



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PODLE MODELU START PLUS

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT ACCORDING TO MODEL START PLUS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. TOMÁŠ ALEXA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alexa Tomáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start Plus

v anglickém jazyce:

Company Performance Assessment according to Model Start Plus

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BALÁŠ L. et all. Společný hodnotící rámec (Model CAF). 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 110s. ISBN 978-80-02-02201-5.

BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82s. ISBN 978-80-02-02198-8.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2000. Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.

FORSTNER CH. et all. Model excellence EFQM 2010. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2010. 32s. ISBN 978-90-5230-522-0.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

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

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

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Javořice, a.s. Společnost je hodnocena pomocí vícekritériálního modelu START PLUS. Díky tomuto modelu mohly být odhaleny silné stránky společnosti a oblasti pro zlepšení. V závěru práce jsou navržena opatření, která z těchto oblastí vycházejí a měly by vést k zvýšení výkonnosti hodnoceného podniku.

Abstract

This thesis aims to assess the efficiency of the company Javořice, a.s. This company is rated with the help of the multi-criterial model START PLUS. Using this model, the strengths and weaknesses could be revealed. Measures aimed to increase productivity of the examined company were proposed in the conclusion of this thesis

Klíčová slova

START PLUS, Model EFQM, výkonnost, hodnocení, výsledky, předpoklady.

Key words

START PLUS, Model EFQM, performace, assessment, results, approaches.

Bibliografická citace

ALEXA, T. Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start Plus. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 90 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 28. května 2015

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za cenné rady, poskytnuté podněty a připomínky a odborné vedení při zpracování této práce. Dále děkuji panu Ing. Janu Vařekovi za umožnění zpracování diplomové práce ve společnosti Javořice, a.s. za poskytnutí potřebných podkladů a konzultace při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

Úvod.....	11
1 Cíle, přínosy a metodika zpracování práce	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Výkonnost podniku	13
2.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti	13
2.2.1 Tradiční přístupy	13
2.2.2 Moderní přístupy	14
2.3 Model EFQM	15
2.3.1 Kritéria Modelu EFQM	16
2.4 Logické schéma RADAR.....	19
2.5 Model CAF.....	21
2.5.1 Hlavní cíle modelu CAF:	21
2.5.2 Přínos modelu je obsažen přímo v jeho názvu:	22
2.6 ČSN EN ISO 9004:2009	22
2.6.1 Sebehodnocení	25
2.7 Model START PLUS	25
2.7.1 Kdo se může účastnit	26
2.7.2 Postup přihlášení se do programu	26
2.7.3 Uživatelská příručka	26
2.7.4 Podkladová zpráva	27
2.7.5 Postup hodnocení	27
2.7.6 Stupně ocenění	28
2.7.7 Bodové hodnocení	28
2.8 Balanced scorecard.....	31
2.8.1 Perspektivy modelu BSC	32

2.8.2	Bariéry použití modelu BSC	32
2.8.3	Výhody modelu BSC	32
2.9	Benchmarking	33
2.9.1	Členění benchmarkingu podle místa vykonání:	33
2.9.2	Členění benchmarkingu podle předmětu srovnávání:	33
3	Analytická část.....	34
3.1	Představení společnosti Javořice, a.s.	34
3.1.1	Základní údaje o organizaci	34
3.1.2	Historie společnosti.....	35
3.1.3	Konkurenční prostředí	36
3.1.4	Strategické záměry organizace	37
3.2	Analýza společnosti Javořice, a.s. pomocí modelu START PLUS	38
3.2.1	Analýza předpokladů	38
3.2.2	Bodové hodnocení předpokladů	52
3.2.3	Analýza výsledků.....	55
3.2.4	Bodové hodnocení výsledků	64
3.2.5	Celkové bodové hodnocení.....	67
3.3	Určení silných stránek a oblastí pro zlepšování	68
4	Návrhová část	72
4.1	Optimalizace výroby	72
4.1.1	Srovnání zavedeného systému pořezu s navrhovaným systémem	73
4.2	Sledování spokojenosti zákazníků	77
4.2.1	Návrh podoby dotazníku.....	78
4.3	Sledování a dokumentace spokojenosti zaměstnanců.....	79
4.3.1	Návrh podoby dotazníku.....	80
4.4	Průzkum a dokumentace veřejného mínění o společnosti	81

4.4.1	Návrh podoby dotazníku.....	81
	Závěr	82
	Seznam použitých zdrojů.....	83
	Seznam tabulek.....	85
	Seznam grafů	87
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam zkratk.....	89
	Seznam příloh	90

Úvod

Měření výkonnosti podniku prochází v současné době velkou změnou. Ustupuje se od tradičních způsobů měření výkonnosti, které byly zaměřené jen na minulost a současnost a vycházely pouze z finančních ukazatelů. Novým trendem v měření výkonnosti podniku je orientace do budoucnosti a využívání i nefinančních ukazatelů výkonnosti. Náplní této diplomové práce bude právě za pomoci jednoho takového moderního modelu zhodnotit výkonnost vybrané společnosti.

Hodnocenou společností bude Javořice, a.s. Jedná se o středně velký dřevozpracující podnik, ve kterém působí 124 zaměstnanců. Společnost Javořice, a.s. sídlí na Prostějovsku, konkrétně v obci Ptení.

Vybraná společnost bude hodnocena modelem START PLUS. Tento model je zjednodušenou verzí Modelu excellence EFQM a je jedním z modelů používaných v programu Národní ceny kvality ČR.

Diplomová práce bude rozdělena na tři základní kapitoly. V první teoretické části práce budou popsány základní pojmy týkající se problematiky a charakterizovány nejvýznamnější modely hodnocení výkonnosti podniku, přičemž nejpodrobněji bude popsán model START PLUS, na základě kterého bude společnost Javořice, a.s. hodnocena.

Druhou kapitolou práce bude analytická část. V jejím úvodu bude představena hodnocená společnost. Po seznámení s podnikem bude již následovat konkrétní hodnocení společnosti, a to předpokladů, které firma vytváří, aby se jí dařilo plnit stanovené cíle, a výsledků, kterých v minulosti dosáhla. Na základě tohoto hodnocení budou v závěru analytické části podniku přiděleny body a budou určeny silné stránky společnosti a oblasti pro zlepšení.

Z těchto oblastí pro zlepšení bude vycházet třetí návrhová část diplomové práce, kde se autor pokusí společnosti nabídnout možnosti, díky kterým by mohla zvýšit svoji výkonnost.

1 Cíle, přínosy a metodika zpracování práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti Javořice, a.s. za pomoci modelu START PLUS, identifikace slabých stránek této společnosti a formulování konkrétních návrhů pro jejich eliminaci. Vedlejšími cíli je teoretické přiblížení problematiky nejvýznamnějších modelů hodnotících výkonnost podniku a seznámení se společností Javořice, a.s.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. V teoretické části byly za pomoci odborné literatury vysvětleny základní pojmy hodnocení podniku a rozebrány jednotlivé modely hodnotící výkonnost podniku. Úvod analytické části obsahuje seznámení se společností Javořice, a.s., s její historií, předmětem podnikání a polem působení. Hlavní náplní analytické části je samotné hodnocení společnosti, které je provedeno pomocí modelu START PLUS. Závěr obsahuje hodnocení výsledků měření a návrhy na zlepšení výkonnosti podniku, což je zároveň vlastním přínosem diplomové práce.

Teoretická část diplomové práce byla zpracována metodou literární rešerše. V práci je významně použita analýza, která celou problematiku rozvrhla do dílčích částí, které mohly být následně zkoumány. Získání informací o společnosti bylo dosaženo za pomoci řízených rozhovorů. Závěr práce vznikl syntézou poznatků a formulací vlastních návrhů.

.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost podniku můžeme definovat různými způsoby, například Jaroslav Wagner definuje výkonnost podniku následovně: „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály*“ (16, str. 17). Fibírová s Šoljakovou ji definují výstižně jako podstatu existence každého podniku. (3)

2.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti

2.2.1 Tradiční přístupy

Tradiční přístupy hodnotící výkonnost podniku se ve většině případů zaměřují pouze na minulost a současnost a vycházejí z finančních ukazatelů. Cílem hodnocení bývá obvykle zjištění ukazatelů, které umožňují srovnání a poznání trendů a odhalení rezerv. (15)

Omezení finančního hodnocení - nelze určit:

- Postavení podniku na trhu
- Produkuje podnik nové a moderní nebo zastaralé výrobky
- Jakým disponuje potenciálem
- Jaká je image výrobku a co jí způsobuje
- Jak se využívá disponibilních zdrojů
- Jaké má podnik postavení ve společnosti (15)

Tradiční finanční ukazatele také dávají málo informací o příčinách úspěšnosti či neúspěšnosti podniku z hlediska výkonnosti, jedná se například o:

- Růst podnikové kapitálové základny
- Zájem o inovace
- Motivovanost zaměstnanců
- Spokojenost zákazníků (15)

2.2.2 Moderní přístupy

Moderní přístupy hodnotící výkonnost se již neomezují pouze na finanční ukazatele, ale snaží se hodnotit podniky i za pomoci nefinančních kritérií. Důležitý je také fakt, že se hodnocení zaměřuje i na budoucnost. Vychází ze skutečnosti, že pro výkonnost podniku jsou nejdůležitějším faktorem zákazníci, následně produkty a teprve po nich jsou podmínky jejich zhotovení. V následujících kapitolách budou představeny nejvýznamnější přístupy a modely moderního hodnocení výkonnosti. Srovnání moderních a tradičních přístupů je uvedeno v tabulce 1. (15)

Tabulka 1: Porovnání moderních a tradičních přístupů (převzaté z 15, str. 681)

Moderní přístupy	Tradiční přístupy
Zaměření do minulosti a současnosti, ale zejména do budoucnosti	Zaměření do minulosti, maximálně současnost
Využití i nefinančních kritérií	Využití pouze finančních kritérií
Určování rozvojového potenciálu	Analytické přístupy – poměrové ukazatele, paralelní a pyramidové soustavy
Zvýraznění úlohy benchmarkingu	Hodnocení trendů vývoje
	Určování rozvojového potenciálu

2.3 Model EFQM

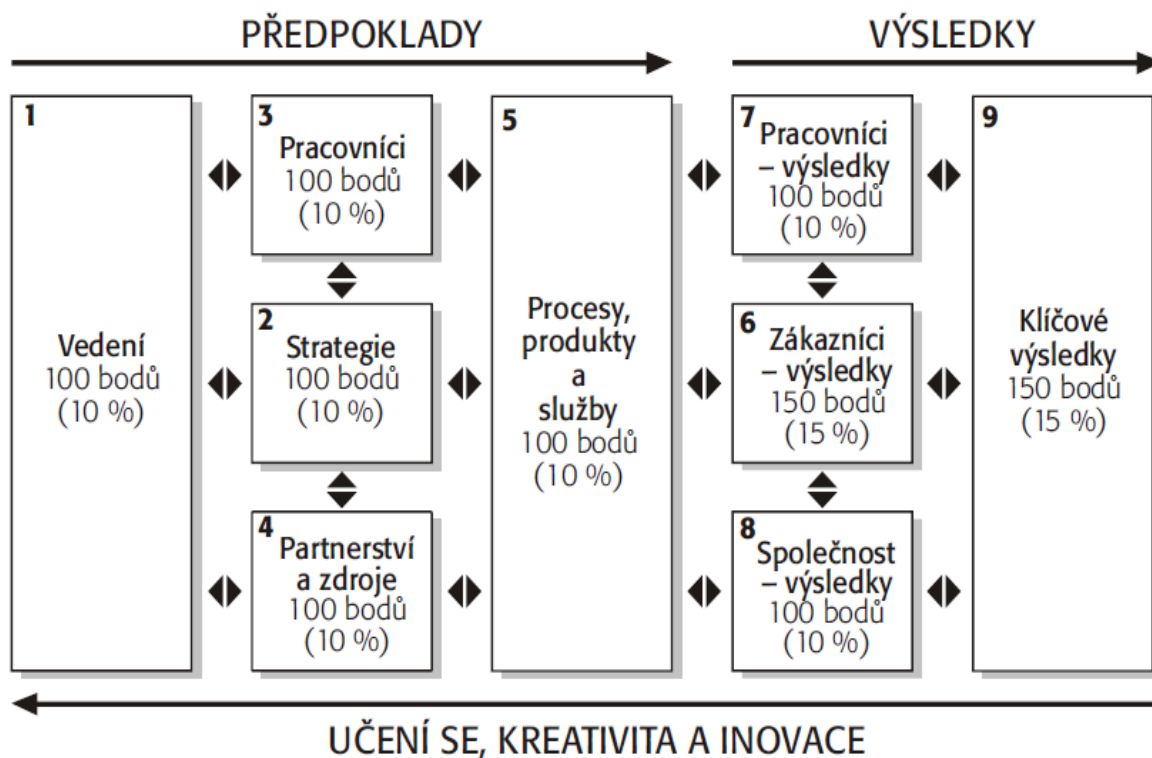
Model Excelence EFQM je v současnosti považován za nejpropracovanější nástroj řízení podniku. Vychází z filozofie, že nejlepších výsledků může podnik dosáhnout v případě, kdy dosáhne maximální spokojenosti svých zaměstnanců a zákazníků a zároveň bude plně respektován svým okolím. Jednoduše řečeno jde o nástroj, který slouží k neustálému přezkoumávání podniku. Mezi uživatele tohoto modelu patří téměř všechny významné evropské podniky. 60% velkých a středních podniků působících v EU využívá model EFQM. V České republice není rozšíření modelu tak významné jako v západních zemích EU. Zpravidla ho využívají jen ty největší a nejúspěšnější podniky jako jsou například O2, T-mobile nebo Škoda Mladá Boleslav. (10)

Model EFQM je nástrojem, který organizacím umožňuje:

- Pochopit vlastní klíčové silné stránky a najít potenciální mezery ve vztahu k stanovené vizi a poslání.
- Efektivní sdělování nápadů uvnitř organizace i mimo ni.
- Sjednotit již existující a plánované iniciativy.
- Vytvořit základní strukturu pro systém managementu organizace.
- Zdokonalit nebo najít nový směr managementu.
- Ocenit ty podniky, které při aplikaci modelu dosahují po delší dobu nejlepších výsledků
- V případě opakování hodnocení, provést posuzování vývoje v čase. (4)

Model se skládá z devíti kritérií. Jedná se o management, politiku a strategii, rozvoj lidských zdrojů, partnerství a zdroje a řízení procesů. Těchto prvních pět kritérií je souhrnně označováno jako předpoklady. Zbývající čtyři kritéria se nazývají výsledky a řadíme sem spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, výsledky vzhledem ke společnosti a klíčové výsledky výkonnosti. Zatímco kritéria označovaná jako předpoklady ukazují, jak by mělo být v podniku postupováno, kritéria výsledků popisují, čeho bylo dosaženo. Tato kritéria se dále dělí do dalších 32 subkritérií. Model EFQM je jednoduše znázorněn na obrázku 1. Šipky zdůrazňují dynamickou podstatu modelu. Ukazují, jak inovace a učení se pomáhají zlepšovat předpoklady, které pak

vedou k lepším výsledkům. Procenta uvedená u jednotlivých kritérií pak udávají relativní podíl na tvorbě celkové hodnoty podniku. Z obrázku dále vyplývá, že předpoklady i výsledky mají stejný podíl na tvorbě hodnoty podniku. (5)



Obrázek 1: Model EFQM (Upravené podle 2, str. 25)

2.3.1 Kritéria Modelu EFQM

1. Vedení

Kritérium vedení je zaměřeno na zaměstnance top managementu podniku. Zabývá se tím, jak vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty podniku a zda jsou vůdčími osobnostmi, jak se osobně angažují do zavádění, rozvíjení a neustálého zlepšování systému managementu, jak se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti a jak identifikují a prosazují změny ve společnosti. Při hodnocení bychom především měli brát v potaz stanovení poslání a vize podniku, vypracování etického kodexu, osobní a aktivní podíl na zlepšovacích aktivitách, podporu osobní

odpovědnosti. Dále bychom se měli zaměřit na to, jakým způsobem je uspořádána organizační struktura, jestli je zaveden systém řízení procesů, jestli je zaveden proces měření kontroly a zlepšování klíčových výsledků, zda se podnik podílí na zlepšování životního prostředí, jak top manažeři komunikují s ostatními zaměstnanci, nebo jak je podporují při plnění úkolů. (5)

2. Politika a strategie

Toto kritérium se zabývá tím, jak podnik naplňuje své poslání a vizi pomocí jasné stanovené strategie zaměřené na všechny zainteresované strany, dále rozpracované do politiky, plánů, cílů a procesů. Při hodnocení bychom měli konkrétně brát v potaz: Systematické shromažďování a zpracování dat, které se týkají trhu, kde podniku působí nebo v budoucnu chce působit. Identifikování a pochopení potřeb všech zainteresovaných stran. Analyzování výsledků vnitřních ukazatelů výkonnosti. Rozebrání výkonnosti konkurentů. Založení strategie na informacích o nových technologiích. Definování potenciálních rizik, které mohou ohrozit dosažení stanovených cílů. Systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám. Rozpracování strategie na nižší úroveň podniku ve formě individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky. (5)

3. Lidé

Kritérium se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Důraz se klade na rozvoj znalostí a potenciálu zaměstnanců, motivaci k týmové práci, komunikaci, uznávání zaměstnance a péči o něj. Při hodnocení bychom měli konkrétně brát v potaz: Stanovení strategie a plánů v oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení náboru a dalšího karierního rozvoje zaměstnanců. Pravidelné hodnocení zaměstnanců, a to včetně vedoucích pracovníků. Převádění pravomocí pracovníků tak, aby byla rozhodnutí na nejnižší možné úrovni. Efektivní komunikování mezi zaměstnanci, a to jak směrem dolů (od vedení k jednotlivým pracovníkům), tak i směrem nahoru. Provádění průzkumů spokojenosti zaměstnanců a využívání těchto dat k rozvoji řízení lidských zdrojů. Nastavení systému odměňování v souladu se strategií podniku. (5)

4. Partnerství a zdroje

Zabývá se tím, jak podnik plánuje a řídí své vnější vztahy, jak rozvíjí své materiálové, hmotné, finanční a informační zdroje v zájmu naplňování podnikové politiky a strategie i v zájmu efektivního fungování vlastních procesů. Kritérium se konkrétně zaměřuje na: Sdílení informací a zkušeností s obchodními partnery a společný vývoj nových produktů nebo služeb. Rozvoj vztahů s partnery podniku. Využívání finančních zdrojů podniku v souladu se stanovenou strategií. Využívání kontrolních postupů a řízení finančních rizik. Systematické plánování hodnocení návratnosti investic. Využívání hmotného majetku podniku v souladu se stanovenou podnikovou strategií. Identifikování dopadu působení podniku na životní prostředí a jejich případné řešení. Efektivní hospodaření podniku s využívanými zdroji a způsob nakládání se vzniklým odpadem. Využívání stávajících technologií. (5)

5. Procesy

Zabývá se tím, jak podnik řídí, vyvíjí a zlepšuje procesy, které jsou potřebné k naplňování politiky a strategie, uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Zvláštní význam se přikládá na tvorbu přidané hodnoty pro zákazníky. Při hodnocení se bere konkrétně v potaz: Systematické popsání všech podnikových procesů. Pravidelné posuzování výsledků jednotlivých procesů. Systematické řízení a kontrola zavádění nových procesů nebo změn těch stávajících. Stanovení cílových hodnot pro klíčové procesy. Vyvíjení nových produktů na základě informací o potřebách zákazníka. Systematické rozvíjení vztahů s nejvýznamnějšími zákazníky podniku. Využívání schopností a kreativity zaměstnanců, partnerů a zákazníků při navrhování nového produktu. (5)

6. Výsledky vzhledem k zákazníkům

Jde o velice významné kritérium, které se zabývá dosaženými výsledky s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. Mezi možné příklady měřítek spokojenosti zákazníků patří spokojenost s kvalitou výrobku nebo služby, rychlostí dodávky, schopností poradit, s vyřízením reklamací nebo s poskytováním informací. Spokojenost zákazníků lze hodnotit i za pomoci interních ukazatelů. Podnik může například sledovat

spolehlivost dodávek, rychlost vyřízení objednávek nebo sledovat počty reklamací a způsoby jejich řešení. (5)

7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům

V tomto kritériu se hodnotí, čeho bylo dosaženo při zvyšování spokojenosti zaměstnanců, je tedy závislé na zvládnutí procesů ve třetím kritériu - lidé. Hodnocení lze získat přímo od zaměstnanců (rozhovory, dotazníky) nebo z interních ukazatelů podniku. Přímo od zaměstnanců můžeme zjišťovat spokojenost s pracovním prostředím, bezpečností na pracovišti, vedením podniku, možností karierního růstu nebo s odměňováním. V interních ukazatelích pak sledujeme fluktuaci, nemocnost, počty školení, počty pracovních úrazů a podobně. (5)

8. Výsledky vzhledem ke společnosti

Kritérium se zabývá tím, jak se podnik podílí na rozvoji svého okolí. Hodnocení lze získat z průzkumů veřejného mínění, veřejných setkání nebo z interních ukazatelů podniku. Sledujeme jaké má podnik ve společnosti jméno, míru zájmu sdělovacích prostředků o podnik, výši vynaložených prostředků na sponzoring společenských akcí a životní prostředí, dopady působení firmy na životní prostředí a podobně. (5)

9. Klíčové výsledky výkonnosti

Jde o završení všech podnikových aktivit a procesů, kterých bylo dosaženo při naplňování své politiky a strategie. Hodnotí se jak finanční ukazatele výkonnosti (výše hrubého a čistého zisku, cena akcií nebo návratnost vloženého kapitálu), tak i nefinanční ukazatele výkonnosti (podíl na trhu, počet nových výrobků a podobně). (5)

2.4 Logické schéma RADAR

Metodika RADAR určuje, jak má podnik postupovat na cestě k úspěšnosti. Využívá se k hodnocení jednotlivých subkritérií modelu EFQM. Podnik si určí výsledky (cíle), přístupy pro dosažení cílů a způsob jak je vhodně aplikovat. Dále hodnotí a přezkoumává. (5)

Název vychází z počátečních písmen anglických slov:

R – results, výsledky

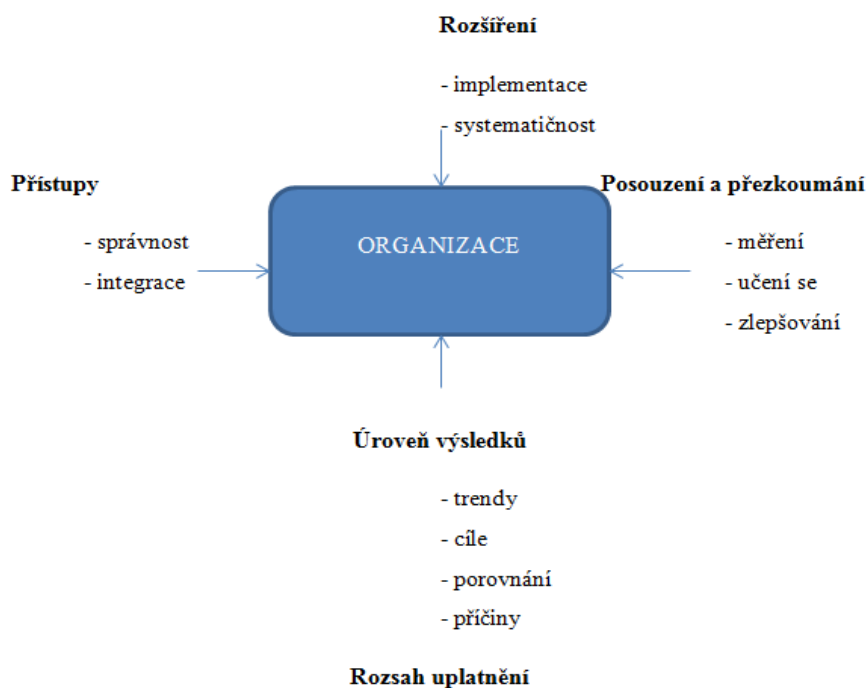
A – approach, přístup

D – deployment, rozšíření

A – assessment, posuzování

R – review, přezkoumávání

Metodika je odlišná pro hodnocení kritérií předpokladů a pro hodnocení kritérií výsledků. Hodnocení se provádí pomocí tabulek „Radar Scoring Matrix“, které umožňují snadnější a objektivnější hodnocení. V oblasti předpokladů se jednotlivá subkritéria posuzují procentuálním vyjádřením třech prvků – přístup, rozšíření a posuzování a přezkoumání, které se dále člení na atributy. V oblasti výsledků se jednotlivá subkritéria posuzují procentuálním vyjádřením pouze dvou prvků – úroveň výsledků a rozsah uplatnění, přičemž se pouze prvek úroveň výsledků dělí na atributy, viz obr. 2. (5)



Obrázek 2: Model RADAR (Převzaté z 5, str. 250)

2.5 Model CAF

Model CAF, který je zkratkou anglických slov Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec), byl poprvé představen veřejnosti v roce 2000 Evropským institutem pro veřejnou správu. Od té doby byl celkem dvakrát inovován a to v letech 2002 a 2006, kdy dostal současnou podobu. Model je volně šiřitelný a za jeho aplikaci se nemusí platit žádné poplatky. Je určen pro organizace veřejného sektoru, kde ho mohou využívat organizace jak na místní úrovni, tak i na úrovni národní. Model CAF je významně inspirovaný modelem EFQM, jejich porovnání se nachází v tabulce 2. (8, 9)

Tabulka 2: Srovnání modelů EFQM a CAF (upravené podle 5, str. 260)

Oblast srovnávání	Model EFQM	Model CAF
Počet kritérií	9	9
Přiřazování důležitosti Kritériím	Ano	Ne
Počet subkritérií	32	28
Přiřazování důležitosti Subkritériím	Ano	Ne
Způsob bodového Hodnocení	Metodika RADAR nebo dle zvolené metody	Panely hodnocení
Typ organizace pro kterou je určen	Univerzální využití	Veřejná správa
Využití aplikační příručky	Zpoplatněno	Zdarma

2.5.1 Hlavní cíle modelu CAF:

- Usnadnit sebehodnocení organizacím veřejného sektoru.
- Seznámit veřejnou správu s výhodami sebehodnocení a principy Total Quality Managementu.
- Sloužit jako propojení nástrojů, které se používají při řízení kvality.
- Usnadnit benchlearning (učení se od ostatních subjektů) mezi organizacemi veřejného sektoru. (1)

2.5.2 Přínos modelu je obsažen přímo v jeho názvu:

- Common – společný nástroj pro inovace a zlepšování kvality, efektivnosti, výkonnosti a spokojenosti zákazníků.
- Assessment – hodnotící metoda, která dokáže bodově vyjádřit úroveň dosažených cílů i předpokladů pro jejich dosažení.
- Frame – rámec pro jednotlivá kritéria. (1)

2.6 ČSN EN ISO 9004:2009

ISO 9004:2009 je mezinárodní smlouva, která slouží jako podpora pro dosahování udržitelného úspěchu jakékoliv organizace. Podle normy dosahují organizace tohoto úspěchu díky dlouhodobému a rovnoměrnému plnění potřeb a očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran, což je podmíněno efektivním řízením, věnováním pozornosti okolí organizace, učením se a aplikací inovací a zlepšování.

Norma ISO 9004 byla vytvořena tak, aby byla kompatibilní s normou ISO 9001 (norma stanovující požadavky na systém řízení kvality) a s dalšími normami systémů managementu. Rozdíl mezi normami ISO 9004 a ISO 9001 je, že se norma ISO 9004 dívá na management kvality ze širšího pohledu, zohledňuje potřeby a očekávání všech zainteresovaných skupin a poskytuje návod ke zlepšování celkové výkonnosti organizace.

Norma má celkem devět kapitol. První tři kapitoly se zabývají základní charakteristikou a terminologií systému a hlavní podstata je zachycena až od čtvrté kapitoly. Hlavní podstata je popsána až v následujících šesti kapitolách, které jsou popsány níže. (6)

Kapitola 4: Řízení udržitelného úspěchu organizace

Pro dosažení udržitelného úspěchu by měla organizace vytvořit systém managementu kvality, který zajistí účinné využití zdrojů, rozhodování na základě skutečných důkazů a soustředění se na potřeby všech zainteresovaných stran. (6)

Top management organizace by měl:

- Dlouhodobě a perspektivně plánovat
- Trvale analyzovat prostředí organizace
- Určit všechny zainteresované strany, být s nimi v neustálém kontaktu a vytvářet s nimi vzájemně prospěšné vztahy
- Určit existující rizika a vytvořit strategii, díky které bude tato rizika snižovat
- Vytvořit nejvhodnější procesy pro dosažení strategie
- Posuzovat shodu se stanovenými plány a provádět vhodná nápravná opatření
- Vytvářet a udržovat inovační procesy
- Určovat budoucí potřebu svých zdrojů (6)

Kapitola 5: **Strategie a politika**

Aby mohla organizace uskutečnit určenou strategii a politiku, měla by si stanovit a udržovat takové procesy a postupy, které budou:

- Vhodně transformovat strategii a politiku na měřitelné cíle
- Pro každý cíl určovat dobu dosažení, odpovědnost a pravomoc k jeho dosažení
- Hodnotit strategická rizika a stanovovat vhodná protiopatření
- Zajišťovat potřebné zdroje pro rozšiřování činnosti organizace
- Zabezpečovat činnosti pro dosahování stanovených cílů (6)

Kapitola 6: **Management zdrojů**

Kapitola se zabývá veškerými zdroji organizace – finance, lidské zdroje, partneři, infrastruktura, pracovní prostředí, znalosti, finance technologie a přírodní zdroje. Organizace by měla určit, které zdroje jsou potřebné pro dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Strategie managementu zdrojů by měla být v souladu s celkovou strategií organizace.

Organizace musí určovat a přezkoumávat riziko možného nedostatku zdrojů a neustále kontrolovat jejich současné využívání, tak aby našla možnosti pro zlepšování využívání zdrojů. Při tom by mělo probíhat hledání nových zdrojů, technologií a možností pro optimalizaci procesů. (6)

Kapitola 7: **Management procesů**

Procesy jsou v každé organizaci něčím specifické, liší se od sebe v závislosti na typu, velikosti a úrovni vyspělosti organizace. Organizace musí mít takový management procesů, který bude schopný efektivně plnit stanovené cíle. Procesy a vztahy mezi nimi musí být pravidelně kontrolovány a neustále zlepšovány vhodnými opatřeními.

Pro jednotlivé procesy organizace musí být jmenován manažer procesu, který má stanovenou odpovědnost a pravomoci k vytváření, udržování, řízení a zlepšování procesu. (6)

Kapitola 8: **Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání**

Monitorování prostředí organizace je důležité například pro:

- Určení všech potřeb zainteresovaných stran
- Vytvoření SWOT analýzy
- Hodnocení trhů a technologií
- Určení potřeby zdrojů (6)

Proces **měření** je využíván pro zjištění vývoje postupu ke stanoveným cílům, ke shromažďování informací pro efektivní rozhodování a hodnocení výkonnosti. Pro úspěšné měření je zásadní vhodný výběr ukazatelů výkonnosti a metodologie monitorování. Proces měření může být prováděn pomocí tzv. Klíčových ukazatelů výkonnosti, interního auditu, sebehodnocení nebo benchmarkingu.

Analýzy, které vycházejí z výsledků měření, identifikují rizika, příležitosti a jejich možný dopad na strategii a politiku organizace. (6)

Kapitola 9: **Zlepšování, inovace a učení se**

Pro udržitelný úspěch organizace jsou nezbytné inovace (vytváření nových výrobků, procesů,...) a zlepšování (současných výrobků, procesů,...). Učení pak zajišťuje, aby inovace a zlepšování bylo co nejefektivnější. (6)

Zlepšování, inovace a učení se organizace aplikují na:

- Produkty a procesy
- Organizační strukturu
- Systémy vedení
- Lidský faktor a kulturu
- Vztahy s interesovanými stranami
- Infrastrukturu, pracovní prostředí a technologii (6)

2.6.1 Sebehodnocení

V normě ISO 9004:2009 je sebehodnocení definováno jako: „*komplexní a systematické přezkoumávání činností a výsledků organizace vztahené ke zvoleným standardům.*“

Sebehodnocení je prováděno za pomoci modelu vyspělosti. Tento nástroj využívá pět úrovní vyspělosti, které mohou být dále rozšířeny nebo upraveny podle potřeb organizace. Organizace přezkoumávají svoji výkonnost vzhledem ke specifikovaným kritériím, určují současnou úroveň vyspělosti, silné a slabé stránky. (6)

Podle modelu vyspělá organizace funguje efektivně a dosahuje úspěchu, když:

- Pochopí a uspokojuje potřeby zainteresovaných stran.
- Sleduje změny v prostředí organizace.
- Identifikuje oblasti pro zlepšení a inovace.
- Stanoví a uplatňuje strategii a politiku
- Řídí procesy a zdroje organizace.
- Prokazuje důvěru ve své lidi.
- Vytváří vzájemně prospěšné vztahy s partnery. (6)

2.7 Model START PLUS

Model START PLUS, který poskytuje Rada kvality ČR a který je součástí Národní ceny kvality ČR, slouží všem organizacím, které mají zájem o zlepšování výsledků své podnikatelské činnosti a zvyšování konkurenceschopnosti. Díky tomuto modelu mohou organizace odhalit své silné stránky, ale také oblasti, kde se musí zlepšit. Model START

PLUS vychází z výše zmíněného modelu EFQM. Má shodnou strukturu a zabývá se stejnými kritérii. Model je zpoplatněný registračním poplatkem a poplatkem za hodnocení, jehož výše je závislá na velikosti organizace a objemu výroby. (2)

2.7.1 Kdo se může účastnit

Hodnocení v rámci Modelu START PLUS se mohou účastnit organizace jak podnikatelského, tak veřejného sektoru, které jsou registrované v České republice. Mohou se ho také účastnit pouze jejich samostatní divize, závody, provozovny, apod. V témže roce se ale nemůže účastnit programu současně celá organizace a její část. Uchazeči se dělí do následujících skupin:

1. Dělení podle organizačního členění:
 - Celá organizace
 - Součást organizace (závod, provozovna, apod.)
2. Dělení podle počtu zaměstnanců (podnikatelský sektor)
 - Organizace do 250 zaměstnanců
 - Organizace nad 250 zaměstnanců
3. Dělení podle počtu zaměstnanců (veřejný sektor)
 - Organizace do 50 zaměstnanců
 - Organizace nad 50 zaměstnanců (2)

2.7.2 Postup přihlášení se do programu

Uchazeč si od Sdružení pro Oceňování Kvality (SOK), kterou po vyplnění pošle zpět na sekretariát SOK. Ten přihlášku zkontroluje a pošle účastníkovi návrh smlouvy o spolupráci (harmonogram průběhu hodnocení) a daňový doklad k úhradě registračního poplatku. Po odsouhlasení smlouvy o spolupráci a zaplacení poplatku odešle SOK uchazeči Uživatelskou příručku a Podkladovou zprávu pro hodnocení. (2)

2.7.3 Uživatelská příručka

Uživatelská příručka poskytuje účastníkům základní informace o modelech START PLUS a EFQM excelence, slouží jako návod pro vypracování podkladové zprávy, obsahuje postupy při hodnocení silných stránek a oblastí pro zlepšování a způsob jak bodově hodnotit výsledky a předpoklady. Dále obsahuje doporučení, jak postupovat při

využívání modelu START PLUS, slovníček pojmů a přílohu v podobě základní koncepce Excellence. (2)

2.7.4 Podkladová zpráva

Podkladová zpráva musí být zaslána v předepsané struktuře v počtu tří výtisků. Aby bylo možné doplnění hodnocení hodnotitelem, musí být zaslána i elektronická verze podkladové zprávy. Zpráva musí být v českém jazyce, mít očíslované stránky a minimální velikost písma devět bodů. Součástí musí být i tabulky předpokladů v maximálním rozsahu čtyř stran na jednu tabulku a tabulky výsledků v maximálním rozsahu tří stran na jednu tabulku. (2)

Podkladová zpráva se skládá ze dvou částí. První část obsahuje základní údaje o organizaci a o její historii, popis konkurence, strategie a cílů organizace. Druhá část je rozdělena na jednotlivá kritéria. Každá kapitola obsahuje stručný popis daného kritéria a tabulku, která obsahuje deset otázek zaměřených na dané kritérium a prostor pro jejich hodnocení. (2)

2.7.5 Postup hodnocení

Hodnocení účastníka modelu START PLUS má dvě části – posouzení Podkladové zprávy a hodnocení na místě. Po obdržení podkladové zprávy SOK jmenuje hodnotitele nebo hodnotitelský tým podle velikosti organizace. Hodnotitel provede hodnocení podkladové zprávy a připraví program hodnocení na místě, který je ve formě dotazníku a odešle ho předem uchazeči. Hodnocení na místě je vedeno formou workshopu podle dotazníku. Hodnocení je zahájeno jednáním s vedoucími pracovníky organizace, která pokračuje formou diskuze, jejímž obsahem je podkladová zpráva a zodpovězení otázek z dotazníku. Po ukončení hodnocení na místě posoudí hodnotitel silné stránky a oblasti pro zlepšování a následně přistoupí bodovému hodnocení. Na závěr hodnocení je zpracován Hodnotící sešit, který slouží vedení organizace jako podklad pro další zlepšování. Hodnotící sešit je předán Řídící radě Národní ceny kvality ČR, která projedná závěry hodnotitele a pokud neobjeví žádné rozpory, rozhodne o konečné výši bodového hodnocení a stupni ocenění. SOK poté uchazeče informuje o uděleném ocenění, předá Hodnotící sešit a sjedná termín předání osvědčení. (2)

2.7.6 Stupně ocenění

1) Stupeň – ocenění za zapojení organizace

Toto ocenění znamená, že se organizace zúčastnila programu START PLUS a začala používat principy trvalého zlepšení. Toto ocenění je uděleno organizacím, které dosáhly bodového hodnocení v rozsahu 175 až 300 bodů. (2)

2) Stupeň – Ocenění zlepšování výkonnosti organizace

Toto ocenění znamená, že se organizace zúčastnila programu START PLUS a používá principy trvalého zlepšení. Toto ocenění je uděleno organizacím, které dosáhly bodového hodnocení vyššího než 300 bodů. (2)

2.7.7 Bodové hodnocení

Bodové hodnocení modelu START PLUS vychází z logiky RADAR, nicméně je způsob hodnocení výrazně jednodušší. Vzhledem k tomuto zjednodušení nelze plně porovnávat počet bodů získaných v modelu START PLUS a v modelu EXCELENCE. Přestože je model zjednodušený musí hodnotitel úspěšně absolvovat školení hodnotitelů podle Modelu excellence EFQM. (2)

Bodové hodnocení předpokladů

Předpoklady mají v modelu START PLUS pět kritérií. Každému kritériu je přiřazeno deset otázek. Všechny otázky se hodnotí samostatně na stupnici 0 až 100 (tabulka 3). Výsledné bodové hodnocení kritéria, které je také v rozmezí 0 až 100, se získá aritmetickým průměrem bodového hodnocení jednotlivých otázek. (2)

Tabulka 3: Bodování předpokladů (převzaté z 2, str. 39)

Hodnocení a zlepšování					Nějaký důkaz přezkoumání nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů		
Aplikace					Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn alespoň 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

Bodové hodnocení výsledků

Každé kritérium výsledků se v modelu START PLUS dělí na dvě dílčí subkritéria. Každé subkritérium se hodnotí zvlášť. Bodové hodnocení vychází z popisu výsledků v podkladové zprávě. V každém subkritériu se hodnotí, jaké trendy vykazují výsledky, jak jsou určeny a plněny cíle a jestli organizace srovnává vlastní výsledky s externími standardy (tabulka 4). Na závěr se hodnotí, v jakém rozsahu jsou výsledky měřeny a jestli jsou použita měřítka přiměřená (tabulka 5).

Tabulka 4: Bodování výsledků, srovnání (převzaté z 2, str. 41)

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinělá		Příznivé porovnání přibližně u $\frac{1}{4}$ výsledků		Příznivé porovnání přibližně u $\frac{1}{2}$ výsledků		Příznivé porovnání přibližně u $\frac{3}{4}$ výsledků		Příznivé porovnání u všech výsledků
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojediněle		Dosažené a vhodné přibližně u $\frac{1}{4}$ výsledků		Dosažené a vhodné přibližně u $\frac{1}{2}$ výsledků		Dosažené a vhodné přibližně u $\frac{3}{4}$ výsledků		Dosažené a vhodné u všech výsledků
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojediněle		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u $\frac{1}{4}$ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u $\frac{1}{2}$ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u $\frac{3}{4}$ výsledků		Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

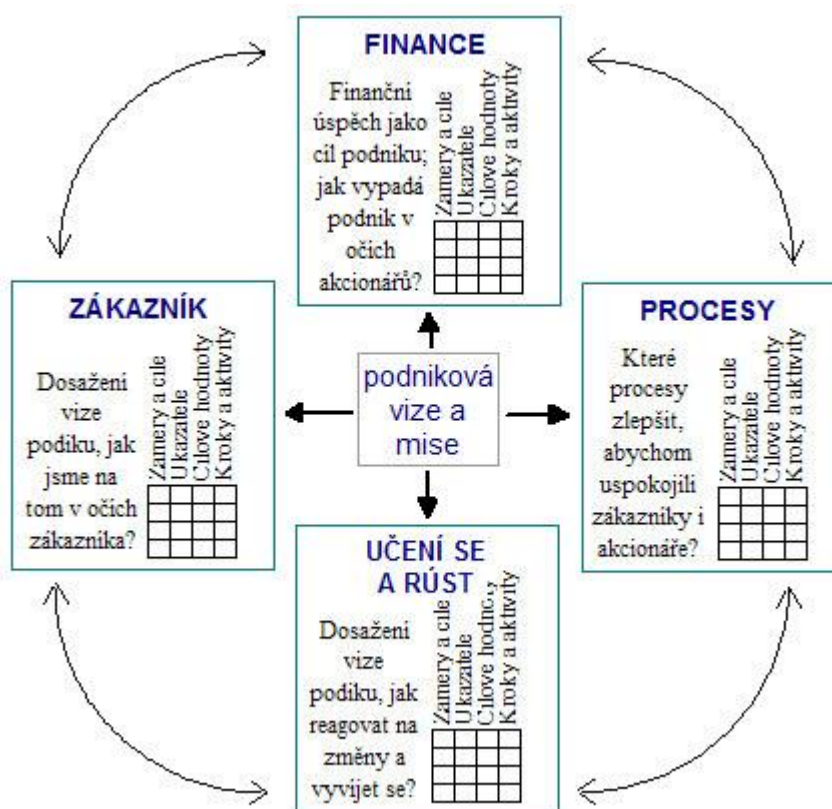
Tabulka 5: Bodování výsledků, rozsah (převzaté z 2, str. 41)

Rozsah a průměrnost	Žádné výsledky nebo jen ojedinělé		Výsledky pokrývají $\frac{3}{4}$ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají $\frac{3}{4}$ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají $\frac{3}{4}$ příslušných oblastí		Výsledky pokrývají všechny příslušné oblastí	
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení subkritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

2.8 Balanced scorecard

Balanced scorecard je manažerská metoda, která vznikla na počátku devadesátých let minulého století. Důvodem vzniku této metody byla absence nefinančních ukazatelů ve všech modelech měření výkonnosti firmy. (7)

Model Balanced scorecard využívá tradiční finanční měřítka (dokumentování ekonomických výsledků let minulých), která ale doplňuje dalšími třemi nefinančními perspektivami (měřítka hybných sil budoucí výkonnosti). Na následujícím obrázku č. 3 je vidět celá struktura modelu Balanced scorecard, vztahy mezi jednotlivými perspektivami a závislost na strategii a vizi podniku. (7)



Obrázek 3: Model BSC (Převzaté z 14)

2.8.1 Perspektivy modelu BSC

1. Finanční perspektiva

Pomocí tradičních finančních ukazatelů se hodnotí důsledky realizovaných činností vzhledem k podnikové strategii. V rámci finanční perspektivy definujeme finanční cíle. Tyto finanční cíle musí být v souladu s celopodnikovou strategií a musí být podporovány ostatními perspektivami modelu. (7)

2. Perspektiva procesů

Tato perspektiva se zabývá tím, jak nejefektivněji organizovat interní procesy, aby výstupy splňovaly požadavky zákazníků při co nejnižších nákladech. Mezi tyto interní procesy se řadí inovační, provozní a poprodejní procesy. (7)

3. Perspektiva učení se a růstu

Mezi zdroje učení se a růstu řadíme systémy, zaměstnance a firemní kulturu. Aby se tyto zdroje rozvíjely, musí podnik investovat do rekvalifikace zaměstnanců, informačních systémů a zdokonalovat podnikové postupy a procedury. (7)

4. Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se orientuje na určení trhů a zákazníků. V této oblasti bývá nejčastěji měřena spokojenost zákazníků, věrnost zákazníků, nárůst nových zákazníků, podíl na trhu nebo počet reklamací. (7)

2.8.2 Bariéry použití modelu BSC

- Malá znalost konkurence a trhu.
- Špatná komunikace strategie se všemi zaměstnanci podniku.
- Dlouhodobě zanedbávaná problematika lidských zdrojů.
- Obecné a neurčité formulování strategie.
- Nedostatek finančních prostředků a času.(5,7)

2.8.3 Výhody modelu BSC

- Rovnováha mezi finančními a nefinančními ukazateli.
- Seznámení všech zaměstnanců se strategií podniku.
- Orientace na budoucnost.

- Zvýšení kvality učení se, vedení a komunikace.
- Přehlednější finanční toky.
- Vyšší konkurenceschopnost.(5,7)

2.9 Benchmarking

Benchmarking je proces systematického porovnávání určité oblasti organizace (např.: firemní procesy, organizační struktura, produkty, výkonnost) s jinou konkurenční organizací. Cílem tohoto srovnávání je určení cílů vlastního zlepšování. (5)

2.9.1 Členění benchmarkingu podle místa vykonání:

- Interní benchmarking – je prováděn v rámci samotné organizace, srovnáváním vnitřních organizačních jednotek, které mají stejné nebo podobné funkce.
- Externí benchmarking – srovnává naši firmu s ostatními konkurenčními firmami.(11)

2.9.2 Členění benchmarkingu podle předmětu srovnávání:

- Funkcionální benchmarking – porovnává funkci nebo více funkcí s konkurencí.
- Procesní benchmarking – porovnává měření určitých procesů s ostatními organizacemi, přičemž nemusí jít přímo o konkurenci.
- Konkurenční benchmarking – srovnává produkt, případně výkonnost přímých konkurentů. (11)

3 Analytická část

3.1 Představení společnosti Javořice, a.s

3.1.1 Základní údaje o organizaci

Název firmy: Javořice, a.s. (dále Javořice)

Sídlo firmy: Ptenský Dvorek, 100

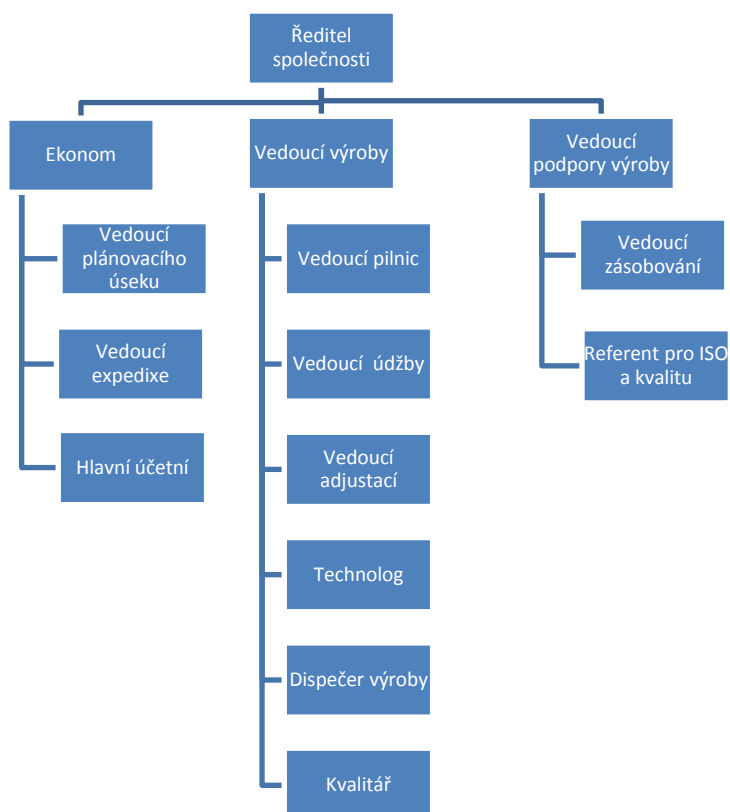
IČO: 63492022

DIČ: CZ63942022

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: Zpracování surového dřeva do produktů řeziva pro stavební, konstrukční, truhlářské a další způsoby využití.

Organizační struktura:



Obrázek 4: Organizační struktura (vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)

3.1.2 Historie společnosti

Sídlo firmy Javořice a.s. se nachází nedaleko obce Ptení v Prostějovském okrese. Tradice firmy sahá do roku 1984, kdy byl zahájen provoz Pily Ptení, která spadala pod tehdejší Jihomoravské dřevařské závody. Vedení závodů mělo v té době v plánu zvládnout kapacitu pořezu 170 tisíc m³ kulatiny za rok. Pilařská technologie se skládala ze dvou redukčních sekaček V40 firmy Linck. Za první následovala redukční čtyřpásová pila firmy Canalli, za druhou rozmítací pila Linck MKV 280. Omítání bočních prken bylo zajišťováno třemi poloautomatickými omítacími pilami Linck VC 12. Třídění řeziva zajišťovaly dvě adjustační stanice od firmy Springer. V roce 1991 byla pila zprivatizována a v témže roce byla založena Pila Ptení, s.r.o. Nynější Javořice, a.s. vznikla v roce 1997, kdy byla firma Pila Ptení s.r.o. koupena společností EP Kapital Group, a.s. S novými majiteli přišly mnohé změny. První změnou technologického rázu bylo nahrazení čtyřpásové pily kotoučovým agregátem FR12 od firmy EWD (typ FR12) a výměna původní redukční sekačky Linck V40 za spirálovou redukční sekačku EWD (typ FZ3). Díky těmto změnám firma dosáhla zvýšení roční kapacity pořezu, jejíž úroveň se vyšplhala ke dvěma set čtyřiceti tisícům m³ kulatiny. Mezi další přínosy nových majitelů patří zahájení výstavby nových sušáren od firmy Vanicek a drobné investice do provozu. Majitelé začali v roce 2003 plánovat stavbu druhé paralelní pořezové linie na zpracování silnější kulatiny. Roku 2004 byla dokončena stavba nového třídícího dopravníku, pila přestala zpracovávat pilařskou kulatinu v celých deskách a byl započat nákup výřezů. Novou technologii začali instalovat na jaře roku 2005. Generálním dodavatelem se stal Dřevostroj Čkyně, a.s. Novou pilnici vybavili použitou pásovou technologií, jež se skládala ze dvou redukčních sekaček FZ3 firmy EWD, pásové pily typu EBT 2-1800, které byly řazeny do tří čtyřpásových uzlů, z nichž dva byli redukční, třetí byl rozmítací. K rozmítání bylo v případě potřeby také možno užít rozmítací pilu EWS FR12. K jejímu používání docházelo v případě, kdy byl požadovaný počet kusů středového řeziva vyšší než pět a prizma byla nižší než 250. Boční prkna byla omítána za pomoci jedné automatické omítací pily Optimes, BKO T2. Mezi další investice patřila také stavba dvou adjustací na středové a boční řezivo. Firma Dřevostroj Čkyně, a.s. repasovala vybavení interiéru adjustací a dovybavila interiér novými technologickými prvky firmy Springer. Druhá fáze výstavby sušáren realizovaná firmou Mühlbeck probíhala ve stejnou dobu jako výstavba nových

technologií. Funkce současné adjustační stanice spočívá jednak v úpravě řeziva po vypuštění, a také k adjustaci řeziva z pilnic. Nová investice do provozu přinesla nejen razantní zvýšení kapacity pořezu, jehož roční hranice je nyní až někde okolo 900 tisíci m³, dle podílu silné kulatiny. Nové investice do provozu zapříčinily výrazné zvýšení kapacity pořezu (dle podílu kulatiny), který dosahuje hranice kolem devíti stovek tisíci m³ za rok. Díky investicím se také zvětšilo čepové rozpětí, které je možné zpracovat. Čepové rozpětí smrkové pilařské kulatiny bylo před zmíněnou investicí do druhé pilnice v rozmezí 15 a 38 cm, po investici lze zpracovat kulatinu v čepovém rozmezí 15-57 cm na pilnicích, kulatina v čepovém rozmezí 58 cm-1metr se dá zpracovat na blokové pásové pile výrobce EWD (typ EBB 1800). Tuto univerzálnost rozměrů uvítali zejména také dodavatelé kulatiny, kterým se takto usnadnila práce při prodeji hmoty o třídění výřezů na dvě skupiny čepů, z čehož plyne konečný důsledek, kterým je snadnější hledání dodavatelů pily a zajištění potřebného množství surovin.

Javořice jako dceřiná firma firmy CE Wood, a.s. byla v roce 2008 předmětem obchodní transakce mezi společnostmi CE Wood a ČEZ. Transakce byla ukončena v prosinci roku 2008 a již na jaře 2009 firma Javořice zaznamenala úpadek. V témž roce firmu zakoupila společnost HSK Invest, jež ji vlastní dodnes ze sta procent. Finanční prostředky, které nový vlastník do firmy přinesl, zajistili udržení stavu technologie zvláště v zimním období. Pořez byl na pile v Ptení obnoven v roce 2010. Ztráta obchodních příležitostí zapříčinila pouze pozvolné navyšování křivky provozu. Na začátku obnoveného provozu se objem zpracovaných surovin pohyboval pouze kolem 2 500 m³ za měsíc, zatímco v současnosti se zpracovává cca 30 000 m³ kulatiny.

3.1.3 Konkurenční prostředí

V prostředí základního zpracování kulatiny v rámci střední Evropy vzhledem k zaměření organizace na pořez smrkové kulatiny dochází k obrovskému přetlaku zpracovatelských kapacit. Z hlediska kapacity pořezu jakožto základního kritéria velikosti zpracovatelského závodu jde o spíše menší podnik s kapacitou zpracování 450 tisíc m³ ročně. Pro snížení tlaku konkurenčního prostředí se firma snaží zvýšit variabilitu výroby, nesoustředit se pouze na pořez jehličnaté hmoty v pilařské kvalitě.

To znamená rozvoj tloušťky zpracovávaného kmenu a zvýšení počtu zpracovávaných dřevin, například o dřeviny listnaté.

Nejvýznamnější konkurenční společnosti:

- Mayr Melnhof, Paskov – pořez 1200 tisíc m³/rok
- Stora enso tymbr, Ždírec nad Doubravou – pořez 1000 tisíc m³/rok
- SET Planá – pořez 400 tisíc m³/rok
- Maresch Holdsbau, Retz – pořez 1 milion m³/rok
- Haas Fertich Bau, Chanovice – pořez 400 tisíc m³/rok

Provozovny s nižší instalovanou kapacitou a s jiným výrobním programem pořezu konkurenční prostředí společnosti Javořice nevytváří.

3.1.4 Strategické záměry organizace

Pro stávající období byly stanoveny následující strategické cíle:

- Dosažení ročního pořezu 450 tisíc m³, kdy v minulém období firma dosáhla pořezu 250 tisíc m³ za rok.
- Maximalizace sušeného řeziva z celkového portfolia výrobků. V současné době firma suší okolo 25% výrobků. Cílem je sušit alespoň polovinu výrobků.
- Zvýšení přidané hodnoty výrobků hoblováním. V plánu je v roce 2016
- Orientace na český trh nejenom z pohledu kulatiny, ale také z pohledu výrobků.
- Dobrá environmentální politika, kladný vztah k místnímu regionu.

3.2 Analýza společnosti Javořice, a.s. pomocí modelu START PLUS

3.2.1 Analýza předpokladů

Analýza předpokladů vychází z odpovědí na otázky, které jsou uvedeny v modelu START PLUS, jejich přesné znění naleznete v příloze diplomové práce.

Kritérium 1: Vedení

1.1

Členové vedení definovali následné mise, vize a poslání organizace:

- Přesně uspokojovat požadavky zákazníků na tuzemském i zahraničním trhu.
- Flexibilita a pružnost na požadavky zákazníků.
- Vyšší kvalita produkce oproti konkurenci.
- Profesní zdatnost pracovníků na rozhodujících postech.
- Neustálé meziroční navyšování objemu produkce výrobků a udržování ziskovosti.

Sdílení hlavních a dílčích cílů probíhá formou porad vedení se středním managementem a ústním přenesením na dělníky. Krom toho denně užší vedení dochází na všechna pracoviště a aktivně s pracovníky o problémech a cílech diskutuje.

1.2

Členové vedení reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady svým jednáním jak v rámci podniku, tak mimo něj. Všechny podměty na zlepšení jsou diskutovány při každodenním kontaktu vedení se zaměstnanci. Toto zjišťování je podpořeno setkáváním vedení se zástupci odborů, které je uskutečňováno ve čtrnáctidenních intervalech. Podměty pracovníků jsou vyhodnocovány na každodenních výrobních poradách s tím, že podmětně návrhy, popřípadě zlepšovací návrhy se ihned zavádí do praxe, čímž vedení společnosti zvyšuje správnost procesu.

1.3

Asi čtyři a půl roku od obnovení provozu na pile v Ptení dochází v podstatě každý měsíc k nárůstu pořezu, což vyžaduje změnu řízení procesů a změny v personálním obsazení. Vedení společnosti se opírá nejen o vlastní hodnocení, které je založeno na

stanovení jednotlivých úkolů v termínech a následnou kontrolu, ale také sladění stávajících procesů s původním systémem, který byl certifikován společností DET Norske Veritas pro normu ISO 9000:2000.

1.4

Vedení společnosti předkládá každoročně valné hromadě společnosti podrobný měsíční hospodářský plán, který kromě objemu pořezu stanoví nákladovost, výši prodejních a nákupních cen a hospodářské výsledky. Stanovený plán se po uzavření každého měsíce detailně hodnotí jednak z pohledu výkonnosti ve vazbě na nákladovost, podrobně se hodnotí portfolio dodavatelů a odběratelů, vývoj kvalit na vstupu a výstupu ze společnosti, sleduje se trend cenového rozpětí, ze kterého vychází hospodářský výsledek. Vyváženým souborem výsledků vedení rozumí schválený formát plánu v měsíčním detailu.

1.5

Zainteresované strany mohou předávat své podněty společnosti v ústní, ale i písemně podobě prostřednictvím sekretariátu ředitele společnosti, písemně přímo vrcholovému vedení. Zaměstnanci navíc mohou svoje návrhy předávat svému přímému nadřízenému. Všichni vedoucí pracovníci jsou povinni předávat takto získané podněty k projednání pro poradu vedení. Drobné ústní náměty (jejich realizace případně zamítnutí) jsou řešeny operativně při osobním jednání.

Přijaté podněty jsou projednány na poradě vedení z hlediska možných dopadů na činnost společnosti. Poradou akceptované podněty (přínosné) jsou zadány ke zpracování formou úkolu z porady vedení. Zamítnuté podněty jsou se zdůvodněním vráceny předkladateli. Zápis z porady vedení obsahuje jednak přijaté úkoly a také odmítnuté podněty se zdůvodněním.

Vedoucí pracovníci, pověřeni zpracováním a realizací přijatých podnětů, rozpracují každý podnět do prakticky použitelného postupu. Přitom úzce spolupracují s autorem podnětu tak, aby byl do realizace přímo zapojen. Vypracovaný postup aplikují v praktické činnosti společnosti. Vyhodnocení výsledků realizace předkládají na poradě vedení jako zprávu o plnění úkolu.

Zpravidla jedenkrát ročně je provedeno vyhodnocení zainteresovaných stran s inovačním potenciálem, tj. těch, kteří podali jeden nebo více přijatých podnětů ke zlepšení. Podpora zapojení zainteresovaných stran je zajištěna finanční odměnou, která je stanovena pro každého navrhovatele tak, že mu přísluší jednorázová odměna ve výši 10% z ročního hospodářského výsledku, který byl přinesen příslušným návrhem.



Obrázek 5: Postup inovačního procesu (vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)

1.6

Členové vedení sdělují důvody ke změně prostřednictvím středního managementu, dále prostřednictvím úsekových důvěrníků odborové organizace a čtyřikrát do roka svoláním schůze všech zaměstnanců s vedením společnosti, kde je o důvodech ke změnám vedena otevřená diskuze.

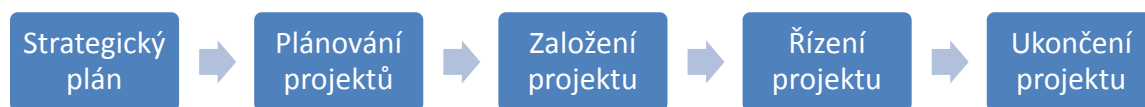
1.7

Projekty, které mají být v daném období založeny, jsou uvedeny ve strategickém plánu. Záznam o projektech je uveden v zápisu z porady vedení a je prováděn vždy k řádnému termínu kontroly a aktualizace strategického plánu (jedenkrát ročně).

Každý projekt se skládá ze tří etap – založení, řízení a ukončení projektu (obrázek 6) Pro každou etapu projektu je ve společnosti zhotoven formulář, který musí být v jejím průběhu postupně vyplňován.

Založení projektu obsahuje stanovení cílů projektu a přidělení lidských, časových a finančních zdrojů. Součástí založení projektu je určení etapizace projektu. Pokud přidělené lidské zdroje (pracovníci, členové projektových týmů) nemají dostatečné zkušenosti, je součástí založení projektu výcvik členů projektových týmů. Na základě zakládací listiny projektu je prováděna realizace projektu přidělenými zdroji tak, aby byly naplněny cíle projektu. Při ukončení každé etapy projektu je prováděno hodnocení

a přezkoumání naplňování těchto cílů. Z hodnocení a přezkoumání naplňování cílů je proveden záznam formou zápisu z kontrolního dne. Ukončení projektu provádí podpisem Akceptačního protokolu odpovědný pracovník, který stanovil cíle projektu a přidělil zdroje na projekt a to na základě vyhodnocení splnění celkových cílů projektu.



Obrázek 6: Etapy projektu (vlastní zpracování na základě interních dat společnosti)

1.8.

Všichni zaměstnanci společnosti mají v rámci odměňování přiznanou pohyblivou složku, která dosahuje zhruba výše 40% celkové hrubé mzdy. Tato motivační složka je závislá na plnění výkonnostních ukazatelů, čímž vedení motivuje všechny zaměstnance k co největším výkonům.

1.9.

Vedení společnosti stanovilo systém komunikace s klíčovými dodavateli a zákazníky, kde jsou zákazníci rozděleni do tří základních skupin podle obratu. S každým zákazníkem je vedena komunikace na úrovni obchodníka. Zde jde zpravidla o komunikaci operativní. V rámci každého čtvrtletí dochází k cenovému nastavení a stanovení objemu za účasti nejen obchodníka, ale i vedoucího výroby a minimálně jednou ročně je se všemi partnery neohledně na destinaci vedeno jednání za účasti ředitele společnosti.

1.10.

Javořice, konkrétně představenstvo společnosti, je členem dvou svazů podniků působících v dřevozpracujícím průmyslu, konkrétně to jsou sdružení SDP a SZDP. Kromě těchto profesních sdružení se vedení zapojuje do dalších aktivit, které působí spíše v environmentální sféře, například v členství OPS Romže, které má za cíl výstavbu cyklostezky podél toku řeky Romže, čímž propojí města Konice a Kostelec na Hané.

Kritérium 2 - Strategie

2.1

Vedení společnosti stanovilo cíl spočívající v rozdělení prodeje na část exportovanou a tuzemskou a to konkrétně tak, že polovina objemu bude umístěna na trh v rámci České republiky a polovina na trh evropský. Jednotlivými segmenty trhu jsou země, kam se řezivo dodává a uvnitř jednotliví zpracovatelé podle druhu výrobku, které nakupují. Jsou stanoveny destinace s nejvyšší prioritou a tlakem na zvyšování podílu zakázek (Německo), tak aby postupně nahradily trhy, které jsou již téměř nefunkční (Řecko a Itálie).

2.2

Firma má podepsanou smlouvu s marketingovou společností Apicon, které předkládá marketingové studie o vývoji na jednotlivých světových trzích a o trendech exportu a importu dříví a o aktuálním stavu s dřevařskými výrobky.

2.3

Strategický plán Javořice je zpracováván vždy na období pěti let. Při jeho tvorbě je vždy kladen důraz na to, aby všechny strategické cíle byly v souladu s posláním a vizí podniku, které byly definovány při vzniku společnosti.

2.4

Vzhledem k tomu že strategie je stanovována a tvořena na valné hromadě, tak okamžitě reflektuje na očekávání vlastníků a představenstvo dostává zásadní strategické úkoly. Předseda je zároveň pověřen sběrem informací od zainteresovaných stran, které do jednání o strategii přenáší.

2.5.

Interní ukazatele výkonnosti jako jsou objem pořezu výtěže řeziva, prodejní cena, nákupní cena, náklady na pořez, jsou měsíčně vyhodnocovány a následně použity pro tvorbu strategie na další období.

2.6

Jedním z úkolů představenstva je sběr informací o nových trendech v oboru a jejich zařazení do procesu uvnitř podniku.

2.7

Proces dosahování strategických cílů je systematicky kontrolován během každého kvartálu. Zásadním faktorem úspěchu je splnění plánovaného hospodářského výsledku a dodržení plánu o objemu pořezu.

2.8

Krizové plány a alternativní scénáře nejsou stanoveny, v případě potřeby reagovat na vzniklá rizika dochází k okamžitému návrhu opatření včetně schvalovacího procesu valnou hromadou.

2.9

Zaměstnanci jsou o strategii informováni (podobně jak otázka 1.6) prostřednictvím středního managementu, dále prostřednictvím úsekových důvěrníků odborové organizace a čtyřikrát do roka svoláním schůze všech zaměstnanců s vedením společnosti, kde vedoucí pracovníci informují ostatní zaměstnance pily o strategických cílech společnosti.

2.10

Cíle strategického plánu jsou rozpracovány do jednotlivých ročních plánů, které ho pro daný rok konkretizují a rozpracovávají. Po schválení představenstvem je základním řídicím dokumentem společnosti. Roční plán stanovuje úkoly na jednotlivá střediska ve společnosti. Plnění plánu je zajištěno stanovením konkrétních odpovědných osob a nositelů úkolů prostřednictvím vazby na hmotnou zainteresovanost zaměstnanců společnosti, s přihlédnutím k principu ovlivnitelnosti splnění vytyčených úkolů. Roční plán se zpracovává podle jednotlivých středisek na jednotlivé měsíce. Hodnocení dosažených cílů bývá předmětem diskuze během pravidelných měsíčních porad.

Základními částmi ročního plánu jsou:

- plán nákupu
- plán výroby a tržeb
- plán pořízení HIM
- plán běžných oprav
- plán rozvoje lidských zdrojů
- finanční plán

Kritérium 3: Pracovníci

3.1

Firma má určeného zodpovědného personalistu, který je přítomen na všech poradách vedení, vede seznam všech uchazečů o zaměstnání, komunikuje s vedoucími organizačních jednotek o potřebných personálních změnách.

3.2

Každé pracovní místo na pile v Ptení má stanoven schválený pracovní postup a stanoveny nejenom kompetence, ale také požadavky potřebné na dané pracovní místo. Příslušný vedoucí pracovník při požadavku na personální obsazení daného místa specifikuje danou pracovní pozici a po zpracování zůstává v rámci dokumentace oběma stranami odsouhlasený pracovní postup včetně stanovených povinností a kompetencí.

3.3

Nábor zaměstnanců probíhá formou výběrových řízení zpravidla z aktualizovaného seznamu uchazečů, přičemž rozhoduje nejenom splnění požadavku na pracovní pozici, ale také zkušenosti na daném pracovním místě. Firma využívá toho, že v současné době zaměstnává přibližně 40% z bývalého počtu zaměstnanců. Většina čekatelů na zaměstnání má už ve firmě pracovní zkušenosti.

3.4

Společnost zajišťuje zvyšování kvalifikace formou pořádání pravidelných profesních školení zejména v oblastech, kde jsou zákonem vyžadovány. Záznamy o absolvování školení a periodě jeho platnosti se zaznamenávají do osobní karty pracovníka. Plán školení je součástí plánu společnosti na daný kalendářní rok.

3.5

Podle charakteru činností a profesí stanovuje společnost jednotlivým pracovníkům obsah pracovní náplně, která obsahuje konkrétní pravomoci a odpovědnosti. Pracovní náplně v písemné formě jsou zpracovávány pro pozice techniků jako popis pracovní pozice. Pro dělníky ve výrobě vyplývá jejich pracovní náplň z kvalifikace a pracovního zařazení, proto má společnost pro tyto pozice kvalifikační požadavky a pracovní postupy.

3.6

Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně koncem každého roku. Hodnocení se realizuje v rámci organizační struktury ve směru shora dolů. To znamená, že se začíná od ředitele podniku a pokračuje se přes vedoucí útvarů, provozu, středisek a oddělení až po řadové zaměstnance.

U každého zaměstnance se hodnotí tři oblasti jeho výkonu:

1. Výkon:

- **Kvalita práce** - pečlivost s jakou zaměstnanec přistupuje ke svěřeným úkolům.
- **Spolehlivost** - včasné plnění termínů svěřených úkolů a odpovědnost, s jakou k práci přistupuje.
- **Kvantita** - množství práce, kterou zaměstnanec odvede.

2. Způsobilost:

- **Kvalifikace a praxe** - vzdělání, kterého zaměstnanec dosáhl vzhledem k potřebám pracovní pozice, kterou zastává a dostatečná odborná praxe.
- **Osobnostní předpoklady** - sebedůvěra, osobní skromnost, odolnost proti zátěži.

3. Pracovní chování:

- **Využití fondu pracovní doby** - dodržování stanovené pracovní doby i s přihlédnutím na práci přesčas, schopnost pozitivně působit na ostatní zaměstnance ve smyslu využití pracovního času.
- **Komunikativnost** - ochota účinně a vstřícně komunikovat směrem ke všem zaměstnancům i externím partnerům, schopnost zvládat a dořešit operativní jednání.
- **Ochota k dalšímu rozvoji** - zájem zaměstnance o osobní růst v oblasti kvalifikace, odbornosti, profesní způsobilosti a speciálních znalostí.
- **Schopnost vedení podřízených** - schopnost vedoucího zaměstnance sestavit pracovní tým, delegovat odpovědnost a pravomoci směrem k podřízeným, schopnost motivovat tým.

Každému zaměstnanci je následně přidělen určitý status (Tabulka 6), podle jeho zjištěné výkonnosti

Tabulka 6: Zaměstnanecké statusy (Vlastní zpracování na základě interních dat)

Vynikající	Velmi schopný zaměstnanec, je možno uvažovat o delegování odpovědností a pravomocí, o svěřování náročnějších úkolů, o různých formách disponibilních odměn. Mimořádná pečlivost, je si vědom své odpovědnosti. Termíny plní s předstihem.
Velmi dobrý	Zaměstnanec si je vědom svých zkušeností, zabezpečuje přidělené úkoly bezchybně, je osobně spolehlivý, ostatní stimuluje k práci, nevadí mu překročení stanovené pracovní doby.
Standardní	Standardní výkon, je vhodné uvažovat o možnostech dalšího zlepšování.
Vyhovující	Nutnost rozvoje, je nutné uvažovat o formách tréninku ke zlepšení nebo o přeřazení na jinou práci.
Nevyhovující	Dochází k porušování pracovní kázně, neplnění povinností a odpovědností, je nutno řešit disciplinárně, případně ukončit pracovní poměr.

3.7

Komunikace jak směrem na horu tak i dolů probíhá ústně při denní operativě. Písemná forma sdělení je výjimečná. Přenos informací je zajištěn středním managementem.

3.8

Systém zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnost nemá. Sběr těchto informací probíhá pouze operativně, ústním jednáním.

3.9

Vše je zajišťováno motivačním systémem (viz otázka 1.8) a hmotnou zainteresovaností zaměstnanců při jednotlivých příležitostech na zlepšení.

3.10

V souladu se strategií působí jako významný prvek výkon kritéria a následně výplata osobního ohodnocení, které je v zásadě určeno hodnocením splnění jednotlivých úkolů v souladu se strategií organizace.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1

Identifikací příležitostí pro vytváření partnerství jsou v souladu s náplní práce pověřeni jednotliví vedoucí pracovníci svěřených procesů, ať už jde o nákup, prodej či jinou spolupráci s externími partnery.

V případě dodavatelů rozhodují kritéria, jako jsou objem, plynulost dodávek, flexibilita, kvalita, objem dodávek, cena, rychlost reakce na poptávku, případně plnění dodávek v čase a požadované platební podmínky.

U zákazníků firma přihlíží především k objemu odebraného množství, ceně a schopnosti platit svoje závazky. Firma vede v rámci svého informačního systému evidenci zákazníků. Po přezkoumání jeho platební schopnosti je zákazník zapsán do systému, kde je veden objem objednaných výrobků a cena za kterou nakupuje.

4.2

Forma sdílení zkušeností s vybranými obchodními partnery je zpravidla ústní při jednání s ostatními zainteresovanými stranami. Při vývoji nových výrobků a služeb firma zpravidla pracuje samostatně.

4.3

Finanční zdroje organizace jsou používány v souladu s měsíčním podrobným plánem. Jednotlivé výjimky, které vyžaduje aktuální situace, povoluje představenstvo společnosti. Plán návratnosti a hodnocení investic je tvořen a zpětně kontrolován při investiční části valných hromad.

4.4

Finanční rizika jsou řízena ekonomem společnosti a prezentována na měsíčních poradách vedení a kontrolovány kvartálním systémem valných hromad.

4.5

Využitím hmotného majetku je pověřeno vedení společnosti valnou hromadou. V souvislosti s nakládáním s hmotným majetkem je ve společnosti každoročně vytvářen plán pořízení hmotného majetku a plán běžných oprav majetku.

Odpovědnou osobou za sestavení plánu pořízení dlouhodobého majetku je ředitel společnost. Odpovědnými osobami za zpracování podkladů k sestavení tohoto plánu je vedoucí výroby a hlavní mechanik společnosti. Způsob financování určuje ředitel podniku ve spolupráci s ekonomem. Plán pořízení dlouhodobého majetku musí být schválen představenstvem.

V případě plánu oprav majetku předloží vedoucí úseků řediteli společnosti požadavky na běžné opravy svěřeného majetku. Po schválení a určení priorit zpracují návrh plánu na zajištění oprav (odhad nákladů na tyto opravy, s uvedením zda vlastní kapacitou nebo zda je nutná externí dodávka, termíny), s přihlédnutím k maximálnímu možnému využití vlastních opravárenských kapacit. S plánem je seznámen ekonom. Takto vypracovaný plán je předložen řediteli společnosti ke schválení.

4.6

Ve firmě se pravidelně vytváří plán hospodaření s odpady. V tomto plánu jsou odpady rozděleny na nebezpečné a ostatní. V plánu je popsán způsob nakládání s odpady a objem produkce odpadů.

Absolutní množství produkce ostatních odpadů nejvíce ovlivňují:

- Popílek ze spalování rašeliny a neošetřeného dřeva
- Železné kovy
- Beton
- Asfaltové směsi
- Zemina a kamení
- Směsný komunální odpad

Absolutní množství produkce ostatních odpadů nejvíce ovlivňují:

- Motorové, převodové a mazací oleje
- Absorpční činidla, filtrační materiály, čisticí tkaniny a ochranné oděvy znečištěné nebezpečnými látkami, zaolejované piliny
- Kaly z odlučovačů oleje
- Olověné akumulátory

Nebezpečná odpady vznikají na pile především při běžném technologickém provozu. Nejedná se o odpady (zejména u odpadů s největší produkcí), které by vznikaly např. při jednorázových investičních akcích nebo v případě havárie a podobně. Odpady s největší produkcí jsou většinou kapalné konzistence a v případě jejich úniku je tedy nebezpečí znečištění půdy a podzemních vod výraznější než u odpadů pevné konzistence a u kusových odpadů.

Nebezpečný odpad vzniká v Javořici především při čištění odpadních vod z mytí vozidel, při čištění agregátů, dílů a podobně. Dále vzniká při výměně olejových náplní vozidel a strojů, používání chemických látek a přípravků.

4.7

Využívání zdrojů at' už materiálového nebo energetického je stanoveno přísným měsíčním plánem, hospodaření s odpady je stanoveno plánem hospodaření s odpady (4.6), který firma pravidelně vypracovává a detailně hodnotí jeho dodržování.

4.8

Technický rozvoj podniku je ve společnosti Javořice řízen v souvislosti s investičními projekty tak, že jsou stanovené investiční cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Jejich zařazení a identifikace je pravidelnou součástí valných hromad společnosti.

4.9

Přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím je zajištěn pouze pomocí webových stránek společnosti, které spravuje externí dodavatel IT služeb. Zajištění ochrany dat a údajů je také v kompetenci externího dodavatele IT služeb.

4.10

Rozvoj duševního vlastnictví probíhá v případě potřeby operativně a jeho ochrana není blíže specifikována

Kritérium 5: Procesy výroby a služby

5.1

Firma byla v minulosti řadu let certifikována na systém jakosti ISO 9001:2000. V současné době je certifikát neplatný, nicméně procesy zavedené tímto systémem probíhají dle dosavadních zkušeností nabytých v rámci systému jakosti. Všechny procesy, kterých je dvanáct, mají stanoveny vlastníky.

5.2

Pro jednotlivé klíčové procesy ve firmě byly ukazatele stanoveny ročním plánem a jsou vyhodnocovány v rámci měsíčního hodnocení.

5.3

Výsledky procesu jsou posuzovány v měsíčním intervalu v rámci daného uzavřeného měsíce. V případě neplnění vymezených výkonnostních cílů jsou stanovena opatření k nápravě včetně odpovědného pracovníka a termínu pro odstranění závad. Většina procesů má definovány ukazatele a měřítka.

5.4

Systém řízení implementace nových procesů neexistuje. Veškeré potřebné změny mají určeny odpovědného pracovníka. Potřebné informace pro zavádění nových procesů sděluje nadřízený pracovník. Externí subjekty v případě potřeby informuje příslušný pracovník pověřený komunikací s externím partnerem.

5.5

Nové výrobky nejsou v podniku navrhovány a vyvíjeny. Systém vývoje nových výrobků nebyl v dřevozpracujícím podniku zaveden.

5.6

Vzhledem k tomu, že na pile v Ptení nedochází k navrhování ani vyvíjení nových produktů, se nemohou pracovníci ani externí partneři do tohoto procesu nijak zapojit.

5.7

Se všemi stávajícími a potencionálními zákazníky je vedeno ústní jednání. Jednotliví pracovníci, kteří jsou pověřeni jednáním s partnery, jsou povinni znát aktuální marketingové informace a s partnery o nich jednat.

5.8

Společnost pravidelně zjišťuje ústní formou, která probíhá při každém jednání s partnerem, spokojenost zákazníků a přenáší zpětnou vazbu do výroby.

5.9

Podle významnosti obchodního partnera je pracovník marketingu pověřen jednáním a využíváním reprezentačního fondu k rozvoji vztahu s partnery

5.10

Spokojenost zákazníků společnost zjišťuje ústní formou. Každá identifikovaná příležitost ke zlepšování je v organizaci pověřeným pracovníkem zaváděna a zpětně kontrolována.

3.2.2 Bodové hodnocení předpokladů

V následujících tabulkách jsou přiřazeny body ke každé z padesáti zodpovězených otázek. Body byly přidělovány v souladu s postupem uvedeným v modelu START PLUS.

Každá otázka je hodnocena z hlediska přístupu, aplikace a hodnocení a zlepšování. Definitivní počet bodů za jednotlivou otázku je dán aritmetickým průměrem těchto tří oblastí. Celkové hodnocení kritéria je pak určeno aritmetickým průměrem konečných bodů u každé otázky.

Tabulka 7: Kritérium 1: Vedení – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
1.1	60	50	0	37
1.2	60	40	0	33
1.3	40	30	0	23
1.4	70	40	20	43
1.5	70	50	20	47
1.6	60	40	10	37
1.7	70	40	10	40
1.8	60	40	0	33
1.9	50	40	0	30
1.10	60	50	10	40
Body celkem				33

Tabulka 8: Kritérium 2: Strategie – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
2.1	60	60	20	47
2.2	60	40	0	33
2.3	60	50	10	40
2.4	50	40	0	30
2.5	60	40	20	40
2.6	30	30	0	20
2.7	70	60	10	47
2.8	20	0	0	7
2.9	60	40	0	33
2.10	70	50	20	47
Body celkem				34

Tabulka 9: Kritérium 3: Pracovníci – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
3.1	40	20	0	20
3.2	70	40	10	40
3.3	70	50	20	47
3.4	60	40	0	20
3.5	50	30	0	27
3.6	80	50	20	50
3.7	30	0	0	10
3.8	10	0	0	3
3.9	40	20	0	20
3.10	30	20	0	17
Body celkem				25

Tabulka 10: Kritérium 4: Partnerství a zdroje – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
4.1	60	40	20	40
4.2	40	10	0	17
4.3	50	20	0	23
4.4	40	20	0	20
4.5	60	50	10	40
4.6	50	30	10	30
4.7	70	40	20	43
4.8	60	40	10	37
4.9	50	20	20	30
4.10	10	0	0	3
Body celkem				28

Tabulka 11: Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
5.1	30	10	0	13
5.2	40	20	0	20
5.3	50	20	10	27
5.4	20	10	0	10
5.5	0	0	0	0
5.6	0	0	0	0
5.7	20	0	0	7
5.8	50	20	0	23
5.9	40	10	0	17
5.10	40	20	0	20
Body celkem				14

3.2.3 Analýza výsledků

V druhé části analýzy nejsou již předem stanovené otázky. Je to z důvodu, že každá společnost využívá vzhledem ke svému zaměření a vlastní měřidla a ukazatele.

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky

- Měřítka vnímání

Organizace nemá pro zákazníky definována žádná měřítka vnímání. Jednotliví zákazníci, ať už odběratelé nebo dodavatelé, jsou pravidelně dotazováni při osobním jednání. Z jednání nevzniká zápis, nicméně jednotlivé připomínky a příležitosti jsou přenášeny do porady užšího vedení, které rozhodne o stanovení nových cílů a úkolů. Jednání jsou vedena telefonicky, prostřednictvím e-mailů a ústní formou. E-mailová komunikace se kompletně archivuje. Z telefonického ani ústního jednání se zákazníci žádné zápisy nevznikají.

- Ukazatele výkonnosti

Společnost Javořice považuje za nejvýznamnější ukazatele výkonnosti v oblasti zákazníků objem nakoupené a pořezané kulatiny, objem vyrobeného a prodaného řeziva a ceny vstupní suroviny a prodáváného řeziva. Cílem podniku je stále zvyšovat objem pořezu až k hodnotě 450 000 m³ za rok.

Tabulka 12: Objem a cena nakupované kulatiny (vlastní zpracování na základě interních dat)

Nákup kulatiny	2012	2013	2014	Plán 2015
Objem (m³)	196 275	207 933	251 611	264 000
Cena (Kč/m³)	2 284	2 242	2 386	2 461

Tabulka 13: Objem pořezu a výroby řeziva (vlastní zpracování na základě interních dat)

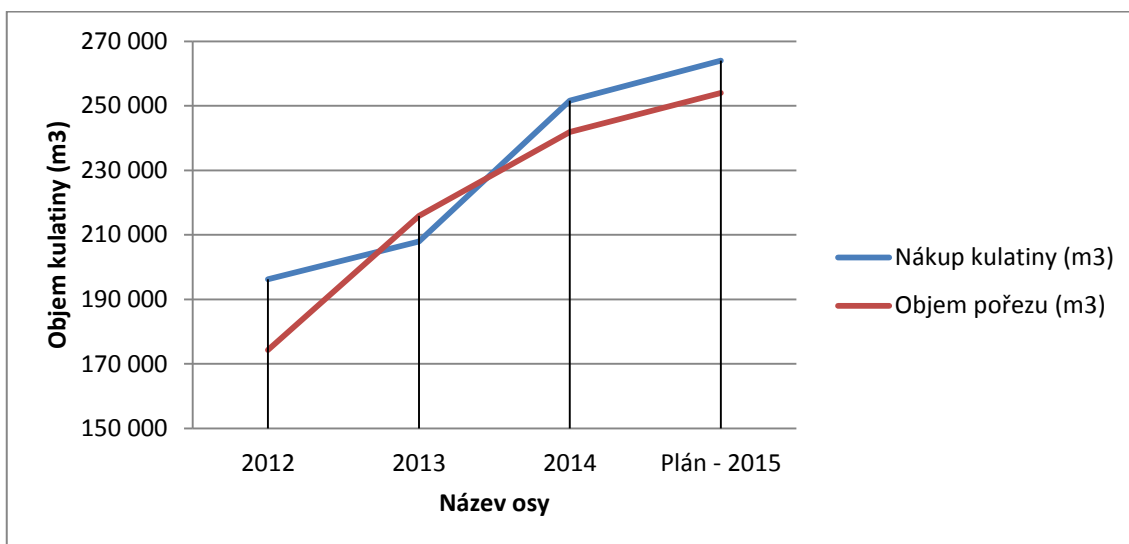
Pořez	2012	2013	2014	Plán 2015
Objem pořezu (m³)	174 324	215 894	241 854	254 000
Výroba řeziva (m³)	94 791	117 855	134 350	140 000

Tabulka 14: Objem a cena prodáváného řeziva (vlastní zpracování na základě interních dat)

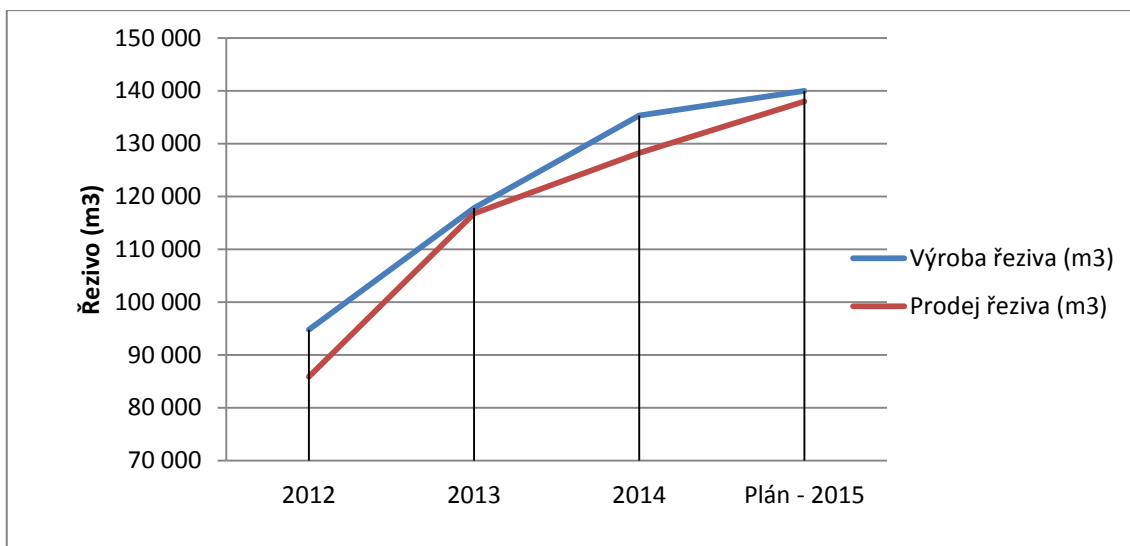
Prodej řeziva	2012	2013	2014	Plán 2015
Objem (m³)	85 879	116 818	128 249	138 000
Cena (Kč/m³)	4 194	4 351	4 794	4 625

Trendy:

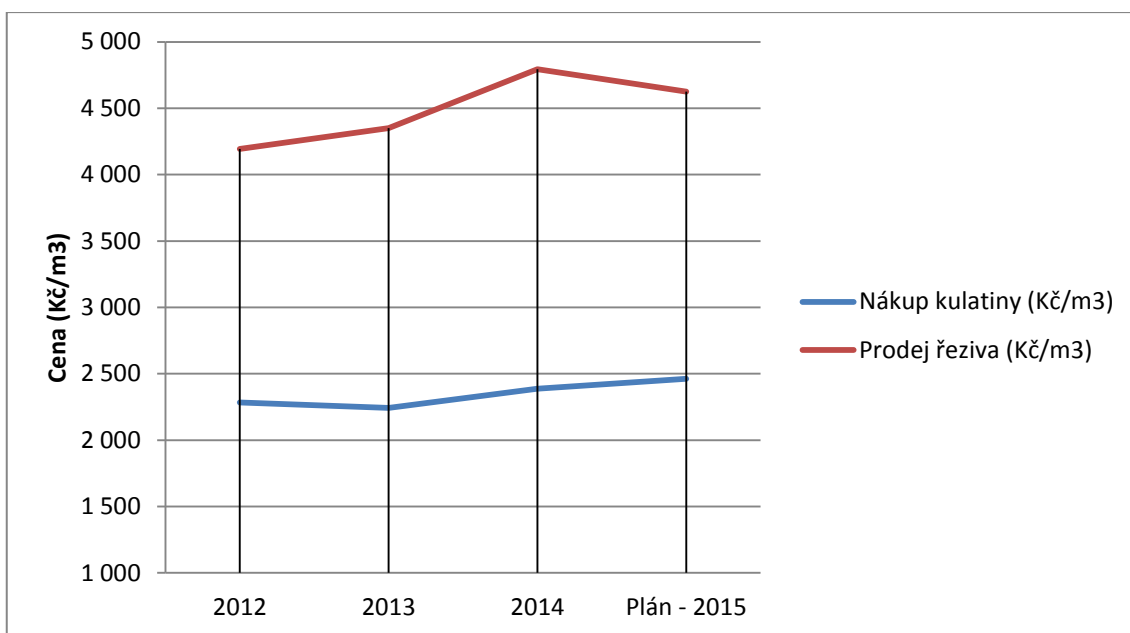
Na následujících grafech je názorně vidět vývoj jednotlivých ukazatelů výkonnosti v oblasti zákazníků.



Graf 1: Vývoj objemu nákupu a pořezu kulatiny (vlastní zpracování na základě interních dat)



Graf 2: Vývoj objemu výroby a prodeje řeziva (vlastní zpracování na základě interních dat)



Graf 3: Vývoj cen kulatiny a řeziva (vlastní zpracování na základě interních dat)

Z uvedených tabulek a grafů je vidět, že se společnosti daří plnit cíl každoročního zvyšování objemu výroby a prodeje řeziva.

Jiné interní ukazatele, jako je sledování spolehlivosti dodávek nebo rychlost vyřízení objednávek, se v podniku nevyužívají.

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

- Měřítka vnímání

Stejně jako u zákazníků, podnik u svých zaměstnanců zjišťuje spokojenost svých zaměstnanců pouze ústní formou. Nejsou tedy vedeny žádné strukturované rozhovory a hodnocení ani průzkumy spokojenosti zákazníků, na základě kterých by mohla být zdokumentovaná zpětná vazba.

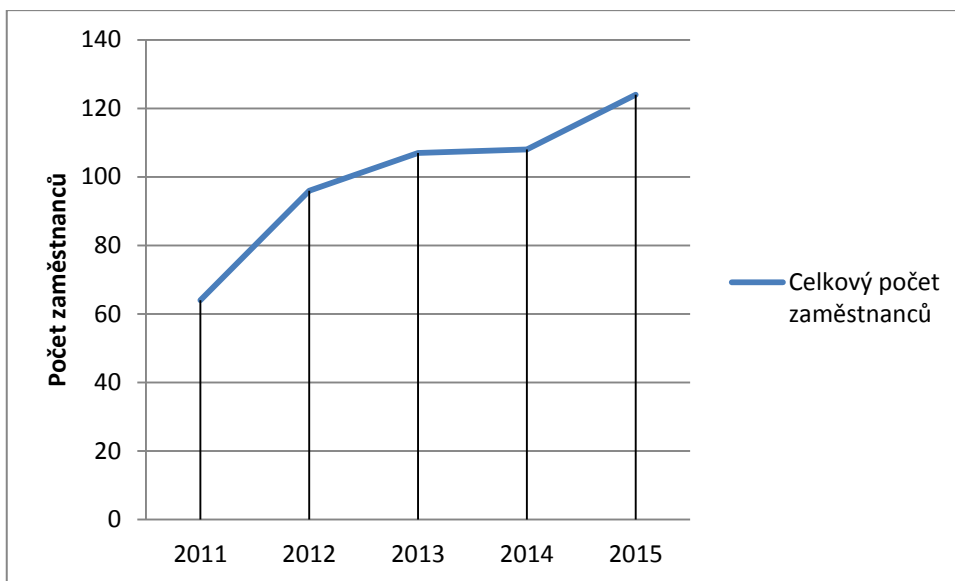
Společnost se naopak významně snaží vzdělávat své zaměstnance a to především v oblasti bezpečnosti, která musí být obzvláště na pile na vysoké úrovni. Podnik také poskytuje svým zaměstnancům benefity ve formě příspěvků na stravování, za každou odpracovanou směnu zaplatí podnik zaměstnanci 60% z hodnoty stravenky, kde nominální hodnota stravenky činí 60 Kč.

- Ukazatele výkonnosti

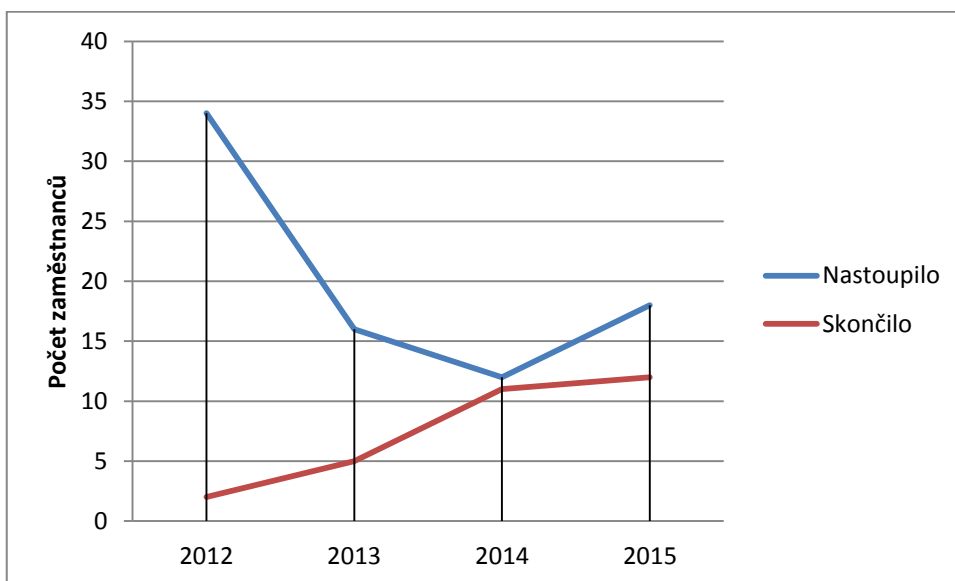
V podniku je v oblasti zaměstnanců sledován pouze vývoj celkového počtu zaměstnanců a množství ukončených a vzniklých pracovních poměrů.

Tabulka 15: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování na základě interních dat)

	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový počet zaměstnanců	64	96	107	108	124
Skončilo	-	2	5	11	12
Nastoupilo	-	34	16	12	18



Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování na základě interních dat)



Graf 5: Vývoj počtu ukončených a uzavřených pracovních poměrů (vlastní zpracování na základě interních dat)

Z uvedené tabulky a grafů vyplývá, že podnik každoročně navyšuje stav svých zaměstnanců. Tento trend je výsledkem neustálého zvyšování objemu pořezu.

Kritérium 8: Společnost – výsledky

- Měřítka vnímání

Stejně jak tomu bylo v měřítkách vnímání u zákazníků a pracovníků, tak ani v případě společnosti podnik, přestože se jedná o významnou firmu ve svém regionu, neprovádí analýzu veřejného mínění. Mezi podnikem a zástupci obyvatel okolních obcí dochází opět pouze k ústnímu jednání.

Pila v Ptení bývá také poměrně často zmiňována, především v regionálním tisku. Firma články nijak nearchivuje, ani neanalyzuje. Obsahy článků bývají především informativního charakteru (plány, výsledky hospodaření podniky, nabídky práce).

- Ukazatele výkonnosti

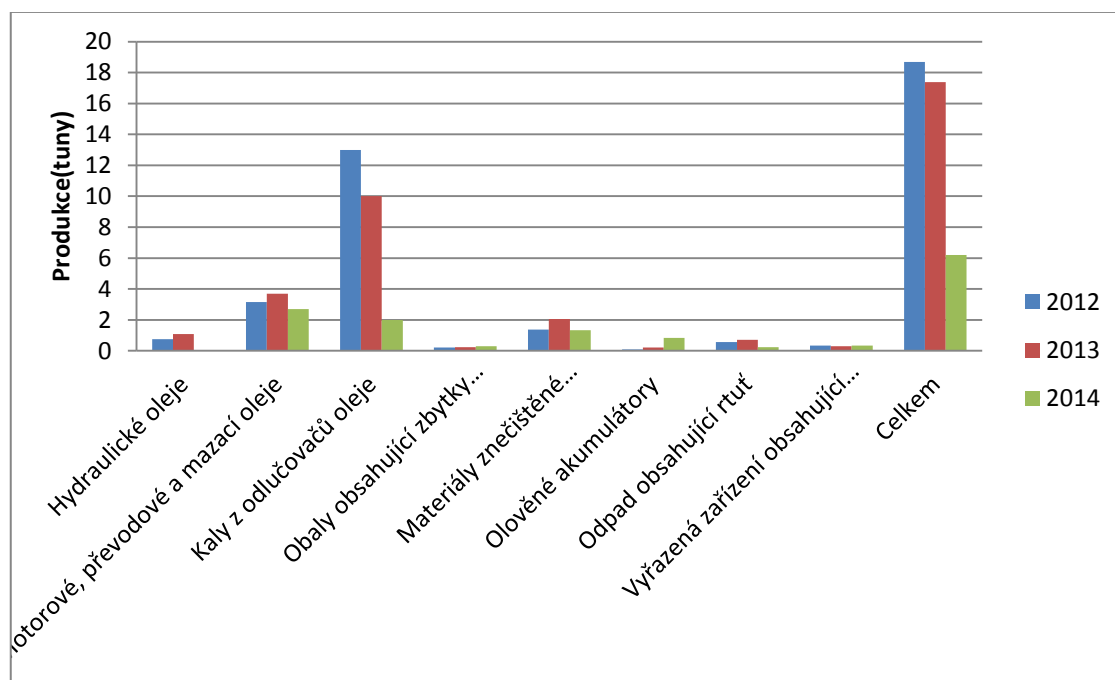
Pila Javořice se sponzorsky účastní v celé řadě projektů. Kromě toho, že je zakladatelem OPS Romže, sponzoruje také organizace podporující handicapované osoby napříč celou republikou podle výběru a schválení představenstva, dále Kuželkáře Sokol Přemyslovice, TJ Sokol - turistické oddělení, TJ Spartak Přerov, sportovní klub Kostelec na Hané, FC Konice a FC Prostějov.

Výkazy o sponzoringu se v podniku nevedou. Firma stále setrvává v insolenci ve formě reorganizace, po jejím skončení (v řádu měsíců) chystá vytvořit plán sponzoringu.

Jako další ukazatel výkonnosti je v podniku brána produkce nebezpečných odpadů, kterou se každoročně snaží na pile v Ptení snížit. V následující tabulce a grafu je zobrazena produkce těchto odpadů za poslední období. Z uvedených dat vyplývá, že podniku se plán snižování nebezpečných odpadů daří plnit.

Tabulka 16: Vývoj produkce nebezpečného odpadu (vlastní zpracování na základě interních dat)

Druh odpadu	Produkce (t/rok)		
	2012	2013	2014
Hydraulické oleje	0,750	1,086	0
Motorové, převodové a mazací oleje	3,160	3,686	2,700
Kaly z odlučovačů oleje	13	10	2
Obaly obsahující zbytky nebezpečných látek	0,22	0,23	0,3
Absorpční činidla, filtrační materiály, čisticí tkaniny a ochranné oděvy znečištěné nebezpečnými látkami	1,380	2,055	1,325
Olověné akumulátory	0,095	0,220	0,84
Odpad obsahující rtuť	0,56	0,71	0,23
Vyřazená zařízení obsahující chlorfluoruhlovodíky	0,33	0,30	0,35
Celkem	18,694	17,378	6,197



Graf 6: Vývoj produkce nebezpečných odpadů (vlastní zpracování na základě interních dat)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

- Měřítka vnímání

Za měřítka vnímání v oblasti ekonomických výsledků jsem zvolil dva nejtypičtější představitele a to vývoj tržeb a výsledků hospodaření.

Tabulka 17: Vývoj tržeb a HV (vlastní zpracování na základě interních dat)

	2011	2012	2013	2014
Tržby (tis. Kč)	130 081	391 742	834 703	776 650
Výsledek hospodaření (tis. Kč)	-53 974	438 614	- 57 998	26 734

Z tabulky vyplývá pozitivní trend zvyšování hodnoty tržeb. Záporné hodnoty hospodářského výsledku v letech 2011 a 2013 jsou dány nedostatečným využitím výrobní kapacity po znovu zprovoznění pily. Naopak vysoký hospodářský výsledek z roku 2012 byl dosažen dodržováním reorganizačního plánu, kdy došlo významnému snížení krátkodobých závazků a stavu rezerv.

- Ukazatele výkonnosti

Jako interní ukazatele ekonomické výkonnosti jsou v podniku využívány indikátory běžné likvidity a celkové zadluženosti. Jejich hodnoty a vývoj jsou uvedeny v následující tabulce

Tabulka 18: Běžná likvidita a celková zadluženost (vlastní zpracování na základě interních dat)

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva (tis. Kč)	90 556	144 983	175 728	216 848
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	557 686	288 583	278 467	135 269
Běžná likvidita	0,162	0,502	0,631	1,603
Cizí zdroje (tis. Kč)	924 929	499 993	543 202	524 153
Aktiva celkem (tis. Kč)	545 431	559 944	545 130	552 748
Celková zadluženost (%)	169,5	89,3	99,6	94,8

Běžná likvidita je ukazatel, který udává hodnotu poměru mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Její hodnota by měla být vyšší než jedna. Z tabulky vyplývá, že se podniku, jak díky každoročnímu zvyšování oběžných aktiv, tak snižováním krátkodobých závazků podařilo této mety v loňském roce dosáhnout.

Celková zadluženost ukazuje poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy. Obecně se tvrdí, že celková zadluženost by měla dosahovat maximálně 60% z celkových aktiv. Javořici se za poslední čtyři roky podařilo snížit míru zadlužení téměř o 80%, v tomto trendu chce podnik pokračovat a dosáhnout výše zmiňovaného 60% zadlužení.

Dalším interním ukazatelem je výkon provozu, kde se sleduje, kolik m³ kulatiny se pořeže za jednu minutu fondu pracovní doby, jaká byla doba prostojů a kolik procent času z fondu pracovní doby bylo využito. V následujících tabulkách jsou uvedeny výkony pilnice I a II, kde dochází ke zpracování většiny kulatiny.

Tabulka 19: Vývoj výkonu Pilnice I (vlastní zpracování na základě interních dat)

Pilnice I	2013	2014	2015
m³/minuta	1,22	1,32	1,34
Využití (%)	80	83	87
Prostoje (%)	20	27	13

Tabulka 20: Vývoj výkonu Pilnice II (vlastní zpracování na základě interních dat)

Pilnice II	2013	2014	2015
m³/minuta	0,72	0,65	0,78
Využití (%)	53	49	63
Prostoje (%)	47	51	37
CELKEM m³/minuta (PI+PII)	1,92	1,97	2,12

3.2.4 Bodové hodnocení výsledků

Každé dílčí kritérium se v oblasti výsledků hodnotí zvlášť. Označení symbolem „X“ vyjadřuje, zda podnik vykazuje v měřené oblasti pozitivní trendy, stanovuje si a plní cíle a porovnává dosažené výsledky s konkurencí. Dále se v hodnocení výsledků zohledňuje rozsah a přiměřenost použitých ukazatelů. Nakonec model START PLUS přiřazuje procentuální váhu každému dílčímu kritériu. V kritériu 6 a 7 mají měřítka vnímání váhu 75% a ukazatele výkonnosti 25%. U kritérií 8 a 9 mají obě subkritéria stejnou váhu tedy 50%.

Tabulka 21: Bodového hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
6.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	20	0	0	10	0-8	4
6.2	Objem nákupu	X	X				
	Objem pořezu	X	X				
	Výroba řeziva	X	X				
	Prodej řeziva	X	X				
	Cena vstupní suroviny						
	Cena řeziva	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	70	50	0	60	20-45	35

Tabulka 22: Bodového hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
7.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	20			10	0-8	5
7.2	Růst počtu zaměstnanců	X	X				
	Ukončení pracovního poměru						
	Dílčí kritérium celkem	50	30	0	30	8-29	17

Tabulka 23: Bodového hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
8.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	10			10	0-7	3
8.2	Růst počtu zaměstnanců	X	X				
	Produkce nebezpečného odpadu						
	Dílčí kritérium celkem	70	30	0	20	7-27	16

Tabulka 24: Bodového hodnocení kritéria 9: Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
9.1	Hospodářský výsledek	X	X				
	Zisk	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	60	50	0	50	18-43	29
9.2	Běžná likvidita	X	X				
	Celková zadluženost	X					
	Výkony pilnic						
	Dílčí kritérium celkem	60	30	0	40	12-35	22

Tabulka 25: Celkové hodnocení výsledků (vlastní zpracování)

	Přidělené body	%	Výsledné body
6.1	4	0,75	3
6.2	35	0,25	9
Kritérium 6 – celkové body			12
7.1	5	0,75	4
7.2	17	0,25	4
Kritérium 7 – celkové body			8
8.1	3	0,50	2
8.2	16	0,50	8
Kritérium 8 – celkové body			10
9.1	29	0,50	15
9.2	22	0,50	11
Kritérium 9 – celkové body			26

3.2.5 Celkové bodové hodnocení

V následující tabulce je uvedeno celkové hodnocení společnosti Javořice podle modelu START PLUS.

Tabulka 26: Celkové bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Kritérium	Přidělené body	Váha	Celkové body
Vedení	33	x 1,0 =	33
Strategie	34	x 1,0 =	34
Pracovníci	25	x 1,0 =	25
Partnerství a zdroje	28	x 1,0 =	28
Procesy, výrobky a služby	14	x 1,0 =	14
Zákazníci – výsledky	12	x 1,5 =	18
Pracovníci – výsledky	8	x 1,0 =	8
Společnost – výsledky	10	x 1,0 =	10
Ekonomické - výsledky	26	x 1,5 =	39
Celkový počet bodů			209

V celkovém hodnocení společnost Javořice dosáhla na 209 bodů, což je výsledek, který je podle příručky k modelu START PLUS běžný u podniků začínajících s tímto hodnocením.

3.3 Určení silných stránek a oblastí pro zlepšování

Na základě provedené analýzy budou u každého kritéria identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšení. Oblasti pro zlepšení budou označeny symbolem „^x“ a dále podrobně rozebrány v návrhové části diplomové práce.

Tabulka 27: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 1 (vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
• Způsob, jakým vedení podniku sdílí důvody ke změnám zaměstnancům	• Motivace zaměstnanců v oblasti rozvoje výkonnosti firmy
• Zapojení zainteresovaných stran do inovačního procesu	• Sdílení poslání podniku zainteresovaným stranám
• Členství v profesních a místních organizacích	• Získávání zpětné vazby od zaměstnanců ^x

Tabulka 28: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 2 (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
• Jasná definice trhů a jejich segmentů	• Závislost na externí marketingové společnosti
• Systém kontroly dosahování strategických cílů	• Shromažďování informací o nových trendech a technologiích
• Užití interních ukazatelů při tvorbě strategie	• Tvorba finančních krizových plánů
• Sdílení strategie zaměstnancům	• Zavedení systému identifikace rizik
• Rozpracování strategie na nižší úrovně	

Tabulka 29: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 3 (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Zkušenosti žadatelů o zaměstnání s prací na pile v Ptení	Zavedení průzkumu spokojenosti zákazníků^x
Propracovaný systém hodnocení zaměstnanců	Zavedení motivačního systému, který nebude založen pouze na finanční motivaci
Definice pracovních postupů a požadavků na každou pracovní pozici	Více podporovat angažovanost zaměstnanců

Tabulka 30: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 4 (vlastní zpracování)

Kritérium 4: Procesy, výrobky a služby	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
Systém identifikace příležitostí pro vytváření partnerství	Spolupráce s partnery na vývoji nových výrobků
Hospodaření s hmotným majetkem firmy	Ochrana a rozvoj duševního vlastnictví firmy
Způsob nakládání s nebezpečným odpadem	
Důraz na ochranu životního prostředí	

Tabulka 31.: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 5 (vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
• Pravidelné posuzování výsledků výrobních procesů	• Znovuzavedení systému jakosti ISO 9001:2000
	• Zavedení systému implementace nových procesů
	• Zavedení systému vývoje nových výrobků
	• Zdokonalení postupu zjišťování spokojenosti zaměstnanců^x

Tabulka 32: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 6 (vlastní zpracování)

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
• Růst objemu výroby a prodeje	• Zavedení benchmarkingu
• Růst cen výrobků	• Zjišťování a dokumentace spokojenosti zákazníků^x
	• Růst cen vstupní suroviny

Tabulka 33: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 7 (vlastní zpracování)

Kritérium: Pracovníci – výsledky	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
• Růst celkového počtu zaměstnanců	• Zavedení benchmarkingu
• Minimum ukončených pracovních poměrů	• Zjišťování a dokumentace spokojenosti zákazníků^x
	• Sledování míry pracovní neschopnosti ve společnosti
	• Sledování míry účasti na školeních

Tabulka 34: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 8 (vlastní zpracování)

Kritérium: Společnost – výsledky	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
• Pokles produkce nebezpečných odpadů	• Průzkum a dokumentace veřejného mínění o společnosti^x
• Finanční podpora regionu	• Dokumentace míry sponzoringu
• Poskytování peněžních darů na dobročinné účely	• Plán sponzoringu
	• Zavedení benchmarkingu

Tabulka 35: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 9 (vlastní zpracování)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky	
Silné stránky	Oblasti pro zlepšování
• Růst hospodářského výsledku	• Výše celkové zadluženosti
• Dosažení zisku v roce 2014	• Nízká efektivnost pilnice II^x
	• Malé využití pilnice I^x
	• Zavedení benchmarkingu.

4 Návrhová část

Na základě zjištěných oblastí pro zlepšení budou v následující kapitole diplomové práce navržena konkrétní opatření, která by mohla vést ke zvýšení výkonnosti firmy Javořice.

4.1 Optimalizace výroby

Na pile v Ptení se využívají k výrobě řeziva dvě linky označené jako Pilnice I a Pilnice II. Obě linky pracují na jednosměnný osmihodinový provoz.

Základním ukazatelem výkonu pilnice je počet pořezaných m^3 za jednu minutu časového fondu pracovní doby. Při sestavování kalkulace nákladů na jeden pořezaný metr se vychází, dle mého názoru špatně, ze součtu výkonů obou dvou pilnic. Jinak řečeno na pile v Ptení uvažují, že pořez jednoho m^3 stojí stejně na pilnici I a pilnici II. V následující tabulce je vidět, jak se jednotlivé pilnice podílely na celkovém pořezu pily.

Tabulka 36: Výkony Pilnic I a II v roce 2014 (vlastní zpracování na základě interních dat)

2014	Pilnice I	Pilnice II
Výkon (m^3/min)	1,32	0,65
Podíl na celkovém pořezu	67%	33%

V loňském roce byly v Javořici kalkulovány náklady na pořez jedno m^3 ve výši 400 Kč, přičemž nebylo bráno v potaz, na které z výrobních linek byla kulatina pořezána. V následující tabulce jsou uvedeny skutečné náklady na pořez jednoho krychlového metru pro každou pilnici zvlášť.

Tabulka 37: Náklady na pořez na jednotlivých pilnicích v roce 2014 (vlastní zpracování)

2014	Náklady (Kč)
Souhrnné náklady (PI+PII)	400
Pilnice I	303
Pilnice II	616

Z tabulky 37 vyplývá, že náklady na pořez jednoho m³ jsou na pilnici II dvakrát vyšší než na pilnici I.

Správnost výsledku si můžeme ověřit výpočtem: $(616 \cdot 33\%) + (303 \cdot 67\%) = 400$ Kč

Na základě zjištění, že výkonnost Pilnice I je výrazně vyšší než výkonnost Pilnice II a že náklady na pořez jednoho m³ jsou na Pilnici II více než dvojnásobné, navrhuji, aby byla výroba z Pilnice II přesunuta na výkonnější Pilnici I. To znamená, že by na této výrobní lince byl zahájen dvousměnný provoz (ranní, odpolední). Navrhuji, aby byla Pilnice II dále využívána pouze pro pořez, který není na pilnici I z technologických důvodů možný (minimální podíl na celkovém pořezu). Tato změna je podpořena i faktem, že režijní náklady na provoz i personální náročnost obou dvou pilnic jsou na stejné úrovni.

4.1.1 Srovnání zavedeného systému pořezu s navrhovaným systémem

V této kapitole přiblížím na dvou konkrétních situacích výhody navrhovaného systému pořezu.

1. Situace

- Zavedený systém pořezu

Podnik získal zakázku na pořez 10 000 m³ dřeva. Výsledný výrobek jsou schopny zhotovit obě dvě výrobní linky.

Tabulka 38: Parametry zavedeného systému pořezu (vlastní zpracování)

	m ³ /min	Časový fond/směna	m ³ / směna	Průměrné náklady na pořez 1 m ³
Pilnice I	1,32	450 minut	594	616 Kč
Pilnice II	0,65	450 minut	292,5	303 Kč
Celkem	1,97	900 minut	886,5	400 Kč

Díky parametrům uvedených v tabulce 38 je možné určit souhrnné náklady na pořez 10 000 m³ dřeva a celkovou dobu pořezu (tabulka 39).

Tabulka 39: Doba pořezu a náklady na pořez - zavedený systém (vlastní zpracování)

Objem zakázky	Doba pořezu	Celkové náklady na pořez
10 000 m ³	11,28 dní	4 000 000 Kč

- Navrhovaný systém pořezu

Tabulka 40: Parametry navrhovaného systému pořezu (vlastní zpracování)

	m ³ /min	Časový fond/ směna	m ³ / směna	Průměrné náklady na pořez m ³
Pilnice I - ranní směna	1,32	450 minut	594	303 Kč
Pilnice I - odpolední směna	1,32	450 minut	594	303 Kč
Celkem	2,64	900 minut	1 192	303 Kč

V tabulce 40 jsou definovány parametry navrhovaného systému pořezu, tedy přemístění výroby z Pilnice II na Pilnici I. V tabulce 41 jsou už uvedeny konečné náklady na pořez, u kterých je vidět úspora 970 000 Kč a celková doba pořezu, která je kratší o 2,89 dne.

Tabulka 41: Doba pořezu a náklady na pořez - navrhovaný systém (vlastní zpracování)

Objem zakázky	Doba pořezu	Celkové náklady na pořez
10 000 m ³	8,39 dní	3 030 000 Kč

2. Situace

Podnik získal dvě zakázky. První na pořez 10 000 m³ (zakázka I) dřeva, přičemž výsledný výrobek jsou schopné vyrobit obě dvě výrobní linky a druhou zakázku na pořez 1 000 m³ (zakázka II), kde je nutné z technologických důvodů řezivo vyrábět na Pilnici II.

- Zavedený systém pořezu

Podle zavedeného systému pořezu by Pilnice I začala ihned zpracovávat zakázku na pořez 10 000 m³ dřeva. Na Pilnici II by byla nejdříve vyrobena technologicky náročnější zakázka na pořez 1 000 m³ dřeva, po jejímž dokončení by se plynule přešlo ke zpracování druhé zakázky na 10 000 m³.

V tabulce 42 jsou uvedeny souhrnné náklady na pořez a celková doba výroby obou zakázek zavedeným systémem pořezu.

Tabulka 42: Doba pořezu a náklady na pořez - zavedený systém (vlastní zpracování)

Objem zakázky	Doba pořezu	Celkové náklady na pořez
11 000 m ³	12,41 dní	4 400 000 Kč

- Navrhovaný systém pořezu.

Podle navrhovaného systému pořezu by se nejdříve na Pilnici II zpracovala technologicky náročnější zakázka, přičemž by na Pilnici I byla kontinuálně zpracovávaná druhá zakázka (tabulka 43). Po dokončení pořezu zakázky na 1 000 m³ dřeva by se výroba přesunula pouze na Pilnici I. Dokončení pořezu objemnější zakázky je zachyceno spolu s celkovými náklady a dobou pořezu v tabulce 44.

Tabulka 43: Doba pořezu a náklady na pořez do dokončení výroby ZII (vlastní zpracování)

Zakázka	Plánovaný objem pořezu	Doba pořezu	Náklady na pořez	Zbývající objem pořezu
Zakázka I	10 000 m ³	4 dny	719 928 Kč	8 734 m ³
Zakázka II	1 000 m ³	3,41 dny	616 000 Kč	0 m ³

Tabulka 44: Doba pořezu a náklady na pořez po dokončení výroby ZII celková doba pořezu ZI a ZII (vlastní zpracování)

Zbývající objem pořezu	Doba pořezu	Náklady na pořez	Celkové náklady na pořez ZI a ZII	Celková doba pořezu ZI a ZII
8 734 m ³	7,33 dní	2 646 606	3 982 330 Kč	11,33 dní

V tabulce 45 jsou shrnuty obě dvě případové situace, které porovnávají zavedený a navrhovaný systém pořezu. Z tabulky vyplývá nákladová i časová úspora navrhovaného systému pořezu.

Tabulka 45: Srovnání navrhovaného a zavedeného systému pořezu (vlastní zpracování)

	1. Situace		2. Situace	
	Náklady na pořez	Doba pořezu	Náklady na pořez	Doba pořezu
Zavedený systém	4 000 000 Kč	11,28 dní	4 400 000 Kč	12,41 dní
Navrhovaný systém	3 030 000 Kč	8,39 dní	3 982 330 Kč	11,33 dní
Úspora	970 000 Kč	2,89 dní	470 670 Kč	1,08 dní

4.2 Sledování spokojenosti zákazníků

Průzkum spokojenosti zákazníků je v podniku prováděn operativně pouze ústní formou. Tento způsob zjišťování spokojenosti zákazníků bych označil jako zcela nevyhovující a proto navrhuji, aby podnik zavedl systém pravidelného zjišťování spokojenosti zákazníků, který by společnosti umožnil zlepšování své výkonnosti.

Toto zjišťování by mělo být prováděno dotazníkovou metodou. Dotazníky by byly zákazníkům posílány elektronickou formou, u významných zákazníků doporučuji získávat informace přímým rozhovorem daného klíčového zákazníka s obchodním zástupcem firmy, který s tímto zákazníkem jednal a byl s ním v kontaktu po dobu trvání celého obchodního případu.(12)

Abychom zjistili skutečnou úroveň spokojenosti zákazníků, je nutné klást důraz na co nejvyšší návratnost odeslaných dotazníků. Proto navrhuji, aby zákazníkům, kteří pošlou správně vyplněný dotazník poskytnuta sleva z budoucího nákupu.

Dotazování zákazníků by nemělo být jednorázové, ale mělo by být prováděno v pravidelných intervalech (minimálně jednou ročně). Získané informace by měly být archivovány a porovnávány s výsledky hodnocení zákazníků z minulých období.(12)

Podniku navrhuji následující kroky zjišťování spokojenosti zákazníků:

1. Určení zákazníků, které bude firma dotazovat.
2. V rámci porad vrcholového vedení definovat otázky dotazníku.
3. Získat informace od zákazníků.
4. Získané informace vyhodnotit.
5. Prodiskutovat výsledky měření a navrhnout změny v podniku, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zákazníků.
6. Opakování zjišťování spokojenosti zákazníků, zjištění efektivnosti zavedených opatření. (12)

Nejvýznamnější přínosy hodnocení zákazníků:

- Podklad pro zlepšení výrobků a služeb poskytovaných zákazníkům
- Upevnění věrnosti současných zákazníků a získání nových zákazníků
- Zvýšení prodeje

- Určení kvality vztahů s jednotlivými zákazníky

4.2.1 Návrh podoby dotazníku

Navrhuji, aby byl dotazník rozdělen na tři části. První částí by byl formulář, kde by zákazník o sobě vyplnil základní údaje, další část by byla tvořena konkrétními otázkami (tabulka 46) a na závěr by dostal zákazník prostor pro svoje připomínky.

Tabulka 46: Dotazník spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování)

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Byli jste spokojeni s přesností rozměrů výrobku?				
Byli jste spokojeni s mírou usušení výrobků?				
Shodovaly se dodané výrobky s Vaší objednávkou?				
Byl dodržen termín dodání?				
Byla doba reakce na Vaši poptávku přiměřená?				
Byli jste spokojeni s cenou našich výrobků?				
Vyhovuje Vám způsob dodání výrobků?				
Byli jste spokojeni s platebními podmínkami?				
Vyhovuje Vám způsob komunikace?				
Byli jste spokojeni s přístupem k řešení reklamací?				

4.3 Sledování a dokumentace spokojenosti zaměstnanců

Sledování spokojenosti zaměstnanců je neméně důležité, než sledování spokojenosti zákazníků. Vedení podniku může poskytnout nový pohled na aktuální stav společnosti, odhalit skryté problémy uvnitř společnosti, přinést návrhy na jejich řešení a tak zvýšit výkonnost podniku.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců může firma provést za pomoci vlastních sil nebo prostřednictvím specializované externí firmy.

Výhodou externí firmy je její zkušenost s prováděním těchto průzkumů spokojenosti, možnost srovnat dosažené výsledky s jinými konkurenčními firmami a větší důvěra respondentů v externího dotazovatele. Naopak nevýhodou externí firmy je mnohem větší finanční náročnost, proto společnosti Javořice navrhuji začít s průzkumem zaměstnanců za pomoci vlastních sil.(13)

Navrhuji, aby podnik, stejně jako v případě zjišťování spokojenosti zákazníků, využil dotazníkovou metodu.

Dotazník musí být anonymní, aby zaměstnanec neměl pocit, že se svojí negativní odpovědí může nějakým způsobem poškodit. Dotazovatel musí zaměstnance důkladně seznámit s důvodem, proč dotazník vyplňují. Dále doporučuji, aby respondenti byli motivováni finanční odměnou za důkladné vyplnění dotazníku.(13)

Stejně jako dotazování zákazníků musí být průzkum spokojenosti zaměstnanců prováděn pravidelně, abychom mohli zhodnotit, zda naše nápravná opatření, která jsme provedli na základě minulých průzkumů, byla úspěšná.(13)

Otázky v dotazníku musí být srozumitelně a přesně formulovány, aby na ně byla možná jedna z odpovědí (ano – spíše ano – spíše ne – ne).

4.3.1 Návrh podoby dotazníku

Stejně jako u dotazníku určených pro zákazníky navrhuji, aby byl dotazník tvořen formulářem pro vyplnění osobních údajů (věk, pohlaví, vzdělání), po kterých by následovaly konkrétní otázky (tabulka 47) a prostor pro další připomínky

Tabulka 47: Dotazník spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Jste seznámen/a se strategií a vizí podniku?				
Jste spokojen/a s délkou pracovní doby?				
Jste spokojen/a s pracovní zátěží?				
Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?				
Jste často ve stresu během výkonu práce?				
Dochází na pracovišti ke konfliktům mezi zaměstnanci?				
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve firmě?				
Jste spokojen/a s platovým ohodnocením?				
Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami v podniku?				
Jste spokojen/a s přístupem Vašeho přímého nadřízeného?				
Máte dostatek informací pro výkon Vaší práce?				
Máte potřebné vybavení pro výkon Vaší práce?				
Uvažujete v současnosti o odchodu z podniku?				

4.4 Průzkum a dokumentace veřejného mínění o společnosti

Vzhledem k tomu, že je společnost Javořice významným zaměstnavatelem a jednou z největších firem v regionu, je nutné pravidelně provádět průzkumy veřejného mínění o společnosti. Proto doporučuji firmě, aby formou dotazníků zmapovala u občanů v Ptení a v ostatních přilehlých obcích mínění o působení společnosti.

Výsledky průzkumů musí vedení společnosti vyhodnotit. Pokud budou zjištěny neuspokojivé výsledky, musí vedení navrhnout konkrétní řešení, která povedou ke zlepšení výkonnosti v dané oblasti. (4)

4.4.1 Návrh podoby dotazníku

Navrhuji podobnou strukturu dotazníku, jako v předešlých dvou případech. Tedy rozdělení dotazníku na tři části, kde bude první část vyhrazena pro osobní údaje dotazovaného (věk, pohlaví, vzdělání, bydliště), druhá část bude obsahovat konkrétní otázky (tabulka 48) a třetí část bude dávat prostor vlastním připomínkám a návrhům respondenta.

Tabulka 48: Dotazník – veřejné mínění (vlastní zpracování)

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Obtěžuje Vás hluk z pily v Ptení?				
Obtěžuje Vás zápach z pily v Ptení?				
Obtěžuje Vás prach z pily v Ptení?				
Obtěžuje Vás noční osvětlení na pile v Ptení?				
Obtěžuje Vás dopravní obsluha pily v Ptení?				
Zaregistroval/a jste nějakou kulturní či sportovní událost, kterou společnost Javořice, a.s. sponzorovala?				
Zúčastnil/a jste se některých akcí sponzorovaných společností Javořice, a.s.				
Připadá Vám míra sponzoringu společnosti Javořice, a.s. dostatečná?				

Závěr

Vedlejšími cíli diplomové práce bylo přiblížit problematiku nejvýznamnějších modelů hodnotících výkonnost podniku a stručně charakterizovat hodnocenou společnost Javořice, a.s. Těchto cílů bylo dosaženo v teoretické části práce, respektive v úvodu analytické části.

Analytická část práce následně přechází k plnění hlavního cíle práce, tedy ke konkrétnímu hodnocení společnosti Javořice a.s., která se zabývá zpracováním surového dřeva do produktů řeziva pro stavební, konstrukční a truhlářské využití. Podkladem pro analýzu byly informace získané z řízených rozhovorů s členy vedení společnosti a data za roky 2011- 2015 získané z firemních výkazů. Analýze byla podrobena kritéria předpokladů, tedy to, co firma dělá, aby dosáhla stanovených cílů a kritéria výsledků, tedy čeho společnost dosahuje.

Společnost v celkovém hodnocení dosáhla 209 bodů, což podle příručky k modelu START PLUS odpovídá průměrným výsledkům firem, které se hodnocení podrobily poprvé.

Společnost obstála lépe v hodnocení předpokladů, které má většinou dobře definované. Nižší hodnocení výsledků bylo způsobeno tím, že společnost téměř vůbec nesleduje mínění zainteresovaných stran o podniku, ať už jsou to zákazníci, zaměstnanci nebo veřejnost. Do horšího hodnocení výsledků se taky promítl fakt, že podnik neprovádí v žádné ze sledovaných oblastí benchmarking.

Analytická část práce končí sumarizací silných stránek a oblastí pro zlepšení. Mezi silné stránky společnosti například patří dobrý systém hodnocení zaměstnanců, environmentální politika, snižování produkce nebezpečných odpadů nebo každoroční zvyšování objemu pořezu.

Z určených oblastí pro zlepšení byly vybrány ty, které jsou dle autorova subjektivního názoru nejzásadnější. Jedná se o zjišťování spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a okolí firmy a o optimalizaci výroby. Konkrétní řešení těchto oblastí pro zlepšení byla navržena v poslední kapitole práce. Uvedení návrhů do praxe by mělo vést ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- 1) BALÁŠ L. et al. Společný hodnoticí rámec (Model CAF). 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 110s. ISBN 978-80-02-02201-5
- 2) BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82s. ISBN 978-80-02-02198-8.
- 3) FIBÍROVÁ, J. a ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-x
- 4) FORSTNER CH. et al. Model excellence EFQM 2010. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2010. 32s. ISBN 978-90-5230-522-0
- 5) GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 6) HNÁTEK, J. Model řízení organizace pro udržitelný úspěch: komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9004:2009. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, 144 s. ISBN 978-80-02-02184-1.
- 7) KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku, Managament Press, Praha 2000 ISDN 80-7261-032-5
- 8) KVALITA VE VEŘEJNÉ ZPRÁVĚ. Model CAF. [online]. © 2013 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>
- 9) MANAGEMENT MANIA. CAF. [online]. © 2013 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-caf-common-assessment-framework>
- 10) NÁRODNÍ CENA. Model EFQM. [online]. © 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>
- 11) NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0
- 12) NENADÁL, J. et al. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6

- 13) POJEROVÁ Š. Proč a jak dělat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. [online]. © 2015 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-21466310-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>
- 14) STŘEDOEVRÓPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. Balanced scorecard. [online]. © 2014 [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>
- 15) VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 16) WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání merních a tradičních přístupů.....	14
Tabulka 2: Srovnání modelů EFQM a CAF	21
Tabulka 3: Bodování předpokladů.....	29
Tabulka 4: Bodování výsledků, srovnání	30
Tabulka 5: Bodování výsledků, rozsah	30
Tabulka 6: Zaměstnanecké statusy	46
Tabulka 7: Kritérium 1: Vedení – bodové hodnocení	52
Tabulka 8: Kritérium 2: Strategie – bodové hodnocení	53
Tabulka 9: Kritérium 3: Pracovníci – bodové hodnocení	53
Tabulka 10: Kritérium 4: Partnerství a zdroje – bodové hodnocení	54
Tabulka 11: Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby – bodové hodnocení.....	54
Tabulka 12: Objem a cena nakupované kulatiny	55
Tabulka 13: Objem pořezu a výroby řeziva.....	55
Tabulka 14: Objem a cena prodáváného řeziva.....	56
Tabulka 15: Vývoj počtu zaměstnanců.....	58
Tabulka 16: Vývoj produkce nebezpečného odpadu.....	61
Tabulka 17: Vývoj tržeb a VH.....	62
Tabulka 18: Běžná likvidita a celková zadluženost.....	62
Tabulka 19: Vývoj výkonu Pilnice I.....	63
Tabulka 20: Vývoj výkonu Pilnice II	63
Tabulka 21: Bodového hodnocení kritéria 6: Zákazníci – výsledky	64
Tabulka 22: Bodového hodnocení kritéria 7: Pracovníci – výsledky	64
Tabulka 23: Bodového hodnocení kritéria 8: Společnost – výsledky	65
Tabulka 24: Bodového hodnocení kritéria 9: Ekonomické výsledky	65
Tabulka 25: Celkové hodnocení výsledků.....	66
Tabulka 26: Celkové bodové hodnocení	67
Tabulka 27: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 1	68
Tabulka 28: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 2	68
Tabulka 29: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 3	69
Tabulka 30: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 4	69
Tabulka 31.: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 5.....	70

Tabulka 32: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 6	70
Tabulka 33: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 7	71
Tabulka 34: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 8	71
Tabulka 35: Silné stránky a oblasti pro zlepšování kritéria 9	71
Tabulka 36: Výkony Pilnic I a II v roce 2014	72
Tabulka 37: Náklady na pořez na jednotlivých pilnicích v roce 2014	72
Tabulka 38: Parametry zavedeného systému pořezu	73
Tabulka 39: Doba pořezu a náklady na pořez - zavedený systém	74
Tabulka 40: Parametry navrhovaného systému pořezu	74
Tabulka 41: Doba pořezu a náklady na pořez - navrhovaný systém	74
Tabulka 42: Doba pořezu a náklady na pořez - zavedený systém	75
Tabulka 43: Doba pořezu a náklady na pořez do dokončení výroby ZII	75
Tabulka 44: Doba pořezu a náklady na pořez po dokončení výroby ZII celková doba pořezu ZI a ZII	76
Tabulka 45: Srovnání navrhovaného a zavedeného systému pořezu	76
Tabulka 46: Dotazník spokojenosti zákazníků	78
Tabulka 47: Dotazník spokojenosti zaměstnanců	80
Tabulka 48: : Dotazník – veřejné mínění	81

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj objemu nákupu a pořezu kulatiny	56
Graf 2: Vývoj objemu výroby a prodeje řeziva	57
Graf 3: Vývoj cen kulatiny a řeziva.....	57
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců	59
Graf 5: Vývoj počtu ukončených a uzavřených pracovních poměrů.....	59
Graf 6: Vývoj produkce nebezpečných odpadů.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model EFQM.....	16
Obrázek 2: Model RADAR	20
Obrázek 3: Model BSC.....	31
Obrázek 4: Organizační struktura	34
Obrázek 5: Postup inovačního procesu.....	40
Obrázek 6: Etapy projektu	41

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation of Quality Management
EU	Evropská unie
FC	Fotbalový klub
HIM	Hmotný investiční majetek
HV	Hospodářský výsledek
ISO	International Organization for Standardization
m ³	Metr krychlový
model CAF	The Common Assessment Framework
model EFQM	The EFQM Excellence Model
PI	Pilnice I
PII	Pilnice II
SOK	Sdružení Pro oceňování kvality
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
t	Tuny
TJ	Tělovýchovná jednota
VH	Výsledek hospodaření
ZI	Zakázka I
ZII	Zakázka II

Seznam příloh

Příloha 1: Otázky pro jednotlivá kritéria předpokladů podle modelu START PLUS

Příloha 1: Otázky pro jednotlivá kritéria předpokladů podle modelu START PLUS (2)

Kritérium 1: Vedení

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?

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?

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

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

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

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

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?

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?

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

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

Kritérium 2: Strategie

- 2.1 Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?
- 2.2 Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?
- 2.3 Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?
- 2.4 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?
- 2.5 Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?
- 2.6 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?
- 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?
- 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?
- 2.9 Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?
- 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?

Kritérium 3: Pracovníci

- 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?

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?

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?

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?

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

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

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?

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

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

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

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

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

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

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

4.4 Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?

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?

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

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?

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

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

4.10 Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

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?

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

5.3 Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů?

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?

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

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

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

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

5.9 Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?

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