



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

Tomáš Slamenka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Tomáš Slamenka**
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Procesní management

Garant studijního programu 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:

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 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.

GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

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.

Model EFQM. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2019. 49 s. ISBN: 978-90-5236-851-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavným zámerom bakalárskej práce je analyzovanie podniku pomocou modelu Start a následné vyhodnotenie výkonnosti podniku. Teoretická časť sa zaoberá definovaním základných pojmov, ktoré sú potrebné v ďalších častiach práce. Ďalej je uskutočnená analýza podniku, predstavenie podniku a vykreslenie jeho slabých a silných stránok. V záverečnej praktickej časti na základe hodnotenia analýzy sú vypracované konkrétne návrhy na zlepšenie výkonnosti podniku, ktoré slúžia na budúci rozvoj.

Abstract

The main purpose of the bachelor thesis is to analyze the company using the Start model and subsequent evaluation of the company's performance. The theoretical part deals with the definition of basic concepts that are needed in the next parts of the work. Furthermore, the analysis of the company, presentation of the company and display of its strengths and weaknesses is performed. In the final practical part based on the evaluation of the analysis, specific proposals are made to improve the company's performance, which serve for further development.

Kľúčové slová

Hodnotenie podniku, model Start, Model excelencie EFQM, meranie výkonnosti, sebahodnotenie, výsledky

Keywords

Evaluation company, model Start, EFQM excellence Model, performance measurement, self-esteem, results

Bibliografická citácia

SLAMENKA, Tomáš. *Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143223>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach s právom autorským).

V Brne dňa 06.05.2022

.....

Podpis autora

Pod'akovanie

Veľmi rád by som poďakoval môjmu vedúcemu práce pánovi Ing. Josefu Veselému, CSc. za cenné rady, dôležité pripomienky, ochotu a odborné poznatky pri písaní tejto bakalárskej práce. Ďalej by som sa chcel poďakovať podniku Eurodizajn s.r.o. za poskytnutie dôležitých informácií, v ďalšom rade zamestnancom a vedeniu podniku za ochotu a spoluprácu, a taktiež svojim blízkym za podporu počas celého štúdia.

Obsah

ÚVOD	10
1 CIELE A METODIKA PRÁCE	11
1.1 Ciele práce	11
1.2 Metodika práce	11
2 TEORETICKÁ ČASŤ.....	12
2.1 Podnik	12
2.2 Výkonnosť podniku a jeho meranie.....	12
2.3 Sebahodnotenie.....	13
2.4 Excelencia.....	13
2.5 Benchmarking.....	14
2.6 Kvalita.....	16
2.7 SWOT analýza.....	17
2.8 Analýza 4P.....	17
2.9 Balanced scorecard (BSC).....	18
2.10 Model 7S.....	20
2.11 ČSN EN ISO 9004:2019.....	21
2.12 Model excellence EFQM 2013	21
2.13 Model excelencie EFQM 2020.....	24
2.14 Model START	26
2.15 Model START PLUS.....	29
2.16 Model CAF	29
2.17 Zhrnutie teoretickej časti práce.....	30
3 ANALYTICKÁ ČASŤ.....	31
3.1 Eurodizajn s.r.o.....	31
3.1.1 Základné informácie	31
3.2 História podniku	32
3.3 Štruktúra podniku	32
3.4 Konkurencia.....	33
3.4.1 Slovaktual s.r.o.....	33
3.4.2 OSKAROLEX	34
3.5 Analýza podniku Eurodizajn s.r.o.....	34
3.5.1 Bodové hodnotenie	35

3.6	Súhrn hodnotenia kritérií	51
3.7	Záver analytickej časti	52
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE.....	54
4.1	Konkrétne návrhy	54
4.2	Analýza spokojnosti zákazníkov	54
4.2.1	Dotazník spokojnosti zákazníkov	55
4.2.2	Otázky v dotazníku	56
4.2.3	Vyhodnotenie dotazníka	56
4.2.4	Prínos dotazníka	57
4.3	Pravidelná spätná väzba od zamestnancov	57
4.3.1	Dotazník spokojnosti zamestnancov	58
4.3.2	Otázky v dotazníku	58
4.3.3	Vyhodnotenie dotazníka	59
4.3.4	Prínos dotazníka	60
4.4	Meranie procesov.....	60
4.4.1	Mapovanie procesov	61
4.4.2	Prínos merania procesov	68
4.5	Normovanie práce.....	68
4.5.1	Montáž plastových otvorových výplní	68
4.5.2	Montáž Hliníkových otvorových výplní.....	69
4.5.3	Demontáž otvorových výplní.....	70
4.5.4	Prínos normovania práce	71
	ZÁVER.....	72
	BIBLIOGRAFIA.....	74
	ZOZNAM OBRÁZKOV	76
	ZOZNAM TABULIEK.....	77
	ZOZNAM GRAFOV.....	78
	ZOZNAM PRÍLOH	79

Úvod

Ak chce podnik v dnešnej dobe globalizácii uspieť, nemôže stagnovať a musí sa neustále vyvíjať dopredu aby mohol konkurovať ostatným podnikom, pričom musí brať ohľad na spokojnosť zákazníkov. Zákazníci neustále zvyšujú svoje potreby a požiadavky na podnik, v minulosti to bola najnižšia cena, ale dnes to už nie je rozhodujúci faktor prečo by si zákazník mal vybrať daný podnik. Samozrejme konkurenčné podniky neustále znižujú ceny kvôli dopytu po ich tovare. Ale len excelentné podniky sú schopné udržovať nízke ceny a reagovať tak na dopyt zákazníkov. Mnohým podnikom sa to nepodarí a končia neúspešne. Základom úspešnosti podniku je kvalita produktov, ktoré ponúkajú na trhu, efektívna logistika, spoľahlivosť zamestnancov a vedenia. Rovnako dôležité je mať správne definované ciele a následnú stratégiu podniku. Z tohoto dôvodu je dôležité hodnotenie podniku, na základe ktorého sa podnik môže porovnávať s konkurenciou a tým sa snažiť udržiavať vysokú úroveň výkonnosti podniku. Z tohoto dôvodu je dôležité meranie výkonnosti podniku a jeho hodnotenie. V bakalárskej práci je na meranie a hodnotenie výkonnosti vybraného podniku využitý model START.

1 Ciele a metodika práce

Bakalárska práca sa zameriava na analýzu podniku Eurodizajn s.r.o, v tejto kapitole bude podrobnejšie rozpísaná metodika a ciele práce.

1.1 Ciele práce

Cieľom bakalárskej práce je spracovanie analýzy súčasného stavu podniku Eurodizajn s.r.o. pomocou viackriteriálneho modelu START, ktorý je zjednodušenou verziou modelu Excelencie EFQM. Na základe získaných výsledkov analýzy súčasného stavu podniku odhaliť silné stránky a príležitosti na zlepšenie, následne vypracovať konkrétne návrhy na zlepšenie.

1.2 Metodika práce

Bakalárska práca je rozdelená na tri časti: teoretická časť, analytická časť a praktická (návrhová) časť.

V prvej časti práce si pomocou obsahovej analýzy určím a definujem kľúčové pojmy, s ktorými budem pracovať v analytickej a praktickej časti. Pojmy ako podnik, kvalita alebo benchmarking sú vysvetlené pomocou odbornej literatúry a zdrojov. Ďalej v tejto časti práce predstavujem najznámejšie a najpoužívanéjšie analýzy na hodnotenie výkonnosti podniku, ako napríklad model Excelencie EFQM, model CAF alebo model START, ktorý je kľúčovým pre analytickú časť.

Na úvod analytickej časti práce predstavím mnou vybraný podnik Eurodizajn s.r.o., kde opíšem základné údaje podniku, jeho históriu a konkurenciu na trhu. Následne sa budem venovať samotnej analýze podniku Eurodizajn s.r.o. pomocou metódy START, kde absolvujem riadené rozhovory s viacerými zamestnancami podniku, aby som pozbieral relevantné dáta do analýzy a vedel relevantne vyplniť dotazník sebahodnotenia, ktorý po vyplnení vyhodnotím.

V tretej časti bakalárskej práce sa budem venovať konkrétnym návrhom na zlepšenie výkonnosti podniku, ktoré vyplnú zo záveru analýz. Formulujem konkrétne riešenia, ktoré by mali viesť k zlepšeniu výkonnosti podniku.

2 Teoretická časť

2.1 Podnik

Podnik ako taký je označenie typu organizačnej jednotky, ktorej zmyslom je podnikanie, preto ho označujeme aj ako podnikateľský subjekt. Podnik sa vyznačuje ako základný článok ekonomiky.

Podnik sa vyznačuje ako právnická osoba na rozdiel od podnikateľa, ktorý je fyzickou osobou. Tento štatút podnik získa pri zápise do obchodného registra. [1]

„Ako právnická osoba vystupuje v právnych vzťahoch vo svojom mene nesie zodpovednosť, ktorá z týchto vzťahov vyplýva – hovorí sa tomu právna subjektivita (samostatnosť).“ [1, s. 147]

Okrem toho je však podnik aj ekonomicky samostatnou jednotkou, to znamená, že spravuje hmotné a finančné záležitosti a musí vytvoriť podmienky na danú podnikateľskú činnosť samostatne. [1]

Podnik delíme v trhových ekonomikách zo 4 hľadísk:

1. Podľa predmetu činnosti – priemyselné, stavebné, poľnohospodárske, služieb, finančné, atď.
2. Podľa vlastníctva – súkromné, štátne, kombinované, atď.
3. Podľa veľkosti – mikropodnik, malý podnik, stredný podnik,
4. Podľa organizačno-právnej formy – K.S., A.S., V.O.S., S.R.O., atď.

Všetky z uvedených druhov podnikov majú svoje rozdiely. [1]

„Každý z uvedených typov podnikov má určité špecifiká (odlišnosti) z hľadiska spôsobu hospodárenia, ručenia za záväzky (ručenie obmedzené alebo neobmedzené), spôsobu vzniku a pod.“ [1, s. 147]

2.2 Výkonnosť podniku a jeho meranie

Výkonnosť je pojem, s ktorým sa stretávame v bežnej komunikácii, práve preto sa môžeme stretnúť so širokou škálou definícií, kvôli tomu nám môže uniknúť význam slova a v komunikácii dôjde k nedorozumeniu. Wagner tento pojem definuje ako: *„charakteristiku,*

ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonania (priebehu) tejto činnosti“. [2, s. 17]

Keďže v mojej práci sa zameriavam na slovné spojenie výkonnosť podniku, je na mieste definovať ho z tohto hľadiska. Výkonnosť je miera naplnenia určených cieľov dosahovaná jednotlivcom, tímom, organizáciou alebo procesom samotným. [4]

V podniku je vždy určené čo musí, byť urobené efektívne a výkonne. Toto má na starosti manažér podniku, ktorý robí následné meranie výkonnosti a určuje, ktoré oddelenia plnia naplánované úlohy na splnenie cieľa, a ktoré sa odchyľujú od cieľov podniku. Manažéri podniku musia ovládať všetky činnosti podniku, ktoré je možno merať ako prvok kontrolného procesu. Pri hodnotení výkonnosti jednotlivých oddelení prichádzame do styku s odlišnými úrovňami náročnosti na každom stupni podnikového managementu. [4]

2.3 Sebahodnotenie

Pojem sebahodnotenie má rovnako ako výkonnosť viacej definícií, ale kvôli zameraniu mojej bakalárskej práce sa zameriame na tie, ktoré sú v spojení s podnikom či organizáciou.

Napríklad Ryšánek si pojem sebahodnotenie vykladá ako proces, ktorý je pravidelne opakovaný a má vplyv na zlepšovanie a hodnotenie výkonnosti v rámci modelu excelencie EFQM, ktorý je predstavený v ďalšej časti bakalárskej práce. Ryšánek tento pojem definoval ako: *„Sebahodnotenie je komplexný, systematický a pravidelný proces posudzovania činností a výsledkov organizácie v súlade s EFQM Excelencie Modelom. Proces sebahodnotenia je katalyzátorom poháňajúcim proces zlepšovania organizácie smerom ku konkurencieschopnosti a excelencii.“* [12, s. 9]

Okrem toho by som ešte spomenul tvrdenie Grasseovej, ktorá pojem sebahodnotenie chápe ako činnosť, ktorú podnik vykonáva primárne pre seba a nie pre zákazníkov alebo ostatné zainteresované strany. To podľa Grasseovej však neznamená, že by sebahodnotenie nemalo brať ohľad na názory okolia. [16]

2.4 Excelencia

Pojmu excelencia možno porozumieť ako najlepšie postupy riadenia podniku a dosahovania najlepších možných výsledkov pomocou 8 základných konceptov.

Vytváranie hodnôt pre zákazníkov – vytváranie trvalej hodnoty pre zákazníka

Vytváranie trvalo udržateľnej budúcnosti – pozitívne vplyvy na svoje okolie, zlepšovanie ekonomických, sociálnych a environmentálnych podmienok pre verejnosť.

Rozvíjanie schopností organizácie – rozvíjanie schopnosti aplikovaním zmien z vnútra, ale aj z vonka organizácie.

Využívanie kreativity a inovácií – rozvíjanie s využitím kreativity.

Vedenie na základe vízie, inšpirácie a integrity – privádzanie svojich lídrov do sveta, ktoré slúžia ako vzory ich hodnôt a etiky.

Agilné riadenie – efektívne identifikovanie príležitostí a hrozieb, následne na ne účinne reagovať.

Dosahovanie úspechu vďaka schopnostiam pracovníkov – vytváranie kultúry splnomocňovania pre dosiahnutie organizačných, ale aj osobných cieľov.

Trvalé dosahovanie vynikajúcich výsledkov – dosahovanie výborných výsledkov, ktoré napĺňajú očakávania a potreby ako krátkodobé, tak aj dlhodobé, všetkým zainteresovaným stranám. [5]

„Excelentné organizácie dosahujú a trvale udržujú vynikajúce úrovne výkonnosti splňujúce alebo prekračujúce očakávania všetkých svojich zainteresovaných strán.“ [5, s. 2]

2.5 Benchmarking

Opäť môžem povedať, že pojem benchmarking sa dá opísať viacerými definíciami. Spomeniem dve definície od Nenadála, ktoré znejú: *„benchmarking je proces identifikovania, poznania, prevzatia, a prispôsobenia vynikajúcej praxi a procesov akejkoľvek organizácie na svete, ktorý pomáha zlepšovať vlastnú výkonnosť“.* [6, s. 14]

Ako druhú definíciu som zvolil: *„benchmarking je technika, v rámci ktorej organizácia meria svoju výkonnosť v porovnaní s organizáciami, ktoré predstavujú svetovú špičku, poznávajú, ako tieto organizácie svetovej výkonnosti dosiahli, a využívajú získaných informácií k zlepšovaniu svojej vlastnej výkonnosti“.* [6, s. 14]

Benchmarking si môžeme tiež vysvetliť ako súbor aktivít, ktoré nikdy nekončia. Môžeme ich pozorovať ako individuálne benchmarkingové práce, ale iba ich pravidelné opakovanie sa dá považovať za významný faktor k zmenám a zlepšeniam. [6]

Poznáme viac druhov benchmarkingu, ktoré v ďalšej časti práce predstavím.

Benchmarking výkonový - Priamo porovnáva a hodnotí výkonové parametre, napr. výkonnosť organizačnej jednotky alebo aj celkovú výkonnosť organizácií. Tento typ

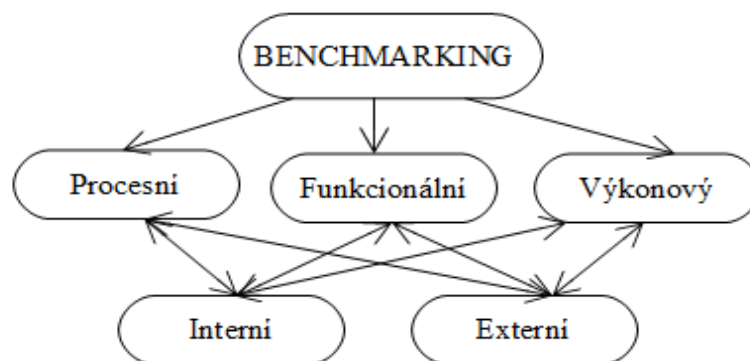
benchmarkingu sa uplatňuje najmä medzi organizáciami s rovnakými výrobkami, alebo poskytovateľov porovnateľných služieb.

Benchmarking funkcionálny - Pri tomto type benchmarkingu sa môže porovnávať jedna alebo viacero funkcií organizácií. Primárne sa používa v odvetví služieb a v neziskovom sektore.

Benchmarking procesný - Môže sa označovať aj ako generický. Je komplexom činností, kde sa porovnáva hodnotenie konkrétneho procesu v organizácií.

Benchmarking interný - Typ benchmarkingu, ktorý je uskutočňovaný v štruktúre jednej organizácie medzi jednotlivými oddeleniami. Jednotlivé oddelenia by mali mať podobné produkty, procesy a funkcie. Cieľom interného benchmarkingu je získať znalosti ohľadne najefektívnejších činností vo vlastnej organizácií, a preto doba tohto projektu je kratšia ako doba projektu externého benchmarkingu.

Benchmarking externý - Porovnáva a meria komplex aktivít s inou organizáciou. Uplatňuje sa najmä pri malých a stredných podnikoch. Nájsť vhodného partnera však môže byť problém, hlavne vtedy ak sa jedná o priamu konkurenciu. Na druhej strane však má však obrovskú výhodu, že podnik si môže stanoviť ten najvyšší benchmark a učiť sa od najlepších podnikov. [6]



Obrázok 1: typy benchmarkingu (zdroj 6, s. 20)

Východiská pre používanie benchmarkingu:

- objektívne hodnotenie vykonávanej činnosti
- vytváranie trvalého tlaku na zlepšenie
- odhalenie oblastí, v ktorých je nutné zlepšenie

- identifikácia lepších a kvalitnejších výstupov
- zameranie sa na prepojenosť procesov s výsledkami
- implementácia zmeny s cieľom dosiahnuť zlepšenie
- testovanie, či boli zlepšenia úspešné [7]

2.6 Kvalita

V niektorých prípadoch sa môžeme stretnúť s úsilím odlíšiť pojmy kvalita a akosť. Ľudia sa často zamýšľajú nad tým, ktorý je širší a ktorý je užší pojem. V praxi môžeme tieto pojmy považovať za synonymá. Pojem kvalita je často spojený s určitým výrobkom. V tomto spojení môžeme kvalitu definovať ako: „*súhrn vlastností výrobku, ktorými je schopný uspokojiť konkrétnu potrebu*“. [1, s. 98]

Ryšánek definuje kvalitu ako: „*poskytovanie služieb verejnosti trvalým spôsobom, splňujúcim súbor nasledujúcich charakteristík: špecifické požiadavky (zákon, legislatíva, smernica), očakávanie občanov/zákazníkov, očakávanie ostatných zainteresovaných strán*“ [3, s. 116]

Následne sa tento pojem ešte ďalej rozvíjal:

Riadenie kvality – „*sa zameriava na riadenie produktu/ služby, na základe stanovených popisov a noriem*“ [3, s. 116]

Zabezpečovanie kvality – „*sa zameriava na hlavné procesy, aby garantovali kvalitu produktu alebo služby*“ [3, s. 116]

Komplexný management kvality – „*je filozofia managementu, ktorá zahrňuje organizáciu ako celok (hlavné, podporné i riadiace procesy) z pohľadu zodpovednosti a zabezpečovania kvality ich produktov/ služieb a procesov, a to trvalým hľadaním zlepšovania efektívnosti vlastných procesov na každej úrovni*“ [3, s. 116]

Systém managementu kvality – „*predstavuje súbor koordinovaných činností usmerňujúcich a riadiacich organizáciu s cieľom trvalého zlepšovania účelnosti a efektívnosti svojej výkonnosti*“ [3, s. 116]

2.7 SWOT analýza

Patrí medzi najznámejšie a najpoužívanéjšie analýzy a svoje pomenovanie získala kvôli výstupom, ktoré z nej dostaneme (strengths, weaknesses, opportunities, threats). SWOT analýza sa delí na časť internú a externú, pri internej sú skúmané silné a slabé stránky podniku, zatiaľ čo pri externej sa analýza zaoberá príležitosťami a možnými hrozbami pre podnik. Po zostavení SWOT analýzy by na nej mala byť postavená stratégia podniku pre ďalšie obdobie. Treba však brať do úvahy faktory počas jej zostavovania, závery musia byť relevantné, zamerať sa na podstatné fakty a javy, identifikovať fakty strategického významu, objektivita a vyhodnotenie jednotlivých faktorov na základe ich významu. [10]

2.8 Analýza 4P

Analýza marketingového mixu 4P sa zaoberá vnútorným prostredím podniku. Faktory, ktoré sa v tejto analýze skúmajú musia brať do úvahy: produkt, cenu produktu, umiestnenie produktu a podporu predaja.

Produkt – pod týmto pojmom rozumieme tovar alebo službu, ktorá uspokojí potreby a túžby zákazníka.

Cena produktu – analyzuje sa cena a spôsoby akým by mala byť cena produktu nastavená,

Umiestnenie produktu – týmto bodom máme na mysli miesto predaja a spôsob distribúcie produktu,

Podpora predaja – zaoberá sa promom produktu, aby zákazník mal informácie o produkte a mieste, kde si môže daný produkt zakúpiť.

Aj táto analýza sa neustále vyvíja a dnes sa už častejšie používa rozšírený marketingový mix 7P, ktorý rozširuje hore uvedené 4P o: pracovníkov, procesy a spôsoby ako riadiť organizáciu.

Pracovníci – zisťuje kvalitu, skúsenosti, motiváciu a počet pracovníkov,

Proces – rozbor primárnych procesov,

Plán – analyzuje ako sa riadi podnik. [9]

2.9 Balanced scorecard (BSC)

Je to multidimenzionálny systém, ktorý slúži k definovaniu organizačnej a riadiacej stratégie v celom podniku tak, aby tvorenie hodnoty bolo maximálne. Tento systém teda zabezpečuje efektívne využívanie zdrojov za cieľom navyšovať majetok akcionárov. Samozrejme, podnik volí takú stratégiu, pri ktorej sa plní vízia podniku. Úlohou je teda neustále zlepšovať povedomie o podniku, z vonkajšej, ale aj vnútornej strany, s akceptovaním záujmov účastných strán, teda vlastníkov, investorov, zákazníkov, atď. Koncept BSC sa zameriava na kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú tvorbu výslednej hodnoty skrz štyroch základných pohľadov.

- Pohľad zákazníka – cieľom je nájsť kompromis medzi želaniami a potrebami zákazníkov.
- Vnútropodnikové procesy, dianie a postupy – zameriava sa na procesy, bez ktorých by podnik nemohol fungovať, a vďaka ktorým je vytváraná hodnota podniku
- Perspektíva rastu – zameriava sa na potencionálny rozvoj, inováciu výrobného programu, výskumu a vývoju smerom do budúcnosti
- Trvalá tvorba finančnej hodnoty – pracuje s viacerými finančnými ukazovateľmi a hlavnou úlohou tejto perspektívy je zistenie postavenie podniku na kapitálovom trhu.

[8]



Obrázok 2: Balanced Scoreboard – štyri perspektívy pohľadu (zdroj 8, s. 120)

Tieto štyri indikátory bezprostredne ovplyvňujú činnosti podniku a len po dosiahnutí kladných hodnôt daných parametrov je naplnené očakávanie, prosperita a pozitívne smerovanie podniku. Tým je zaručené splnenie predurčených cieľov. [8]

Základnú charakteristiku BSC systému definujeme pomocou šiestich bodov:

*„systém transformujúci víziu a stratégiu firmy v nástroj realizácie a riadenia,
systém transformujúci strategické ciele na merateľné kroky,
systém zjednocujúci ukazovatele výkonnosti do koherentného systému,
systém, ktorý umožňuje komplexný pohľad na aktivity firmy pomocou finančných i
nefinančných ukazovateľov,
systém monitorujúci historickú výkonnosť a proaktívne ovplyvňujúcu budúcnosť,
systém vyvážený smerom nahor i dolu naprieč firmou.“ [8, s. 121]*

Výhodami BSC ako nástroja riadenia oproti nástrojom, ktoré sa zameriavajú len na finančné ukazovatele môžeme rozpisovať do niekoľkých bodov.

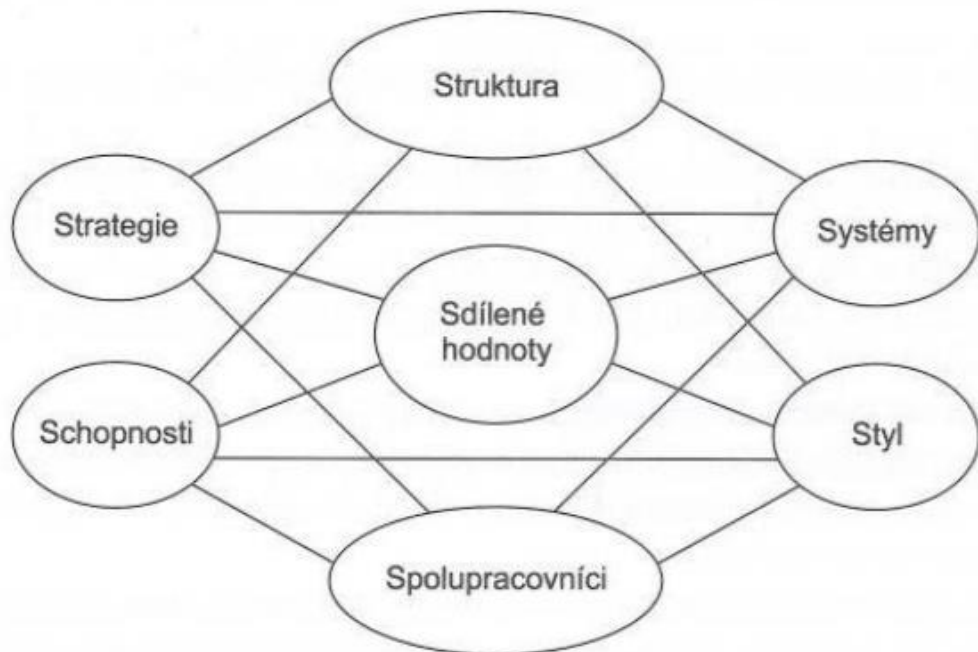
- svojim procesným prístupom zjednoduší neustále zmeny počas celej životnosti podniku
- je indikátorom reálneho vývoja a včasnej výstrahy
- eliminuje nestrategické investície
- zjednodušuje benchmarking, resp. určenie priamej konkurencie
- zjednodušuje kolektívne vyjednávanie v rámci firmy
- spája všetky oddelenia a stupne podniku
- je základom pre efektívny systém riadenia [8]

BSC má oproti nástrojom finančných analýz výhodu v tom, že dokáže preniesť víziu do reálneho plánu činností a následne pomocou spätnej väzby dohliadať na jeho splnenie alebo skorigovať dosiahnuté výsledky. [8]

Proces zavedenia BSC do podniku má niekoľko stupňov, ktoré sú pravidelne opakované, po dobu životnosti podniku. Ako prvý spomeniem definovanie vízie a podniknutie krokov na jej uskutočnenie. Do tohoto stupňa patrí, prispôsobenie organizačného systému, získanie podpory a vytvorenie prostredia pre nadchádzajúce zmeny. Ak už máme definovanú víziu podniku prechádzame na druhý stupeň, ktorý je stanovenie cieľov a stratégie k ich naplneniu. Pri tomto stupni dochádza k prepojeniu motivácie a cieľov, tvorba a koordinácia rozpočtu a strategického plánu a koordinácia cieľov. Tretí stupeň je samotná realizácia cieľov. To dosahujeme tak, že vytvárame tímy, ktoré realizujú jednotlivé činnosti na splnenie daných cieľov. Posledný stupeň je proces zmien a spätná väzba. Realizujú sa aktivity, ktoré podporujú inovácie a zmeny, ktoré zvyšujú výkonnosť podniku a na záver sa overujú hypotézy a ich aplikácia. [8]

2.10 Model 7S

Model bol vytvorený firmou McKinsey a analyzuje vnútorné prostredie podniku. Vychádza z toho, že strategické riadenie, organizáciu a kultúru podniku je treba vnímať a analyzovať ako celok. Analýza pozostáva zo 7 faktorov, ktoré sú vzájomne prepojené a ovplyvňujú úspešnosť stratégie podniku. [9]



Obrázok 3: Model 7S (zdroj 9, s. 62)

Analýza sa rozdeľuje na dve skupiny: tvrdé 3S – stratégia, štruktúra a systémy, mäkké 3S – schopnosti, spolupracovníci a štýl, ostáva ešte faktor zdieľané hodnoty, ktorý sa prelieva medzi týmito skupinami.

Stratégia – vyjadruje, ako podnik dosahuje svoje ciele a zároveň reaguje na príležitosti a hrozby,

Štruktúra – vyjadruje, rozdelenie podniku, spôsob rozdelenia činností a spoluprácu medzi jednotlivými organizačnými jednotkami,

Systémy – sú prostriedky určené na riadenie podniku,

Schopnosti – vyjadruje, spôsob vedenia podniku,

Spolupracovníci – sú to ľudské zdroje v podniku,

Schopnosti – interné schopnosti podniku,

Zdieľané hodnoty – ukazujú hodnoty, ktoré rešpektujú pracovníci podniku a investori. [9]

2.11 ČSN EN ISO 9004:2019

Je to česká verzia medzinárodnej normy EN ISO 9004:2018. Predložená bola Českou agentúrou pre štandardizáciu, a má rovnaký status ako oficiálna verzia. Podnikom umožňuje dosiahnutie udržateľného úspechu v ustavične meniacom sa prostredí. Aplikovať ju môže podnik bez ohľadu na veľkosť, zameranie a typ podniku.

Sebahodnotenie poskytuje komplexný pohľad na výkonnosť podniku, taktiež poukazuje na oblasti, v ktorých je priestor na zlepšenie a následné inovácie. Výsledok sebahodnotenia sú silné a slabé stránky a vyspelosť podniku.

Sebahodnotenie na základe normy ČSN EN ISO 9004 je zobrazené v jednotlivých tabuľkách, ktoré je možné upravovať na základe konkrétnych potrieb podniku.

Výsledky sebahodnotenia následne podnik vyhodnotí a identifikuje, analyzuje a upravuje jednotlivé podnikové procesy, ktoré sú kľúčové na celkovú výkonnosť podniku. Nasledujúce modely hodnotenia výkonnosti podniku, ktoré budem opisovať ďalej, považujú túto normu ako samozrejmosť. [15]

2.12 Model excelence EFQM 2013

Ak chce, byť podnik úspešný bez ohľadu na štruktúru, veľkosť alebo odvetvie potrebuje vytvoriť vhodný manažérsky rámec. Model excelencie EFQM dáva podnikom možnosť odhaliť svoje silné a slabé stránky, okrem toho však aj medzery v rámci svojej vízie a misie. Okrem toho pomôže zjednotiť už existujúce a plánované iniciatívy a odstraňuje duplicity. Podniku zároveň vytvára štruktúru pre management, spoločné uvažovanie, ktoré zľahčí komunikáciu a zdieľanie myšlienok v organizácii. Napriek tomu, že podniky využívajú mnoho nástrojov a metód na riadenie, Model excelencie EFQM dodáva ucelený pohľad na všetky používané metódy a ich vzájomné dopĺňanie. Samozrejme každý podnik vstupuje na trh s cieľom byť úspešný, avšak nie všetkým sa to podarí, niektoré končia neúspechom, iné dosiahnu čiastočný úspech avšak neskôr skončia zabudnutím, ale niekoľko z nich dosiahne trvalo udržateľný úspech, rešpekt a obdiv. [5]

Model excelencie EFQM je realizovaný pomocou troch integrovaných prvkov:

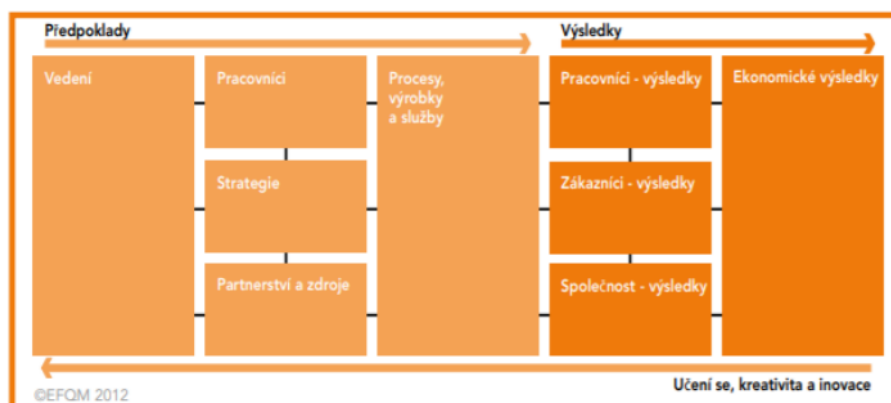
a) Základný koncept excelencie

Zobrazuje potrebný základ pre trvalo udržateľnú excelenciu v organizácií. Zároveň sa používa ako spoločný nástroj komunikácie pre vrcholový management organizácie. Princípom základného konceptu excelencie podľa modelu EFQM je deväť bodov:

- Vytváranie hodnoty pre zákazníkov
- Vytváranie trvalo udržateľnej budúcnosti
- Rozvíjanie schopností organizácie
- Využívanie kreativity a iniciatívy
- Vedenie na základe vízie, inšpirácie a integrity
- Agilné riadenie
- Dosahovanie úspechu vďaka schopnostiam pracovníkov
- Trvalé dosahovanie vynikajúcich výsledkov [5]

b) Model excelencie EFQM

Napomáha vedeniu podniku porozumieť vzťahom príčin a následkov medzi činnosťami, ktoré podnik vykonáva a výsledkami, ktoré dosahuje. S pomocou logiky RADAR je možné spraviť dôkladné hodnotenie stupňa excelencie akéhokoľvek podniku.



Obrázok 4: Model excelencie EFQM (zdroj 5, s. 9)

Ako na obrázku vyššie, Model excelencie EFQM je rámec založený na deviatich kritériách. Delí sa na predpoklady, v ktorých je päť kritérií: vedenie, pracovníci, stratégia, partnerstvá a zdroje a procesy, výrobky a služby. Predpoklady zobrazujú, čo podnik robí a ako to robí. Na druhej strane sú výsledky, ktoré sa delia na štyri kritériá: pracovníci – výsledky, zákazníci – výsledky, spoločnosť – výsledky a ekonomické výsledky, tieto výsledky zobrazujú to, čo

podnik dosahuje. „*Výsledky sú spôsobené predpokladmi a predpoklady sú zlepšované pomocou spätnej väzby z výsledkov.*“ [5, s. 9]

Každé jedno kritérium má svoju definíciu, ktorá vysvetľuje jeho význam, následne každé kritérium má ešte svoje subkritériá, zaujímavosťou je, že kritériá skupiny predpoklady majú viac subkritérií, zatiaľ čo kritériá skupiny výsledky majú vždy len dve subkritériá. [5]

Predpoklady:

Vedenie

Prvé kritérium sa zaoberá vedením podniku, ako rozvíjať poslanie, víziu, hodnotu a etiku podniku, mali by pôsobiť ako vzor pre ostatné organizačné jednotky. Zároveň podnecujú zlepšovanie na manažérskej úrovni, komunikujú s externými stranami a posilňujú kultúru excelencie.

Stratégia

Týmto kritériom sa zisťuje, ako dokáže podnik implementovať svoju víziu a misiu do stratégie a či organizácia rozvíja svoje ciele a procesy tak, aby naplnili stratégiu. Stratégia by mala vznikáť na základe pochopenia zainteresovaných strán a externého prostredia, zároveň však na pochopení vnútropodnikovej výkonnosti.

Pracovníci

Tretie kritérium sa zaoberá rozvojom schopností svojich pracovníkov, či ich plány podporujú stratégiu podniku. Zaoberá sa starostlivosťou, komunikáciou, motiváciou pracovníkov a či majú možnosť využívať svoje schopnosti pri činnosti, ktorú v podniku vykonávajú,

Partnerstvá a zdroje

Štvrté kritérium pozoruje externé vzťahy, partnerstvá, dodávateľov a interné zdroje organizácie. Zaoberá sa tým či sú partneri a dodávatelia riadení tak, aby bol dosiahnuteľný trvale udržateľný prospech. Zaoberá sa aj s finančnými zdrojmi a kontroluje či sú riadené s cieľom zabezpečiť trvale udržateľný úspech, či sú materiály, stroje, budovy a ostatné zdroje riadené trvale udržateľným spôsobom, či sú technológie riadené s cieľom uskutočnenia a podpory podnikovej stratégie a či sú znalosti a informácie riadené so zámerom podporovať efektívne rozhodovanie.

Procesy, výrobky a služby

Posledné kritérium sa zaoberá zlepšovaním procesov, výrobkov a služieb s cieľom optimalizovania hodnoty pre zainteresované strany, efektívne propagovať produkty a služby na trhu a zlepšovať vzťahy so zákazníkmi.

Výsledky

Zákazníci – výsledky

Prvým kritériom v rámci výsledkov sa zaoberá skúmaním vzťahov k zákazníkom či je podnik schopný trvale udržiavať pozitívny vzťah so zákazníkmi, napĺňať ich potreby a očakávania.

Pracovníci – výsledky

Toto kritérium vychádza z kritéria č. 3 – pracovníci, zaoberá sa tým, čo podnik dosiahol pri snahe zvyšovať spokojnosť svojich zamestnancov.

Spoločnosť – výsledky

Predposledné kritérium sa zaoberá externým okolím podniku, aký má podnik vplyv na regionálny rozvoj, aký má spoločenský dopad, ale aj aký má dopad na životné prostredie.

Ekonomické výsledky

Posledné kritérium sa zaoberá ekonomickými výstupmi kam patria finančné aj nefinančné výstupy a celkovým zhodnotením procesov, činností a naplnenia cieľov podniku. [5]

c) Logika RADAR

„Je dynamickým hodnotiacim rámcom a silným nástrojom managementu, ktorý poskytuje štruktúrovaný prístup ku zisťovaniu výkonnosti organizácie.“ [5, s. 22]

Organizácia si musí určiť výsledky, ktoré chce v budúcnosti dosiahnuť, vytvoriť a ďalej rozvíjať integrovaný súbor prístupov pre dosiahnutie chcených výsledkov, aplikovať vytvorené prístupy systematicky, aby sa zabezpečila ich implementácia a hodnotiť a neustále zdokonaľovať aplikované prístupy na základe pravidelného monitoringu. [5]

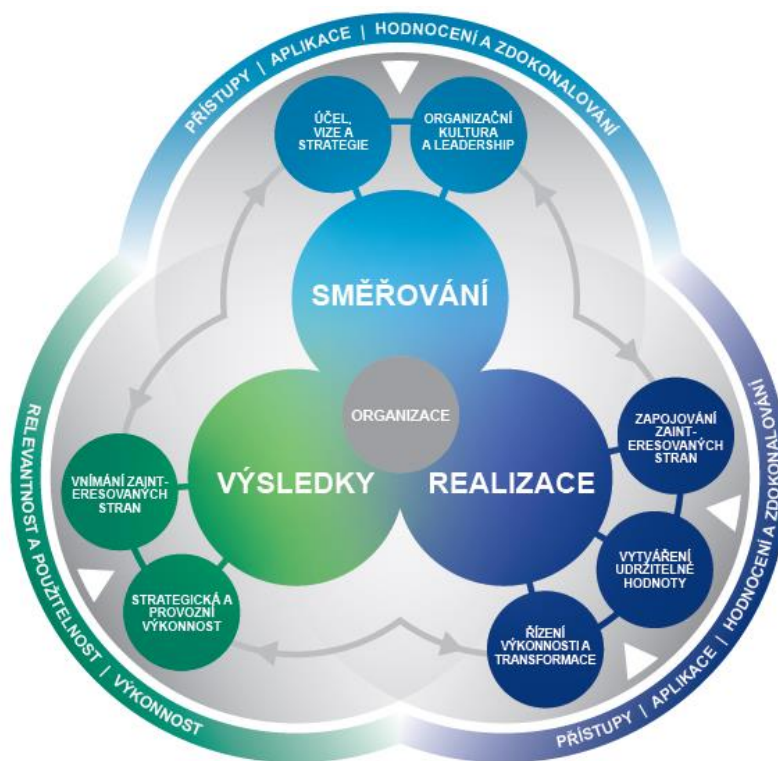
2.13 Model excelencie EFQM 2020

Model excelencie EFQM bol medzi júnom 2018 a májom 2019 skúmaný, čiastkovými samostatnými projektami, slúžiacimi na vyhodnotenie aspektov na jeho zlepšenie, aby mohol

byť model aj naďalej považovaný za špičkový manažerský prístup. Tieto projekty odhalili zmeny vo fungovaní organizácií oproti minulosti a tak museli byť zmeny aplikované do modelu, aby si firmy aj naďalej mohli udržať štatút excelentnej firmy. [14]

Organizácia má okrem vytvárania a dodávania udržateľnej hodnotovej ponuky pre svoje zainteresované strany, vo väčšine prípadov zákazníkov, tiež povinnosť sa starať o ekosystém, v ktorom pôsobí. Poskytovanie hodnoty a zvyšovanie výkonnosti je pre akúkoľvek organizáciu samozrejme nutné, nie však dostatočné. Súčasne je treba zohľadňovať a brať vážne ekonomické, environmentálne a sociálne podmienky v ekosystéme, v ktorom pôsobí. [14, s. 6]

Rovnako ako ľudstvo sa dynamicky vyvíjajú aj organizácie pracujúce s Modelom excelencie EFQM, a tak došlo k aktualizácii tohto modelu. V roku 2020 bol predstavený zásadne inovovaný a zdokonalený Model EFQM. Vychádza z rovnakej filozofie ako model z roku 2013, avšak ešte viac zvyrazňuje strategický význam a strategickú možnosť uplatnenia. Dokonca prvýkrát od jeho zavedenia v roku 1991 sa graficky upravil. [11]



Obrázok 5: Model excelencie EFQM 2020 (zdroj 11)

Ako je na obrázku vidno, vypadli nám dve kritériá a ostalo ich už len 7.

- Účel, vízia a stratégia
- Organizačná kultúra a leadership
- Zapojovanie zainteresovaných strán

- Vytváranie udržateľnej hodnoty
- Riadenie výkonnosti a transformácia
- Vnímanie zainteresovaných strán
- Strategická a prevádzková výkonnosť [11]

„Model EFQM pomôže vašej organizácii dosiahnuť úspechu vďaka zmeraniu pozície, na ktorej sa nachádzate na ceste k vytvoreniu udržateľnej hodnoty. Pomôže vám pochopiť medzery a možné riešenia, ktoré sú k dispozícii a umožní vám významne zlepšiť výkonnosť vašej organizácie a dosiahnuť pokrok.“ [11]

2.14 Model START

Model START je určený pre podniky, ktoré sa chcú systematicky zlepšovať, ale aj pre podniky, ktoré už majú skúsenosti s aplikovaním normy ISO 9001, ale chceli by efektívnejšie naplňať jej požiadavky. Model START je viackriteriálny model, ktorý vychádza z modelu EFQM. Rovnako ako Model EFQM pozostáva z deviatich kritérií, ktoré sa delia na päť predpokladov a štyri výsledky. Sebahodnotenie prebieha vyplnením dotazníka, ktorý obsahuje 50 rovnocenných uzavretých otázok, ktoré sú rovnomerne rozdelené na všetky kritériá.

Dotazník vychádza z osvedčenej metódy pre hodnotenie organizácií z viacerých aspektov, ktoré definujú excelenciu na základe schopností organizácie a jej dosiahnutých výsledkov. Dotazník pozostáva z 50 rovnocenných otázok, ktoré sú rovnomerne rozdelené medzi predpoklady a výsledky. Všetky otázky majú rovnomerný vplyv na bodové hodnotenie. Na otázky odpovedajú zamestnanci, ktorí majú na starosti jednotlivé organizačné jednotky. Hodnotiaci tím následne vyberá jednu zo 4 odpovedí. [12]

Ak podnik vyplní všetky otázky a spĺňa všetky požiadavky, dotazník poskytne tieto výhody:

- Určí pozíciu podniku, budúce smerovanie a priority
- Umožní porovnávanie s inými podnikmi
- Povzbudí podnik k pravidelnému monitoringu
- Posúdi, či má vedenie rovnaký názor na úspechy podniku a jeho slabé stránky
- Zameria pozornosť na zlepšovanie
- Zaisťuje, aby podnik bol orientovaný na zlepšovanie v spojení so stratégiou a politikou [12]

Bodové hodnocení	Dosažený úspěch
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 %).

Obrázok 6: odpovede v dotazníku Modelu START (zdroj 12, s. 20)

Odporúčany postup aplikácie modelu START

Postup pozostáva z ôsmich nasledovných krokov.

1. Krok

Prvým krokom by malo byť uskutočnenie rozhodnutia o tom, aká časť podniku bude hodnotená. Treba zvoliť tím riešiteľov, ktorí ideálne budú z rôznych oddelení a úrovní riadenia. Je potrebné si zvoliť manažéra projektu tzv. zodpovednú osobu a odoslať prihlášku buď do Sdružení pro oceňování kvality (SOK) alebo do České společnosti pro jakost (ČSJ).

2. Krok

Je vhodné informovať personál, ale aj zainteresované strany, že bude prebiehať takéto hodnotenie v podniku. Podnik by mal zároveň poslať na školenie vedúceho projektu do ČSJ.

3. Krok

Tretí krok spočíva v samotnom začatí sebahodnotenia, hodnotiaci tím si na začiatku zvolí určitý postup. Následne podľa skutočných podmienok hodnotiteľ vyplní dotazník. Potom hodnotiaci tím z údajov určí silné stránky a oblasti pre zlepšenie. Na záver hodnotiaci tím zostaví profil podniku.

4. Krok

Pri tomto kroku by sa vedenie malo dozvedieť výsledky dotazníku sebahodnotenia.

5. Krok

Tento krok sa delí na 2 možnosti, prvou je odoslať vyplnený dotazník do Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Následne SOK pošle svojho zamestnanca na kontrolu dôveryhodnosti dotazníka, svoje stanovisko si zaznamená a odovzdá vedeniu SOK. Druhou možnosťou je predloženie dotazníka vedúcemu auditorskému tímu, ktorý následne navrhne návrhy na opatrenia a so svojim posudkom pošle do SOK.

6. Krok

Následne SOK rozhodne o udelení certifikátu „Perspektívna firma“, ktorý má platnosť tri roky.

7. Krok

V rámci popularizácie programov Rady kvality ČR sú mená ocenených zverejnené vo viacerých médiách.

8. Krok

Rada kvality ČR odporúča využiť výsledky sebahodnotenia pre budúce zlepšenie firmy a zároveň zrealizovať opatrenia, ktoré boli navrhnuté vďaka dotazníku. Sebahodnotenie sa odporúča opakovať každým rokom a po troch rokoch sa prihlásiť do programu Národní ceny kvality START PLUS alebo Modelu excelencie. [12]

2.15 Model START PLUS

Vychádza z modelu excelencie EFQM, ale na rozdiel od neho je vhodný aj pre začínajúce a menšie organizácie. Model vznikol pod hlavičkou Rady kvality ČR a ich príručka je dostupná zadarmo na ich webových stránkach. Model je vhodný pre záujemcov, ktorí majú ambíciu zlepšiť svoje podnikateľské činnosti a zvýšiť konkurencieschopnosť organizácie. Model funguje pomocou sebahodnotenia, vďaka ktorému následne podnik dokáže odhaliť svoje silné a slabé stránky. Pomocou výsledkov je podnik schopný odhaliť príležitosti na zlepšenie a prijať opatrenia, ktoré budú realizovať tieto príležitosti. Hodnotenie by malo byť systematické a zároveň by sa mali pravidelne kontrolovať aktivity podniku. To by malo docieľiť zvyšovanie výkonnosti a vyššiu efektívnosť procesov v podniku. [13]

2.16 Model CAF

„Spoločný hodnotiaci rámec (CAF) je model komplexného riadenia kvality (TQM) založený na sebahodnotení, vyvinutý verejným sektorom pre verejný sektor.“ [3, s. 6]

CAF je bezplatne dostupný pre organizácie, ktoré pôsobia vo verejnom sektore po celom svete. Model je aplikovateľný na všetkých úrovniach verejnej správy. Tak isto ako predchádzajúce modely aj CAF bol inšpirovaný Modelom excelencie EFQM a rovnako ako ten má 9 kritérií. Prvých päť kritérií určuje smer podnikom ako pristupuje k svojim činnostiam, aby boli dosiahnuté naplánované ciele. Kritériá šesť až deväť hodnotia dosiahnuté výsledky. Samozrejme rovnako ako pri Modely excelencie EFQM, aj v modely CAF každé kritérium obsahuje subkritériá, ktorých je spolu 28. Model graficky zobrazuje prepojenia medzi príčinami a výsledkami výkonnosti. Princípom modelu CAF je predpoklad, že vedenie podniku

dokáže dosiahnuť excelentné výsledky v oblasti ľudských zdrojov, výkonnosti organizácie, zároveň model skúma podnik z viacerých pohľadov. Výsledkom modelu CAF je neustále zdokonaľovanie riadenia podniku a učenie sa. [3]

Cieľom modelu CAF je zvyšovanie spokojnosti verejnosti. Podporuje verejný sektor v:

„1) budovanie kultúry excelencie,

2) postupnom zavedení logiky PDCA (plánuj, rob, kontroluj, implementuj),

3) vykonávaním sebahodnotenia s cieľom realizácie komplexného preskúmania organizácie,

4) vypracovaním analýzy poukazujúcej na silné stránky a oblasti k zlepšovaniu, ktoré pomôžu definovať činnosti zlepšovania.“ [3, s. 8]

V roku 2020 bola vydaná aktualizovaná verzia modelu CAF, kde došlo k miernym úpravám. Model ostal založený na ôsmich princípoch excelencie a deviatich kritériách, ale niektoré subkritériá boli upravené a preformulované. Primárne sa aktualizovaná verzia zameriava na digitalizáciu a celkové zjednodušenie modelu. [3]

2.17 Zhrnutie teoretickej časti práce

V mojej práci som opisoval viacero modelov hodnotenia výkonnosti a dospel som k záveru, že najprepracovanejším modelom je Model excelencie EFQM, z ktorého vychádzajú model CAF a model START. Pri výbere modelu, ktorý budem používať, som bral ohľad na to, že som ešte nikdy predtým nehodnotil podnik a mnou zvolený podnik nikdy neabsolvoval sebahodnotenie podľa podobných viackriteriálnych modelov. To sú hlavné dôvody, prečo som si zvolil pre hodnotenie podniku model START.

3 Analytická časť

Výstupom analytickej práce by malo byť samotné sebahodnotenie podniku Eurodizajn s.r.o. pomocou modelu START, ktorý som opísal v teoretickej časti práce.

3.1 Eurodizajn s.r.o.

3.1.1 Základné informácie

Názov: Eurodizajn s.r.o.

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

IČO: 44317549

Sídlo spoločnosti: Čsl. armády 865, 925 72 Selice

Adresa pobočky: Námestie hrdinov 21, 94201 Šurany

Predmet podnikania:

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi alebo iným prevádzkovateľom živnosti
- Výroba gumových výrobkov a výrobkov z plastu
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby
- Reklamné a marketingové služby
- Nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami do celkovej hmotnosti 3,5 t vrátane prípojného vozidla
- Prípravné práce k realizácií stavby
- Uskutočňovanie stavieb a ich zmien
- Dokončovacie stavebné práce pri realizácií exteriérov a interiérov

Základné imanie: 6 640 € [20]

3.2 História podniku

Podnik Eurodizajn s.r.o. bol založený 11. 9. 2008, keď do obchodného registra bol zapísaný ako spoločnosť s ručením obmedzeným, kde majiteľmi boli dvaja bratrance. Rozhodli sa spolu podnikáť na trhu s oknami a krycou technikou.

Od roku 2008 mal podnik pobočku v Nových Zámkoch na adrese Podzámska 24, kde pôsobil do roku 2012. V tomto období spoločnosť zažívala rozvoj na trhu, avšak rozvoj bol spomalený ekonomickou krízou, ktorú podnik prežil. V nasledujúcom období sa presťahoval v tom istom meste na adresu Tajovského 11. Na tomto mieste sa podnik rozvíjal ďalej. Podnik v tomto čase rozširoval svojich obchodných partnerov a dohodol sa na spolupráci s podnikom KASKO spol., s.r.o. Táto spolupráca trvá doteraz a pravdepodobne bude pokračovať dlhé roky, keďže oba podniky sú so spoluprácou nadmieru spokojné.

Ďalším krokom v pôsobení podniku bolo rozhodnutie otvorenie druhej pobočky v Šuranoch, kde sa majitelia rozhodli oddeliť a Janette Slamenková odkúpila podnik do svojho vlastníctva. Týmto sa otvorila pobočka v Šuranoch na adrese Námestie hrdinov 21. Nárast zákazníkov bol taký enormný, že podnik sa rozhodol na úkor expanzie pobočku v Nových Zámkoch zatvoriť a pokračovať len v Šuranoch. Ukázalo sa to ako správny krok, podnik si naďalej mohol zakladať na kvalite.

Podnik svojou cestou pokračoval až do roku 2018, kedy sa rozhodol vstúpiť na trh so stavebnými prácami. Opäť aj na tomto trhu svoje postavenie stále navyšuje a snaží sa expandovať a skvalitňovať svoje služby.

V roku 2020 však rozšíril svoje spolupráce aj na trhu s oknami a krycou technikou a dostával zákazky na viaceré developerské projekty.

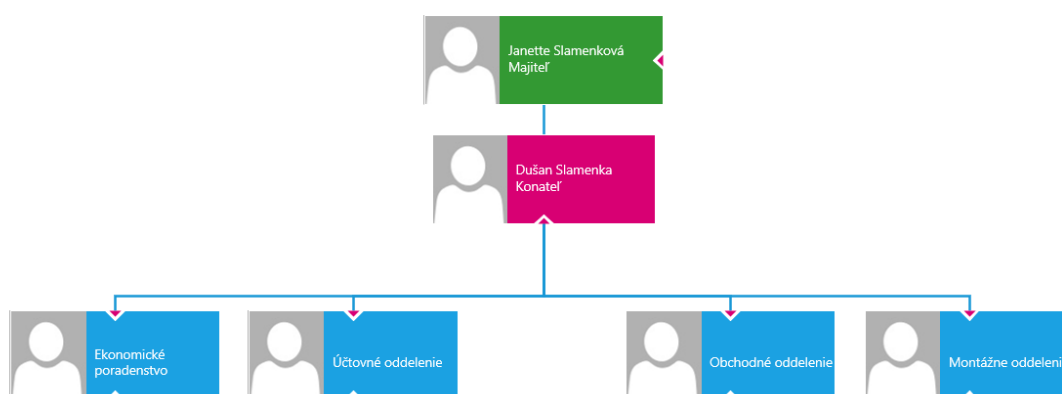
Momentálne podnik disponuje množstvom zákaziek a jeho tržby z roka na rok stúpajú, čo je výsledkom kvalitných produktov a služieb, ktoré podnik Eurodizajn s.r.o. ponúka. [17]

3.3 Štruktúra podniku

Organizačná štruktúra organizácie Eurodizajn s.r.o. nie je až tak rozvinutá keďže sa jedná o malý podnik, ale napriek tomu jeho štruktúra je dostačujúca. Štruktúra podniku je menšia aj z dôvodu, že vrcholové vedenie zastupuje viaceré funkcie, iné funkcie sú zaobstarávané externými pracovníkmi a okrem toho niektoré vnútropodnikové útvary chýbajú oproti väčším podnikom, lebo doposiaľ ich podnik nepovažoval za nutné.

Na samom vrchole organizácie sa nachádza majiteľka spoločnosti, pod ktorou je celá organizačná štruktúra postavená. Ako druhý najvyššie postavený je konateľ spoločnosti, ktorý sa považuje za hlavný riadiaci orgán spoločnosti. Ktorý zodpovedá za investície a rozvoj podniku. Pod ním sa nachádzajú jednotlivé oddelenia a externí zamestnanci. Pod oddelenia spadajú obchodné oddelenie a montážne oddelenie. Okrem toho má podnik externých pracovníkov, ktorí zastrešujú účtovníctvo, ekonomické poradenstvo a výrobu.

Na nasledujúcom obrázku je zobrazená štruktúra podniku Eurodizajn s.r.o.



Obrázok 7: štruktúra podniku
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.4 Konkurencia

Podnik Eurodizajn s.r.o. pôsobí len na Slovenskom trhu, ale napriek tomu čelí veľkej konkurencií, dôvodom je aj to, že trh na ktorom sa nachádza nie je špecifický a mnoho podnikov sa snaží preraziť na danom trhu. Mnoho z nich neuspeje, ale sú aj také, ktoré uspejú a tie by som rád predstavil.

3.4.1 Slovaktual s.r.o.

Podnik vznikol v roku 1993, keď prevzal podnik KRČ. Slovaktual s.r.o. výrazne najväčším výrobcom plastových a hliníkových okien a dverí, keď ich denná kapacita výroby je až 1500 okien. Podnik sa zameriava na výrobu plastových okien a následne na ich predaj a montáž. Podnik pôsobí v Česku aj na Slovensku a aj vďaka tomu vlastní mnohé ocenenia a certifikáty navyše sa umiestnil medzi najlepšími zamestnávateľmi spomedzi veľkých spoločností. Podnik

je určite viac rozvinutý ako podnik Eurodizajn s.r.o. a môže byť dokonalým príkladom toho čo by Eurodizajn s.r.o. mohol v budúcnosti dosiahnuť. [18]

3.4.2 OSKAROLEX

Podnik na trhu pôsobí od roku 1998. Dnes podnik disponuje certifikátom dôveryhodná firma, ktorý podniku Eurodizajn s.r.o. zatiaľ chýba, ale v najbližšom období sa oň chce hlásiť. Podnik pôsobí v Nových Zámkoch, kde majú základňu zákazníkov.

Podnik OSKAROLEX sa dá považovať ako priama konkurencia podniku Eurodizajn s.r.o. keďže si zakladá na opačných princípoch. Podnik disponuje krátkym časom dodania montáže a nižšími cenami. Čo je presne opačná filozofia podniku Eurodizajn s.r.o. Síce dodanie trvá dlhšie, ale zato máme dlhšiu záruku. Porovnávať ceny výrobkov nepovažujem za relevantné z dôvodu, že ich dodávateľom je Poľská firma a teda sa jedná o Poľský výrobok. Podnik Eurodizajn naopak odoberá okná od firmy Hesta s.r.o., ktorá pôsobí na Slovensku a sklá dostáva z Nemecka a profily z Belgicka.

Každý podnik sa uberá svojou cestou a preto z dlhodobého hľadiska sa presadí buď jedna alebo druhá filozofia. [19]

3.5 Analýza podniku Eurodizajn s.r.o.

V tejto časti sa zameriam na analyzovanie podniku Eurodizajn s.r.o. podľa viackriteriálneho modelu START. Hodnotenie dotazníka je vypracované na základe rozhovorov s majiteľkou podniku Janette Slamenkovou, konateľom Dušanom Slamenkom a zamestnankyňou Silviou Šlahorovou.

Hodnotenie je podľa viackriteriálneho modelu START rozdelené na dve časti, predpoklady a výsledky. V dotazníku budem odpovedať na 50 otázok, ktoré sú vopred dané v modeli START (príloha) a rozdelené do jednotlivých kritérií. Každému kritériu pripadá samostatná tabuľka. Otázky som spracoval so slovným hodnotením a následným pridelením známky, ktorá v modeli predstavuje percentuálne dosiahnutie excelencie.

Následne podľa odpovedí z dotazníka a udelených znáмок určím silné, slabé stránky a príležitosti na zlepšenie jednotlivých kritérií.

Kritériá sú delené na:

Predpoklady

- Vedenie
- Stratégia
- Pracovníci
- Partnerstvá a zdroje
- Procesy, produkty a služby

Výsledky

- Zákazníci – výsledky
- Pracovníci – výsledky
- Spoločnosť – výsledky
- Kľúčové výsledky

3.5.1 Bodové hodnotenie

Hodnotiť budem podľa modelu START a v dotazníku som zaznamenával odpovede: A, B, C, a D. Tabuľky sú zostavené pod každým kritériom tak, že prvý riadok ukazuje koľkokrát sa daná odpoveď v jednotlivom kritériu nachádzala, druhý riadok zodpovedá hodnote danej odpovedi a tretí riadok je súčin prvého a druhého riadku a určuje jeho celkovú hodnotu, ktorá sa zobrazí v poslednom stĺpci tretieho riadku. Následne som túto hodnotu vydělil počtom otázok v danom kritériu a do posledného riadku napísal percento, ktoré ukazuje, ako podnik spĺňa dané kritérium.

Vedenie

Tabuľka 1: hodnotenie kritéria: vedenie

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
1.	<p>Vrcholové vedenie má jasne definovaný cieľ a poslanie podniku, ktorým je ponúkajú službu montáže plastových/hliníkových okien a dverí a uspokojovať tým zákazníkov.</p> <p>Víziu má podnik definovanú ako „neustále skvalitňovanie služieb, ktoré vedie k lojalite a spokojnosti zákazníkov“. K tomu samozrejme patrí aj kvalita služieb a dodávaných materiálov a produktov.</p> <p>Firemné hodnoty podniku sú definované ako prístup k zákazníkom, ktorých sa podnik snaží uspokojiť svojimi službami a neustálym skvalitňovaním svojich služieb podľa názoru zákazníkov.</p>	C
2.	<p>Keďže sa jedná o menší podnik, tak zamestnanci sú minimálne 2x za týždeň v kontakte s vrcholovým vedením. Osobné angažovanie vedenia do zlepšovania podniku je značné, zároveň motivuje zamestnancov k inováciám a nápadom na zlepšenia.</p>	A
3.	<p>Vrcholové vedenie ide príkladom všetkým zamestnancom.</p> <p>Ako som vyššie spomenul vedenie motivuje zamestnancov k inováciám a nápadom na zlepšenie, čo samozrejme znamená aj určitú spätnú väzbu. Avšak v tomto bode sú značné rezervy a mohlo by to byť aj lepšie, napríklad robiť pravidelné stretnutia, kde by sa vyhodnocovalo určité obdobie a späť by sa vyhodnotili jednotlivé kroky vedenia.</p>	C
4.	<p>Motivácia od vedenia je značná. Vedenie motivuje svojich zamestnancov finančne ale aj nefinančným spôsobom.</p> <p>Opäť ako som už vyššie spomenul, vedenie motivuje svojich zamestnancov k inováciám, nápadom na zlepšenie a celkového rozvoju podniku.</p> <p>Vedenie si veľmi váži a oceňuje svojich pracovníkov na všetkých úrovniach podniku.</p>	B

5.	Vrcholové vedenie má primárnu úlohu v komunikácií s partnermi podniku a dlhodobo s nimi udržujú kladné vzťahy. Napriek tomu však na vzájomných vzťahoch naďalej pracuje a snaží sa ich dostať na vyššiu úroveň a samozrejme pracuje aj na nových partnerstvách.	A
----	---	---

Silné stránky:

- Vedenie podniku sa aktívne zapája a pravidelne stretáva so zamestnancami okrem toho pracuje na kladných vzťahoch s obchodnými partnermi.
- Motivácia zamestnancov finančným aj nefinančným spôsobom.

Príležitosti na zlepšenie:

- Konkretizovanie vízie a cieľov podniku, nastaviť hodnotiaci systém k ich plneniu.
- Zavedenie stratégie na využívanie spätnej väzby od zamestnancov.

Tabuľka 2: bodové hodnotenie kritéria: vedenie

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	2	1	2	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	200	67	66	0	333
Celkom ÷ 5	66,6 %				

Stratégia

Tabuľka 3: hodnotenie kritéria: stratégia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
6.	Stratégia podniku vychádza z interných procesov a ich hodnotení, avšak k žiadnemu podrobnému a pravidelnému meraniu nedochádza. Stratégia podniku vznikla pri zakladaní podniku a od tej doby sa len minimálne aktualizovala.	C

	<p>Podnik berie ohľad na potreby zákazníkov, ale ich potreby v odvetví, v ktorom sa podnik angažuje sú dlhodobo rovnaké.</p> <p>Tak isto zamestnanci sú dlhodobo spokojní a nežiadajú žiadne výrazné zmeny. Ak však majú požiadavky, tak nie je problém im vyhovieť.</p> <p>Podnik sa veľmi nevenuje konkurencii, keďže to zatiaľ nepovažoval za potrebné.</p>	
7.	Podnik má stratégiu roky starú a nevychádza z aktuálnych trendov výkonnosti. Tak isto sa nezameriava na riadenie rizík a budúceho vývoja.	D
8.	Strategické ciele samozrejme vychádzajú z vízie a misie podniku a sú podporované krátkodobými cieľmi. Podnik plánuje zaviesť nový informačný systém, ktorým by chcel podporiť digitalizáciu a skvalitnenie služieb zákazníkov. Zároveň podnik nedávno zmenil účtovníctvo keď prešiel k firme 5P INVEST s.r.o.	C
9.	Plány, ciele a úlohy podniku sú prepojené s plánmi, cieľmi a úlohami pracovníkov, ktoré je potrebné naplniť. Vedenie to pravidelne kontroluje, ale ako som už vyššie spomínal, nie je na to žiadny systém merania, funguje to len na verbálnej úrovni.	C
10.	<p>Stratégia podniku je celkom stará a boli na nej aplikované len minimálne aktualizácie a bolo by vhodné ju kompletne prerobiť, keďže je ešte z roku 2008.</p> <p>Podnik nedisponuje žiadnym súborom na hodnotenie rizík.</p>	D

Silné stránky:

- Stratégia podniku je jasne stanovená
- Flexibilita k zamestnancom

Príležitosti na zlepšenie:

- Konkretizovanie / aktualizovanie stratégie podniku, vzhľadom na potreby zákazníkov
- Zavedenie benchmarkingu
- Zavedenie nového informačného systému na podporu digitalizácie a služieb zákazníkom

- Zavedenie analýzy rizík

Tabuľka 4: bodové hodnotenie kritéria: stratégia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	3	2	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	0	0	99	0	99
Celkom ÷ 5	19,8 %				

Pracovníci

Tabuľka 5: hodnotenie kritéria: pracovníci

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
11.	Podnik nemá definovanú stratégiu a plány v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Podnik disponuje stálymi zamestnancami a ich fluktuácia je minimálna. Avšak to neznamená, že do budúcnosti by na takejto stratégii podnik nemohol zapracovať.	D
12.	Pokiaľ by pracovník nevyhovoval podniku a nesúhlasil by s víziou a misiou podniku, tak by nebol prijatý. Proces hodnotenia stálych zamestnancov funguje na verbálnej forme, ktorá však spĺňa potreby podniku a je dostačujúca. Zamestnanci sú pravidelne školení, aby napĺňali potreby podniku a dostávajú zdroje k tomu, aby ich boli schopní naplňať.	B
13.	Podnik organizuje pravidelné školenia zamestnancom, aby mali potrebné schopnosti k napĺňaniu vízie, misie a cieľov podniku. Tak isto sú informovaní o novinkách na trhu a dostávajú všetok potrebný materiál a nástroje k tomu, aby s nimi bol podnik a vedenie spokojné.	A

	Samozrejme podnik sa snaží podporovať osobný rozvoj zamestnancov a tým dopomáhať k plneniu cieľov.	
14.	<p>Ako som už spomínal pri kritériu vedenia, vedenie podporuje zamestnancov v inováciách a nápadoch na zlepšenie výkonnosti podniku. Každý jeden zamestnanec má možnosť sa zapájať na zlepšovaní výkonnosti podniku, ale aj na iných aspektoch.</p> <p>Každý zamestnanec má „rozviazané ruky“, to znamená, že môže podniknúť kroky aké len chce, avšak je za ne plne zodpovedný.</p>	B
15.	<p>Komunikácia medzi zamestnancami a vedením je veľmi efektívna a častá. Čo môže byť aj vďaka tomu, že sa jedná o menší podnik.</p> <p>Úsilie zamestnancov pri rozvoji podniku je odmeňované, tak ako finančne rôznymi bonusmi, tak aj rôznymi kurzami na lepšiu kvalifikáciu. Samozrejme vďaka dobrým vzťahom s vedením tam patrí aj „dĺžka služby“, keď zamestnanci majú možnosť vybrať si dovolenku nad rámec minima.</p>	A

Silné stránky:

- Veľmi dobre nastavený nábor zamestnancov a zároveň hodnotenie stálych zamestnancov.
- Pravidelné školenie zamestnancov a dôvera do nich vkladaná, čo podporuje ich osobný rozvoj.
- Komunikácia medzi vedením a zamestnancami.

Príležitosti na zlepšenie:

- Definovanie stratégie a plánov ohľadne správy ľudských zdrojov

Tabuľka 6: bodové hodnotenie kritéria: pracovníci

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	2	2	0	1	
Faktor (b)	100	67	0	0	
Hodnota (a × b)	200	134	0	0	334
Celkom ÷ 5	66,8 %				

Partnerstvá a zdroje

Tabuľka 7: hodnotenie kritéria: partnerstvá a zdroje

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
16.	<p>Podnik Eurodizajn s.r.o. spolupracuje s viacerými firmami a dlhodobo s nimi udržuje nadštandardné vzťahy.</p> <p>Spomína sa podnik Hasta s.r.o., od ktorého odoberá firma kovania a drobné komponenty. Našu vzájomnú spoluprácu si podnik nevie vynachváliť. Samozrejme spokojnosť je aj na druhej strane, a aj preto sa neustále naša spolupráca rozširuje do viacerých sektorov v podniku.</p> <p>Kľúčovým partnerom podniku je však Hesta s.r.o., ktorý nám dodáva plastové a hliníkové okná a dvere. Podniky majú medzi sebou výbornú spoluprácu, vďaka ktorej profitujú obe strany a zákazník dostáva produkty a služby na vysokej úrovni.</p> <p>Zároveň však podnik hľadá aj nových partnerov, na rozšírenie svojho portfólia a rozvoj aktuálnych segmentov.</p>	B
17.	<p>Podnik potrebné informácie zdieľa so všetkými zainteresovanými stranami, ale nie je to nijak pravidelný proces. Skôr je to na vyžiadanie konkrétnej veci.</p>	C

18.	<p>V tomto má podnik značné medzery, keďže nemá stratégiu na riadenie rizík, čo však neznamená, že podnik si rizík nie je vedomí a počíta s nimi.</p> <p>Investície má podnik dobre premyslené, investuje samozrejme do tovaru, ale okrem toho pravidelne investuje do dlhodobého hmotného majetku. Nič sa nenakupuje bez schválenia vedenia a zváženia dlhodobých výhod/nevýhod investície.</p>	C
19.	<p>Ako som vyššie spomenul, dlhodobý hmotný majetok podnik pravidelne nakupuje, vylepšuje v prospech organizácie. Okrem toho samozrejme aj vybavenie a optimalizovanie materiálových zásob.</p> <p>Podnik funguje na myšlienke byť čo najšetrnejší k životnému prostrediu a prispôsobuje tomu aj svoje investície.</p>	A
20.	<p>Podnik sa pravidelne rozvíja či už sa to týka vybavenia alebo znalostí a technológií, čo sa následne snaží využiť vo svoj prospech v očiach zákazníkov.</p>	B

Silné stránky:

- Spolupráca s obchodnými partnermi na vysokej úrovni, získavanie nových partnerov
- Optimalizácia materiálových zásob a inovácia vybavenia v podniku.
- Šetrnosť k životnému prostrediu, podstupovanie krokov k tomu, aby bol podnik čo najviac šetrný k životnému prostrediu.

Príležitosti na zlepšenie:

- Pravidelné prezdieľavanie interných informácií zainteresovaným stranám.
- Zavedenie stáleho systému investovania, do materiálov a dlhodobého hmotného majetku.
- Zostavenie normovania práce

Tabuľka 8: bodové hodnotenie kritéria: partnerstvá a zdroje

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	1	2	2	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	100	134	66	0	300
Celkom ÷ 5	60 %				

Produkty, procesy a služby

Tabuľka 9: hodnotenie kritéria: produkty, procesy a služby

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
21.	Podnik má zavedený fungujúci systém managementu akosti, ktorý zabezpečuje, že všetky služby a produkty, s ktorými podnik disponuje sú funkčné, ale neriadi sa žiadnymi predpísanými požiadavkami normy ISO 9001 a ani iných. Tento systém je založený na posudzovaní kvality služieb a kontrole kvality produktov, ktorá sa následne reportuje dodávateľom. Podnik sa riadi vlastnými normami, ktoré si nastavil. Keďže sa jedná o menší podnik, doposiaľ nebolo potrebné získavať certifikáciu ISO 9001. Stále totiž je podnik plne vyťažený zákazkami od zákazníkov.	C
22.	Výrobky a služby podniku, sú systematicky navrhované a riadené s ohľadom na pochopenie požiadaviek zákazníkov a zainteresovaných strán, ich potrieb a očakávaní a tiež trhov na ktorých podnik pôsobí. Zákazník si sám navrhuje svoje požiadavky a podnik mu následne posielá návrh produktov, ktorý sa dá so zákazníkmi ešte konzultovať a následne upraviť. Komunikácia so zákazníkom teda prebieha na pravidelnej báze až kým nie je zákazník plne spokojný s plánom produktov.	A
23.	Výsledky procesov sa pravidelne neposudzujú s využitím definovaných indikátorov a meradiel.	D

	Podnik nepraktizuje externý benchmarking.	
24.	Podnik sa pohybuje na trhu, kde nemá veľa priestoru na inovácie produktov, ktorých ponúka, samozrejme svoje požiadavky a požiadavky zákazníkov ďalej smeruje na dodávateľov. Ako som ale vyššie spomenul, produkty si zákazník môže navrhnúť sám. Podnik dá zákazníkovi odporúčanie, ale zákazník si nastaví požiadavky na finálny produkt.	B
25.	Keďže sa jedná o malý podnik, nie je nutné vykonávať audit, zmeny sa dajú vykonať už behom jedného dňa a riešia sa operatívne v priebehu celého roka.	D

Silné stránky:

- Fungujúci systém managementu.
- Flexibilita procesov na základe požiadaviek zákazníkov.

Príležitosti na zlepšenie:

- Zavedenie normy ISO 9001 alebo inej normy, kvôli budúcemu rozvoju podniku.
- Pravidelné posudzovanie výsledkov procesov a meranie ich výkonnosti
- Definovanie a grafické znázornenie procesov
- Zavedenie benchmarkingu.
- Zavedenie auditu.

Tabuľka 10: bodové hodnotenie kritéria: procesy, produkty a služby

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	1	1	1	2	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	100	67	33	0	200
Celkom ÷ 5	40 %				

Zákazníci – výsledky

Tabuľka 11: hodnotenie kritéria: zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
26.	V podniku nedochádza k pravidelnému skúmaniu riadenia vzťahov so zákazníkmi. Podnik neeviduje žiadne dáta ohľadne sťažností, reklamácií, atď. Podnik si eviduje zákazky a podľa toho vie posúdiť lojalitu zákazníkov.	D
27.	Ako som vyššie spomenul, v podniku nedochádza k evidencií týchto dát a nemá zavedené žiadne meradlá.	D
28.	Podnik nevykonáva žiadny pravidelný prieskum ohľadom spokojnosti zákazníkov s výrobkami a službami. Po dokončení zákazky sa na verbálnej úrovni informuje či je zákazník spokojný, a ak je časom nespokojný s výrobkom v záručnej dobe 5 rokov sa ponúka servis. Podnik nemá nastavené nijaké meradlá k hodnoteniu výsledkových trendov spokojnosti zákazníkov a ich lojalitu.	D
29.	Výsledky od zákazníkov nie sú nijak evidované, podnik ich dostáva verbálnou formou a tým pádom ich nerozdeľuje ani do skupín.	D
30.	Meradlá spokojnosti zákazníkov nie sú evidované, ale čo sa týka verbálnej formy, tak služby podniku naplňajú potreby zákazníkov a dosahujú vysokú úroveň.	C
31.	Podnik tieto výsledky neeviduje, tým pádom ich ani nemá ako porovnať a neporovnáva ich.	D
32.	V podniku nie je zavedená žiadna rutinná metóda pre analýzu dosiahnutých výsledkov a pre zlepšovanie výsledkov interných meradiel a skutočného vnímania spokojnosti a lojality zákazníkov.	D
33.	Z predošlých otázok vyplýva, že sa nedá zistiť či výsledky pokrývajú príslušné oblasti a či dosahujú trvalo vysokú výkonnosť. Tak isto nemôžu byť porovnávané s konkurenciou.	D

Silné stránky:

- Lojalita zákazníkov.

Príležitosti na zlepšenie:

- Zavedenie analýzy na skúmanie vzťahu zákazníkov k podniku, ich spokojnosti a následné zaznamenávanie týchto dát.
- Zavedenie metódy na analýzu dosiahnutých výsledkov a interných meradiel k zisťovaniu lojality zákazníkov.
- Hodnotenie analýz k tomu, aby bolo možné zistiť pokrytie danej oblasti a kontrolovať jej výkonnosť.
- Zavedenie benchmarkingu na porovnávanie s konkurenciou.

Tabuľka 12: bodové hodnotenie kritéria: zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	1	7	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	0	0	33	0	33
Celkom ÷ 5	4,125 %				

Pracovníci – výsledky

Tabuľka 13: hodnotenie kritéria: pracovníci – výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č	Slovné hodnotenie	Známka
34.	Podnik nevykonáva žiadne pravidelné merania a hodnotenia indikátorov, ktoré predikujú trendy alebo ovplyvňujú spokojnosť a morálku pracovníkov. Ak majú zamestnanci sťažnosti, preberú ich na verbálnej úrovni s vedením podniku.	D

35.	Podnik samozrejme získava spätnú väzbu od pracovníkov, ale nefunguje to na pravidelnej báze a je to len verbálne. Ak zamestnanci vnímajú nejaký aspekt, ktorý by bolo vhodné predložiť, vedenie tento aspekt vyhodnotí a podnikne kroky na vyriešenie problému. Podnik však nemá nastavené žiadne meradlá v tejto oblasti.	D
36.	Ako je vyššie uvedené, podnik nemá nastavené žiadne meradlá, takže nie je možné porovnávanie s inými podnikmi.	D
37.	Pri verbálnej komunikácii zamestnanca a vedenia podniku samozrejme dochádza na otázky ohľadne spokojnosti zamestnanca a ak zamestnanec má dôvody na nespokojnosť, vedenie podnikne kroky na vyriešenie problému a uspokojenie zamestnanca, respektíve sa snaží dohodnúť na kompromise. Avšak nejedná sa o nič pravidelné, ale podnik to eviduje a počíta s tým do svojich plánov.	C
38.	Po rozhovoroch so zamestnancami je isté, že u nich panuje spokojnosť a zatiaľ neboli evidované sťažnosti z ich strany. Z toho vyplýva, že spokojnosť zamestnancov dosahuje trvale vysokú úroveň, ale neporovnáva sa s inými podnikmi.	B

Silné stránky:

- Flexibilná komunikácia vedenia a zamestnancov.
- Spokojnosť zamestnancov.

Príležitosti na zlepšenie:

- Zavedenie systému na hodnotenie spokojnosti a určitých meradiel na jej vyhodnotenie, respektíve vykonávanie pravidelných meraní spokojnosti zamestnancov formou dotazníka.
- Evidovanie spätnej väzby od zamestnancov do systému a pravidelné vyhodnocovanie spätnej väzby.
- Zavedenie benchmarkingu na porovnávanie spokojnosti zamestnancov s konkurenciou.

Tabuľka 14: bodové hodnotenie kritéria: pracovníci – výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	1	3	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	0	67	33	0	100
Celkom ÷ 5	20 %				

Spoločnosť – výsledky

Tabuľka 15: hodnotenie kritéria spoločnosť – výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
39.	Podnik sa dlhodobo snaží o prevenciu a znižovanie škôd, avšak podnik nerobí žiadne špecializované merania. Podnik sa podieľa na ochrane životného prostredia, napríklad separáciou odpadu, okrem toho sa snaží aktualizovať svoju stratégiu na ekologickú cestu.	C
40.	Podnik nedisponuje žiadnymi meraniami ohľadom toho, ako veľmi ovplyvnil rozvoj spoločnosti, ale pravidelne podporuje športové akcie pre deti a mladých športovcov, čo sa týka rôznych turnajov apod. Okrem toho je už dlhoročným partnerom školského plesu.	B
41.	Vyššie spomenuté aktivity vykazujú pozitívny trend a podnik ich udržuje dlhodobo na vysokej úrovni, a tak prispieva na rozvoj spoločnosti. Na druhej strane sa však nerobia žiadne merania, takže porovnávanie s inými spoločnosťami nie je možné.	B
42.	Podnik nemôže prezentovať výsledky v oblasti záujmu médií, pretože médiá sa veľmi nezaujímajú o tento podnik a nie je držiteľom nijakej ceny za spoločenskú zodpovednosť.	D

43.	Podnik nerobí žiadne prieskumy verejnej mienky, jediné informácie, ktoré dostáva sú verbálne od zákazníkov podniku alebo podnikoch z okolia. Tieto spätné väzby sú však zvyčajne pozitívne, ako u zákazníkov tak u okolia. Podnik sa dlhodobo snaží udržiavať dobrú mienku.	C
-----	--	---

Silné stránky:

- Stratégia zameraná na znižovanie znečisťovania životného prostredia.
- Podporovanie kultúrnych podujatí, čím sa podnik stará o rozvoj spoločnosti.

Príležitosti na zlepšenie:

- Vytvorenie systému na meranie efektivity znižovania znečisťovania prostredia a následné vyhodnocovanie
- Zapojiť záujem médií o podnik ako taký, čím by sa zdvihol záujem o podnik.
- Zaviesť prieskumy verejnej mienky, na základe ktorej by podnik evidoval, či sú jeho kroky vnímané pozitívne alebo negatívne a na základe toho vedel podniknúť kroky do budúcnosti.

Tabuľka 16: bodové hodnotenie kritéria: spoločnosť – výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	2	1	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	0	134	66	0	200
Celkom ÷ 5	40 %				

Kľúčové výsledky

Tabuľka 17: hodnotenie kritéria: kľúčové výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Č.	Slovné hodnotenie	Známka
44.	Výsledky najdôležitejších finančných a nefinančných výstupov podniku, ako napríklad cash flow, zisky, podiel na trhu, podľa pravidelnej finančnej správy majú každým rokom vyššiu úroveň a teda pôsobia zlepšujúcim sa trendom.	C
45.	Podnik nevykonáva porovnávanie výsledkov týchto indikátorov s inými podnikmi.	D
46.	Podnik nerozdeľuje dosiahnuté výsledky na jednotlivé sektory, takže rozdiely vo výkonnosti nesleduje.	D
47.	Výkonnosť všetkých procesov nie je merateľná, keďže jednotlivé zákazky sú veľmi individuálne, nedajú sa odmerať procesy a nastaviť základné štandardy procesov.	D
48.	Výsledky týchto činností v prípade výrobkov vykazujú podľa informácií od vedenia zlepšujúci sa trend.	C
49.	Podnik neporovnáva výsledky týchto činností s inými podnikmi.	D
50.	Výsledky podporných a administratívnych činností vykazujú zlepšujúci sa trend, avšak výsledky neporovnáva s konkurenciou ani inými relevantnými podnikmi.	C

Silné stránky:

- Výsledky najdôležitejších indikátorov vykazujú pozitívny trend.
- Výsledky činností vzťahujúcich sa služby a produkty vykazujú zlepšujúci sa trend.
- Dochádza k neustálemu nárastu objednávok od zákazníkov.

Príležitosti na zlepšenie:

- Zdieľanie najdôležitejších indikátorov so zamestnancami podniku a následné hodnotenie.
- Pravidelné zaznamenávanie a následné porovnávanie s konkurenciou.

- Rozdelenie procesov na jednotlivé sektory a následné porovnanie ich výkonnosti a zlepšovanie efektivity jednotlivých sektorov.
- Zavedenie systému na meranie individuálnych procesov.
- Zavedenie benchmarkingu na porovnanie výsledkov s konkurenciou.

Tabuľka 18: bodové hodnotenie kritéria: kľúčové výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	A	B	C	D	Celkom
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	3	4	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	0	0	99	0	99
Celkom ÷ 5	14,14 %				

3.6 Súhrn hodnotenia kritérií

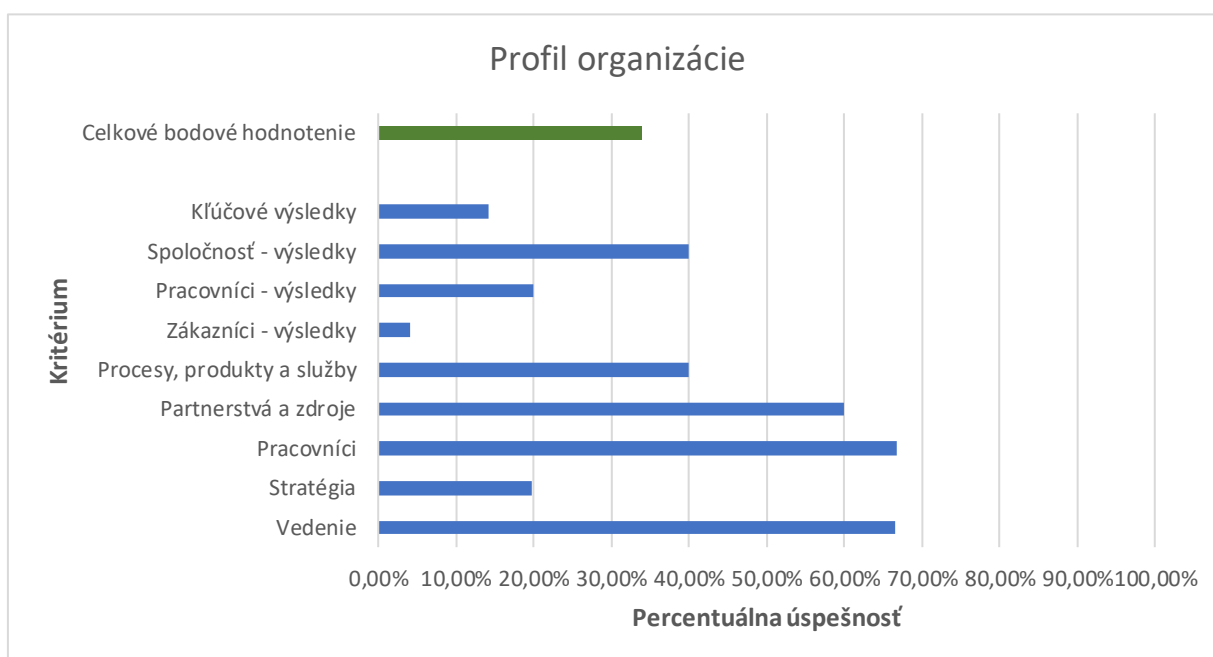
V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené hodnotenia jednotlivých kritérií a ich percentuálne hodnotenie, V spodnej časti tabuľky sú zobrazené celkové výsledky, z ktorých vyplýva, že podnik dosahuje 33,96 % úspechu. Na základe dotazníka je známe, že excelentné firmy dosahujú 75 % úspechu, k čomu má mnou hodnotený podnik ešte kus cesty pred sebou, avšak ak sa bude zaoberať príležitosťami na zlepšenie a bude ich aplikovať, percento úspechu sa môže zvýšiť.

Tabuľka 19: profil organizácie – celkové výsledky

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa publikácie Model START Národní ceny kvality)

	A	B	C	D	% úspechov
Vedenie	2	1	2	0	66,6 %
Stratégia	0	0	3	2	19,8 %
Pracovníci	2	2	0	1	66,8 %
Partnerstvá a zdroje	1	2	2	0	60 %
Procesy, výrobky a služby	1	1	1	2	40 %

Zákazníci – výsledky	0	0	1	7	4,125 %
Pracovníci – výsledky	0	1	1	3	20 %
Spoločnosť – výsledky	0	2	2	1	40 %
Kľúčové výsledky	0	0	3	4	14,14 %
Celkový počet zaškrtnutí (a)	6	9	15	20	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a × b)	600	603	495	0	1698
1698 ÷ 50	33,96 % úspechu organizácie				



Graf 1: Profil organizácie

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.7 Záver analytickej časti

Na záver by som chcel podotknúť, že síce podnik Eurodizajn s.r.o. dosiahol 33,96 % úspechu zo všetkých kritérií, čo však podnik môže odraziť k vyšším číslam pri ďalšom meraní, keďže toto bolo prvé meranie takéhoto typu v podniku. Opäť by som spomenul, že excelentné organizácie dosahujú v tomto dotazníku 75 % úspechu, z čoho vyplýva, že podnik Eurodizajn s.r.o. je z vyše tretiny excelentnou organizáciou.

Ak podnik v budúcnosti bude chcieť percento úspechu zvýšiť, bude sa musieť zamerať na kritériá, v ktorých má najväčšie rezervy. Medzi tieto kritériá patrí jednoznačne kritérium zákazníci – výsledky, kde podnik dosiahol len nízkych 4,13 % úspechu, okrem toho by sa mohol zamerať aj na kritérium kľúčové výsledky.

Ako úplný záver by som dodal, že v ďalšej časti bakalárskej práce vypracujem niektoré z príležitostí na zlepšenie a budem rád ak ich podnik v budúcnosti aplikuje.

4 Návrhy na zlepšenie

V tejto časti práce by som chcel predstaviť návrhy na zlepšenie, ktoré priamo vychádzajú z predchádzajúcej časti bakalárskej práce, kde som vyhodnocoval dotazník Start a následne odhalil silné stránky a príležitosti na zlepšenie. Budem priamo vychádzať z príležitostí na zlepšenie. Cieľom tejto časti práce je vypracovať príležitosti na zlepšenie, tak aby som nezaťažil podnik s vysokými nákladmi, aby vypracované príležitosti boli dosiahnuteľné v určitom časovom horizonte a aby boli aplikovateľné samotným podnikom.

4.1 Konkrétne návrhy

Ako som vyššie spomínal príležitostí na zlepšenie je mnoho, ale ja som sa zameril na vypracovanie štyroch konkrétnych príležitostí na zlepšenie v podniku. Zameril som sa na kritérium zákazníci – výsledky, kde vypracujem návrh na vytvorenie analýzy spokojnosti zákazníkov, s cieľom zvýšiť percentnú úspešnosť tohto kritéria do budúcnosti. Ako druhé kritérium som si zvolil pracovníci – výsledky, kde sa zameriam na vytvorenie dotazníka spokojnosti zamestnancov a nastavenie pravidelnej spätnej väzby. Na prvý pohľad to môže vyzeráť ako dva separátne problémy, avšak sú navzájom veľmi úzko prepojené. Ako tretie a zároveň kľúčové kritérium s názvom procesy, produkty a služby. Z môjho pohľadu sa jedná o najdôležitejšie kritérium, keďže študujem procesný management, tak by som chcel navrhnúť zlepšenie aj v tomto smere. Na záver sa zameriam ešte na kritérium partnerstvá a zdroje.

4.2 Analýza spokojnosti zákazníkov

Tento návrh sa týka primárne kritéria zákazníci – výsledky, ktoré môžeme zlepšovať práve na základe dotazníka, ale má prepojenie aj do iných kritérií, napríklad stratégia. Stratégia podniku je nastavená skrz víziu podniku, ktorou je spokojnosť zákazníkov. V tomto smere sa bude tento návrh pohybovať.

V predchádzajúcej časti bakalárskej práce, z dotazníka vyplýva, že firemné hodnoty sú zamerané priamo na zákazníkov a ich spokojnosť či už sa to týka produktov, ktoré podnik ponúka alebo konkrétnych služieb. Podnik dlhodobo udrží rovnakú stratégiu ohľadom zákazníkov, ktorí sú podľa verbálnych informácií spokojní. Práve preto som sa rozhodol urobiť tento návrh na zlepšenie, aby mal podnik konkrétne dáta historicky dohľadateľné.

Úroveň spokojnosti zákazníkov je teda evidovaná len na verbálnej úrovni z rozhovorov, primárne u zákazníkov, ktorí od nás odoberajú na pravidelnej báze. To je dôvod prečo podniku niektoré informácie unikajú, neviduje spätnú väzbu od zákazníkov, ktorí sa do podniku už viac nevrátia. Práve tieto informácie sú kľúčové pri rozvoji a príležitosti na zlepšenie, a preto by ich podnik mal evidovať, aby mu dopomohli k zdokonaleniu a dosiahnutiu vyššieho percenta v dotazníku.

Dotazník spokojnosti zákazníkov je prostriedok na skvalitnenie informácií od zákazníkov, vďaka ktorým sa podnik môže priamo zamerať na aktuálne trendy na trhu a zdokonaľiť ponúkané služby. Na základe nastavenej stratégie podniku, kde je kľúčovým faktorom spokojnosť zákazníka, je nutné merať úroveň spokojnosti zákazníkov, a teda úroveň dosiahnutia tohto cieľa. Na základe merania podnik môže v ďalšej fáze určovať smerovanie stratégie a vedenie podniku.

4.2.1 Dotazník spokojnosti zákazníkov

Podnik Eurodizajn s.r.o. sa zaoberá širokou škálou služieb a produktov, to znamená, že na to musí, byť prispôbený aj dotazník.

Dotazník je rozdelený do troch sekcií. Prvá sekcia sa zaoberá ponúkanými službami, druhá sekcia sa zameriava na produkty a tretia na zákaznícky servis. Dokopy má dotazník 10 otázok, v prvej sekcii je päť otázok, v druhej a tretej sekcii sú po dve otázky. Na záver je ešte posledná otázka, ktorá je však otvorená a zákazník môže do nej napísať čokoľvek, čo v predchádzajúcich otázkach nenašiel. Pre jednoduchosť hodnotenia dotazníka sú všetky otázky bodovo rovnaké okrem poslednej, ktorá je hodnotená individuálne. Zákazník bude mať na výber 5 odpovedí.

Tabuľka 20: bodové hodnotenie otázky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

4 body	Spokojný
3 body	Skôr spokojný
2 body	Skôr nespokojný
1 bod	Nespokojný

Najviac za jednu otázku sú štyri body a najmenej jeden. Z bodového systému vyplýva, že maximálny dosiahnuteľný počet bodov je 36, čo znamená, že zákazník je maximálne spokojný.

4.2.2 Otázky v dotazníku

1. Ako ste boli spokojný so službami a vysvetlením ponuky v kancelárií?
2. Ako ste boli spokojný s rýchlosťou spracovania vašej objednávky?
3. Ako ste boli spokojný s časom dodania objednávky?
4. Ako ste boli spokojný s montážou produktov?
5. Ako ste boli spokojný s komunikáciou s naším podnikom?
6. Bola pre vás cena produktov a služieb prijateľná?
7. Sú dodané výrobky v očakávanej kvalite?
8. Ako ste spokojný so zákazníckym servisom?
9. Ako ste spokojný s cenami zákazníckeho servisu?
10. Ak máte ešte nejaké pripomienky k nášmu podniku prosím napíšte ich.

4.2.3 Vyhodnotenie dotazníka

Na základe počtu zákazníkov je možné dotazníky vyhodnocovať samostatne. Z hodnotenia dotazníkov by následne podnik mal získať príležitosti na zlepšenie poskytovania svojich služieb alebo produktov. Následne by mal tieto príležitosti využiť a odstrániť nedostatky vyplývajúce z dotazníku. Zmeny, ktoré podnik urobí na základe dotazníka, by však nemali byť jednorazové, ale mali by sa pravidelne kontrolovať, naďalej vyhodnocovať dotazníky a sledovať zmenu k lepšiemu hodnoteniu od zákazníkov. Na hodnotenie dotazníka sa dá pozrieť dvoma spôsobmi, a to kvalitatívnym a kvantitatívnym spôsobom.

Kvalitatívny spôsob je náročnejší na hodnotenie dotazníka, ale jeho výsledkom sú podklady na príležitosti na zlepšenie. Hodnotenie bude uskutočnené na otázkach individuálne.

Kvantitatívny spôsob hodnotí dotazník ako celok, teda celkovo dosiahnuté bodové hodnotenie. Následne sa výsledok zaradí do tabuľky, podľa ktorej sa bude k zákazníkom pristupovať.

Tabuľka 21: kvantitatívne hodnotenie dotazníka

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

36–24	Spokojnosť zákazníka
23–11	Neutrálny postoj zákazníka
10–0	Nespokojnosť zákazníka

Po zaradení do jednej z troch skupín, podnik zvolí prístup k zákazníkovi:

- **Spokojnosť zákazníka** – ak je zákazník zaradený do tejto skupiny, netreba pri riešení zákaziek nič meniť.
- **Neutrálny postoj zákazníka** – ak je zákazník v tejto skupine, podnik by sa mal zamerať na skvalitnenie služieb a vzájomnej spolupráce, podnik by sa mal upriamiť na menej bodované odpovede.
- **Nespokojnosť zákazníka** – ak je zákazník v tejto skupine, podnik by sa mal zamerať na zlepšenie vzťahu so zákazníkom, zamerať sa na málo bodované otázky a upriamiť sa aj na osobný kontakt.

4.2.4 Prínos dotazníka

Hlavným prínosom dotazníka bude evidencia dát spokojnosti zákazníkov. Na základe týchto dát sa pomocou analýzy odpovedí môže podnik zdokonaľovať a odstraňovať jednotlivé nedostatky v spojení so zákazníkmi. Okrem toho bude mať dotazník prínos aj v tom, že podnik bude schopný merať spokojnosť zákazníkov. Z toho môže podnik určiť či spokojnosť zákazníkov stúpa alebo klesá, okrem toho si podnik môže určiť bodovú hodnotu, ktorú by chcel napĺňať a podľa toho postaviť stratégiu.

4.3 Pravidelná spätná väzba od zamestnancov

Druhý návrh vyplýva primárne z kritéria pracovníci – výsledky, ale má vplyv aj na kritériá vedení a pracovníci. Na základe nastavenia spätnej väzby od zamestnancov môže podnik efektívnejšie rozvíjať ich schopnosti pre dosiahnutie cieľov organizácie a pracovníkov v nej.

Tak isto ako u zákazníkov aj u zamestnancov sa spokojnosť hodnotí len na verbálnej úrovni, to je dôvod prečo sa niektoré informácie a podnety môžu stratiť, a tak z dlhodobého hľadiska podnik nevie posúdiť či sa spokojnosť zvyšuje alebo znižuje. Práve preto je potrebné zaviesť dotazník spokojnosti zamestnancov, ktorý bude slúžiť pre vedenie ako určitá spätná väzba. Okrem toho bude podnik disponovať dátami, ktoré sú v jeho budúcom smerovaní a dôležité.

4.3.1 Dotazník spokojnosti zamestnancov

Dotazník na zistenie spokojnosti zamestnancov by mohol byť založený v elektronickej podobe z viacerých dôvodov. Tým prvým je, že je to interný dotazník a na rozdiel od zákazníkov, zamestnanci by mali mať záujem o jeho vyplnenie aj kvôli zvýšeniu ich spokojnosti, ďalším dôvodom je, že by ho mohli vyplniť v pohodlí domova a môže byť anonymný, tým že sa jedná o menší podnik, papierová forma by nemusela byť anonymná aj keď by sa zamestnanci nepodpísali. Anonymná forma vyplňovania dotazníka v pracovnom prostredí je lepšia aj z pohľadu väčšej otvorenosti zamestnancov.

Zároveň by bolo ideálne aby zamestnanci tento dotazník vyplňali každý rok, aby podnik vedel vyhodnocovať a merať trend spokojnosti zamestnancov.

Dotazník sa skladá z troch častí, prvá časť sa zaoberá spokojnosťou s nadriadeným, druhá časť sa orientuje na ohodnotenie a tretia časť sa zameriava na vzťah na pracovisku. V dotazníku je dokopy 12 téz. Dotazník je bodovo rovnako hodnotený ako dotazník spokojnosti zákazníkov, teda maximálne bodové hodnotenie jednej otázky sú 4 body a minimálne 1 bod.

Tabuľka 22: bodové hodnotenie otázky

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

4 body	Spokojný
3 body	Skôr spokojný
2 body	Skôr nespokojný
1 bod	Nespokojný

4.3.2 Otázky v dotazníku

1. časť

1. Ohodnoťte spokojnosť s vaším priamym nadriadeným
2. Ohodnoťte vzťah s vaším priamym nadriadeným
3. Ohodnoťte riadiace kvality vášho nadriadeného
4. Ohodnoťte vzájomnú komunikáciu s vaším priamym nadriadeným

2. časť

1. Ohodnoťte spokojnosť formy odmien
2. Ohodnoťte spokojnosť s prémiami
3. Ohodnoťte pomer zisku k odvedenej práci
4. Ohodnoťte pracovné zaťaženie
5. Ohodnoťte flexibilitu pracovnej doby

3. časť

1. Ohodnoťte váš vzťah s kolegami
2. Ohodnoťte váš vzťah so zákazníkmi
3. Ohodnoťte možnosť osobného rozvoja v podniku

4.3.3 Vyhodnotenie dotazníka

Na základe počtu zamestnancov je možné dotazníky vyhodnocovať samostatne. Z hodnotenia dotazníkov by následne podnik mal získať príležitosti na zlepšenie spokojnosti svojich zamestnancov. Následne by mal tieto príležitosti využiť a odstrániť nedostatky vyplývajúce z dotazníka. Zmeny, ktoré v podniku nastanú na základe dotazníka, by nemali byť jednorazové, ale mali by sa pravidelne kontrolovať pravidelným vyplňaním dotazníka.

Dotazník sa dá vyhodnotiť ako celok, to znamená, že body za všetky tvrdenia sa spočítajú a následne podľa dole uvedenej tabuľky zaradí do skupiny. Takto je podnik schopný zistiť koľko zamestnancov je v podniku spokojných, koľko je nespokojných a koľko z nich má neutrálny postoj.

Okrem toho je možné hodnotiť aj otázky samostatne, to znamená, že po vyplnení dotazníka všetkými zamestnancami, sa body z jednotlivých dotazníkov rozdelia na tvrdenia, ktoré sa sčítajú dokopy a následne sa vydedia počtom zamestnancov. Z takéhoto hodnotenia podnik zistí priemerné bodové hodnotenie jednotlivých téz. Z toho podniku vyplývajú príležitosti na zlepšenie, ktoré podnik môže uskutočniť na zvýšenie úrovni spokojnosti svojich zamestnancov.

Tabuľka 23: kvantitatívne hodnotenie dotazníka

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

48-34	Spokojnosť zamestnanca
33-19	Neutrálny postoj zamestnanca
18-0	Nespokojnosť zamestnanca

4.3.4 Prínos dotazníka

Z hodnotenia dotazníka získame dáta, ktoré nám zobrazia príležitosti na zlepšenie spokojnosti zamestnancov. Prínosom je zvýšenie kvality pracovného prostredia zamestnancov, čo má priamy vplyv na motiváciu zamestnancov a samozrejme aj na verejnú mienku podniku. Ďalším prínosom pre podnik je to vo forme dát, ktoré vyhodnotením dotazníka získa. Podľa dát sa dá vyhodnocovať trend spokojnosti zamestnancov.

4.4 Meranie procesov

Tretí návrh na zlepšenie sa zameriava na kritérium procesy, produkty a služby a kľúčové výsledky. Kritériá sa zameriavajú na meranie procesov v podniku a ich následné zlepšovanie, okrem toho aj na hodnotenie dosiahnutých prevádzkových výsledkov podniku a ich meranie.

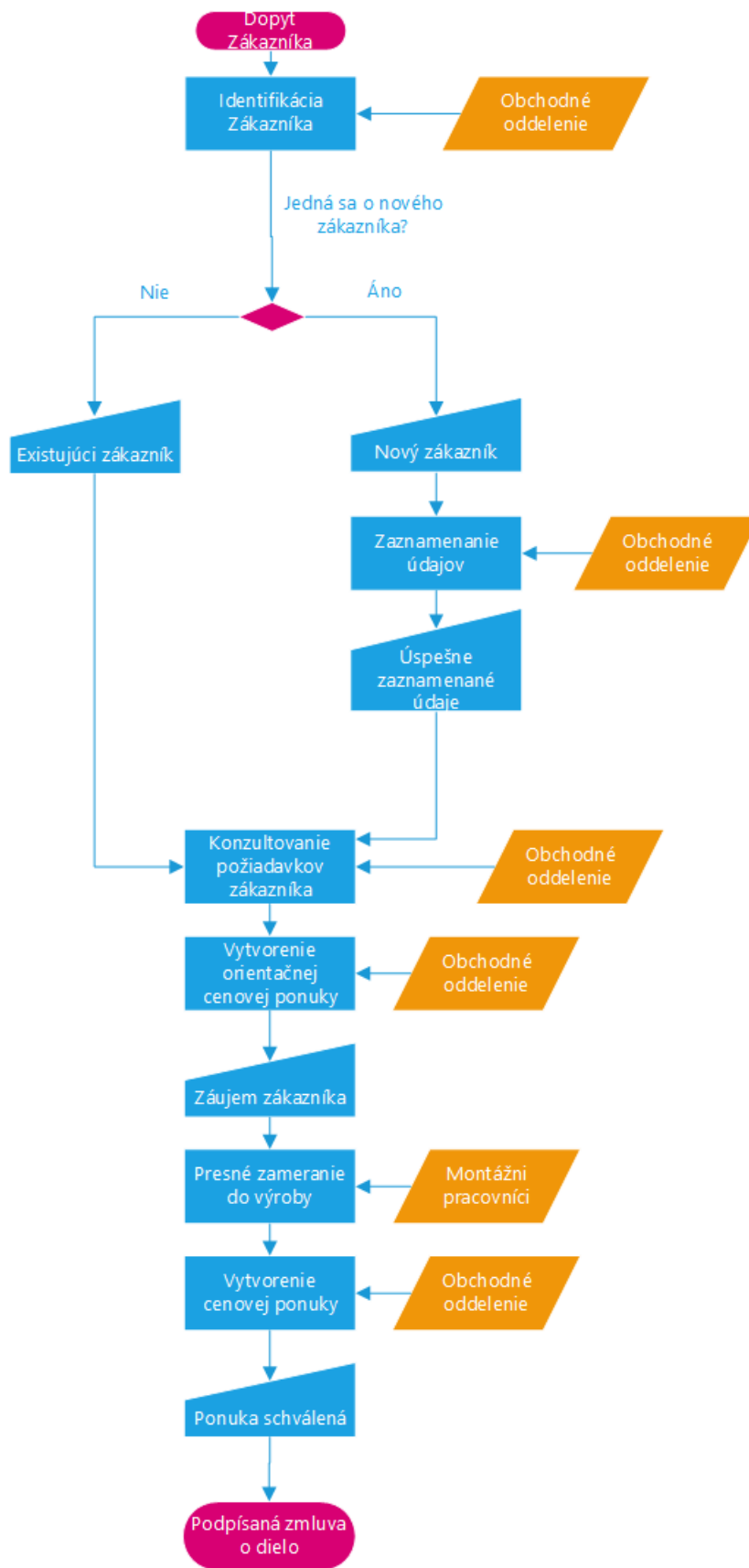
Podnik doposiaľ nemeral a neevidoval svoje interné procesy, teda nemá ich nijak zmapované, a preto je tento návrh zameraný na vytvorenie systému, ktorý by efektívne evidoval a následne meral jednotlivé procesy v podniku. Hlavným cieľom návrhu z ekonomického hľadiska je stanovenie výdajov a ziskov z jednotlivých procesov a z prevádzkového hľadiska je nastavenie fungujúceho systému, ktorý bude presne evidovať merateľné ukazovatele procesov.

Tým že sa podnik primárne zameriava na montáž plastových a hliníkových otvorových výplní, je veľmi ťažké tieto procesy presne vyčleniť a merať, to je jedným z hlavných dôvodov prečo sa tomu podnik doposiaľ nevenoval, avšak po správnom nastavení je možné tieto procesy čo najviac spresniť a následne si určiť cieľové hodnoty, vďaka ktorým je možné zaznamenávať výkyvy a určiť, trend podniku.

4.4.1 Mapovanie procesov

Podnik nikdy nemal vypracovanú procesnú mapu svojich procesov, ale k tomu, aby meranie procesov bolo efektívne, je nutné procesnú mapu vytvoriť.

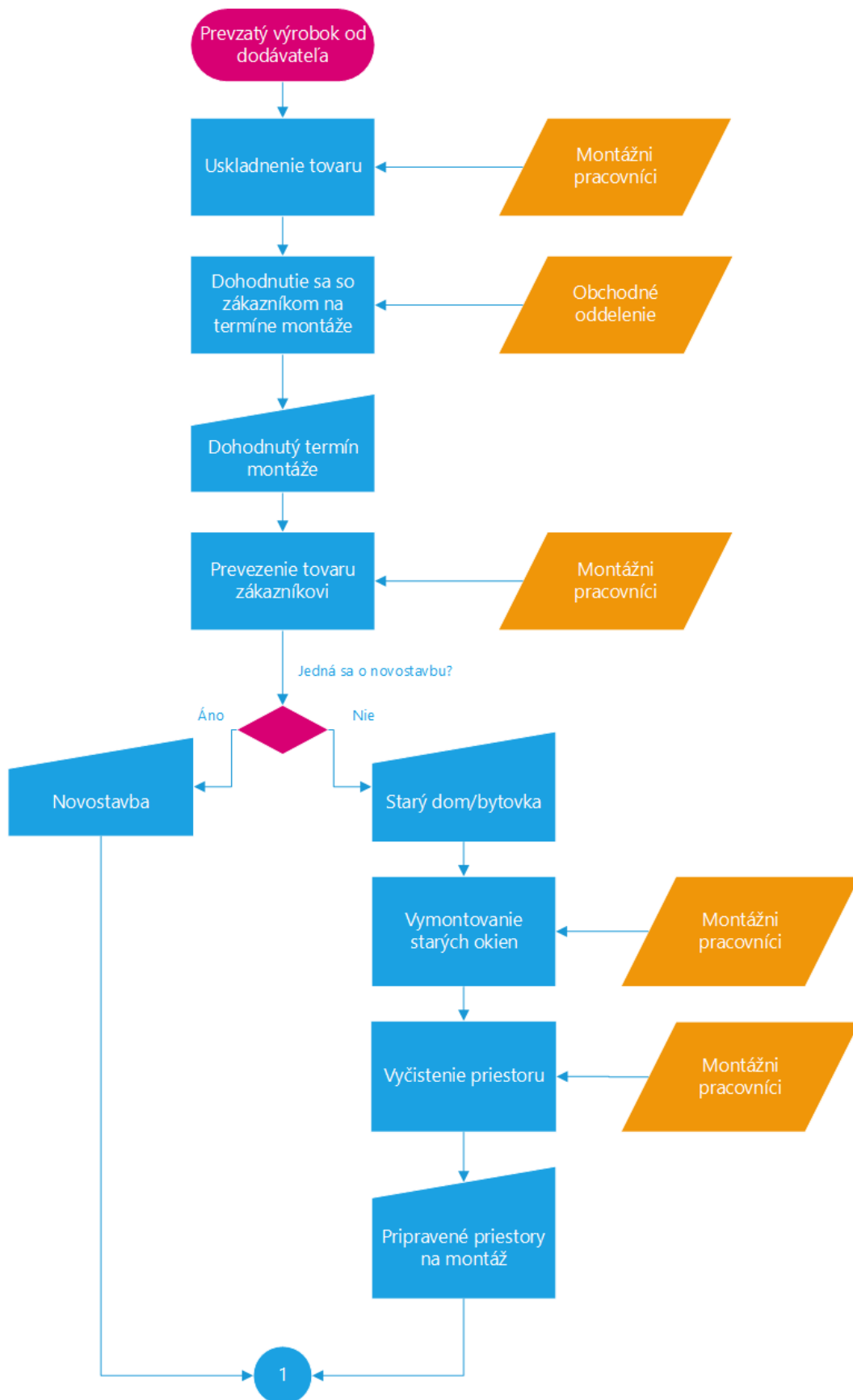
Tá sa skladá z viacerých častí. Prvý proces je nazvaný fakturácia, v ňom nastáva dopyt zákazníka a nasledovný kontakt so zákazníkom. V ďalšej fáze nastáva konzultácia ohľadom požiadaviek zákazníka. Zákazník predá svoje požiadavky podniku a podnik ich vyhodnocuje, následne ponúkne zákazníkovi na výber ešte podobné varianty. Vytvorí sa orientačná cenová ponuka, následne ak je pretrvávajúci záujem zo strany zákazníka, pošlú sa montéri na presné zameranie rozmerov. Po zameraní sa vytvorí už presná cenová ponuka, ktorá po schválení zákazníkom ide do výroby. Proces je ukončený podpísaním zmluvy o dielo.



Obrázok 8: riadenie ponúk
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

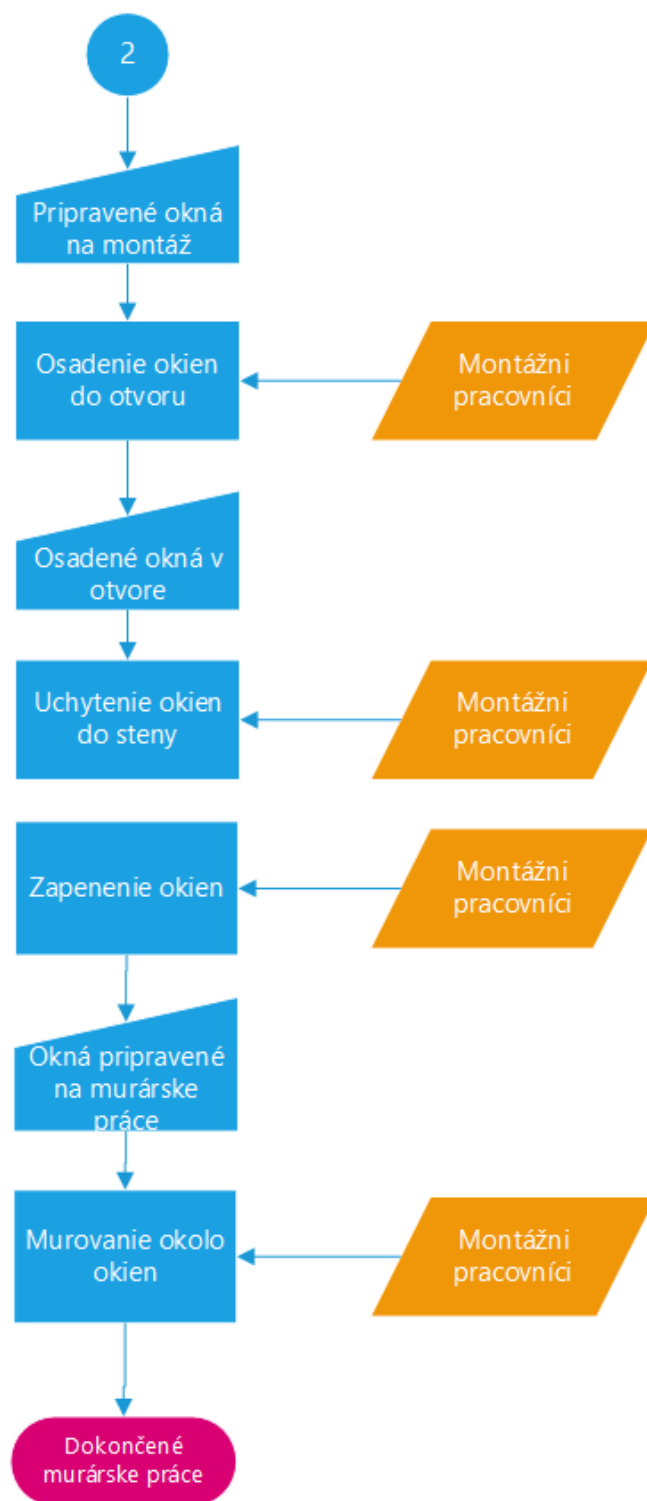
Druhý proces je montáž okien, proces priamo nadväzuje na fakturáciu lebo výrobu vykonáva externá firma. Dodávateľ uskutoční dovoz produktov, ktoré podnik prevezme a uskladní do skladu.

Následne sa obchodné oddelenie dohodne so zákazníkom na termíne montáže. Dohoda samozrejme môže nastať aj skôr, ale zo skúseností to podnik robí až po prevzatí materiálu lebo počas sezóny objednávky podniku meškajú. Po dohodnutí termínu, montážnici podniku dovezú tovar k zákazníkovi, kde následne začnú s prípravou na montáž. Ak sa nejedná o novostavbu, staré okná je nutné vybrať, tak aby sa čo najmenej poškodila okolitá stena. Po vybratí sa otvor upraví a vyčistí. Od tohoto momentu sa montáž stotožňuje s montážou na novostavbe. Pripraví sa nové okná na montáž a vložia sa do otvoru. Následne sa prichytia na stenu kotvami. Po uchytení sa zapenia montážnou penou. Po tomto kroku sú okná pripravené na murárske práce.



Obrázok 9: montáž (prvá časť)

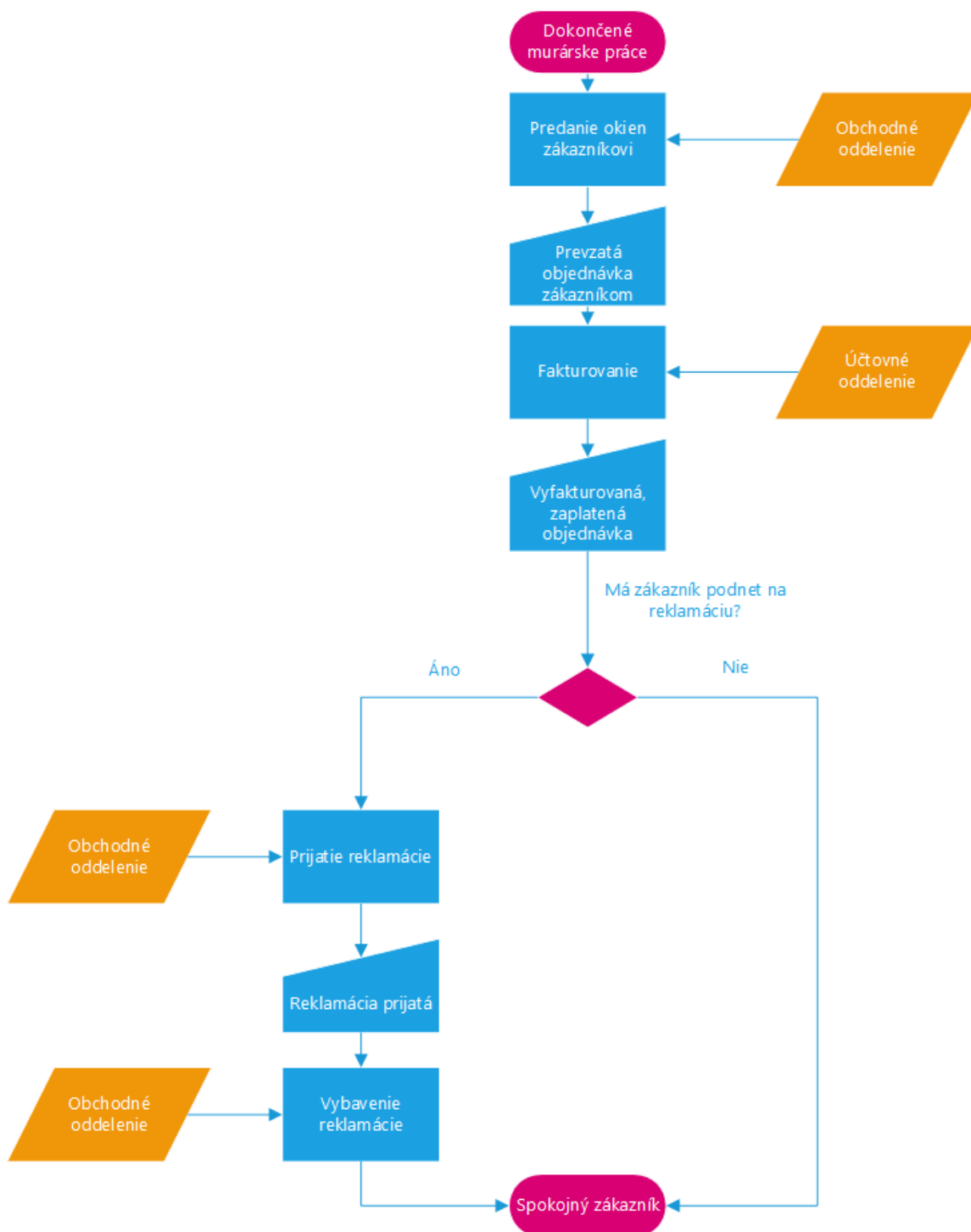
(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Obrázok 10: montáž (druhá časť)

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Po tomto procese nasleduje záverečný proces, v ktorom dochádza k prevzatiu objednávky zákazníkom a následná fakturácia zákazníka. Po fakturácii nasleduje reklamačné obdobie, ktoré trvá päť rokov, počas ktorých môže zákazník reklamovať naše služby a dodaný tovar. Samozrejme na záver by sa mohol pridať jeden z mojich návrhov na zlepšenie a odovzdal by sa zákazníkovi dotazník spokojnosti.



Obrázok 11: Fakturácia
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Vďaka zmapovaniu procesov v podniku je možné jednotlivo hodnotiť procesy, ktoré sa rozpisú do tabuliek.

Tabuľka 24: meranie procesov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Proces	Zodpovedná osoba	Merateľný ukazovateľ procesov	jednotka	Cieľová hodnota	Interval vyhodnocovania
Riadenie ponúk	Konateľ	Plnenie termínov	%	90 %	Mesačne
		Ziskovosť zákazky	%	35 %	Každá zákazka individuálne
Montáž	Vedúci montáže	Zmätkovitosť	ks	0,05	Ročne
		Náklady na materiál	%	30 %	Každá zákazka individuálne
Fakturácia	Konateľ	Náklady na reklamáciu	%	1,5%	ročne

Výpočty

$$\text{Plnenie termínov: } \frac{\text{Splnené termíny}}{\text{Všetky termíny}} \times 100$$

$$\text{Ziskovosť zákazky: } \frac{(\text{Cena zákazky} - \text{Náklady celkom})}{\text{Cena zákazky}} \times 100$$

$$\text{Zmätkovitosť: } \frac{\text{množstvo zmätkov}}{\text{Počet namontovaných kusov}} \times 100$$

$$\text{Náklady na materiál: } \frac{\text{Cena zákazky} - \text{zisk zo zákazky} - \text{ostatné náklady}}{\text{cena zákazky}} \times 100$$

$$\text{Náklady na reklamáciu: } \frac{\text{Náklady na reklamáciu}}{\text{cena}} \times 100$$

V tabuľke je zobrazených šesť stĺpcov, v prvom je názov procesu, v druhom stĺpci je zodpovedná osoba za daný proces, v treťom stĺpci je merateľný ukazovateľ procesov, v štvrtom sa nachádza jednotka, v ktorej sa zobrazujú výsledné hodnoty, nasleduje cieľová hodnota, ktorú by chcel podnik dosiahnuť, v šiestom stĺpci je interval vyhodnocovania merateľného ukazovateľa a pod tabuľkou sú výpočty jednotlivých ukazovateľov..

4.4.2 Prínos merania procesov

Jedným z hlavných prínosov by som definoval samotné meranie procesov, keďže podnik to nerobí. Meraním procesov podnik získa hodnoty svojej výkonnosti a môže si nastaviť hodnoty aké by chcel v najbližšom období dosahovať. Z tohoto hľadiska to má obrovský vplyv na budúci rozvoj podniku.

Ďalším prínosom, z ekonomického hľadiska je usporiadanie procesov. Ak sú procesy usporiadané, je ľahšie vyhodnotiť náklady vynaložené na tieto procesy. Podľa tabuliek bude možné určiť koľko nákladov podnik vynaložil na daný proces v časovom období. Na základe toho sa stanovia štandardy, ktoré by procesy mali spĺňať, inak náklady budú vyššie ako je nutné. K tomu by firma samozrejme mohla podniknúť kroky, aby tieto nedostatky vyriešila.

Tretím prínosom je jednoduchšie zaučenie nových zamestnancov. Noví zamestnanci si budú môcť pozrieť mapu procesov a následne aj tabuľky z jednotlivých objednávok, kde by mal byť zdokumentovaný priebeh procesov. Je to obrovská výhoda a šetrenie času na zaučenie.

4.5 Normovanie práce

Ako ďalší návrh som si zvolil normovanie práce, návrh sa zameriava na kritérium partnerstva a zdroje. Normovanie práce som nastavil tak, že sa jednotlivé činnosti a ich podkategórie rozdelia do tabuliek, ktoré následne budú ukazovať názov kategórie, popis kategórie, náročnosť, normovaný čas a úkolovú mzdu za meter štvorcový.

4.5.1 Montáž plastových otvorových výplní

V prvej tabuľke je zobrazená činnosť montáže plastových výplní, v tabuľke sú zobrazené podľa šiestich kategórií. Každá kategória má svoju náročnosť a normovaný čas, ktorý však slúži len orientačne pre montážnikov. V poslednej kolónke je zobrazená úkolová mzda, ktorá sa v každej kategórií líši.

V prvej kategórií, je mzda vyššia z dôvodu malého obvodu okna, je to opodstatnené tým, aby sa montážnikom oplátilo ísť na danú montáž.

Druhá kategória je najbežnejšou kategóriou, s ktorou sa podnik stretáva. Je síce v náročnejšej kategórií ako prvá kategória, ale mzda je nižšia z dôvodu obvodu metrov.

Zvyšné kategórie sú postavené na prvých dvoch kategóriách, ktoré sú doplnené parotesnými páskami. Interiérové a exteriérové pásky majú rovnakú cenu, ktorá je nastavená

na 3€. To znamená, že ak sa zákazník rozhodne pre parotesnú pásku, interiérovú alebo exteriérovú je tam príplatok za pásku 3€.

Tabuľka 25: normovanie práce, plastová otvorová výplň

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Názov kategórie	Popis kategórie	Náročnosť kategórie	Normovaný čas (Nhod)	Úkolová mzda na meter (€)
1.	Plastová otvorová výplň malá	Montáž plastovej okennej výplne s obvodom do 4 metrov	1	0:30	7,5€
2.	Plastová otvorová výplň veľká	Montáž plastovej okennej výplne s rozlohou od 4 metrov	2	1:00	5€
3.	Plastová otvorová výplň malá s interiérovou izoláciou	Montáž plastovej okennej výplne s interiérovými izolačnými parotesnými páskami do 4 metrov	2	0:45	10,5€
4.	Plastová otvorová výplň veľká s interiérovou izoláciou	Montáž plastovej okennej výplne s interiérovými izolačnými parotesnými páskami od 4 metrov	3	1:15	8€
5.	Plastová otvorová výplň malá s interiérovou a exteriérovou izoláciou	Montáž plastovej okennej výplne s interiérovými a exteriérovými izolačnými parotesnými páskami do 4 metrov	2	1:00	13,5€
6.	Plastová otvorová výplň veľká s interiérovou a exteriérovou izoláciou	Montáž plastovej okennej výplne s interiérovými a exteriérovými izolačnými parotesnými páskami od 4 metrov	3	1:30	10,5€

4.5.2 Montáž Hliníkových otvorových výplní

Druhá činnosť spočíva v montáži hliníkových otvorových výplní. Tabuľka sa rozdeľuje identicky ako prvá, jediný rozdiel je v normovanom čase, náročnosti kategórií a úkolovej mzde. Opäť chcem spomenúť, že normovaný čas slúži len orientačne pre montážnikov. Úkolová mzda je v porovnaní s prvou tabuľkou v každej kategórii o 2€ vyššia. Je to z dôvodu hmotnosti materiálu a tým pádom náročnosťou montáže.

Tabuľka 26: normovanie práce, hliníková otvorová výplň

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Názov kategórie	Popis kategórie	Náročnosť kategórie	Normovaný čas (Nhod)	Úkolová mzda na meter (€)
1.	Hliníková otvorová výplň malá	Montáž Hliníkovej otvorovej výplne s obvodom do 4 metrov	2	0:45	9,5€
2.	Hliníková otvorová výplň veľká	Montáž Hliníkovej otvorovej výplne s rozlohou od 4 metrov	3	1:15	7€
3.	Hliníková otvorová výplň malá s interiérovou izoláciou	Montáž Hliníkovej otvorovej výplne s interiérovými izolačnými parotesnými páskami do 4 metrov	2	1:00	12,5€
4.	Hliníková otvorová výplň veľká s interiérovou izoláciou	Montáž Hliníkovej otvorovej výplne s interiérovými izolačnými parotesnými páskami od 4 metrov	3	1:30	10€
5.	Hliníková otvorová výplň malá s interiérovou a exteriérovou izoláciou	Montáž Hliníkovej otvorovej výplne s interiérovými a exteriérovými izolačnými parotesnými páskami do 4 metrov	2	1:15	15,5€
6.	Hliníková otvorová výplň veľká s interiérovou a exteriérovou izoláciou	Montáž Hliníkovej otvorovej výplne s interiérovými a exteriérovými izolačnými parotesnými páskami od 4 metrov	4	1:45	12,5€

4.5.3 Demontáž otvorových výplní

Tretia tabuľka je zameraná na činnosť demontáž otvorových výplní. V tabuľke sa však nachádzajú len dve kategórie. V tabuľke je opäť popis kategórie a náročnosť kategórie, oproti predchádzajúcim tabuľkám som však vynechal normovaný čas z dôvodu, že každá demontáž je veľmi individuálna a nedá sa určiť ani orientačne čas. Úkolová mzda je rovnaká ako pri montáži plastových výplní.

Tabuľka 27: normovanie práce, demontáž otvorovej výplne
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Názov kategórie	Popis kategórie	Náročnosť kategórie	Normovaný čas (Nhod)	Úkolová mzda na meter (€)
1.	Otvorová výplň malá	Demontáž otvorovej výplne s obvodom do 4 metrov	3	-	7,5€
2.	Otvorová výplň veľká	Demontáž otvorovej výplne s rozlohou od 4 metrov	3	-	5€

4.5.4 Prínos normovania práce

Hlavným prínosom normovania práce je nastavenie si jednotlivých kategórií v danej činnosti, takže vedenie podniku vie presne určiť potrebný čas na montáž a mzdu montážnikom. Medzi vedľajšie prínosy patrí prehľad pre montážnikov. Podľa tabuliek si vedia stanoviť potrebný čas na celkovú montáž a podľa toho si rozdeliť deň na konkrétne činnosti.

Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotenie výkonnosti podniku Eurodizajn s.r.o. na základe viackriteriálneho modelu START. Následne odhaliť silné stránky podniku a príležitosti na zlepšenie, ku ktorým sú vytvorené konkrétne návrhy na zlepšenie.

Ako som spomenul v úvode, bakalárska práce je rozdelená na tri samostatné časti: teoretická časť, analytická časť a praktická (návrhová) časť. Rozdelenie práce bolo dôležité pri plnení jej cieľov.

Teoretická časť práce obsahuje pomocou odborných zdrojov vysvetlené základné pojmy, ktoré sú súčasťou analytickej časti práce. Ďalej sú v teoretickej časti vysvetlené najznámejšie a najuznávanejšie modely, ktoré hodnotia výkonnosť podniku. V závere teoretickej časti práce je zhrnutá voľba modelu START.

Úvod analytickej časti práce opisuje podnik Eurodizajn s.r.o., kde sú o podniku rozpísané základné informácie, história a konkurencia. Druhá časť analytickej časti sa zaoberá samotným hodnotením podniku podľa dotazníka modelu START. Vypĺňanie dotazníka prebiehalo na základe rozhovorov so zamestnancami a vedením podniku. Po odpovediach sa odpovede hodnotili známkami A, B, C a D. Pri hodnotení dotazníku boli odhalené silné stránky podniku, ale aj príležitosti na zlepšenie. Každé kritérium je hodnotené samostatne a na konci každého kritéria je tabuľka, ktorá zobrazuje percentuálne hodnotenie úspešnosti podniku. Na záver analytickej časti práce je vytvorený graf, hodnotiaci celkovú výkonnosť podniku, tzv. graf celkového profilu organizácie.

Podnik Eurodizajn s.r.o. dosiahol výsledok 33,96 % úspechu zo všetkých kritérií, čo však podnik môže odraziť k vyšším číslam pri ďalšom meraní, keďže toto bolo prvé meranie takéhoto typu v podniku. Opäť by som spomenul, že excelentné organizácie dosahujú v tomto dotazníku 75 % úspechu, z čoho vyplýva, že podnik Eurodizajn s.r.o. je z vyše tretiny excelentnou organizáciou. Najvyššiu úspešnosť získal podnik v týchto kritériách: vedenie (66,6 %) a pracovníci (66,8 %), naopak najnižšiu úspešnosť podnik dosiahol v kritériu: zákazníci – výsledky (4,13 %).

Výstup praktickej časti práce sú štyri vlastné návrhy na zlepšenie výkonnosti podniku: analýza spokojnosti zákazníkov, pravidelná spätná väzba od zamestnancov, meranie procesov a normovanie práce. Tieto návrhy sú zostavené na základe teoretickej, ale hlavne analytickej časti práce. Prvý návrh sa zameriava na kritérium zákazníci – výsledky, druhý návrh sa

zameriava na pracovníci – výsledky, tretí návrh sa zameriava na procesy, produkty a služby a štvrtý návrh sa zameriava na partnerstvá a zdroje. Na záver boli všetky návrhy vyhodnotené a bol spísaný ich budúci prínos pre podnik.

Vyššie spomenuté návrhy by mali podniku Eurodizajn s.r.o. po aplikovaní zvýšiť celkovú výkonnosť a pomôcť dosiahnuť status excelentnej organizácie.

Bibliografia

Publikácie

- [1] ŠLOSÁR, R. – ŠLOSÁROVÁ, A. – MAJTÁN, Š. 2002. Výkladový slovník ekonomických pojmů. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatel'stvo, 2002. 254 s. ISBN 80-08-03334-7
- [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] GOZORA, Vladimír. Podnikový manažment. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 1996. ISBN 80-7137-341-9.
- [5] Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2.
- [6] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [7] Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.
- [8] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- [9] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [10] LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [11] EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. Je tu Model EFQM 2020 - pro lepší podporu vaší strategie. [online] Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-tu-model-efqm-2020-pro-lepsi-podporu-vasi-strategie>
- [12] 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
- [13] 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.
- [14] Model EFQM. Brussels: EFQM, [2019]. ISBN isbn:978-90-5236-851-1.

- [15] 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.
- [16] 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.
- [17] Eurodizajn. [online]. Eurodizajn, s.r.o. [cit. 08.01.2022] Dostupné z: <http://www.eurodizajn.sk/>
- [18] Slovaktual – spoločnosť. [online]. Slovaktual, s.r.o. [cit. 08.01.2022] Dostupné z: <https://www.slovaktual.sk/spolocnost/>
- [19] Oskarolex. [online] oskarolex, s.r.o. [cit. 08.01.2022] Dostupné z: <https://www.oskarolex.sk/>
- [20] finstat.sk - Eurodizajn, s.r.o. – Obchodný register. [online] FinStat, s.r.o. [cit. 08.01.2022] Dostupné z: https://www.finstat.sk/44317549/obchodny_register

Zoznam obrázkov

obrázok 1: typy benchmarkingu (zdroj 6, s. 20).....	15
obrázok 2: Balanced Scoreboard – štyri perspektívy pohľadu (zdroj 8, s. 120).....	18
obrázok 3: Model 7S (zdroj 9, s. 62).....	20
obrázok 4: Model excelencie EFQM (zdroj 5, s. 9).....	22
obrázok 5: Model excelencie EFQM 2020 (zdroj 11).....	25
obrázok 6: odpovede v dotazníku Modelu START (zdroj 12, s. 20).....	27
obrázok 7: štruktúra podniku.....	33
obrázok 8: predvýrobná fáza.....	62
obrázok 9: výrobná fáza (prvá časť).....	64
obrázok 10: výrobná fáza (druhá časť).....	65
obrázok 11: povýrobná fáza.....	66

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: hodnotenie kritéria: vedenie.....	36
Tabuľka 2: bodové hodnotenie kritéria: vedenie.....	37
Tabuľka 3: hodnotenie kritéria: stratégia.....	37
Tabuľka 4: bodové hodnotenie kritéria: stratégia.....	39
Tabuľka 5: hodnotenie kritéria: pracovníci	39
Tabuľka 6: bodové hodnotenie kritéria: pracovníci	41
Tabuľka 7: hodnotenie kritéria: partnerstvá a zdroje.....	41
Tabuľka 8: bodové hodnotenie kritéria: partnerstvá a zdroje.....	43
Tabuľka 9: hodnotenie kritéria: produkty, procesy a služby.....	43
Tabuľka 10: bodové hodnotenie kritéria: procesy, produkty a služby	44
Tabuľka 11: hodnotenie kritéria: zákazníci – výsledky.....	45
Tabuľka 12: bodové hodnotenie kritéria: zákazníci – výsledky.....	46
Tabuľka 13: hodnotenie kritéria: pracovníci – výsledky.....	46
Tabuľka 14: bodové hodnotenie kritéria: pracovníci – výsledky.....	48
Tabuľka 15: hodnotenie kritéria spoločnosť – výsledky.....	48
Tabuľka 16: bodové hodnotenie kritéria: spoločnosť – výsledky.....	49
Tabuľka 17: hodnotenie kritéria: kľúčové výsledky	50
Tabuľka 18: bodové hodnotenie kritéria: kľúčové výsledky.....	51
Tabuľka 19: profil organizácie – celkové výsledky	51
Tabuľka 20: bodové hodnotenie otázky	55
Tabuľka 21: kvantitatívne hodnotenie dotazníka	56
Tabuľka 22: bodové hodnotenie otázky	58
Tabuľka 23: kvantitatívne hodnotenie dotazníka	60
Tabuľka 24: meranie procesov	67
Tabuľka 25: normovanie práce, plastová otvorová výplň.....	69
Tabuľka 26: normovanie práce, hliníková otvorová výplň	70
Tabuľka 27: normovanie práce, demontáž otvorovej výplne.....	71

Zoznam grafov

Graf 1: Profil organizácie	52
----------------------------------	----

Zoznam príloh

Príloha 1: Dotazník modelu START (50 otázok).....	80
---	----

PREDPOKLADY:

Vedenie

- 1) Je členmi vrcholového vedenia definované poslanie organizácie, vízia, firemné hodnoty a zásady etiky podnikania a pôsobí ako vzor etiky jednanja?

- 2) Podporujú členovia vrcholového vedenia systematickým spôsobom zapojenie pracovníkov do procesu trvalého zlepšovania a inovačných aktivít a aktívne sa v činnostiach zlepšovania osobne angažujú?

- 3) Reprezentujú členovia vrcholového vedenia svojim jednaním prijaté firemné hodnoty a etické zásady? Využívajú pätnú väzbu od zamestnancov k hodnoteniu kvality svojich manažérskych schopností a spôsobu riadenia spoločnosti?

- 4) Motivujú členovia vrcholového vedenia osobne ostatných pracovníkov k účasti na rozvoji podnikateľskej výkonnosti organizácie? Preverujú vedúci pracovníci včasné a vhodné uznanie ako tímové úsilie, tak úsilie jednotlivcov na všetkých úrovniach? Naslúchajú názorom ostatných pracovníkov a reagujú na získané podnety?

- 5) Zapojujú sa členovia vrcholového vedenia osobne do systematického rozvoja vzťahov a cieľenej komunikácie s kľúčovými zákazníkmi a partnermi? Zapojujú sa aj do aktivít s ďalšími partnermi, napr. v rámci miestnej komunity a profesijných združení?

Stratégia

- 6) Je stratégia vašej organizácie založená na informáciách z meraní výkonnosti interných procesov, na informáciách v zisťovaní potrieb a očakávaní zákazníkov, zamestnancov a ďalších zainteresovaných strán, údajov o vývoji na trhu a údajov z benchmarkingu?

- 7) Sú stratégie založené na analýze prevádzkových trendov výkonnosti, kľúčových kompetencií a výsledkov, ktoré vedú k pochopeniu budúceho vývoja a riadenia strategických rizík?

8) Sú vaše strategické ciele a hodnoty plne podporené vašou politikou, plánmi, cieľmi a poskytnutím zdrojov a zaistíte, aby ciele a plány na najvyššej úrovni organizácie boli uskutočniteľné, prijateľné a rozpracované do reálnych cieľov a plánov na nižších úrovniach organizačných jednotiek a útvarov?

9) Existuje prepojenie plánov, cieľov a úloh organizácie na plány, ciele a úlohy väčšiny pracovníkov, ktoré sa týkajú ich činnosti, a sú zoznámení s plánmi k dosiahnutiu týchto cieľov v ich vlastnej oblasti činnosti, rovnako ako sledovanie ich plnenia?

10) Existuje objektívny dôkaz o tom, že stratégie sú rozvíjané, preskúmané a aktualizované v súlade s potrebami zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán. Existuje hodnotenie rizík a identifikovanie spôsobov ako tieto rizika riešiť?

Pracovníci

11) Má organizácia jasne definovanú stratégiu a plány v oblasti riadenia ľudských zdrojov, sú tieto materiály pravidelne aktualizované v súlade s vývojom podnikateľskej stratégie a cieľov spoločnosti?

12) Má organizácia zaistené, že pracovníci, ktorí sú prijatí, odpovedajú potrebám organizácie a ctí jej hodnoty, a že existuje proces hodnotenia pracovníkov, ktorý sa týka zladovania individuálnych cieľov, rozvoja a výcviku jednotlivca s potrebami organizácie? Je tento proces pracovníkmi hodnotený ako objektívny?

13) Má organizácia zaistené, že schopnosti a kompetencie pracovníkov požadované k plneniu vízie, poslania a strategických cieľov sú naplňované výcvikom a plánmi rozvoja jednotlivcov aj tímov? Majú pracovníci potrebné nástroje, kompetencie, informácie a zmocnenie, aby mohli maximalizovať svoj prínos k plneniu úloh?

14) Má vaša organizácia proces, ktorým zapája všetkých pracovníkov do činnosti zlepšovania? Sú zamestnanci vo väčšej miere zmocňovaní a sú podporovaní k angažovanosti a prijímaniu opatrení, bez toho, aby tým spôsobili riziko pre organizáciu?

15) Existuje efektívne obojsmerná komunikácia sa zamestnancami a je úsilie zamestnancov pri činnostiach zlepšovania a pri prispievaní k úspechu organizácie uznávané a odmeňované, v porovnaní s ostatnými faktormi (napr.. sprostredkovateľská provízia, dĺžka služby, kvalifikácia)? Je systém odmeňovania v súlade so stratégiou a politikou firmy?

Partnerstvá a zdroje

16) Sú partnerské vzťahy s dodávateľmi riadené a rozvíjané prostredníctvom proaktívneho a štruktúrovaného prístupu? Dosahujú sa prostredníctvom týchto partnerstiev vzájomne udržateľné profity a pridané hodnoty pre zákazníka?

17) Zaisťuje vaša organizácia, aby všetky príslušné informácie, vrátane údajov o výkonnosti procesov, o výkonnosti dodávateľov, o zákazníkoch vrátane ich spokojnosti, údajov z benchmarkingu, boli spoľahlivé, aktuálne, rýchle dostupné a ľahko využiteľné príslušnými pracovníkmi (vrátane dodávateľov/distribútorov/zákazníkov, prichádza to v úvahu)?

18) Využíva vaša organizácia svoje finančné zdroje systematickým spôsobom a v súlade s celkovou stratégiou? Využíva kontrolné postupy a riadenie finančných rizík? Je návratnosť investícií systematicky plánovaná a hodnotená?

19) Sú hmotné aktíva, napr. budovy, zariadenia, materiál a zásoby, riadené a neustále zlepšované v prospech organizácie a rozširovanie ich strategických cieľov, a zámerov a pre optimalizovanie materiálových zásob a pre využívanie zdrojov spôsobom šetrným k životnému prostrediu?

20) Existuje rutinný spôsob zaisťovania rozvoja a uplatňovania alternatívnych a nových technológií a optimálne využitie duševného vlastníctva a znalostí, aby sa získali výhody služieb z hľadiska ich dopadu na podnikanie a spoločnosť? Existuje vytváranie inovačného a tvorivého prostredia s využitím relevantných zdrojov informácií a poznatkov?

Procesy, produkty a služby

21) Má vaša organizácia funkčný systém managementu, ktorým zaisťuje, že všetky činnosti používané pri výrobe výrobkov alebo poskytovaní služieb sú funkčné a sú riadené podľa

predpísaných noriem alebo požiadaviek (napr.. registrácia/certifikácia podľa noriem rady ISO 9000 a ISO 14000)?

22) Sú výrobky a služby organizácie systematicky navrhované a riadené s ohľadom na pochopenie požiadavok zákazníkov a zainteresovaných strán, ich potrieb a očakávaní a tiež trhov, na ktorých organizácia pôsobí?

23) Sú výsledky procesov pravidelne posudzované s využitím definovaných ukazovateľov a mierok a sú následne navrhované a realizované opatrenia pre zlepšenie výrobkov a služieb na základe analyzovania prevádzkových údajov, údajov od zákazníkov a externého benchmarkingu?

24) Sú nové výrobky a služby navrhované a vyvíjané na základe informácií o potrebách a očakávaniach zákazníkov? Je pri navrhovaní výrobkov a služieb využívaná ako kreativita vlastných pracovníkov, tak aj externých partnerov a hlavne zákazníkov?

25) Zaisťuje vaša organizácie, aby sa audity a ich výsledky vždy využívali k zlepšovaniu systému riadenia prostredníctvom uplatňovania odstraňovania koreňových príčin väd (skôr ako len reaktívnymi opatreniami“) a tým predchádzaniu opakovanému výskytu problémov?

VÝSLEDKY:

Zákazníci – výsledky

26) Preskúmava vaša organizácia riadenie vzťahov zákazníkmi prostredníctvom odpovedajúcich mierok výkonnosti, ktoré predikujú trendy alebo vplyv na spokojnosť zákazníka a jeho lojalitu, napr.. presnosť a včasnosť odpovedí, počty sťažností a reklamácií, stratených zákazníkov, získaných zákazníkov, garančné záruky, pochvaly a ceny atď'.., a ktoré efektívne predikujú pravdepodobné trendy v lojalite zákazníka?

27) Vykazujú mierky uvedené v predchádzajúcej otázke (interné mierky organizácie pre monitorovanie spokojnosti a lojality zákazníka) zlepšujúci sa trend alebo trvale vysokú úroveň výkonnosti?

28) Vykonáva vaša organizácia pravidelný prieskum u svojich zákazníkov, aby zistila ich spokojnosť so svojimi výrobkami a službami, a má stanovené mierky a ich pokrytie, aby hodnotila výsledkové trendy spokojnosti zákazníkov a ich lojalitu?

29) Sú výsledky týkajúce sa zákazníkov vhodne rozdelené do skupín, aby sa zistilo vnímanie rôznych typov zákazníkov vrátane stratených alebo potenciálnych nových zákazníkov? Sú stanovené ciele dosahované a sú vhodné pre zlepšovanie výrobkov alebo služieb, ktoré sú zákazníkmi požadované a očakávané?

30) Vykazujú výsledky mierok týkajúcich sa spokojnosti zákazníkov zlepšujúce sa trendy a/alebo trvale vysokú úroveň výkonnosti?

31) Sú výsledky spokojnosti zákazníkov porovnávané s dátami vašich priamych konkurentov alebo s ekvivalentnými excelentnými organizáciami a sú porovnateľné alebo lepšie?

32) Existuje metóda pre rutinnú analýzu dosiahnutých výsledkov a pre zlepšovanie výsledkov interných mierok a skutočného vnímania spokojnosti a lojality zákazníkov? Sú výsledky spôsobené prístupmi a sú podľa výsledkov zlepšované?

33) Pokrývajú výsledky príslušnej oblasti a dosahujú trvale vysokú výkonnosť porovnateľnú s konkurenciou alebo s relevantnými excelentnými organizáciami?

Pracovníci – výsledky

34) Vykonáva organizácia pravidelné merania a hodnotenie ukazovateľov, ktoré predikujú trendy alebo ovplyvňujú spokojnosť a morálku pracovníkov, napr.. chorobnosť, fluktuácia pracovníkov, predčasné odchody pracovníkov, výsledky výcviku, interné povýšenia, výsledky úrazovosti, úrovne uznania, dôvody k sťažnostiam, a jedná podľa týchto výsledkov?

35) Získava organizácia pravidelnú spätnú väzbu (prostredníctvom dotazníkov, rozhovorov, tematických skupín atď..) o vnímaní rôznych aspektov organizácie pracovníkmi, napr.. pracovného prostredia, ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci, úroveň komunikácie, perspektív ďalšieho kariérneho rozvoje, platového ohodnotenia, oceňovanie, uznanie, výcviku a celkovej spokojnosti; má organizácia stanovenú významnosť týchto mierok?

36) Sú výsledky interných mierok a skutočných vnímaní pracovníkov porovnávané s výsledkami v iných organizáciách?

37) Sú výsledky prieskumom spokojnosti pracovníkov známe všetkým pracovníkom a jedná vedenie organizácie podľa nich pri stanovovaní akčných plánov?

38) Vykazujú výsledky (hlavne skutočné vnímanie spokojnosti pracovníkov) väčšinou zlepšujúci sa trend alebo trvale vysokú úroveň a môže sa uvádzať, že sú zrovnateľné s ekvivalentnými organizáciami alebo najlepšími?

Spoločnosť – výsledky

39) Môžete prezentovať, že vaša organizácia dosiahla výsledkov v prevencii a znižovaní škôd alebo predchádzaniu obťažovania okolia (napr.. hlukom, prachom apod.) a celého životného prostredia, pri uchovaní a ochrane neobnoviteľných zdrojov (napr.. energie, recyklovanie, odpady) v súlade so zvolenou stratégiou?

40) Môžete prezentovať, že vaša organizácia dosiahla výsledky pri pozitívnom prispievaní na rozvoj spoločnosti (dobročinné, zdravotnícke, vzdelávacie, športové a spoločenské akcie, vedenie v odborných záležitostiach)?

41) Vykazujú aktivity v výše uvedených oblastiach pozitívny trend a môže organizácia preukázať, že sú výsledky porovnateľné s inými organizáciami verejného alebo podnikateľského sektoru?

42) Môžete prezentovať pozitívne alebo dlhodobo dobré výsledky v oblasti záujmu médií o spoločnosť a v udelených cenách za spoločenskú zodpovednosť?

43) Môže organizácia preukázať, prostredníctvom výsledkov z verejných prieskumov alebo iných prostriedkov, že okolie a spoločnosť v obecnom slova zmysle o nej majú vysokú mienku, a že sa jej dobré meno dlhodobo nemení?

Kľúčové výsledky výkonnosti

- 44) Vykazujú výsledky kľúčových finančných a nefinančných výstupov vašej organizácie (napr. cashflow, zisky, marža, objemy, podiel na trhu atď..) zlepšujúci sa trend alebo dlhodobo vysokou úroveň?
- 45) Majú tieto kľúčové finančné a nefinančné ukazovatele výsledky, ktoré sú zrovnateľné s priamymi konkurentmi alebo ekvivalentnými organizáciami a/alebo sú lepšie?
- 46) Sú to výsledky rozdeľované podľa rôznych častí podnikania, zákazníkov, trhov a/alebo výrobkov a služieb, aby sa vykázali rozdiely vo výkonnosti?
- 47) Je výkonnosť všetkých procesov (činností), ktoré sa podieľajú na výrobku alebo službe, merateľná a známa a plní stanovené ciele?
- 48) Vykazujú výsledky týchto činností, v prípade výrobkov a služieb, zlepšujúci sa trend alebo dlhodobo vysokou úroveň?
- 49) Sú výsledky týchto činností, v prípade výrobkov a služieb, porovnávané s inými organizáciami a dajú sa vykazovať ako zrovnateľné a/alebo lepší?
- 50) Vykazujú výsledky podporných a administratívnych činností (napr.. plánovanie informačných technológií, právna činnosť, účtovníctvo), zlepšujúci sa trend a dajú sa vykazovať ako zrovnateľné s inými organizáciami a/alebo ako lepší?