

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ

Ústav řízení a ekonomiky podniku



DIPLOMOVÁ PRÁCE

HODNOCENÍ PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU
POMOCÍ MODELU EXCELENCE

EVALUATION OF AN INDUSTRIAL COMPANY
USING AN EXCELLENCE MODEL

Autor:	Bc. Jan Střeleček
Studijní program:	Strojní inženýrství
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.

PRAHA 2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Střeleček** Jméno: **Jan** Osobní číslo: **464540**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Hodnocení průmyslového podniku pomocí modelu excelence

Název diplomové práce anglicky:

Evaluation of an industrial company using an excellence model

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod – uvedení do řešené problematiky a stanovení cílů práce
2. Teoretická část – charakteristika koncepce systémů managementu jakosti, představení moderních přístupů k hodnocení výkonnosti, charakteristika Modelu excelence EFQM a ostatních modelů excelence
3. Analytická část – představení podniku, zpracování analýzy a ohodnocení procesů podniku prostřednictvím prvků metodiky Modelu excelence EFQM
4. Návrhová část – stanovení oblastí pro zlepšení dle výsledků hodnocení
5. Závěr – shrnutí diplomové práce a její zhodnocení

Seznam doporučené literatury:

1. NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
2. EFQM Excellence Model. Brussels: EFQM, 2012. ISBN 978-90-5236-670-8.
3. Národní cena kvality České republiky: Model START PLUS. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.
4. DEFEO, Joseph. Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence. Seventh Edition. United States: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 9781259643613.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Barbora Stieberová, Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.10.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **03.01.2022**

Platnost zadání diplomové práce: **01.10.2022**

Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Miroslav Žilka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne:

.....

Jan Střeleček

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou a ohodnocením kvality řízení procesů a dosahovaných výsledků u vybraného průmyslového podniku. K uskutečnění těchto úkolů jsou využity prvky metodiky Modelu excelence EFQM. Dále diplomová práce obsahuje stanovené silné stránky posuzovaného podniku a také možnosti pro jeho zlepšení.

Klíčová slova

Jakost, management jakosti, komplexní řízení kvality, normy ISO, moderní způsoby hodnocení výkonnosti, excelence, modely excelence, Model excelence EFQM, Model START PLUS

Annotation

The master thesis deals with the analysis and evaluation of the quality of process management and achieved results in a selected industrial company. To accomplish these tasks, the thesis used elements of the EFQM Excellence Model methodology. Furthermore, the master thesis contains the determined strengths of the assessed company as well as the opportunities for its improvement.

Keywords

Quality, Quality management, Total quality management, ISO standards, Modern methods of performance assessment, Excellence, Excellence models, EFQM Excellence Model, START PLUS Model

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce paní Ing. Barboře Stieberové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Současně také děkuji paní Mgr. Danuši Fišerové jakožto manažerce moderních nástrojů řízení při ČSJ za její čas a udělená praktická doporučení, jak postupovat během hodnocení podniku. V neposlední řadě bych rád poděkoval vedení společnosti Glatt – Pharma, spol. s r.o. za ochotný přístup, umožnění diplomovou práci vypracovat a poskytnutí veškerých potřebných informací a dat o organizaci.

Obsah

Úvod	9
1. Jakost	10
1.1. Historie přístupů řízení jakosti.....	10
1.1.1. W. Edwards Deming	11
1.2. Vymezení pojmu jakost	13
1.3. Význam jakosti.....	14
2. Koncepce systémů managementu jakosti	16
2.1. Koncepce managementu jakosti na základě odvětvových standardů	17
2.2. Koncepce managementu jakosti na základě norem ISO.....	18
2.3. Koncepce managementu jakosti na základě TQM.....	20
3. Moderní způsoby hodnocení výkonnosti	23
3.1. Modely excelence.....	23
3.1.1. Model Demingovy ceny	24
3.1.2. Model ceny Malcolma Baldrige	25
3.2. Balanced Scorecard	26
3.3. Model 7S firmy McKinsey	28
4. Evropské modely excelence	29
4.1. The European Foundation for Quality Management	30
4.2. Model excelence EFQM (2013)	31
4.2.1. Základní koncepce excelence	31
4.2.2. Struktura Modelu excelence EFQM.....	33
4.2.3. Logika RADAR	35
4.3. Model EFQM (2020)	37
5. České modely excelence	39
5.1. Model START PLUS	40
5.2. Model START	41
6. Národní cena kvality České republiky	42
7. Přínosy využívání modelů excelence	44
8. Představení společnosti Glatt – Pharma, spol. s r.o.	45
9. Metodika postupu hodnocení společnosti	49

10. Postup aplikace Modelu START PLUS	53
10.1. Předpoklady.....	53
10.2. Výsledky.....	54
10.3. Způsob hodnocení	56
11. Aplikování principů Modelu START PLUS	58
11.1. Analýza a hodnocení oblasti „Předpokladů“	58
11.1.1. Kritérium 1: Vedení.....	58
11.1.2. Kritérium 2: Strategie	64
11.1.3. Kritérium 3: Pracovníci	69
11.1.4. Kritérium 4: Partnerství a zdroje	75
11.1.5. Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	80
11.2. Analýza a hodnocení oblasti „Výsledků“	84
11.2.1. Kritérium 6: Zákazníci – výsledky.....	84
11.2.2. Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky	87
11.2.3. Kritérium 8: Společnost – Výsledky	90
11.2.4. Kritérium 9: Ekonomické výsledky.....	93
12. Celkové hodnocení podniku.....	98
12.1. Silné stránky a možnosti pro zlepšení.....	102
12.2. Porovnání realizovaného hodnocení podniku s hodnoceními vedoucích pracovníků podniku	110
Závěr	117
Zdroje	119
Seznam obrázků.....	124
Seznam tabulek	125
Seznam grafů	126
Seznam rovnic.....	128
Seznam příloh	129

Úvod

Nabídka kvalitních výrobků a služeb je zákazníky v dnešní době brána již jako zcela samozřejmá skutečnost, kterou všechny úspěšné organizace musejí být schopny bez větších potíží naplnit. V posledních letech se tak zaměření moderního managementu jakosti díky této skutečnosti postupně proměňuje a čím dál více se soustředí zejména na kvalitu a výkonnost jednotlivých procesů, potažmo celých systémů řízení. Nutno podotknout, že tento vývoj se dotýká všech typů organizací. Vzhledem k tendencím současného dynamického trhu je nepravděpodobné, že by tento nastolený trend ztrácel v budoucnu na své relevantnosti. Naopak lze spíše předpokládat kladení ještě většího důrazu na snahu o zvyšování spokojenosti všech zainteresovaných stran pomocí realizování obtížných strategických záměrů a dále na nárůst výkonnosti procesů a snižování nákladů. Pro společnosti z toho vyplývá potřeba vykonávat své klíčové činnosti čím dál rychleji a úsporněji, ale zároveň spolehlivě a hned napoprvé správně. Vše se navíc pojí s tlakem na environmentálně šetrný přístup, který se stále větší měrou dostává do popředí. Vzhledem k těmto skutečnostem se tak u organizací v posledním desetiletí začaly více prosazovat moderní manažerské přístupy, jež společnostem mohou výše popsané požadavky pomoci uskutečnit a rozšířit tak portfolio již využívaných nástrojů managementu jakosti.

Jedním ze zmiňovaných moderních nástrojů získávajících na oblibě jsou modely excellence, jejichž úkolem je organizacím pomoci dosáhnout vynikající úrovně řízení a výsledků. V rámci evropského prostředí se jedná zejména o Model excellence EFQM, resp. Model EFQM. Hlavním zaměřením předložené diplomové práce je tedy využití principů této metodiky, a to konkrétně s cílem analyzovat a ohodnotit vybraný průmyslový podnik a rovněž nalézt jeho silné stránky a možnosti pro zlepšení.

V jednotlivých kapitolách teoretické části je nejprve popsán samotný pojem jakost, a to společně s koncepcemi systémů managementu jakosti. Poté navazuje výčet a charakterizování moderních způsobů hodnocení výkonnosti a následně se první část práce zaměřuje na evropské, resp. české modely excellence.

Po tomto přehledu nastává přechod k praktické části, která začíná představením zvolené společnosti a stanovením metodiky postupu hodnocení. Dále jsou aplikovány prvky metodiky Modelu excellence EFQM při analýze a hodnocení zvolené společnosti. Na konec byly stanoveny silné stránky podniku spolu s příležitostmi ke zlepšení a dále také bylo provedeno porovnání autorem realizovaného hodnocení a hodnocení, které by si podnik přidělil sám.

1. Jakost

1.1. Historie přístupů řízení jakosti

Pojem jakost neboli kvalita (v českém jazyce jsou slova brána jako synonyma) provází lidstvo už po dobu několika tisíciletí. Podklad pro toto tvrzení můžeme najít již v dobách starověkého Egypta, a to konkrétně během stavby Velké pyramidy v Gíze. Historici se domnívají, že bez zavedení jisté podoby systematické kontroly jakosti by nebylo vůbec možné zhotovit tak přesné a kvalitní nástroje, jež byly pro stavbu použity. Za další stavební kámen v základech jakosti je považován rovněž Chamurapiho zákoník, který již v době staré Mezopotámie stanovoval různá pravidla a postihy, jako například trest za pád domu zapříčiněný chybnou výstavbou apod. [1] [2]

Přesuneme-li se do středověku, měly jakost pod dohledem zpravidla řemeslnické cechy, jež vydávaly různá nařízení týkající se kvality. Příkladem mohou být zlatnické dílny v Německu, kterým bylo nařízeno, že nemohou vyrábět zlato s ryzostí pod 16 karátů. Nižší hodnota byla přípustná pouze pokud se jednalo o výslovné přání zákazníka, nicméně i v této situaci byla stanovena hranice, pod kterou nebylo povoleno zlato vyrábět, a tu představovala hodnota 14 karátů. Hlavním důvodem takového počínání byla ochrana pověsti výrobců, ale také snaha hájit zákazníky před podvodnými praktikami. Postupně se na pole kvality po bok řemeslných cechů přidávají se svými nařízeními také manufaktury a stát. Pro ně bylo klíčovou počáteční motivací rozdmýchání rozvoje výroby a obchodu, ovšem později se do popředí dostávají (stejně jako u cechů) spíše důvody ochrany. [1] [2]



Obrázek 1 – Časová osa hlavních milníků ve vývoji jakosti [2]

Dalším významným předělem v rámci vývoje jakosti byla průmyslová revoluce. Ta se zasloužila o změnu přístupu k výrobě. Dělník již nebyl spjat s výrobkem po celou dobu vzniku produktu, nýbrž měl za úkol provádět pouze určité operace. Bylo tedy nezbytné do výroby implementovat průběžnou kontrolu, pomocí které byla vyhodnocována kvalita vznikajících výrobků. [1] [2]

Následovalo období druhé světové války, během kterého bylo požadováno vyrábět co nejkvalitnější zbraně a munici, aby se armáda na svoji výbavu mohla během všech situací plně spolehnout a mohla efektivně plnit svoje poslání. Rovněž bylo nutné všechno

vojenské vybavení produkovat ve velkých objemech. Značně tedy vzrostl tlak na zajištění jakosti. V továrnách se důkladně kontroloval proces výroby, a to tím způsobem, že se pravidelně vykonávala měření, na jejichž základě byla pomocí statistických nástrojů následně určována úroveň jakosti. Také byly zaváděny normy, které popisovaly nároky na hodnoty technických vlastností výrobku. [1]

Po útrapách, které přinesla druhá světová válka, a obnově poptávky po výrobcích a službách se postupně začaly navyšovat nároky na jakost. Tyto nároky rostly až do té míry, kdy zákazníkům přestalo dostačovat pouhé naplňování kritéria bezzávadnosti. Postupem času tak čím dál více sledovali i kritéria jako je vzhled, spolehlivost, dobrá ovladatelnost a následně i úspornost. Najednou tedy ve společnostech přichází potřeba komplexního řízení jakosti a převzetí tohoto dohledu nad kvalitou je postoupeno vrcholovému vedení. [1]

Proces vývoje řízení jakosti by bylo možné sumarizovat v podobě krátkého shrnutí, kdy je za počátek rozvoje označováno kontrolování kvality, následuje regulace výroby, poté zabraňování případnému vzniku vad za pomoci např. statistické regulace, až se nakonec došlo k celkovému řízení všech procesů působících na jakost. V současnosti mají podniky k dispozici celou řadu různých norem či standardů, které mohou aplikovat. Mezi nejznámější se řadí normy ISO řady 9000, normy ISO řady 14000, AQAP, norma ISO/TS 16949, VDA, QS-9000 pro automobilový průmysl atd. Rovněž je mezi organizacemi snaha o dopracování se k podnikatelské úspěšnosti nebo můžeme říci excelenci, a to konkrétně prostřednictvím filozofie TQM (Total Quality Management). Společnosti se tak zaměřují na získání značek jakosti jako např. Ekologicky šetrný výrobek či BIO – produkt ekologického zemědělství. Dále se snaží dosáhnout cen za jakost, a to kupříkladu v rámci Modelu excelence EFQM, Modelu ceny Malcolma Baldrige apod. [1]

Historie a proces tvorby řízení jakosti jsou nedílně spjaty s celou řadou odborníků a význačných osobností. Mezi největší kapacity se řadí William Edwards Deming, Joseph Moses Juran, Armand Vallin Feingenbaum, Kaoru Ishikawa či Philip B. Crosby. [1] [3]

1.1.1. W. Edwards Deming

Dr. Deming byl americký statistik, který kromě USA působil velkou měrou také na území Japonska. Dle jeho mínění byl hlavním zdrojem problémů s kvalitou vrcholový management, resp. organizační kultura. Definoval tedy čtrnáct bodů k proměně managementu a řízení jakosti. Dále je autorem PDCA cyklu neboli tzv. Demingova cyklu. Tento cyklus představuje soubor kroků (Plan-Do-Check-Act), které přispívají k dosažení vyšší úrovně kvality a produktivity. V současné době se metodika PDCA cyklu mnohdy uplatňuje během tvorby a zavádění moderních nástrojů. Příkladem takového moderního nástroje může být logika RADAR používající se pro vyhodnocování Modelu excelence EFQM. [3] [4]

Kromě výše zmíněných metod je Dr. Deming spojován také s vymezením sedmi smrtelných nemocí managementu a řízení jakosti. Záměrem těchto nemocí je upozornit na nejzávažnější potíže, které se během zvyšování efektivity a neustálého zlepšování mnohdy objevují a se kterými se musí management vypořádat. [5]

1) Nedostatek vytrvalosti

První z nemocí představuje nedostatečnou vytrvalost úmyslu plánovat produkty, které díky svému odbytí zabezpečí provoz organizace a rovněž pracovní místa. Hlavní překážkou kvalitního plánování je zejména krátkodobé uvažování managementu. [5] [6]

2) Důraz na krátkodobé zisky

Společně s obavami z nahrazení a naléhání bankéřů a vlastníků/akcionářů na dividendy vede krátkodobé uvažování managementu, kromě nepříznivého plánování, také k prosazování krátkodobých zisků. Tento krok mimo jiné znamená omezování výdajů, které mají dlouhodobý charakter – školení pracovníků, údržba, řízení kvality apod., což se negativně podepisuje na organizaci. [5] [6]

3) Hodnocení na základě výkonu, zásluh nebo roční hodnocení

Velkou chybou hodnocení pracovního výkonu či zásluh zpravidla bývá odměňování na základě dosažených výsledků, a ne dle zlepšených procesů. Nicméně, zcela nejvhodnější způsob rozvíjení spolupráce není založen na peněžních odměnách, nýbrž na nastavení náležitého charakteru pracovního prostředí. Této skutečnosti by měl jakýkoliv dobrý manažer rozumět. [5] [6]

4) Mobilita managementu (změna zaměstnání)

Každý vrcholový management do organizace přináší svoje specifické pojetí řízení a svoje názory, na jejichž základě udává směr organizace v oblasti neustálého zlepšování. Jestliže nastanou změny ve vrcholovém managementu, dochází také k přeměnám filozofie řízení, což vede k přerušení vymezené cesty za neustálým zlepšováním a hledáním nového nasměrování. Častá fluktuace managementu je tak brána jako velký problém a je označována za jednu z nejvíce smrtelných nemocí. [5] [6]

5) Řízení firmy pouze na základě viditelných čísel

Další smrtelnou nemoc představuje přehlížení neznámých a nejspolehlivých údajů. Management by na ně měl během řízení organizace brát zřetel a nebýt zahleděný pouze do viditelných čísel. [5] [6]

6) Nadměrné náklady na zdravotní péči

Zdravotní náklady reprezentují čím dál větší procento z celkových výdajů. Neustálý růst postupně přivádí řadu organizací do svízelné situace. Jedinou obranu, jak se s touto nemocí vypořádat, představuje pouze politický systém, který by se pokusil zdravotnictví reformovat. [5] [6]

7) Nadměrné náklady za odpovědnost

Poslední nemoc je připisována na vrub právníkům, kteří bez ustání vyhledávají události/škody, které by mohli žalovat. Jejich odměna je navázaná na výši vysouzené částky, a proto se snaží, aby odškodnění bylo co nejvyšší. To pro organizace znamená nadměrné náklady za odpovědnost. Lékem by bylo pouze provedení reformy. [5] [6]

1.2. Vymezení pojmu jakost

Jak již bylo nastíněno v kapitole týkající se historického pozadí, jakostí se lidé zabývají už od nepaměti. Jenom za poslední ani ne celé staletí vzniklo nepřeberné množství různých definic a popisů, které se snaží formulovat, co jakost vlastně je. Bohužel není v silách práce komplexně obsáhnout všechny teze, které byly o jakosti vyřčeny. Na následujících řádcích jsou tak uvedeny definice pouze od klíčových představitelů vývoje jakosti: [4] [7]

- Philip B. Crosby: „*Jakost je shoda s požadavky.*“
- Joseph M. Juran: „*Jakost je způsobilost k užití.*“
- Armand V. Feigenbaum: „*Jakost je to, co za ni považuje zákazník.*“

Ačkoliv jsou formulace pojmu „jakost“ často značně rozmanité, lze vyzdvihnout několik základních bodů, které všechny teze spojují a prolínají se jimi: [4] [7]

- Odběratelé, resp. zákazníci, svými požadavky nastavují jakosti zrcadlo a formují ji.
- Jakost reprezentuje atributy a rysy výrobků, služeb, ale také lidí nebo procesů.
- Možnost měření dosahovaného stupně jakosti a jeho následné zlepšování.
- V mnoha případech jakost ztělesňuje nejehospodárnější spotřebu zdrojů, a to jak během výroby, ale i během samotného používání.

Roztříštěnost postojů vůči výkladu principů jakosti představovala hlavní potřebu pro vytvoření všeobecné definice. V roce 1987 tak přichází se svým univerzálním výkladem jakosti mezinárodní organizace pro normalizaci ISO. Od té doby byla definice několikrát aktualizována, a to až do současné podoby uvedené v normě ČSN EN ISO 9001:2016, která říká: „*kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu*“ [7]. Význam tohoto pojetí jakosti nemusí být hned zřejmý, proto je na následujících řádcích uvedeno krátké objasnění: [7] [8]

- Užití slova „*stupeň*“ vymezuje pojem jakost jako klasifikovatelnou, resp. měřitelnou, složku, kdy lze na základě zjištěných hodnot posuzovat její úroveň.
- Pro „*požadavky*“ jsou zpravidla klíčové požadavky zainteresovaných stran, tzn. externích zákazníků a dalších. Rovněž se zde však promítají požadavky legislativní.

- Slovním spojením „*inherentní charakteristiky*“ jsou myšleny příznačné neboli typické vlastnosti a rysy produktu (např. výkon pro motor, vůně pro parfém apod.).
- „*Objekt*“ značí konkrétní produkt, tzn. určitý výrobek, službu, materiál, informaci, proces a další.

Na základě toho, jaký užitek produkt nabízí, si uživatel vytváří mínění ohledně úrovně jeho jakosti. Pro dosažení kýženého užitku je potřeba, aby se do vlastností produktu pomítaly všechny stanovené požadavky. Jejich určení by měla zabezpečovat oblast marketingu. Nicméně, jakost má na starosti daleko širší pole působnosti, kdy je povinna postihnout veškeré oblasti, které vedou k výslednému mínění. Kromě jakosti produktů se konkrétně jedná také o jakost procesů, jakost zdrojů či o jakost systému managementu. Mezi jmenovanými dílčími sférami panuje propojení, kdy se všechny navzájem podmiňují, ale také současně doplňují. Do této problematiky jsou tedy komplexně zapojeny veškeré oblasti v organizaci. [1]

1.3. Význam jakosti

Jakost v nedávných letech, resp. desetiletích, zažívala a stále zažívá prudký nárůst důležitosti. Jednoznačně se společně s náklady, časem a znalostmi řadí mezi tzv. kritické faktory úspěšnosti podniku, viz. obrázek 2. Jaký je však důvod k tomu, aby jakost zaujímala jedno z hlavních míst mezi vlivy určujícími úspěšnost podniku? Argumenty její významnosti čítají celkem šest základních oblastí. [8] [9]



Obrázek 2 – Kritické faktory úspěšnosti podniku [8]

**1) „Jakost je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniku.“
[8, s. 19]**

Organizace využívající k doзору nad jakostí pouze konvenčních metod, např. technické kontroly, stabilně nedosahují tak dobrých výsledků jako společnosti, které v rámci svých činností aplikují moderní systémy managementu kvality. Moderní nástroje tedy mají na podniky značně pozitivní dopad, a to jak v oblasti interního prostředí společnosti, tak v rámci okolí společnosti. Vnitřní efekt spočívá v poklesu zmetkovitosti ve výrobě, díky čemuž dochází k lepšímu využívání materiálových vstupů, potažmo k optimalizaci nákladů. Za efekt projevující se ve vnější oblasti organizace, resp. v jejím okolí, je možné označit např. nárůst spokojenosti zákazníků, což doplňuje také nárůst loajality zákazníků. [8] [9]

**2) „Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů.“
[8, s. 19]**

V rámci členských zemí EU byly před pár lety provedeny studie, které se zaměřovaly na zmapování důvodů ztrát trhů. Bylo zjištěno, že ze dvou třetin je viníkem ztrát trhů nízká jakost, a to jak u výrobků, tak služeb. Za původce, který se na této nízké kvalitě nejvíce podepisuje, byly po hlubší analýze označeny především chyby již v předvýrobních fázích. [8] [9]

3) „Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií.“ [8, s. 19]

Produkce výrobků nízké kvality a jejich následné využívání je charakteristickou ukázkou, na které lze tuto problematiku úspor demonstrovat. Zmíněná nízká kvalita výrobků následně nezbytně vede k nižší úrovni provozní spolehlivosti. Využívané stroje a zařízení jsou tak náchylnější k častějším poruchám, tedy prostojům. Tyto prostoje podniky samozřejmě stojí peníze, a to ať v podobě nutných výdajů na opravy či ve smyslu vázání neproduktivního kapitálu. Na výskyt takových situací by měly být organizace připraveny a mít k dispozici odpovídající zálohy. Ty by však nebyly potřeba (nebo aspoň v takové míře), kdyby panovala vysoká úroveň provozní spolehlivosti. Jestliže se tedy při vyšší provozní spolehlivosti snižuje potřeba záloh, dochází i ke snižování množství materiálů a energií potřebných k jejich zhotovení. [8] [9]

4) „Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele.“ [8, s. 20]

Monitorování a následné vyhodnocování makroekonomických ukazatelů ve vztahu k neustálému zdokonalování kvality produktů je v současné době již běžnou praxí většiny předních světových společností. Pro organizace je tedy zásadní nezanedbat důležitost systémů managementu jakosti, jelikož jejich neustálé zlepšování představuje klíč k dosažení pravého bohatství. [8] [9]

5) „Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje.“ [8, s. 20]

Je nutné si uvědomit vzájemné propojení mezi systémy managementu jakosti a trvale udržitelným rozvojem. Porozumění tomuto vztahu je zásadní, a to vzhledem k ochraně

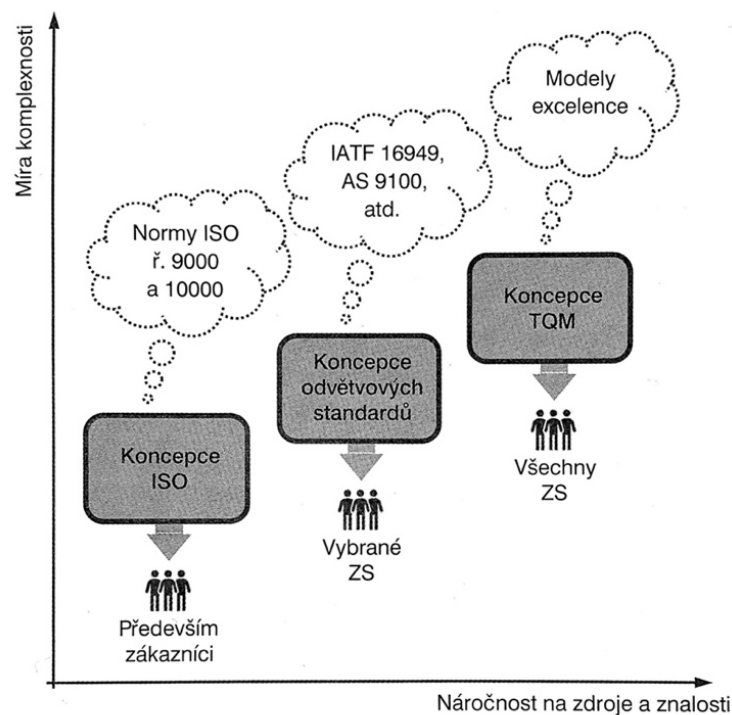
životního prostředí, která na této problematice dle [7] silně závisí a která je čím dál aktuálnější a významnějším tématem. [8] [9]

6) „Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby.“ [8, s. 20]

Během posledních desetiletí se dostala ochrana spotřebitele do popředí zájmu státní správy snad ve všech vyspělých zemích světa. Klíčovým nástrojem této ochrany je přijímání cílených zákonů a různých právních předpisů. Rovněž v zájmu minimalizování poškozování spotřebitele hrozí vymáhání vysokých náhrad za případně vzniklé škody. Pro velké procento podniků může být suma za náhradu škod likvidační. Je tedy zásadní, aby se společnosti oblasti managementu jakosti důsledně věnovaly a nedostaly se do potíží skrze plnění náhrad. [8] [9]

2. Koncepty systémů managementu jakosti

Podnikatelská sféra čítá velké množství různorodých společností, kdy se každá organizace liší buďto svojí velikostí či oborem a každá pro sebe hledá co nejoptimálnější řešení, jak v reálném světě naplno uplatnit principy managementu jakosti. Vývoj tak neskončil pouze u jednoho systému, ale je jich rozlišováno několik. V posledních letech se z tohoto vývoje zformovaly tři základní koncepty – koncepty odvětvových standardů, koncepty ISO a koncepty TQM. [4] [7] [8]



Obrázek 3 – Koncepty managementu kvality [7]

2.1. Koncepce managementu jakosti na základě odvětvových standardů

Systémy managementu kvality začaly ve společnostech (především těch amerických) vznikat přibližně v období 70. let minulého století. Vymezení systémů proběhlo ve formě sepsaných požadavků na tyto systémy, a to konkrétně do podoby norem. Pokud by měl následující výčet různých pojetí zajišťování jakosti na bázi podnikových standardů začít od nejstaršího přístupu, jednalo by se patrně o postupy tzv. správné výrobní praxe (GMP – Good Manufacturing Practice). Své uplatnění nalézají ve farmaceutickém průmyslu, a to od samotné výroby léků, až po jejich přepravu, skladování a distribuci. Rovněž se aplikace GMP může objevit i v potravinářském podniku. [1] [7] [8]

Jako další pojetí zabezpečování jakosti lze zmínit tzv. správnou laboratorní praxi (GLP – Good Laboratory Practice). Hlavní náplní tohoto přístupu je zajištění jakosti v rámci laboratorní praxe, a to obzvláště ve zkušebních laboratořích. [1]

Rovněž je možné jmenovat kódy ASME (American Society of Mechanical Engineers) nacházející uplatnění na poli těžkého strojírenství, dále standardy API (Application Programming Interface) využívající se pro zajištění kvality výroby olejářských trubek či specifické standardy AQAP (Allied Quality Assurance Publications) vypracované aliancí NATO a sloužící k zajištění jakosti u společností, které dodávají své produkty pro vojenské účely, resp. armádám zemí, které se hlásí k alianci a jsou jejími členy. [8] [9]

Na výše uvedeném obrázku 3 je pro oblast odvětvových standardů k dohledání rovněž technická specifikace ISO/TS 16949:2002, jež se uplatňuje především v oblasti automobilového průmyslu. [8]

V neposlední řadě je pak možné jmenovat také normu IRIS určenou pro organizace zabývající se výrobou kolejových vozidel, která těmto společnostem nabízí možnost certifikace systému managementu jakosti. [8]

Pokud by měl být uveden ucelený výčet primárních znaků odvětvových standardů, bylo by možné tento přehled formulovat v podobě následujících bodů: [8]

- Odvětvové standardy sice uznávají a dodržují strukturu požadavků normy ISO 9001, nicméně do ní rovněž přináší četné požadavky moderního managementu, jako např. nutnost v rámci některých standardů formulovat posláním, vizi apod.
- Pro jednotlivá odvětví definují specifické požadavky.
- Z přechodního bodu tudíž vyplývá, že odvětvové standardy nejsou všeobecně platné napříč jednotlivými odvětvími, jako tomu je u norem ISO řady 9000.
- Také proces certifikace je ve srovnání s normami ISO řady 9000 obtížnější.

2.2. Koncepce managementu jakosti na základě norem ISO

Soubor norem ISO představuje souhrn požadavků na systém managementu jakosti. Jinými slovy, je to komplexní přehled nejosvědčenějších způsobů, jak zajišťovat kvalitu. Počátek tohoto souboru norem se datuje do roku 1987, kdy byl prvně uveřejněn světovou federací národních normalizačních organizací, tzn. International Organization for Standardization se sídlem v Ženevě, jež publikovaný soubor nazvala jako normy ISO řady 9000, které zahrnují ISO 9000:2015, ISO 9001:2015, ISO 9004:2018, ISO 19011:2018. Od zmíněného roku 1987 proběhlo již několik aktualizací. [8] [9] [10]

V průběhu let se normy ISO řady 9000 staly velice populárními a v současnosti se řadí mezi nejvíce používané nástroje k zajišťování jakosti. O tomto tvrzení svědčí i skutečnost, kdy se již bere za zcela normální, že mezi požadavky zákazníků, resp. odběratelů, patří také to, aby byl dodavatel schopný předložit důkazy o implementování a fungování systémů managementu jakosti. Z těchto podkladů by mělo být patrné, že vše odpovídá požadavkům obsaženým v normách ISO řady 9000 a zejména pak požadavkům z dílčí normy ISO 9001. [8] [9] [10]

Primární znaky norem ISO řady 9000 lze popsat následujícími body: [8]

- Typickým rysem je jejich univerzálnost. Tato charakteristická vlastnost se projevuje tím, že je jejich použití možné ve všech organizacích (výroba, služby veřejný sektor atd.). Rovněž nejsou ovlivňovány typem procesů či charakterem produktů. [8]
- Až do chvíle, než dodavatel svému zákazníkovi, resp. odběrateli, přislíbí, že bude normy ISO řady 9000 využívat v rámci systému managementu jakosti, jsou tyto normy nezávazné a mají pouze doporučující charakter. Poté se však pro dodavatele stávají povinným předpisem. [8]

ISO 9000:2015 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník

Pro Českou republiku je norma vydána pod označením ČSN EN ISO 9000:2016. Jejím úkolem je zejména prvotní zaslíbení, v rámci kterého se věnuje popisu hlavních principů managementu jakosti, jež tvoří jádro problematiky. Rovněž slouží jako slovník vysvětlující klíčové termíny, kterým je nezbytné pro správné zabezpečování jakosti porozumět. Tyto termíny se následně prolínají také do dalších norem. [1] [8]

Základní principy managementu jakosti: [1] [10]

- Zaměření na zákazníky
- Vedení
- Zapojení pracovníků
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování

- Rozhodování dle faktů
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

ISO 9001:2015 Systémy managementu jakosti – Požadavky

Této normě se zpravidla přezdívá norma kritériální. Pseudonym si vysloužila vzhledem ke svému zaměření, kdy se soustředí na navrhování, zavádění, a zvláště pak na posuzování (certifikování) uplatňovaného systému jakosti. V České republice dostala norma název ČSN EN ISO 9001:2016 a často představuje jedinou normu, kterou společnosti pro management kvality využívají. Bylo by však vhodnější, aby ji organizace vnímaly spíše jako výchozí nástroj, který představuje minimum možného. [1][8]

Klíčovým posláním normy je nastolení a dlouhodobé udržování schopnosti skrze daný produkt naplňovat požadavky zákazníka, což následně vede ke zvyšování jeho spokojenosti. Norma je určena jak pro interní, tak pro externí použití a slouží také certifikačním orgánům. [1] [11]

Mezi vlivy, jež působí na navrhování a zavádění systému managementu jakosti, patří zejména: [11]

- Prostředí, uvnitř kterého se daná organizace pohybuje. Klíčový význam náleží obzvláště změnám a rizikům, které se k tomuto prostředí vážou.
- Měnící se potřeby dané organizace.
- Konkrétní cíle dané organizace.
- Produkty, které jsou danou organizací nabízeny.
- Aplikované procesy.
- Velikost a struktura dané organizace.

ISO 9004:2018 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Smyslem normy je nabídnout organizacím prostředek, pomocí kterého budou schopny ještě více zdokonalit a rozšířit systémy managementu jakosti. To by mělo mít pozitivní vliv na spokojenost všech zainteresovaných stran, která by s aplikováním normy měla narůstat. V neposlední řadě by norma měla také vést k docílení vyšší výkonnosti organizace. Nejedná se však o kritérium pro certifikaci, takže její využívání je mezi českými podniky velice málo rozšířené. [1] [8]

ISO 19011:2018 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu

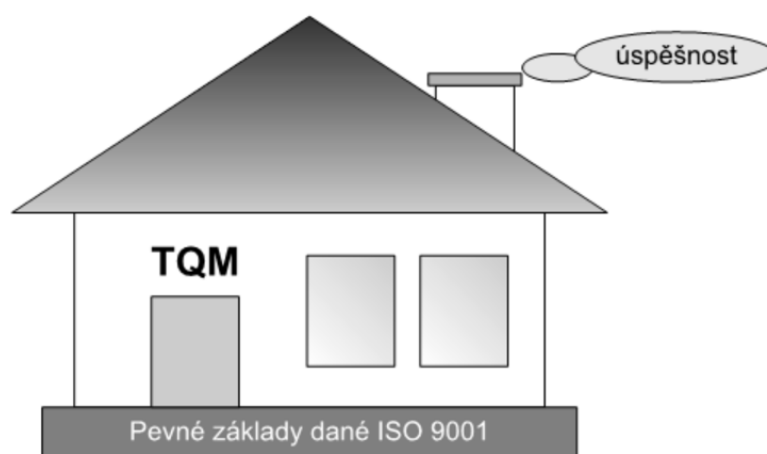
Jedná se o návod, který popisuje, jak by se mělo postupovat během přípravy a následného provádění auditů systému managementu jakosti či systému environmentálního managementu. V průběhu auditu dochází k zhodnocení systému managementu jakosti a následně se hledají případné možnosti, jak by mohl být systém zlepšen. Návod pro realizaci auditů není striktně předepsaný, ale je možné ho modifikovat dle velikosti, povahy a také složitosti auditované organizace. [12] [13]

2.3. Koncepce managementu jakosti na základě TQM

Kromě již popsaných přístupů k managementu jakosti existuje také pojetí označované jako TQM neboli Total Quality Management. Definování TQM proběhlo přibližně v období 60. let minulého století a do širšího povědomí se nejprve dostává zejména v Japonsku, poté v USA a v Evropě. Při snaze o vymezení pojmu TQM lze narazit na mnoho různých ideových pohledů, nicméně představa o základních charakteristikách zůstává stejná: [1] [4] [14]

- **Total** – Týká se veškerých zaměstnanců v organizaci, a to v rámci všech činností.
- **Quality** – Přístup k jakosti, co se týče produktů, ale i procesů a činností. Klíčovým záměrem je dosažení spokojenosti zákazníků.
- **Management** – Zařazeno jak strategické, taktické či operativní řízení, tak i manažerské činnosti, kterými je myšleno vedení, plánování, motivace, kontroly apod.

Mezi odborníky panuje jednotný názor i co se týče vztahu mezi TQM a normou ISO řady 9000, kdy se shodují, že norma ISO řady 9000 představuje vhodný základ, na kterém je pak možné vystavět TQM. Pro co nejoptimálnější formování TQM je žádoucí, aby byl zmíněný základ náležitě stabilní. Tím je myšleno, aby v organizaci docházelo ke korektnímu a pečlivému aplikování přístupů zajišťování jakosti dle normy ISO řady 9000. Vzájemný vztah je znázorněn na obrázku 4. [1] [4] [14]



Obrázek 4 – Vztah ISO 9001 a TQM [1]

Díky svému pojetí, kdy jsou do problematiky kvality zahrnuti všichni a všechno (všechny činnosti, které v organizaci probíhají), je koncepce TQM označována jako nejkomplexnější přístup k managementu jakosti. Dalším charakteristickým znakem jsou časové požadavky vyžadované pro zavedení TQM do dění v organizaci. Ty jsou zpravidla

větší než u normy ISO 9000. Tato skutečnost je způsobena tím, že se v rámci korektně aplikovaného systému TQM v prostředí podniku ve vyšší míře vyskytují tzv. měkké prvky (nehmotné, neviditelné atributy – způsoby chování, znalosti, dovednosti atd.) ve srovnání s prvky tvrdými (konkrétní, stanovené, často měřitelné atributy – příkazy, pokyny, postupy atd.). [1] [4] [14]

TQM je potřeba vnímat jako zcela otevřenou koncepci managementu jakosti. Nedefinuje žádné striktní požadavky či pravidla, ale pouze předkládá soubor obecných principů. Tato elementární filozofie TQM je však pro použití v reálné organizaci díky své nízké úrovni konkrétnosti zcela nedostatečná. Proto bylo nutné vytvořit konkrétní způsob prezentace TQM. Ve světě tudíž došlo k postupnému vzniku několika různých modelů, které v současnosti nesou označení jako tzv. modely excelence. Mezi nejvýznamnější se řadí model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model ceny Malcolma Baldrige v USA či Model Excellence EFQM v Evropě. [7] [8] [14]

Principy TQM: [14]

- Zaměření na zákazníka
- Vedení a řízení (leadership)
- Zapojení pracovníků
- Procesní přístup
- Systémový přístup
- Rozhodování na základě faktů
- Trvalé zlepšování
- Vzájemně výhodná partnerství

Zaměření na zákazníky

Tento princip nejlépe vystihuje přísloví: „Náš zákazník, náš pán.“ V současném moderním managementu se jedná o jednu z primárních zásad, kterou by se organizace měly řídit, pokud chtějí prosperovat. Zákazníci totiž představují nejdůležitějšího a především konečného hodnotitele kvality a jejich požadavkům se organizace musí přizpůsobovat, jelikož spokojenost zákazníků je rozhodující pro jejich úspěch či neúspěch. [13] [14] [15]

Vedení a řízení (leadership)

Podstata pojmu „leadership“ tkví ve vymezení poslání vrcholového managementu. Ten by měl předně stanovit jasnou cestu, kterou se podnik bude v rámci svých dlouhodobých záměrů a strategických plánů ubírat. Rovněž je klíčovou úlohou vrcholového managementu zajišťovat v organizaci náležitě podmínky a prostředí. K dosažení vytyčených záměrů je totiž zapotřebí součinnost zaměstnanců, kteří se bez zabezpečení vhodné firemní atmosféry nebudou moci naplno zapojit. [1] [14] [15]

Zapojení pracovníků

Pracovníci jsou nedílnou součástí při cestě za dalším rozvojem organizace. V průběhu 20. století se jejich vnímání z prostého zdroje změnilo na formu, kdy o nich je ve firemním prostředí smýšleno jako o interních zákaznících. Díky svým znalostem, schopnostem a dovednostem představují hybnou sílu společnosti, a to na všech úrovních. Proto tento princip upozorňuje na uvědomění si jejich významnosti pro dosažení úspěchu a na potřebu zajištění adekvátní motivace a angažovanosti. [14] [15]

Procesní přístup

Princip procesního přístupu je zpravidla označován jako základní element výkonnosti. Organizace by proto tento přístup měly v jeho plné šíři aplikovat a mít formulovaný proces pro každou svoji aktivitu. Jedině tak podniky docílí co nejefektivnějšího využívání zdrojů. Rovněž se omezí výskyt nejasně stanovených postupů, v důsledku čehož mohou v podniku vznikat značné problémy. [14] [15]

Systémový přístup

Systémový přístup je úzce propojen s procesním přístupem. Jeho význam spočívá ve zvýšení efektivnosti celé organizace a omezení plýtvání časem. Těchto přínosů je docíleno díky používání řídicích systémů určených k řízení procesů. Jinými slovy se jedná o organizované vedení podnikových procesů. Kromě zefektivnění podnikání představuje tento přístup také příležitost, jak zaujmout případné nové zákazníky. [14] [15]

Rozhodování na základě faktů

Pokud chce podnik v rámci svého fungování činit podložená a účelná rozhodnutí, je nezbytné mít k dispozici kvalitní data, která mu v tom pomohou. Jedině za podmínky racionální analýzy dat, resp. na základě faktů, je možné, aby organizace taková efektivní rozhodování prováděla. [14] [15]

Trvalé zlepšování

Hlavním smyslem tohoto principu je neustálý postup vpřed. Jelikož se všechno čím dál rychleji vyvíjí a mění, získává princip v posledních letech na stále větším významu. Je důležité, aby byla organizace na vývoj a změny připravena pružně reagovat a bez přestání se snažila o zlepšení. V opačném případě může být daný podnik velice rychle dohnán či dokonce předstižen svojí konkurencí. [14] [15]

Vzájemně výhodné partnerské vztahy

Ačkoliv je to překvapující, stále existují partnerství, ve kterých podniky místo přístupu „vítězit společně“ udržují atmosféru spíše vzájemné konkurence a úroveň spolupráce je tak téměř na nulové hodnotě. Tento závěrečný princip organizace nabádá, aby k uzavírání partnerských vztahů docházelo zejména na základě důkladného výběru partnera. Rovněž je zásadní, aby se jednalo o vztahy, které jsou oboustranně výhodné, tedy tzv. „win-win“ vztahy. Tento přístup pak podnikům přináší výhody v podobě

schopnosti svižněji reagovat na požadavky zákazníka či snazšího vyjednávání o cenách dodávaných produktů. [14] [15]

3. Moderní způsoby hodnocení výkonnosti

Jedna z prvních věcí, kterou se moderní způsoby hodnocení výkonnosti vyznačují, je jejich komplexní přístup k výběru hodnocených kritérií. Nezabývají se pouze finančními kritérii jako tradiční přístupy, ale soustředí se také na kritéria mimoekonomická, jež jsou při hodnocení výkonnosti považována za stejně důležitá. Dále je charakteristickým rysem jejich zaměření do budoucnosti. Čím dál častěji se potvrzuje, že minulost má na budoucí vývoj pouze velice omezený vliv. Moderní přístupy tak kladou důraz na znalost informací o rozvojovém potenciálu společnosti, který je pro budoucí vývoj klíčový. [16]

Tradiční způsoby	Moderní způsoby
<ul style="list-style-type: none"> • Orientované na minulost (nanejvýš na současnost) • Při hodnocení použita finanční kritéria • Analytické přístupy <ul style="list-style-type: none"> ○ Poměrové ukazatele ○ Paralelní soustavy ○ Pyramidové soustavy 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientované na minulost a současnost, ale především na budoucnost • K hodnocení použita jak finanční, tak mimo finanční kritéria (komplexní přístup) • Stanovení rozvojového potenciálu

Tabulka 1 – Rozdíly v tradičních a moderních přístupech k hodnocení výkonnosti [16]

Mezi moderní metody pro posouzení výkonnosti podniků lze zařadit:

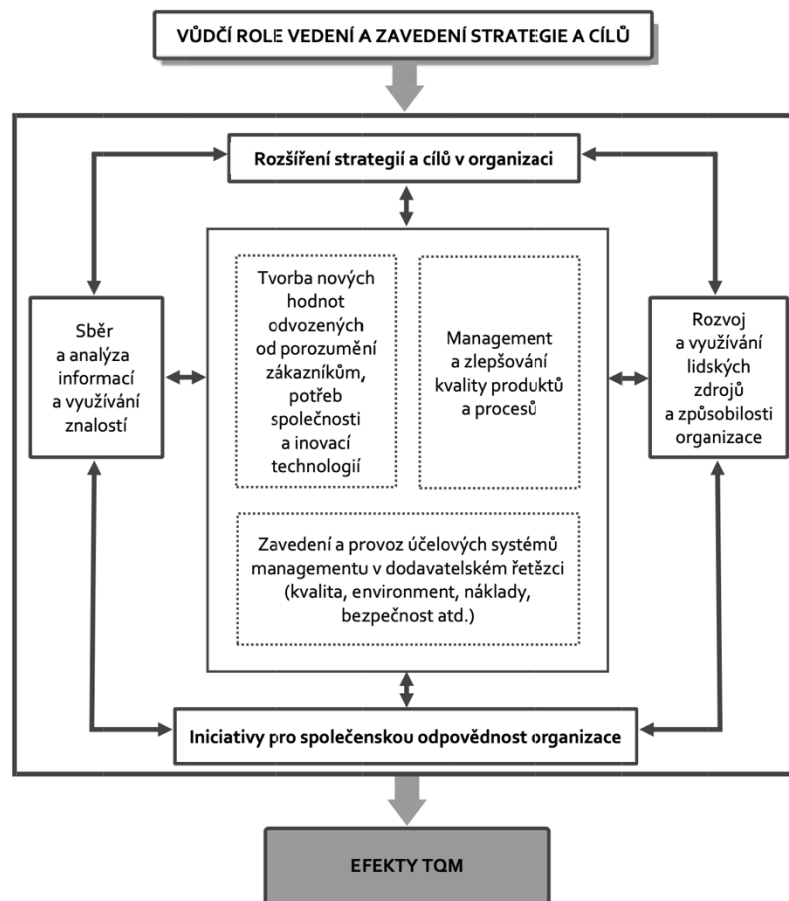
- Modely excellence
- Balanced Scorecard
- Model 7S

3.1. Modely excellence

Klíčovými modely excellence jsou zejména Demingova cena za jakost, Model ceny Malcolma Baldrige či Model excellence EFQM. První dvě jmenované ceny jsou nejnámějšími mimoevropskými modely, a je proto důležité, aby byly aspoň základně představeny. Model excellence EFQM, který je pro Evropu a pro tuto diplomovou práci nejvíce relevantní, je rozebrán v samostatné kapitole.

3.1.1. Model Demingovy ceny

Dr. Deming představuje jednu z nejdůležitějších postav rozvoje managementu jakosti 20. století a jeho působení je spjato s USA a Japonskem. Zejména v Japonsku se těšil velké úctě, a tak na jeho počest v roce 1951 založil Svaz japonských vědců a inženýrů (JUSE) Demingovu cenu za jakost. Následně však bylo nutné zabývat se otázkou, jak posoudit, které organizace by měly cenu získat a které ne. Pro tento účel tedy byla vytvořena skupina tří základních kritérií založených na principech TQM a dle úrovně jejich naplňování jsou organizacím přidělovány body. Ocenění následně získávají ty organizace, které jsou modelem vyhodnoceny jako společnosti s úspěšně zvládnutou implementací komplexního řízení kvality (TQM), tzn. překonají určitou bodovou hranici. [7] [14] [17]



Obrázek 5 – Základní rámec modelu Demingovy ceny za jakost [7]

Zmíněnými základními kritérii jsou: [7] [14] [17]

- **Vůdčí role vedení a zavedení strategií a cílů**

Organizace má v rámci svého fungování zřetelně stanovené zákaznické zaměřené cíle, a to i s ohledem na společenskou odpovědnost. Tyto cíle jsou formulovány podle jasně definovaných strategií a politik, přičemž vrcholový

management se při jejich vymezování projevuje jako ten, kdo má v organizaci vůdčí roli.

- **Vhodnost využití a implementace TQM**

Během uskutečňování cílů a strategií z předešlého bodu jsou náležitě využívány metody a nástroje TQM.

- **Efekty TQM**

Výsledným efektem pramenícím z činností dle předchozích dvou bodů je zajištění dlouhodobé schopnosti organizace trvale růst.

Model Demingovy ceny se od doby svého vzniku nepřestal vyvíjet a prošel již celou řadou aktualizací. Rovněž se stal předlohou pro další modely, jako jsou Model Ceny Malcolma Baldrige či Model excellence EFQM. Slavnostní vyhlášení ceny, které probíhá jednou za rok, je v Japonsku velkou událostí. Předávání je významně podporováno japonskou vládou a je vysíláno v celostátní televizi. Množství oceněných organizací není omezeno. Cenu získává každá organizace, která dosáhne minimálního požadovaného počtu bodů. Kromě organizací mohou cenu získat také jednotlivci, a to konkrétně za výjimečný přínos pro rozvoj managementu kvality. [7] [14] [17]

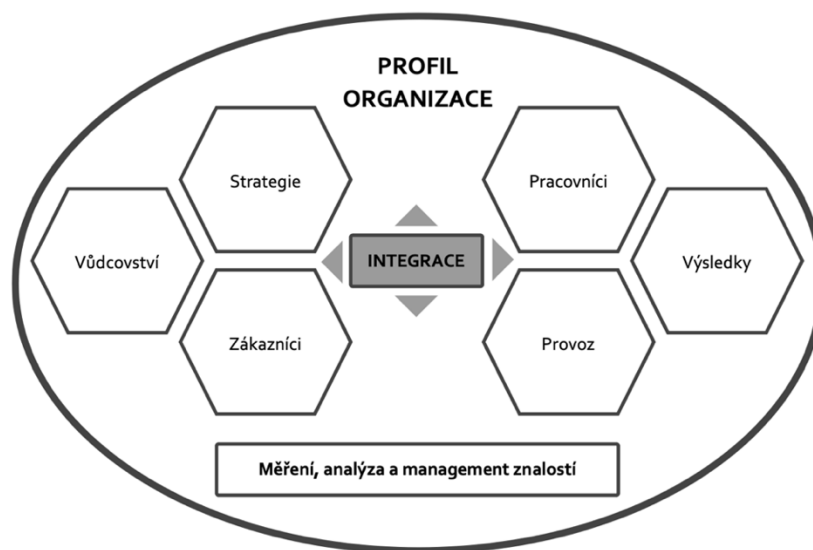
3.1.2. Model ceny Malcolma Baldrige

Pokud chtějí organizace překonat svoji konkurenci a uspět na neustále rostoucím globálním trhu, musí se zaměřovat na kvalitu. Tuto skutečnost v polovině 80. let minulého století pochopili i vrcholoví představitelé USA a zahájili mohutnou propagaci ohledně významnosti jakosti pro americké hospodářství. Tato propagace kvality byla podporována samotnou vládou USA a její hlavní osobností se stal ministr hospodářství Malcolm Baldrige. Ten byl velikým průkopníkem řízení kvality, ve kterém spatřoval cestu, jak dosáhnout prosperity a udržitelnosti. Po jeho úmrtí byla v roce 1987 vytvořena Národní cena za kvalitu, která na jeho počest nese jméno Národní cena Malcoma Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award). Ta spadá pod správu programu Baldrige Performance Excellence Program, který je veden Národním institutem pro standardy a technologie (NIST). Jedná se však pouze o vrchol jinak značně rozsáhlého tzv. Národního programu kvality. Ten je řízen a regulován zákonem Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act podepsaným v roce 1987, jenž americké exekutivě ukládá za povinnost na program aktivně participovat a také ho spolufinancovat. [7] [18]

Smyslem Národní ceny kvality Malcolma Baldrige je poskytování podpory a pomoci všem americkým společnostem, které chtějí dosáhnout vyšší úrovně kvality, potažmo výkonnosti a konkurenceschopnosti. Dále je účelem ocenit ty americké organizace, kterým se zavedení systému řízení kvality již povedlo a jsou v něm úspěšné, resp. jsou

pro ostatní vzorem excelence a dosahují vynikajících výkonů. Model od svého vzniku prošel několika revizemi a v současné době je postaven na sedmi základních kritériích: [7] [19]

- Vůdcovství
- Strategie
- Zákazníci
- Měření, analýza a management znalostí
- Pracovníci
- Provoz
- Výsledky



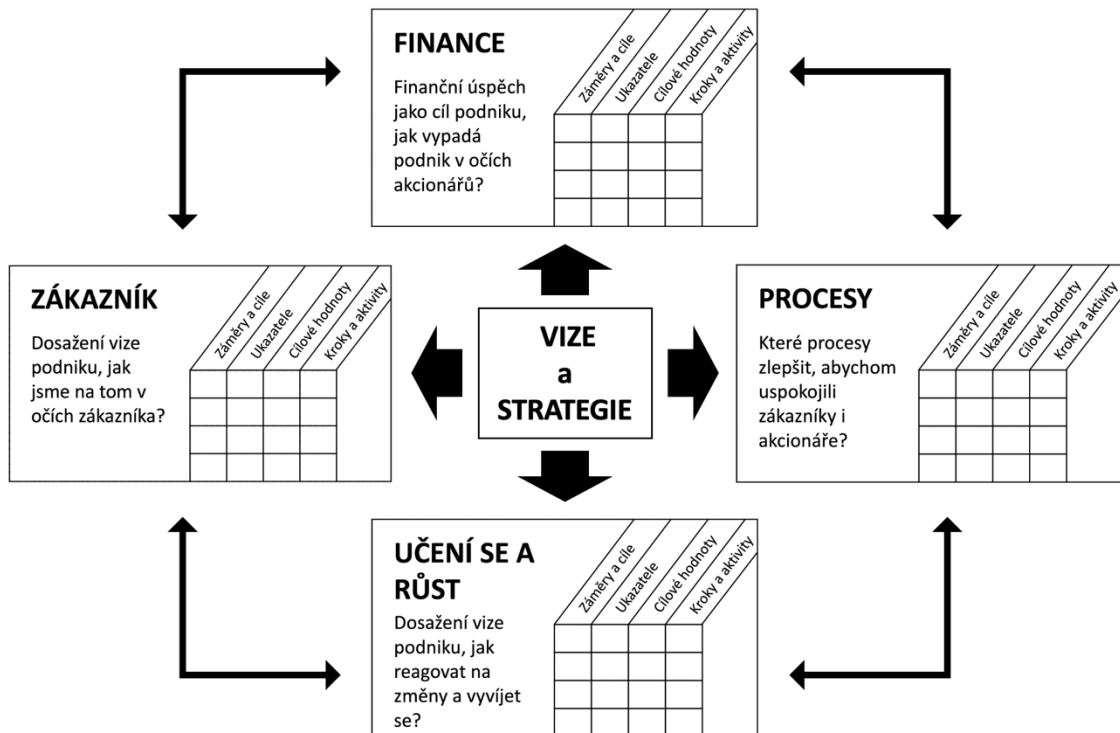
Obrázek 6 – Model ceny Malcolma Baldrige [7]

3.2. Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard, zkráceně BSC, je jedním z nejpropracovanějších a nejznámějších nástrojů zaměřených na oblast výkonnosti. Mnohými organizacemi je vnímán jako zcela nepostradatelný nástroj pro zdárné plánování procesů. Je to z toho důvodu, jelikož BSC dává do souvislosti strategii a operativní činnosti, mezi kterými tvoří vazbu, a to navíc společně s důrazem na měření výkonnosti. [16] [20]

Za vznikem BSC stojí Robert S. Kaplan a David P. Norton, kteří v roce 1992 vydali v časopise Harvard Business Review svůj první článek pojednávající o této metodě a v roce 1996 následovala i jejich první kniha, která nese název „Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. Záměrem autorů modelu bylo organizacím poskytnout řešení, jak minimalizovat množství strategických záměrů nepřenesených do praxe. Správné provázání strategií a operačních činností je totiž pro dosažení úspěchu zcela klíčové, nicméně celé řadě společností tento úkol činí značné

potíže. Dostávají se tak často do situace, kdy mají vytvořenou perfektní strategii, ale už ji nejsou schopny realizovat a promítnout do reality. To je způsobeno zejména tím, jak organizace přistupují ke stanovení základny pro operativní plány, pro kterou zpravidla využívají pouze finanční ukazatele. Ty jsou k provedení komplexního charakterizování společnosti ve většině případů nedostačující. Je tedy nutné monitorovat a vzájemně vyvažovat také ukazatele, které jsou orientované na zákazníky, firemní procesy a rozvoj znalostí. [16] [20]



Obrázek 7 – Grafické znázornění Balanced Scorecard [16]

Použití BSC má následující fáze: [16]

a) Stanovení cílů

Pro účely sestavení BSC je nezbytné, aby pro celou organizaci a pro jednotlivé útvary byly přesně vymezeny strategie a strategické cíle, a to v perspektivě:

- Financí
- Zákazníků
- Interních procesů
- Učení se a růstu

b) Propojení souvislostí

Následně je potřeba cíle ve všech čtyřech perspektivách uvést do souladu a určit každému ukazateli jeho váhu.

c) Stanovení měřítek a cílových hodnot

Dále je nutná kvantifikace vytyčených cílů, a to spolu s určením jejich měřítek a cílových hodnot.

d) Určení akčních programů

Jestliže mají být stanovené cíle dosaženy, je potřeba přijmout a uskutečnit akční programy a projekty.

e) Zapojení do běžného systému

Zainteresování všech manažerů organizace do průběhu plnění akčních plánů a vymezených ukazatelů.

3.3. Model 7S firmy McKinsey

Do hledání způsobů, jak organizacím pomoci ve zlepšování jejich výkonnosti, se zapojila také poradenská společnost McKinsey. Na počátku 80. let minulého století tak její dva pracovníci přichází s modelem 7S. Logika modelu je postavena na sedmi jednotlivě propojených faktorech, které musí být pro dosažení efektivity a úspěchu navzájem sladěny. Jestliže tedy nastane změna v jednom faktoru, musí se náležitě přizpůsobit, v zájmu efektivního fungování organizace, i ty ostatní. Pro dlouhodobý úspěch je zde podstatná především souhra a synergie. Těmito faktory jsou: [16] [21]

- **Strategie**

Vytyčení cílů, které budou udávat trend budoucího rozvoje společnosti a stanovovat konkurenční výhody.

- **Struktura**

Zabývá se způsobem členění organizace, poměry mezi jednotlivými odděleními, rozdělením odpovědností atd.

- **Systémy**

Předmětem zájmu jsou každodenní činnosti a postupy společnosti. Rovněž se faktor zabývá způsoby rozhodování či informačními systémy.

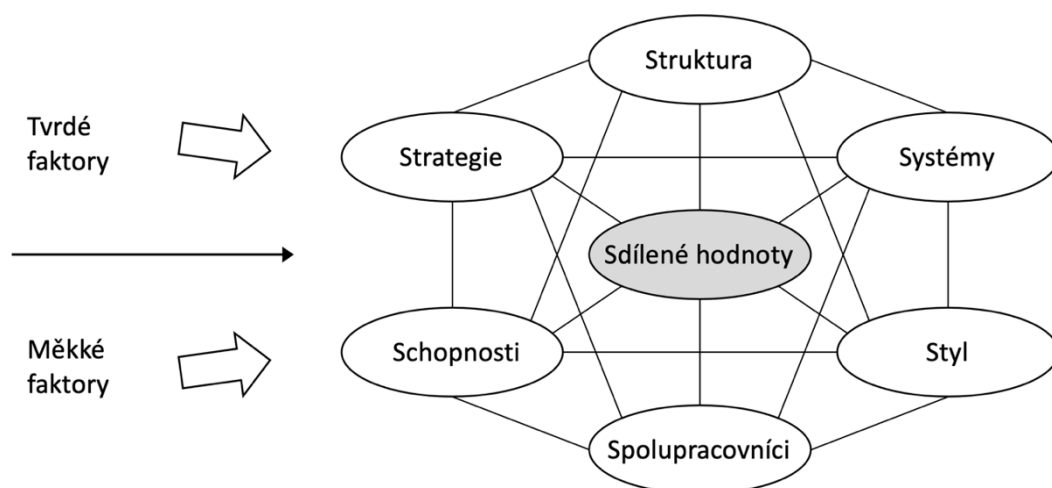
- **Sdílené hodnoty**

Jedná se o jádro modelu 7S, resp. základní hodnoty a postoje organizace. Ty určují chování zaměstnanců, ale i jednání samotné společnosti.

- **Schopnosti**

Ucelený soubor schopností, dovedností a znalostí všech pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnáni.

- **Spolupracovníci**
Předmětem zájmu je skladba pracovníků organizace, resp. určení, jaký profil by pracovníci měli mít, dále způsob jejich motivace, odměňování apod.
- **Styl**
Zaobírá se způsobem řízení společnosti, tzn. jaký postup vrcholoví manažeři volí, jak komunikují atd.



Obrázek 8 – Model 7S firmy McKinsey [16]

Jmenované faktory lze rozdělit do dvou kategorií. První skupinou jsou tzv. „tvrdé“ faktory, které se vyznačují tím, že jejich definování je méně náročné a rovněž se snadněji manažersky ovlivňují. Mezi tyto „tvrdé“ faktory se řadí Strategie, Struktura a Systémy. Druhou skupinou jsou tzv. „měkké“ faktory, pro které je typické, že jsou zpravidla obtížně měřitelné a nelze je jednoduše nařídit/nakázat. Mezi tyto „měkké“ faktory se řadí Schopnosti, Spolupráce a Styl. [16] [22]

4. Evropské modely excelence

Odpověď Evropy na rozmach Demingovy ceny za jakost v Japonsku či Modelu ceny Malcolma Baldrige v USA přišla v podobě Modelu excelence EFQM. Ten je dalším z řady moderních nástrojů, jež v organizaci pomáhají docílit dlouhodobé mimořádné úrovně výkonnosti. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.1, Model excelence EFQM je pro české podmínky nejvíce relevantní a je tedy ze všech modelů excelence popsán v této práci nejpodrobněji.

4.1. The European Foundation for Quality Management

Evropská nadace pro řízení kvality (The European Foundation for Quality Management), zkráceně EFQM, je nezisková členská nadace sídlící v Bruselu. Její existence započala v roce 1989, a to na základě programového dokumentu, který svým podpisem stvrdili generální ředitelé či prezidenti 67 evropských společností. Při svém podpisu se tito činitelé rovněž zavázali k uskutečňování poslání a vizí EFQM. Hlavním záměrem, který stál za vznikem nadace, bylo zvýšení konkurenceschopnosti evropských organizací. Samotnému založení však o rok dříve předcházelo podepsání tzv. dopisu o záměru, který o celém plánu na vytvoření informoval. Tento dopis parafovalo 14 hlavních představitelů tehdejšího evropského podnikatelského prostředí. Konkrétně se jednalo o představitele společností jako Fiat Auto SpA, Volkswagen AG, AB Electrolux, Nestlé SA apod. [23]

Dalším milníkem bylo vytvoření samotného modelu. Pro tyto účely sestavila EFQM tým expertů, do kterého byli nominováni jak odborníci zastupující oblast průmyslu, tak odborníci z řad akademiků. Tento tým po nějaké době přichází s Evropským modelem TQM, který naplňoval cíl EFQM, a sice zvyšování konkurenceschopnosti evropských organizací, a který mohl být použit pro jakoukoliv společnost, tzn. žádná omezení, co se týče velikosti společnosti či jejího odvětví. V rámci Evropské ceny za jakost byl model poprvé použit v roce 1992 a od doby svého vzniku pomohl při dosahování lepších výsledků již více než 50 000 organizací. [23] [24] [25]

Model v průběhu let prošel řadou aktualizací a inovací, aby neustále reflektoval vyvíjející se požadavky globálního trhu, nicméně hlavní princip zůstává stále zachován. Nejvýznamnější úpravy proběhly konkrétně v letech 1999 a 2019. V roce 1999 se název Evropský model TQM mění na označení Model excellence EFQM (v posledních letech, díky své aktualizaci vydané v roce 2012, též jako Model excellence EFQM 2013) a při druhé velké úpravě v roce 2019 se vypouští slovo „excellence“, čímž vzniklo označení Model EFQM (někdy též Model EFQM 2020). [24] [25]

V rámci následujících kapitol bude představen jak Model Excellence EFQM 2013, tak Model EFQM 2020. Představení obou verzí je zapotřebí zejména z toho důvodu, jelikož z Modelu excellence EFQM 2013 vychází jeho české modifikace. Konkrétně se jedná o modely START a START PLUS. Kromě toho je na jeho principech vystavěn i mezinárodně uznávaný model CAF, který se zaměřuje na organizace veřejného sektoru, resp. veřejnou správu.

4.2. Model excellence EFQM (2013)

Model excellence EFQM prošel poslední aktualizací v roce 2012 (platnost od roku 2013), díky čemuž se někdy označuje také jako Model excellence EFQM 2013. Je určen zejména pro evropské země a jeho cílem je nasměrovat organizace na cestu k dosažení excellence, tzn. neustálého zlepšování se spolu s dosažením a udržením vynikající úrovně výkonnosti. [26] [27]

Model představuje účinný nástroj, prostřednictvím kterého mohou společnosti pochopit své silné stránky, objevit příležitosti ke zlepšení a postupně se dopracovat k vyšší konkurenceschopnosti. To vše by se mělo projevit jak v ekonomických výsledcích, tak v rámci vztahů se zákazníky, zaměstnanci, ale i ostatními organizacemi. Rovněž je podstatné zmínit, že pro hodnocení dle Modelu excellence EFQM se podnik nemusel účastnit soutěže o cenu za jakost (od roku 2021 probíhají v České republice soutěže s využitím nového Modelu EFQM 2020), ale měl a stále má možnost provést hodnocení své výkonnosti samostatně, tzv. sebehodnocení. Jelikož je model licencovaný, je jedinou podmínkou si jeho využití zaplatit. Je také zásadní si uvědomit, že se nejedná o nástroj určený pouze pro manažery kvality, ale především má sloužit vrcholovému managementu, jelikož mu pomáhá porozumět vztahu příčin a následků mezi konáním organizace a dosahovanými výsledky. [26] [27] [28]

Model excellence EFQM je reprezentován třemi klíčovými prvky: [26]

- Základní koncepce excellence
- Struktura Modelu excellence EFQM
- Logika RADAR

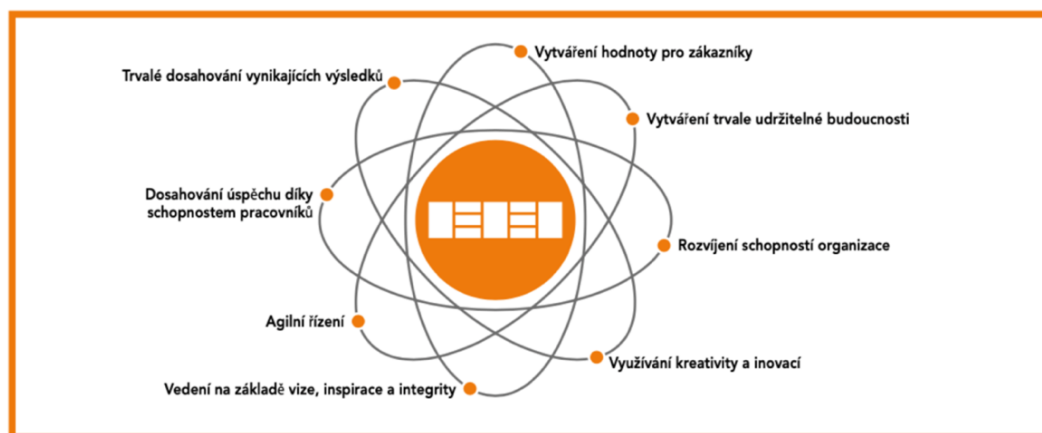
4.2.1. Základní koncepce excellence

Prvním ze třech prvků tvořících Model excellence EFQM je základní koncepce excellence, kterou představuje celkem osm základních principů. Tyto principy by měly přispět k dosažení vyššího stupně kvality činností a k dosažení skvělé úrovně výkonnosti. Mimo to nalézají využití jako prostředek k popsání klíčových znaků excelentní organizační kultury a dále pro vrcholové vedení organizace fungují jako společný jazyk. [26] [27]

Mezi základní koncepce excellence se řadí: [26] [27]

- Vytváření hodnoty pro zákazníka
- Vytváření trvale udržitelné budoucnosti
- Rozvíjení schopností organizace
- Využívání kreativity a inovací
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity
- Agilní řízení

- Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků
- Trvalé dosahování vynikajících výsledků



Obrázek 9 – Základní koncepce organizace [29]

1) Vytváření hodnoty pro zákazníka

Neustálé vytváření hodnoty pro zákazníky je jedním ze základních předpokladů organizací označovaných jako excelentní. Takové organizace přesně chápou, jaké skupiny tvoří jejich zákazníci. Rovněž jsou schopny porozumět a dopředu predikovat, jaké budou jejich požadavky a z čeho se budou sestávat jejich očekávání. V neposlední řadě dovedou tyto předvídané požadavky a očekávání zákazníků splnit a překonat. [26] [29] [30]

2) Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

Organizace označované jako excelentní si plně uvědomují, že jejich budoucí vývoj nemusí mít vždy pouze pozitivní směřování. Z důvodu zajištění si budoucnosti tak náležitě formulují a prezentují svůj hlavní účel. Ten je klíčovým východiskem pro vizi, poslání, hodnoty, etiku, ale i podnikové vystupování. Dalším důležitým prvkem napomáhajícím excelentním organizacím vytvářet trvale udržitelnou budoucnost je také odhodlání zavádět změny, s čímž se pojí potřeba vysoce inovativního zaměstnaneckého týmu. [26] [29] [30]

3) Rozvíjení schopností organizace

Organizace označované jako excelentní ustavičně pracují na tom, aby se neustále rozvíjely. Svého rozvoje dosahují pomocí účelného vedení změn, a to jak uvnitř podniku, tak mimo něj. Je pro ně zásadní zabývat se rozbohem vývojové tendence své provozní výkonnosti a stanovovat pomocí ní oblasti, ve kterých je potřeba se nadále zlepšovat, aby mohlo dojít k naplnění vytyčených strategických cílů. Mimo to se soustředí rovněž na vytváření vysoce efektivního hodnotového řetězce. [26] [29] [30]

4) Využívání kreativity a inovací

Dalším z důvodů, proč organizace pokládané za excelentní zažívají vzestup úrovně výkonnosti, je využívání znalostí svých zainteresovaných stran. Tyto znalosti a kreativita následně nalézají uplatnění během vytváření nových nápadů a inovací, na jejichž základě se organizace neustále posunují kupředu. [26] [29] [30]

5) Vedení na základě vize, inspirace a kreativity

Je neoddiskutovatelnou skutečností, že všechny organizace označované jako excelentní jsou vedeny lídry, kteří jsou schopni jasně formovat budoucnost směřování a tuto představu následně přenést do reality. Kromě toho inspirativně působí na pracovníky a jsou vzory integrity, společenské odpovědnosti a etického jednání. [26] [29] [30]

6) Agilní řízení

Organizace označované jako excelentní se vyznačují svou dovedností rychle a efektivně zjišťovat možné příležitosti a hrozby v rámci vnějšího prostředí. Rovněž jsou na identifikované příležitosti a hrozby schopny pohotově reagovat. [26] [29] [30]

7) Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

Dalším aspektem, kterému organizace označované jako excelentní vděčí za svoji úspěšnost, je nadanost jejich pracovníků. Excelentní organizace získávání talentovaných pracovníků cíleně plánují a rovněž se zamýšlí nad jejich dalším rozvojem a nad způsoby, jak si je udržet. Pro jednotlivé pracovníky si dopředu stanovují, jaké se od nich očekávají dovednosti, kompetence a úroveň výkonnosti. Tyto požadované atributy jsou specifikovány na základy potřeby dosáhnout vymezeného poslání, vize a strategických cílů. [26] [29] [30]

8) Trvalé dosahování vynikajících výsledků

Organizace označované jako excelentní mají formulovaný rámec sledovaných výsledků, který využívají pro posuzování pokroku při cestě za vymezeným posláním. Rovněž se soustředí na potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran, a to jak na krátkodobé, tak dlouhodobé. Tyto a další aktivity pomáhají excelentním organizacím docílit trvale udržitelných vynikajících výsledků. [26] [29] [30]

4.2.2. Struktura Modelu excelence EFQM

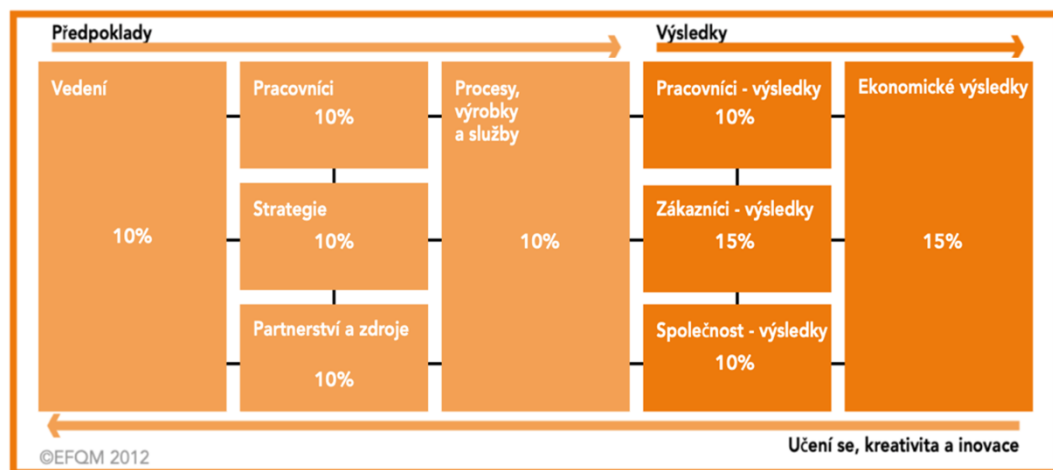
Struktura Modelu excelence EFQM je tvořena celkem devíti kritérii, viz. obrázek 10, která jsou uspořádaná do dvou skupin. Do první skupiny nazývané jako „Předpoklady“ spadá pět kritérií a do druhé skupiny označované jako „Výsledky“ patří čtyři kritéria. [26] [27]

Klíčovým účelem kritérií náležejících skupině „Předpokladů“ je podávání informací ohledně činností, které organizace provádí. Předmětem zájmu je tedy zjišťování, co za

činnosti organizace vykonává, a dále způsoby, jakými jsou dané činnosti vykonávány. Stručně řečeno, zjišťuje se „co a jak“. Kritéria skupiny „Výsledků“ pak mají za cíl poskytovat údaje o tom, čeho organizace dosahuje. [26] [27]

Na obrázku 10 si lze rovněž povšimnout třech šipek, které značí následující způsob uvažování modelu. „Předpoklady“ jsou základním stavebním kamenem pro „Výsledky“, resp. „Výsledky“ jsou ovlivňovány a tvořeny „Předpoklady“. Načež dle zjištěných „Výsledků“ přichází odezva v podobě zdokonalování „Předpokladů“, což posléze povede ke zlepšení samotných „Výsledků“. Na scénu se tedy dostávají procesy učení se, kreativity a inovace, jež jsou pro zlepšování „Předpokladů“, potažmo „Výsledků“, klíčové. [26] [27]

Model excelence EFQM je tvořen celkem devíti kritérii, jak už bylo řečeno, a každé z nich má definici, která stanovuje jeho obecný obsah. Kromě toho se však těchto devět kritérií větví na dalších třicet dva subkritérií. Na následujících řádcích jsou jednotlivá kritéria vyjmenována, a to spolu se základní formulací jejich definice. [26] [27]



Obrázek 10 – Struktura Modelu excelence EFQM [29]

1) Vedení

Organizace vystupující jako excelentní mají k dispozici lídry, kteří utváří jejich budoucnost a tuto budoucnost jsou schopni následně přenést do reality. Stojí tedy za rozvojem poslání a vizí společnosti a také vystupují jako vzory nastavených hodnot a etiky, jež se neustále snaží posunovat kupředu. Ústředním smyslem jejich počínání je úspěch organizace. [26] [29]

2) Strategie

Na podporu stanovených poslání a vizí jsou organizacemi vystupujícími jako excelentní vytvářeny konkrétní strategie orientující se na zainteresované strany. Aby tyto strategie byly naplněny, jsou podle nich konfigurovány a prosazovány odpovídající politiky, procesy, plány a cíle. [26] [29]

3) Pracovníci

Pracovníci jsou v organizacích označovaných jako excelentní náležitě oceňováni a je jim poskytováno prostředí, ve kterém se mohou věnovat jak plnění cílů organizace, tak realizování svých osobních cílů. Kromě toho se excelentní organizace u pracovníků snaží podporovat neustálé zlepšování jejich schopností, věnují se jejich motivaci a také zajišťují rovné podmínky. [26] [29]

4) Partnerství a zdroje

V zájmu naplňování stanovených strategií, politik a co nejlepší účinnosti procesů organizace označované jako excelentní plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje. [26] [29]

5) Procesy, výrobky a služby

Organizace označované jako excelentní se neustále snaží o zdokonalování procesů, výrobků a služeb. Hlavním záměrem tohoto počínání je zejména růst úrovně hodnoty pro zákazníky a další zainteresované strany. [26] [29]

6) Zákazníci – výsledky

Požadavky a očekávání zákazníků jsou excelentními organizacemi úspěšně naplňovány či dokonce převyšovány, a to díky skvělým výsledkům, kterých tyto společnosti dlouhodobě dosahují. [26] [29]

7) Zaměstnanci – výsledky

Požadavky a očekávání pracovníků jsou excelentními organizacemi úspěšně naplňovány či dokonce převyšovány, a to díky skvělým výsledkům, kterých tyto společnosti dlouhodobě dosahují. [26] [29]

8) Společnost – výsledky

Požadavky a očekávání příslušných zainteresovaných stran jsou excelentními organizacemi úspěšně naplňovány či dokonce převyšovány, a to díky skvělým výsledkům, kterých tyto společnosti dlouhodobě dosahují. [26] [29]

9) Ekonomické výsledky

Požadavky a očekávání příslušných ekonomicky zainteresovaných stran jsou excelentními organizacemi úspěšně naplňovány či dokonce převyšovány, a to díky skvělým výsledkům, kterých tyto společnosti dlouhodobě dosahují. [26] [29]

4.2.3. Logika RADAR

Posledním prvkem, který tvoří Model Excelence EFQM, je logika RADAR. Jedná se o velice efektivní nástroj k hodnocení výkonnosti organizace, resp. posouzení dosahované úrovně excelence. Název RADAR je složen z: [26] [31]

- „**Results**“, což znamená výsledky
- „**Approaches**“, což znamená přístupy
- „**Deployment**“, což znamená nasazení/aplikování
- „**Assessment**“, což znamená hodnocení
- „**Refinement**“, což znamená zdokonalení

Logika RADAR je de facto smyčkou říkající, že organizace by si měly nejprve stanovit požadované výsledky, kterých chtějí dosáhnout. V zájmu dosažení těchto výsledků je nutné stanovit vhodné přístupy, které by měly být náležitě plánovány a rozvíjeny a následně také aplikovány. Při aplikaci přístupů je třeba pamatovat na jejich uplatnění napříč organizací. Aby organizaci byla poskytnuta zpětná vazba ohledně přístupů, provádí se jejich vyhodnocení, a to vzhledem k dosahování požadovaných výsledků. Jestliže jsou nalezeny nesrovnalosti, přistupuje se k úpravám, které mají za cíl přístupy a aplikace zdokonalit a zajistit jejich neustálou aktuálnost. Tento systém je pak uplatňován stále dokola. [26] [31]



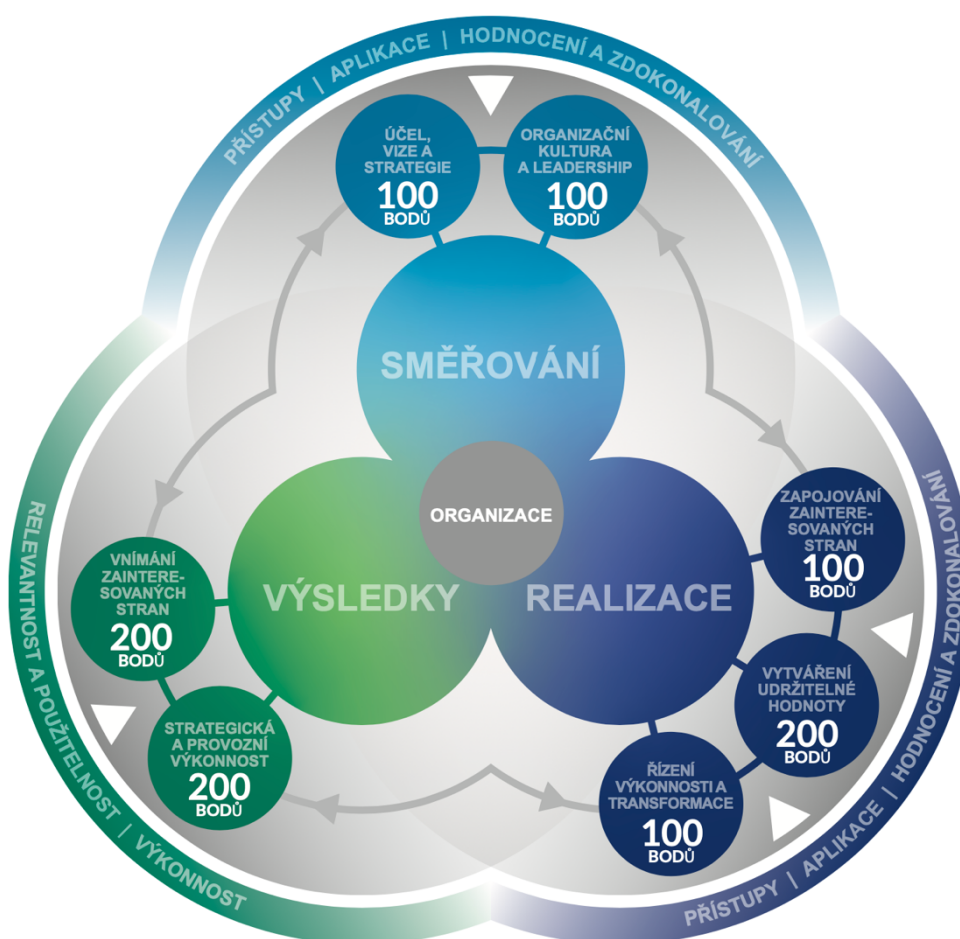
Obrázek 11 – Logika RADAR [29]

Hodnocení

Každému z výše jmenovaných kritérií jsou pomocí nástroje RADAR, resp. hodnotící matice RADAR pro „Předpoklady“ a hodnotící matice RADAR pro „Výsledky“, přidělovány body, které vypovídají o stupni zvládnutí každého kritéria. Maximální počet, který je možné v rámci Modelu excelence EFQM získat, je 1000 bodů. Váhy „Předpokladů“ a „Výsledků“ jsou totožné. Každé skupině tedy náleží 50 % z celkového množství možných bodů. Nicméně, váhy u jednotlivých kritérií již identické nejsou. V případě každého z kritérií „Zákazníci – výsledky“ a „Ekonomické výsledky“ je možné získat až 15 % z celkového množství bodů, avšak hodnocení ostatních kritérií má váhu 10 %, viz. obrázek 10. [26] [29]

4.3. Model EFQM (2020)

Organizace se neustále dynamicky vyvíjí a na tyto nově vznikající trendy je potřeba reagovat. V roce 2019 proto organizace EFQM přišla s aktualizací, resp. inovací, svého modelu, a to s platností od roku 2020. Model stále stojí na stejných základních konceptech excelence, viz. kapitola 4.2.1., nicméně už zde nejsou explicitně jmenovány. Hlavní změny modelu se udály v chápání hodnot, kdy se kromě důrazu na plnění povinností vůči zainteresovaným stranám klade mnohem větší váha také na povinnosti vůči životnímu prostředí. Proto roste na významu oblast dosažení udržitelnosti. Model rovněž zohledňuje aktuální tendence organizací ohledně pojetí hierarchie, kdy se stále více dostává do popředí tzv. plochá hierarchie, pro kterou je typická vyšší míra kolektivní spolupráce. V neposlední řadě model prodělal velkou grafickou úpravu (dokonce první od svého vzniku v roce 1991), viz. obrázek 12. [32] [33] [34]



Obrázek 12 – Model EFQM (2020) [32]

Struktura Modelu EFQM je tvořena třemi základními pilíři, které jsou vystavěny na následujících třech klíčových otázkách: [32] [33]

- „**PROČ**“ → Proč organizace existuje? Jaký účel naplňuje? Proč zrovna tato strategie? → Z těchto otázek vychází oblast **SMĚŘOVÁNÍ**
- „**JAK**“ → Jak má organizace v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii? → Z těchto otázek vychází oblast **REALIZACE**
- „**ČEHO**“ → Čeho doposud organizace skutečně dosáhla? Čeho chce dosáhnout zítra? → Z těchto otázek vychází oblast **VÝSLEDKY**

Tyto tři základní oblasti, a sice Směřování, Realizace a Výsledky, se dále větví na jednotlivá kritéria. V Modelu EFQM těchto kritérií už však není devět, jako tomu bylo u předchozího modelu, ale pouze sedm a každé čítá několik subkritérií. Těmito sedmi kritérii jsou: [32] [33]

- | | | |
|------------------------------------|---|-----------|
| • Účel, vize a strategie | } | SMĚŘOVÁNÍ |
| • Organizační kultura a leadership | | |
| • Zapojení zainteresovaných stran | } | REALIZACE |
| • Vytváření udržitelné hodnoty | | |
| • Řízení výkonnosti a transformace | } | VÝSLEDKY |
| • Vnímání zainteresovaných stran | | |
| • Strategická a provozní výkonnost | | |

K hodnocení organizací a nalezení silných stránek a potenciálu pro zlepšení se stále využívá logika RADAR. Název je tvořen seskupením počátečních písmen slov Results (výsledky), Approaches (přístupy), Deployment (nasazení), Assessment (hodnocení) a Refinement (zdokonalení). Tato logika byla podrobněji představena v kapitole 4.2.3. Organizace může při hodnocení opět získat maximálně 1000 bodů a tyto body jsou přiřazovány na základě míry splnění jednotlivých kritérií, a to pomocí hodnotící matice. Pro oblast „Směřování“ a „Realizace“ jsou hodnotící matice RADAR velice podobné, jelikož sestávají ze stejných základních prvků, kterými jsou „Přístupy“, „Aplikace“ a „Hodnocení a zdokonalování“. Oblast „Výsledků“ má vlastní hodnotící matici RADAR, která se zaměřuje na prvky „Relevantnost a použitelnost“ a „Výkonost“. Ve všech maticích je každý z jmenovaných prvků dále rozveden do několika atributů, které stanovují, za co přesně se přiřazují body. Stejně jako u Modelu excellence EFQM (2013), tak ani u nového Modelu EFQM (2020) nemají všechny oblasti, přesněji řečeno kritéria, stejnou váhu. Oblastem „Směřování“ a „Realizace“ připadá dohromady 60 % z celkového množství možných bodů a oblasti „Výsledků“ náleží zbylých 40 % bodů. Maximální počty bodů, kterých je možné v rámci jednotlivých kritérií dosáhnout, jsou znázorněny na obrázku 12. [32] [33] [34]

5. České modely excelence

Model excelence EFQM je sice značně komplexním a efektivním nástrojem, nicméně dlouhou dobu neexistovala žádná méně náročná a také volně dostupná varianta, která by více vyhovovala organizacím, jež s cestou za excelencí teprve začínají. Na tuto situaci se tedy v roce 2010 rozhodla zareagovat Rada kvality ČR, Česká společnost pro jakost a Sdružení pro oceňování kvality, které vydaly vlastní modely, a sice Model START PLUS (střední obtížnost) a Model START (nízká obtížnost). Oba tyto modely jsou založeny na prvcích Modelu excelence EFQM. Hlavním záměrem bylo poskytnout tuzemským organizacím méně komplikovaný nástroj, který jim pomůže dosáhnout lepších výsledků a vyšší konkurenceschopnosti, a to na základě vyhodnocení stavu organizace, tedy nalezení silných stránek a potenciálu pro zlepšení. [35] [36]

Oba tyto modely se do roku 2020 využívaly jako hodnotící nástroje při udělování cen v rámci Národní ceny kvality ČR, ovšem od roku 2021 se vychází pouze z nového Modelu EFQM (2020). Tato skutečnost nicméně neznamená, že by Model START PLUS či Model START ztrácely na své relevantnosti. Modely jsou stále volně přístupné a organizace je mohou i nadále využívat při svém sebehodnocení, díky kterému získají mnoho informací o své současné úrovni excelence. [35] [36] [37]

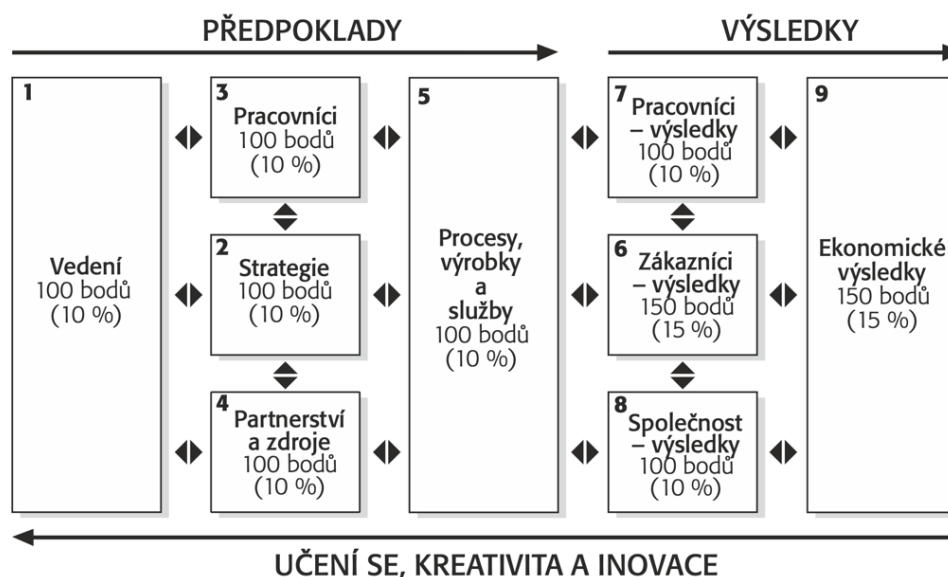
EFQM kromě Modelu EFQM (2020) vytvořila i novou technologickou platformu Assess Base. Výhodou této platformy je možnost provést hodnocení v rámci online prostoru. Organizacím dává k dispozici celkem tři různě obtížné nástroje založené na principech Modelu EFQM (2020) – Questionnaire (nízká obtížnost), Business Matrix (střední obtížnost) a Business Matrix Advanced (vysoká obtížnost). Nástroj Questionnaire představuje volně dostupný dotazník zaměřený pouze na elementární oblasti fungování organizace. Nástroje Business Matrix a Business Matrix Advanced jsou již určeny ke komplexní analýze výkonnosti organizace a odlišují se svojí obtížností. Každý z těchto dvou nástrojů je tedy vhodný pro různě vyzrálé organizace. [38]

Ačkoliv EFQM oproti dřívějším letům již nabízí možnost, jak se společnosti mohou pomocí nástroje Questionnaire samostatně zdarma ohodnotit, je nutné zmínit, že se jedná o zcela základní nástroj, a i když vychází z nového Modelu EFQM, jsou oba modely Model START PLUS i START stále schopny organizacím poskytnout větší míru informací. Zejména Model START PLUS (střední obtížnost) nový nástroj Questionnaire významně převyšuje – hodnotí přístupy a výsledky podniků do mnohem větší hloubky a rovněž daleko podrobněji vyhodnotí jejich stav. V rámci upřesnění, nástroj Questionnaire platformy Assess Base je spíše na úrovni Modelu START. V současné době tak neexistuje žádný nástroj, který by vycházel z nového Modelu EFQM (2020), organizace by k němu měly volný přístup a zároveň by odpovídal střední obtížnosti a představoval tak ekvivalent pro Model START PLUS. To podporuje stále platnou relevantnost Modelu START PLUS. [35] [36] [38]

5.1. Model START PLUS

Model START PLUS, jak již bylo řečeno výše, vychází z principů Modelu excelence EFQM (2013). Jeho používání představuje efektivní způsob seznámení se s principy Modelu excelence EFQM a dovedení organizace k lepší výkonnosti, a to díky odhalení silných stránek podniku a příležitostí pro zlepšení. Rovněž se užívání modelu podepisuje na větší zainteresovanosti všech zaměstnanců. [35]

Struktura Modelu START PLUS je totožná s Modelem excelence EFQM (2013). To znamená, že má stejných devět kritérií, které jsou identicky rozděleny do oblastí „Předpokladů“ a „Výsledků“, viz. obrázek 13. Je zachována i stejná logika, kdy skupina „Předpokladů“ představuje přístupy, které jsou zodpovědné za „Výsledky“, a na základě „Výsledků“, kterých organizace dosahuje, se dané přístupy hodnotí, načež se pomocí kreativity a inovací dále zlepšují. [35]



Obrázek 13 – Struktura Modelu START PLUS [35]

Předpoklady

Do skupiny „Předpokladů“ patří celkem pět kritérií, kterými jsou – „Vedení“, „Strategie“, „Pracovníci“, „Partnerství a zdroje“ a „Procesy, výrobky a služby“. Ve srovnání s Modelem excelence EFQM (2013) se tato kritéria dále nevětví na dílčí subkritéria, ale jsou vymezeny sadou čítající celkem padesát otázek. Každé z pěti kritérií ve skupině „Předpokladů“ je tedy charakterizováno deseti otázkami, na které je při aplikování modelu potřeba odpovědět. Odpovědi na otázky nejsou nahodilé, ale je jim předepsána struktura, které je potřeba se držet. [35]

Výsledky

Skupina „Výsledků“ zahrnuje zbylá čtyři kritéria, a sice – „Zákazníci – výsledky“, „Pracovníci – výsledky“, „Společnost – výsledky“ a „Ekonomické výsledky“. V případě těchto kritérií bylo dělení do dílčích subkritérií podle Modelu excelence EFQM (2013) zachováno. Kritéria se tak dále větví na „Měřítka vnímání“ a „Měřítka výkonnosti“. V rámci těchto oblastí se nezjišťují odpovědi na předpřipravené otázky, ale rozebírají se konkrétní klíčová měřítka, která organizace využívá. [35]

Hodnocení

Hodnocení jednotlivých kritérií je založeno na logice RADAR a probíhá pomocí tzv. hodnotící matice RADAR. Ve srovnání s Modelem excelence EFQM (2013) je však způsob hodnocení jednodušší. Maximální množství bodů zůstalo zachováno a organizace tedy může získat až 1000 bodů. Avšak podniky, které se cestou za excelencí začínají teprve vydávat, získávají zpravidla hodnocení 100 až 300 bodů. [35]

5.2. Model START

Druhým modelem, za kterým stojí Rada kvality ČR, Česká společnost pro jakost a Sdružení pro oceňování kvality, je Model START. Jedná se o zcela základní model, který by měl sloužit zejména organizacím, které by se chtěly začít věnovat soustavnému zlepšování podniku, ale neví, jak na to. Tento model podnikům nenáročnou formou ukazuje elementární principy sebehodnocení a směr, kterým je nutné se vydat za dosažením excelence. Organizace tak díky modelu mohou lépe pochopit své silné stránky, ale také najít oblasti, ve kterých by se měly zlepšit. Je však třeba pamatovat na to, že hodnocení stavu podniku zdaleka nepůjde do takových podrobností a nebude tak obsáhlé jako v případě náročnějšího Modelu START PLUS. I přes to však manažeři získají sice základní, ale cenné informace ohledně oblastí v organizaci, kde bude mít zlepšování největší význam. [36]

Struktura Modelu START je stejná jako u Modelu START PLUS, resp. Modelu excelence EFQM (2013). Opět se zde tedy objevuje již známých devět kritérií rozdělených do oblastí „Předpokladů“ a „Výsledků“. Ohodnocení jednotlivých kritérií je založeno na tzv. multiple-choice otázkách, pro které se vybírá vždy pouze jedna ze čtyř možných odpovědí. Těchto otázek je celkem padesát a mezi oblastmi „Předpokladů“ a „Výsledků“ jsou rovnoměrně zastoupeny. Jinými slovy, obě oblasti čítají dvacet pět otázek. Za každou vybranou odpověď jsou adekvátně přidělovány body. Maximální teoretické hodnocení, na které může organizace dosáhnout, je 100 %. [36]

6. Národní cena kvality České republiky

Organizace, které nechtějí zůstat pouze u sebehodnocení, ale chtěly by se také zkusit poměřit s ostatními společnostmi či získat oficiální mezinárodně uznávaný certifikát EFQM společně s oceněním, mají možnost přihlásit se do Národní ceny kvality ČR při Radě kvality ČR a zvýšit si tak v případě úspěchu svoji prestiž. První ročník Národní ceny kvality ČR (dříve Národní cena ČR za jakost) proběhl již v roce 1995 a v současné době je na výběr ze tří programů: [39] [40] [41]

- Program EXCELENCE
- Program START
- Program CAF

Program EXCELENCE

Organizace, které by se měly hlásit do programu EXCELENCE, se zpravidla vyznačují tím, že v rámci své činnosti používají robustní systém managementu a mají zájem o důkladný strategický a provozní feedback, jenž jim poskytne objektivní ohodnocení úrovně jejich výkonnosti a vhodnost zavedených procesů. Program EXCELENCE má zavedeny tři kategorie: [39]

- Digitální stát → veřejný sektor
- Byznys → soukromý sektor – výroba a služby
- Chytré inovace → vzdělání věda a výzkum

Hodnocení Národní ceny kvality ČR programu EXCELENCE je založeno na principech Modelu EFQM (2020), resp. nástroji Business Matrix Advanced platformy Assess Base. Jedná se o nástroj vysoké obtížnosti a maximálně je možné dosáhnout 1000 bodů. Jestliže se organizaci povede získat 301 až 400 bodů, obdrží ocenění ve formě diplomu „Perspektivní organizace“ a mezinárodně platný certifikát, který vydává přímo EFQM a který deklaruje „Recognized by EFQM – 3 hvězdy“. V případě, že se organizaci podaří získat 401 až 500 bodů, obdrží ocenění ve formě diplomu „Úspěšná organizace“ a mezinárodně platný certifikát „Recognized by EFQM – 4 hvězdy“. A nakonec, pokud organizace obdrží hodnocení mezi 501 až 1000 body, získá ocenění ve formě diplomu „Excelentní organizace“ a mezinárodně platný certifikát „Recognized by EFQM – 5, 6 nebo 7 hvězd“ (počet hvězd závisí na počtu získaných bodů – 501 až 600 bodů, 601 až 700 bodů nebo 701 až 1000 bodů). [39]

Program START

Organizace, které by se měly hlásit do programu START, se zpravidla vyznačují tím, že v rámci své činnosti používají méně vyspělý systém managementu a mají zájem o rychlý strategický a provozní feedback. Program START má zavedeny tři kategorie: [40]

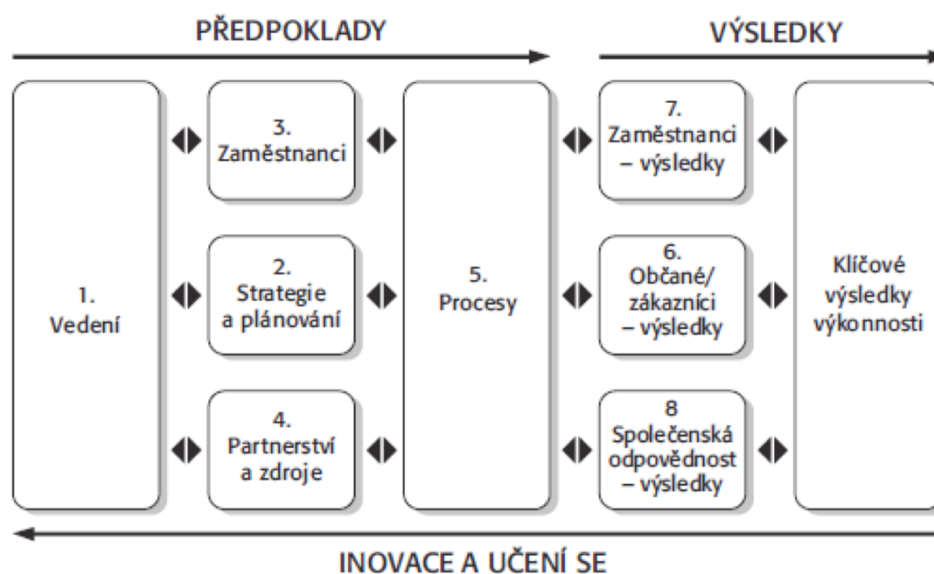
- Digitální stát → veřejný sektor
- Byznys → soukromý sektor – výroba a služby

- Chytré inovace → vzdělání věda a výzkum

Hodnocení Národní ceny kvality ČR programu START je založeno na principech Modelu EFQM (2020), resp. na nástroji Business Matrix platformy Assess Base. Jedná se o nástroj střední obtížnosti a maximálně je možné dosáhnout 300 bodů. Jestliže se organizaci povede získat více než 101 bodů, obdrží ocenění ve formě diplomu „Organizace způsobilá pro program EXCELENCE“ a mezinárodně platný certifikát, který vydává přímo EFQM a který deklaruje „Qualified by EFQM“. [40]

Program CAF

Tento program je založen na stejnojmenném nástroji, a sice Modelu CAF (Common Assessment Framework neboli Společenský hodnotí rámec). Jedná se o model určený pro veřejnou správu, resp. může ho využít jakákoliv organizace veřejného sektoru napříč celým světem (teprve v posledních letech se však začíná více rozšiřovat i mimo Evropu). Hlavním posláním Modelu CAF je pozvedávat kvalitu a výkonnost ve veřejné správě. [42] [43]



Obrázek 14 – Struktura Modelu CAF (2020) [43]

Model byl poprvé představen v roce 2000 a vznikl na popud Evropské sítě pro veřejnou správu (EUPAN). V roce 2019 byla schválena nová revize označovaná jako Model CAF 2020. Tato aktualizace klade důraz zejména na digitalizaci, agilnost, udržitelnost a rozmanitost. Základ modelu zůstává totožný jako u předešlé verze, tzn. stále se vychází z principů excelence a struktury Modelu Excellence EFQM (2013), viz. obrázek 14. [42] [43]

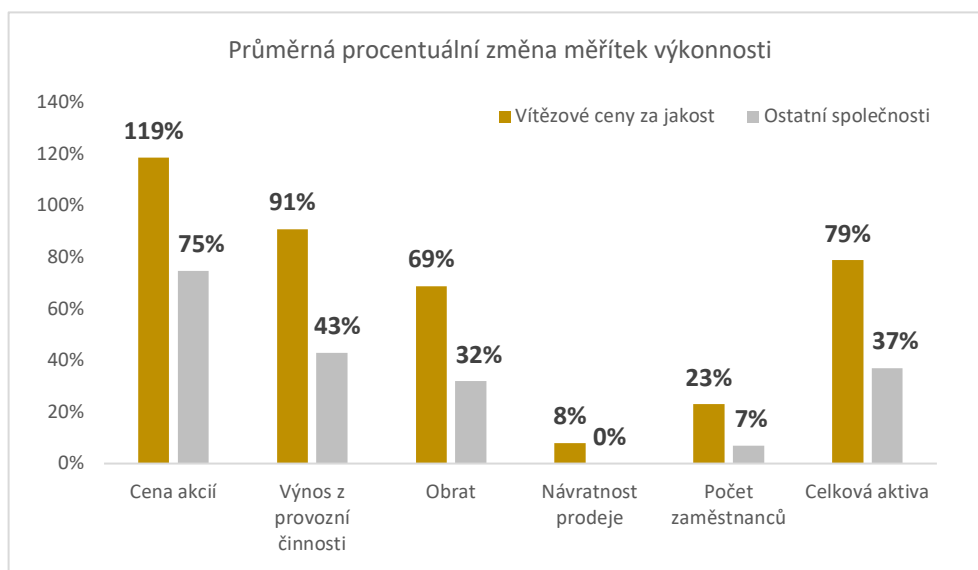
Program CAF má zavedenou jednu kategorii: [41]

- Digitální stát → veřejný sektor

Hodnocení Národní ceny kvality ČR programu CAF je založeno na principech Modelu excelence EFQM (2013) a maximálně je možné dosáhnout 100 bodů. Jestliže se organizaci povede získat 25 až 39 bodů, obdrží ocenění ve formě diplomu „Perspektivní organizace veřejného sektoru“. V případě, že se organizaci podaří získat 40 až 49 bodů, obdrží ocenění ve formě diplomu „Úspěšná organizace veřejného sektoru“. A nakonec, pokud organizace obdrží hodnocení mezi 50 až 100 body, získá ocenění ve formě diplomu „Excelentní organizace veřejného prostoru“. [41]

7. Přínosy využívání modelů excelence

V současné době již existuje celá řada studií, které dokládají pozitivní vliv implementování modelů excelence. Jeden z výzkumů byl před lety dokonce citován v oficiálních materiálech EFQM. Hlavní náplní této studie byla komparace skoro 600 vítězů ceny za jakost a ostatních společností, které modely excelence nevyužívaly. Aby měly výsledky co největší vypovídající hodnotu, odpovídaly si organizace z obou skupin svojí velikostí a také svým odvětvím průmyslu. Dr. Shingal a Dr. Hendricks, kteří výzkum vedli, pozorovali obě skupiny po dobu 5 let a zjistili, že využívání principů modelů excelence přináší společnostem značné zlepšení jejich hospodářských výsledků. Konkrétně byl pozorován výrazně větší nárůst u měřítek finanční výkonnosti jako je cena akcií, výnos z provozní činnosti, obrat apod. Výsledky studie jsou shrnuty v grafu 1. [44]

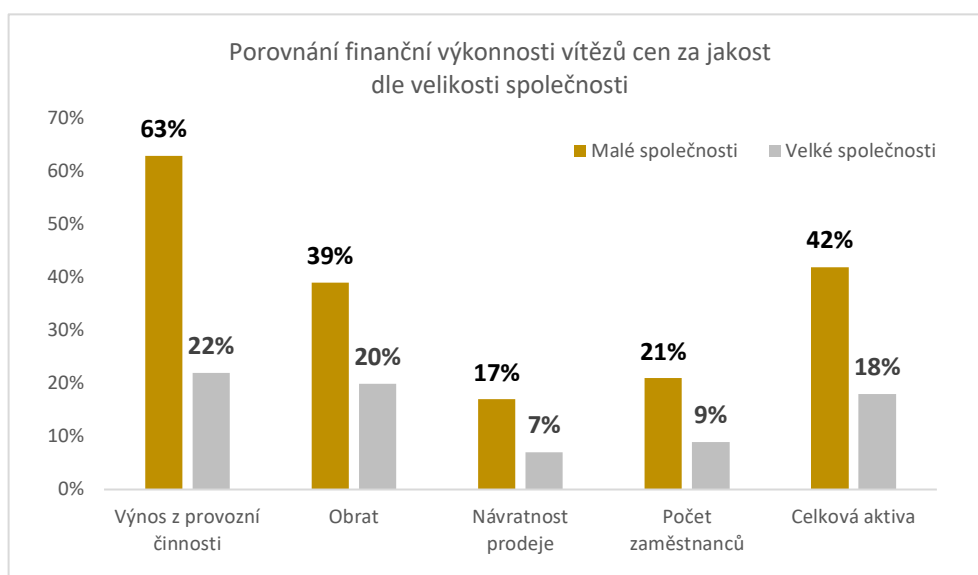


Graf 1 – Průměrná procentuální změna měřítek výkonnosti za 5 let [44]

Velice zajímavé je rovněž srovnání vítězů cen za jakost rozdělených do dvou skupin, a to na menší a větší společnosti. Menší firmy si často myslí, že modely excelence pro ně nejsou vhodné a že svoje využití nalézají spíše u velkých organizací. Z tohoto důvodu se tak menší společnosti mnohdy brání modely excelence v rámci svého působení využívat.

Výsledky porovnání však tento argument zcela podkopávají, jelikož zlepšení měřítek finanční výkonnosti je u menších organizací naopak daleko markantnější, viz. graf 2. [44]

Pozitivní účinky modelů excelence pramenící z jejich využívání potvrzuje kupříkladu také studie [45]. Ta říká, že aplikace modelů excelence pomáhá organizacím zlepšovat motivaci pracovníků, což se promítá do jejich větší angažovanosti, dále podporuje kvalitnější komunikaci s dodavateli a zákazníky a v neposlední řadě přispívá také k větší spokojenosti zákazníků. To všechno jsou faktory, které vedou k nárůstu výkonnosti organizací, resp. k dosahování lepších hospodářských výsledků. [45]



Graf 2 – Porovnání finanční výkonnosti u vítězů cen za jakost [44]

8. Představení společnosti Glatt – Pharma, spol. s r.o.

Glatt – Pharma, spol. s r.o. je zavedenou strojírenskou společností z Hradce Králové soustředící se na výrobu komponentů a nerezových zařízení pro farmaceutický, chemický a potravinářský průmysl. Firma je samostatným členem nadnárodní skupiny Glatt, resp. je dceřinou společností německé firmy Glatt Systemtechnik GmbH. [46]



Obrázek 15 – Logo společnosti

Založení společnosti proběhlo v roce 1995, z čehož vyplývá, že firma má za sebou již čtvrt století existence. Za tuto dobu si vydobyla stabilní místo na trhu a zaznamenala několik významných milníků. Prvním podstatným okamžikem bylo dosažení celkového počtu 100 zaměstnanců, což ve společnosti nastalo pouhé 4 roky od jejího vzniku, tedy v roce 1999. Rychlý rozvoj se brzy podepsal pod nutnost rozšíření výrobních kapacit, k čemuž došlo v roce 2001, kdy se otevřela nová výrobní hala. Další důležitý milník nastal o 10 let později, kdy společnost překonala hranici 10 mil. € obratu, tedy cca 245 mil. Kč. Firma se po celou dobu svého fungování snaží neustále rozvíjet, pracovat na své modernizaci a hledat nové inovační přístupy. Mimo to ustavičně usiluje o zlepšování pracovních podmínek. V současné době zaměstnává přibližně 190 lidí (konkrétně 128 dělníků a 55 technicko-hospodářských pracovníků) a za rok 2020 dosáhla obratu přibližně 350 mil. Kč. [47]

Jediným společníkem, a tedy 100% vlastníkem společnosti, je již zmíněná německá firma Glatt Systemtechnik GmbH sídlící v Drážďanech. Historie podniku sahá až do roku 1949, kdy si její zakladatel Werner Glatt vybudoval svoji první dílnu. Ke vzniku samotné společnosti pak dochází o pár let později, a sice v roce 1954. Za téměř 70 let existence se z malé rodinné firmy podařilo vybudovat velkou mezinárodní skupinu, která v současnosti čítá celkem 15 dceřiných společností a která představuje lídra na trhu v oblasti systémů pro rafinaci a zpracování prášků. Hlavními zákazníky jsou společnosti podnikající v oblasti léčiv, čistých chemikálií či zpracování potravin a krmiv. [48]

Název společnosti	Glatt – Pharma, spol. s r.o.
Sídlo společnosti	Bratří Štefanů 902/71 500 03 Hradec Králové
Základní kapitál	200 000 Kč
Aktiva celkem (Netto)	375 151 000 Kč
Čistý obrat za účetní období	353 055 000 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	25 291 000 Kč

Tabulka 2 – Základní informace o společnosti z roku 2020

Předmět podnikání

Dle zakladatelské listiny je předmětem podnikání (činnosti) společnosti:

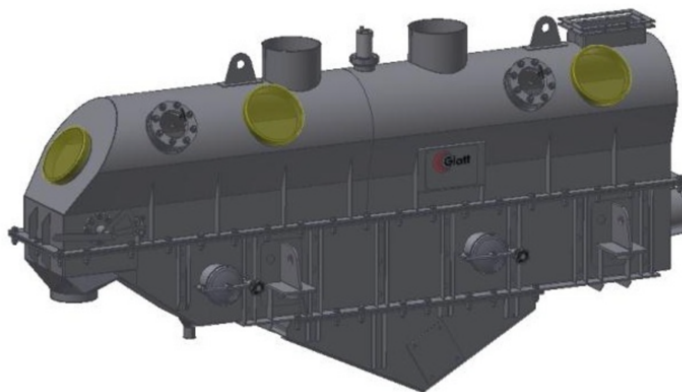
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona:
 - 25. Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
 - 31. Výroba strojů a zařízení
 - 47. Zprostředkování obchodu a služeb
 - 48. Velkoobchod a maloobchod
 - 60. Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
 - 62. Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce

Podnik se konkrétně specializuje na výrobu tlakových nádrží, reaktorů či zásobníků, a to včetně jejich návrhů společně s výpočty. Společnost je schopná tyto produkty vyrábět až do objemu 5 000 litrů (ve zvláštních případech až do 10 000 litrů) a poskytuje také jejich kompletní vybavení (míchadla, měření, regulace, řídicí systém atd.). Zákazníci mohou rovněž poptávat jak stojaté, tak mobilní provedení. [46]



Obrázek 16 – Nádrže 900 l pro sterilní výrobu

Mimo těchto výrobků firma nabízí rovněž celou řadu doplňkových zařízení, jako jsou plošiny, kontejnery, vozíky, zdvihací zařízení, síta, rámy či trubkové výměníky. Společnosti však není cizí ani realizace různých atypických produktů, mezi které se řadí kupříkladu vibrační třídíče nebo vibrofluidní sušárny. [46]



Obrázek 17 – Vibrofluidní sušárna

Každý produkt má zpravidla své charakteristické parametry, které musí splňovat. Mezi výrobky je téměř nulová sériovost a podnik je tak založený na kusové (zakázkové)

výrobě. Přibližně 95 % zakázek přichází od mateřské společnosti a zbylých 5 % tvoří ostatní externí zákazníci. Konkrétně se jedná o různé projekční společnosti sídlící většinou v České republice. Obchodní vztahy podniku jsou tedy pouze B2B, tzn. podnik není ve styku s koncovým zákazníkem.

Konkurence

Co se týče konkurence, tak tu tvoří především společnosti:

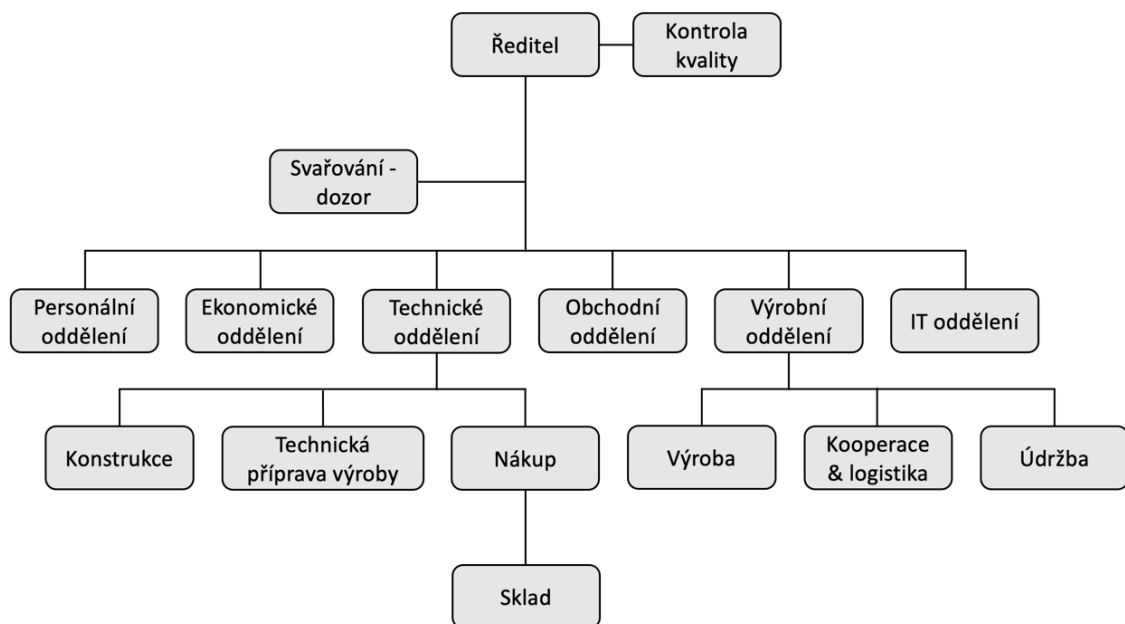
- IMS – Industria Macchine Automatiche S.p.A.
- Bosch GmbH
- GEA Pharma Systems
- Pacovské strojírný

Společnosti, které zaměstnávají stejné profese a rovněž sídlí v Hradci Králové, tzn. mohou podniku přebírat pracovníky (nejedná se však o produktové konkurenty):

- MONTS s.r.o.
- AXIS a.s.

Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Ta má pravomoc rozhodovat o všech zásadních záležitostech s podnikem spojených a rovněž rozhoduje o předmětech činnosti. Oprávnění jednat jménem společnosti a zastupovat ji navenek mají dva jednatele, kteří tak představují její statutární orgán. Jeden z těchto jednatelů je zároveň také ředitelem podniku.



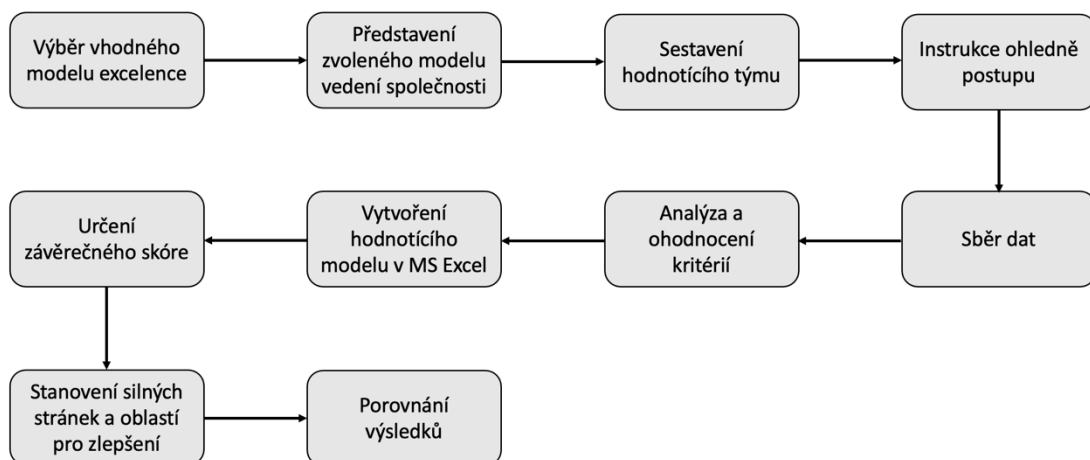
Obrázek 18 – Organizační struktura společnosti Glatt – Pharma, spol. s r.o.

Organizační uspořádání společnosti je poměrně rozsáhlé. Zjednodušeně by se dala struktura popsat následovně, viz. obrázek 18. Hlavní vedoucí pozici zaujímá ředitel společnosti, pod kterého spadá několik oddělení – personální oddělení, ekonomické oddělení, obchodní oddělení, technické oddělení, výrobní oddělení atd. Tyto úseky se následně dále rozpadají na dílčí střediska. V čele každého oddělení stojí vedoucí pracovník, který má na starost fungování svého oddělení, a obdobný přístup je aplikován i v každém středisku. Všichni pracovníci mají přiřazeného svého nadřízeného a každý nadřízený má stanovené své podřízené. Jedná se tedy o hierarchické uspořádání. Nicméně, občas jsou pro některé projekty vytvářeny speciální týmy s různými vedoucími.

9. Metodika postupu hodnocení společnosti

V této kapitole je podrobně popsána metodika průběhu hodnocení podniku, které představuje hlavní náplň této diplomové práce. Proces postupu tvoří několik bodů, jež bylo potřeba krok za krokem naplnit:

1. Výběr vhodného modelu excelence
2. Představení zvoleného modelu vedení společnosti
3. Sestavení hodnotícího týmu
4. Instrukce ohledně postupu
5. Sběr dat
6. Analýza a ohodnocení jednotlivých kritérií
7. Vytvoření hodnotícího modelu v MS Excel
8. Určení závěrečného skóre
9. Stanovení silných stránek a oblastí pro zlepšení
10. Porovnání výsledků



Obrázek 19 – Schéma metodiky postupu

Výběr vhodného modelu excellence (1)

Prvním úkolem, který bylo nutné na začátku praktické části diplomové práce provést, bylo vybrání vhodného modelu excellence. V úvahu připadalo několik variant:

1. Model EFQM 2020
2. Model excellence EFQM 2013
3. Questionnaire v Assess Base založený na Modelu EFQM 2020
4. Model START PLUS
5. Model START

Celý proces výběru byl podpořen konzultacemi s vedoucí práce paní Ing. Barborou Stieberovou, Ph.D. a rovněž byla oslovena paní Mgr. Danuše Fišerová, která působí jako manažerka moderních nástrojů řízení v České společnosti pro jakost a která se hodnocením podniků pomocí modelů excellence profesně zabývá. Během výběru bylo nejprve potřeba u jednotlivých variant posoudit náročnost na jejich vypracování a následně se posuzovala také možnost jejich zveřejnění v rámci diplomové práce, aby nedošlo k porušení žádné licence.

U Modelu EFQM (2020) a Modelu excellence EFQM (2013) byla zjištěna vysoká náročnost aplikace, kdy je nutné napřed absolvovat odborný kurz k jejich zvládnutí, který se mimo jiné pojí s vysokými poplatky. Teprve během kurzu dostane hodnotitel veškeré podklady nutné k vyhodnocení podniku. Tyto podklady nejsou volně přístupné a bez nich není aplikace Modelu EFQM či Modelu excellence EFQM možná. Rovněž by v diplomové práci bylo velice problematické zveřejnění postupu a přesného obsahu těchto modelů, jelikož jsou oba licencovaným nástrojem EFQM a jejich uveřejnění by tak mohlo porušovat přidělené právní ochrany. Z těchto důvodů byly modely označeny za nevhodné.

Zbýlé tři modely byly z licenčního pohledu mnohem příznivější. Všechny jsou volně přístupné k použití, což znamená, že se na ně nevztahují žádné licenční poplatky za využití a rovněž není problematické ani zveřejnění jejich postupu či přesného obsahu. Nicméně, nástroje Questionnaire v Assess Base a Model START jsou spíše základními nástroji a jejich náročnost a hloubka poznání podniku by neodpovídaly potřebám a úrovni diplomové práce.

Pro vyhodnocení výkonnosti společnosti Glatt – Pharma, spol. s r.o. byl tedy nakonec zvolen Model START PLUS. Ze všech volně přístupných modelů nabízí nejvyšší náročnost, a tedy i nejpodrobnější ohodnocení podniku. Jeho realizace je však stále možná i bez nutnosti absolvování odborného kurzu a věnování se modelu na profesní úrovni.

Představení zvoleného modelu vedení společnosti (2)

Po vybrání vhodného modelu došlo ke kontaktování vedení společnosti Glatt – Pharma, spol. s r.o., a to za účelem naplánování schůzky, na které by byla základně popsána problematika modelů excellence a rovněž by byl stručně představen zvolený model.

Pro tuto schůzku byla vytvořena krátká prezentace, viz. příloha 1, která vedení společnosti seznámila s úvodními informacemi ohledně hlavního evropského modelu excelence, a sice Modelu excelence EFQM (2013), ukázala strukturu vybraného Modelu START PLUS a popsala výhody, které používání modelů excelence může přinést, viz. kapitola 7. Kromě toho prezentace obsahovala možné příležitosti pro podnik a v neposlední řadě také poučení, jak k zjištěným závěrům přistupovat. Co se týče příležitostí do budoucna, jež by zpracování Modelu START PLUS v rámci diplomové práce mohlo přinést, byly zmíněny zejména dvě věci. Zaprvé, podnik získá nové znalosti a pozná fungování modelů excelence, čímž by mohlo dojít k základnímu osvojení si jejich principů a následně také k odstartování cesty za excelencí. Zadruhé, tato aplikace jednoho z modelů excelence pro podnik znamená určitou přípravu pro eventuální zúčastnění se Národní ceny kvality ČR, kde by se společnost mohla ucházet o získání mezinárodního certifikátu. Dále byla do prezentace zařazena nutná poučení, jak by měly být zjištěné závěry vnímány. Tato poučení důrazně zmiňují, že model neslouží ke kritice a ani není jeho záměrem poukazovat na případně objevené chyby a nedostatky. Naopak se snaží vyzdvihnout dobře zvládnuté procesy a cílí na stanovení možností pro zlepšení, resp. hledá příležitosti, jak se zlepšit a zvýšit výkonnost. Je totiž důležité, aby model nebyl vedením společnosti vnímán jako negativní prvek, který chce hanět dosavadní snažení, ale jako pomocný nástroj.

Sestavení hodnotícího týmu (3)

Následným krokem bylo sestavení týmu, který by byl schopný poskytnout všechny potřebné informace pro hodnocení podniku. Mělo by se tedy jednat o takové zaměstnance, kteří dobře znají fungování společnosti a umí popsat její procesy. Kromě toho bylo nutné zohlednit i povahu všech devíti kritérií, kterých se Model START PLUS dotýká.

Ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení byli do týmu zařazeni tito členové:

1. Ředitel společnosti (jednatel společnosti)
2. Vedoucí personálního oddělení
3. Vedoucí výroby
4. Vedoucí technického úseku
5. Vedoucí obchodního oddělení
6. Vedoucí ekonomického oddělení

Každý člen hodnotícího týmu neprocházel všechna kritéria obsažená v modelu, nicméně byla daným členům dle jejich pracovního zaměření přidělena taková kritéria, u kterých by měli znát nastavené procesy a jejich přesné fungování, viz. tabulka 3. Do největšího množství kritérií byl zapojen ředitel společnosti. Ředitel má totiž o chodu podniku nejkomplexnější přehled a je schopný poskytnout informace téměř ke všem oblastem, ke kterým se model vztahuje. Do týmu by zcela jistě měl patřit i zástupce managementu kvality, nicméně podnik tohoto zaměstnance v době tvorby práce postrádal.

	Vedení	Strategie	Pracovníci	Partnerství a zdroje	Procesy, výrobky a služby	Zaměstnanci – výsledky	Pracovníci – výsledky	Společnost – výsledky	Ekonomické výsledky
Ředitel společnosti	X	X		X	X	X		X	X
Vedoucí personálního oddělení	X		X				X		
Vedoucí výroby	X		X			X			
Vedoucí technického úseku	X		X		X				
Vedoucí obchodního oddělení					X				
Vedoucí ekonomického oddělení				X					X

Tabulka 3 – Přiřazení kritérií Modelu START PLUS jednotlivým členům týmu

Instrukce ohledně postupu (4)

Po vybrání členů týmu a určení jejich zainteresovanosti v rámci dílčích kritérií proběhlo podrobné seznámení s postupem aplikování Modelu START PLUS. K tomuto účelu byl vypracován krátký dokument, který přesně definuje význam všech devíti kritérií a který obsahuje veškeré otázky, jež se s jednotlivými kritérii pojí, a to společně s nutnou strukturou, podle které by na ně mělo být odpovídáno. Tento dokument byl předán každému členovi hodnotícího týmu k prostudování. Jeho ukázka je uvedena v příloze 2.

Sběr dat (5)

Sběr dat probíhal pomocí strukturovaných rozhovorů. S každým členem týmu tedy byla naplánována osobní schůzka, během které se rozebraly vybrané otázky z přidělených kritérií. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenávány písemnou formou. Případné doptání se na doplňující dotazy probíhalo již skrze telefonní rozhovory. Celkem si všechny schůzky společně s telefonními rozhovory vyžádaly přibližně 23 hodin. Z toho byla cca třetina času věnována řediteli společnosti, který se vyjadřoval k největšímu počtu kritérií.

Další kroky z metodiky postupu (6 až 10)

Všechny další kroky zmíněné ve schématu metodiky postupu jsou rozebrány v samostatných navazujících kapitolách. Představují totiž hlavní předmět náplně praktické části. Stejně tak je v navazujícím textu podrobně popsán obsah Modelu START PLUS společně s postupem jeho vypracování.

Kritérium 1: Vedení

Kritérium se zaměřuje na chování a činnosti vrcholového vedení a všech dalších vedoucích pracovníků. Konkrétně se věnuje tomu, jak vůdčí osobnosti podporují rozvoj poslání, vize a hodnot organizace, jak se osobně podílí na tvorbě podmínek pro dosažení trvalé úspěšnosti organizace a jak nepřetržitým rozvíjením systému managementu organizace zabezpečují její pružnou přizpůsobivost a konkurenceschopnost v prostředí změn. [35]

Kritérium 2: Strategie

Kritérium se soustředí na podobu naplňování poslání a vizí organizace, a to s využitím jasně strategie orientované na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy. [35]

Kritérium 3: Pracovníci

Kritérium se zabývá tím, jak organizace využívá potenciál svých pracovníků pro oboustranně přínosné dosahování cílů organizace a cílů osobních. Kritérium se rovněž věnuje tomu, jak organizace podporuje rozvoj svých pracovníků a jak jim dává najevo uznání za dosažené úspěchy. [35]

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

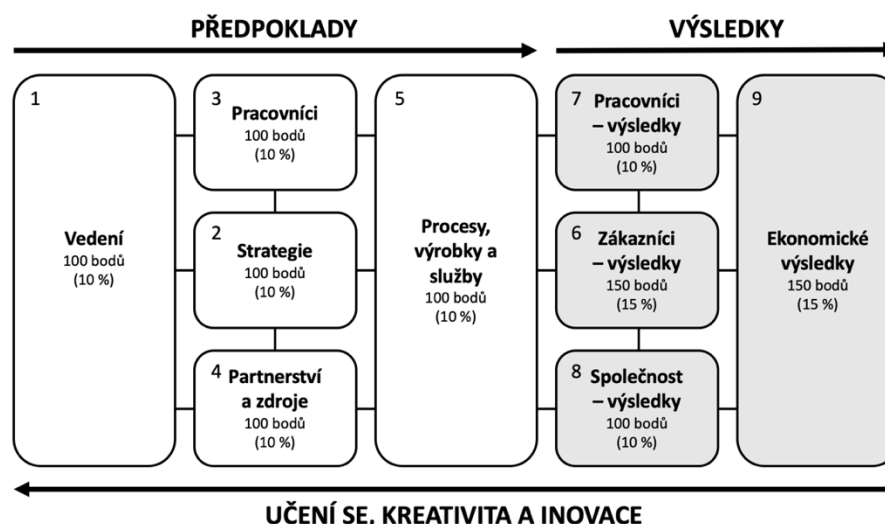
Kritérium se zaměřuje na plánování a řízení spolupráce s externími partnery, a kromě toho se věnuje také řízení vnitřních zdrojů. To vše s cílem podpory vlastní politiky, strategie a efektivního fungování procesů. [35]

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Kritérium se soustředí na vývoj, řízení a zlepšování procesů, výrobků a služeb. Záměrem těchto aktivit je uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran, a to ve shodě s vymezenou strategií organizace. Zvláštní význam se přikládá tvorbě přidané hodnoty pro zákazníky. [35]

10.2. Výsledky

Naplnění kritérií v rámci skupiny „Výsledků“ není tak přímočaré jako v případě „Předpokladů“. Každá společnost má jiný soubor měřítek, kterými sleduje své výsledky, tudíž by pokládání konkrétních otázek bylo téměř nemožné. Každé kritérium je rozděleno do dvou subkritérií, a sice „Měřítka vnímání“ a „Ukazatele výkonnosti“, u kterých se uvádí vždy maximálně osm hlavních měřítek, jež společnost v rámci svého fungování sleduje. Celkem se tak ve skupině „Výsledků“ čítající osm subkritérií může vyskytnout až šedesát čtyři měřítek. Opět je potřeba, aby charakteristika těchto měřítek poskytovala veškeré potřebné informace pro následující hodnocení. [35]



Obrázek 21 – Skupina „Výsledků“ ve struktuře Modelu START PLUS

Požadavky na charakteristiku měřítka: [35]

- **Popis** = stručné popsání daného měřítka
- **Trendy** = posouzení, zda vývoj měřítka vykazuje pozitivní trend (nejméně za tři roční období, tudíž je potřeba mít minimálně čtyři roční hodnoty měřítka)
- **Cíle** = zjišťuje se, jestli jsou danému měřítku přiřazeny cíle a jestli se naplňují
- **Srovnání** = zjišťuje se, jestli je pro dané měřítko stanoveno externí srovnání a jak si případně dané měřítko ve srovnání stojí

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Kritérium se zabývá výsledky, kterých organizace dosahuje v souvislosti se spokojeností externích zákazníků. Dělení na subkritéria: [35]

- **Měřítka vnímání** = měřítko toho, jak zákazníci vnímají organizaci → u těchto měřítek je potřeba ptát se na názor
- **Ukazatele výkonnosti** = interní měřítko, která se využívají k přímému měření oblastí, jež mají vliv na spokojenost zákazníků → tato měřítka si daná organizace dokáže určit sama (bez dotazování se)

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium se zaměřuje na výsledky, kterých organizace dosahuje v souvislosti se spokojeností vlastních pracovníků. Dělení na subkritéria: [35]

- **Měřítka vnímání** = měřítko toho, jak pracovníci vnímají organizaci → u těchto měřítek je potřeba ptát se na názor
- **Ukazatele výkonnosti** = interní měřítko, která se využívají k přímému měření oblastí, jež mají vliv na spokojenost a výkonnost pracovníků → tato měřítka si daná organizace dokáže určit sama (bez dotazování se)

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Kritérium se věnuje výsledkům, kterých organizace dosahuje ve vztahu k uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní i mezinárodní úrovni. Dělení na subkritéria: [35]

- **Měřítko vnímání** = měřítko toho, jak společnost, resp. okolí vnímá organizaci → u těchto měřítek je potřeba ptát se na názor
- **Ukazatele výkonnosti** = interní měřítko, která se využívají k přímému měření oblastí, jež mají vliv na hodnocení organizace společností, resp. okolím → tato měřítko si daná organizace dokáže určit sama (bez dotazování se)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Kritérium se zabývá výsledky, kterých organizace dosahuje v souvislosti s plánovanými cíli a klíčovými prvky své strategie. Dělení na subkritéria: [35]

- **Ekonomické výstupy** = klíčové výsledky, které jsou určeny a odsouhlasené ve strategii organizace, tzn. zejména finanční výsledky
- **Ekonomické ukazatele výkonnosti** = především provozní měřítko, která organizace využívá pro plánování ekonomických výsledků a také pro sledování svých hlavních procesů → zpravidla dopředu naznačují výsledky ekonomických výstupů

10.3. Způsob hodnocení

Jakmile jsou u všech kritérií shromážděny veškeré potřebné informace, následuje hodnocení. Pro tento účel Model START PLUS využívá prvky hodnotící matice RADAR.

Hodnocení oblasti „Předpokladů“

Oblast „Předpokladů“ tvoří celkem pět kritérií a za každé je možné získat až 100 bodů. Hodnocení těchto kritérií vychází z aritmetického průměru bodového hodnocení jednotlivých otázek, jež se rovněž pohybuje na stupnici 0 až 100 bodů. [35]

Hodnocení a zlepšování				Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů			
Aplikace		Uplatněn alespoň v jedné oblasti		Uplatněn nejméně v 50 % příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech			
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz	Přístup je nějakým způsobem navržen		Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy			
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

Obrázek 22 – Tabulka pro hodnocení otázek z oblasti „Předpokladů“ [35]

V rámci každé otázky se posuzují tři prvky – jak je v posuzované oblasti navržen přístup, jak se navržený přístup aplikuje v praxi a jak se tento přístup hodnotí a zlepšuje. Podrobný popis postupu bodového hodnocení oblasti „Předpokladů“ je uveden v příloze 3. [35]

Hodnocení oblasti „Výsledků“

Pro oblast „Výsledků“ se prvky a průběh hodnocení liší. Každé ze čtyř kritérií, která jsou zde zahrnuta, se dělí na dvě subkritéria, resp. dílčí kritéria. Celkem je tedy v oblasti „Výsledků“ obsaženo osm dílčích kritérií a bodově se hodnotí každé z nich zvlášť. Konkrétně se posuzuje, u kolika výsledků představených měřítek je možné pozorovat pozitivní trendy či trvale dobrou výkonnost, u kolika představených měřítek jsou stanoveny a plněny cíle a u kolika představených měřítek dochází k jejich porovnání s externími údaji nebo nejlepšími organizacemi (benchmarking). Nakonec se hodnotí, v jakém rozsahu jsou sledované výsledky měřeny a zda jsou použítá měřítka přiměřená, tzn. jestli organizace měří vše, co je v dané oblasti potřeba. [35]

Výsledné hodnocení každého kritéria se spočítá součtem bodů jeho dvou subkritérií. Ještě před sčítáním je však nutné tyto body vynásobit váhovým koeficientem, který mají subkritéria přidělena. Podrobný popis postupu bodového hodnocení oblasti „Výsledků“ společně s váhami jednotlivých dílčích kritérií je uveden v příloze 4. [35]

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinělá	Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků					
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojediněle	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků					
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojediněle	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/2 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 3/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků					
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojediněle	Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti					
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení dílčího kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Obrázek 23 – Tabulka pro hodnocení dílčích kritérií oblasti „Výsledků“ [35]

11. Aplikování principů Modelu START PLUS

11.1. Analýza a hodnocení oblasti „Předpokladů“

11.1.1. Kritérium 1: Vedení

Otázka 1.1

Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?

Poslání organizace, její vize, firemní hodnoty a zásady etiky se v případě potřeby řeší na poradě vrcholového vedení. Správné nastavení těchto oblastí je pro vedení podniku velice důležitou záležitostí. Vedení se tedy této problematice snaží intenzivně věnovat. Pokud se v podniku řeší redefinování některé ze zmíněných problematik, může každý člen vrcholového vedení přijít s návrhem, jak vymezení oblastí (poslání, vize, firemní hodnoty či zásad etiky) upravit. Tyto oblasti se však mění pouze výjimečně. Rovněž je v podniku snaha veškeré náměty v rámci porady prodiskutovat. Neděje se tedy to, že by byl některý návrh automaticky označen za špatný. Teprve po jeho představení všem členům vedení se řeší, jestli bude přijat či nikoliv. Hlavní slovo má však ředitel společnosti, který je i hlavním hybatelem, co se týče poslání a vize. Je však potřeba upřesnit, že ředitel a s ním i zbytek vedení se zabývají spíše lokálním posláním a vizí. Poslání a vize na globální úrovni udává mateřská společnost, resp. majitel celé skupiny Glatt. Zásady etiky a firemní hodnoty se řeší zcela interně, do těchto oblastí mateřská společnost nezasahuje.

Sdělování vize, hodnot a zásad etiky probíhá podle hierarchické posloupnosti. Vrcholové vedení společnosti předává informace svým podřízeným, ti pokračují ve sdělování u svých podřízených atd., až se veškerá poučení prosáknou na nejnížší úroveň. Je tedy cílem, aby se vize a zásady dostaly ke všem zaměstnancům ve firmě. Nicméně, vize a poslání nejsou přesně sepsány a stejně tak není sepsaný etický kodex, který by reprezentoval nastavené hodnoty a zásady etiky.

Vývoj a hodnocení přístupu stanovení poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky se řeší formou diskuse na poradě vrcholového vedení, a to na základě toho, jak členové vrcholového vedení společnosti vnímají dopad zavedeného nastavení těchto oblastí.

Objektivní důkazy – zápisy z porady vedení, interní dokumenty skupiny Glatt

Otázka 1.2

Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

Členové vedení se snaží jít příkladem a chovat se dle nastavených firemních hodnot a etických zásad. V rámci svých oddělení či týmů dohlíží na naplňování těchto oblastí. Základní definování firemních hodnot a etických zásad pochází od mateřské společnosti, např. problematika přijímání darů apod. Ovšem velkou část si podnik stanovuje sám. Mateřská společnost má o svých hodnotách a zásadách stručné prohlášení na svých internetových stránkách a dále potom podrobněji ve svém intranetu. Zaměstnanci Glatt – Pharma se o hodnotách a zásadách dozvídají při nástupu do pracovního poměru, a to verbální formou od svého vedoucího či písemnou formou v podobě některých personálních smluv, které uzavírají. Firemní hodnoty a zásady se rovněž občas uvádí během prezentace společnosti navenek. V rámci podniku Glatt – Pharma však konkrétní dokument etického kodexu není sepsán. Jednou za rok uskutečňuje vedoucí se svými podřízenými rozhovory (jeden na jednoho), během kterých se řeší rozvoj daného pracovníka společně s jeho cíli. Při rozhovoru má zaměstnanec také možnost říct svému nadřízenému, co se mu dlouhodobě nelíbí v rámci jeho vedení. Vedoucí pracovník se poté snaží na případné nedostatky reflektovat.

Objektivní důkazy – prezentace o společnosti, dokumenty personálních smluv

Otázka 1.3

Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?

Společnost má zavedenou normu ISO 9001, která s touto oblastí významně napomáhá. Hlavní cíle, resp. dlouhodobé priority, se stanovují na přelomu roku na poradách vedení. Po Novém roce se vyhodnocuje rok předchozí a znovu se probírají dlouhodobé cíle. Řeší se cílové finanční ukazatele, strategie a celkový rozvoj podniku. Podle toho, jak se dlouhodobé priority v průběhu roku naplňují, což sledují členové vrcholového managementu a na poradách vedení to diskutují, se vymezují krátkodobé priority. Pro realizování priorit se někdy vytváří zvláštní týmy, které na nich poté pracují. Tyto týmy jsou tvořeny od úrovně řadových zaměstnanců až po management. Nicméně, občas je problematické pro cíle stanovit měřítko, která by z nich vyplývala, a podnik tak nemá vždy k dispozici exaktní podklady ohledně realizování cílů. K rozvíjení a zlepšování systému řízení organizace přispívá snaha všech členů vedení mít co největší přehled o hlavních činnostech v podniku, tzn. mít co největší přehled ohledně výrobní části společnosti. To přispívá k tomu, že členové vedení nejsou „odstřiženi od reality“ a jejich snaha o rozvoj a zlepšování řízení organizace by tak měla cílit na skutečné nedostatky. Rovněž s hodnocením a zlepšováním pomáhá ISO 9001.

Objektivní důkazy – zápisy z porady vrcholového vedení, zápisy z projektů

Otázka 1.4

Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?

Členové vrcholového vedení se každý týden schází (stejný den, stejný čas, stejné složení) a řeší, jak se daří naplňovat plány k dosažení vymezeného cíle (tento cíl vedení stanovuje na konci roku pro rok následující). S vyhodnocováním výkonnosti podniku značně pomáhá certifikace ISO 9001. Společnost má vedený soubor měřítek, které sleduje a pravidelně vyhodnocuje. Tato měřítka zahrnují jak hospodářské výsledky, tak výsledky ohledně naplňování kvality výroby a plnění požadovaných termínů. Pokud některý z výsledků nesplňuje požadovanou výkonnost, resp. nenaplňuje požadovaný plán, řeší se v rámci porady, jak na tuto skutečnost zareagovat.

Objektivní důkazy – zápisy z porady vrcholového vedení, data z KPI

Otázka 1.5

Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?

Členové vedení se snaží komunikovat cíle a cesty se všemi zainteresovanými stranami. V případě mateřské společnosti se zapojení projevuje tím způsobem, že do společnosti pravidelně zasílá svoje vize a cíle, které zamýšlí s celou skupinou. Na základě toho se určují strategie a cíle podniku (ředitel se snaží vytvořit soulad mezi svými vizemi a vizemi skupiny), o kterých je poté mateřská společnost informována. To znamená, že do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit je mateřská společnost zapojena především skrze svoje požadavky. Rovněž se zjišťují požadavky u ostatních zákazníků a je snaha je do cílů společnosti zapracovat. Ostatní zákazníci však tvoří pouze 5 % zakázek, takže jejich požadavky nejsou pro organizaci tak významné jako ty od mateřské společnosti, jež podniku zadává 95 % zakázek. Dále může jakýkoliv z řadových zaměstnanců přijít za svým mistrem či vedoucím s podnětem ke změně, resp. zlepšením. Pokud mistr či vedoucí pracovník shledá podnět jako přínosný, předává se v rámci hierarchie společnosti výše a případná změna se poté probírá přímo na poradě vrcholového vedení.

Objektivní důkazy – zápisy z porady s mateřskou společností, záznamy v rámci komunikačních prostředků, které se v podniku využívají

Otázka 1.6

Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?

Veškeré změny se schvalují na poradě vrcholového vedení. Přijaté změny jsou poté pracovníkům komunikovány hierarchicky. To znamená, že členové vrcholového vedení předávají sdělení svým podřízeným vedoucím pracovníkům v rámci svého oddělení a ti následně zavedené změny dále komunikují v rámci svých týmů až se sdělení o změnách propadne na tu nejnižší úroveň. Komunikace o změnách probíhá s pracovníky zejména verbálně, rovněž se však používá tabule (nástěnka) ve výrobě, popřípadě se využívá i elektronická cesta skrze e-mail, prezentace či sdílené soubory. Tento postup je aplikován pro všechny změny v organizaci. Podobný přístup se volí také u ostatních zainteresovaných stran. Příslušný vedoucí či pracovník k tomu určený komunikuje změny s ostatními zainteresovanými stranami verbálně (osobně či telefonicky), popřípadě e-mailem, prezentacemi či jinými elektronickými soubory.

Objektivní důkazy – nástěnka, prezentace, sdílené soubory

Otázka 1.7

Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?

Jakmile vrcholové vedení schválí změny, které je nutné provést, stanovuje se, který nebo kteří z vedoucích pracovníků jsou za zavedení změn odpovědní. Ti následně změny komunikují na svoje podřízené až se informace dostanou ke všem pracovníkům, kterých se změna týká. Podle toho, o jaké změny se jedná, je zacíleno na dané oddělení nebo pouze tým. Větší změny se řeší se všemi. Princip projektového řízení je z části naplňován. Členové vedení se v průběhu řízení změn schází na pravidelných hodnotících schůzkách a řeší se aktuální stav. Dochází ke kontrole časového plánu, resp. naplňování jednotlivých milníků, a řeší se finanční ukazatele. Pokud něco z toho neodpovídá a nedaří se, vymýšlí se, jak zareagovat, a zavádí se opatření.

Objektivní důkazy – vypracovaná projektová dokumentace k zaváděné změně, zápisy z hodnotících porad

Otázka 1.8

Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?

Členové vedení se snaží ostatní pracovníky motivovat především tím, že se s nimi osobně pravidelně schází, resp. pravidelně s nimi konají porady. Intenzivní komunikace však probíhá i mimo ně, a to na každodenní bázi, kdy členové vedení pracovníkům poskytují podporu a chtějí, aby všichni zaměstnanci věděli, že v případě potíží se mají o koho opřít a mohou se kdykoliv svěřit jak s pracovníky, tak osobními potížemi. Rovněž se členové vedení snaží nastavovat takové cíle, které budou splnitelné a nebudou tak pro

pracovníky demotivující. Důležitým prvkem je pak také chválení pracovníků za dobré výkony, aby věděli, že si členové vedení jejich dobře odvedené práce všímají a cení si jí. Mimo to má každé oddělení speciální „budget“, který vedoucí týmu daného oddělení může rozdělit mezi pracovníky, kteří dobře pracují na navržených projektech a účastní se rozvoje výkonnosti.

Objektivní důkazy – zápisy z týmových porad, zápisy ohledně rozdělení speciálního „budgetu“

Otázka 1.9

Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?

Klíčovým zákazníkem je mateřská společnost. Nejvíce je tedy do rozvoje vztahů zapojen ředitel společnosti, popřípadě jiní vrcholoví vedoucí. Je snahou ve spolupráci s německými kolegy pořádat meetingy a hledat různé společné projekty, které by do jednoho týmu zapojily pracovníky napříč skupinou. Do těchto společných projektů se hodně zapojují technici a pracovníci z dílny, ale v případě zájmu jsou možnosti spolupracovat na mezizávodních projektech otevřeny všem zaměstnancům, aby nebyli odtrženi od hlavních činností skupiny a věděli, co se děje. V současné době však kvůli onemocnění COVID-19 drtivá většina komunikace probíhá online a vytratil se sociální kontakt, což se na kvalitě vztahů a informovanosti o požadavcích značně projevuje. Je tedy v plánu spolupráci opět obnovit jako před vypuknutím pandemie. Mimo to se pro zaměstnance (všech pozic) v průběhu roku pořádají exkurze do ostatních podniků skupiny. To vše za účelem zvýšení zainteresovanosti pracovníků a lepšího pochopení směřování celé skupiny.

Objektivní důkazy – zápisy z meetingů, projektová dokumentace, prezentace z exkurze

Otázka 1.10

Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

Společnost je členem Krajské hospodářské komory v Hradci Králové. V rámci tohoto členství se pravidelně účastní prezentace středních škol a zaměstnavatelů, kde se o sobě podnik snaží dát vědět mladým studentům. Tato akce se pořádá jednou ročně. Rovněž má společnost navázanou spolupráci se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm v Hradci Králové, pro jejichž studenty podnik poskytuje možnost vyzkoušet si své načerpané dovednosti v praxi. Pro studenty těchto škol jsou také organizovány exkurze do podniku. Opět je hlavní motivací šíření povědomí o společnosti mezi mladé lidi, kteří by se po skončení studia mohli stát jejími zaměstnanci. Dále je podnik jedním ze sponzorů hradeckého hokejového klubu Mountfield HK, za což získává určitý počet permanentek, které jsou poskytovány pracovníkům, a také získává reklamu v podobě

vyvěšené cedule s názvem společnosti. Tento sponzoring opět slouží k šíření jména a značky podniku. Konkrétní proces pro identifikaci či zapojování do aktivit s dalšími partnery není ve společnosti nastaven. Tato partnerství vznikají spíše impulzivně. Oblasti, do kterých je vhodné se zapojit, vymýšlí personální oddělení a jeho návrhy jsou následně konzultovány na poradě vrcholového vedení.

Objektivní důkazy – partnerské smlouvy, zápisy z porady vrcholového vedení

Hodnocení kritéria

Pro hodnocení všech kritérií v oblasti „Předpokladů“ byly využity prvky hodnotící matice RADAR, resp. tabulka pro hodnocení otázek uvedená na obrázku 22 v kapitole 10.3, a také byl použit postup hodnocení popsáný v příloze 3. Na následujících řádcích je demonstrován průběh hodnocení v rámci otázky 1.1, a to za účelem získání konkrétnější představy.

Při hodnocení je nejprve nutné posoudit, jaký má organizace v posuzované oblasti zavedený přístup, tzn. co a jak v dané oblasti dělá. Otázce 1.1 bylo v tomto parametru přiděleno 45 bodů. Přístup týkající se definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání je v podniku srozumitelně stanovený a má poměrně jasný průběh. Nicméně se zcela určitě nejedná o proces na světové úrovni, čemuž odpovídá i skutečnost, že vize, poslání ani etický kodex nejsou sepsány. Díky tomu byl přístup v tabulce pro hodnocení zařazen do buňky „Přístup má jednoznačný proces“, a to konkrétně spíše k jejímu spodnímu bodovému okraji (rozsah této buňky je 40 až 60 bodů).

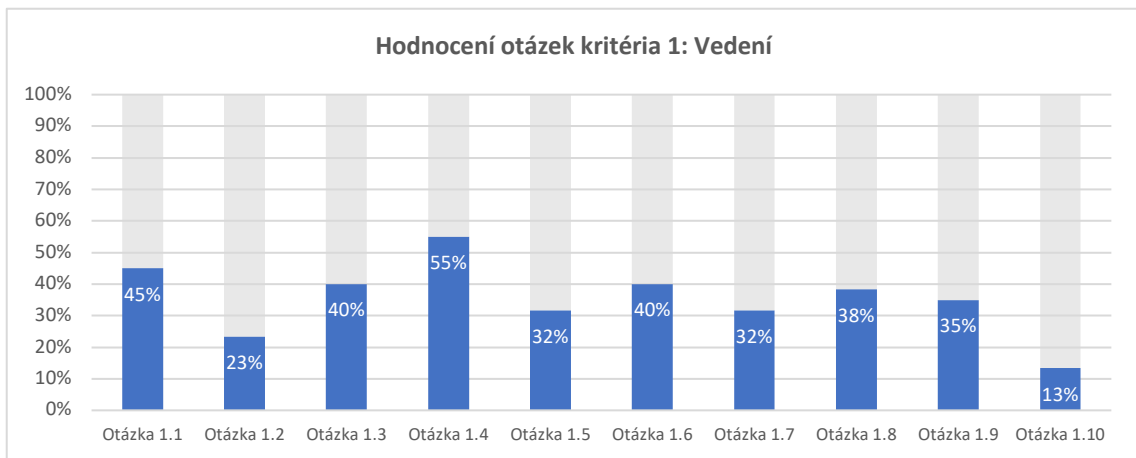
Dalším parametrem, který se u otázek sleduje, je aplikace. Navržený přístup se podnik snaží uplatňovat v co nejvíce oblastech, nicméně ne vždy se to povede, na čemž může mít svůj podíl již zmíněný nedostatek v dokumentování. Přístup je tedy uplatňován ve většině oblastí a konkrétně bylo za jeho aplikaci přiděleno 70 bodů.

Poslední posuzovaný prvek představuje hodnocení a zlepšování. V podniku není systematické hodnocení a zlepšování přístupu zavedeno, avšak na toto téma se v rámci porad vrcholového vedení diskutuje a členové vrcholového vedení se snaží přístup na základě svých zkušeností zlepšovat. Z tohoto důvodu je u otázky 1.1 parametru hodnocení a zlepšování přiděleno 40 bodů (minimální úroveň pro tento parametr).

Po zprůměrování získaných bodů za všechny tři hodnocené prvky, dosáhl podnik v otázce 1.1 celkem na 52 bodů. V Model START PLUS ovšem platí pravidlo, že bodové hodnocení otázky nesmí být nikdy vyšší než bodové hodnocení přístupu. Jelikož bylo za přístup uděleno 45 bodů, je nutné hodnocení otázky z 52 bodů snížit na tuto úroveň.

Obdobným způsobem byly posouzeny všechny otázky v kritériu. Níže na grafu 3 je znázorněno jejich výsledné hodnocení, a to ve formě procent. V každé otázce je možné

získat 0 až 100 bodů, což znamená, že se 1 % rovná 1 bodu. Detailnější bodové hodnocení je uvedeno v příloze 5.



Graf 3 – Hodnocení otázek kritéria 1: Vedení

11.1.2. Kritérium 2: Strategie

Otázka 2.1

Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?

Tato otázka je v případě společnosti poměrně snadná. Jelikož 95 % zakázek pochází od mateřské společnosti, je podnik v možnostech definování trhů a segmentů trhu, kde by chtěl působit, poměrně omezený. Spíše se tedy řeší, jakým způsobem fungovat v rámci skupiny. Je snaha dostávat se do zakázek, ze kterých pro podnik plyne vyšší přidaná hodnota, např. podnik pro mateřskou společnost zpracovává předmontáže. A rovněž se organizace pokouší v rámci skupiny získat vlastní produkt, který by měla pouze ona. Co se týče zbylých 5 % zakázek, ty pochází především od firem z České republiky. Aktuálně se podnik pokouší dostat k zakázkám i mimo ČR, a to do Německa. Zjišťují se potřeby zákazníků, hledají se segmenty, kde není velká konkurence a kde je vyšší přidaná hodnota u zakázek (tedy možnost zajímavějších výdělků). Zatím však konkrétní systematická definice trhů a segmentů trhu, kde společnost působí či plánuje působit, neprobíhá. Nicméně již začaly interní debaty, jak k této problematice přistoupit, jelikož je v dohledné době plánováno rozšiřovat výrobu a dostat se k vyššímu poměru externích zakázek (cca na 30 %). V budoucnu tedy výrazně naroste potřeba se této oblasti věnovat.

Objektivní důkazy – zápisy z jednání se zástupcem mateřské společnosti, zápisy z management meetingů v rámci skupiny

Otázka 2.2

Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?

Na skupinové úrovni se informace o vývoji na relevantních trzích analyzují v rámci management meetingů. Provádí se různé komplexní průzkumy z několika zdrojů (do této aktivity jsou zainteresováni především centrální prodejci) s cílem shromažďovat informace zejména o sortimentech zařízení, které jsou pro podnik, resp. celou skupinu, podstatné. Dále také informace o firmách, které na relevantních trzích působí. Tato data jsou následně pomocí maticového způsobu podrobována benchmarkingu. Účel této činnosti je posouzení, jak si skupina oproti konkurenci stojí. Následně se rozebírá, v jakých oblastech jsou konkurenti lepší a v jakých naopak ztrácí. Na základě zjištění z porovnání se volí reakční strategie.

Na úrovni podniku Glatt – Pharma probíhá interní hodnocení na základě toho, co se podaří získat od zákazníků. Jelikož je portfolio zákazníků poměrně malé (tvoří 5 % zakázek, zbytek zakázek pochází od mateřské společnosti) a rovněž množství konkurentů je omezené, má podnik se zákazníky relativně blízké vztahy a daří se mu od nich získávat relevantní informace. S některými konkurenty se dokonce příležitostně spolupracuje na projektech, což opět přispívá k jejich lepšímu poznání. Benchmarking se však na podnikové úrovni neprovádí. Informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů, jsou diskutovány na poradách vrcholového vedení.

Objektivní důkazy – zápisy z management meetingů v rámci skupiny, zápisy z porady vrcholového vedení

Otázka 2.3

Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?

Strategie se stanovuje a mění na základě všeobecného předpokladu budoucího vývoje a rovněž podle vlastního odhadu budoucnosti. Kvůli neustále se zvyšujícím nákladům zasahuje do určování strategie také potřeba dostávat se co nejvíce k zakázkám s vyšší přidanou hodnotou. V neposlední řadě je potřeba, aby zakázky byly co nejkvalitněji a nejefektivněji realizovány. Toto jsou tedy hlavní prvky, které se organizace snaží zhodnotit, pracovat s nimi a na jejich základě stanovit strategii. Dále je při stanovení strategie snaha myslet na to, aby šla organizace neustále s dobou, tzn. například investice do lepších technologií. Na strategii se jednou ročně domlouvá vrcholové vedení v rámci své porady. Hodnocení stanovené strategie poté probíhá na základě sledovaných KPI.

Objektivní důkazy – zápisy z porady vrcholového vedení

Otázka 2.4

Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?

Cílem je očekávání všech těchto zainteresovaných stran naplnit. Podnik se snaží, aby při tvorbě strategie nebyla žádná ze skupiny potlačena či dokonce úplně zanedbána a aby bylo ke všem stranám přistupováno rovnocenně. Společnost se pravidelně věnuje mapování informací vztahujících se k očekávání a zjištěné skutečnosti se poté pokouší co nejlépe zapracovat do strategie podniku. Strategie se poté komunikuje rovněž s mateřskou společností, která se k ní vyjadřuje. Nicméně se k tvorbě nepřistupuje žádným systematickým způsobem, např. využívání matic, kde by byly zaznamenány veškeré informace ohledně očekávání zainteresovaných stran, a podobně.

Objektivní důkazy – zápisy očekávání zainteresovaných stran, zápisy z porady vrcholového vedení

Otázka 2.5

Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?

Pro potřeby tvorby strategie se stanovuje určitý mix ukazatelů, k jejichž hodnotám a vývojovým trendům je snaha přihlížet a řídit se jimi. Je třeba podotknout, že ve zmíněném mixu nejsou pouze hospodářské ukazatele, jelikož by při zaměření se pouze na zisk a obrát mohlo dojít k zanedbání například kvality apod. Společnost tedy tento mix ukazatelů volí z různých oblastí, aby byl při tvorbě strategie zajištěn co největší přehled o situaci. Neustále se hledá správný mix, aby byl přehled co nejlépe zajištěn, ale neprovádí se žádné systematické hodnocení správnosti vybraných ukazatelů. Vše je spíše založeno na tom, jak vrcholové vedení vidí, že se vytyčené cíle daří pomocí strategie naplňovat. Pokud by nebyla strategie zcela optimální, snaží se vedení nastavení mixu poupravit a poučit se z toho. Mix vybraných interních ukazatelů se rovněž liší podle toho, jestli je využíván pro strategii v rámci ročního cíle, nebo pro strategie, které udávají cestu pouze za dosažením jednoho z dílčích cílů.

Objektivní důkazy – data ze sledovaných KPI

Otázka 2.6

Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?

Informace o nových technologiích a podnikatelských modelech jsou využívány především jako inspirace. Vedení si uvědomuje, že při tvorbě strategie je důležité sledovat trendy a znát nové nabízené možnosti. Je tedy snaha novinky mapovat a ty, co se zdají být pro podnik relevantní, se poté na poradách diskutují a řeší se, které z nich by do strategie podniku zapadly. Následně se testují či zavádí. Avšak stejně jako v předchozích případech neprobíhá žádné systematické vyhodnocování, např. pomocí matic apod. Informace o novinkách se zjišťují na veletrzích, různých podnikatelských fórech, v odborných časopisech atd. Rovněž je snaha motivovat pracovníky technického

úseku, aby se o sledování nových technologií sami zajímali a přicházeli s novými nápady, jak je využít.

Objektivní důkazy – dílčí strategie, roční strategie, zápisy o nových technologiích a podnikatelských modelech

Otázka 2.7

Jak je zajištěna systematičnost procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?

Systematičnost procesu tvorby strategie není v podniku dobře zajištěna. Tvorba strategie leží především na řediteli společnosti a ostatních vrcholových vedoucích, kteří strategii stanovují na svých poradách, a to zejména formou diskuse. Systematický nástroj tvorby však v organizaci zaveden není. Stejně tak se na poradách vybírají kritické faktory úspěchu (ty by měly být mimo jiné v souladu s požadavky mateřské společnosti). Je snaha volit takové, které budou zajišťovat co nejkomplexnější pohled. Tyto firemní ukazatele se u ročního strategického plánu hodnotí nejméně jedenkrát ročně a na základě toho se tedy vyhodnocuje úspěšnost strategie a dosažený pokrok. U dílčích strategií probíhá jejich hodnocení častěji. V případě, že dosažený pokrok není dostatečný, provádí se analýza příčin a následně se na poradě vedení řeší případná aktualizace strategií. To, že nebyly faktory úspěchu dobře zvoleny, vedení společnosti vidí někdy až dodatečně. V podniku není zajištěna systematická kontrola a hodnocení výběru měřítek.

Objektivní důkazy – data z KPI, zápisy z porady vrcholového vedení

Otázka 2.8

Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů, a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?

Potenciální rizika spojená s dosažením vytyčených cílů jsou ve společnosti identifikována výjimečně. Když už nastane situace, že se rizika hledají, tak pouze u složitějších cílů. Nicméně se nevyužívá žádný systematický postup. Obecně je přístup podniku k této oblasti slabší. Občas se stane, že jsou podniku nějaká rizika dopředu známa (z předešlých zkušeností apod.). V takovém případě je snaha připravit aspoň hrubý alternativní scénář. Avšak, o možných rizicích často neví a ani ve společnosti není zavedený konkrétní přístup, který by je byl schopný stanovit. Spíše tedy vedení pouze reaguje, až když ohrožení stanovených cílů nastane, než že by dopředu byly vypracovány alternativní scénáře či krizové plány, které by se v takových situacích daly využít.

Objektivní důkazy – dokument zmapovaných rizik (u komplikovanějších cílů)

Otázka 2.9

Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?

Povědomí o strategii podnik neumí hodnotit. Co se týče sdělování strategie, omezuje se na předávání pouze určitých dílčích oblastí, k čemuž dochází pomocí komunikování některých cílů, pravidelného hodnocení atd. Avšak více aktivity v této oblasti není vytvářeno.

Objektivní důkazy – záznamy v rámci komunikačních prostředků, které se zainteresovanými stranami využívají

Otázka 2.10

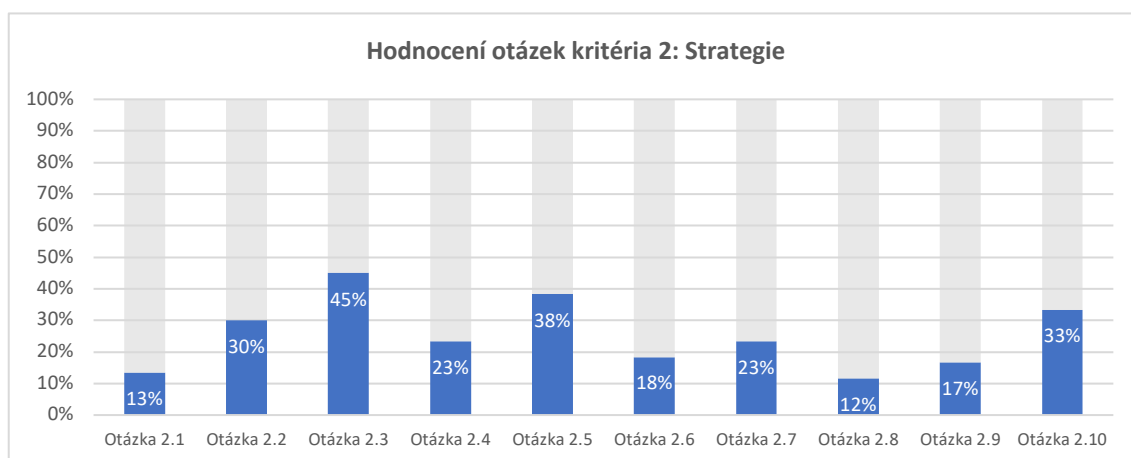
Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

Strategie se rozpracovává formou projektů a v rámci individuálních cílů formou ukazatelů pro hodnocení pohyblivé složky mzdy. Pokrok a dosahování těchto cílů se určuje na základě vyhodnocení vytyčených ukazatelů a poté porovnáním s hodnotami, kterých vedení zamýšlí dosáhnout.

Objektivní důkazy – projektová dokumentace, data z KPI

Hodnocení kritéria

Otázky v kritériu 2 byly posouzeny obdobným způsobem popsaným v kapitole 11.1.1. Níže na grafu 4 je znázorněno jejich výsledné hodnocení, a to ve formě procent. V každé otázce je možné získat 0 až 100 bodů, což znamená, že se 1 % rovná 1 bodu. Detailnější bodové hodnocení je uvedeno v příloze 5.



Graf 4 – Hodnocení otázek kritéria 2: Strategie

11.1.3. Kritérium 3: Pracovníci

Otázka 3.1

Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?

Vedoucí personálního oddělení se účastní všech porad vrcholového vedení podniku. Má tedy podrobný vhled do vize a poslání společnosti a také ročních plánů. Na základě těchto oblastí jsou pak vypracovány strategie a plány týkající se lidských zdrojů. Ty jsou většinou sestaveny na období přibližně půl roku. V podniku je poměrně velké množství stálých zaměstnanců a podnik rovněž netrápí fluktuace pracovníků. Plány a strategie jsou tedy spíše zaměřeny kupříkladu na rozšíření některého pracovního týmu, u kterého se dopředu dle ročního plánů ví, že bude do svých řad potřebovat nového kvalifikovaného pracovníka (např. kvůli investici do moderních obráběcích center apod.). Popřípadě jsou strategie a plány zacíleny na pozice, které se nedaří dlouhodobě zaplňovat (většinou náročné pozice jako je např. brusič). Obecně lze říct, že cílem personální strategie je vytvářet pro pracovníky příjemné prostředí, rozvíjet všechny zaměstnance a v neposlední řadě podporovat týmového ducha. Na personálním oddělení tak leží potřeba zajistit dostatek kvalitních lidí v klíčových procesech. Strategie a plány řízení lidských zdrojů jsou probírány a schvalovány na poradě vrcholového vedení, kde se podle aktuální situace řeší případná aktualizace. Hodnocení a zlepšování v rámci této oblasti se pozvolna nově zavádí.

Objektivní důkazy – vypracované interní dokumenty (personální strategie), HR web, Glatt Academy

Otázka 3.2

Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?

Jak již bylo řečeno v předchozí otázce, personální oddělení má kvalitní přehled o strategii a plánech celého podniku, což velkou měrou přispívá ke správnému určování požadovaných kompetencí, znalostí a dovedností zaměstnanců. Personální oddělení však tyto oblasti vždy stanovuje ve spolupráci s vedoucími daných týmů/příslušných oddělení, do kterých zaměstnanci patří. Společně s tím se také mapuje, koho do týmu/oddělení vedoucí potřebují. Přesně se určuje, jaké jsou požadavky na vzdělání, jazykové či jiné znalosti, zkušenosti, dovednosti apod. Následně se řeší, jaké by měl mít zaměstnanec kompetence. Všechny oblasti jsou dokumentovány a těchto vypracovaných dokumentů se poté společnost pevně drží. Jedná se kupříkladu o stromy dovedností, tabulkový soupis rolí a dovedností, kde jsou obě jmenované oblasti přesně popsány a rovněž rozděleny podle úrovně naplňování, či soupis požadovaných znalostí

a zkušeností. Tyto dokumenty jsou vypracovány pro všechny pozice, tzn. jak pro vedoucí týmů/oddělení, tak členy týmů/oddělení. Jinými slovy, dokumenty jsou vypracovány od operátora po šéfa. Pokud se v rámci stanovení požadovaných kompetencí, znalostí a dovedností něco nepovede, řeší se to ústně na poradách personálního oddělení a vedoucího daného týmu, se kterým byly tyto oblasti určovány, či na poradě vrcholového vedení. Na těchto poradách se rovněž diskutuje, jak se pro příště zlepšit.

Objektivní důkazy – stromy dovedností, tabulkový soupis rolí a dovedností, soupisy požadovaných znalostí a zkušeností

Otázka 3.3

Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?

V rámci nábory nových zaměstnanců probíhá částečná spolupráce s personálními agenturami. Do budoucna se však počítá s ukončením této součinnosti. Zájemci se o volných pracovních pozicích mohou dozvědět skrze speciální web společnosti či na podnikovém profilu na Facebooku. Všem žadatelům o zaměstnání se odpovídá (telefonicky nebo e-mailem) a pokud se v rámci zaslaného životopisu nenarazí na žádné nedostatky, přechází se k osobní schůzce. Průběh schůzky se liší podle charakteru obsazované pozice. Pokud se jedná o běžnou pozici (operátor výroby či jiný řadový zaměstnanec), probíhá setkání formou rozhovoru s personalistou a příslušným přímým nadřízeným (mistr či vedoucí týmu). Při schůzce se rozebírají pracovní zkušenosti a testují se znalosti a dovednosti žadatelů. Při obsazování manažerských pozic je během schůzky přítomen i ředitel společnosti. Rozhovory nemají přesně danou strukturu, neprobíhá tedy hodnocení přístupu. Zlepšování přístupu je založeno na získaných zkušenostech. Po nástupu je zaměstnanec přiřazen školitel a dále zaměstnanec dostává pracovní smlouvu na jeden rok, během kterého postupně proběhnou tři kontrolní schůzky s jeho nadřízeným (po 3 měsících, po 6 měsících a po 12 měsících). Na těchto schůzkách se řeší, jak pracovník splňuje dané předpoklady, tzn. s jakými dovednostmi pracovník nastoupil, jak se posunul, co při výkonu své pozice dělá dobře, co by měl zlepšit apod. Pokud po prvním roce daný zaměstnanec stále reprezentuje požadované kompetence, znalosti a dovednosti a společnost s ním je spokojená, je mu nabídnuta smlouva na dobu neurčitou a řeší se jeho další směřování a kariérní rozvoj.

Během obsazování vedoucích pozic se podnik snaží nejprve hledat vhodné kandidáty v rámci vlastních zaměstnanců. Pracovníci ve společnosti tedy vědí, že dveře pro kariérní rozvoj a postup jim jsou otevřené. Co se týče rovnosti příležitostí, podnik se v inzerátech a nábořech nevymezuje vůči žádnému pohlaví a nerozlišuje mezi nimi. Rovněž se zajišťuje podpora zaměstnanců např. během mateřské dovolené. Nicméně je nutné u náročných pracovních pozic (brusiči apod.) zvažovat vhodnost zapojení žen.

Objektivní důkazy – webové stránky společnosti, zápisy ze schůzek s žadateli o zaměstnání, podnikový profil na Facebooku

Otázka 3.4

Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?

Personální oddělení dle potřeb, strategií a cílů podniku vypracovává plány, kam by se v budoucnu měly posouvat osobnostní předpoklady jednotlivých pracovníků, tzn. jejich znalosti a dovednosti. Tento přístup se uplatňuje jak u vedoucích pracovníků, tak u řadových pracovníků. Na základě plánů rozvoje vzniká potřebný soubor školení a vzdělávání zaměstnanců. Jedná se kupříkladu o školení pro práci se softwarem Autodesk Inventor, vzdělávání v oblasti hydraulických okruhů, logistiky, projekt managementu apod. Školení probíhají interní i externí formou a jeho průběh sleduje personální oddělení, popřípadě i vedoucí týmu, pro jehož podřízené školení probíhá. Ohledně průběhu školení se vytváří zápisy, na jejichž základě se poté posuzuje, jak bylo školení úspěšné, a co by se případně mělo příště zlepšit. Nejedná se však o žádné exaktní hodnocení, nýbrž o diskusi.

Objektivní důkazy – rozpis školení, zápisy ohledně průběhu školení

Otázka 3.5

Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?

Pravomoci a odpovědnosti pracovníků se definují stejně jako v případě požadovaných kompetencí, znalostí a dovedností. Personální oddělení tedy pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců stanovuje v kooperaci s vedoucím daného týmu/příslušného oddělení. Jejich přesná formulace je zaznamenána v dokumentech popisujících pracovní pozice a pracovní činnosti. Pravomoci a odpovědnosti daného pracovního místa jsou tedy případnému budoucímu zaměstnanci již dopředu známy a během náboru přesně ví, „do čeho jde“. Pro delegaci pravomocí společnost využívá informační systém ABRA. V tomto systému jsou zaznamenány pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Po vykonání určité činnosti musí zaměstnanec skrze program potvrdit, že došlo k jejímu splnění, a s těmito informacemi poté pracuje další pracovník. Vedoucí týmu dohlíží na to, že všechny činnosti pobíhají. Všechny pravomoci a odpovědnosti jsou jednoznačně dané a díky zavedenému systému jasně přiřazované a naplňované. Hodnocení a zlepšování přístupu je založeno na kontrole ročních plánů, resp. na dílčích a ročních výsledcích.

Jestliže je některý tým v rámci sledovaných parametrů stabilně na 100 %, pravděpodobně jsou jeho pravomoci a odpovědnosti podhodnoceny a je vhodné je pozměnit.

Objektivní důkazy – dokumenty popisující pracovní pozice a pracovní činnosti, informační systém ABRA, dílčí a roční výsledky

Otázka 3.6

Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?

Každý zaměstnanec má svoji mzdu tvořenou dvěma složkami, a sice složkou fixní a složkou pohyblivou. Pohyblivá složka je navázána na jasně daná kritéria, pomocí kterých dochází k hodnocení, a to jak k hodnocení výkonu pracovníka, tak k mzdovému ohodnocení. Kritéria hodnocení nejsou pro všechny pracovníky stejná, ale liší se v závislosti na pracovní pozici a oddělení. To však neplatí pro kritérium míry reklamací a pro kritérium dodržování termínů, jež má v pohyblivé složce svojí mzdy obsažený každý pracovník, aby byl podpořen týmový duch a také vědomí, že „v tom“ jsou všichni zaměstnanci společně. Tyto dvě kritéria mají v rámci pohyblivé složky 70% váhu. Jestliže pracovník v některém z individuálních kritérií, jako je kupříkladu kritérium výkonu či dodržování pravidel, získá špatné hodnocení, snaží se s ním jeho vedoucí tyto nedostatky vyřešit. Co se týče společných kritérií, kterými jsou termíny či reklamace, opět se jejich případné nedodržení snaží vedoucí pracovníci řešit, nicméně ne na úrovni jednotlivých zaměstnanců, ale v rámci celého týmu. V podniku není realizováno žádné systematické hodnocení přístupu. Hodnocení a zlepšování se řeší především formou diskuse na poradách vedení.

Objektivní důkazy – mzdový výměr, interní dokumenty popisující nastavená kritéria pohyblivé složky, zápisy z porady vedení

Otázka 3.7

Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?

Komunikace probíhá hierarchicky. To znamená, že vedení společnosti předává informace svým podřízeným a ti následně ve sdělování pokračují u svých podřízených. Takto se postupuje až k nejnižší linii zaměstnanců. Stejný přístup je aplikován i zdola nahoru. Komunikace probíhá především ústně a až poté jsou důležité informace zopakovány vyvěšením na nástěnky. Mimo to v podniku probíhá také komunikace skrze prostředky jako je e-mail či telefon. Každý zaměstnanec, i ten z nejnižšího hierarchického stupně, má však možnost v případě vážného důvodu (např. v podniku něco hrubě nefunguje) jít přímo za členy vrcholového vedení či dokonce za ředitelem společnosti a ví také, že si ho v naléhavém případě vždy vyslechnou.

Otázka 3.8

Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?

Průzkum spokojenosti pracovníků se ve společnosti neprovádí. Jednou za rok probíhá schůzka vedoucího týmu/oddělení s podřízenými pracovníky, na které se probírá, co se zaměstnancům nelíbí, co se povedlo, mzda atd. Pro vedoucí pracovníky se tedy jedná o jakýsi „feedback“ od jejich podřízených, kteří mají možnost říct touto cestou své připomínky. (V případě pracovníků, kteří jsou v podniku první rok, probíhají schůzky třikrát za rok, viz. otázka 3.3. Tyto schůzky jsou však zaměřeny spíše na to, jak zaměstnanec splňuje předpoklady.)

Objektivní důkazy – zápisy ze schůzek se zaměstnanci

Otázka 3.9

Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?

Pracovníci mají možnost se zapojovat do různých projektů, a to napříč celou společností. Jako příklad lze uvést nákup nových CNC obráběcích strojů. Vedoucími pracovníky byla vytipována skupina lidí (z řad běžných pracovníků), která byla oslovena s nabídkou, jestli by měla zájem pracovat na zapojení nových CNC strojů do výrobního procesu a současně také na zlepšení tohoto procesu. Pomocí takovýchto (ale i jiných) projektů je tedy pracovníkům dáвана příležitost ovlivňovat chod společnosti, což by je mělo povzbuzovat a podporovat v rámci zapojování se do jejího rozvoje a zlepšování. Každé oddělení má rovněž určitý „budget“, pomocí kterého může vedoucí pracovník ocenit zaměstnance (své podřízené), kteří vykazují velice dobré pracovní výsledky. Stejně tak zaměstnanci mohou získat ocenění za inovativní nápady, které společnost podpoří v jejím rozvoji a zlepšování.

Objektivní důkazy – projekty, „budget“ jednotlivých oddělení

Otázka 3.10

Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

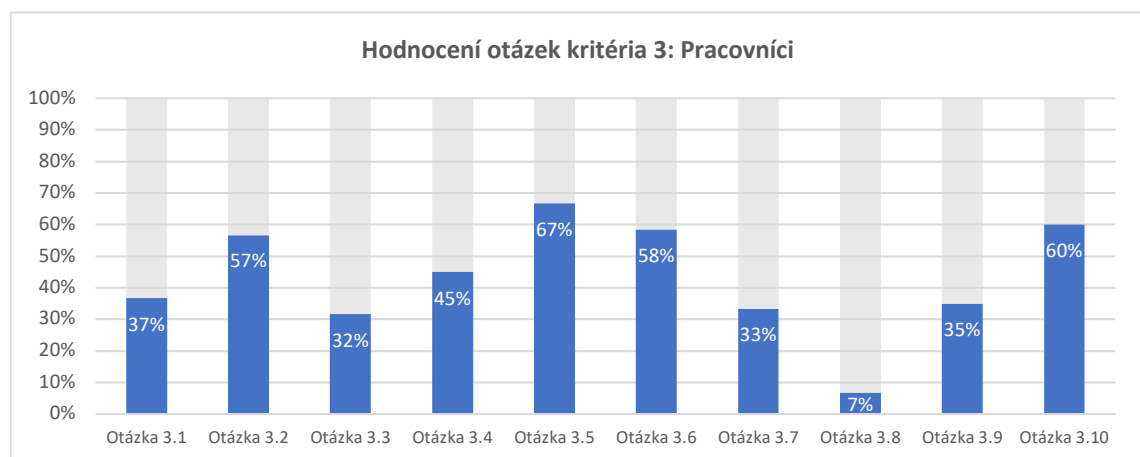
Pro podporu angažovanosti a motivace pracovníků zvolil podnik cestu rozdělení mzdy na fixní a pohyblivou složku, kdy fixní složka činí 70 % a pohyblivá složka 30 % mzdy. Tato forma odměňování je aplikována u všech zaměstnanců napříč společností. Kritéria, která velikost pohyblivé složky ovlivňují, se však na základě zaměstnancovy pozice a oddělení, kam patří, liší. To nicméně neplatí pro kritéria míry reklamací a dodržování termínů. Ty

jsou v pohyblivé složce mzdy zahrnuty u všech pracovníků. K tomu kroku se přistoupilo z toho důvodu, aby byl podpořen týmový duch a také vědomí, že „v tom“ jsou všichni zaměstnanci společně. Co se týče pracovníků ve výrobě, ti jsou hodnoceni na základě dodržování pravidel, jejich výkonu a zmiňované míře reklamací a plnění plánů odvodů. Kupříkladu kritérium plnění odvodů je založeno na každotýdenním plánu odvodů. Pokud z podniku odejde více než 97 % zakázek podle plánu nenastávají srážky ze mzdy. V opačném případě jsou srážky určeny podle toho, jak moc se pod plán odvodů výroba dostala. Obdobný přístup platí i u ostatních kritérií. Srážka ze mzdy je odstupňovaná na základě toho, jak výrazně se daný parametr nenaplnil. U vedoucích pracovníků jsou do kritérií zapracované také různé ekonomické ukazatele jako např. obrat či ziskovost zakázek apod. Stanovení jednotlivých kritérií řeší vedení společnosti. V rámci výroby s jejich nastavením pomáhají také mistři, kteří mají přehled o tom, co by mělo být pro pracovníky ve výrobě nejvíce motivující. V průběhu let se kritéria několikrát proměňovala, nicméně neprobíhá žádné systematické hodnocení, jaký dopad změna přinesla. Přínosy změny a zlepšování se řeší převážně formou diskuse a dle zkušeností jednotlivých vedoucích pracovníků.

Objektivní důkazy – mzdový výměr, interní dokumenty popisující nastavená kritéria pohyblivé složky, zápisy z porady vedení

Hodnocení kritéria

Otázky v kritériu 3 byly posouzeny obdobným způsobem popsaným v kapitole 11.1.1. Níže na grafu 5 je znázorněno jejich výsledné hodnocení, a to ve formě procent. V každé otázce je možné získat 0 až 100 bodů, což znamená, že se 1 % rovná 1 bodu. Detailnější bodové hodnocení je uvedeno v příloze 5.



Graf 5 – Hodnocení otázek kritéria 3: Pracovníci

11.1.4. Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Otázka 4.1

Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?

Ve společnosti je poměrně intenzivní snaha mapovat možnosti ohledně vytváření partnerství a mít o této oblasti přehled. Identifikace příležitostí probíhá skrze konference, literaturu, veletrhy či komunikaci se zákazníky. Na základě těchto prostředků tedy probíhá hledání nových partnerství. Pro posouzení vytipovaného partnera a k určení, jestli vyhovuje celkové strategii podniku, jsou sestavovány přesné parametry, které rozhodují o jeho vhodnosti. Pokud je vytipovaný partner shledán jako vhodný, je snaha ho oslovit a navázat spolupráci. Jestliže se spolupráci podaří navázat, tak se poté podle jasně vymezených kritérií hodnotí, jak si partner stojí a jestli splňuje očekávání a požadavky. Pokud by došlo k vytipování a výběru nevhodného partnera, řeší se na poradě vrcholového vedení formou diskuse, proč k tomu došlo a jak pro příště zajistit, že budou vybíráni pouze vyhovující partneři.

Objektivní důkazy – zápisy z projektů, hodnocení partnerů

Otázka 4.2

Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?

Na úrovni skupiny je spolupráce intenzivní. Je to dokonce jeden z bodů skupinové strategie. Vznikají pracovní skupiny a týmy napříč závody. Zaměstnanci v Glatt – Pharma tak mají možnost spolupracovat v rámci mezinárodních týmů, resp. s kolegy z Německa, na zajímavých projektech. Rovněž co se týče sdílení znalostí a zkušeností, tak je nastavení pravidel na úrovni skupiny podstatně volnější. Nicméně i tak není povoleno komunikovat úplně všechno, např. ohledně vývoje apod. Mateřská společnost má vypracovaný plán, kam by se skupinová spolupráce měla do budoucna posouvat, a má i sestavený tým pracovníků, který tuto oblast řeší.

Sdílení znalostí a zkušeností s externími partnery, resp. partnery mimo skupiny, je mnohem více omezené a jsou zde nastaveny daleko větší restriktce. Sdílí se pouze nejnужnější minimum. Také se u externích partnerů nastavují přesné parametry spolupráce a podle nich se poté postupuje. Není však vypracovaný žádný plán, jak by se spolupráce měla v budoucnu vyvíjet, jako tomu je na skupinové úrovni.

Objektivní důkazy – skupinové projekty, parametry spolupráce s partnery

Otázka 4.3

Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?

Nakládání s finančními zdroji se řeší na poradě vrcholového vedení. Vytvářejí se finanční roční plány pro jednotlivé oblasti a rovněž se na poradách probírají investice a nákupy, které jsou na odděleních potřeba. Vrcholové vedení však nemá při využívání finančních zdrojů volné pole působnosti, jelikož jsou dána pevná pravidla, která je nutné dodržovat. To znamená, že jsou v podniku zavedeny interní, ale i skupinové bilanční nástroje, pomocí kterých se nakládání s finančními prostředky pravidelně hodnotí a reportuje.

Plán investic podléhá schválení mateřské společnosti (ředitel společnosti může schválit investice přibližně do 0,5 mil. Kč), což znamená, že investice musí být řádně odůvodněny. Návratnost investic je v podniku plánována, ale už neprobíhá její hodnocení. Nicméně, co se týče návratnosti strojních investic, nedochází u nich ani k výraznějšímu plánování. Rovněž chybí propojení hodnocení investic v rámci ekonomického hlediska a výrobního hlediska.

Objektivní důkazy – zápisy z porady vrcholového vedení, evidence v plánovacích programech, plán investic

Otázka 4.4

Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?

Řízení finančních rizik je pro podnik důležitou oblastí, a proto jsou využívány různé nástroje, kterými se společnost snaží rizika s financemi se pojícími usměrňovat. Hlavním finančním rizikem pro podnik je kurz eura, jelikož se hodně obchoduje se zahraničními partnery, resp. 95 % zakázek pochází od mateřské společnosti se sídlem v Německu a rovněž jsou i u českých odběratelů (zbylých cca 5 % zakázek) ceny domlouvané v eurech. Mimo to má společnost ze zahraničí také část svých dodavatelů. Euro je tedy nedílnou součástí činnosti společnosti a je v rámci podniku běžně používané (příchozí i odchozí platby). Účetnictví je však vedeno v českých korunách a stejně tak se na české koruny přepočítávají zásoby. Podnik se proto snaží zajišťovat jeho výhodnější kurz. Od roku 2016 jsou s bankou smluvně domluvené finanční deriváty, které společnosti slouží k eliminaci případného budoucího poklesu kurzu (rozdíl v tržbách může být i 20 mil. Kč). Pro účtování se využívá čtvrtletní kurz a pravidelně tak vzniká kurzový rozdíl, resp. kurzový zisk či kurzová ztráta, na základě čehož se poté připravují nebo nepřipravují deriváty do budoucna. Dalším podpůrným opatřením je rozložení finančních prostředků do dvou bankovních institucí. Tento krok společnosti zajišťuje jak snížení finančního rizika, tak snížení nákladů, jelikož má každá banka jinak nastavené úroky z úspor. Rovněž si podnik buduje bankovní historii u více institucí najednou, čehož společnost bude moci využít, jakmile bude potřebovat úvěr či úvěry. Dále je v podniku zavedeno dvoufázové

podepisování platebních příkazů, kdy první podpis leží na odpovědném pracovníkovi z ekonomického oddělení a druhý buďto na vedoucím ekonomického oddělení, nebo na řediteli společnosti.

Potřeba zavádět nová opatření je dána sledováním aktuální situace, aktuální potřebou podniku a dále také na základě praxe. Hodnocení opatření neprobíhá, data spojená s opatřeními se tedy pravidelně nevyhodnocují. O fungování či nefungování opatření se v rámci porad především diskutuje.

Objektivní důkazy – smlouvy s bankami, zápisy z porady vrcholového vedení

Otázka 4.5

Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?

Dlouhodobý hmotný majetek se eviduje v dlouhodobém účetním systému, kde se zohledňuje také jeho životnost. Vedle toho se eviduje i drobný hmotný majetek (aktuálně do 80 tis. Kč). U dlouhodobého i krátkodobého hmotného majetku probíhá každý rok inventura, během které se zjišťuje, jestli je majetek na svém místě a jestli je stále funkční. Aby mohl být majetek používán nejlepším možným způsobem, jsou během roku plánovány opravy a revize. Tímto by se mělo předcházet možným výpadkům. Mimo to se rovněž sestavují odpisové plány. Dále při nákupu nového stroje poskytuje podnik zaměstnancům potřebná zaškolení, aby byli schopní stroj plně využívat. Rovněž jsou v rámci všech pracovišť plánovány prostory, resp. layouty, a to opět v zájmu co nejlepšího využívání majetku organizace.

Objektivní důkazy – evidence majetku, odpisový plán, plán oprav a revizí

Otázka 4.6

Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?

Podnik má zavedenou normu ISO 14 001, kterou se řídí v rámci všech oblastí souvisejících s životním prostředím. Pomocí této normy tak společnost definuje svoji environmentální politiku, stanovuje činnosti, které mají dopad na životní prostředí, a určuje roční environmentální cíle, které se podnik snaží naplňovat. V rámci normy rovněž probíhá pravidelné hodnocení přístupu, načež se plánují nová možná opatření a zlepšení. Mimo to se také řeší soulad s platnými právními předpisy, a to jak aktuálními, tak vznikajícími a budoucnou platnými. Jelikož podnik ve vyšší míře nepracuje se škodlivými chemikáliemi a ani výrazně nepřispívá ke znečištění ovzduší, nevyplývá z jeho činností žádná oblast, která by vyžadovala speciální péči.

Objektivní důkazy – norma ISO 14 001 (systém environmentálního managementu)

Otázka 4.7

Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?

Podstatná část je dána systémem environmentálního managementu a dále se efektivnost materiálového využití pravidelně hodnotí přes finanční ukazatele. Jako příklad lze uvést vydávání brusného materiálu, který si každý brusič na svůj čip bere samostatně z automatu. Na konci měsíce se prověřuje, jakých výdajů za brusiva jednotliví zaměstnanci dosáhli. V rámci tohoto vyhodnocení se tedy jasně pozná, kdo přesně plýtvá s materiálem. Co se týče energií, tak již při plánování investic je jedním z požadavků to, aby byly nové stroje co nejšetrnější k životnímu prostředí. Během modernizace vozového parku se zohledňuje zejména spotřeba aut, kdy je cílem průměrnou spotřebu neustále snižovat. Kromě toho je snaha snižovat spotřebu energií také v rámci budov, kdy se například nahrazuje osvětlení LED technologiemi. Hodnocení a zlepšování přístupu je dáno normou ISO 14 001.

Objektivní důkazy – norma ISO 14 001, plán investic

Otázka 4.8

Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?

Pro organizaci je klíčové, aby měla přehled o současném dění na poli technologií. Z tohoto důvodu je v rámci odborné literatury, veletrhů apod., sledován aktuální technologický pokrok a nové možnosti týkající se zařízení a vybavení. Na každý rok je připravován plán investic, který by ve společnosti měl zajišťovat stabilní technologický rozvoj. Při sestavování plánu se analyzují potřeby podniku, zohledňuje se celková strategie a také se řeší, kam a proč by případná investice podnik posunula. Podoba plánu investic podléhá schválení vrcholového vedení společnosti, nicméně jeho celkové odsouhlasení leží na mateřské společnosti, jelikož investice zpravidla přesahují limity, které může podnik, resp. ředitel společnosti, sám rozhodnout.

Objektivní důkazy – roční plán inovací, zápisy z porady vrcholového vedení

Otázka 4.9

Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?

Na základě pozice pracovníka, resp. role pracovníka v podniku, je určeno, k jakým informacím a datům bude mít přístup a k jakým ne. Čím výše daný pracovník v hierarchii společnosti stojí, tím širší je záběr informací a dat, ke kterým má přístup. Ve společnosti je k těmto účelům zaveden informační systém ABRA a dále se používají různé sdílené

soubory, e-mail či osobní jednání (porady). K dispozici je rovněž intranet, nicméně ten je přístupný pouze v cizím jazyce, takže jeho využití je velice sporadické. Externí uživatelé mají přístup k informacím především prostřednictvím webových stránek společnosti. Co se týče ochrany dat a údajů, tak se tato oblast řídí skupinovou bezpečnostní politikou, kterou podnik musí dodržovat. Nástroje k zabezpečení společně se softwarem jsou tedy dány centrálně. Jediné, co se řeší interně, jsou personální data. U těch podnik dodržuje pravidla nařízená pomocí GDPR. Ochranu veškerých dat a údajů rovněž pomáhá zajišťovat zaměstnaný IT manažer.

Objektivní důkazy – systém ABRA, směrnice ochrany dat a údajů (mateřská společnost)

Otázka 4.10

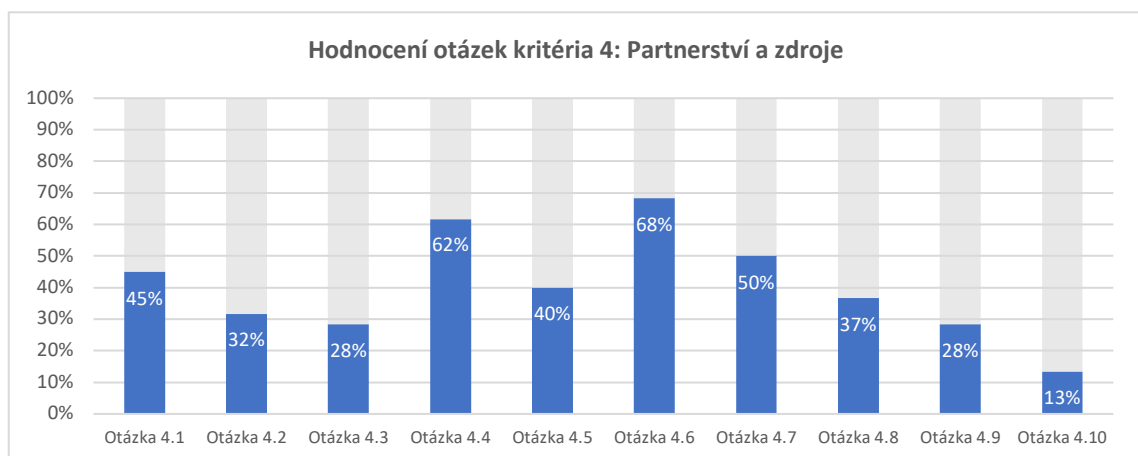
Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

Duševní vlastnictví je řízeno centrální, resp. skupinovou, politikou. Spadá tedy pod mateřskou společnost. Je vypracovaný skupinový manuál, který říká, co se smí prezentovat a jakým způsobem. Společnost tedy musí kupříkladu využívat přesně dané logo či používat centrálnou danou strukturu podpisu v e-mailu. Rovněž je zakázáno ve formě marketingu komunikovat jakýkoliv sortiment vyráběný pro mateřskou společnost. Co se týče technické dokumentace, ta je důkladně zabezpečena a nikdo další k ní nemá přístup. Pokud by měl podnik možnost nějaký výsledek své činnosti patentovat, tak by jeho vlastnictví náleželo mateřské společnosti.

Objektivní důkazy – skupinový manuál ohledně duševního vlastnictví

Hodnocení kritéria

Otázky v kritériu 4 byly posouzeny obdobným způsobem popsáním v kapitole 11.1.1. Níže na grafu 6 je znázorněno jejich výsledné hodnocení, a to ve formě procent. V každé otázce je možné získat 0 až 100 bodů, což znamená, že se 1 % rovná 1 bodu. Detailnější bodové hodnocení je uvedeno v příloze 5.



Graf 6 – Hodnocení otázek kritéria 4: Partnerství a zdroje

11.1.5. Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Otázka 5.1

Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?

Podnik má zavedenou normu ISO 9001, která společnosti pomáhá nastavit a řídit svoje procesy tak, aby docházelo k realizování vymezených cílů a plánů. Rovněž je zavedena určitá nadstavba od mateřské společnosti a u té je povinnost ji dodržovat. Co se týče environmentálního managementu, společnost využívá systém ISO 14001. Obě aplikované normy jsou pravidelně auditovány a recertifikovány a podnik se jich pevně drží. Potřebné informace jsou zpřístupněny v rámci informačního systému nebo jsou vystaveny na tabulích rozmístěných v prostorech podniku. Každý měsíc probíhá školení bezpečnosti a odpovědnost za bezpečnost nese ředitel společnosti a vedoucí pracovníci daných oddělení/týmů. Všechny procesy mají přiřazené své vlastníky, a to na základě popisu pracovních pozic, tzn. kompetencí, rolí a odpovědností. Pro hodnocení přístupu jsou určeny cíle, které je nutné naplnit. U nich dochází k pravidelnému vyhodnocování, a pokud kritérium nedosahuje plánovaných parametrů, řeší vedoucí pracovníci, popř. vrcholové vedení společnosti, v rámci svých porad, jak zareagovat a jak se zlepšit.

Objektivní důkazy – norma ISO 9001, norma ISO 14001, BOZP

Otázka 5.2

Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?

Ukazatele výkonnosti a jejich požadované hodnoty jsou stanoveny na základě cílů celé společnosti, plánu zakázek, výrobních kapacit, odhadu vývoje trhu a dále také analýzy měřitelnosti a hodnotitelnosti vymezených cílů. Po určení ukazatelů následuje jejich prodiskutování a schválení na poradě vrcholového vedení či na poradě oddělení. U zvolených ukazatelů, u kterých vidí vedení riziko neposkytnutí správné vypovídající hodnoty, probíhá ještě navíc testování jejich přínosu. Co se týče hodnocení a zlepšování, posuzuje se naplňování cílů, a to během pravidelných bilancí. Pokud se naplňování cílů neubírá tak, jak by mělo, řeší se na poradách vrcholového vedení, jaký je důvod, a případně dochází k přenastavení ukazatelů výkonnosti.

Objektivní důkazy – stanovené cíle společnosti, plán zakázek, analýza měřitelnosti a hodnotitelnosti vymezených cílů, zápisy z porady vrcholového vedení

Otázka 5.3

Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?

Na každý týden se vytváří týdenní plán a s každým ukončením týdne se na základě definovaných ukazatelů a měřítek provádí vyhodnocení, jestli se plán povedlo splnit či nikoliv. Vše je zaneseno v interním informačním systému, který hlídá výsledky procesů. Jestliže některý z ukazatelů vykazuje potřebu zlepšení, řeší se, kdo za proces nese zodpovědnost, vytváří se analýza příčin, a poté se případně v rámci porady vrcholového vedení projednávají a schvalují možná opatření, jak zakročit a výkonnost procesu zlepšit. Případná opatření hledají i ostatní vedoucí pracovníci a svoje nápady dodávají na poradu vrcholového vedení.

Objektivní důkazy – interní informační systém

Otázka 5.4

Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?

Systematickost řízení implementace nového procesu či změny stávajícího procesu není zcela naplněna. Částečně se tato oblast řeší intuitivně. Nicméně, pokud implementace či změna procesu nastane, stanovuje se, který nebo kteří z vedoucích pracovníků za ni jsou odpovědní. Sestavuje se také časový plán implementace, ale nepoužívají se k tomu žádné analytické nástroje jako například metoda PERT či simulační analýzy. Na pravidelných schůzkách vrcholového vedení se poté řeší, jak se implementaci či změnu daří naplňovat. Pokud průběh vykazuje nedostatky, diskutuje se, jak zareagovat, a poté se zavádí opatření. Komunikace probíhá obdobně, jako to bylo popsáno v otázce 1.6 či 3.7. Co se týče zajišťování odpovídajícího školení, personální oddělení vypracovává rozpis školení, a to na základě potřeb, strategií a cílů podniku, viz. otázka 3.4.

Objektivní důkazy – projektová dokumentace k novému procesu, rozpis školení

Otázka 5.5

Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?

V podniku je realizována kusová výroba. Většina zakázek pochází od mateřské společnosti, od které je zadání jasně dané, takže podnik přesně naplňuje její potřeby a očekávání. U ostatních zákazníků probíhá navrhování a vyvíjení produktů tak, že zákazník nejprve vytvoří poptávku, ta se v podniku založí, a následně se zákazníkem probíhá vyjasnění si technického řešení. Dále se vytváří konkrétní nabídka, kdy je nutné

provést cenovou kalkulaci. Jejím zhotovení pomáhají již realizovaná nacenění z minulosti, resp. znalosti předchozích projektů. Pokud zákazník nabídku odsouhlasí, je zakázka zapsána do interního informačního systému a vytváří se plán zakázky, provádí se potřebné výpočty, sestavuje se veškerá výkresová výrobní dokumentace atd. Návrh produktu musí být v souladu s potřebami a očekáváním zákazníka, takže se s ním vše konzultuje a vše se mu předkládá ke schválení. Jakmile je podoba zakázky zákazníkem finálně odsouhlasená, nastává výroba a poté expedice. Cílem je zákazníkovi vždy nabídnout správné řešení jeho požadavku a poté také vysokou kvalitu realizace. Celý postup návrhu a vývoje je zpracovaný v interním dokumentu popisujícím typický řetězec externí zakázky.

Objektivní důkazy – interní informační systém, typický řetězec externí zakázky

Otázka 5.6

Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?

Zakázky pro mateřskou společnost jsou konkrétně specifikované. Podnik tedy přesně ví, co má vyrábět. Nicméně u externích zakázek je situace již odlišná. Pro ně platí, že teprve až ve chvíli, kdy přijde poptávka, se začíná navrhovat, jakou bude mít podobu a jak ji realizovat. To znamená, že konstrukční tým začíná intenzivně řešit výpočty, konstrukci a výkresovou dokumentaci. Rovněž probíhají konzultace s technologem. Je důležité, aby byl zajištěn náležitý tok informací mezi nákupem, konstrukcí a technologiemi. U složitějších zakázek se při navrhování pro podporu kreativity využívá brainstorming, dělají se poznámky na tabuli a vytváří se harmonogram úkolů. Pokud se jedná o jednodušší zakázky, je kreativita přenechána na jednotlivci, který celou zakázku zpracovává. Externí partneři nejsou při navrhování příliš využíváni. Pouze pokud se jedná o nějaký komplikovaný úkol, který společnost nemá možnost sama provést jako např. výpočty pomocí metody konečných prvků. Dále se s odborníky zákazníka (projekční firmy) konzultují jeho přesné požadavky, aby došlo k jejich naplnění.

Objektivní důkazy – externí zakázky, poznámky z brainstormingu, harmonogram úkolů

Otázka 5.7

Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?

Společnost má poměrně omezené portfolio zákazníků. Přibližně 95 % zakázek pochází od mateřské společnosti a zbylých 5 % zakázek tvoří externí zakázky, které si objednávají projekční firmy (společnost dodává pouze v rámci B2B). Podnik je tedy mezi tímto omezeným počtem zákazníků již poměrně dobře známý, a proto není marketing téměř potřeba. Hlavní propagací pro společnost jsou její webové stránky, sponzoring hokejového týmu Mountfield HK a v poslední době zejména profil na Facebooku.

Otázka 5.8

Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

Většinu výroby vytěžují zakázky od mateřské společnosti. Ty jsou jasně definované a tohoto zadání je potřeba se pevně držet. Díky jasné specifikaci se může podnik ve všech svých procesech připravit a zajistit tak splnění zakázky v souladu s potřebami a očekáváním zákazníka, k čemuž mu velkou měrou pomáhá využívání systému řízení kvality (ISO 9001) či systému řízení vzdělávání (zajišťování potřebných kompetencí pracovníků v rámci strojního vybavení). Co se týče externích zakázek, u kterých teprve po příchodu poptávky probíhá jejich navrhování, je v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků dosahováno také díky pravidelným konzultacím požadavků s odborníky zákazníka a zasílání návrhů realizace ke schválení.

Objektivní důkazy – ISO 9001, systém řízení vzdělávání, dokumentace k zakázkám, schválení návrhu externími zákazníky

Otázka 5.9

Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?

S mateřskou společností (největší zákazník) probíhají pravidelné meetingy týkající se různých oblastí. Jednou z oblastí jsou např. strategické meetingy, které se aktuálně konají jednou za čtvrt roku. Před vznikem pandemie COVID-19 probíhaly rovněž meetingy mezi výrobami (mezi jednotlivými závody mateřské společnosti) a dále management meetingy. To vše s cílem zajistit přehled a sladění všech společností v rámci skupiny. Kromě toho je také záměrem zabezpečit ve skupině udržování vytvořených vazeb a jejich další rozvíjení. Nyní je snaha meetingy, utlumené z důvodu pandemie, znovu obnovovat.

Na úrovni externích zákazníků dochází k osobnímu setkávání, a to minimálně jednou ročně. Při těchto setkáních dochází k bilancování vztahů, popřípadě se jedná o setkání v rámci pozvání na nějakou společenskou akci, jako jsou obchodní obědy, technické prezentace apod. Vztahy se zákazníky je rovněž snaha posilovat úspěšnými projekty.

Objektivní důkazy – zápisy pořádaných meetingů, pozvánky na společenské akce

Otázka 5.10

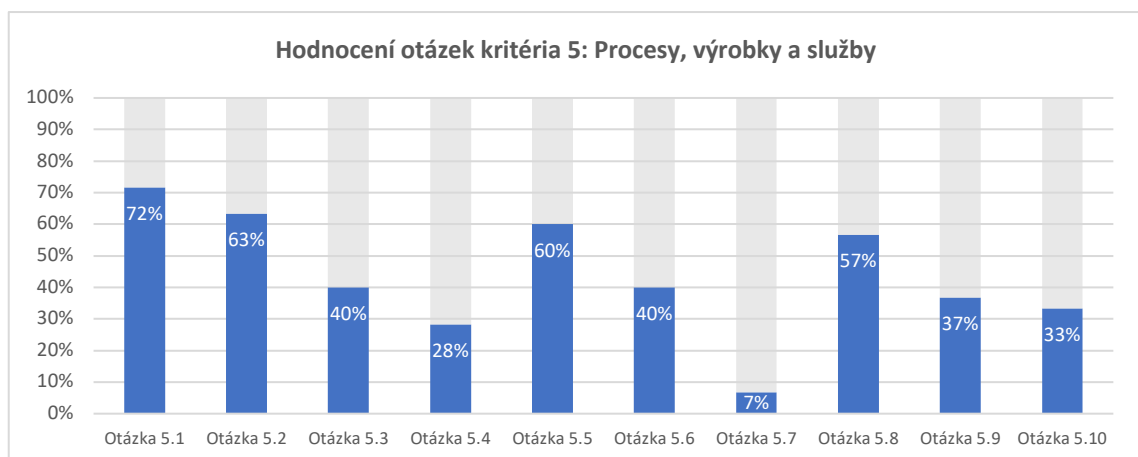
Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?

Mateřská společnost podniku pravidelně poskytuje hodnocení spokojenosti. Pro podnik se jedná o hlavní „feedback“ její činnosti. Hodnocení spokojenosti je rovněž vyžadováno po externích zákaznících. Avšak ani v jednom případě se nejedná o přesně definovaný dotazník. Zákazníci hodnocení sepisují sami, resp. jedná se o „feedback“ ve formě komentáře. Na základě poskytovaných hodnocení spokojenosti a případných připomínek se poté hledají oblasti pro zlepšení. Pokud je něco výrazně v nepořádku, je snaha reagovat ihned.

Objektivní důkazy – obdržena hodnocení spokojenosti

Hodnocení kritéria

Otázky v kritériu 5 byly posouzeny obdobným způsobem popsaným v kapitole 11.1.1. Níže na grafu 7 je znázorněno jejich výsledné hodnocení, a to ve formě procent. V každé otázce je možné získat 0 až 100 bodů, což znamená, že se 1 % rovná 1 bodu. Detailnější bodové hodnocení je uvedeno v příloze 5.



Graf 7 – Hodnocení otázek kritéria 5: Procesy, výrobky a služby

11.2. Analýza a hodnocení oblasti „Výsledků“

11.2.1. Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Měřítko vnímání

Jak již bylo nastíněno výše, viz. otázka 5.10, podnik od svých zákazníků vyžaduje hodnocení spokojenosti, které slouží ke zjištění, jak zákazníci vnímají organizaci. Spokojenost však není zkoumána exaktně, tzn. nejsou stanovena žádná měřítko. Jedná se o formu písemných hodnocení, na jejichž základě se v rámci diskuse během porady vedení hledají případné oblasti pro zlepšení. Pokud by se ze strany zákazníků vyskytl nějaký větší problém, je snahou řešit vzniklou nespokojenost okamžitě. Eventuálně by se mohlo stát, že si mateřská společnost, která je současně i klíčovým zákazníkem, pozve

vedení podniku (ředitele společnosti) k sobě do centrály a bude se řešit, jak by se společnost mohla zlepšit, aby s ní byla vyšší spokojenost.

Ukazatele výkonnosti

Pro oblasti, které podmiňují spokojenost zákazníků, má podnik stanovená dvě měřítka. Prvním měřítkem, které společnost sleduje, je plnění termínů. To znamená, jaké množství zakázek v eurech bylo měsíčně dodáno a jaké množství zakázek v eurech bylo měsíčně zpožděno. Cílem pro tento ukazatel je dosáhnout plnění termínů na více než 98 %. Benchmarking u měřítka neprobíhá. Roční shrnutí je zaneseno v tabulce 4.

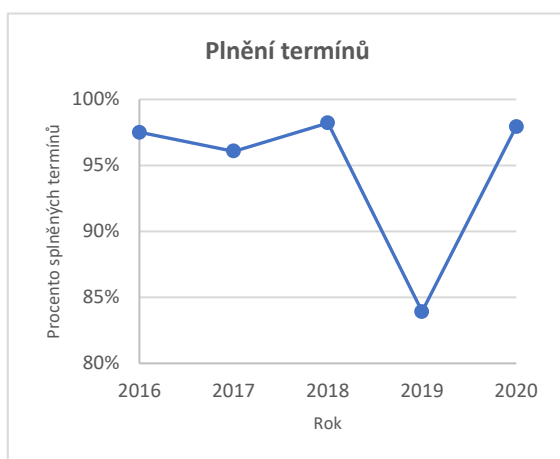
Rok	Dodáno	Zpožděno	Plnění termínů	Cíl
2016	10 512 670 €	267 015 €	97,51 %	>98 %
2017	10 773 195 €	453 334 €	96,09 %	>98 %
2018	10 094 906 €	182 539 €	98,21 %	>98 %
2019	11 005 276 €	1 785 723 €	83,93 %	>98 %
2020	12 817 156 €	267 418 €	97,95 %	>98 %

Tabulka 4 – Plnění termínů

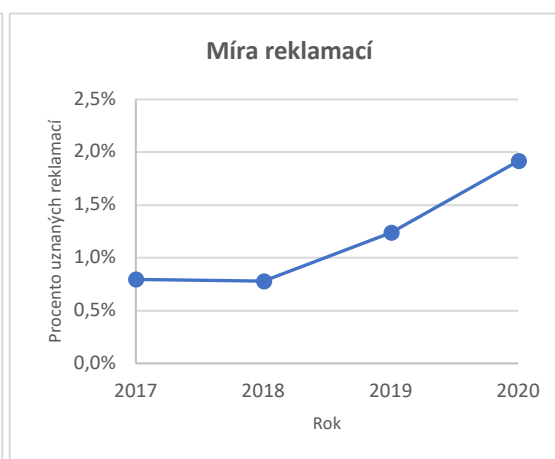
Druhým sledovaným měřítkem je míra reklamací (v podniku vedeno pod označením „kvalita“). V rámci tohoto ukazatele je tedy vyhodnocováno množství uznaných reklamací za měsíc vůči celkovému počtu zakázek za měsíc. Cílem je dosáhnout míry reklamací méně než 1 %. Benchmarking u měřítka neprobíhá.

Rok	Počet zakázek	Uznané reklamace	Míra reklamací	Cíl
2017	5 501	43	0,80 %	<1 %
2018	4 189	35	0,78 %	<1 %
2019	6 113	76	1,24 %	<1 %
2020	6 336	113	1,92 %	<1 %

Tabulka 5 – Míra reklamací



Graf 8 – Plnění termínů



Graf 9 – Míra reklamací

Hodnocení kritéria

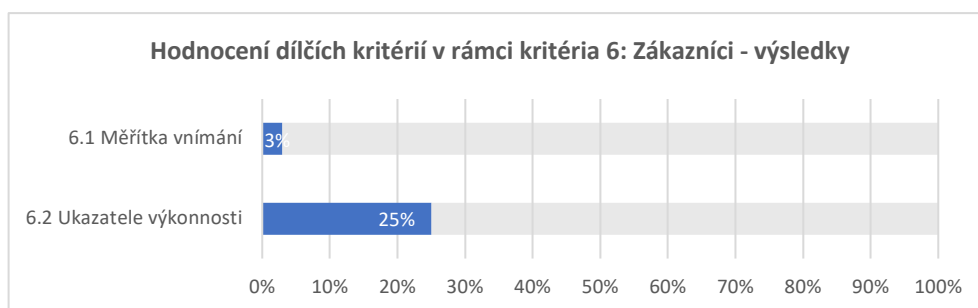
Stejně jako u prvního kritéria v oblasti „Předpokladů“, tak i pro první kritérium oblasti „Výsledků“ bude nastíněn postup při přidělování bodů. V rámci oblasti „Výsledků“ se totiž způsob hodnocení drobně liší. Místo tří prvků se pro oblast „Výsledků“ posuzují čtyři, a jedná se o trendy, cíle, srovnání a dále rozsah a přiměřenost. Detailnější popis těchto ukazatelů spolu s hodnotící maticí RADAR je uveden v kapitole 10.

Jelikož v rámci kritéria 6 podnik nemá stanovena žádná měřítká vnímání, bylo hodnocení této oblasti poměrně snadné. Bez určených měřítek neexistují žádné trendy, cíle ani srovnání, které by bylo možné posuzovat, tudíž byly tyto ukazatele hodnoceny 0 body. Avšak za rozsah a přiměřenost bylo společnosti přiděleno aspoň 10 bodů, a to z toho důvodu, jelikož podnik nějaké základní povědomí o spokojenosti zákazníků má. Podnik od svých zákazníků vyžaduje hodnocení spokojenosti, a ačkoliv pro něj nemá určena žádná měřítká, tak se v rámci porady o obdržení hodnocení spokojenosti diskutuje a rovněž je snaha reagovat na případně zjištěné nedostatky.

Pro ukazatele výkonnosti společnost prezentovala dvě sledovaná měřítká, která byla popsána výše. Během jejich hodnocení bylo nejprve nutné posoudit, jaké vykazují trendy. U měřítka plnění termínů je možné si v roce 2019 povšimnout poklesu výkonnosti. Tento propad byl způsoben obměnou managementu ve výrobě, kdy se během roku 2019 na pozici vedoucího výroby vystřídali tři pracovníci. Dále se také měnili pracovníci na pozici nákupčích. Kromě tohoto roku je ovšem výkonnost měřítka na trvale dobré úrovni a pravděpodobně tomu tak bude rovněž v roce 2021, čemuž nasvědčují data pro tento rok získaná za měsíce leden až říjen. Rok 2021 nicméně není do hodnocení plnohodnotně začleněn, protože ještě schází údaje z měsíců listopad a prosinec. Z popsaných důvodů byl tedy trend měřítka plnění termínů hodnocen jako pozitivní. Opačná situace však panuje u míry reklamací. Hodnoty tohoto ukazatele v letech 2019 a 2020 rostly, což rozhodně není dobrý výsledek. Trend měřítka byl proto hodnocen jako negativní. Co se týče cílů, ty jsou u obou měřítek stanoveny a pro ukazatel plnění termínů byly hodnoceny pozitivně, tzn. cíl je vhodně stanoven a je naplňován. Je zde sice zmiňovaný propad v roce 2019, a tedy nedodržení vytyčeného cíle, ale tento pokles byl již objasněn a dosažení cíle pravděpodobně nastane i v roce 2021. Avšak, u ukazatele míry reklamací nebyl cíl za poslední dva roky naplněn a splnění cíle se podniku nejspíše nepovede ani v roce 2021 (dle dat od ledna do října). Cíl ukazatele byl tedy z těchto důvodů ohodnocen jako negativní. Negativní hodnocení poté nastalo i pro posuzovaný prvek srovnání, a to u obou měřítek. Ani jedno měřítko totiž není porovnáváno s externími údaji, resp. výsledky nejlepších organizací v dané třídě. Jelikož půlka sledovaných měřítek dosahuje pozitivního trendu, bylo tomuto kritériu dle tabulky RADAR přiděleno 50 bodů. Obdobná situace platí i pro kritérium cíle. Kritérium srovnání získalo podle tabulky RADAR 0 bodů. Nakonec bylo potřeba posoudit rozsah a přiměřenost sledovaných ukazatelů. Jelikož by rozsah měřítek mohl být větší, byla tato oblast ohodnocena 45 body. Měřítka, která by bylo možné sledovat jsou kupříkladu

rychlost vyřízení reklamací, míra reklamací v eurech, doba reakce na požadavky zákazníka apod.

Výpočet souhrnného bodového hodnocení pro měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti probíhal dle instrukcí uvedených v materiálech pro Model START PLUS. To znamená, že byl v rámci jednotlivých dílčích kritérií (měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti) vypočítán průměr bodů z hodnot pro trendy, cíle a srovnání, a poté byl z tohoto průměru a hodnocení rozsahu stanoven další průměr a také součin. Výsledné bodové hodnocení subkritéria by se mělo pohybovat okolo středu mezi tímto určeným aritmetickým průměrem a součinem. Dílčímu kritériu představujícímu měřítka vnímání bylo tedy na základě tohoto postupu přiděleno bodové hodnocení 3 body, resp. 3 %, a dílčímu kritériu ukazatele výkonnosti hodnocení 25 bodů, resp. 25 %. Detailnější hodnocení obou dílčích kritérií je uvedeno v příloze 6.



Graf 10 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 6: Zákazníci – výsledky

11.2.2. Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky

Měřítka vnímání

Společnost nemá zavedená žádná měřítka toho, jak pracovníci vnímají společnost. Průzkum spokojenosti pracovníků spojený s exaktními výsledky se tedy v podniku neprovádí. Jednou za rok jsou však naplánované bilanční schůzky vedoucího týmu/oddělení s podřízenými pracovníky (schůzky probíhají jeden na jednoho), na kterých se řeší připomínky zaměstnanců, co se během roku povedlo, mzdy apod. Nicméně z těchto rozhovorů nepramení žádná statisticky ohodnotitelná data. Dále je třeba zmínit, že kromě těchto schůzek mají zaměstnanci možnost sdělit, co se jim nelíbí, i během pravidelných porad nebo mohou kdykoliv dojít za svým nadřízeným, pokud nechtějí danou věc řešit před větším kolektivem.

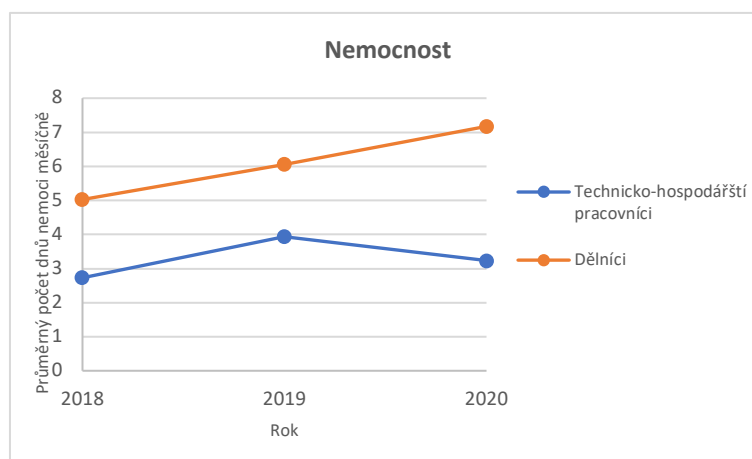
Ukazatele výkonnosti

Společnost ve spojitosti s oblastmi důležitými pro spokojenost a výkonnost pracovníků monitoruje tři měřítka. Prvním sledovaným ukazatelem je nemocnost. Podnik v rámci tohoto ukazatele vyhodnocuje, kolik pracovních dnů byli zaměstnanci v průměru nemocní, a to odděleně pro technicko-hospodářské pracovníky a dělníky. Konkrétní cíl

není stanoven, pouze panuje obecná snaha dosahovat co nejnižší úrovně nemocnosti. Benchmarking probíhá na úrovni skupiny, tzn. mateřská společnost si vyžádá data od svých dceřiných společností a porovnává je. Podnik však k výsledkům srovnání nemá přístup. Měřítko je sledováno od roku 2018, proto je možné ukázat data pouze za poslední tři roky.

Rok	Průměrná nemocnost THP	Průměrná nemocnost dělníků	Cíl – THP	Cíl – Dělníci
2018	4 189	35	-	-
2019	6 113	76	-	-
2020	6 336	113	-	-

Tabulka 6 – Nemocnost

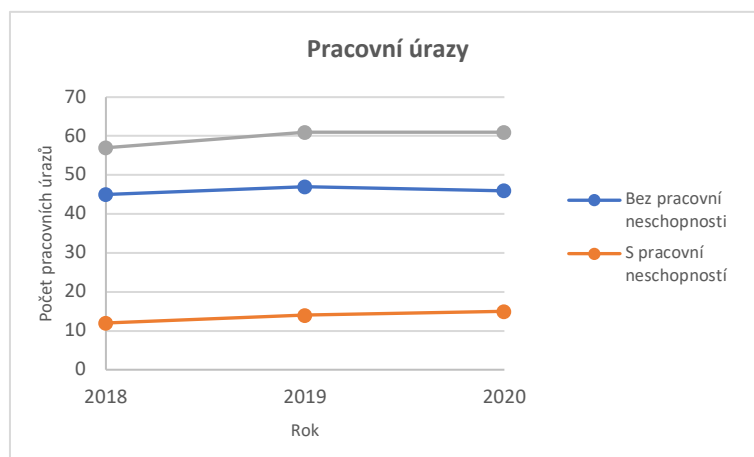


Graf 11 – Nemocnost

Dalším vyhodnocovaným měřítkem je počet pracovních úrazů. Vždy, když se v podniku stane pracovní úraz, je zapsán do záznamu, a to se všemi detaily, jako jsou osobní informace o zraněném pracovníkovi, datum a čas události, zraněná část těla, druh zranění, zdroj úrazu, příčina úrazu apod. Důležitým kritériem je rovněž rozdělení na úrazy bez pracovní neschopnosti a s pracovní neschopností. Cíl není stanoven (pouze obecně, tzn. co nejnižší hodnoty) a data rovněž nejsou podrobována benchmarkingu. Ukazatel slouží především pro prevenci a je sledován od roku 2018, viz. tabulka 7.

Rok	BPN	SPN	Celkem úrazů	Cíl
2018	45	12	57	-
2019	47	14	61	-
2020	46	15	61	-

Tabulka 7 – Počet pracovních úrazů

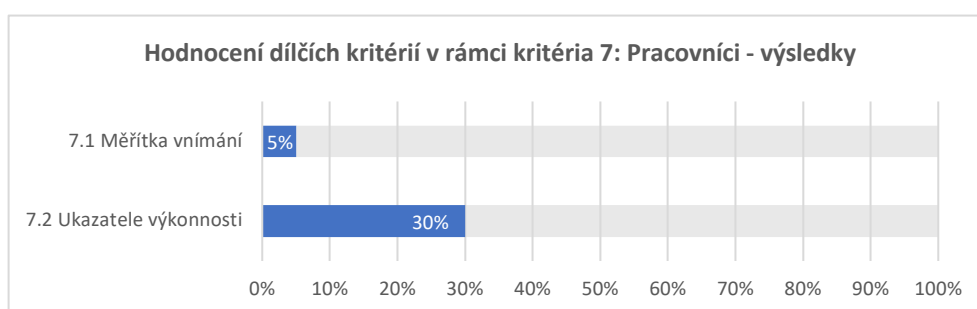


Graf 12 – Počet pracovních úrazů

Třetím ukazatelem je vyhodnocení náboru, kdy se od konce roku 2019 začalo sledovat, kolik pracovníků skončilo během zkušební doby a kolik pracovníků pokračuje i po zkušební době, a to v závislosti na způsobu nalezení poptávané pracovní pozice, resp. společnosti. Jako způsob nalezení se rozumí kupříkladu Facebook, personální agentury, doporučení, úřad práce, rádio apod. Jelikož je měřítko sledováno pouze krátkou dobu, není do hodnocení zařazeno. Jeho zpracování je však uvedeno v doprovodném souboru Excel, který obsahuje všechna měřítka z oblasti „Výsledků“.

Hodnocení kritéria

Kritérium bylo posouzeno obdobným způsobem nastíněným v kapitole 11.2.1. Níže na grafu 13 je znázorněno výsledné hodnocení pro měřítko vnímání (5 bodů, resp. 5 %) a ukazatele výkonnosti (30 bodů, resp. 30 %). Detailnější hodnocení obou dílčích kritérií je uvedeno v příloze 6.



Graf 13 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 7: Pracovníci – výsledky

11.2.3. Kritérium 8: Společnost – Výsledky

Meřítka vnímání

Do měřítek vnímání organizace okolím/společností by částečně patřil ukazatel již zmíněný v předchozí kapitole, a sice vyhodnocení náboru. V rámci tohoto měřítka je zjišťováno, jakou cestou se lidé o nabízeném pracovním místě, resp. podniku, dozvěděli. Ukazatel se nicméně sleduje teprve od konce roku 2019 a žádná jiná měřítka, která by mohla být označena jako měřítka vnímání organizace okolím/společností, nejsou v podniku stanovena. Neprovádí se tedy žádná analýza veřejného mínění či jiné průzkumy spojené s veřejností. Tato skutečnost však neznamená, že by podnik v této oblasti nesledoval žádné informace, pouze nejsou statisticky vyhodnocovány a vedení podniku o nich v rámci porad především diskutuje. Na facebookových stránkách společnosti se kupříkladu monitoruje, kolik lidí se podívalo na podnikem zveřejněný příspěvek apod. Rovněž se při náboru kromě toho, jak se uchazeči o nabídce pracovního místa a společnosti dozvěděli, zjišťuje, co všechno daný uchazeč o podniku ví. Dále společnost dostává zpětnou vazbu od škol, se kterými spolupracuje a pro které realizuje exkurze a studentské stáže. Nicméně tato data, jak již bylo řečeno, nejsou systematicky vyhodnocována.

Ukazatele výkonnosti

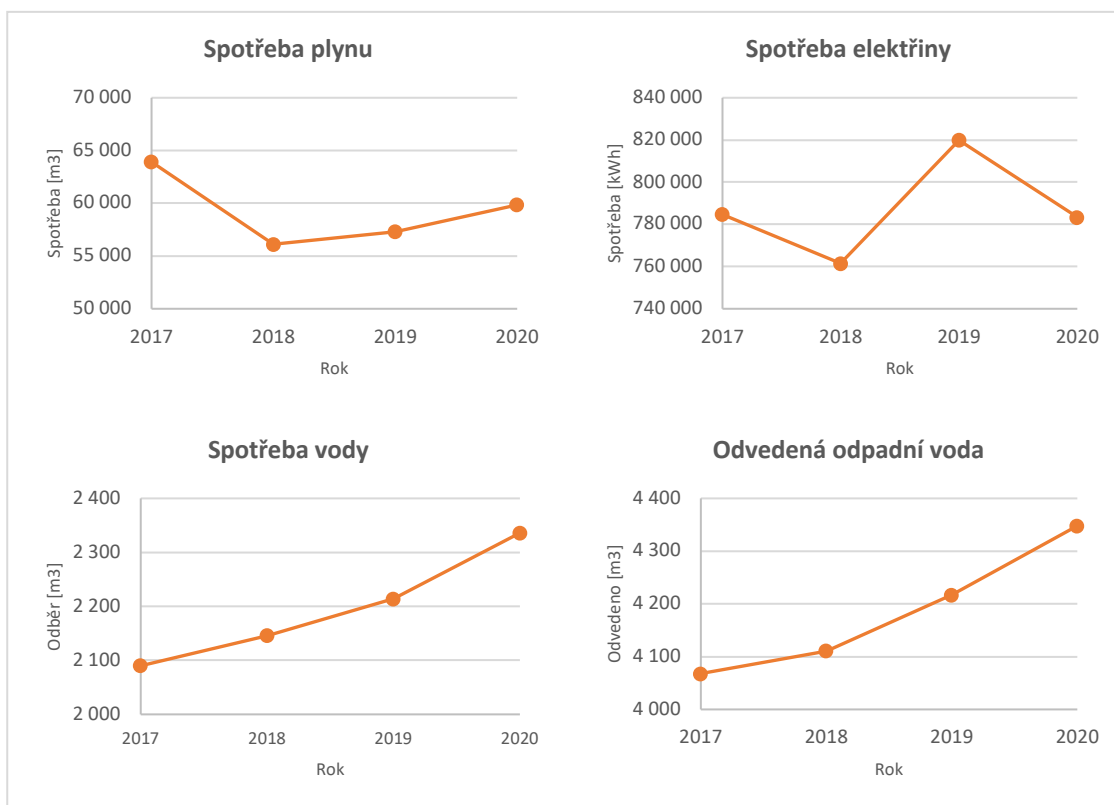
V oblasti ukazatelů výkonnosti podnik sleduje několik měřítek. Mezi základní ukazatele, které společnost vyhodnocuje, se řadí spotřeby energií (plyn, elektřina, voda) a náklady s nimi spojené. Rovněž společnost sleduje množství odvedené odpadní vody. Tato měřítka nemají stanovené konkrétní cíle, pouze je obecná snaha s energiemi co nejméně plýtvat.

Rok	Spotřeba plynu	Spotřeba elektřiny	Spotřeba vody	Odvedená odpadní voda
2017	63 915 m ³	784 789 kWh	2 090 m ³	4 068 m ³
2018	56 118 m ³	761 525 kWh	2 146 m ³	4 111 m ³
2019	57 304 m ³	819 867 kWh	2 214 m ³	4 217 m ³
2020	59 846 m ³	783 309 kWh	2 336 m ³	4 348 m ³

Tabulka 8 – Spotřeby energií

Rok	Náklady na plyn	Náklady na elektřinu	Náklady na vodu	Náklady na odpadní vodu
2017	460 188 Kč	2 040 451 Kč	83 809 Kč	165 974 Kč
2018	477 003 Kč	2 284 575 Kč	80 260 Kč	171 840 Kč
2019	521 466 Kč	2 459 601 Kč	89 667 Kč	181 331 Kč
2020	544 599 Kč	2 428 258 Kč	94 374 Kč	191 312 Kč

Tabulka 9 – Náklady za energie



Graf 14 – Spotřeba energií

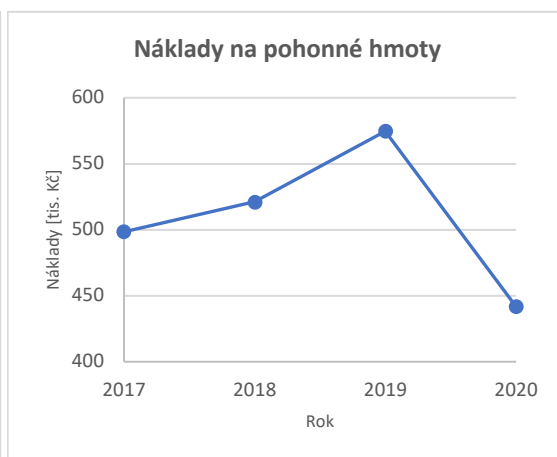
Dalšími ukazateli, které podnik využívá pro přímé měření oblastí souvisejících s hodnocením podniku okolím a zlepšováním výkonnosti v těchto oblastech, jsou náklady na reklamu, náklady na pohonné hmoty a množství vyprodukovaného odpadu. Mezi náklady na reklamu se započítává propagace podniku v rádiu, reklama na autobusech městské hromadné dopravy či sponzoring/reklama v rámci hokejového klubu Mountfield HK. Co se týče nákladů na pohonné hmoty, řadí se mezi ně náklady na pohonné hmoty spotřebované všemi osobními a nákladními automobily, které společnost buďto přímo vlastní, nebo si je formou operativního leasingu pronajímá. Posledním sledovaným ukazatelem je množství vyprodukovaného odpadu, který podnik rozlišuje dle jeho druhu. Jedná se kupříkladu o odpad v podobě oplachových vod obsahujících nebezpečné látky, piliny a třísky železných kovů, plastové obaly, biologicky rozložitelný odpad z kuchyní, stravoven apod. Měřítko se vyhodnocují ročně a nemají stanovené konkrétní cíle. Nicméně je obecná snaha spotřebovat co nejméně pohonných hmot (což se odráží i při výběru automobilů, tzn. snaha vybrat co nejušpornější automobil) a stejně tak vyprodukovat co nejméně odpadu.

Rok	Náklady na propagaci a sponzoring	Náklady na pohonné hmoty	Množství vyprodukovaného odpadu
2017	145 520 Kč	498 613 Kč	96,23 t
2018	190 120 Kč	521 135 Kč	86,36 t
2019	426 361 Kč	574 596 Kč	100,39 t
2020	924 426 Kč	441 686 Kč	81,38 t

Tabulka 10 – Náklady na propagaci, pohonné hmoty a množství odpadu



Graf 15 – Náklady na propagaci a sponzoring



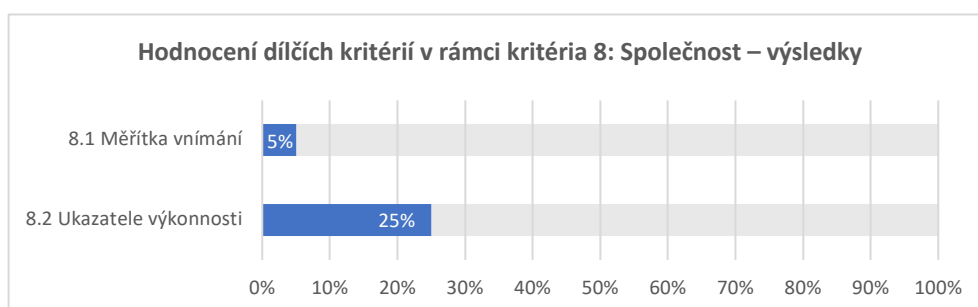
Graf 16 – Náklady na pohonné hmoty



Graf 17 – Množství vyprodukovaného odpadu

Hodnocení kritéria

Kritérium bylo posouzeno obdobným způsobem nastíněným v kapitole 11.2.1. Níže na grafu 18 je znázorněno výsledné hodnocení pro měřítko vnímání (5 bodů, resp. 5 %) a ukazatele výkonnosti (25 bodů, resp. 25 %). Detailnější hodnocení obou dílčích kritérií je uvedeno v příloze 6.



Graf 18 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 8: Společnost – výsledky

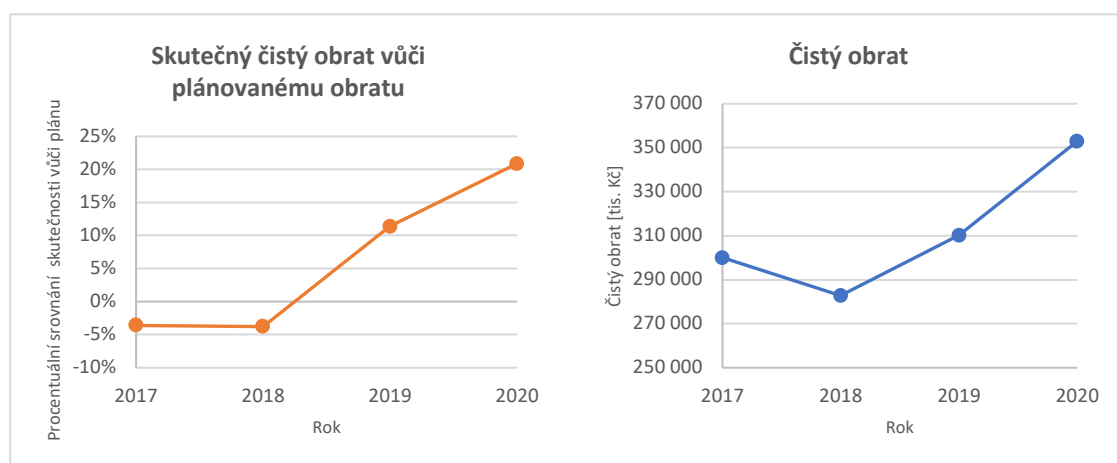
11.2.4. Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Ekonomické výstupy

Pro společnost jsou v oblasti finančních a strategických nefinančních výsledků klíčové ukazatele – čistý obrat, čistý zisk, náklady na mzdy, celkové náklady sestavované dle jednotlivých druhů nákladů a zásoby, tzn. evidence materiálových zásob, hotových výrobků, polotovarů a nedokončené výroby. Kromě zásob, jsou pro všechny ukazatele stanoveny roční (měsíční) plány, které říkají, jakých hodnot by měl podnik v rámci zmíněných měřítek dosáhnout. Společnost na konci roku (měsíce) provádí srovnání skutečně dosažených a plánovaných výsledků a stanovuje mezi nimi procentuální rozdíl. Pro čistý obrat a zisk je cílem dosáhnout rozdílu 0 %, tzn. aby byl dodržen plán. V případě, že je procento srovnání větší než 0 %, znamená to překonání vymezeného plánu, a tedy v rámci sledovaného kritéria zaznamenání skvělých výsledků. Pro náklady na mzdy a celkové náklady je cílem při srovnání skutečných a plánovaných výsledků dosáhnout rozdílu méně nebo rovno 0 %. To znamená být buďto pod nákladovým plánem nebo plán nákladů přesně dodržet. U všech měřítek kromě ukazatele zásob probíhá benchmarking, nicméně pouze v rámci skupiny, tzn. mateřská společnost si vyžádá data od svých dceřiných společností a porovnává je. Podnik však k výsledkům nemá přístup.

Rok	Čistý obrat	Plánovaný čistý obrat	Srovnání	Cíl
2017	300 023 747 Kč	311 216 000 Kč	-4 %	0 %
2018	282 803 957 Kč	293 914 000 Kč	-4 %	0 %
2019	310 147 386 Kč	278 468 000 Kč	11 %	0 %
2020	353 006 706 Kč	292 010 000 Kč	21 %	0 %

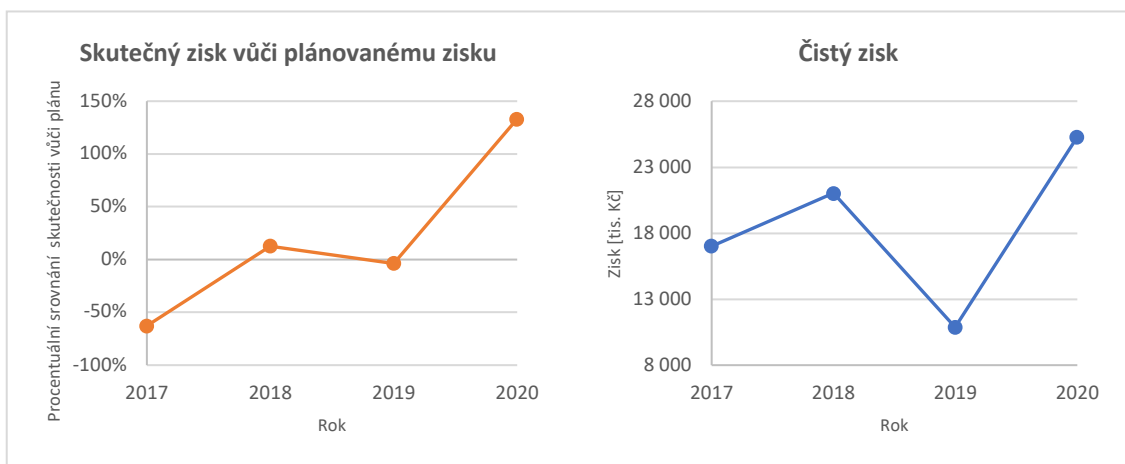
Tabulka 11 – Čistý obrat a srovnání s plánem



Graf 19 – Čistý obrat a srovnání s plánem

Rok	Čistý zisk	Plánovaný Čistý zisk	Srovnání	Cíl
2017	17 026 682 Kč	45 690 000 Kč	-63 %	0 %
2018	21 030 005 Kč	18 669 000 Kč	13 %	0 %
2019	10 874 817 Kč	11 285 000 Kč	-4 %	0 %
2020	25 291 345 Kč	10 844 000 Kč	133 %	0 %

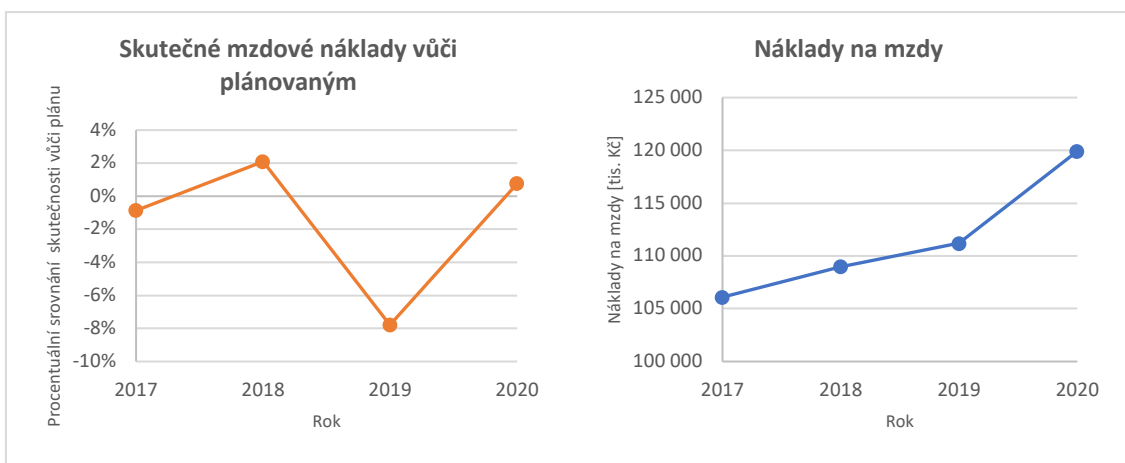
Tabulka 12 – Čistý zisk a srovnání s plánem



Graf 20 – Čistý zisk a srovnání s plánem

Rok	Náklady na mzdy	Plánované náklady	Srovnání	Cíl
2017	106 095 618 Kč	106 999 000 Kč	-0,8 %	≤0 %
2018	108 996 661 Kč	106 757 000 Kč	2,1 %	≤0 %
2019	111 189 731 Kč	120 580 000 Kč	-7,8 %	≤0 %
2020	119 915 912 Kč	118 993 000 Kč	0,8 %	≤0 %

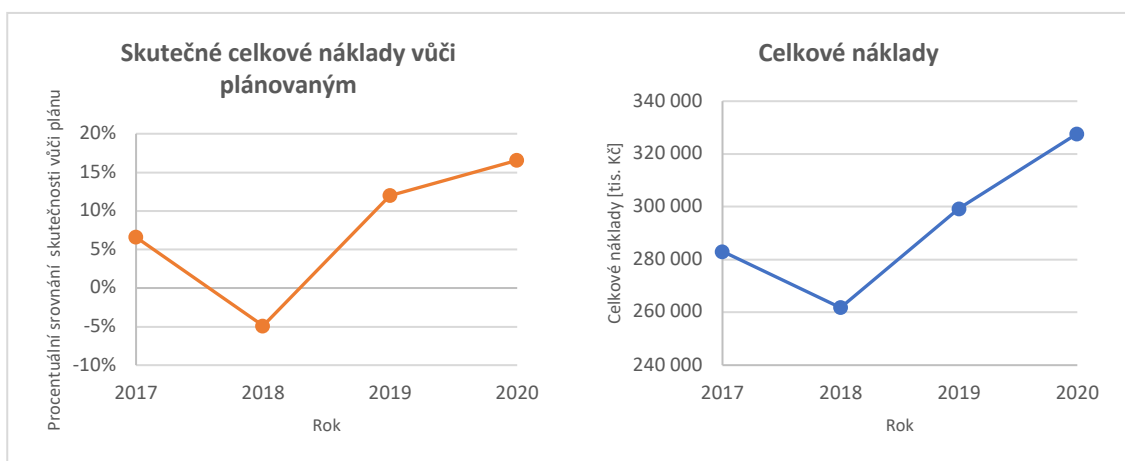
Tabulka 13 – Náklady na mzdy a srovnání s plánem



Graf 21 – Náklady na mzdy a srovnání s plánem

Rok	Celkové náklady	Plánované náklady	Srovnání	Cíl
2017	282 997 065 Kč	265 525 000 Kč	6,6 %	≤0 %
2018	261 773 952 Kč	275 244 000 Kč	-4,9 %	≤0 %
2019	299 272 569 Kč	267 183 000 Kč	12,0 %	≤0 %
2020	327 715 361 Kč	281 165 000 Kč	16,6 %	≤0 %

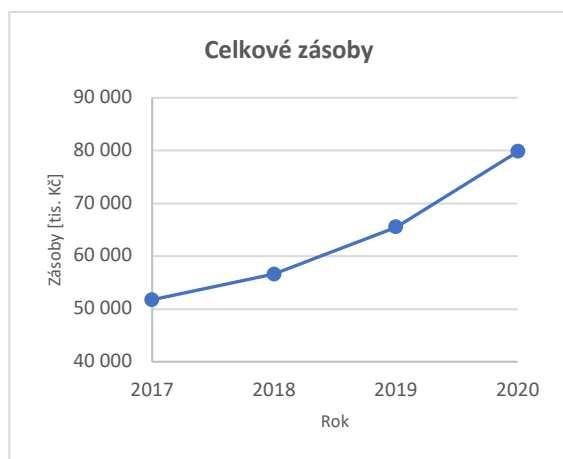
Tabulka 14 – Celkové náklady a srovnání s plánem



Graf 22 – Celkové náklady a srovnání s plánem

Rok	Celkové zásoby	Cíl
2017	51 740 594 Kč	-
2018	56 578 250 Kč	-
2019	65 520 000 Kč	-
2020	79 792 000 Kč	-

Tabulka 15 – Celkové zásoby



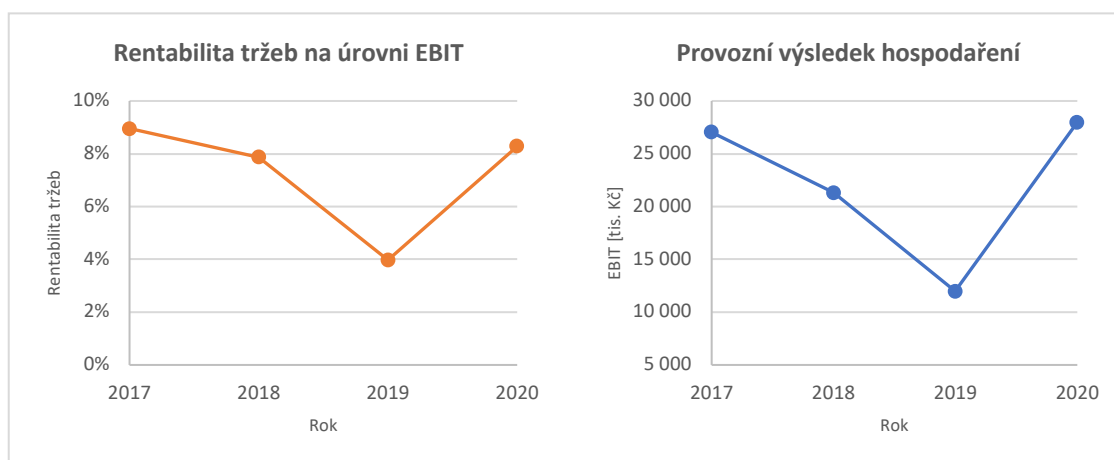
Graf 23 – Celkové zásoby

Ekonomické ukazatele výkonnosti

Hlavními ukazateli výkonnosti, které podnik monitoruje, jsou měřítka – rentabilita tržeb na základě provozního výsledku hospodaření (roční vyhodnocení), rentabilita tržeb na základě výsledku hospodaření před zdaněním (roční a měsíční vyhodnocení), roční vyhodnocení hodinových nákladových sazeb na výrobní hodinu dle strojů a druhů pracovišť, roční vázanost materiálových zásob na 1 Kč tržeb a míra samofinancování (roční vyhodnocení). U rentability tržeb na úrovni provozního výsledku hospodaření je mateřskou společností požadovaný cíl 8,5 %. Pokud je výsledek podniku pod touto hodnotou, nastává dorovnání ze strany skupiny (toto však neplatí vždy, např. rok 2019). Pro rentabilitu tržeb hodnocenou na základě výsledku hospodaření před zdaněním je cíl nižší, a to konkrétně 8 %. U ostatních měřítek jsou pak stanoveny pouze obecné cíle. V případě nákladových sazeb je cílem především konkurenceschopnost, u měřítka vázanosti materiálových zásob se společnost snaží dosáhnout co nejnižšího koeficientu a pro míru samofinancování představuje cíl co největší využití vlastních zdrojů, tzn. maximalizace procenta míry samofinancování. Oba ukazatele rentability tržeb společně s mírou samofinancování jsou podrobovány benchmarkingu, nicméně pouze v rámci skupiny, kdy si srovnání měřítek provádí mateřská společnost a podnik se již nedozví, jak na tom ostatní organizace ze skupiny jsou. U vázanosti materiálových zásob a hodinových nákladových sazeb benchmarking neprobíhá.

Rok	Tržby (výrobky a služby)	EBIT	ROS	Cíl
2017	302 116 000 Kč	27 061 000 Kč	8,96 %	8,5 %
2018	270 950 000 Kč	21 324 000 Kč	7,87 %	8,5 %
2019	301 546 000 Kč	11 986 000 Kč	3,97 %	8,5 %
2020	337 703 000 Kč	27 980 000 Kč	8,29 %	8,5 %

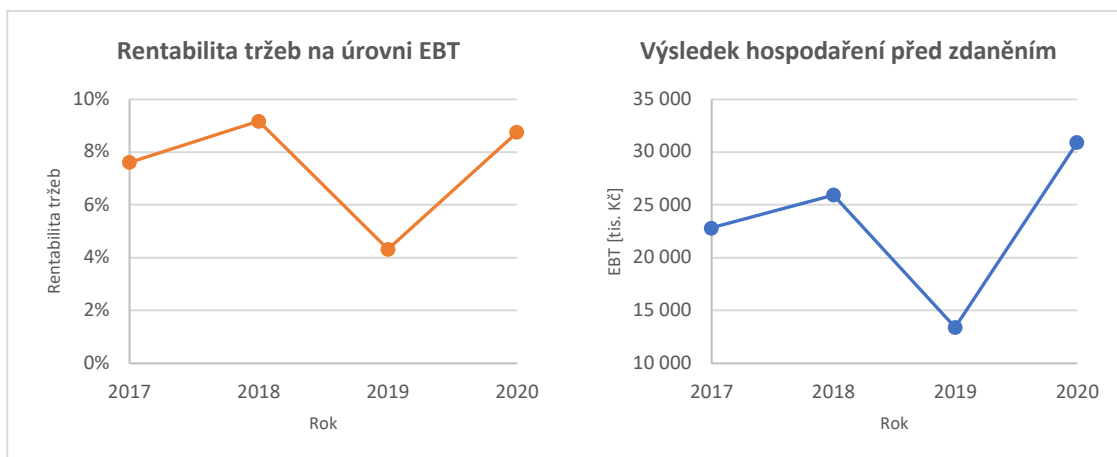
Tabulka 16 – Rentabilita tržeb na úrovni provozního výsledku hospodaření



Graf 24 – Rentabilita tržeb a provozní výsledek hospodaření

Rok	Čistý obrat	EBT	ROS	Cíl
2017	300 023 747 Kč	22 844 000 Kč	7,61 %	8 %
2018	282 803 957 Kč	25 955 000 Kč	9,18 %	8 %
2019	310 147 386 Kč	13 414 000 Kč	4,33 %	8 %
2020	353 006 706 Kč	30 923 000 Kč	8,76 %	8 %

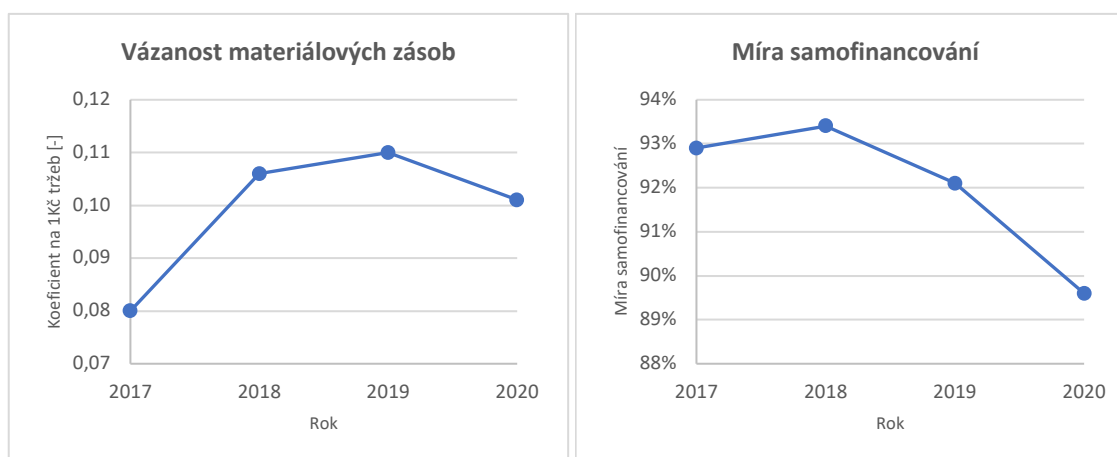
Tabulka 17 – Rentabilita tržeb na úrovni hospodářského výsledku před zdaněním



Graf 25 – Rentabilita tržeb a výsledek hospodaření před zdaněním

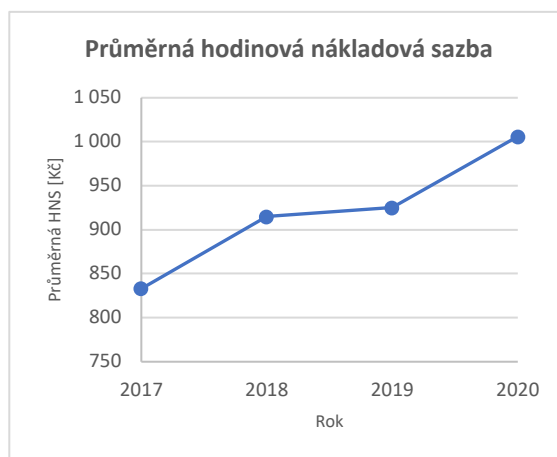
Rok	Vázanost materiálových zásob (koeficient na 1 Kč tržeb)	Míra samofinancování	HNS – průměr
2017	0,080	92,90 %	833 Kč/hod
2018	0,106	93,40 %	915 Kč/hod
2019	0,110	92,10 %	925 Kč/hod
2020	0,101	89,60 %	1 006 Kč/hod

Tabulka 18 – Vázanost materiálových zásob, míra samofinancování a průměrná HNS



Graf 26 – Vázanost materiálových zásob

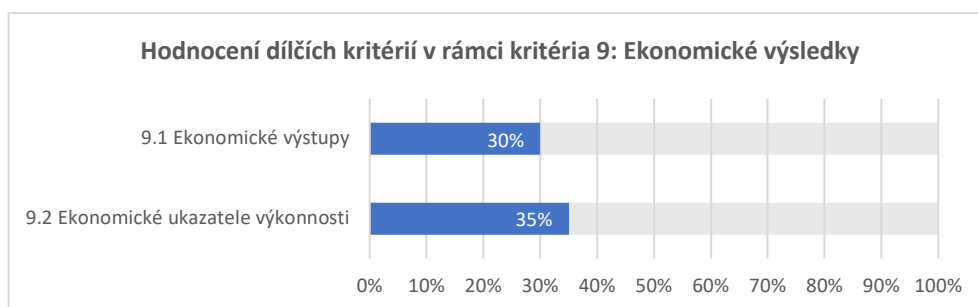
Graf 27 – Míra samofinancování



Graf 28 – Průměrná hodinová nákladová sazba

Hodnocení kritéria

Kritérium bylo posouzeno obdobným způsobem nastíněným v kapitole 11.2.1. Níže na grafu 29 je znázorněno výsledné hodnocení pro měřítka vnímání (30 bodů, resp. 30 %) a ukazatele výkonnosti (35 bodů, resp. 35 %). Detailnější hodnocení obou dílčích kritérií je uvedeno v příloze 6.



Graf 29 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 9: Ekonomické výsledky

12. Celkové hodnocení podniku

Aby mohlo být provedeno celkové hodnocení podniku, bylo zapotřebí na základě předchozího hodnocení otázek, měřítek vnímání a ukazatelů výkonnosti vypočítat přidělené hodnocení jednotlivých kritérií. U kritérií náležících oblasti „Předpokladů“ spočíval postup výpočtu ve zprůměrování bodového hodnocení příslušných otázek. Celkem je v oblasti „Předpokladů“ obsaženo pět kritérií, bylo tedy nutné stanovit pět aritmetických průměrů, které se svojí hodnotou mohou pohybovat na škále 0 až 100 bodů. V případě čtyřech kritérií spadajících do oblasti „Výsledků“ je výpočet jejich přiděleného hodnocení složitější. Každé kritérium obsahuje dvě subkritéria (měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti), jejichž bodové hodnocení je potřeba vynásobit stanoveným váhovým koeficientem a až poté se vážené hodnocení subkritérií sečte a vznikne výsledné hodnocení kritéria. Toto hodnocení se může opět pohybovat

v rozmezí 0 až 100 bodů. Váhy jednotlivých dílčích kritérií jsou společně s přepočtem hodnocení subkritérií uvedeny v tabulce 19. Z této tabulky je možné vyčíst, že vnímání spokojenosti zákazníků a pracovníků (tzn. měřítka vnímání u kritéria 6 a kritéria 7) má v rámci Modelu START PLUS větší váhu než interní ukazatele výkonnosti.

Kritérium	Dílčí kritérium (subkritérium)	Bodové hodnocení	Váha	Vážené hodnocení
6 Zákazníci – výsledky	6.1 Měřítka vnímání	3	0,75	2,3
	6.2 Ukazatele výkonnosti	25	0,25	6,3
7 Pracovníci – výsledky	7.1 Měřítka vnímání	5	0,75	3,8
	7.2 Ukazatele výkonnosti	30	0,25	7,5
8 Společnost – výsledky	8.1 Měřítka vnímání	5	0,5	2,5
	8.2 Ukazatele výkonnosti	25	0,5	12,5
9 Ekonomické výsledky	9.1 Ekonomické výstupy	30	0,5	15,0
	9.2 Ekonomické ukaz. výkonnosti	35	0,5	17,5

Tabulka 19 – Přepočet hodnocení subkritérií

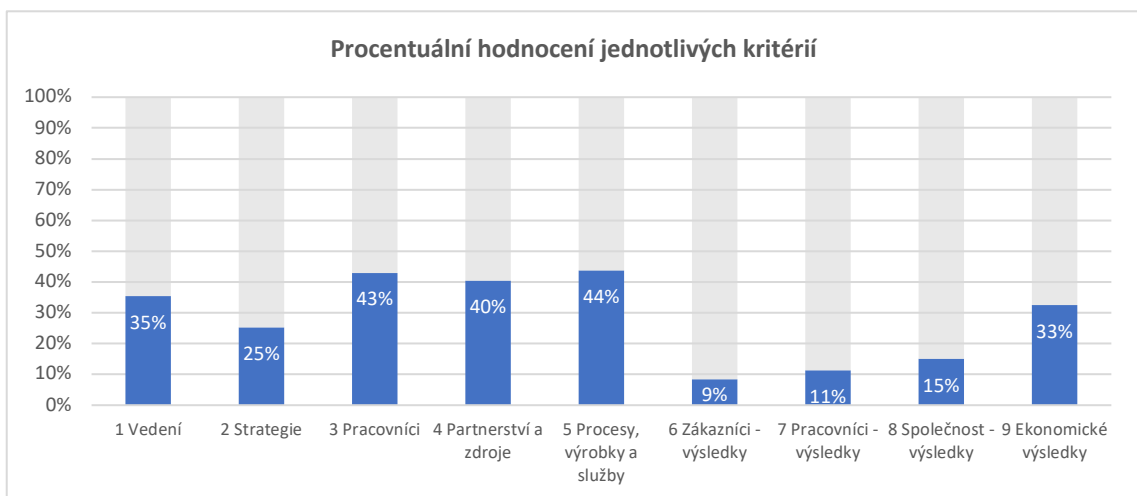
Po realizaci výše popsaných kroků bylo možné stanovit bodové hodnocení kritérií. Nicméně, i jednotlivá kritéria mají přiřazenou svoji váhu. Proto bylo nezbytné, aby ještě na závěr došlo k vynásobení tohoto koeficientu společně s jejich bodovým hodnocením. V závislosti na kritériu se získané vážené bodové hodnocení pohybuje buďto na škále 0 až 100 bodů nebo na škále 0 až 150 bodů. Podrobný přehled bodového hodnocení jednotlivých kritérií je uveden v tabulce 20 a na další straně na obrázku 24.

Kritérium	Bodové hodnocení	Váha	Vážené hodnocení	Maximální počet bodů
1 Vedení	35	1	35	100
2 Strategie	25	1	25	100
3 Pracovníci	43	1	43	100
4 Partnerství a zdroje	40	1	40	100
5 Procesy, výrobky a služby	44	1	44	100
6 Zákazníci – výsledky	9	1,5	13	150
7 Pracovníci – výsledky	11	1	11	100
8 Společnost – výsledky	15	1	15	100
9 Ekonomické výsledky	33	1,5	49	150

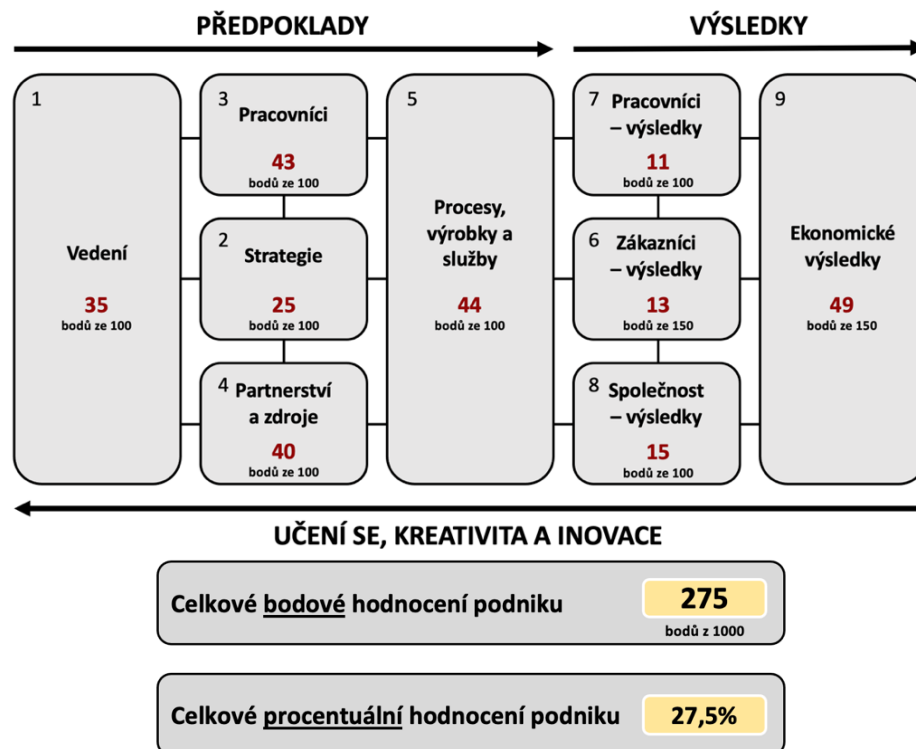
Tabulka 20 – Vážené bodové hodnocení jednotlivých kritérií

Z důvodu možnosti snadného vzájemného srovnání všech kritérií, byla vážená bodová hodnocení kritérií převedena také na procenta. U kritérií, jejichž hodnocení se pohybuje v rozmezí 0 až 100 bodů, se 1 % rovná 1 bodu. Pro kritéria mající větší rozsah, a to 0 až 150 bodů, odpovídá 1 % přesně 1,5 bodu. Procentuální hodnocení jednotlivých kritérií je zaneseno do grafu 30. Z tohoto grafu vyplývá, že nejlepšího hodnocení dosáhlo kritérium 5 a v těsném závěsu následuje kritérium 3 a poté kritérium 4. Všechna

jmenovaná kritéria spadají do oblasti „Předpokladů“ a jejich vyšší hodnocení je založeno na skutečnosti, že u nich byly v rámci jednotlivých otázek (činností podniku) lépe navrženy přístupy a také u nich ve srovnání s kritériem 1 a kritériem 2 dochází častěji k hodnocení a zlepšování navržených přístupů. Naproti tomu nejnižší hodnocení zaznamenalo kritérium 6 a dále kritérium 7 a 8. To je způsobeno zejména tím, že společnost nemá exaktně stanovené vnímání spokojenosti zákazníků, pracovníků a okolí, tudíž za tyto oblasti nezískala téměř žádné body. Absence měřítek vnímání se tedy na hodnocení těchto kritérií významně podepsala. U kritéria 6 a kritéria 7 je navíc vše umocněno váhovým koeficientem 0,75, který je měřítkům vnímání přidělen.



Graf 30 – Procentuální hodnocení jednotlivých kritérií



Obrázek 24 – Celkové hodnocení podniku a schéma modelu START PLUS

Jakmile bylo u všech kritérií stanoveno jejich vážené bodové hodnocení, zbýval k dosažení závěrečného hodnocení společnosti poslední krok, a sice provést součet všech těchto vážených bodů. Výsledné celkové hodnocení podniku je na obrázku 24.

Model START PLUS ve spojitosti s výsledným hodnocením rozlišuje dvě úrovně ocenění. První stupeň náleží bodovému ohodnocení 175 až 300 bodů a společnost, která takové hodnocení obdrží, je dle modelu vnímána jako „Perspektivní organizace“/„Perspektivní firma“. Pro dosažení druhého stupně je zapotřebí získat bodové ohodnocení vyšší než 300 bodů. V takovém případě je pak společnost považována za „Úspěšnou organizaci“/„Úspěšnou firmu“. Podnik Glatt – Pharma získal v rámci této diplomové práce celkové hodnocení 275 bodů z 1000 teoreticky možných, čemuž odpovídá procentuální hodnocení 27,5 %. Společnost je tedy dle dosaženého hodnocení možné označit za „Perspektivní firmu“. Rovněž je potřeba připomenout, že organizace, pro které hodnocení pomocí Modelu START PLUS představuje první kontakt s cestou za excelencí, získávají zpravidla 100 až 300 bodů. Bodový zisk společnosti Glatt – Pharma, která se s modely excellence dosud nesešla, lze tedy zcela určitě považovat za velice dobrý.

Pro zápis všech přidělených bodů a pro výpočet celkového hodnocení podniku byl vytvořen hodnotící soubor Excel. Během zpracování tohoto výpočetního nástroje byla snaha o co největší intuitivnost, interaktivnost a opakovatelnost použití. Každé kritérium má svůj samostatný list, ve kterém je umístěna tabulka, do které se zadává přidělené bodové hodnocení za jednotlivé posuzované prvky. Následně je zpracována modelem předepsaná logika propočtu hodnocení, tudíž po zadání udělených bodů dojde k výpočtu ohodnocení daného kritéria. Kromě tabulky je na každém listu rovněž graf vykreslující stanovené hodnocení daného kritéria a také jsou na listu uvedeny otázky či popis požadované sady sledovaných měřítek, na kterých je každé kritérium založeno. Nadstavbou takto zpracovaných listů pro všech devět kritérií jsou pak dva listy popisující upravenou matici RADAR, a to zvláště pro oblast „Předpokladů“ a „Výsledků“. Celý soubor Excel zastřešuje celkové hodnocení podniku, které je zpracované na dalších dvou listech. V rámci souboru jsou uživatelům poskytnuty obrazce s nastavenými hypertextovými odkazy, které zajišťují snadné přesuny mezi jednotlivými kritérii či snadné navrácení se k hlavnímu listu, a sice celkovému ohodnocení podniku. Rovněž jsou pro některé buňky s přidělenými body zpracovány poznámky s vysvětlením, proč byla daná oblast takto ohodnocena. Poznámky se týkají zejména kritéria 9, které zaznamenává ekonomické výstupy. Ukázka podoby tohoto hodnotícího souboru Excel je uvedena v příloze 7.

12.1. Silné stránky a možnosti pro zlepšení

Na základě analýzy a hodnocení organizace zpracované v předchozí části diplomové práce byly kromě bodového výstupu zjištěny také silné stránky podniku a možnosti pro jeho zlepšení. Tato problematika je rozebrána na následujících řádcích. Pro každé kritérium z oblasti „Předpokladů“ ale i oblasti „Výsledků“ jsou nejprve uvedeny silné stránky a poté následují doporučení pro zlepšení.

Kritérium 1: Vedení

Silné stránky

- Jasně nastavení krátkodobých i dlouhodobých cílů, které je pravidelně aktualizováno.
- Otevřenost vrcholového vedení vůči novým přístupům, tzn. snaha zabývat se každým nápadem a nestavět se k nějaké myšlence apriori odmítavě. (Důkazem je i tato diplomová práce. Podnik s modely excellence nikdy dříve nepracoval a tato oblast pro něj byla zcela neznámá. I přesto však byla u vrcholového vedení velká otevřenost k vyzkoušení si tohoto nástroje.)
- Motivace ředitele společnosti k neustálému rozvoji podniku.
- Vytváření společných projektů v rámci skupiny, což napomáhá rozvoji vztahů s hlavním zákazníkem, resp. mateřskou společností.
- Přehled všech členů vrcholového vedení o hlavních činnostech podniku, tzn. především výrobní části společnosti (i vedoucí personálního oddělení či vedoucí ekonomického oddělení).
- Stejný průběh pravidelných porad, tzn. stejný den, stejný čas a stejné složení. Důležité pro kontinuitu a stálost porad.
- Členství v Krajské hospodářské komoře v Hradci Králové.

Možnosti pro zlepšení

- Jasně a přehledně zdokumentování vizí a poslání podniku. Zajištění její lepší komunikace k zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. Důraz na snadnou zapamatovatelnost.
- Sepsání etického kodexu, který by byl neustále přístupný všem zainteresovaným stranám. Tento krok může zlepšit sdělování hodnot a zásad etiky zaměstnancům a ostatním zainteresovaným stranám (také lepší prezentace navenek).
- Exaktně vyhodnotitelná zpětná vazba od zaměstnanců týkající se manažerských schopností a způsobu řízení vedoucích pracovníků.
- Důraznější využívání principů projektového řízení během řízení změny v podniku. Zajištění větší efektivity a organizovanosti.
- Využívání širší palety motivačních nástrojů, jako například možnost podílet se na tvorbě zadání úkolu, a to včetně způsobu jeho řešení. Jedná se o jeden

z nejsilnějších nástrojů motivace. S úkoly, které si pracovníci sami stanoví, pociťují větší ztotožnění.

- Systematické hodnocení a zlepšování nastavených přístupů.

Kritérium 2: Strategie

Silné stránky

- Pravidelné vyhodnocování stanovené strategie, a to pomocí sledování k tomu určených KPI.
- Pro potřeby tvorby strategie využívání hodnot a vývojových trendů stanoveného mixu interních ukazatelů.
- Sestavování mixu interních ukazatelů, zmíněných v předchozím bodě, založeno na různých oblastech, tzn. nejen hospodářských ukazatelích. To podporuje zajištění co nejlepšího přehledu o situaci v podniku během tvorby strategie.
- Mapování a využívání informací ohledně očekávání všech zainteresovaných stran, např. při tvorbě strategie. Snaha nevynechat žádnou skupinu.
- Dobré rozpracování strategie na nižší úrovni organizace.
- Věnování se technologickým trendům a snaha o modernizaci.

Možnosti pro zlepšení

- Do budoucna, po rozšíření kapacit výroby a snížení procenta zakázek od mateřské společnosti, nutné stanovení přístupu ohledně definování trhů a segmentů trhu. Stejně tak v budoucnu důležité systematické shromažďování a vyhodnocování informací o vývoji na relevantních trzích a aktivitách konkurentů. Využití kupříkladu analýzy pěti sil 5F apod.
- Při tvorbě strategie využívání nástrojů jako PESTLE analýza, SWOT analýza atd. Zajištění zpřesnění tvorby strategie.
- Zavedení systematickosti a jasněho způsobu tvorby strategie. Systematickost přináší možnost lepšího ohodnocení přístupu, zvýšení úspěšnosti strategie, ale také zpřesnění výběru faktorů úspěchu. Rovněž zajišťuje větší konkurenceschopnost, což bude o to důležitější, jakmile dojde k rozšíření výroby a snížení procenta zakázek od mateřské společnosti, tzn. snížení jistoty zakázek.
- Omezení reaktivního jednání. To znamená, podrobné analyzování rizik spojených s možným narušením cesty za dosažením vymezených cílů. Následně také vyhodnocení významnosti rizik (matice rizik), simulace rizik a schopnost se s riziky vypořádat, tzn. příprava alternativních scénářů či krizových plánů.
- Předávání informací ohledně strategie všem zainteresovaným stranám, tzn. kupříkladu formou podrobného sepsání navržené strategie apod.
- Systematické hodnocení a zlepšování nastavených přístupů.

Kritérium 3: Pracovníci

Silné stránky

- V podniku je velké množství stálých zaměstnanců, resp. malá fluktuace.
- Dobře vypracované personální plány a strategie. Stejně tak dobré vypracování plánů rozvoje osobních předpokladů jednotlivých zaměstnanců, tzn. jejich znalostí a dovedností.
- Velice dobré stanovení požadovaných kompetencí, znalostí a dovedností pracovníků. Vypracování dokumentů jako stromy dovedností, tabulkový soupis rolí a dovedností či soupis požadovaných znalostí a zkušeností, a to pro všechny pozice.
- Podpora a sledování rozvoje pracovníka během jeho prvního roku ve společnosti.
- Snaha obsazovat vedoucí pozice pracovníky z vlastních řad, ne nabírat vedoucí pracovníky externě. Možnost kariérního růstu.
- Využívání informačního systému ABRA.
- Podrobně rozpracované odměňování pracovníků. Jeden z faktorů, který přispívá k jejich angažovanosti a motivaci.
- Vytváření různých projektů napříč podnikem, do kterých se mohou zaměstnanci zapojit.

Možnosti pro zlepšení

- Nastavení jasně daného průběhu pohovorů u výběrových řízení, resp. nastavení polostrukturovaného pohovoru. Tento způsob zajistí jasné vedení pohovorů, snadnou porovnatelnost uchazečů, ale zároveň poskytuje možnost odbočit také k něčemu jinému, co by o žadateli mohlo přinést další zajímavé informace.
- Poskytování zahraničních stáží v rámci skupiny. Přilákání mladých lidí, zlepšení jazykových schopností zaměstnanců a větší propojení se skupinou.
- Zlepšení komunikace napříč jednotlivými hierarchickými úrovněmi, tzn. zlepšení propadu informací v nezměněné podobě od vedení k jednotlivým pracovníkům. Zavedení kupříkladu interní sociální sítě, pomocí které může vrcholové vedení snadno komunikovat se všemi pracovníky. Interní sociální síť by dále umožňovala vytváření i uzavřených skupin či individuálních a skupinových „chatů“. Příkladem softwaru zvládajícího v podniku nastavit vlastní sociální síť může být LutherOne.
- Průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Například formou papírových či elektronických dotazníků (důležité je zachování anonymity). Opět možnost využití např. softwaru LutherOne, pomocí kterého lze realizovat kromě výše popsaného také pravidelné průzkumy.
- Zvýšení motivace a angažovanosti pomocí využití různých soutěží, např. zaměstnanec měsíce, zaměstnanec roku apod. V rámci soutěží rovněž možnost vyhrát různé hmotné ceny. Popřípadě opět využití softwaru LutherOne, který umožňuje udělovat digitální ocenění (podobné těm, co udělují sport trackery).
- Systematické hodnocení a zlepšování nastavených přístupů.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Silné stránky

- Navštěvování konferencí a veletrhů.
- Dobrá identifikace možných partnerství, tzn. důkladné posuzování případných partnerů.
- Zajištění finančních rizik spojených s poklesem kurzu české koruny vůči euru, a to pomocí smluvně domluvených finančních derivátů.
- Rozložení finančních prostředků do dvou bankovních institucí.
- Zavedený a využívaný systém environmentálního managementu, resp. norma ISO 14 001. Zabezpečení identifikace případných negativních dopadů na životní prostředí a také zajištění efektivního využívání zdrojů (materiál, energie).
- Vytváření pracovních skupin a týmů napříč skupinou (spolupráce v rámci mezinárodních týmů).
- Využívání finančních zdrojů v souladu s celkovou strategií, tzn. vytváření finančních ročních plánů a také plánů investic, které se pojí i se zajištěním stabilního technologického rozvoje.
- Pro co nejlepší využívání hmotného majetku vytváření plánů oprav, plánů revizí a plánů využití prostoru, tzv. layoutů.

Možnosti pro zlepšení

- Vypracování plánu, kam bude v budoucích letech směřovat spolupráce s externími partnery.
- Propojení ekonomického pohledu hodnocení investic a výrobního pohledu. Ekonomické oddělení ví, že se investice těší dobrým ekonomickým výsledkům, už ale neví, jak si stojí v rámci výroby, a naopak. Prolnutí těchto dvou oblastí zajistí lepší přehled ohledně hodnocení investic.
- Využití SWOT matice, analýzy rizik, matice rizik a simulace rizik během plánování veškerých investic. Stejně tak u všech investic používání dynamické metody hodnocení, tzn. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index ziskovosti, doba návratnosti apod. Popsané kroky přinesou zkvalitnění plánování investic.
- Systematické hodnocení a zlepšování nastavených přístupů.

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Silné stránky

- Zavedený a využívaný systém managementu jakosti, resp. norma ISO 9 001. Zlepšuje řízení procesů ve společnosti a pomáhá naplňovat stanovené cíle a plány.
- Každý proces má svého vlastníka. Tento vlastník je definován na základě popisu pracovních pozic, tzn. kompetencí, rolí a odpovědností.

- Zavedený a využívaný systém environmentálního managementu, resp. norma ISO 14 001.
- Vytváření týdenních plánů a jejich pravidelné vyhodnocování.
- Jasný, individuální a pečlivý přístup k externím zákazníkům během návrhu a realizace celé zakázky. (Zakázky od mateřské společnosti jsou přesně specifikované.)
- V rámci zakázek dosahování souladu s potřebami a očekáváním zákazníků.
- Využívání brainstormingu k podpoře kreativity. Rovněž vytváření harmonogramů s úkoly.

Možnosti pro zlepšení

- Omezení intuitivnosti a určité míry nahodilosti během implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu, tzn. zavedení systematického přístupu. To může přispět ke snížení časové náročnosti implementace a také podpořit zastupitelnost (pro případného nového zaměstnance snazší zorientování se).
- Zlepšení řízení projektů využíváním technik síťové analýzy a vyhodnocováním rizik procesů.
- Exaktní zjišťování spokojenosti zákazníků. Sestavení statisticky vyhodnotitelných dotazníků apod.
- Systematické řízení vztahů se zákazníky. Možné zavedení systému CRM. (Jakmile nastane plánované zvýšení podílu externích zákazníků, poroste tato skutečnost na důležitosti.)
- Zavedení i dalších technik pro podporu kreativity. Konkrétně lze jmenovat např. metodu SCAMPER sloužící k hledání nových a neobvyklých nápadů a řešení, metodu šesti klobouků či vytváření myšlenkových map, a to např. pomocí softwaru Mindomo nebo Draw.io.
- Zavedení marketingové strategie. (Jakmile nastane plánované zvýšení podílu externích zákazníků, poroste tato skutečnost na důležitosti.)
- Systematické hodnocení a zlepšování nastavených přístupů.

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Silné stránky

- Stanovené cíle u sledovaných měřítek.
- Dobrá úroveň plnění termínů (kromě roku 2019, kdy došlo k velké obměně managementu ve výrobě).

Možnosti pro zlepšení

- Oprava výpočtu ukazatele plnění termínů. U měřítka se sleduje míra plnění plánu zakázek, a to na základě dodaného množství zakázek v eurech a zpožděného množství zakázek v eurech. Pro výpočet procenta plnění termínů je tedy nutné tyto dvě hodnoty sečíst, poté zjistit hodnotu 1 % a touto hodnotou následně

vydělit dodané množství zakázek. Ve společnosti se však ukazatel počítá pouze jako 1 mínus podíl zpožděných zakázek a dodaných zakázek. Tento výpočet tak není správně nastaven, jelikož nebere jako 100% hodnotu plán zakázek, ale dodané zakázky. Vzniká tak nepřesný (podhodnocený) výpočet, který se sice na úrovni 95 % liší pouze cca o 0,3 %, ale na úrovni 85 % je rozdíl již přibližně 2,5 %. Korektní nastavení výpočtu je o to důležitější, jelikož tento ukazatel je jedním z měřítek, které ovlivňuje pohyblivou složku mzdy. Může se tedy stát, že kvůli nevhodně zvolenému výpočtu dostanou pracovníci méně peněz, než na kolik by měli nárok. To se také pravděpodobně stalo například v květnu roku 2017, kdy podle výpočtu podniku bylo plnění termínů 85,71 %. Podle upraveného vzorce však měřítka dosahovat hodnoty 87,5 %, což by znamenalo, že nemělo dojít k propadu pod úroveň 87 %, která představuje jednu z hranic, kdy nastávají srážky v rámci pohyblivé složky mzdy.

- Zavedení statistického měření spokojenosti zákazníků, a to pomocí exaktně vyhodnotitelných dotazníků. Sledování měřítek jako spokojenost s vyřízením reklamací, se zákaznickým přístupem, s rychlostí dodávky, s kvalitou apod.
- Vyjádření reklamací nejen v počtech, ale také v podobě peněžní sumy. Může nastat situace, kdy bude velký počet reklamací, ale všechny za malý obnos peněz, nebo naopak malý počet reklamací, za velké množství peněz. Sledování pouze počtu reklamací, tak nemusí být dostatečným měřítkem.
- Poměrně velká závislost na nástroji MS Excel. Zapojení např. analytické platformy MS Power BI, která může pomoci zlepšit přehled o datech.

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Silné stránky

- Monitorování nemocnosti, tzn. kolik pracovních dnů za měsíc byli zaměstnanci v průměru nemocní (odděleně pro technicko-hospodářské pracovníky a dělníky).
- Podpora prevence díky podrobnému sledování pracovních úrazů.
- Nově zavedené vyhodnocování nábora.
- Sledování dat poskytovaných Facebookem.

Možnosti pro zlepšení

- Nastavení konkrétních cílů u sledovaných měřítek.
- Větší rozpracování politiky BOZP – snížení úrazovosti.
- Statisticky vyhodnotitelné průzkumy spokojenosti pracovníků. Zjišťování spokojenosti s prostředím na pracovišti, s bezpečností a ochranou zdraví, s vedením a řízením, s odměňováním apod.
- Sledování povědomí o strategii.
- Systematické vyhodnocování dat z Facebooku.
- Poměrně velká závislost na nástroji MS Excel. Zapojení např. analytické platformy MS Power BI, která může pomoci zlepšit přehled o datech.

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Silné stránky

- Zvyšování povědomí o společnosti prostřednictvím reklam a sponzoringu, tzn. cílená propagace podniku.
- Sledování spotřeb energií.
- Přesné monitorování množství vyprodukovaného odpadu, a to dle jednotlivých položek.
- Snaha o snižování ekologických dopadů.
- Sledování dat poskytovaných Facebookem.

Možnosti pro zlepšení

- Nastavení konkrétních cílů u sledovaných měřítek.
- Zavedení exaktního měření vnímání organizace okolím. A to např. pomocí statisticky vyhodnotitelných dotazníků, jež by bylo možné sbírat v rámci účasti na prezentacích středních škol a zaměstnanců, kterých se společnost pravidelně účastní, viz. otázka 1.10 v kapitole 11.1.1. Popřípadě může být vyplnění takových dotazníků zavedeno během školních exkurzí do podniku.
- Sledování poměrových ukazatelů. Sledování např. spotřeb energií vztažených k velikosti tržeb. Poměrová měřítka poskytnou lepší vypovídající hodnotu a lepší porovnatelnost.
- Systematické vyhodnocování dat z Facebooku.

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Silné stránky

- Celková ekonomická stabilita.
- Naplňování svých závazků.
- Stanovení konkrétních cílů u klíčových měřítek výkonnosti.
- Růst čistého obratu.
- Růst výsledku hospodaření po zdanění, resp. čistého zisku (kromě roku 2019, kdy se projevil pokles kurzu eura).
- Sledování rentability tržeb pomocí dvou ukazatelů.
- Žádné dlouhodobé úvěry.

Možnosti pro zlepšení

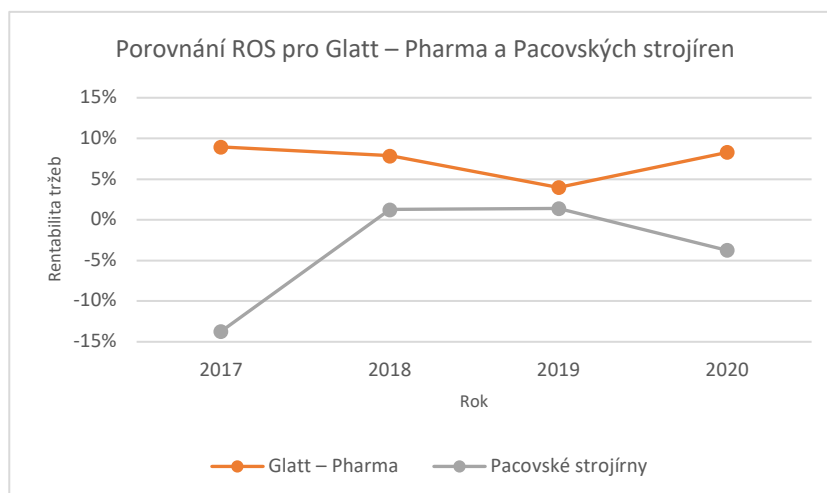
- Rozšíření ukazatelů rentability např. o ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu, ukazatel rentability vlastního kapitálu, ukazatel rentability odbytu či ukazatel rentability nákladů. Zlepšení přehledu o výkonnosti podniku.
- Rozšíření ukazatelů aktivit např. o ukazatel obratu celkových aktiv či ukazatel obratovosti zásob. Zlepšení přehledu o hospodaření s aktivy a jejich jednotlivými složkami.

- Sledování čistého pracovního kapitálu a obratu čistého pracovního kapitálu. Pomáhá řídit hladký chod společnosti, ale zároveň upozorňuje, kdy má podnik nadbytečně velké náklady na financování z vlastních nebo dlouhodobých zdrojů.
- Plánování a sledování cashflow. Pomůže ke zvýšení přehledu o cashflow a k jeho lepšímu a efektivnějšímu spravování. Se sledováním cashflow se rovněž pojí zavedení ukazatele obratové rentability ukazujícího finanční efektivitu podnikového hospodaření či ukazatele finanční efektivity kapitálu.
- Poměrové vyjádření již zavedených ukazatelů. Sledování např. velikosti mzdových nákladů pouze na základě absolutních čísel nemusí být zcela vypovídající. Je zřejmé, že s rostoucími tržbami, resp. růstem výroby, poroste také hodnota ukazatele velikosti mzdových nákladů. Jestli však roste příliš hodně nebo naopak málo, to již z tohoto měřítka nelze vyčíst. Lepší by proto bylo vztazení hodnoty velikosti mzdových nákladů kupříkladu k dosaženým tržbám a následný výpočet koeficientu. Stejný postup je možné realizovat u celkových nákladů. Měřítka takto získají lepší vypovídající hodnotu a lepší porovnatelnost.
- Zavedení sledování ukazatelů likvidity, tzn. běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Je potřeba udržovat stabilní hodnotu bez velkých výkyvů. Nesmí však být moc vysoká, v takové situaci by docházelo k neefektivnímu využívání finančních prostředků. Orientačně byla vypočítána běžná likvidita za poslední 4 roky, tzn. kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Zjištěné hodnoty ve všech letech značně překročily doporučené rozmezí. Je tedy pravděpodobné, že finanční prostředky nejsou zcela efektivně využívány.

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita	Doporučené hodnoty
2017	242 373 000 Kč	19 890 000 Kč	12,19	1,5 – 2,5
2018	247 873 000 Kč	19 737 000 Kč	12,56	1,5 – 2,5
2019	259 344 000 Kč	27 179 000 Kč	9,54	1,5 – 2,5
2020	278 313 000 Kč	25 832 000 Kč	10,77	1,5 – 2,5

Tabulka 21 – Výpočet běžné likvidity

- Zavedení externího benchmarkingu. Z účetních závěrek zveřejněných na internetu je možné snadno provést benchmarking základních ekonomických ukazatelů vůči svým konkurentům a sledovat tak jejich výkonnost a efektivnost. Níže na grafu 31 je znázorněno porovnání rentability tržeb pro Glatt – Pharma a Pacovské strojírnny. Ze srovnání je patrná výrazně lepší výkonnost společnosti Glatt – Pharma. Obdobně lze porovnat i další ekonomické ukazatele napříč konkurenty.



Graf 31 – Porovnání rentability tržeb pro Glatt – Pharma a Pacovských strojíren

12.2. Porovnání realizovaného hodnocení podniku s hodnoceními vedoucích pracovníků podniku

Poslední kapitolou praktické části této diplomové práce je porovnání přiděleného hodnocení podniku s hodnoceními stanovenými členy spolupracujícího týmu. Jelikož by však bylo velice náročné, aby každý člen samostatně opakoval analýzu a hodnocení organizace pomocí obsáhlého Modelu START PLUS, bylo rozhodnuto, že se pro získání hodnocení členů týmu použije Model START. Model START vychází stejně jako Model START PLUS z Modelu excellence EFQM. Je tedy tvořen stejnými devíti kritérii rozdělenými do dvou skupin, a sice do oblasti „Předpokladů“ a oblasti „Výsledků“. Hodnocení kritérií je založeno na celkem padesáti otázkách, u kterých se odpovědi vybírají ze čtyř vždy stejných možností. Model START je tedy daleko stručnějším nástrojem než Model START PLUS, což z něho činí vhodný nástroj pro ohodnocení podniku všemi členy spolupracujícího týmu. Sada otázek v rámci jednotlivých kritérií je uvedena v příloze 8 a možnosti odpovědí jsou popsány v tabulce 22.

Pro členy spolupracujícího týmu byl vytvořen textový soubor Word, který obsahoval všech padesát otázek a také popis možných odpovědí. Následně byl dokument odeslán všem členům týmu, se kterými probíhaly strukturované rozhovory kvůli analýze podniku, k vyplnění. Všechny čtyři možné odpovědi mají přidělené určité bodové hodnocení. Pro každé kritérium je tedy potřeba vypočítat jeho celkovou bodovou hodnotu, a to pomocí násobení počtu jednotlivých odpovědí s příslušným bodovým faktorem. Takto získanou hodnotu je následně nutné vydělit celkovým počtem odpovědí v kritériu, díky čemuž se stanoví celková procentuální hodnocení kritérií, resp. podniku.

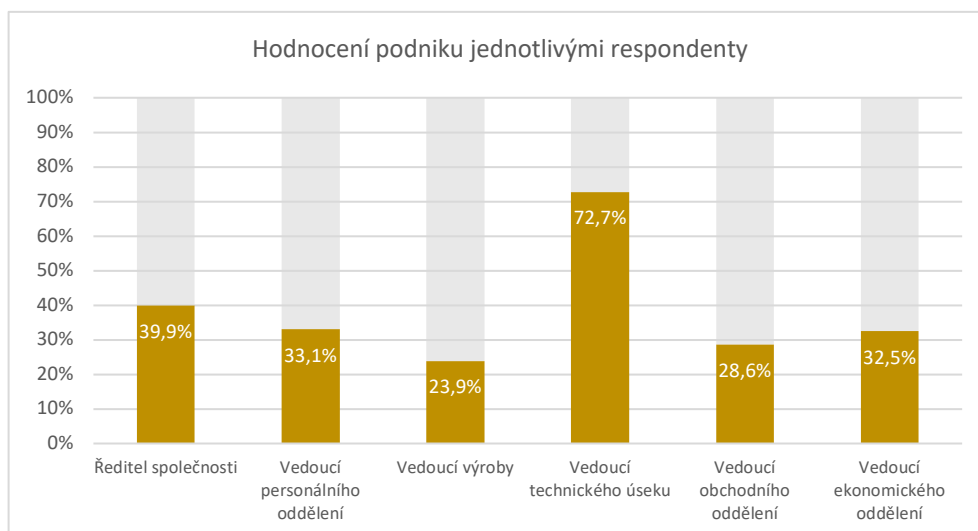
Pro vyhodnocení odpovědí a výpočet celkového hodnocení podniku byl stejně jako v případě Modelu START PLUS vytvořen hodnotící soubor Excel. Při vytváření byla znovu snaha o co největší interaktivnost a přehlednost. Hodnocení každého kritéria je tedy na

samostatném listu, stejně tak je na samostatném listu popis způsobu hodnocení a dále následuje jeden list zaznamenávající odpovědi všech respondentů, který je v souboru zahrnut kvůli opakovatelnosti použití. Pokud by se tedy členové týmu v budoucnu rozhodli pro nové vyplnění Modelu START, bude stačit změnit zápis na listu shrnujícím jejich odpovědi a soubor Excel poté dopočítá hodnocení. Hlavní částí souboru jsou opět dva listy s celkovým hodnocením společnosti, jež je počítáno jako hodnocení za všechny respondenty najednou. V souboru jsou však na jednom z listů celkového hodnocení zabudované ovládací prvky, kterými si může uživatel jednoduše zaškrtnout, kteří respondenti budou do hodnocení zahrnuti a kteří ne. Je tedy možné nechat si například spočítat hodnocení pouze jednoho člena týmu, hodnocení založené na polovině týmu či hodnocení založené na všech členech týmu (výchozí nastavení). V příloze 9 je uvedena ukázka podoby tohoto hodnotícího souboru Excel.

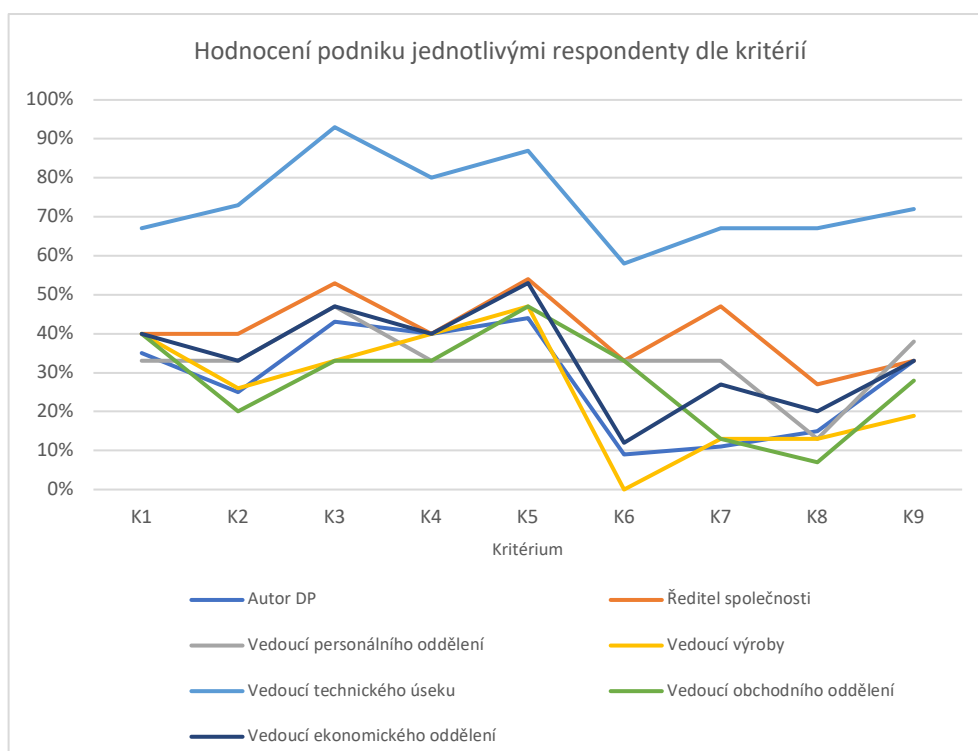
Možná odpověď a bodové hodnocení	Popis odpovědi
D – Dosud nezahájeno (0 bodů)	Téměř nic se neděje. Snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za pouhé přání.
C – Určitý pokrok (33 bodů)	Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků.
B – Podstatný pokrok (67 bodů)	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování.
A – Zcela dosaženo (100 bodů)	Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Je obtížné předpokládat další podstatné zlepšení.

Tabulka 22 – Možné odpovědi na otázky z Modelu START

Zjištěné hodnocení podniku jednotlivými respondenty je znázorněno níže na grafu 32. Z grafu je patrné, že celkové hodnocení podniku přidělené autorem diplomové práce, a sice 27,5 %, je nejbližší k hodnocení vedoucího obchodního oddělení. Nicméně ani hodnocení vedoucího personálního oddělení, vedoucího výroby či vedoucího ekonomického oddělení nejsou od hodnocení autora DP příliš vzdáleny. Tuto tezi potvrzuje i graf 33, ačkoliv především pro oblast „Předpokladů“. V oblasti „Výsledků“ se začínají hodnocení mírně lišit. Při srovnání je však potřeba vycházet ze skutečnosti, že Model START je výrazně jednodušší než Model START PLUS, tzn. nejde do tak velkých podrobností. Rovněž znění jeho otázek je jiné a také výpočet celkového hodnocení je založen na odlišném a snazším postupu. V neposlední řadě jsou důležité i zkušenosti hodnotitele a správné pochopení kladených otázek. Tyto faktory jsou tedy zdůvodněním, proč je srovnání hodnocení podniku Modelem START PLUS a Modelem START spíše rámcové a proč se hodnocení může lišit i o jednotky procent.



Graf 32 – Hodnocení podniku jednotlivými respondenty na základě Modelu START

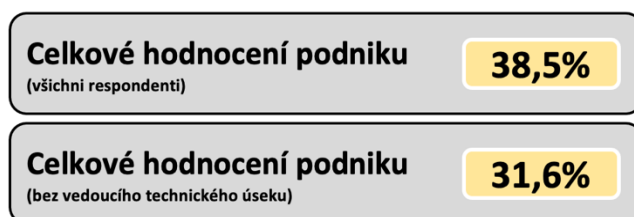


Graf 33 – Hodnocení podniku jednotlivými respondenty dle kritérií

V případě vedoucího technického úseku je však přípustný rozdíl v hodnocení podniku výrazně překonán, a to jak vůči autorovi DP, tak vzhledem k ostatním členům vrcholového vedení. Nabízí se tedy dva možné závěry. Buďto vedoucí technického úseku zcela nepochopil zadaným otázkám a při jejich opětovném vyplňování by již postupoval jinak, nebo oproti svým kolegům vnímá činnosti, přístupy a výsledky podniku příliš pozitivně. Často volenou odpovědí vedoucího technického úseku na otázky z Modelu START byla možnost „A“, která říká, že má podnik vynikající přístup nebo výsledky a je obtížné předpokládat další zlepšení, tzn. že podnik není v určitých otázkách

již kam posouvat. Ostatní respondenti tuto možnost odpovědi nevyužili ani jednou. Takto značně nadhodnocené vnímání podniku může být na škodu kupříkladu při hledání nových inovací a možných vylepšení. Vyhodnocení podniku Modelem START tak ukázalo další případnou možnost pro zlepšení, a sice názorové sladění vrcholového managementu, což je základní kamen úspěšného vedení ve všech společnostech.

Po stanovení hodnocení podniku jednotlivými respondenty byl proveden také výpočet celkového hodnocení podniku za všechny členy spolupracujícího týmu dohromady, viz. obrázek 25. Celkové hodnocení podniku za všechny respondenty je přibližně o 11 % vyšší než hodnocení podniku přidělené autorem diplomové práce. Jeden z důvodů tohoto rozdílu je zcela jistě výrazně optimistické hodnocení vedoucího technického úseku. Proto došlo také k výpočtu celkového hodnocení bez vedoucího technického úseku, tedy na základě pouze pěti respondentů místo šesti. Po tomto kroku nastal značný pokles hodnoty celkového hodnocení podniku, a to konkrétně na 31,6 %. Hodnocení podniku s vynecháním vedoucího technického úseku je tak již mnohem blíže celkovému hodnocení 27,5 %, které společnosti podle Modelu START PLUS přidělil autor DP.



Obrázek 25 – Celkové hodnocení podniku na základě Modelu START

Pro porovnání hodnocení byly taktéž použity statistické ukazatele jako Cohenovo kappa či eukleidovská vzdálenost, které na celou záležitost přinesly více exaktní pohled. Cohenovo kappa měří míru shody mezi dvěma hodnotiteli, a to na základě relativní shody mezi hodnotiteli a odhadu pravděpodobnosti náhodné shody. Výsledné kappa může nabývat hodnot od -1 do 1. Jestliže je kappa větší než 0,75, jedná se o výbornou shodu, hodnota kappa mezi 0,40 a 0,75 je považována za dobrou shodu a pokud je kappa menší než 0,40, znamená to špatnou shodu. K výpočtu bylo využito hodnocení v rámci jednotlivých kritérií a výpočet byl proveden pro všechny členy týmu, tzn. byla vypočítána míra shody mezi autorem diplomové práce a všemi respondenty. Dále byla určena míra shody mezi autorem DP a hodnocením za všechny respondenty a také mezi autorem DP a hodnocením za všechny respondenty s vynecháním vedoucího technického úseku.

Ukázku výpočtu Cohenova kappa lze vidět v tabulce 23. Za hranici, která rozhoduje o úspěchu a neúspěchu, byla vybrána hodnota 30 %, jelikož tato hodnota v Modelu START PLUS představuje přechod od značení „Perspektivní firma“ k označení „Úspěšná firma“. Podle této hranice byl u autora diplomové práce zjištěn úspěch u pěti kritérií, zatímco u ředitele společnosti u osmi kritérií. Shodné rozhodnutí u autora DP a ředitele

společnosti nastalo u šesti kritérií. Dle těchto zjištění byla stanovena relativní shoda, tzn. $Pr(a)$, a náhodná shoda, tzn. $Pr(e)$, z jejichž hodnot se nakonec pomocí rovnice 1 vypočítalo Cohenovo kappa. Výsledná míra shody má u ředitele společnosti hodnotu 0,27, což znamená, že s jeho hodnocením shoda nenastala. Výsledky všech kappa jsou shrnuty v tabulce 24.

$$\kappa = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} \quad (1)$$

Rovnice 1 – Cohenovo kappa [49]

Kritérium	Autor DP	Ředitel společnosti
Kritérium 1	35 %	40 %
Kritérium 2	25 %	40 %
Kritérium 3	43 %	53 %
Kritérium 4	40 %	40 %
Kritérium 5	44 %	54 %
Kritérium 6	9 %	33 %
Kritérium 7	11 %	47 %
Kritérium 8	15 %	27 %
Kritérium 9	33 %	33 %
Celkové hodnocení	28 %	40 %

Hranice 30 %	5	8
Relativní shoda – $Pr(a)$	0,667 (shodné rozhodnutí u 6 krit. z 9)	
Úspěch v	55,6 %	88,9 %
Náhodná shoda o úspěchu	0,494	
Neúspěch v	44,4 %	11,1 %
Náhodná shoda o neúspěchu	0,049	
Náhodná shoda – $Pr(e)$	0,543	

Cohenovo kappa	0,27
----------------	------

Tabulka 23 – Ukázka výpočtu Cohenova kappa

Hodnotitel	Cohenovo kappa (vůči autorovi DP)	Komentář k výsledku
Ředitel společnosti	0,27	Špatná shoda
Vedoucí personálního oddělení	0,27	Špatná shoda
Vedoucí výroby	0,78	Výborná shoda
Vedoucí technického úseku	0,00	Špatná shoda
Vedoucí obchodního oddělení	0,55	Dobrá shoda
Vedoucí ekonomického oddělení	0,77	Výborná shoda
Celkové hodnocení za všechny respondenty	0,53	Dobrá shoda
Celkové hodnocení bez ved. tech. úseku	0,77	Výborná shoda

Tabulka 24 – Cohenovo kappa vůči hodnocení autora diplomové práce

Dle Cohena kapa lze pozorovat výbornou nebo dobrou shodu u poloviny členů týmu, resp. u třech ze šesti respondentů. Nejlepší míra shody je mezi hodnocením autora diplomové práce a hodnocením vedoucího výroby. V těsném závěsu je vedoucí ekonomického oddělení a následuje vedoucí obchodního oddělení. U ostatních členů spolupracujícího týmu shoda na základě Cohena kapa nenastala. Ačkoliv v případě ředitele společnosti a vedoucího personálního oddělení není míra špatné shody tak veliká jako u vedoucího technického úseku. Co se týče porovnání hodnocení přiděleného autorem DP a souhrnného hodnocení za všechny respondenty, byla pomocí výpočtu Cohena kapa zjištěna mezi těmito hodnoceními dobrá shoda. Srovnání autora DP a hodnocení za všechny respondenty s vynecháním vedoucího technického úseku pak řadí Coheno kapa dokonce na úroveň výborné shody.

	Autor DP	Ředitel společnosti	Vedoucí personálního oddělení	Vedoucí výroby	Vedoucí technického úseku	Vedoucí obchodního oddělení	Vedoucí ekonomického oddělení
Autor DP	0,00	49,66	36,65	20,49	137,98	29,61	21,82
Ředitel společnosti	49,66	0,00	32,26	57,29	101,26	49,79	31,24
Vedoucí personálního oddělení	36,65	32,26	0,00	48,88	125,90	33,85	32,39
Vedoucí výroby	20,49	57,29	48,88	0,00	147,46	35,93	29,43
Vedoucí technického úseku	137,98	101,26	125,90	147,46	0,00	141,51	121,02
Vedoucí obchodního oddělení	29,61	49,79	33,85	35,93	141,51	0,00	35,79
Vedoucí ekonomického oddělení	21,82	31,24	32,39	29,43	121,02	35,79	0,00

Tabulka 25 – Euklidovská matice

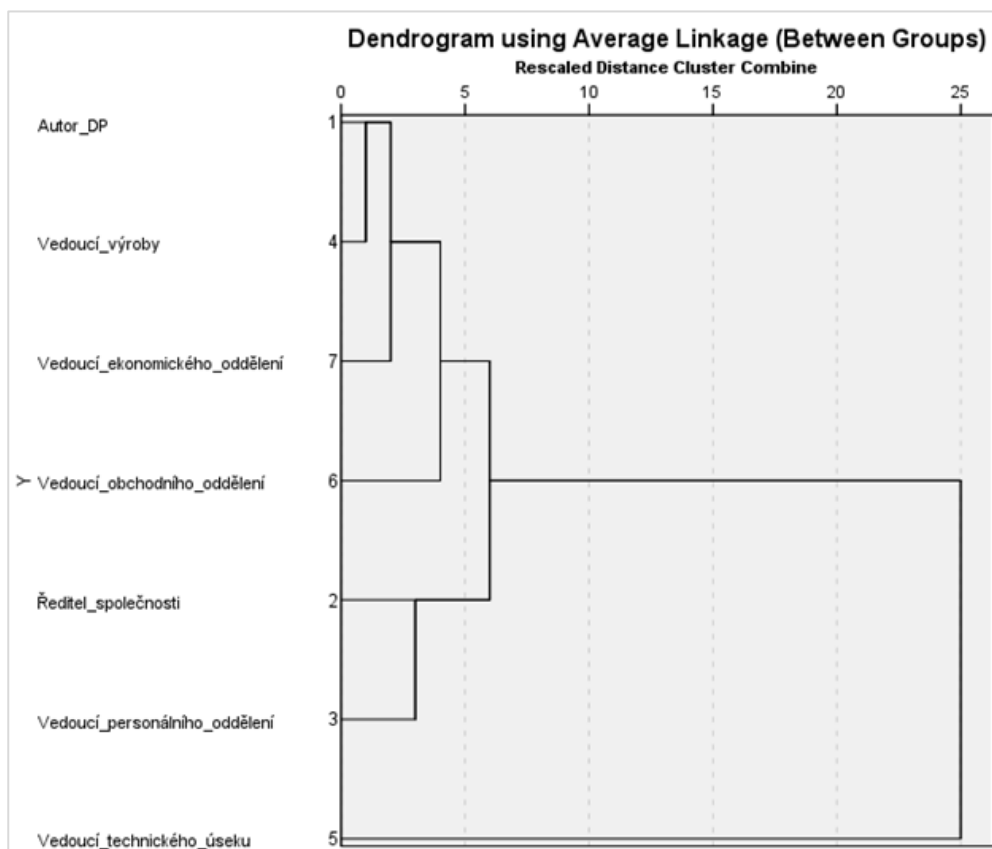
Dále byla jednotlivá hodnocení porovnána i pomocí euklidovské vzdálenosti, resp. euklidovské matice, a to pro všechny hodnotitele navzájem. Výsledky tohoto srovnání, stanovené pomocí rovnice 2, jsou uvedeny v tabulce 25.

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2} \quad (2)$$

Rovnice 2 – Euklidovská vzdálenost [50]

Čím nižší číslo je v tabulce 25 uvedeno, tím lepší shoda mezi hodnotiteli panuje. To stejné platí i obráceně, tzn. čím větší číslo, tím horší shoda. V případě autora diplomové práce jsou výsledky poměrně podobné závěrům z Cohena kappu. Nejlepší shoda, a to i v rámci celé matice, panuje mezi autorem DP a vedoucím výroby a dále vedoucím ekonomického oddělení. Následuje vedoucí obchodního oddělení a vedoucí personálního oddělení, jejichž hodnocení podniku lze na základě výsledků euklidovské vzdálenosti stále považovat za poměrně shodné s hodnocením autora DP. Hodnocení ředitele společnosti je již poněkud vzdálenější oproti hodnocení autora DP a nejvíce vzdáleným je hodnocení vedoucího technického úseku. Tato skutečnost je ovšem obecně platná pro celou matici, jelikož hodnocení vedoucího technického úseku je při porovnání s každým hodnotitelem tím nejvzdálenějším. Nejvíce vzdáleným ze všech hodnocení je hodnocení vedoucího technického úseku a vedoucího výroby a vedoucího obchodního oddělení, viz. červená čísla v tabulce 25.

Dle stanovené euklidovské vzdálenosti byl rovněž vytvořen dendrogram hierarchického seskupení, a to na základě „between group linkage“, viz. graf 34. Obdobný průběh seskupování byl zjištěn i při použití Wardovy metody či „within group linkage“. Oba grafy jsou uvedeny v příloze 10. Seskupovací analýza byla provedena v programu SPSS.



Graf 34 – Dendrogram hierarchického seskupení

Závěr

Diplomová práce se zabývala praktickým použitím principů metodiky Modelu excelence EFQM, jakožto jednoho z moderních nástrojů managementu jakosti. Konkrétním cílem bylo ohodnocení nastavených procesů a dosahovaných výsledků zvoleného průmyslového podniku, a to společně s následným nalezením silných stránek této hodnocené společnosti a určením možností pro její zlepšení.

Aby mohly být prvky metodiky Modelu excelence EFQM v organizaci aplikované, bylo potřeba zvolit model, který nebude určen pouze pro použití na profesní úrovni a který nebude vázán žádnou licenční ochranou. Konečná volba padla na Model START PLUS, jenž všechny zmíněné požadavky splňuje a zároveň také ze všech volně přístupných modelů (v práci zvažovaných) umožňuje nejpodrobnější ohodnocení podniku.

Vybraným průmyslovým podnikem byla společnost Glatt – Pharma, spol. s r.o. sídlící v Hradci Králové, jež se zaměřuje na výrobu komponentů a nerezových zařízení pro farmaceutický, chemický a potravinářský průmysl. Pro účely diplomové práce byl vytvořen hodnotící tým, do kterého bylo zařazeno celkem šest členů vrcholového vedení. Ti velice dobře znali fungování nastavených procesů ve společnosti a také její dosahované výsledky. Byli tedy schopni poskytnout veškeré potřebné informace a data, a to v odpovídající kvalitě.

Při hodnocení podniku bylo potřeba projít devět stanovených kritérií, která se dělí do dvou skupin. První skupinou jsou „Předpoklady“ a druhou skupinou „Výsledky“. Oblast „Předpokladů“ se zaměřuje na charakterizování vykonávaných činností a způsobů, jakými jsou tyto činnosti prováděny, zatímco oblasti „Výsledků“ cílí na konkrétní popsání toho, čeho organizace dosahuje. Všechna kritéria byla analyzována dle požadavků Modelu START PLUS a stejně tak byla následně dle předepsaného postupu ohodnocena. Podniku bylo modelem na základě poskytnutých informací a dat uděleno 275 bodů z 1000 teoreticky možných, tzn. procentuální hodnocení 27,5 %. Pro společnost je tak možné použít označení „Perspektivní firma“, které podle modelu náleží těm organizacím, jejichž hodnocení se pohybuje od 175 do 300 bodů. Rovněž je nutné zmínit, že společnosti, které s cestou za excelencí teprve začínají, se většinou pohybují v rozsahu 100 až 300 bodů. Výsledné hodnocení zvolené organizace, jež se s Modelem START PLUS setkala poprvé, tak může být považováno za úspěch.

Po realizování výše popsaného bodového hodnocení byly v práci pro každé kritérium shrnuty silné stránky a příležitosti pro zlepšení. Obecně je možné vyzdvihnout skutečnost, že má podnik téměř pro všechny modelem sledované oblasti stanovené přístupy, které se snaží v co největším rozsahu aplikovat. Dále lze jmenovat jasné stanovení cílů a solidní ekonomickou stabilitu. Nejvíce bodů společnost ztratila v rámci hodnocení a zlepšování stanovených přístupů, exaktního sledování spokojenosti

zákazníků, pracovníků a veřejného mínění a dále v rámci srovnání svých výsledků s výsledky jiných organizací. Na základě těchto zjištění byly společnosti doporučeny odpovídající možnosti, jak se ve zmíněných oblastech (ale i jiných) zlepšit. Jakmile by došlo k jejich realizování, lze podniku doporučit účast v rámci Národní ceny kvality České republiky, kde by s největší pravděpodobností měl velice slušnou šanci získat oficiální mezinárodní certifikát přímo od organizace EFQM.

Na závěr praktické části byl realizován také Model START. Ten sice opět vychází z Modelu excellence EFQM, ale jedná se o mnohem stručnější a snazší nástroj, než je Model START PLUS. Představoval tedy vhodný způsob, jak nechat podnik ohodnotit i jednotlivými členy spolupracujícího týmu. Jejich hodnocení bylo následně využito k porovnání s hodnocením realizovaným autorem diplomové práce. Dle Cohena kappu byla u poloviny týmu zjištěna dobrá shoda hodnocení, zatímco u druhé poloviny týmu shoda v hodnocení nenastala. Nutno podotknout, že realizované srovnání je spíše přibližné, jelikož je Model START PLUS (využitý autorem práce) oproti Modelu START mnohem podrobnější a zabíhá do daleko větších detailů. V jednom případě se však hodnocení lišilo natolik, že jeho odlišnost nelze přičítat pouze rozdílnosti modelů. V podniku tak bude muset pravděpodobně dojít k prohloubení názorového sladění.

Součástí práce jsou v neposlední řadě dva hodnotící soubory Excel, které byly vytvořeny jak pro Model START PLUS, tak pro Model START. Oba soubory slouží zejména k přehlednému výpočtu hodnocení jednotlivých kritérií, ale i k výpočtu následného celkového hodnocení podniku. Vzhledem k opakovatelnosti jejich použití mohou v podniku sloužit jako pomůcka při opětovné aplikaci modelů, a tedy při snaze o zlepšování procesů. Stejně tak může být celá diplomová práce nástrojem motivace pro ostatní organizace k vydání se na cestu za dosažením excellence.

Zdroje

- [1] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [2] HELLMAN, Pasi a Yang LIU. Development of Quality Management Systems: How Have Disruptive Technological Innovations in Quality Management Affected Organizations? *Quality Innovation Prosperity*. 2013, 17(1), 104 – 119. ISSN 1338-984X. DOI: 10.12776/qip.v17i1.154
- [3] NEYESTANI, Behnam. Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. *Zenodo* [online]. 2017, March 4 [cit. 2021-9-30]. Dostupné z: <https://doi.org/10.5281/zenodo.345428>
- [4] DEFEEO, Joseph. *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. Seventh Edition. United States: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 9781259643613.
- [5] OSGOOD, Ashley. Quality Management 2.0: Deming's 7 Deadly Diseases of Management. *Quality Magazine* [online]. January 20, 2012 [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://www.qualitymag.com/articles/88324-quality-management-2-0-deming-s-7-deadly-diseases-of-management>
- [6] MAGALHÃES, Ivan Luizio. Seven Deadly Diseases of Management. *LinkedIn* [online]. 20. 4. 2015 [cit. 2021-11-13]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/seven-deadly-diseases-management-ivan-luizio-magalhães>
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2. dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1071-6.
- [10] What is the ISO 9000 standards series? *ASQ – American Society for Quality: Excellence Through Quality* [online]. c2021 [cit. 2021-10-03]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/iso-9000>
- [11] Nová norma ČSN EN ISO 9001:2016. *Technické normy* [online]. c2018 [cit. 2021-10-04]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html

- [12] Směrnice pro auditování norem řady ISO 9000 a 14000. *Technické normy* [online]. c2018 [cit. 2021-10-05]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_19011.html
- [13] HUTYRA, Milan a kol. *Management jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [14] VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [15] DEFEO, Joseph A. What Is Total Quality Management? *Juran* [online]. August 23, 2019 [cit. 2021-10-06]. Dostupné z: <https://www.juran.com/blog/what-is-total-quality-management/>
- [16] VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [17] The Deming Prize. *JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers* [online]. c2021 [cit. 2021-10-17]. Dostupné z: http://www.juse.or.jp/deming_en/award/1026.html
- [18] Baldrige Performance Excellence Program: History. *NIST: National Institute of Standards and Technology* [online]. November 15, 2019 [cit. 2021-10-17]. Dostupné z: <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history>
- [19] What Is the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)? *American Society for Quality: Excellence Through Quality* [online]. c2021 [cit. 2021-10-17]. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>
- [20] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [21] JUREVICIUS, Ovidijus. McKinsey 7S Model. *Strategic Management Insight* [online]. October 7, 2021 [cit. 2021-10-20]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>
- [22] FRIEDEL, Libor. Rámc 7S: Od sdílení hodnot ke strategickým synergiím. *Libor Friedel* [online]. 27.8.2019 [cit. 2021-10-20]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/ramec-7s/>
- [23] About EFQM: History. *EFQM* [online]. [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://www.efqm.org/about/>

- [24] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- [25] NOVÁKOVÁ, Monika. EFQM Excellence Model jako nástroj zvyšování výkonnosti společnosti. *Trendy v podnikání: Business Trends* [online]. 2018, 8(4), 64-71 [cit. 2021-10-08]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: doi.org/10.24132/jbt.2018.8.4.64_71
- [26] *EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM, 2012. ISBN 978-90-5236-670-8.
- [27] FRIEDEL, Libor. Odhalte strategický potenciál s EFQM Excellence Model. *European Business School* [online]. c2021, 03.10.2018 [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/odhalte-strategicky-potencial-s-efqm-excellence-model>
- [28] Model excellence EFQM. *Kvalita ve veřejné správě* [online]. Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra, c2020 [cit. 2021-10-08]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/model-excellence-efqm/>
- [29] *Model excellence EFQM*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2012. ISBN 978-90-5236-698-2.
- [30] Business Excellence and EFQM Fundamental Concepts of Excellence. *IvyPanda* [online]. July 30, 2021 [cit. 2021-10-09]. Dostupné z: <https://ivypanda.com/essays/business-excellence-and-efqm-fundamental-concepts-of-excellence/>
- [31] *Radarise your business for Success*. Brussels: EFQM, 2010. ISBN 978-90-5236-690-6.
- [32] EFQM. *Model EFQM*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2019. ISBN 978-90-5236-851-1.
- [33] FRIEDEL, Libor. Je tu Model EFQM 2020: pro lepší podporu vaší strategie. *European Business School* [online]. 27.02.2020 [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-tu-model-efqm-2020-pro-lepsi-podporu-vasi-strategie>
- [34] FRIEDEL, Libor. Model EFQM (2020) v 5 perspektivách: (vzhled – lídrovství – strategie – skóre – excellence). *Libor Friedel* [online]. 19.3.2020 [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/model-efqm-v-5-perspektivach/>
- [35] RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality České republiky: Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.
- [36] RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR: Model START*. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.

- [37] Národní ceny ČR 2020 už mají vítěze nejen v oblasti kvality. *BusinessInfo* [online]. 19.05.2021 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/narodni-ceny-cr-2020-uz-maji-viteze-nejenom-v-oblasti-kvality/>
- [38] FIŠEROVÁ, Danuše. Assess Base: Webová aplikace pro hodnocení podle Modelu EFQM. *Česká společnost pro jakost* [online]. 24. 9. 2020 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/infocentrum/odborne-clanky/detail/assess-base-webova-aplikace-pro-hodnoceni-podle-modelu-efqm>
- [39] Program EXCELENCE. *Oficiální portál Rady kvality ČR* [online]. c2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-excelence/>
- [40] Program START. *Oficiální portál Rady kvality ČR* [online]. c2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-start/>
- [41] Program CAF. *Oficiální portál Rady kvality ČR* [online]. c2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-caf/>
- [42] CAF. *Kvalita ve veřejné správě* [online]. Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra, c2021 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/metody/caf/>
- [43] *CAF 2020: Common Assessment Framework* [online]. Ministerstvo vnitra – odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2020 [cit. 2021-10-12]. Dostupné z: http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2020/08/CAF-2020_CZE.pdf
- [44] EFQM. *Model excellence EFQM*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-020-1572-X.
- [45] HERAS SAIZARBITORIA, Iñaki. How Quality Management models influence company results: Conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2006, 17(6), 775-794. ISSN 1478-3363. DOI: 10.1080/09593960600597768
- [46] O firmě. *Glatt – Pharma* [online]. c2013 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <http://www.glattpharma.cz/o-firme>
- [47] O firmě: Významné okamžiky. *Glatt – Pharma* [online]. c2013 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <http://www.glattpharma.cz/o-firme/vyznamne-okamziky>

- [48] Company: History. *Glatt* [online]. c2021 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.glatt.com/en/company/history/>
- [49] Cohenovo kappa. *WikiSkripta* [online]. 8.6.2019 [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: https://www.wikiskripta.eu/w/Fórum:Testy/Cohenovo_kappa
- [50] Euclidean Distance: raw, normalized, and double-scaled coefficients. *Paul Barrett: Technical Whitepapers* [online]. September, 2005 [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: <https://www.pbarrett.net/techpapers/euclid.pdf>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Časová osa hlavních milníků ve vývoji jakosti [2]	10
Obrázek 2 – Kritické faktory úspěšnosti podniku [8]	14
Obrázek 3 – Koncepce managementu kvality [7]	16
Obrázek 4 – Vztah ISO 9001 a TQM [1]	20
Obrázek 5 – Základní rámeček modelu Demingovy ceny za jakost [7]	24
Obrázek 6 – Model ceny Malcolma Baldrige [7].....	26
Obrázek 7 – Grafické znázornění Balanced Scorecard [16]	27
Obrázek 8 – Model 7S firmy McKinsey [16]	29
Obrázek 9 – Základní koncepce organizace [29]	32
Obrázek 10 – Struktura Modelu excelence EFQM [29]	34
Obrázek 11 – Logika RADAR [29].....	36
Obrázek 12 – Model EFQM (2020) [32].....	37
Obrázek 13 – Struktura Modelu START PLUS [35].....	40
Obrázek 14 – Struktura Modelu CAF (2020) [43]	43
Obrázek 15 – Logo společnosti.....	45
Obrázek 16 – Nádrže 900 I pro sterilní výrobu	47
Obrázek 17 – Vibrofluidní sušárna	47
Obrázek 18 – Organizační struktura společnosti Glatt – Pharma, spol. s r.o.....	48
Obrázek 19 – Schéma metodiky postupu	49
Obrázek 20 – Skupina „Předpokladů“ ve struktuře Modelu START PLUS.....	53
Obrázek 21 – Skupina „Výsledků“ ve struktuře Modelu START PLUS.....	55
Obrázek 22 – Tabulka pro hodnocení otázek z oblasti „Předpokladů“ [35]	56
Obrázek 23 – Tabulka pro hodnocení dílčích kritérií oblasti „Výsledků“ [35].....	57
Obrázek 24 – Celkové hodnocení podniku a schéma modelu START PLUS.....	100
Obrázek 25 – Celkové hodnocení podniku na základě Modelu START.....	113

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Rozdíly v tradičních a moderních přístupech k hodnocení výkonnosti [16]	23
Tabulka 2 – Základní informace o společnosti z roku 2020	46
Tabulka 3 – Přiřazení kritérií Modelu START PLUS jednotlivým členům týmu	52
Tabulka 4 – Plnění termínů.....	85
Tabulka 5 – Míra reklamací	85
Tabulka 6 – Nemocnost.....	88
Tabulka 7 – Počet pracovních úrazů	88
Tabulka 8 – Spotřeby energií.....	90
Tabulka 9 – Náklady za energie	90
Tabulka 10 – Náklady na propagaci, pohonné hmoty a množství odpadu.....	91
Tabulka 11 – Čistý obrat a srovnání s plánem	93
Tabulka 12 – Čistý zisk a srovnání s plánem	94
Tabulka 13 – Náklady na mzdy a srovnání s plánem	94
Tabulka 14 – Celkové náklady a srovnání s plánem	95
Tabulka 15 – Celkové zásoby.....	95
Tabulka 16 – Rentabilita tržeb na úrovni provozního výsledku hospodaření.....	96
Tabulka 17 – Rentabilita tržeb na úrovni hospodářského výsledku před zdaněním	97
Tabulka 18 – Vázanost materiálových zásob, míra samofinancování a průměrná HNS.....	97
Tabulka 19 – Přepočtení hodnocení subkritérií.....	99
Tabulka 20 – Vážené bodové hodnocení jednotlivých kritérií.....	99
Tabulka 21 – Výpočet běžné likvidity	109
Tabulka 22 – Možné odpovědi na otázky z Modelu START	111
Tabulka 23 – Ukázka výpočtu Cohenova kappa	114
Tabulka 24 – Cohenovo kappa vůči hodnocení autora diplomové práce.....	114
Tabulka 25 – Euklidovská matice.....	115

Seznam grafů

Graf 1 – Průměrná procentuální změna měřítek výkonnosti za 5 let [44].....	44
Graf 2 – Porovnání finanční výkonnosti u vítězů cen za jakost [44]	45
Graf 3 – Hodnocení otázek kritéria 1: Vedení	64
Graf 4 – Hodnocení otázek kritéria 2: Strategie	68
Graf 5 – Hodnocení otázek kritéria 3: Pracovníci	74
Graf 6 – Hodnocení otázek kritéria 4: Partnerství a zdroje	79
Graf 7 – Hodnocení otázek kritéria 5: Procesy, výroby a služby.....	84
Graf 8 – Plnění termínů	85
Graf 9 – Míra reklamací.....	85
Graf 10 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 6: Zákazníci – výsledky	87
Graf 11 – Nemocnost	88
Graf 12 – Počet pracovních úrazů	89
Graf 13 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 7: Pracovníci – výsledky	89
Graf 14 – Spotřeba energií	91
Graf 15 – Náklady na propagaci a sponzoring	92
Graf 16 – Náklady na pohonné hmoty	92
Graf 17 – Množství vyprodukovaného odpadu	92
Graf 18 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 8: Společnost – výsledky	92
Graf 19 – Čistý obrat a srovnání s plánem.....	93
Graf 20 – Čistý zisk a srovnání s plánem.....	94
Graf 21 – Náklady na mzdy a srovnání s plánem.....	94
Graf 22 – Celkové náklady a srovnání s plánem	95
Graf 23 – Celkové zásoby	95
Graf 24 – Rentabilita tržeb a provozní výsledek hospodaření.....	96
Graf 25 – Rentabilita tržeb a výsledek hospodaření před zdaněním.....	97
Graf 26 – Vázanost materiálových zásob	97
Graf 27 – Míra samofinancování	97
Graf 28 – Průměrná hodinová nákladová sazba	98
Graf 29 – Hodnocení dílčích kritérií v rámci kritéria 9: Ekonomické výsledky	98
Graf 30 – Procentuální hodnocení jednotlivých kritérií.....	100
Graf 31 – Porovnání rentability tržeb pro Glatt – Pharma a Pacovských strojíren.....	110
Graf 32 – Hodnocení podniku jednotlivými respondenty na základě Modelu START ..	112

Graf 33 – Hodnocení podniku jednotlivými respondenty dle kritérií	112
Graf 34 – Dendogram hierarchického seskupení	116

Seznam rovnic

Rovnice 1 – Cohenovo kappa [49]	114
Rovnice 2 – Euklidovská vzdálenost [50]	115

Seznam příloh

Příloha 1 – Úvodní prezentace pro vedení společnosti	130
Příloha 2 – Ukázka dokumentu popisujícího náplň jednotlivých kritérií	134
Příloha 3 – Postup bodového hodnocení oblasti „Předpokladů“	135
Příloha 4 – Postup bodového hodnocení oblasti „Výsledků“	136
Příloha 5 – Podrobné bodové hodnocení kritérií z oblasti „Předpokladů“	137
Příloha 6 – Podrobné hodnocení kritérií z oblasti „Výsledků“	139
Příloha 7 – Ukázka hodnotícího souboru Excel pro Model START PLUS.....	141
Příloha 8 – Sada otázek pro Model START.....	142
Příloha 9 – Ukázka hodnotícího souboru Excel pro Model START.....	147
Příloha 10 – Dendogramy hierarchického seskupování	148

Příloha 1 – Úvodní prezentace pro vedení společnosti

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

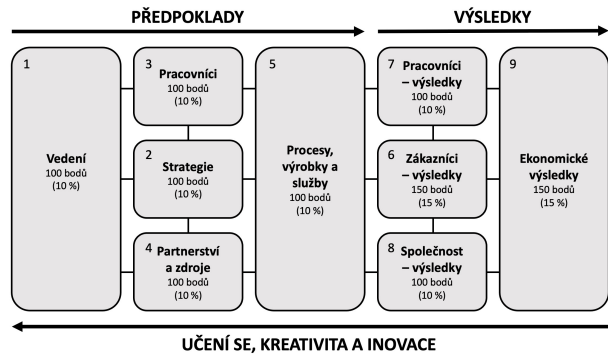
Pomocí modelu excellence

MODEL EXCELENCE EFQM

- Moderní nástroj TQM (Total Quality Management)
- Poskytuje **ucelený pohled** na vnitřní prostředí organizaci (její procesy a dosahované výsledky)
- Základní poslání → **neustálé zlepšování** spolu s dosažením a trvalým udržením **vynikající úrovně výkonnosti**, tzn. dosažení excellence
- Porovnání s ISO 9001:

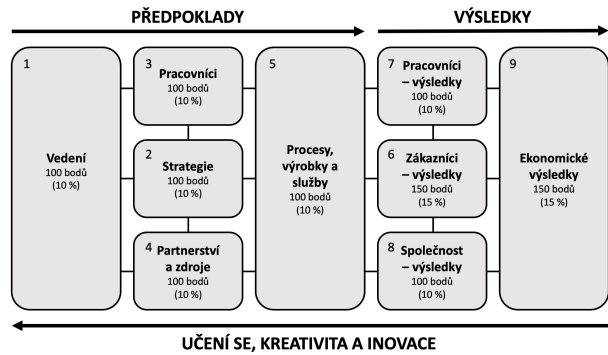
ISO 9001	MODEL EXCELENCE
Norma	Model
Řízení kvality	Kvalita řízení

**MODEL
EXCELENCE
EFQM**



3

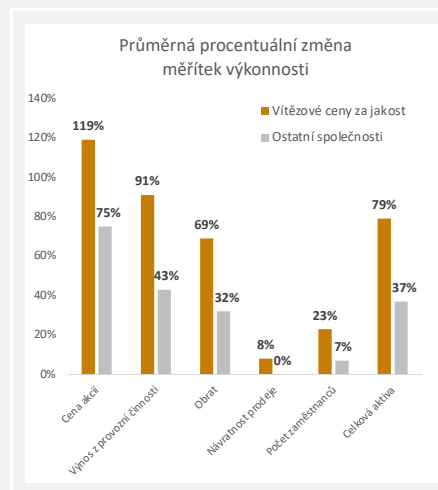
**VYBRANÝ MODEL:
MODEL START PLUS**



4

VÝHODY POUŽÍVÁNÍ MODELŮ EXCELENCE

- Zlepšení probíhajících **procesů** uvnitř organizace
- Zlepšení **uspokojování zájmů** všech zainteresovaných stran (zákazníci, pracovníci, vlastníci/zřizovatelé, veřejnost)
- Dosažení lepších **hospodářských výsledků**



5

PŘÍLEŽITOSTI DO BUDOUCNA

- Příprava pro účast v programu **Národní ceny kvality ČR** a získání mezinárodního certifikátu
 - Podle dosaženého výsledku přidělení daného počtu hvězdiček
- Osvojení si **principů** modelu
 - Nové **znalosti**
 - Odstartování cesty za **excelencí**



6

ZÁVĚREČNÉ UVĚDOMĚNÍ



- Model **neslouží** ke KRITICE
- Záměrem **není** ukazovat na případné chyby a nedostatky



- Model se naopak **snaží** vyzdvihnout dobře zvládnuté procesy
- Cílí na **určení** možností pro zlepšení, tzn. **hledá** příležitosti, jak se zlepšit a zvýšit výkonnost

Příloha 2 – Ukázka dokumentu popisujícího náplň jednotlivých kritérií

Kritérium 3: Pracovníci

Kritérium se týká toho, jak organizace využívá a rozvíjí potenciál svých pracovníků pro vzájemně výhodné dosahování cílů organizace a cílů osobních a jak organizace pracovníkům projevuje uznání za dosažené úspěchy.

Důležité:

Požadavky na odpovědi:

- **Přístup** = co a jak se v oblasti vymezené otázkou dělá
- **Aplikace** = kde všude se v organizaci navržený přístup uplatňuje
- **Hodnocení a zlepšování** = jak se hodnotí, že navržený přístup a jeho aplikace fungují a jak se tyto prvky zlepšují
- **Objektivní důkazy** = odkaz na dokumentaci, informační systém, produkt, projekt, směrnici, reporty, formuláře, web apod. (zkratka cokoliv, čím lze doložit tvrzení o plnění daného požadavku)

Otázka: 3.1	Odpověď od:
Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?	

Otázka: 3.2	Odpověď od:
Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců , aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?	

Otázka: 3.3	Odpověď od:
Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj , aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí ?	

Otázka: 3.4	Odpověď od:
Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?	

Otázka: 3.5	Odpověď od:
Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků ? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?	

Příloha 3 – Postup bodového hodnocení oblasti „Předpokladů“

1. Nejprve posuďte **přístup** – co v dané otázce organizace dělá a jakým způsobem – zda je přístup zdůvodněný, systematický a zda má vazbu na plnění cílů a strategie organizace. Podle hodnotící tabulky si poznačte počet bodů za přístup.
2. Dále se podívejte na to, jak organizace daný přístup **aplikuje**, zda jen někde, ve většině, nebo ve všech příslušných oblastech. Podle hodnotící tabulky si poznačte počet bodů za aplikaci.
3. Ve třetím kroku posuďte, nakolik organizace danou oblast **hodnotí** a **zlepšuje**. Systematické hodnocení a zlepšování znamená, že hodnocení má definovaný postup a že přístup a jeho uplatnění je měřen pomocí vhodných měřitek. Nejvyšší bodové hodnocení je možné udělit, pokud organizace navíc systematickým způsobem sleduje vývoj v dané oblasti a systematicky si vybírá a uplatňuje nové nejlepší přístupy. Podle hodnotící tabulky si poznačte body za hodnocení a zdokonalování.
4. Spočítejte výsledný počet bodů za danou otázku jako průměr bodů za přístup, aplikaci a hodnocení a zdokonalování, tj. jako součet bodů za tyto tři oblasti dělený třemi. Z uvedeného postupu pro výpočet jsou následující výjimky:
 - Organizace daný přístup pouze plánuje, přístup zatím není nikde v organizaci uplatněn. V takovém případě lze přidělit za danou otázku maximálně 20 bodů (to je naznačeno prázdným místem na začátku bodové škály u aplikace).
 - Organizace daný přístup nehodnotí a tím pádem ani systematicky nezlepšuje. V takovém případě nelze přidělit za danou otázku více než 40 bodů (to je naznačeno prázdným místem na začátku bodové škály u hodnocení a zlepšování).
 - Bodové hodnocení celé otázky nesmí být nikdy vyšší, než bodové hodnocení přístupu. Pokud tedy za přístup udělíte např. 40 bodů, za jeho aplikaci 60 bodů a za hodnocení a zlepšování 50 bodů, výsledkem nebude 50 bodů, což by odpovídalo aritmetickému průměru, ale pouze 40 bodů, přidělených přístupu. Pokud není dobře nastavený přístup (např. není propojen s dalšími přístupy v organizaci), nezáleží na tom, do jaké míry je v organizaci uplatněn a jakým způsobem je přezkoumáván.
5. Po hodnocení všech otázek spočítejte průměr za celé kritérium. Výsledné bodové hodnocení kritéria na škále 0 až 100 se vypočítá jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek. Tabulky hodnocení předpokladů této zprávy již v buňce „Body celkem za kritérium“ obsahují vzorec pro výpočet průměru. Po bodovém ohodnocení všech otázek daného kritéria postačí kurzorem označit buňku „Body celkem za kritérium“ a stiskem klávesy F9 aktualizovat výpočet průměru. Průměr můžete pochopitelně spočítat i ručně a do kolonky „Body celkem za kritérium“ jej zapsat běžným způsobem.
6. Zaznamenejte body za dané kritérium předpokladů do příslušné kolonky „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“ na straně s nadpisem „Celkový součet bodů“.

Příloha 4 – Postup bodového hodnocení oblasti „Výsledků“

1. Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků vykazuje pozitivní **trendy** nebo trvale dobrou výkonnost za tři a více let. Tato procenta jsou bodovým hodnocením trendů, proto si je poznamenejte.
2. Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků má stanoveny **cíle** a současně tyto stanovené cíle plní. Tato procenta jsou bodovým hodnocením cílů, proto si je poznamenejte.
3. Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků má externí srovnání (benchmarking) a současně vykazuje výsledky stejné nebo lepší než srovnávaný údaj (benchmark). Tato procenta jsou bodovým hodnocením **srovnání**, proto si je poznamenejte.
4. Spočítejte průměr z výše uvedených tří hodnot (trendy, cíle a srovnání).
5. Ohodnoťte **vhodnost** zvolených měřítek, a nakolik prezentované výsledky pokrývají **rozsah** potřebný pro dané dílčí kritérium. Vycházejte při tom z velikosti organizace, oboru podnikání a podobně. Sto procent znamená, že všechna potřebná měřítka jsou měřena, pokud dle vašeho názoru některá měřítka chybí, bodové hodnocení odpovídajícím způsobem snižte.
6. Z průměru za trendy, cíle a srovnání a z procentního hodnocení rozsahu vypočítejte celkové bodové hodnocení dílčího kritéria. Bodové hodnocení se obvykle pohybuje ve středu mezi aritmetickým průměrem a součinem. Pokud je například průměr za trendy, cíle a srovnání 50% a prezentovaná měřítka pokrývají také jen 50% rozsahu tak by výsledná hodnota součinu byla $50 \cdot 50 / 100 = 25$ bodů. Průměr z rozsahu a trendů, cílů a srovnání je ve výše uvedeném příkladu $(50 + 50) / 2 = 50$ bodů a střed mezi 25 a 50 body je zhruba 35 až 40 bodů. Současně je třeba pamatovat na to, že celkové bodové hodnocení dílčího kritéria by nikdy nemělo být vyšší než body přidělené za rozsah a přiměřenost, protože i když jsou u prezentovaných výsledků viditelné pozitivní trendy, plněné cíle a příznivá externí srovnání, pokud máme k dispozici nedostatečné množství výsledků, není možné je hodnotit pozitivněji. Je ale třeba si uvědomit, že za výsledné bodové hodnocení je odpovědný hodnotitel, který má v rámci své odpovědnosti právo odchýlit se od prostého matematického výpočtu a bodové hodnocení stanovit podle svého vnímání celkového stavu dané oblasti.
7. Bodové hodnocení dílčího kritéria výsledků zaznamenejte do příslušné kolonky „Tabulky výpočtu bodů – výsledky“ (viz níže). Zde si můžete všimnout, že každé dílčí kritérium má v rámci kritéria svoji váhu – vnímání spokojenosti zákazníků a pracovníků má větší váhu než interní ukazatele výkonnosti. Proto je třeba nejprve přepočítat body dílčích kritérií na body za dané kritérium výsledků a až výsledný počet bodů doplnit do „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“ na straně s nadpisem „Celkový součet bodů“.

Tabulka výpočtu bodů – výsledky

Kritérium	6	%		7	%		8	%		9	%	
Dílčí kritérium	6.1		x 0,75=	7.1		x 0,75=	8.1		x 0,5=	9.1		x 0,5=
	6.2		x 0,25=	7.2		x 0,25=	8.2		x 0,5=	9.2		x 0,5=
Přidělený počet bodů												

- Do buněk označených symbolem % doplňte body z dílčích kritérií výsledků a vynásobte je uvedenými koeficienty.
- Pro každé kritérium body sečtěte, součet zaznamenejte do buňky „Přidělený počet bodů“ a také do následující „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“.

Příloha 5 – Podrobné bodové hodnocení kritérií z oblasti „Předpokladů“

Kritérium 1	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Bodové hodnocení otázky
Otázka 1.1	45	70	40	45
Otázka 1.2	30	40	0	23
Otázka 1.3	40	50	40	40
Otázka 1.4	60	65	40	55
Otázka 1.5	40	55	0	32
Otázka 1.6	50	70	0	40
Otázka 1.7	45	50	0	32
Otázka 1.8	45	70	0	38
Otázka 1.9	45	60	0	35
Otázka 1.10	20	20	0	13

Kritérium 2	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Bodové hodnocení otázky
Otázka 2.1	20	20	0	13
Otázka 2.2	30	60	0	30
Otázka 2.3	45	65	40	45
Otázka 2.4	25	45	0	23
Otázka 2.5	50	65	0	38
Otázka 2.6	30	25	0	18
Otázka 2.7	25	45	0	23
Otázka 2.8	15	20	0	12
Otázka 2.9	25	25	0	17
Otázka 2.10	40	60	0	33

Kritérium 3	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Bodové hodnocení otázky
Otázka 3.1	50	60	0	37
Otázka 3.2	65	65	40	57
Otázka 3.3	45	50	0	32
Otázka 3.4	45	60	40	45
Otázka 3.5	70	70	60	67
Otázka 3.6	65	70	40	58
Otázka 3.7	40	60	0	33
Otázka 3.8	20	0	0	7
Otázka 3.9	35	70	0	35
Otázka 3.10	70	70	40	60

Kritérium 4	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Bodové hodnocení otázky
Otázka 4.1	45	60	40	45
Otázka 4.2	35	60	0	32
Otázka 4.3	35	50	0	28
Otázka 4.4	70	75	40	62
Otázka 4.5	60	70	0	40
Otázka 4.6	70	70	65	68
Otázka 4.7	50	60	60	50
Otázka 4.8	50	60	0	37
Otázka 4.9	35	50	0	28
Otázka 4.10	20	20	0	13

Kritérium 5	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Bodové hodnocení otázky
Otázka 5.1	75	80	60	72
Otázka 5.2	70	80	40	63
Otázka 5.3	55	65	0	40
Otázka 5.4	35	50	0	28
Otázka 5.5	70	70	40	60
Otázka 5.6	60	70	0	40
Otázka 5.7	20	0	0	7
Otázka 5.8	70	60	40	57
Otázka 5.9	50	60	0	37
Otázka 5.10	40	60	0	33

Příloha 6 – Podrobné hodnocení kritérií z oblasti „Výsledků“

Kritérium 6 6.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
Žádná sledovaná měřítka				-
Bodové hodnocení	0	0	0	10
Aritmetický průměr bodů	5			
Součin bodů	0			
Body za dílčí kritérium 6.1	3			

Kritérium 6 6.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
1. Plnění termínů	X	X	0	-
2. Míra reklamací	0	0	0	-
Bodové hodnocení	50	50	0	45
Aritmetický průměr bodů	39			
Součin bodů	15			
Body za dílčí kritérium 6.2	25			

Kritérium 7 7.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
Žádná sledovaná měřítka				-
Bodové hodnocení	0	0	0	15
Aritmetický průměr bodů	8			
Součin bodů	0			
Body za dílčí kritérium 7.1	5			

Kritérium 7 7.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
1. Nemocnost – THP	X	0	0	-
2. Nemocnost – Dělníci	0	0	0	-
3. Pracovní úrazy – Celkem	X	0	0	-
Bodové hodnocení	65	10	0	60
Aritmetický průměr bodů	43			
Součin bodů	15			
Body za dílčí kritérium 7.2	30			

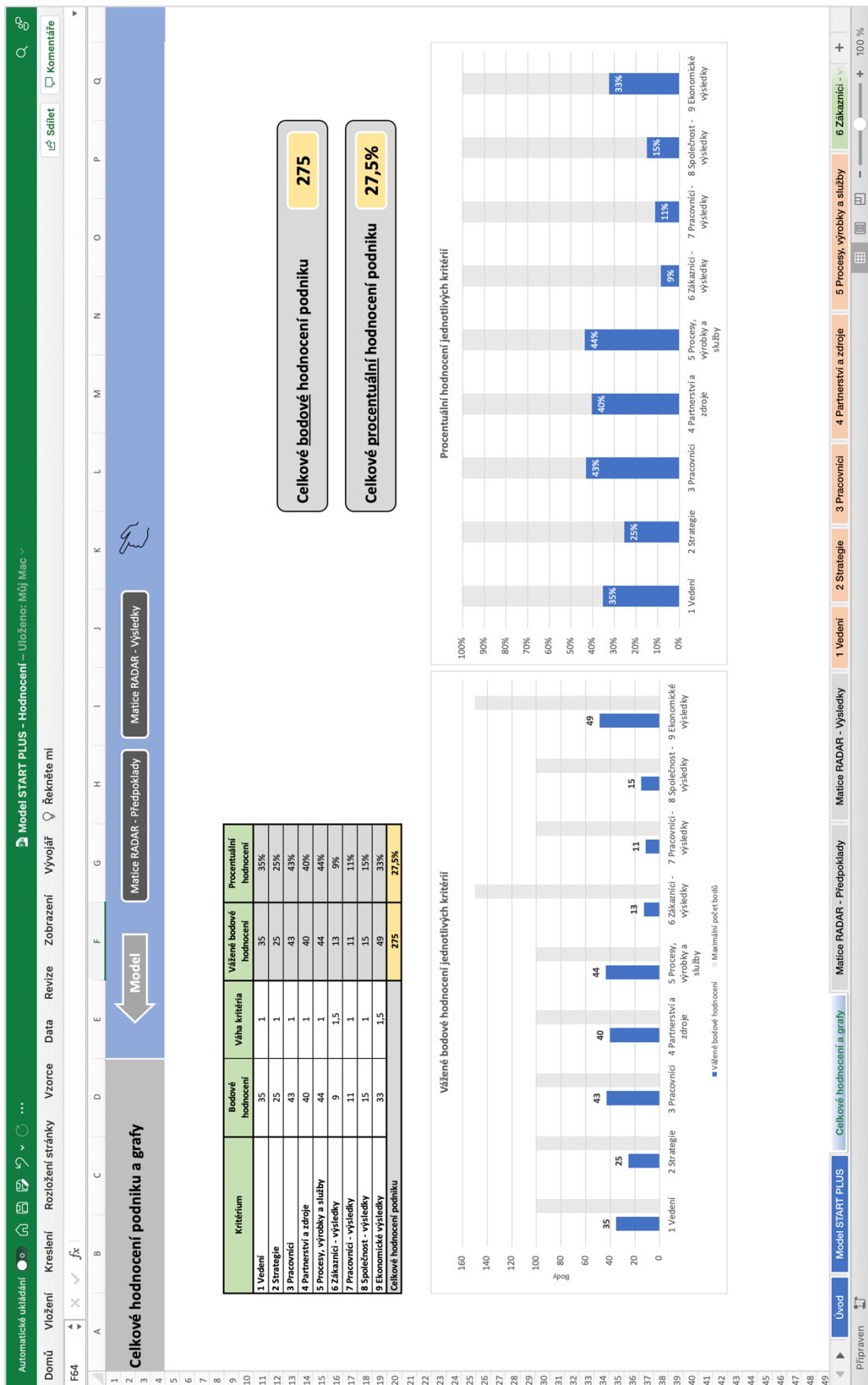
Kritérium 8 8.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
Žádná sledovaná měřítka				-
Bodové hodnocení	0	0	0	15
Aritmetický průměr bodů	8			
Součin bodů	0			
Body za dílčí kritérium 8.1	5			

Kritérium 8 8.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
1. Spotřeba plynu	X	0	0	-
2. Spotřeba elektřiny	X	0	0	-
3. Spotřeba vody	0	0	0	-
4. Odvedená odpadní voda	0	0	0	-
5. Náklady na reklamu	X	0	0	-
6. Náklady na pohon. hmoty	0	0	0	-
7. Množství odpadu	0	0	0	-
Bodové hodnocení	40	10	0	60
Aritmetický průměr bodů	38			
Součin bodů	10			
Body za dílčí kritérium 8.2	25			

Kritérium 9 9.1 Ekonomické výstupy	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
1. Čistý obrat	X	X	0	-
2. Čistý zisk	X	X	0	-
3. Náklady na mzdy	X	0	0	-
4. Celkové náklady	X	0	0	-
5. Velikost zásob	0	0	0	-
Bodové hodnocení	80	40	0	50
Aritmetický průměr bodů	45			
Součin bodů	20			
Body za dílčí kritérium 9.1	30			

Kritérium 9 9.2 Ekonomické ukaz. výk.	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost
1. Rentabilita tržeb dle EBIT	X	0	0	-
2. Rentabilita tržeb dle EBT	X	X	0	-
3. Vázanost materiál. zásob	0	0	0	-
4. Míra samofinancování	X	0	0	-
5. Průměrná HNS	X	0	0	-
Bodové hodnocení	80	20	0	60
Aritmetický průměr bodů	47			
Součin bodů	20			
Body za dílčí kritérium 9.2	35			

Příloha 7 – Ukázka hodnotícího souboru Excel pro Model START PLUS



Příloha 8 – Sada otázek pro Model START

Kritérium 1: Vedení

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

Kritérium 2: Strategie

- 6) Je strategie Vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeby očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?
- 7) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?
- 8) Jsou Vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?
- 9) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?
- 10) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran? Existuje hodnocení rizik strategií a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?

Kritérium 3: Pracovníci

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

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

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

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

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

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

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

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

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

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

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

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

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

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

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

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

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

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

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

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

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

29) Jsou výsledky měřítek týkajících se zákazníků vhodně rozděleny do skupiny, aby se zajistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služeb, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?

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

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

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

33) Pokrývají výsledky měřítek týkajících se zákazníků příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizace?

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

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

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

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

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

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

Kritérium 8: Společnost – výsledky

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

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

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

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

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

Kritérium 9: Klíčové výsledky (Ekonomické výsledky)

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

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

46) Jsou výsledky klíčových finančních a nefinančních ukazatelů rozděleny podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výroků a služeb, aby se vykazovaly rozdíly ve výkonnosti?

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

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

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

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

Příloha 9 – Ukázka hodnotícího souboru Excel pro Model START

Automatické ukládání

Domů Vložení Kreslení Rozložení stránky Vzorce Data Revize Zobrazení Vývojář Řekněte mi

Model START – Hodnocení

Model

Způsob hodnocení

Odpovědi respondentů

Šdlet

Komentáře

Celkové hodnocení podniku a grafy

Kritérium	Počet odpovědí				Hodnocení kritéria
	D	C	B	A	
1 Vedení	0	22	7	1	43%
2 Strategie	4	20	4	2	38%
3 Pracovníci	2	14	10	4	51%
4 Partnerství a zdroje	2	19	6	3	44%
5 Procesy, výroby a služby	1	13	13	3	53%
6 Zákazníci - výsledky	17	22	8	1	28%
7 Pracovníci - výsledky	10	12	6	2	33%
8 Společnost - výsledky	15	10	3	2	24%
9 Ekonomické výsledky	9	20	12	1	37%
Celkem (a)	60	152	69	19	300
Váha (b)	0	33	67	100	-
Hodnota (a x b)	0	5016	4623	1900	-
Celkové hodnocení podniku					38,5%

Ředitel společnosti

Vedoucí personálního oddělení

Vedoucí výroby

Vedoucí technického úseku

Vedoucí obchodního oddělení

Vedoucí ekonomického oddělení

Kliknutím vyberte respondenty, kteří budou/nebudou zahrnuti do hodnocení

Celkové hodnocení podniku
38,5%

(bez vedoucího technického úseku)

Hodnocení jednotlivých kritérií

Kritérium	A (%)	B (%)
1 Vedení	43%	57%
2 Strategie	38%	62%
3 Pracovníci	51%	49%
4 Partnerství a zdroje	44%	56%
5 Procesy, výroby a služby	53%	47%
6 Zákazníci - výsledky	28%	72%
7 Pracovníci - výsledky	33%	67%
8 Společnost - výsledky	24%	76%
9 Ekonomické výsledky	37%	63%

Hodnocení podniku jednotlivými respondenty

Role	A (%)	B (%)
Ředitel společnosti	39,9%	60,1%
Vedoucí personálního oddělení	53,1%	46,9%
Vedoucí výroby	23,9%	76,1%
Vedoucí technického úseku	72,7%	27,3%
Vedoucí obchodního oddělení	28,6%	71,4%
Vedoucí ekonomického oddělení	32,5%	67,5%

Automatické ukládání

Domů Vložení Kreslení Rozložení stránky Vzorce Data Revize Zobrazení Vývojář Řekněte mi

Model START – Hodnocení

Model

Způsob hodnocení

Odpovědi respondentů

Šdlet

Komentáře

Příloha 10 – Dendrogramy hierarchického seskupování

