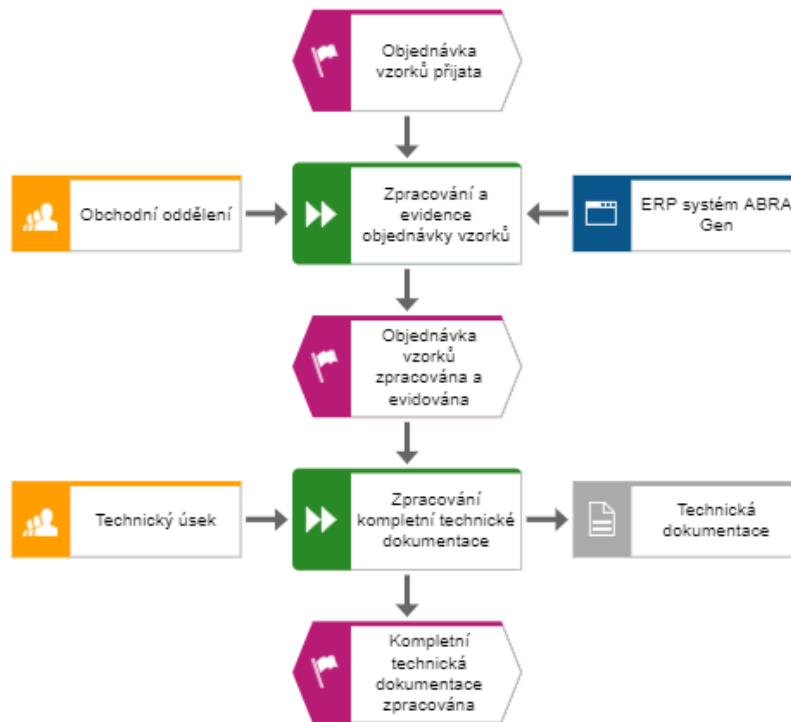


**Obrázek 6: Vývojová část**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## TPV

Po přijetí objednávky zpracuje technický úsek kompletní technickou dokumentaci včetně výkresů a technologického postupu upraveného do speciálního formátu pro systém ABRA Gen.

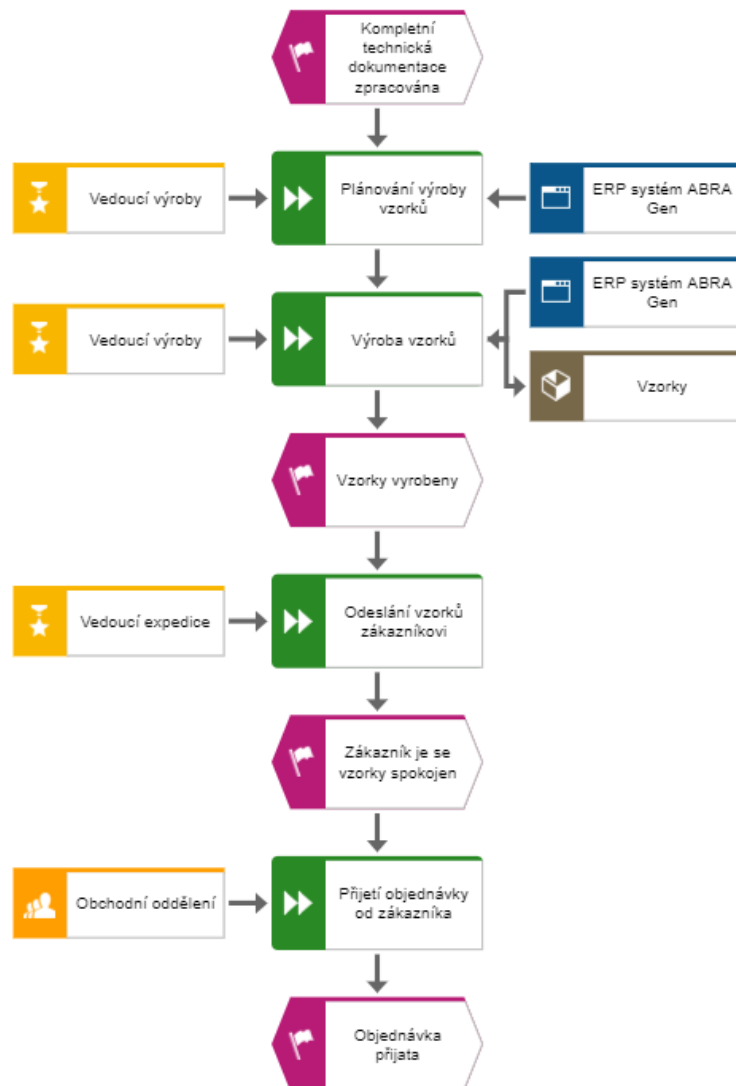


Obrázek 7: TPV

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Výroba vzorků

Technický úsek předá výstupy své práce vedoucímu výroby, který naplánuje a uskuteční výrobu vzorků. Podnik garantuje zákazníkům doručení vzorků nejpozději do čtyř týdnů od podání objednávky. Až pokud je zákazník se vzorky spokojený, uskuteční objednávku.

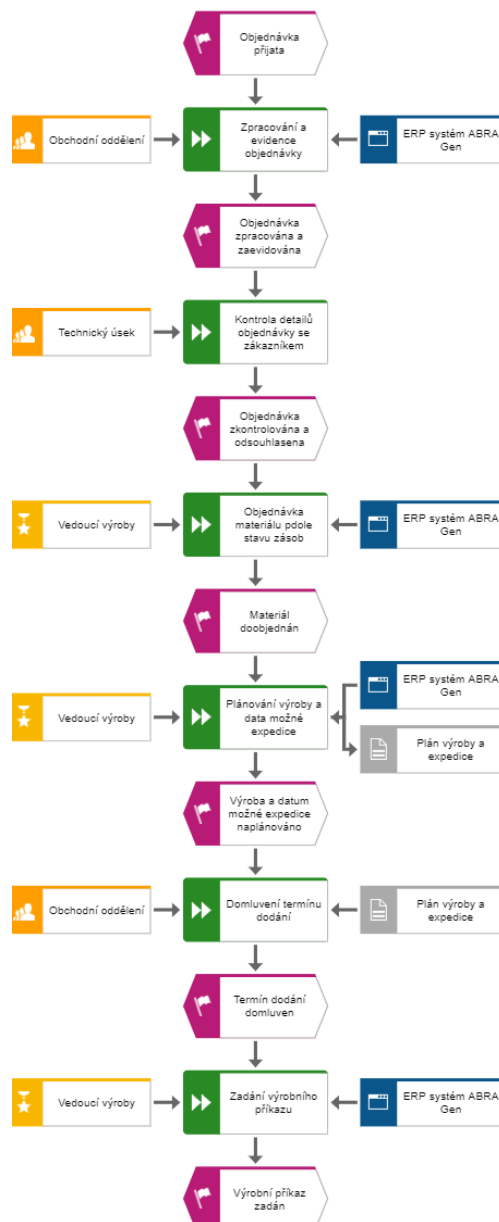


**Obrázek 8: Výroba vzorků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Finální objednávka a plánování výroby

Obchodní oddělení objednávku zpracuje, pře pošle technickému úseku, který se zákazníkem naposledy zkontroluje všechny detaily a pře pošle vedoucímu výroby, který provede objednávku materiálu podle stavu zásob a naplánuje časový průběh výroby včetně data expedice. Příslušené informace odešle obchodnímu oddělení, které se zákazníkem na základě plánu výroby domluví termín dodání. Tím předvýrobní fáze končí, teprve teď může začít samotná výroba.



Obrázek 9: Finální objednávka a plánování výroby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **Výroba**

Pro zmapování výrobního procesu je potřeba identifikace všech procesů: vstupů, výstupů, zdrojů, vlastníka procesu, zákazníka procesu a popis sledu jednotlivých aktivit včetně vývojového diagramu.

Jedná se o zakázkovou výrobu, kdy každý výrobek prochází jinými technologickými operacemi, určení konkrétního zákazníka u některých procesů je tedy nemožné, vždy se však jedná o osobu odpovědnou za následující výrobní proces.

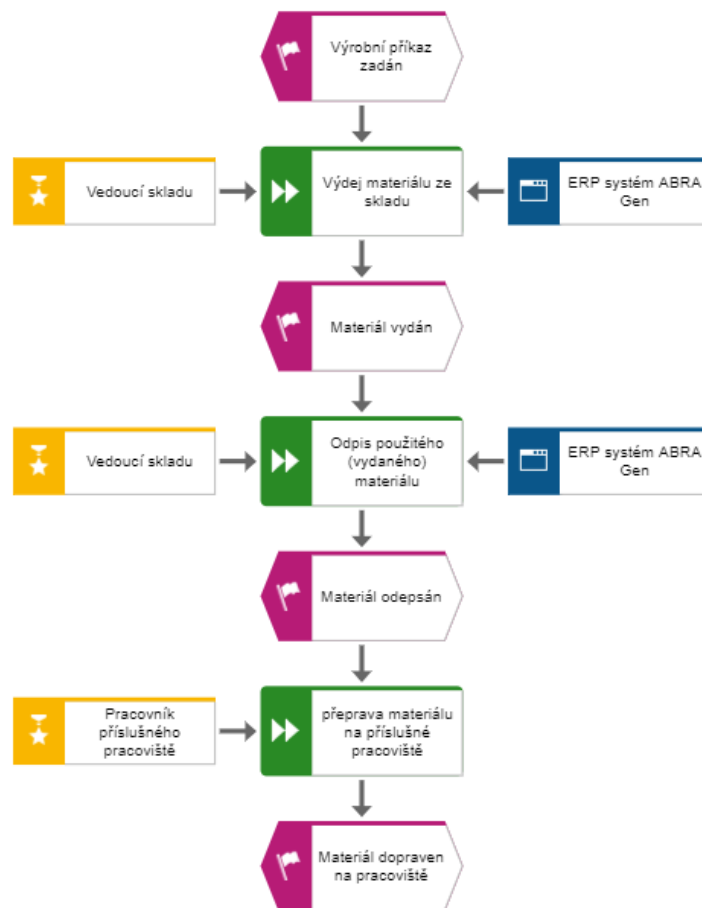
Jelikož každý výrobek vstupující do výroby může mít odlišný technologický postup, resp. jiné pořadí výrobních operací nebo může některá operace v technologickém postupu chybět, zvolil jsem pro propojení následujících EPC diagramů obecnou koncovou událost: „Výstupy převezeny na pracoviště následující výrobní operace“. Začátek každého výrobního procesu je tedy definován první činností v procesu a konec výše zmíněnou obecnou koncovou událostí.



## Proces č. 0: Výdej materiálu

Tento proces se opakovaně provádí v průběhu výroby před započítím procesů: Vysekávání, CNC Frézování, Lisování upínacích prvků, Navařování upínacích prvků, Lakování, Montáž a taktéž u procesu expedice v povýrobní fázi. Jde o proces zahrnující manipulační časy s materiálem, se kterými musí vedoucí výroby při plánování výroby počítat.

Pracovníkovi je na začátku směny, nebo před započítím práce na nové zakázce, vedoucím skladu podle příslušné zakázky v systému ABRA Gen vydán materiál, který je následně ze systému odepsán. Následně je materiál dopraven příslušným pracovníkem na pracoviště.



Obrázek 10: Výdej materiálu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

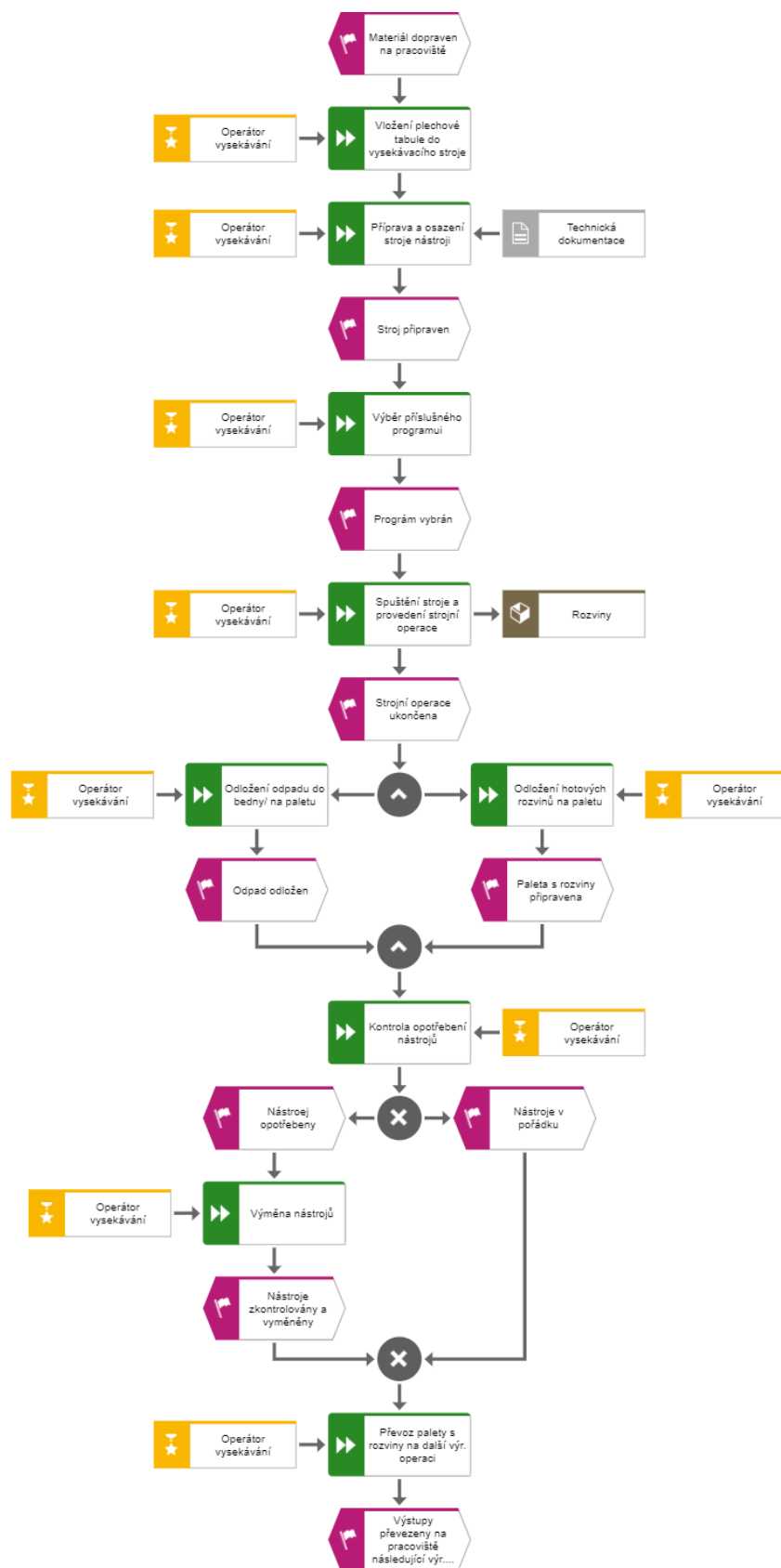
## Proces č. 1: Vysekávání

Pracovník vloží plechovou tabuli na stůl vysekávacího zařízení, připraví stroj podle programu tzn. osadí stroj příslušnými nástroji, na dotykovém ovládacím monitoru si vybere z fronty předem uložený program pracovníky TPV, spustí program a doplňuje tabule podle požadovaných kusů. V pravidelných intervalech operátor kontroluje opotřebení a ostrost nástrojů. Odpad odloží do příslušné bedny nebo na paletu k tomu určenou. Hotové rozviny skládá na jinou paletu, kterou po dokončení série či výrobní dávky převezde do prostoru pracoviště následující výrobní operace. Tím proces končí.

**Tabulka 21: Vysekávání**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Vysekávání
Výrobní zařízení	Vysekávací stroje: Tru Punch 2000, Trumatic 200 Rotation
Vstupy	Program od pracovníka TPV, plechová tabule, energie
Výstupy	Rozvin, odpad
Zdroje	Operátor, nástroje
Vlastník procesu	Vedoucí prvovýroby
Zákazník procesu	Vlastník následujícího procesu



**Obrázek 11: Vysekávání**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

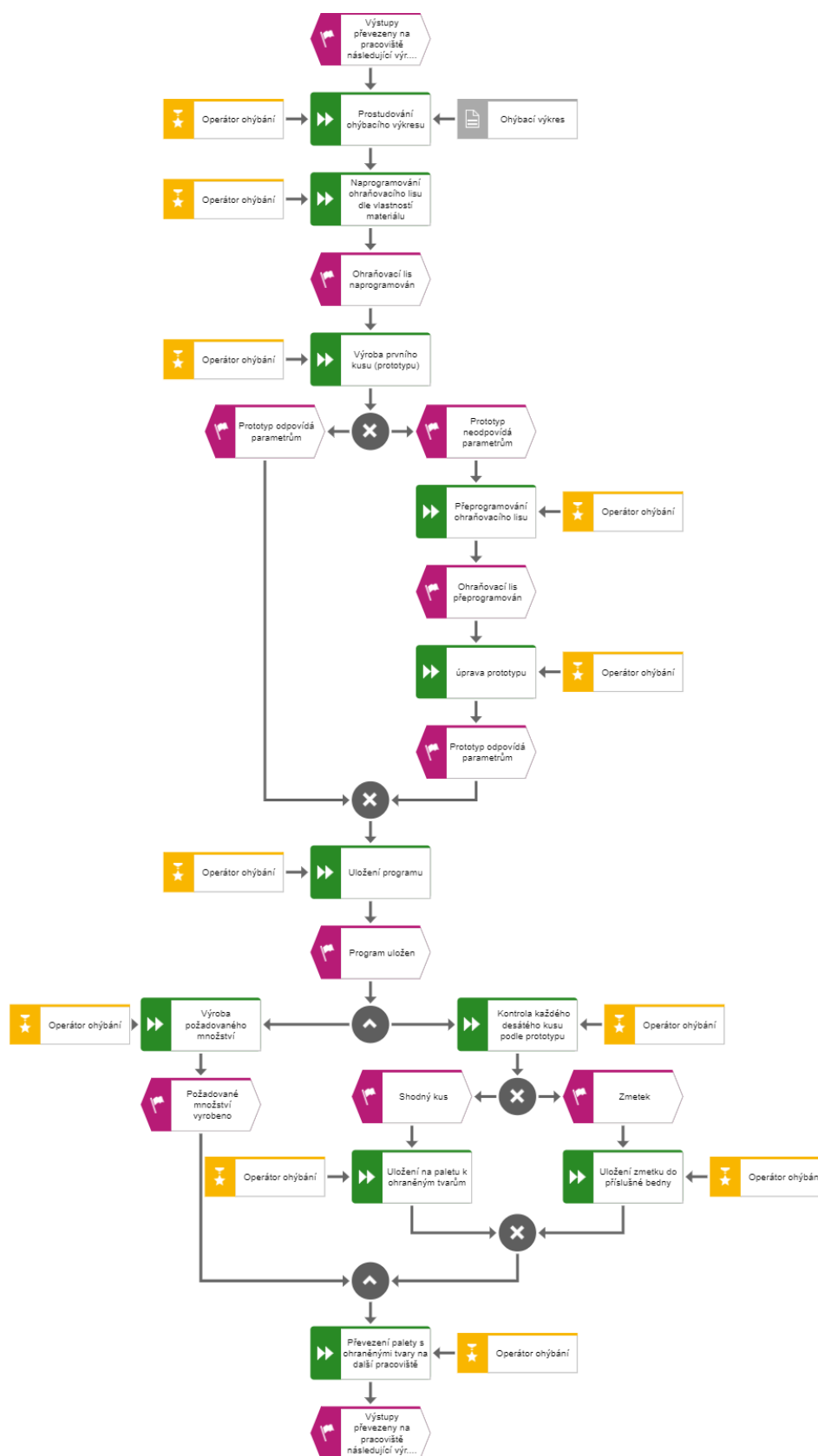
## Proces č. 2: Ohýbání

Pracovník vezme rozvinutý tvar, prostuduje ohýbací výkres, následně operátor naprogramuje ohraňovací lis s přihlédnutím k materiálu, resp. k jeho vlastnostem, vyrobí první kus (prototyp), když prototyp odpovídá všem parametrům, uloží program. Spustí uložený program a ohýbá jeden rozvin za druhým. Po každém desátém kusu provede kontrolu shody s prototypem. Hotové ohraňené tvary skládá na paletu, kterou po dokončení série či výrobní dávky převezde do prostoru pracoviště následující výrobní operace.

### Tabulka 22: Ohýbání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Ohýbání
Výrobní zařízení	Hydraulické ohraňovací lisy: TrumaBend V 50, TruBend 5130
Vstupy	Ohybový výkres, rozvin, energie
Výstupy	Ohraňený výrobek
Zdroje	Operátor, finance
Vlastník procesu	Vedoucí prvovýroby
Zákazník procesu	Vlastník následujícího procesu



**Obrázek 12: Ohýbání**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

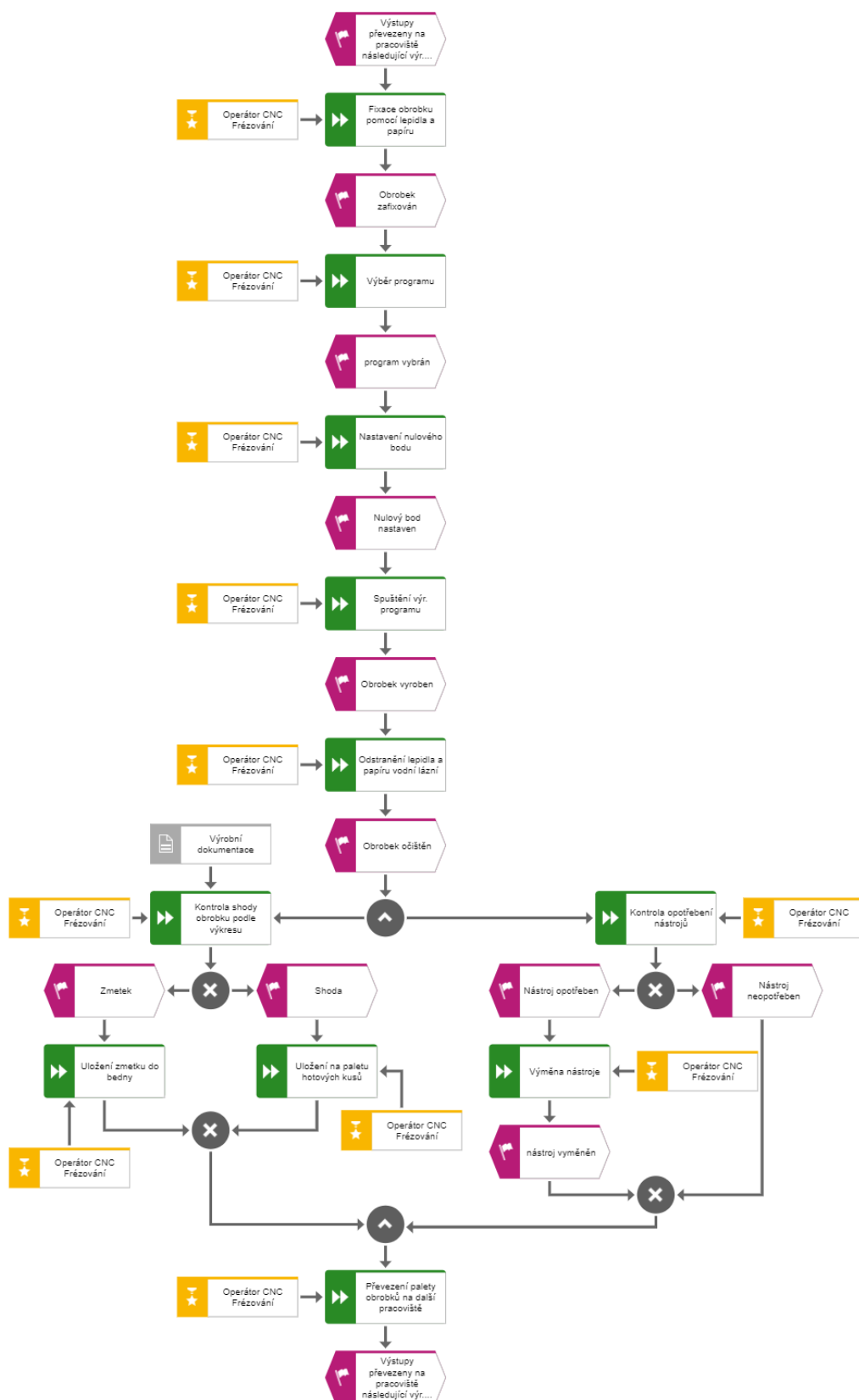
### Proces č. 3: CNC Frézování

Operátor zafixuje obrobek pomocí lepidla a speciálního tlustého papíru, vybere si z fronty předem uložený program pracovníky TPV, nastaví nástroj na nulový bod, který se nachází většinou vpravo dole a spustí program, přičemž dohlíží na celý proces. Mezi jednotlivými kusy měří a kontroluje opotřebení nástroje, případně vymění nástroj. Po skončení obrábění vyjme obrobek přilepený na papíru, vloží jej do vodní lázně, která rozpustí lepidlo a oddělí papír od obrobku, obrobek očistí a dá na příslušnou paletu, kterou po dokončení série či výrobní dávky převezde do prostoru pracoviště následující výrobní operace.

**Tabulka 23: CNC Frézování**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	CNC Frézování
Výrobní zařízení	Obráběcí centrum pro frézování: Datron M8 Cube
Vstupy	Program v „TOPS“, lepidlo, papír, polotovary, energie
Výstupy	Obrobek, odpad
Zdroje	Operátor, fréza, finance
Vlastník procesu	Vedoucí CNC obrábění
Zákazník procesu	Vlastník následujícího procesu



Obrázek 13: CNC Frézování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Proces č. 4: Lisování upínacích prvků

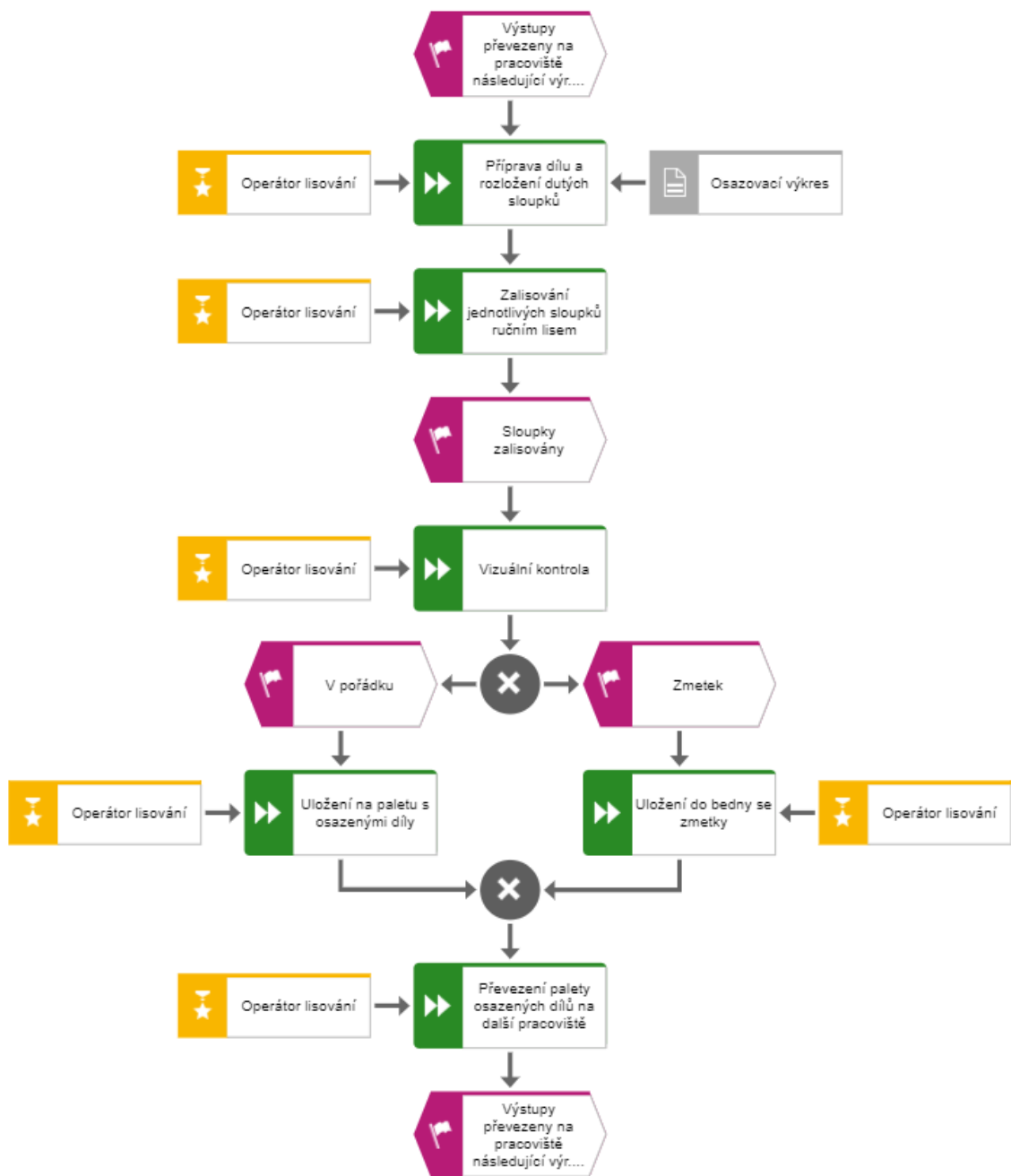
Operátor si prostuduje osazovací výkres, protože ne všechny sloupky jsou stejné. Podle výkresu si připraví dutý sloupek na příslušné místo a do rozpracovaného výrobku tak postupně zalisuje jednotlivé duté sloupky. Operaci provádí na ručním lisu. Každý výrobek osazený dutými sloupky vizuálně zkontroluje. Hotové kusy osazené dutými sloupky skládá na paletu, kterou po dokončení série či výrobní dávky převezde do prostoru pracoviště následující výrobní operace.

**Tabulka 24: Lisování upínacích prvků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Lisování upínacích prvků
Výrobní zařízení	Ruční lis
Vstupy	Osazovací výkres, výrobek, upínací prvky, energie
Výstupy	Výrobek osazený dutými sloupky
Zdroje	Operátor, finance
Vlastník procesu	Vedoucí prvovýroby
Zákazník procesu	Vlastník následujícího procesu





Obrázek 14: Lisování upínacích prvků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

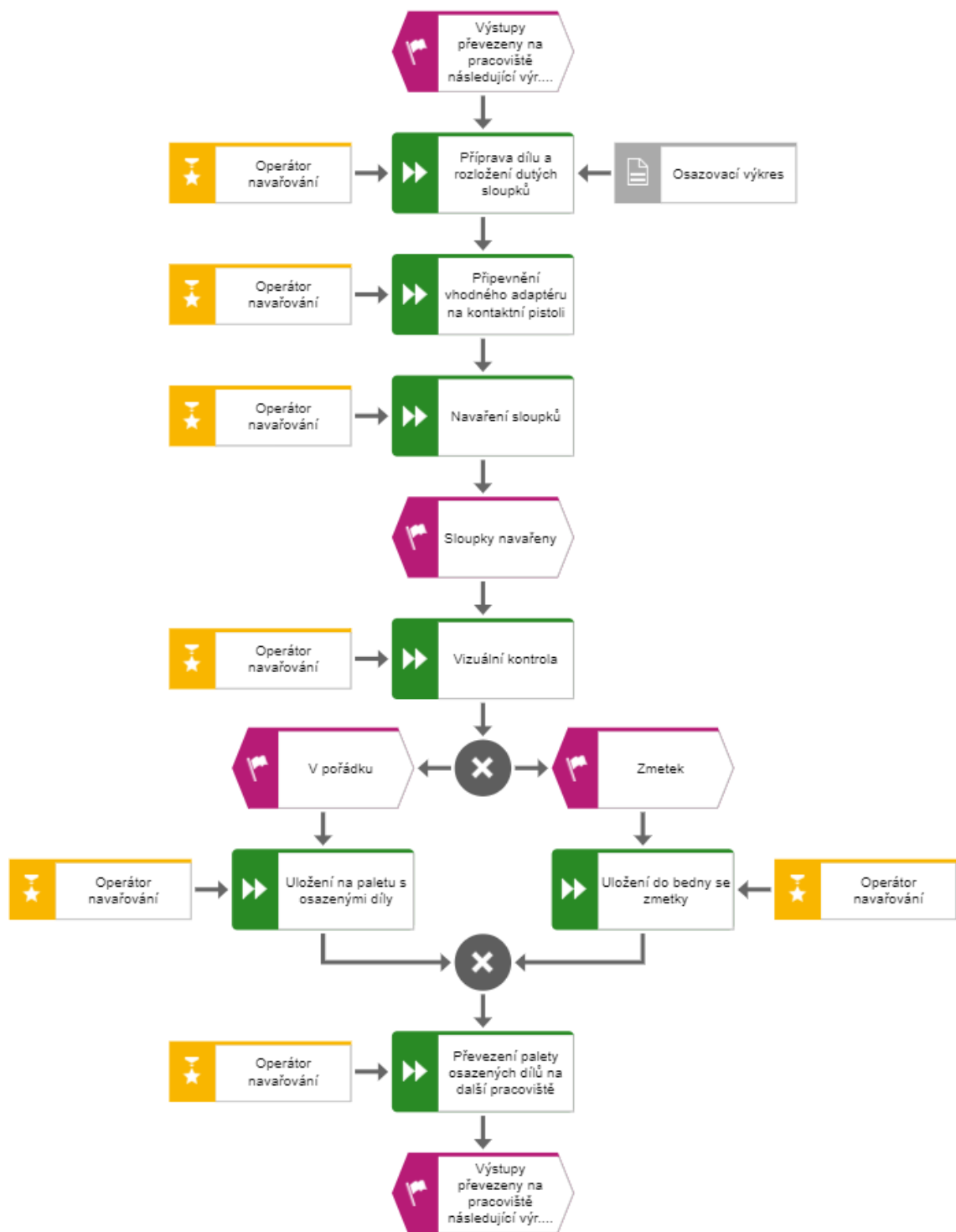
## Proces č. 5: Navařování upínacích prvků

Pracovník upevní rozpracovaný výrobek na pracovní plochu, prostuduje osazovací výkres, podle výkresu si připraví dutý sloupek na příslušné místo, vybere příslušný adaptér a připojí jej na kontaktní pistoli navařovacího přístroje. Pomocí pistole přitlačí sloupek a navaří jej na rozpracovaný výrobek. Hotové kusy osazené dutými sloupky skládá na paletu, kterou po dokončení série či výrobní dávky převezde do prostoru pracoviště následující výrobní operace.

**Tabulka 25: Navařování upínacích prvků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Navařování upínacích prvků
Výrobní zařízení	Navařovací přístroj
Vstupy	Osazovací výkres, výrobek, duté sloupky, energie
Výstupy	Výrobek osazený dutými sloupky
Zdroje	Operátor, finance
Vlastník procesu	Vedoucí prvovýroby
Zákazník procesu	Vlastník následujícího procesu



**Obrázek 15: Navařování upínacích prvků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **Proces č. 6: Lakování**

Lakovna je opatřena předem naprogramovanou semi-automatickou lakovací linkou s dopravníky, chemickou antikorozní předúpravou a vlastní čističkou.

Pracovník lakovny prvně pomocí teflonové pásky zamaskuje závity a plochy, které musí zůstat vodivé z důvodu odstranění šumu apod. Na začátku lakovací linky poté zavěsí zavěšovací rám na dopravník, pomocí háčků zavěsí jednotlivé díly na zavěšovací rám. Až jsou všechny díly zavěšeny, spustí linku a dopravníky zamíří na chemickou antikorozní předúpravu, která se liší podle konkrétního materiálu.

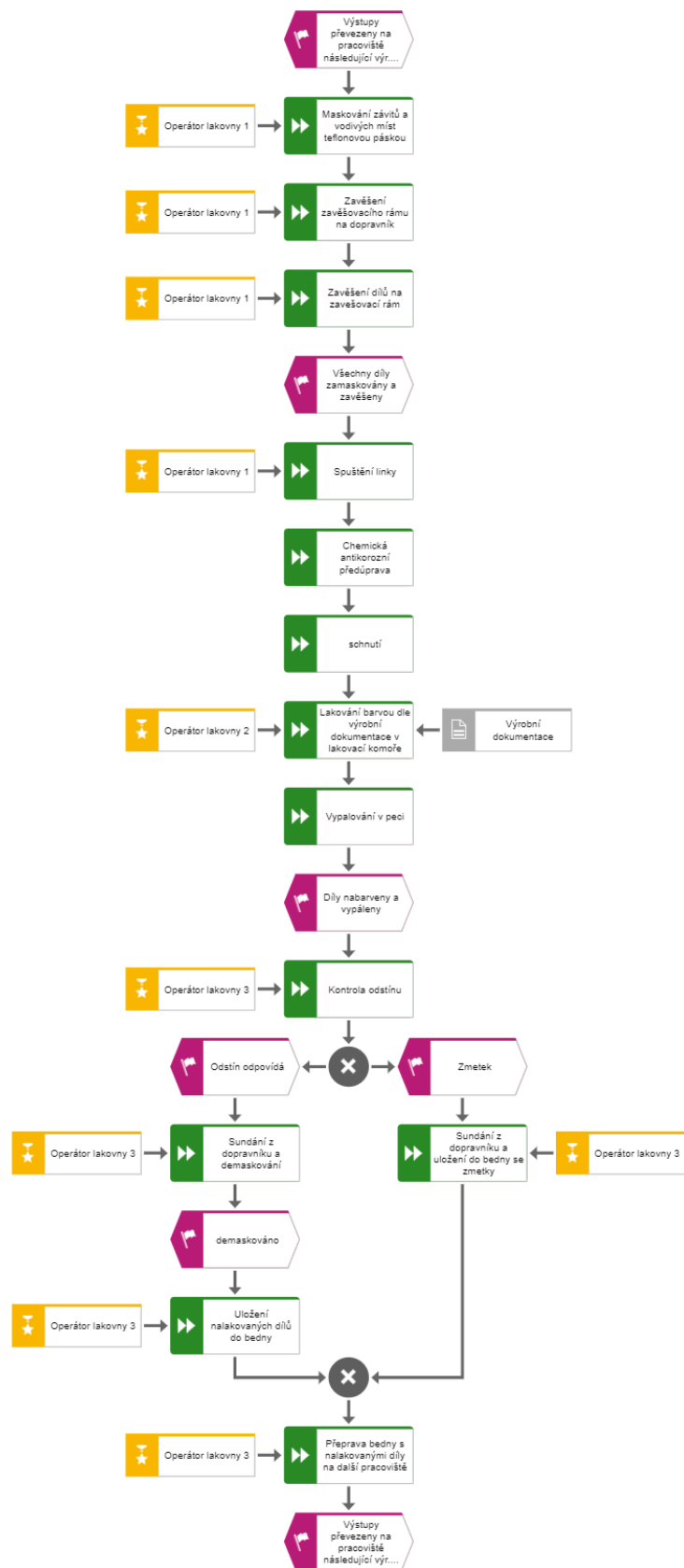
V případě hliníku pokračuje dopravník do leptací lázně, kde se hliník naleptá, čímž se setře vrchní vrstva materiálu, poté pokračuje na dopravníku do pasivní lázně, která přibrzdí proces oxidace povrchu a poté díly schnou. V případě železa díly pokračují do fosfátové lázně, kde dochází k fosfátování proti korozi, následně se díly opláchnou a vysuší.

Po uschnutí dopravník dopraví díly do lakovací komory, kde jiný pracovník nalakuje díly barvou. Z lakovací komory pokračuje dopravník do vypalovací pece, kde se díly vypalují po dobu 10-20 min na 130-180 °C podle konkrétní barvy. Po vypálení dopravník opustí vypalovací pec a další pracovník provede kontrolu odstínu, sundá nalakované výrobky z dopravníku, odlepí teflonové maskovací pásky, vyhodí případné zmetky a povedené nalakované výrobky uloží do bedny. Bednu dopraví do prostoru pracoviště následující výrobní operace, kterým je buď montáž, nebo laserové pracoviště.

**Tabulka 26: Lakování**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Proces</b>	<b>Lakování</b>
Výrobní zařízení	Semi-automatická lakovací linka
Vstupy	Program, výrobky, tekutiny chemické předpřípravy, barva, energie, teflonová páska
Výstupy	Nalakované výrobky, odpad
Zdroje	Operátor, finance
Vlastník procesu	Vedoucí lakovny
Zákazník procesu	Vedoucí laserového pracoviště/Vedoucí montáže



**Obrázek 16: Lakování**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

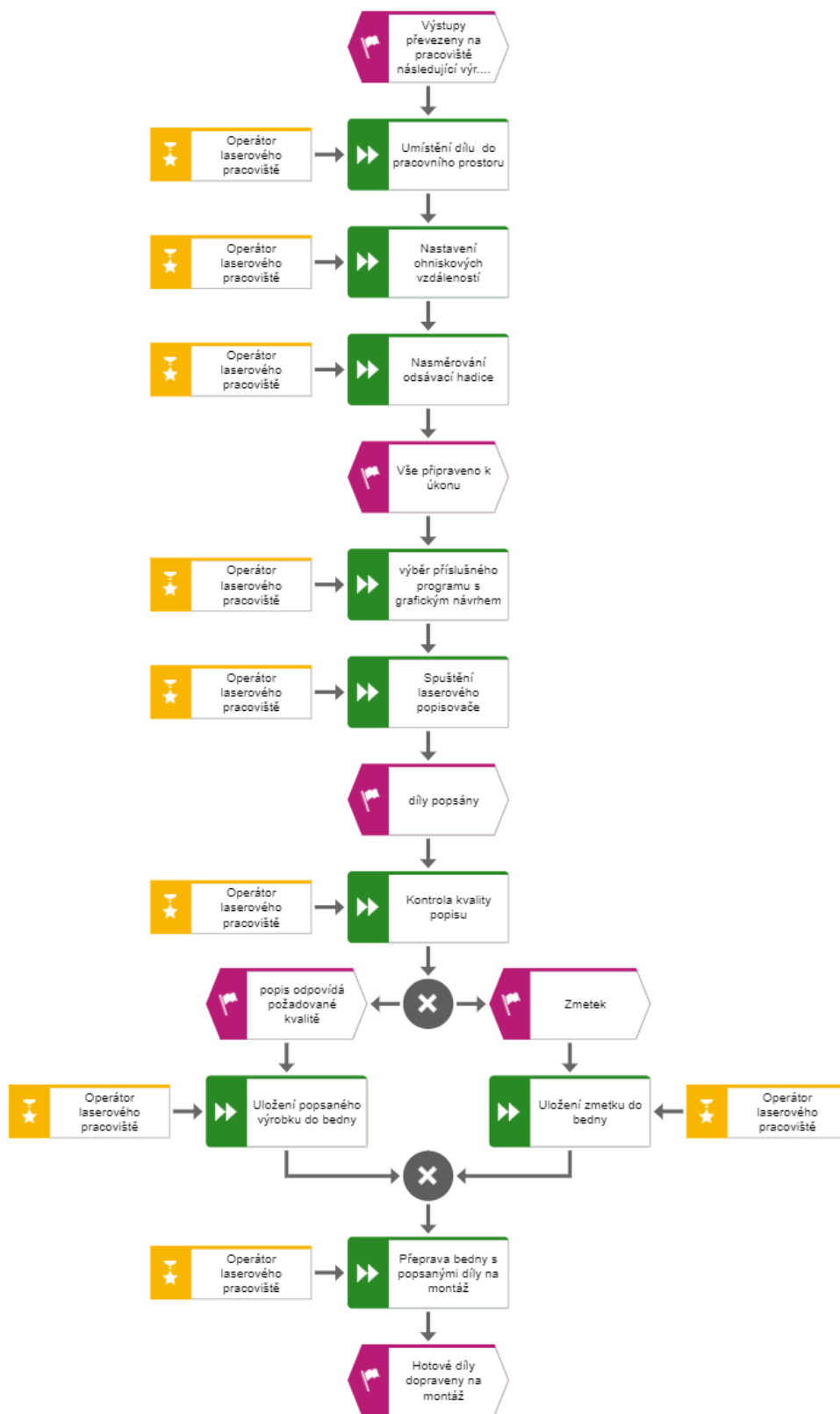
## Proces č. 7: Laserové popisování

Pracovník laserového pracoviště umístí konkrétní díl do pracovního prostoru laserového popisovače, pomocí světelného ukazatele nastaví odpovídající ohniskové vzdálenosti. Nasměruje hadici, která odsává zplodiny a mechanické částičky spálené barvy a kovu, na místo popisu, vybere z fronty příslušný předem uložený program a spustí laserový popisovač. Po úkonu odejme popsany výrobek a pod lupou zkontroluje kvalitu popisu. Pokud je vše v pořádku, uloží výrobek do příslušné bedny, kterou dopraví na montáž.

### Tabulka 27: Laserové popisování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Laserové popisování
Výrobní zařízení	Laserový popisovač LINTECH
Vstupy	Program, grafický výkres, nalakovaný výrobek, energie
Výstupy	Popsaný výrobek, zplodiny
Zdroje	Operátor, finance
Vlastník procesu	Vedoucí laserového pracoviště
Zákazník procesu	Vedoucí montáže



Obrázek 17: Laserové popisování

(Zdroj: Vlastní zpracování)



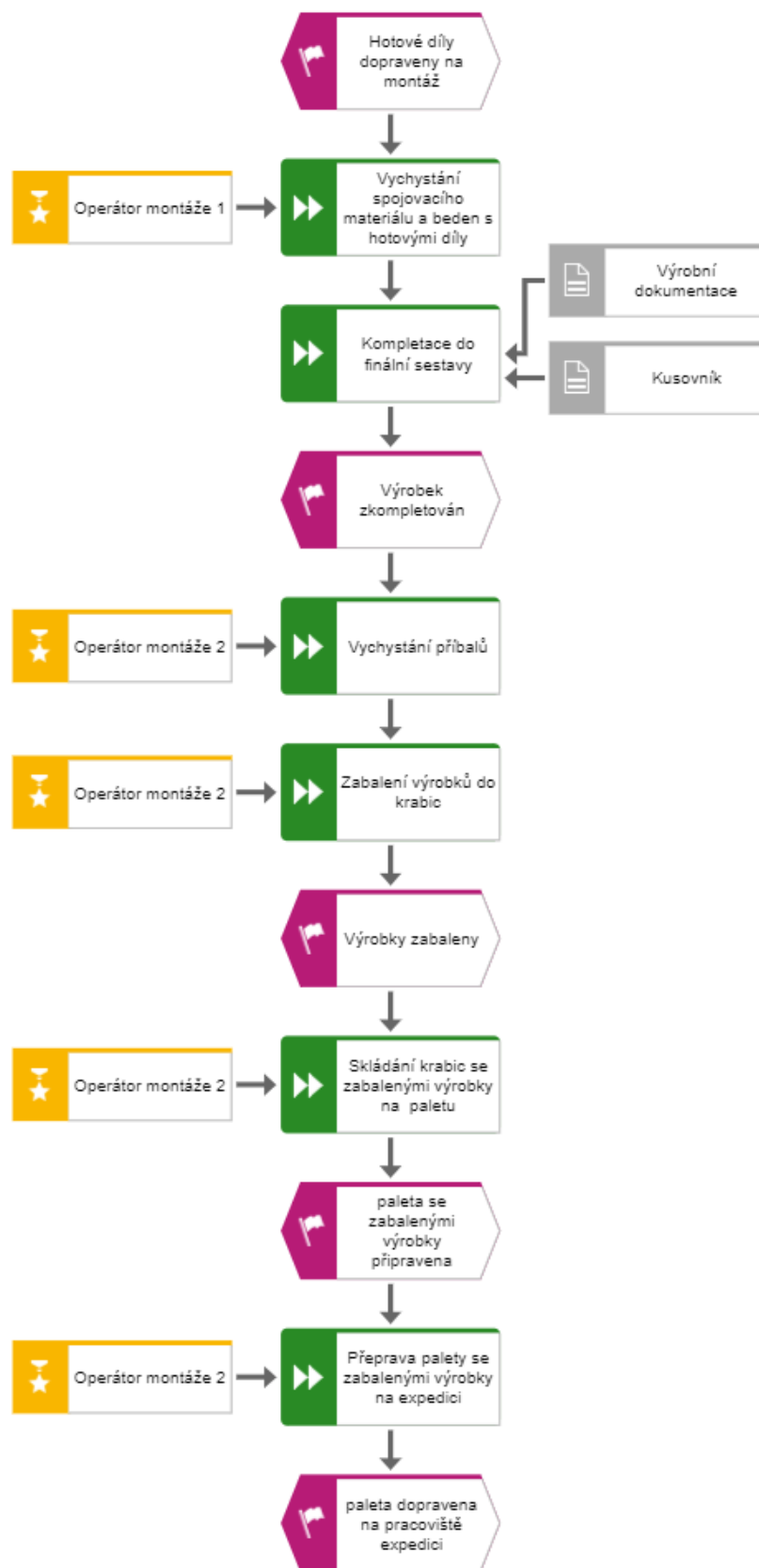
## Proces č. 8: Montáž

Součástí procesu montáže je i balení. Pracovník si nachystá bedny s jednotlivými hotovými částmi sestavy a spojovací materiál (šroubky a maticky). Podle výrobní dokumentace a kusovníku zkompletuje všechny díly do finální sestavy, tedy do formy finálního produktu. Podle požadavků zákazníka případně přimontuje i zdroj, vypínače apod. Druhý pracovník vychystá „příbaly“ ze skladu a zkompletovaný výrobek zabalí podle požadavků zákazníka do příslušné krabice a ty naskládá na paletu, kterou dopraví na pracoviště expedice.

### Tabulka 28: Montáž

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Proces	Montáž
Zařízení	Balící přístroj, aku šroubovák
Vstupy	Výrobní dokumentace, kusovník, nezkompletované díly sestavy, krabice, balící materiál, energie
Výstupy	Finální výrobek
Zdroje	Operátor, finance
Vlastník procesu	Vedoucí montáže
Zákazník procesu	Vedoucí expedice



**Obrázek 18: Montáž**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **Proces Ú: Údržba**

Údržba strojů a zařízení je nezbytným procesem pro udržení spolehlivosti a životnosti zařízení a dlouhodobého chodu a kvality výroby, který probíhá v rámci výrobní fáze. Tento proces představuje určitý druh prostoje, se kterým musíme při plánování výroby počítat, a proto je nutné jej taktéž měřit.

### **Další prostoje**

Krom prostojů způsobených údržbou může nastat i situace, kdy je některé pracoviště nečinné. Ať už tomu tak je z důvodu špatné organizace práce, kdy se čeká na výstupy předešlého výrobního procesu, nebo nedostatku práce, je nutné tyto prostoje měřit a zaznamenávat. V případě vyššího podílu prostojů je nutné je analyzovat, najít jejich příčinu a odstranit ji.

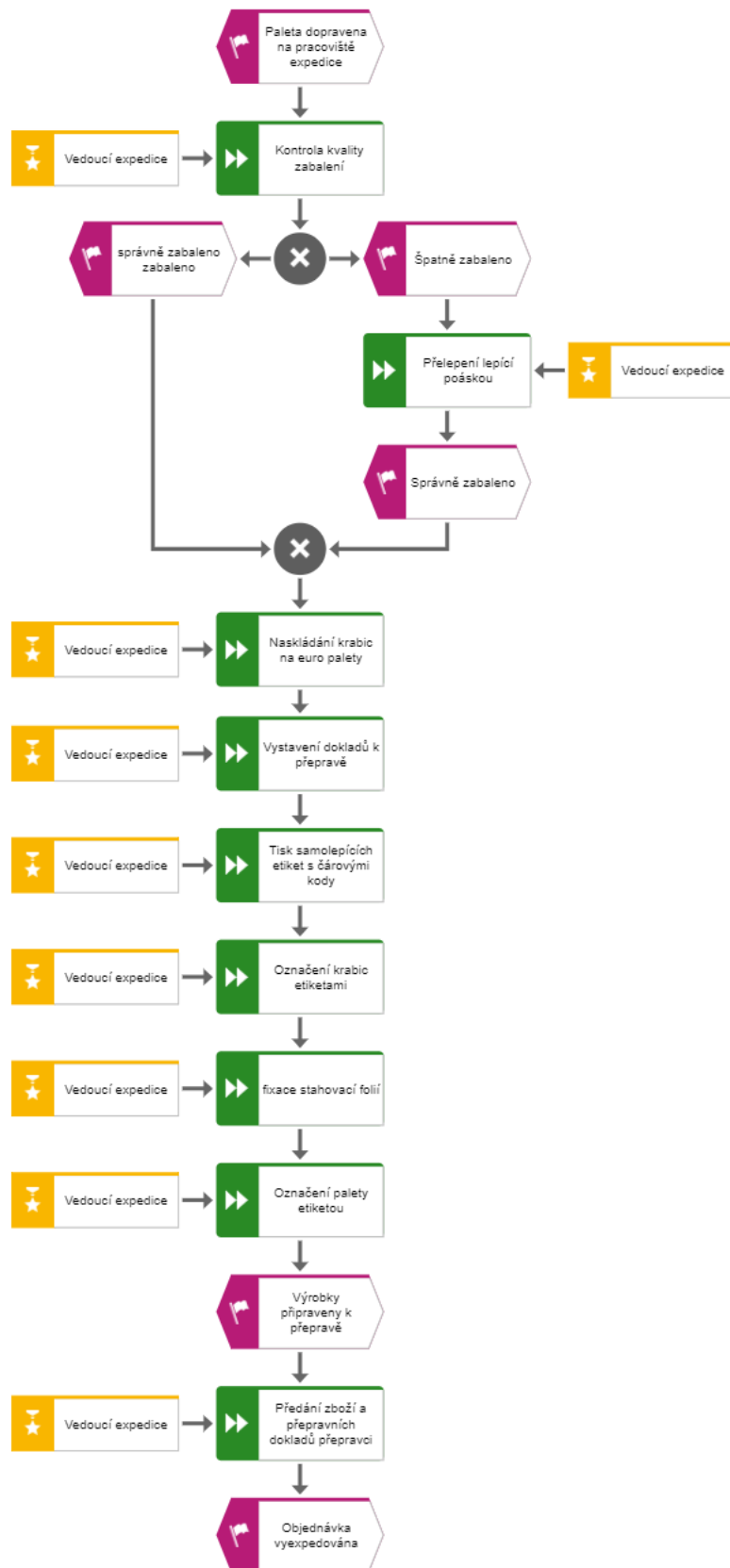
### **Povýrobní fáze**

#### **Proces E: Expedice**

Pracovník obchodního oddělení na základě informací o termínu dodání dopředu sjednává přepravu s kurýrními službami a domluví konkrétní termín expedice. Příslušné informace předá oddělení expedice.

Pracovník expedice zkontroluje, zda jsou krabice správně zalepeny, případně znovu oblepí krabice lepící páskou a podle objednávky naskládá krabice na euro palety. Poté vystaví doklady k přepravě a vytiskne samolepící etikety s čárovými kódy pro označení krabic/palet se zabalenými výrobky. Každou krabici označí samolepící etiketou. Poté krabice zafixuje na paletě pomocí stahovací fólie, na kterou opět přilepí samolepící etiketu.

V domluvený termín dojede přepravce, pracovník předá připravené palety a přepravní doklady přepravci, tím je objednávka vyexpedována a proces expedice končí.



**Obrázek 19: Expedice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

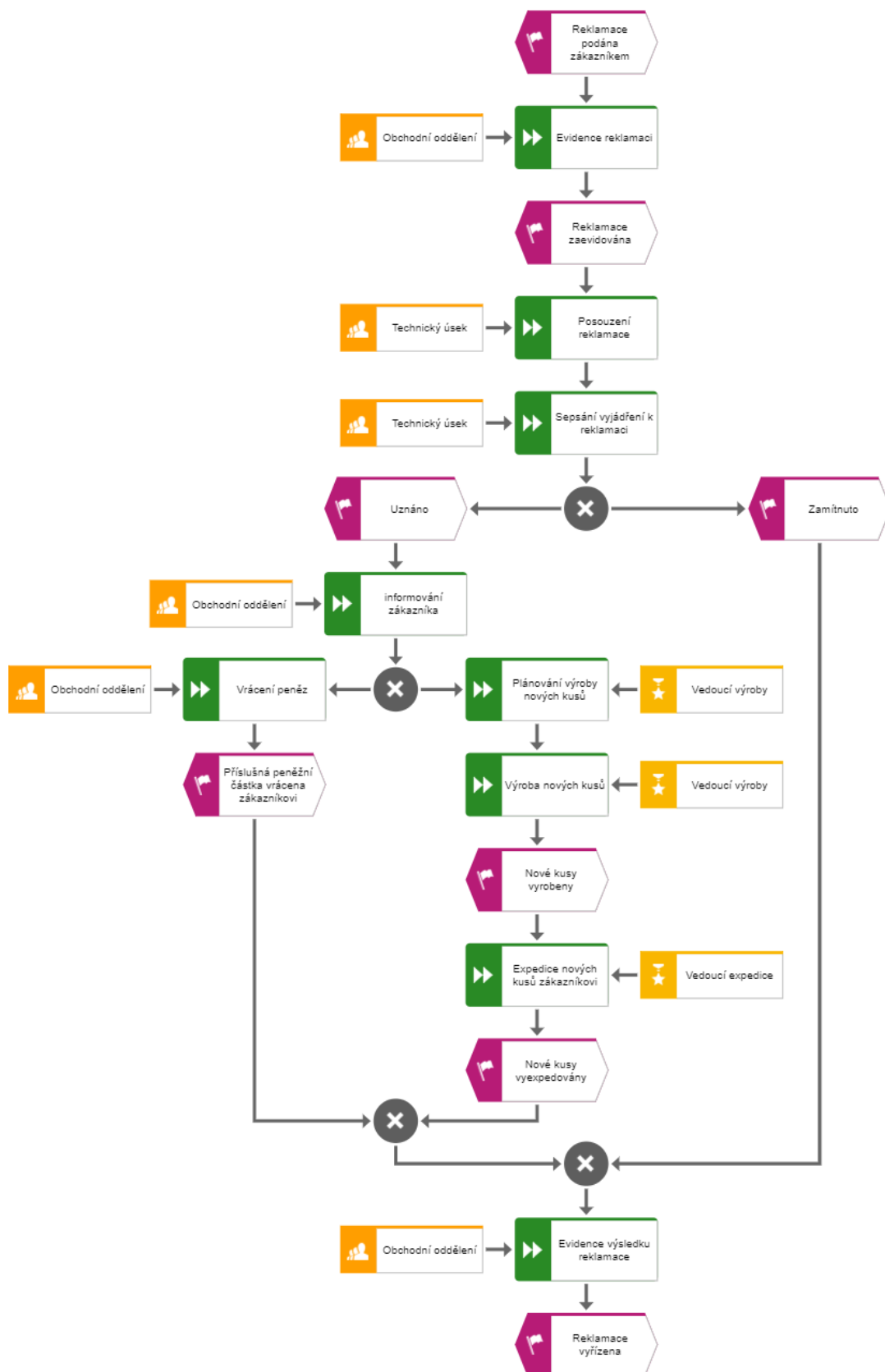
## **Proces D: Doprava**

Tento proces je zajišťován externě kurýrními službami a představuje časový údaj od vyexpedování objednávky do doručení objednávky zákazníkovi. Maximální dobu trvání dopravy garantuje přepravce a udává se ve dnech.

## **Proces R: Reklamace**

Pracovník obchodního oddělení obdrží od zákazníka mail s žádostí o reklamaci, žádost o reklamaci zaeviduje a obratem přepoše mail příslušnému pracovníkovi technického úseku, který reklamaci posoudí. Srovná údajné závady, které jsou důvodem reklamace, se zákazníkem odsouhlasenou výrobní dokumentací a posoudí, zda je chyba na straně podniku či nikoliv. Následně sepíše krátké vyjádření, ve kterém reklamaci uzná či zamítne, a přepoše k dalšímu zpracování obchodnímu oddělení. Obchodní oddělení vykomunikuje se zákazníkem výsledek reklamace.

Pokud je reklamace uznána, zákazník si může vybrat mezi dvěma možnostmi: vrácení peněz, nebo výroba a doručení nových bezzávadných výrobků, což je častější volba. V takovém případě pracovník obchodního oddělení předá veškeré potřebné informace vedoucímu výroby, který naplánuje a provede dodatečnou výrobu reklamovaných výrobků. Expedice výrobky opět odešle zákazníkovi, o čemž je zákazník informován obchodním oddělením. Pracovník obchodního oddělení zaeviduje výsledek reklamace a tím proces končí.



**Obrázek 20: Reklamacie**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Systém metrik

V této části návrhu si odpovíme na otázku: „co měřit?“

Při návrhu systému metrik jsem vycházel ze základních požadavků vrcholového vedení: sledování vytiženosti pracovišť, sledování zmetkovitosti, zjištění skutečných dob trvání procesů a celkového „lead time“, který představuje dobu od přijetí objednávky po její doručení zákazníkovi.

Informace z měření by v budoucnu měly vést k přesnějšimu plánování výroby, přesnější alokaci mzdových a některých režijních nákladů a měly by vrcholovému vedení umožnit monitorovat, řídit a zlepšovat celkovou výkonnost výrobních procesů.

Strojní časy jsou pracovníkům známy, protože je některé stroje měří automaticky a u některých procesů je strojní čas dopředu dán technologickým postupem, nám však půjde především o procesní časy, tedy dobu trvání činnosti. U každé činnosti budeme tedy měřit čas (dobu trvání) v minutách a u všech procesů výrobní fáze i počet celkově vyrobených kusů a počet zmetků (neshodných výrobků). Přehled procesů a činností včetně měřených veličin představuje následující tabulka.

**Tabulka 29: Přehled procesů a činností včetně měřených veličin**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ID	Název	Měřené veličiny
0	Výdej materiálu	Čas
1	Vysekávání	Čas, vyrobené ks, počet zmetků
2	Ohýbání	Čas, vyrobené ks, počet zmetků
3	CNC Frézování	Čas, vyrobené ks, počet zmetků
4	Lisování upínacích prvků	Čas, vyrobené ks, počet zmetků
5	Navařování upínacích prvků	Čas, vyrobené ks, počet zmetků
6	Lakování	Čas, vyrobené ks, počet zmetků
7	Laserové popisování	Čas, vyrobené ks, počet zmetků
8	Montáž	Čas, vyrobené ks, počet zmetků

Ú	Údržba	Čas
P	Prostoj	Čas
E	Expedice	Čas
R	Reklamacie	Čas, počet reklamací

Každému procesu v tabulce jsem pro jeho snazší identifikaci přiřadil vlastní ID. Prostoj sice není proces, ale pro účely našeho měření jsem mu taktéž přiřadil vlastní ID. Stejně tak procesy expedice a reklamacie spadají sice do povýrobní fáze, je ovšem nutné je také měřit k výpočtu některých ukazatelů výkonnosti uvedených níže v této části návrhu.

Jelikož je každý výrobek, který do výrobního procesu vstupuje, odlišný svými rozměry, pracností i technologickým postupem, ukazatelé produktivity jako např. „počet rozvinů/čas“, „počet osazených dílů dutými sloupky/čas“ apod. nejsou vhodné. Hodnota těchto ukazatelů by se měnila v závislosti na konkrétním výrobku a o reálné výkonnosti procesu by nám nic neřekla.

K sestavení a výpočtu některých ukazatelů je nutné doplnit další údaje týkající se objednávek, procesů či konkrétního pracoviště:

- Skutečný objem výroby pracoviště (hodiny) – součet všech procesních časů pracoviště
- Výrobní kapacita pracoviště (hodiny) – (počet hodin ve směně – 0,5) \* (počet strojů na pracovišti) \* (směnnost)
- Datum objednávky
- Termín dodání
- Celkové náklady (Kč)
- Tržby (Kč)
- Zisk (Kč) – Tržby – celkové náklady
- Počet uznaných reklamací (ks)
- Počet zamítnutých reklamací (ks)
- Počet odpracovaných hodin (hodiny)



Ke zmíněnému „lead time“ jsem doplnil ještě „throughput time“, který představuje dobu od zahájení první výrobní operace po doručení objednávky zákazníkovi. Tyto časové údaje jsou požadovány vedením k přesnějšímu plánování výroby.

- **Lead time** – rozdíl mezi datem objednávky a termínem dodání (Dny)
- **Throughput time** – rozdíl mezi datem zahájení první výrobní operace a termínem dodání (Dny)

K výběru vhodných metrik pro měření výkonnosti jsem použil metody brainstormingu, díky které jsem sepsal několik ukazatelů výkonnosti, které jsem potom konzultoval s vrcholovým vedením. Na základě konzultace jsem zúžil výběr ukazatelů a určil tzv. „Key performance indicators“ neboli klíčové ukazatele výkonnosti, u kterých jsem navrhl matematický vztah pro jejich výpočet.

Sledované klíčové ukazatele výkonnosti a jejich výpočet:

- **Celková doba trvání prostojů (za období)** – součet všech prostojů (minuty)
- **Spotřeba času na údržbu (za období)** – součet všech časů na údržbu (minuty)
- **Využití výrobní kapacity pracoviště (vytížení pracoviště)** – (skutečný objem výroby /výrobní kapacita pracoviště) \* 100 (%)
- **Podíl neshod v procesu** – (počet zmetků/celkový počet vyrobených kusů) \* 100 (%)
- **Podíl nákladů na odstranění zmetků k celkovým nákladům** – (Náklady na odstranění zmetků/celkové náklady) \* 100 (%)
- **Podíl opožděných zakázek k celkovému počtu vyexpedovaných (za období)** – (počet opožděných zakázek/počet vyexpedovaných zakázek) \* 100 (%)
- **Průměrný počet dnů zpoždění zakázek** – Součet dnů zpoždění všech zakázek/počet zpožděných zakázek (Dny)
- **Podíl reklamací k vyexpedovaným objednávkám** – počet reklamací/počet vyexpedovaných objednávek \* 100 (%)
- **Podíl uznaných reklamací k celkovému počtu reklamací (za období)** – (počet uznaných reklamací/celkový počet reklamací) \* 100 (%)

- **Podíl nákladů na reklamace k celkovým nákladům (za období)** – (náklady na reklamace/celkové náklady) \* 100 (%)
- **Zisk na pracovníka** – Zisk/počet pracovníků (Kč)
- **Zisk k odpracovaným hodinám** – Zisk/odpracované hodiny celkem (Kč)

Jelikož podnik výkonnost výrobních procesů nikdy pořádně neměřil, je potřeba provést zkušební provoz měření k analýze aktuálního stavu procesů a následně určit cíle (standards), resp. požadované výsledné hodnoty ukazatelů, podle kterých se bude hodnotit skutečný průběh procesů a to, zda bylo dosaženo požadované výkonnosti, či nikoliv.

### **Metodika sběru dat**

V této části návrhu si odpovíme na otázky: „jak a čím měřit?“

Ruční zapisování údajů z měření pomocí tužky a papíru a následné přepisování údajů do softwaru pro vyhodnocení je v dnešní rychlé době nepřijatelné. Ruční přepisování zabere mnoho času a zpomalí práci. Ideální variantou je zapisovat výsledky měření přímo do příslušného softwaru, který zajistí rychlé a snadné uložení dat, jejich sdílení, snadnou analýzu a případně i jednoduché vyhodnocení. K tomu je však potřeba i odpovídající hardware.

### **Software**

Jako nejjednodušší nástroj pro evidenci naměřených výsledků, který zároveň splňuje všechny požadavky uvedené o pár řádků výše, se mi jevil software Microsoft Excel. Zvažoval jsem i alternativu využití stávajícího ERP systému ABRA Gen pro měření a vyhodnocování výkonnosti výrobních procesů za asistence vývojářů systému, tato alternativa je však velmi náročná, značně by zvýšila náklady z důvodu přizpůsobení již implementovaného systému. Navíc musíme přihlídnout ke skutečnosti, že byl systém uveden do provozu teprve začátkem roku 2021, zaměstnanci s ním ještě nejsou dostatečně sžití a další změna v systému by mohla vytvořit při práci se systémem zmatek.

Pro sběr dat jsem nadefinoval excelovskou tabulku (viz Obrázek 21), do které budou zaměstnanci zapisovat údaje uvedené v hlavičce této tabulky, přičemž jeden zápis představuje jeden řádek tabulky.

Před zahájením činnosti zaměstnanec nejprve vyplní: jméno pracovníka, číslo zakázky, prováděná činnost (proces), pracoviště, datum a čas začátku činnosti. Tento zápis uloží a může se věnovat konkrétní činnosti. Zadávané ID pracoviště ve sloupci D (viz Obrázek 21) odpovídá ID procesu na tomto pracovišti vykonávaném. (viz Tabulka 29)

Po ukončení činnosti zaměstnanec doplní čas ukončení činnosti. Rozdíl času začátku a času ukončení nám dá celkový čas činnosti strávený na konkrétní zakázce (Procesní čas), což je další údaj hlavičky. Tento údaj bude doplněn automaticky nadefinováním výpočtu buňky. Nakonec zaměstnanec už jen doplní celkový počet vyrobených kusů, z toho počet zmetků a uloží zápis.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Jméno	Číslo zakázky	Prováděná činnost	Pracoviště	Datum	Začátek	Konec	Procesní čas	Vyrobena	Zmetky
2	(text)	(číslo)	(ID procesu)	(ID pracoviště)	(Datum)	(čas)	(čas)	(čas)	(číslo)	(číslo)
3	Milan Struhař	28984	0	3	10.5.2021	10:25	10:31	0:06	x	x
4	Milan Struhař	28984	3	3	10.5.2021	10:31	12:30	1:59	42	2
5	Milan Struhař	x	P	3	10.5.2021	12:30	12:46	0:16	x	x

**Obrázek 21: Návrh tabulky v MS Excel pro zápis měření**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhodou tabulky v MS Excel je snadné a rychlé vyhledávání konkrétních zápisů pomocí implementované funkce filtru, který umožní zapnout filtrování pro vybrané buňky, zúžit tak výběr hledaných dat a ušetří vedoucím pracovníkům čas. Další výhodou je možnost znázornění vývoje vybraných dat vytvořením různých typů grafů přímo v souboru.

## Hardware

Ta pracoviště, která nejsou vybavena počítačem se softwarem MS Excel, musí být dovybavena odpovídajícím zařízením pro zapisování výsledků měření. Jedná se o pracoviště procesů: vysekávání, ohýbání, CNC Frézování, lisování upínacích prvků a navařování upínacích prvků, přičemž se poslední dvě pracoviště nacházejí přímo vedle sebe, postačí tedy jedno zařízení pro obě pracoviště. To znamená, že podnik musí zajistit čtyři tato zařízení.

V rámci ergonomie na pracovišti a jednoduchosti a rychlosti zapisování výsledků měření se jako nejvhodnější varianta jeví notebook nebo dotykový tablet se systémem Windows a kancelářským balíkem nástrojů Microsoft office. Hlavními požadavky jsou: nízké pořizovací náklady, malý rozměr, jednoduchá obsluha, možnost připojení na Wi-Fi a spolehlivost.

Z pohledu výkonnosti zařízení nemusí jít nutně o nejvýkonnější model, uvážíme-li, že zařízení bude využíváno především k práci se softwarem Microsoft Excel, který nemá na výkonnost zařízení velké nároky.

Na kapacitu interního úložiště zařízení taktéž nemusíme mít velké nároky, přistoupíme-li k možnosti využití sdíleného excelovského dokumentu na cloudovém úložišti, do kterého budou zaměstnanci jednotlivých pracovišť průběžně zapisovat naměřená data.



**Obrázek 22: PC tablet Umax VisionBook 10Wr Tab**

(Zdroj: [https://cdn.alza.cz/Foto/LegendFoto/photos/VB0362h0\\_2.jpg](https://cdn.alza.cz/Foto/LegendFoto/photos/VB0362h0_2.jpg))

Pro naše účely jsem vybral „Umax VisionBook 10Wr Tab“, což je PC tablet neboli notebook s odnímatelnou klávesnicí. Důvodem výběru tohoto konkrétního zařízení je jeho nízká pořizovací cena, malý rozměr a výkon. Splňuje všechny kladené požadavky na HW. Má předinstalovaný operační systém Windows 10 pro, který je zahrnut v ceně. Součástí operačního systému však nejsou nástroje MS Office, které obsahují námi zvolený software MS Excel. Podnik bude tedy muset ke každému zařízení dokoupit balíček kancelářských nástrojů MS Office se softwarovou licenci. [21]

Podnik má na výběr mezi předplatným licence „Microsoft 365 Personal“ na 15 měsíců za 1790 Kč, které nabízí prodejce jako dodatečný produkt při objednávce, a mezi doživotní licenci „Microsoft Office 2019 pro domácnosti a podnikatele“ za 2349 Kč, která je z dlouhodobého hlediska výhodnější. Doporučuji tedy zakoupení doživotní licence pro každé zařízení. [22]

**Tabulka 30: Náklady na pořízení SW a HW**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Č.	Název položky	Cena (Kč)	Počet	Náklady (Kč)
1	PC tablet Umax VisionBook 10Wr Tab	5 490	4x	21 960
2	Doživotní licence MS Office	2 349	4x	9 396
3	Doručení	99	1x	99
<b>Celkem:</b>				<b>31 455</b>

Celkové náklady na pořízení softwaru a hardwaru pro měření výkonnosti výrobních procesů činí 31 455 Kč. (viz Tabulka 30)

Závěrem doporučuji vedení uspořádat hromadné školení zaměstnanců, kde jim bude podrobně vysvětlena práce s vybraným SW a HW a samotný účel měření.

#### **4.3.2 Návrh 2: Návrh metodiky získávání zpětné vazby od zaměstnanců a zjišťování jejich spokojenosti**

Druhý návrh ke zlepšení reaguje na kritéria: „Vedení“, „Pracovníci“ a „Pracovníci – výsledky“. Tento návrh by měl pomoci při získávání zpětné vazby od zaměstnanců, která sice probíhá, ale je nepravidelná pouze na verbální bázi a informace z ní nejsou nijak evidovány ani vyhodnocovány, dále při zjišťování a měření jejich spokojenosti a pro zapojení všech zaměstnanců do činnosti zlepšování.

Podniku navrhuji sestavit dva různé elektronické dotazníky, jejichž tištěnou podobu uvádím v přílohách č. 3 a č. 4. První dotazník se týká spokojenosti zaměstnanců a druhý slouží pro případné návrhy či postřehy ze strany zaměstnanců.

Vrcholovému vedení tyto dotazníky poskytují zpětnou vazbu, podle které mohou jednat při stanovování plánů a úkolů a zdokonalit pracovní klima. Pro zajištění pravdivých odpovědí zaměstnanců jsou oba dotazníky anonymní, v dotaznících se tedy neobjevují osobní otázky na věk, pohlaví nebo pracoviště.

Ke zhotovení obou dotazníků jsem použil volně dostupnou online službu pro tvorbu dotazníků „Survio.com“. Služba vyžaduje registraci pomocí e-mailové adresy, po které nabídne uživateli spoustu vzorů a šablon, které se dají dále upravovat podle potřeby, nebo možnost tvorby vlastního dotazníku. Díky příjemnému uživatelskému rozhraní je práce s tímto nástrojem rychlá a jednoduchá. [23]

Vytvořené dotazníky se poté dají snadně distribuovat pomocí mailu nebo různých sociálních sítí a krom osobních počítačů se dají vyplňovat i na tabletech nebo mobilních telefonech. V případě zaměstnanců, kteří jsou méně multimediálně a technicky zdatní, je zde možnost exportu dotazníku do formátu PDF, dotazník se tedy dá vytisknout a rozdat jednotlivcům ve fyzické podobě. Další výhodou služby „Survio.com“ je automatické vyhodnocení dotazníku ve formě reportu s tabulkami a grafy, což vedoucím pracovníkům ušetří dost času. Souhrnný report se dá stáhnout ve formátu PDF, DOCx, PPTx nebo XLSx. [23]

### **Dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci**

Dotazník spokojenosti zaměstnanců by měl hodnotit faktory jako je finanční ohodnocení, výkon práce, pracovní podmínky a prostředí, profesní rozvoj a možnosti kariérního růstu zaměstnance, vztahy na pracovišti a spokojenost s vedením, což by mělo být využito ke zpětnému hodnocení manažerských schopností vedoucích pracovníků.

Dotazník se skládá z jednadvaceti uzavřených otázek, které zaměstnanci mohou ohodnotit jednou ze čtyř variant odpovědí:

**Tabulka 31: Varianty odpovědí a jejich ohodnocení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Odpověď</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
Ano	4 b.
Spíše ano	3 b.
Spíše ne	2 b.
Ne	1 b.

**Vyhodnocení**

Každý respondent odpoví na otázku jednou ze čtyř zmíněných odpovědí. Při vyhodnocení je každá odpověď ohodnocena odpovídajícím počtem bodů, následně jsou body u jednotlivých otázek sečteny a vyděleny počtem respondentů, čímž získáme celkový průměr, podle kterého budeme schopni u každé otázky určit, do jaké míry jsou zaměstnanci s konkrétním bodem spokojeni či nespokojeni.

Uzavřené otázky s předem nadefinovanými odpověďmi usnadňují vyhodnocení dotazníku a pomohou vyvarovat se nerozhodným odpovědím typu: „Nevím“, které nemají výpovědní hodnotu.

**Jednotlivé otázky dotazníku:**

- 1) Případá vám Vaše práce smysluplná?
- 2) Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?
- 3) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?
- 4) Máte možnost kariérního růstu?
- 5) Jste spokojený/á s vaší pracovní dobou?
- 6) Během pracovního týdne se NECÍTÍM přepracovaný/á nebo ve stresu.
- 7) Jste spokojený/á s pracovními podmínkami?
- 8) Je vaše pracoviště dostatečně a vhodně vybaveno pro kvalitní výkon práce?
- 9) Máte dostatek času k vykonávání vaší pracovní činnosti?

- 10) Máte dostatek informací k vykonávání vaší pracovní činnosti?
- 11) Jste spokojený/á s pracovním prostředím?
- 12) Panuje na pracovišti mezi zaměstnanci dobrá atmosféra?
- 13) Funguje v podniku dobře týmová práce?
- 14) Jste dostatečně motivovaný/á provádět svou práci na maximum?
- 15) Jste seznámen/a s cíli a strategií podniku?
- 16) Jste spokojen/a s chováním vedoucích pracovníků?
- 17) Dostáváte k odvedené práci srozumitelnou zpětnou vazbu od svého vedoucího pracovníka?
- 18) Nebojím se vedoucím pracovníkům sdělit svůj vlastní názor.
- 19) Naslouchají vedoucí pracovníci vašim názorům?
- 20) Jste hrdý/á na organizaci, která Vás zaměstnává?
- 21) Doporučil/a byste svého zaměstnavatele svým známým, kteří hledají zaměstnání?

Průzkum spokojenosti zaměstnanců by měl být prováděn pravidelně, aby výsledná data mohla být porovnáвана a aby tak mohl být zjištěn jejich vývoj. Průzkum spokojenosti zaměstnanců doporučuji provádět alespoň jednou za kvartál.

### **Dotazník pro návrhy na zlepšení a připomínky zaměstnanců**

Tento dotazník se od předešlého liší tím, že jeho vyplnění je dobrovolné a skládá se pouze z jediné otevřené otázky, na kterou mohou zaměstnanci libovolně odpovědět. Dává zaměstnancům možnost se detailněji vyjádřit k různým aspektům provozu a fungování podniku.

Je to cesta k zapojení všech pracovníků do činnosti zlepšování, tím že mohou upozornit na problémy, které mohlo vedení přehlédnout. Zároveň to upevňuje myšlenku, že na každém jednotlivci záleží a že se o jejich názory a nápady vedení zajímá. Dotazník se taky liší způsobem vyhodnocení. Tento dotazník musí být z důvodu otevřené otázky vyhodnocován individuálně vedením, které po seznámení s návrhy zaměstnanců tyto návrhy zváží a poté na ně může případně reagovat. Aby analýza odpovědí nezabrala mnoho času, je odpověď limitována počtem 999 znaků.

Dotazník je opět anonymní, čímž omejdeme možný ostych či strach pracovníků při osobním sdělení svých nápadů vedení. Rozesílání těchto dotazníků musí být pravidelné, doporučuji jej rozesílat mailem všem zaměstnancům jednou měsíčně.



### **4.3.3 Návrh 3: Návrh metodiky přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky**

Třetí a poslední návrh na zlepšení reaguje na kritérium „Zákazníci – výsledky“. V podniku nedochází k pravidelnému přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky pomocí odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníků. Podnik nevede žádné statistiky ohledně stížností, reklamací, ztracených zákazníků apod. Obchodní oddělení samozřejmě spravuje adresář zákazníků, u kterých však sleduje pouze pravidelnost a objem objednávaných produktů, podle kterých hodnotí významnost těchto zákazníků. To je v rámci řízení vztahů se zákazníky nedostačující, a proto také získali v tomto kritériu nejhorší hodnocení.

Při sestavování tohoto návrhu jsem vycházel z modelu START a modelu Excellence EFQM, který kritérium „Zákazníci – výsledky“ rozděluje na dvě subkritéria: „Měřítko vnímání“, díky kterým na základě přímého dotazování zákazníků pracovníky obchodního oddělení pochopíme, jak zákazník vnímá celkovou image podniku, výroby, prodej, servis atd., a na „Ukazatele výkonnosti“, jejichž vývoj by měl podnik pomocí určitých nástrojů sledovat, aby pochopil aplikaci a dopad jejich zákaznické strategie na zákazníky a mohl tento dopad predikovat a upravovat strategii. Tento Návrh má tedy dvě části, přičemž každá odpovídá jednomu ze dvou subkritérií. První část se týká sledování ukazatelů výkonnosti a druhá část se týká přímého dotazování zákazníků. [8]

#### **Modul CRM informačního systému ABRA Gen**

Při zavádění nového informačního systému ABRA Gen vedení podniku přemýšlelo dopředu a zakoupilo tento systém v plné verzi se všemi jeho moduly a možnostmi, tzn. včetně modulu CRM pro usnadnění řízení vztahů se zákazníky, který však podnik z nepochopitelných důvodů nepoužívá. Tuto skutečnost se pokusím svým návrhem změnit.

V první řadě musí dojít k převedení nynějšího adresáře zákazníků a informací o nich do informačního systému ABRA Gen, aby měl podnik všechny do teď získané informace o zákaznících na jednom místě. Mezi výhody tohoto systému při vkládání nových zákazníků patří možnost importu dat z databáze ARES, což je webová aplikace Ministerstva financí, která souhrnně zpřístupní údaje z informačních systémů pro vedení

registru a evidencí veřejné správy o ekonomických subjektech na základě IČO hledaného subjektu. Systém také zobrazuje informace z „justice.cz“. [24]

V detailu karty zákazníka pak pracovník vidí, zda je firma spolehlivým plátcem daně a zda jsou její bankovní účty správně evidované, systém se o tuto kontrolu stará automaticky. Pracovník také vidí kompletní historii dokladů zákazníka. V adresáři zákazníků se dají také nastavit parametry obchodního vztahu, podle kterých se celý systém bude automaticky řídit. Pro každého zákazníka je také možné nastavit jiná pravidla pro cenotvorbu a slevy a přizpůsobit tak cenotvorbu konkrétním obchodním podmínkám. ABRA Gen sleduje automaticky výši neuhrazených pohledávek u zákazníků a na překročení předem nadefinovaného limitu upozorní uživatele při vystavování dalších faktur. [24]

Dále systém umožňuje segmentovat zákazníky pomocí systému kategorizačních údajů, pro každý segment zákazníků tak může podnik stanovit odpovídající obchodní politiku a podmínky. V neposlední řadě je pro obchodníky velkou výhodou i mobilní aplikace CRM, pomocí které se dostanou ke všem potřebným informacím i na cestách. [24]

### **Sledování ukazatelů výkonnosti**

Podniku doporučuji následující: systém ABRA Gen umožňuje v modulu CRM vytvořit panel definovatelných údajů, které by měl příslušný pracovník obchodního oddělení nadefinovat tak, aby odpovídaly zmiňovaným „ukazatelům výkonnosti“, podle kterých může vedení predikovat trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu. Obchodní oddělení by mělo evidovat a sledovat tyto ukazatele:

- Počet pochval od zákazníků
- Počet stížností
- Počet reklamací
- Počet zamítnutých reklamací
- Počet uznaných reklamací
- Náklady na řešení reklamací (Kč)
- Ztracení zákazníci
- Získaní zákazníci
- Počet komunikací se zákazníkem (dotazování)

Vývoj těchto ukazatelů doporučuji sledovat pomocí dalšího modulu systému ABRA Gen „BI/controlling a reporting“, který vedoucím pracovníkům podle panelu definovatelných ukazatelů zobrazí potřebné reporty a grafy, na jejichž základě může podnik jednat při stanovování budoucích plánů nebo změn ve strategii v oblasti zákazníků. Tento modul je díky zmiňované mobilní aplikaci pracovníkům dostupný i na obchodních cestách. [25]

### **Přímé dotazování zákazníků**

Druhou částí mého návrhu metodiky přezkoumávání vztahu se zákazníky je přímé dotazování zákazníků pracovníky obchodního oddělení. Navrhuji dotazovat se každého zákazníka na spokojenost s výrobky a službami alespoň dvakrát ročně. To přispěje k udržování loajality zákazníka a zjištění konkrétních informací o jeho spokojenosti.

Obchodní oddělení má dvě možnosti, jak toto dotazování provádět. První možností je telefonát se zákazníkem. Jelikož je většina zákazníků ze zahraničí, podmínkou je, aby pracovníci obchodního oddělení skvěle ovládali komunikaci v anglickém a německém jazyce. Pro zhotovování reportů/zpráv z těchto telefonátů doporučuji založit v modulu CRM v kartě zákazníka novou záložku pro vkládání zpráv s informacemi získanými z konkrétních dotazování. Tyto informace budou opět, stejně jako ukazatele výkonnosti z první části návrhu, přínosné při stanovování budoucích plánů nebo změn ve strategii v oblasti zákazníků.

### **Dotazník spokojenosti zákazníka**

Druhou možností, jak provést dotazování, je vytvoření a zaslání dotazníku pomocí již zmíněného online nástroje pro tvorbu dotazníků „survio.com“. Při tvorbě dotazníků s cílem zjištění spokojenosti zákazníka bych však už více dbal na design dotazníku. Není to sice primární účel, aby dotazník vypadal dobře. Dotazník má především získávat informace, ovšem jedná-li se o dotazník určený zákazníkům, jeho jedinečný vzhled dokáže podnik odlišit od konkurence a může mít pozitivní dopad na vnímání organizace zákazníky. Jde sice o detail, ale v dnešním prostředí rozsáhlé konkurence na trhu mohou tyto detaily v konkurenceschopnosti hrát roli.

Dotazník by se měl týkat celkové spokojenosti s výrobky a jejich kvalitou, dodržení termínů dodání, úroveň expedice, rychlosti reakce, flexibility, vystupování a odbornosti pracovníků apod.

Jak už bylo zmíněno, většina zákazníků EMKO Case a.s. je ze zahraničí. Navrhují tedy vytvořit dotazník v českém, německém i anglickém jazyce. Podle původu zákazníka se pak zvolí nejvhodnější jazyková varianta, která se mu zašle. Tištěnou podobu online dotazníku v českém jazyce uvádím v příloze č. 5.

Dotazník se skládá z devíti uzavřených otázek, na které zákazníci mohou odpovědět opět pouze jednou ze čtyř variant odpovědí:

**Tabulka 32: Varianty odpovědí a jejich ohodnocení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Odpověď</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
Ano	4 b.
Spíše ano	3 b.
Spíše ne	2 b.
Ne	1 b.

### **Vyhodnocení**

Vyhodnocení funguje stejně jako u dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Každý respondent odpoví na otázku jednou ze čtyř zmíněných odpovědí. Při vyhodnocení je každá odpověď ohodnocena odpovídajícím počtem bodů, následně jsou body u jednotlivých otázek sečteny a vyděleny počtem respondentů, čímž získáme celkový průměr, podle kterého budeme schopni u každé otázky určit, do jaké míry jsou zákazníci s konkrétním bodem spokojeni či nespokojeni.

### **Jednotlivé otázky dotazníku:**

- 1) Jste spokojen s kvalitou a dodržáním všech požadovaných technických parametrů výrobku?
- 2) Jste spokojen s termínem dodání?
- 3) Jste spokojen s úrovní expedice?
- 4) Jste spokojen s rychlostí reakce na vaše připomínky?
- 5) Jste spokojen s rychlostí řešení technických změn výrobku?
- 6) Jste spokojen s rychlostí zpracování cenové nabídky?
- 7) Jste spokojen s vystupováním a odborností pracovníků, kteří s vámi komunikují?
- 8) Jste spokojen se systémem řešení reklamací?
- 9) Budete si přát u nás v budoucnosti provést další objednávku?

Podniku doporučuji první možnost dotazování pomocí přímých telefonátů, jelikož je osobnější a odpověď je okamžitá a do jisté míry nezkreslená. U dotazníků, které se na druhou stranu snadněji vyhodnocují, je riziko, že zákazník dotazník v mailové schránce přehlédne nebo se jej rozhodne ignorovat a nevyplní jej. K podniku se tak nedostanou žádné informace o vnímání společnosti a výrobků zákazníky.

### **4.3.4 Ekonomické zhodnocení a přínosy jednotlivých návrhů**

#### **Návrh 1**

Celkové náklady na pořízení softwaru a hardwaru pro měření výkonnosti výrobních procesů činí 31 455 Kč. Další náklady budou tvořit mzdové náklady pracovníka, který bude zařízení instalovat do prostoru vybraných pracovišť. Ze všech návrhů bude tento sice tím nejnákladnějším, avšak přinese podniku systém měření výkonnosti výrobních procesů, což vytvoří pevný základ pro další možnosti zlepšování představující důležité kroky k získání certifikace ISO, která je vstupenkou na trh a umožní podniku obchodovat s většími a významnějšími firmami, které tuto certifikaci vyžadují.

#### **Návrh 2**

U druhého návrhu vzniknou náklady dvojího charakteru: náklady spojené s používáním služby Survio.com a mzdové náklady příslušného pracovníka, který bude dotazníky rozesílat a pracovat se souhrnnými reporty.

Funkce vytvoření, distribuce a automatický sběr dat z online dotazníku pomocí služby Survio.com je sice bezplatná, avšak chceme-li využívat možnosti automatického vyhodnocování dotazníků v podobě souhrnných reportů s výsledky, vložení vlastního loga, import vlastního designu a dalších výhod, je nutné si službu platit měsíčně.

Předplatné na jeden měsíc činí 1074 Kč. Podnik však může využít možnosti předplatného na jeden až dva roky, z čehož nejvýhodnější je předplatné na dva roky, přičemž měsíční poplatek činí 459 Kč. Podnik tedy za dva roky používání této služby zaplatí celkem 11 024 Kč. Přínosem návrhu je pravidelné získávání zpětné vazby od zaměstnanců, zjišťování a měření jejich spokojenosti, podle čehož může vedení jednat při stanovování akčních plánů, a zapojení všech zaměstnanců do činnosti zlepšování.

### **Návrh 3**

Jedinými náklady na realizaci tohoto návrhu budou opět mzdy pracovníků obchodního oddělení, kteří budou zodpovědní za rozesílání dotazníků a přímé dotazování zákazníků za cílem zjištění jejich spokojenosti a kteří budou muset převést informace o zákaznících z doposud používaného adresáře do modulu CRM systému ABRA Gen umožňující evidenci a pomocí modulu BI/controlling a reporting i sledování a vývoj zvolených ukazatelů výkonnosti. Veškeré další náklady spojené s tímto návrhem jsou již zahrnuty v ekonomickém zhodnocení předešlého návrhu. Návrh podniku přinese informace přínosné při stanovování budoucích plánů nebo změn ve strategii v oblasti zákazníků, umožní lepší segmentaci a hodnocení důležitosti jednotlivých zákazníků a dodá informace ke zpětnému hodnocení kvality výrobků a služeb, vystupování a odbornosti pracovníků obchodního oddělení a celkové spokojenosti zákazníka.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty, provést hodnocení výkonnosti podniku EMKO Case a.s. na základě vícekritériálního modelu START, identifikovat silné stránky podniku a příležitosti ke zlepšení a následné předložení alespoň tří návrhů pro zlepšení.

Jak už bylo zmíněno v podkapitole „Metodika práce“ práce je rozdělena do tří částí: teoretické, analytické a návrhové. Toto rozdělení odpovídá postupu plnění daných cílů práce.

V teoretické části bylo použito obsahové analýzy a studia odborné literatury pro vysvětlení základních pojmů jako je podnik, jakost, sebehodnocení, benchmarking apod., které jsou důležité pro pochopení dané problematiky a následující analytické části. Dále byly v této části popsány nejpoužívanější modely zabývající se hodnocením výkonnosti podniku jako např. model Excellence EFQM, model START PLUS, model CAF a model START, který byl ve shrnutí teoretické části pro jeho jednoduchost shledán jako nejvhodnější pro hodnocení výkonnosti zvoleného podniku.

V analytické části práce bylo provedeno samotné hodnocení výkonnosti podniku EMKO Case a.s. vyplněním dotazníku modelu START na základě cíleně mířených rozhovorů s generálním ředitelem a předsedou představenstva Ing. Jaromírem Bajgarem, senior asistentem Petrem Panschabem a pracovníkem technického úseku Ing. Radkem Ulbrichem. Odpovědi na jednotlivé otázky byly sepsány do devíti tabulek podle jednotlivých kritérií a ohodnoceny známkami: A, B, C, nebo D.

Při vyplňování dotazníku byly taktéž u každého z devíti kritérií odhaleny silné stránky podniku a příležitosti ke zlepšení. V podkapitole „Bodové hodnocení“ poté byly známky zaznamenány opět do tabulek k výpočtu procentuálního úspěchu jednotlivých kritérií. Obdobně bylo v závěru analytické části pomocí tabulky definované v příručce modelu START zahrnující všechna kritéria provedeno celkové hodnocení podniku a vytvořen graf celkového profilu organizace.

Podnik EMKO Case a.s. dosáhl v celkovém bodovém hodnocení výsledku 39,98 % úspěchu. Tento výsledek můžeme považovat za průměrný, jelikož nejlépe hodnocené organizace podle modelu START dosahují kolem 75 % úspěšnosti. Z toho můžeme vyvodit, že je podnik EMKO Case a.s. zhruba z 50 % excelentní organizací. Nejvyšší hodnocení podnik získal u kritérií „Procesy, produkty a služby“ (73,2 %) a „Pracovníci“ (73,4 %), zatím co v kritériích „Pracovníci – výsledky“ (13,2 %) a „Zákazníci – výsledky“ (4,125 %) výrazně zaostává.

Na začátku návrhové části práce byla provedena identifikace a prioritizace příležitostí ke zlepšení zjištěných v analytické části, na jejichž základě byly vypracovány návrhy pro zlepšení. Prioritu dostaly příležitosti týkající se nejhůře hodnocených kritérií „Pracovníci – výsledky“ a „Zákazníci – výsledky“ a také stále se opakující absence měření výkonnosti interních procesů, která se jako příležitost ke zlepšení opakovala u více kritérií. Vypracovat návrh systému měření všech interních procesů by bylo časově náročné, problém absence měření byl tedy pro zjednodušení omezen pouze na výrobní procesy.

Jako výstup návrhové části byly zpracovány konkrétně tři návrhy pro zlepšení: návrh systému měření výrobních procesů, návrh metodiky získávání zpětné vazby od zaměstnanců a zjišťování jejich spokojenosti a návrh metodiky přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky. V rámci prvního návrhu se jednalo o mapování výrobních procesů včetně předvýrobní a povýrobní fáze, nastavení systému metrik a výběr softwaru a hardwaru pro měření a sběr dat. V rámci druhého návrhu byly zpracovány dva dotazníky: dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci a dotazník pro návrhy na zlepšení a připomínky zaměstnanců. Ve třetím návrhu jsem popsal práci s modulem CRM podnikového ERP systému ABRA Gen, sledování ukazatelů výkonnosti a také byl vypracován dotazník spokojenosti zákazníka. Na závěr bylo u všech návrhů provedeno ekonomické zhodnocení a uvedeny přínosy.

Bylo tak dosaženo všech předem daných cílů práce. Výše zmíněné návrhy by měly podniku EMKO Case a.s. pomoci zvýšit celkovou výkonnost a připravit podmínky pro další zlepšování.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] SYNEK, Miloslav. a kol. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- [2] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [3] RYŠÁNEK, P. et al. CAF 2020. Praha: Ministerstvo vnitra, 2020. 143 s.
- [4] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK., 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] RYŠÁNEK, P. et al. Národní cena kvality ČR – Model START. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.
- [6] ČSN EN ISO 9004:2019. Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu. Praha: Český normalizační institut, 2019. 122 s. Třídící znak 01 0324.
- [7] GRASSEOVÁ, Monika a David ŘEHÁK. Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-566-6.
- [8] Model excelence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2. 60
- [9] ŠIROKÝ, J. et al. Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.
- [10] VEBER, J., 2000. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 1. vyd. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

- [11] NENADÁL, J., et al. Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody. Praha 3: Management Press, s.r.o., 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- [12] NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016, 302 s.: ilustrace. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [13] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] BRAUN, V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.
- [15] BALÁŠ, L. et al. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.
- [16] EMKO Case a.s. – Obchodní rejstřík. REJSTŘÍK-FIREM.KURZY.CZ. [online]. © 2000-2021 [cit. 2021-11-2]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25558030/emko-case-as/>
- [17] O firmě. EMKO.CZ. [online]. © 2021 [cit. 2021-11-2]. Dostupné z: <https://www.emko.cz/o-firme>
- [18] O firmě. PATRIS.CZ. [online]. [cit. 2021-11-2]. Dostupné z: <http://partis.cz/o-firme/>
- [19] Company Overview. Who We Are. ELMA.COM. © 2021 [online]. [cit. 2020-11-2]. Dostupné z: <https://www.elma.com/en-GB/who-we-are/company-overview/>
- [20] Wikipedia contributors. Elma Electronic. [online]. Wikipedia, The Free Encyclopedia. 2021-13-4 [cit. 2021-14-4]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Elma\\_Electronic](https://en.wikipedia.org/wiki/Elma_Electronic)
- [21] Parametry. Umax VisionBook 10Wr Tab. ALZA.CZ [online]. [cit. 2021-16-4]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/umax-visionbook-10wr-tab-d6384468.htm#parametry>

- [22] Microsoft Office 2019 pro domácnosti a podnikatele. CHYTRÁ-LICENCE.CZ. [online]. © 2018 [cit. 2021-16-4]. Dostupné z: [https://www.chytra-licence.cz/product-page/microsoft-office-2019-pro-domacnosti-a-podnikatele?gclid=CjwKCAjwg4-EBhBwEiwAzYAlsypYvKUIIfalW9Ju3wzXypCaR-T5cm7VCeuyvaBNxLPS2st6vBb7aBoCWPYQAvD\\_BwE](https://www.chytra-licence.cz/product-page/microsoft-office-2019-pro-domacnosti-a-podnikatele?gclid=CjwKCAjwg4-EBhBwEiwAzYAlsypYvKUIIfalW9Ju3wzXypCaR-T5cm7VCeuyvaBNxLPS2st6vBb7aBoCWPYQAvD_BwE)
- [23] Vlastnosti. SURVIO.CZ. [online]. [cit. 2021-10-3]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/vlastnosti>
- [24] CRM. ERP systém ABRA Gen. ABRA.EU. [online]. © 2021 [cit. 2021-12-3]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/erp-system-abra-gen/crm/>
- [25] Business Intelligence. ERP systém ABRA Gen. ABRA.EU. [online]. © 2021 [cit. 2021-12-3]. Dostupné z: <https://www.abra.eu/erp-system-abra-gen/business-intelligence/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model excellence EFQM .....	22
Obrázek 2: Organizační struktura EMKO Case a.s. ....	35
Obrázek 3: Celkový profil společnosti .....	62
Obrázek 4: Procesní mapa EMKO Case a.s. ....	65
Obrázek 5: Model tvorby přidané hodnoty .....	66
Obrázek 6: Vývojová část.....	68
Obrázek 7: TPV .....	69
Obrázek 8: Výroba vzorků.....	70
Obrázek 9: Finální objednávka a plánování výroby .....	71
Obrázek 10: Výdej materiálu .....	73
Obrázek 11: Vysekávání.....	75
Obrázek 12: Ohýbání .....	77
Obrázek 13: CNC Frézování.....	79
Obrázek 14: Lisování upínacích prvků .....	81
Obrázek 15: Navařování upínacích prvků .....	83
Obrázek 16: Lakování.....	86
Obrázek 17: Laserové popisování.....	88
Obrázek 18: Montáž.....	90
Obrázek 19: Expedice .....	92
Obrázek 20: Reklamace .....	94
Obrázek 21: Návrh tabulky v MS Excel pro zápis měření .....	99
Obrázek 22: PC tablet Umax VisionBook 10Wr Tab.....	100

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Bodové hodnocení dotazníku Modelu START .....	27
Tabulka 2: Slovní hodnocení kritéria 1: Vedení .....	38
Tabulka 3: Slovní hodnocení kritéria 2: Strategie .....	41
Tabulka 4: Slovní hodnocení kritéria 3: Pracovníci .....	44
Tabulka 5: Slovní hodnocení kritéria 4: Partnerství a zdroje .....	46
Tabulka 6: Slovní hodnocení kritéria 5: Procesy, produkty a služby .....	49
Tabulka 7: Slovní hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky .....	52
Tabulka 8: Slovní hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky .....	53
Tabulka 9: Slovní hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky .....	55
Tabulka 10: Slovní hodnocení kritéria 9: Klíčové výsledky .....	56
Tabulka 11: Bodové hodnocení kritéria 1: Vedení .....	58
Tabulka 12: Bodové hodnocení kritéria 2: Strategie .....	58
Tabulka 13: Bodové hodnocení kritéria 3: Pracovníci .....	58
Tabulka 14: Bodové hodnocení kritéria 4: Partnerství a zdroje .....	59
Tabulka 15: Bodové hodnocení kritéria 5: Procesy, produkty a služby .....	59
Tabulka 16: Bodové hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky .....	59
Tabulka 17: Bodové hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky .....	60
Tabulka 18: Bodové hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky .....	60
Tabulka 19: Bodové hodnocení kritéria 9: Klíčové výsledky .....	60
Tabulka 20: Celkové hodnocení podniku .....	61
Tabulka 21: Vysekávání .....	74
Tabulka 22: Ohýbání .....	76
Tabulka 23: CNC Frézování .....	78
Tabulka 24: Lisování upínacích prvků .....	80
Tabulka 25: Navařování upínacích prvků .....	82
Tabulka 26: Lakování .....	85
Tabulka 27: Laserové popisování .....	87
Tabulka 28: Montáž .....	89
Tabulka 29: Přehled procesů a činností včetně měřených veličin .....	95
Tabulka 30: Náklady na pořízení SW a HW .....	101

Tabulka 31: Varianty odpovědí a jejich ohodnocení .....	103
Tabulka 32: Varianty odpovědí a jejich ohodnocení .....	108

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník modelu START .....	I
Příloha č. 2: Organizační struktura EMKO Case a.s. ....	VII
Příloha č. 3: Dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci .....	VIII
Příloha č. 4: Dotazník pro návrhy na zlepšení a připomínky zaměstnanců .....	XII
Příloha č. 5: Dotazník spokojenosti zákazníka .....	XIII

## **Příloha č. 1: Dotazník modelu START**

### **PŘEDPOKLADY:**

#### **1. Vedení**

- 1) Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?
- 2) Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
- 3) Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
- 4) Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
- 5) Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?

#### **2. Strategie**

- 6) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ve zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?
- 7) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?
- 8) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?



9) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?

10) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?

### **3. Pracovníci**

11) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?

12) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?

13) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?

14) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činnosti zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?

15) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?

### **4. Partnerství a zdroje**

16) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemně udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?

17) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?

18) Využívá vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?

19) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů, a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?

20) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?

## **5. Procesy, produkty a služby**

21) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?

22) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?

23) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?

24) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváné jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?

25) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu V problémů?

## **VÝSLEDKY:**

### **6. Zákazníci – výsledky**

26) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?

27) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

28) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

29) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?

30) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

31) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

32) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

33) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

## **7. Pracovníci – výsledky**

34) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?

35) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

36) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

37) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?

38) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?

## **8. Společnost – výsledky**

39) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchování a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?

40) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?

41) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizace veřejného nebo podnikatelského sektoru?

42) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou zodpovědnost?

43) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?

## **9. Klíčové výsledky**

44) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cashflow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

45) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizace a/nebo jsou lepší?

46) Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?

47) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?

48) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

49) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizace a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?

50) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, účetnictví), zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizace a/nebo jako lepší?

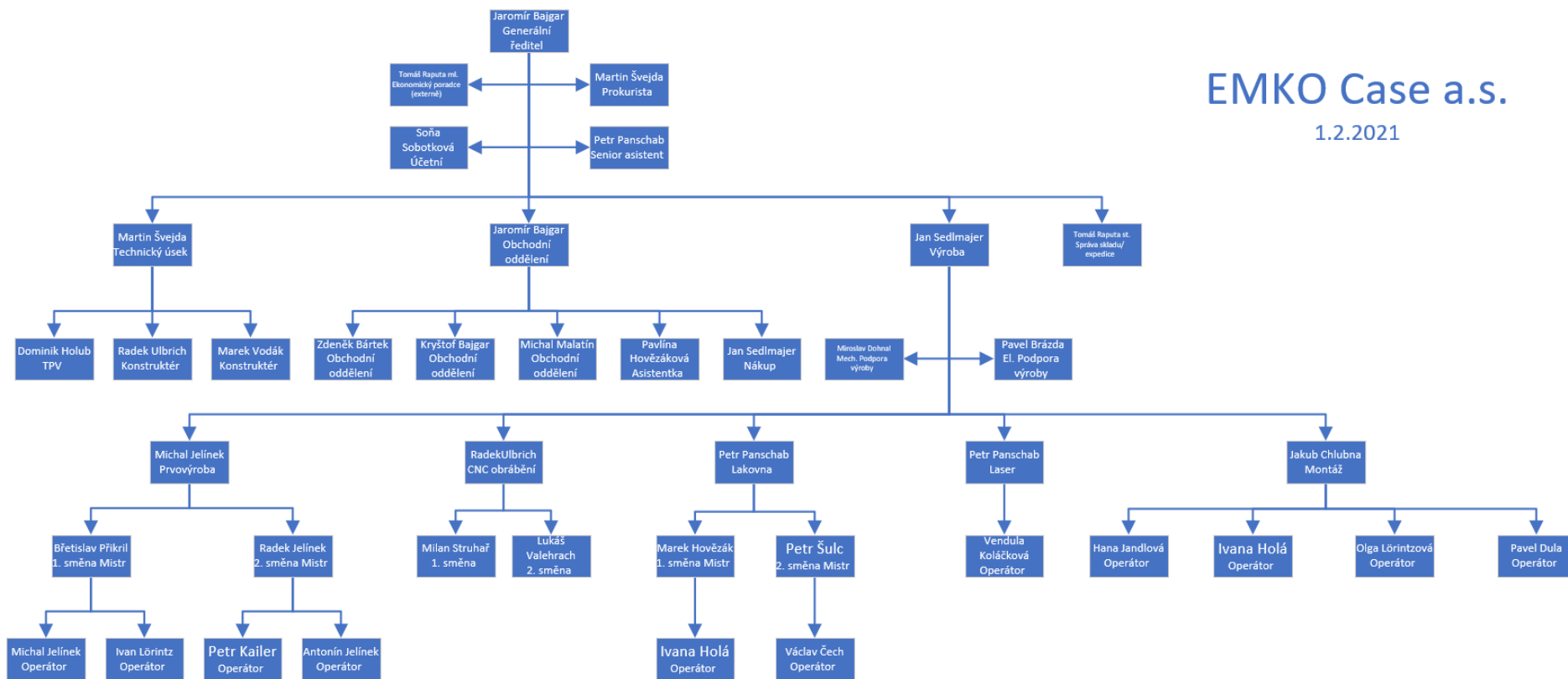
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

**Příloha č. 2: Organizační struktura EMKO Case a.s.**

EMKO Case a.s.

1.2.2021

III



### **Příloha č. 3: Dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci**

## **Dotazník spokojenosti zaměstnance v organizaci**

### **1 Případá vám Vaše práce smysluplná?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

### **2 Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

### **3 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

### **4 Máte možnost kariérního růstu?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

### **5 Jste spokojený/á s vaší pracovní dobou?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  ne

### **6 Během pracovního týdne se NECÍTÍM přepracovaný/á nebo ve stresu.**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## 7 Jste spokojený/á s pracovními podmínkami?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## 8 Je vaše pracoviště dostatečně a vhodně vybaveno pro kvalitní výkon práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## 9 Máte dostatek času k vykonávání vaší pracovní činnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## 10 Máte dostatek informací k vykonávání vaší pracovní činnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## 11 Jste spokojený/á s pracovním prostředím?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## 12 Panuje na pracovišti mezi zaměstnanci dobrá atmosféra?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

## 13 Funguje v podniku dobře týmová práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne



14 Jste dostatečně motivovaný/á provádět svou práci na maximum?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

15 Jste seznámen/a s cíli a strategií podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

16 Jste spokojen/a s chováním vedoucích pracovníků?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

17 Dostáváte k odvedené práci srozumitelnou zpětnou vazbu od svého vedoucího pracovníka?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

18 Nebojím se vedoucím pracovníkům sdělit svůj vlastní názor.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

19 Naslouchají vedoucí pracovníci vašim názorům?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

20 Jste hrdý/á na organizaci, která Vás zaměstnává?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

21 Doporučil/a byste svého zaměstnavatele svým známým, kteří hledají zaměstnání?

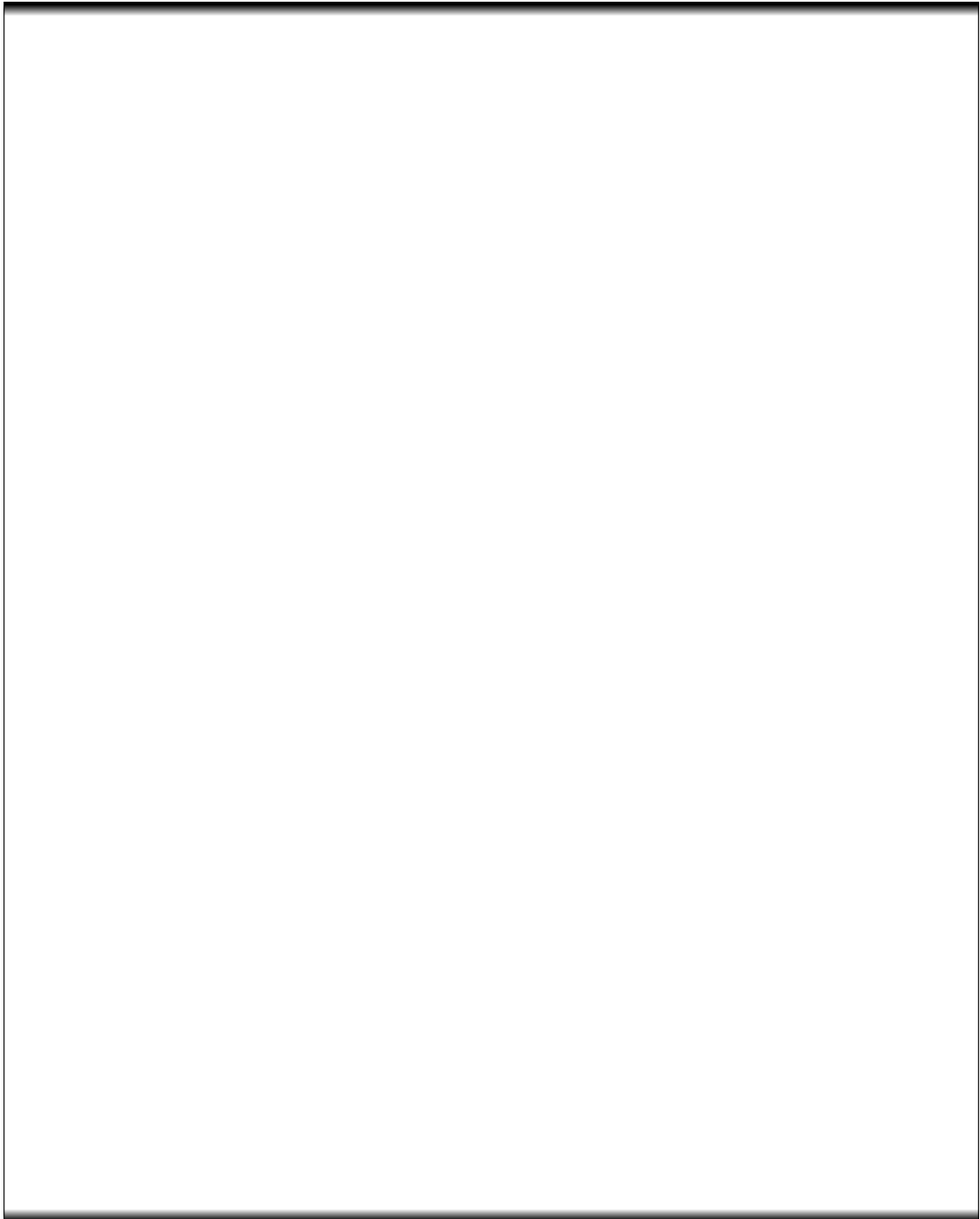
Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

**Příloha č. 4: Dotazník pro návrhy na zlepšení a připomínky zaměstnanců**

Dotazník pro návrhy na zlepšení a připomínky  
zaměstnanců

1 Zde je místo pro vaše návrhy a připomínky:



## **Příloha č. 5: Dotazník spokojenosti zákazníka**

### **EMKO Case a.s. - Dotazník spokojenosti zákazníka**

**1 Jste spokojen s kvalitou a dodržáním všech požadovaných technických parametrů výrobku?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

**2 Jste spokojen s termínem dodání?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

**3 Jste spokojen s úrovní expedice?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

**4 Jste spokojen s rychlostí reakce na vaše připomínky?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

**5 Jste spokojen s rychlostí řešení technických změn výrobku?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

**6 Jste spokojen s rychlostí zpracování cenové nabídky?**

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

7 Jste spokojen s vystupováním a odborností pracovníků, kteří s vámi komunikují?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

8 Jste spokojen se systémem řešení reklamací?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

9 Budete si přát u nás v budoucnosti provést další objednávku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne