

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2020/36114651176645380

**HODNOTENIE SYSTÉMU RIADENIA V
PODNIKU**

Bakalárska práca

2020

Simona Mašatová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**HODNOTENIE SYSTÉMU RIADENIA V
PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla, PhD.

Košice 2020

Simona Mašatová

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Veľká vďaka patrí doc. Ing. Martinovi Mizlovi, PhD. za odborné vedenie, cenné rady, pripomienky a najmä trpezlivosť pri spracovaní bakalárskej práce. Taktiež sa chcem poďakovať mojej rodine a priateľom za podporu.

ABSTRAKT

MAŠATOVÁ, Simona: Hodnotenie systému riadenia v podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla, PhD.. – Košice: PHF EU, 2020, počet strán 57.

Cieľom záverečnej práce je diagnostikovanie systému riadenia v konkrétnom podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol a obsahuje 4 obrázky, 18 tabuliek a 1 prílohu. Zámerom vypracovania bakalárskej práce je zhodnotiť efektivitu zavedeného systému riadenia vo vybranom podniku. Prvá kapitola je venovaná teoretickým poznatkom v oblasti riadenia podniku ako proces systému riadenia, organizovanie, plánovanie, kontrola v podniku. Taktiež si priblížime pojmy výkonnosť a kvalita v podniku. V druhej kapitole si určíme hlavný cieľ ako aj čiastkové ciele. Následne si popíšeme pracovné postupy, použité metódy, ktoré boli v práci využívané, stručne si charakterizujeme skúmaný objekt a priblížime si použitú bodovaciu metódu. V záverečných kapitolách si zanalyzujeme a zhodnotíme systém riadenia vo vybranom podniku prostredníctvom metódy EFQM, ktoré si ohodnotíme aj bodovo. Zároveň si popíšeme navrhnuté opatrenia, ktoré sú vytvorené na zlepšenia systému riadenia v podniku.

Kľúčové slová:

system riadenia, výkonnosť, ukazovatele

ABSTRACT

MAŠATOVÁ, Simona: Enterprise management system evaluation – University of Economics Bratislava. Faculty of Business Economics with seat in Košice; Department of management. – Supervisor: doc. Ing. Martin Mizla, PhD.. – Košice: PHF EU, 2020, pages 57.

The main objective of this work is to diagnose system in a company. Work is divided into 5 chapters. It contains 4 pictures, 18 tables and 1 appendix. The aim of the elaboration of the thesis is to evaluate the effectiveness of the established management system in selected company. The first chapter is devoted to theoretical knowledge in the field of business management as a process of management system, organization, planning, controlling. We will also approach the concepts of performance and quality in the company. In the second chapter we will determinate the main goal and sub-goals. Later, we will describe the working procedures and methods used in this work, we will briefly characterize the selected company and we will approach the used scoring method. In the final chapters, we analyze and evaluate the management system in the selected company using EFQM method, those results we will also evaluate in points. At the same time, we will describe the proposed measurers, which are designed to improve the management system in the company

Keywords: Management system, performance, indicators

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 13 |
| 1 Súčasný stav systému riadenia podniku doma a v zahraničí..... | 14 |
| 1.1 Proces systému riadenia podniku | 15 |
| 1.2 Prognózovanie a plánovanie | 16 |
| 1.3 Organizovanie | 19 |
| 1.4 Vedenie ľudí..... | 20 |
| 1.5 Kontrolné procesy | 20 |
| 1.6 Výkonnosť podniku | 21 |
| 1.7 Kvalita | 23 |
| 2 Cieľ práce | 26 |
| 3 Metodika práce a metódy skúmania | 27 |
| 3.1 Charakteristika skúmaného objektu | 27 |
| 3.2 Pracovné postupy | 28 |
| 3.3 Použité metódy..... | 29 |
| 3.4 Model výnimočnosti EFQM..... | 29 |
| 3.5 Bodovanie výsledkov | 30 |
| 4 Výsledky práce | 32 |
| 4.1 Organizačná štruktúra podniku..... | 32 |
| 4.2 Analýza predpokladov | 33 |
| 4.2.1 Výsledky 1. kritéria – Vodcovstvo..... | 33 |
| 4.2.2 Výsledky 2. kritéria – Stratégia..... | 33 |
| 4.2.3 Výsledky 3. kritéria – Zamestnanci | 34 |
| 4.2.4 Výsledky 4. kritéria – Partnerstvá a zdroje | 35 |
| 4.2.5 Výsledky 5. kritéria – Procesy, výrobky a služby..... | 35 |
| 4.3 Bodové hodnotenie predpokladov..... | 36 |
| 4.4 Analýza výsledkov..... | 38 |
| 4.4.1 Výsledky 6. kritéria – Výsledky vo vzťahu k zákazníkom | 38 |
| 4.4.2 Výsledky 7. kritéria – Výsledky vo vzťahu k zamestnancom..... | 39 |
| 4.4.3 Výsledky 8. kritéria – Výsledky vo vzťahu k spoločnosti | 40 |
| 4.4.4 Výsledky 9. kritéria – Kľúčové výsledky | 41 |
| 4.5 Bodové hodnotenie výsledkov..... | 42 |
| 4.6 Celkové hodnotenie | 44 |
| Diskusia..... | 47 |
| Záver | 49 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Bibliografické zdroje | 50 |
| Prílohy..... | 53 |

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

| | |
|--|----|
| Obrázok 1. Proces prognózovania | 17 |
| Obrázok 2. Schéma vzťahu stratégie, cieľov a plánu | 18 |
| Obrázok 3. Nárast odchýlky riadeného procesu v čase | 21 |
| Obrázok 4. Model EFQM | 30 |
| Obrázok 5. Organizačná štruktúra | 32 |
| Obrázok 6. Radarové zobrazenie kritérií modelu EFQM | 46 |
| | |
| Tabuľka 1. Hodnotenie jednotlivých subkritérií..... | 31 |
| Tabuľka 2. Prehľad ocenení podľa bodového hodnotenia..... | 31 |
| Tabuľka 3. Úroveň fluktuácie v roku 2019..... | 35 |
| Tabuľka 4. Kritérium1: Vodcovstvo – bodové hodnotenie | 36 |
| Tabuľka 5. Kritérium 2: Stratégia – bodové hodnotenie | 37 |
| Tabuľka 6. Kritérium 3: Zamestnanci – Bodové hodnotenie | 37 |
| Tabuľka 7. Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje – Bodové hodnotenie | 38 |
| Tabuľka 8. Kritérium 5: Procesy, výroby a služby..... | 38 |
| Tabuľka 9. Zmena návštevnosti a predaja permanentiek v Košiciach. | 39 |
| Tabuľka 10. Účasť trénerov na kurzoch v sledovanom období v Košiciach..... | 40 |
| Tabuľka 11. Hodnota tržieb v rokoch 2013-2018..... | 41 |
| Tabuľka 12. Čistý zisk v rokoch 2013-2018 | 41 |
| Tabuľka 13. Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkom – bodové hodnotenie | 42 |
| Tabuľka 14. Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom – bodové hodnotenie | 42 |
| Tabuľka 15. Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti | 43 |
| Tabuľka 16. Kritérium 9: Kľúčové výsledky | 43 |
| Tabuľka 17. Výpočet bodov čiastkových kritérií | 44 |
| Tabuľka 18. Celkové hodnotenie analyzovaných kritérií..... | 45 |

Zoznam skratiek a značiek

EFQM Európska nadácia pre manažérstvo kvality

ISO Svetová federácia národných normalizačných organizácií

Úvod

Fenomén manažmentu kvality, výkonnosti ako aj systém riadenia v podnikoch sa neustále mení a inovuje, vzhľadom ku tvrdému konkurenčnému prostrediu, stále sa meniacim požiadavkám zákazníkov a neustálej technizácii. Na to, aby podnik mal efektívny systém riadenia musí mať prispôsobený manažment a správne nastavený marketing, k tomu aby bol podnik schopný konkurovať podobným podnikom na trhu. Aby bol manažment podniku úspešný musí okrem tradičných nástrojov riadenia využívať aj moderné. Preto by mali byť tieto moderné nástroje efektívne zakomponované do riadiaceho procesu.

Cieľom bakalárskej práce je diagnostikovať systém riadenia v podniku a určiť jeho kritické miesta. Účelom vypracovania bakalárskej práce bude zhodnotiť súčasný stav riadenia vo vybranom podniku a následne poskytnú riešenia na jeho optimalizáciu.

V prvej kapitole tejto bakalárskej práce sa venujeme vysvetleniu základných pojmov, ktoré sa týkajú riadenia v podniku, prejdeme si ciele, úlohy a funkcie riadenia ako aj procesy vytvárania efektívnej stratégie podniku. Následne sa oboznámime s pojmami ako organizovanie, plánovanie, kontrola a popíšeme si vedenie ľudí. Ďalej sa budeme venovať meraniu výkonnosti, uvádzame jeho funkciu, proces merania a fázy. Popíšeme si kvalitu a meranie kvality prostredníctvom metódy EFQM, metódy SMART PLUS a logiky RADAR.

V druhej kapitole si definujeme hlavný cieľ bakalárskej práce, jeho čiastkové cieľ. V tretej kapitole si popíšeme pracovné postupy a metódy pri vypracovaní bakalárskej práce, ako aj metódu ohodnotenia výsledkov.

Vo štvrtej kapitole si zinterpretujeme a bodovo ohodnotíme systém riadenia metódou EFQM. Popíšeme si výsledky kritérií a taktiež ich bodovo ohodnotíme. Medzi hodnotené kritéria patria vzťah podniku ku zamestnancom, zákazníkom, ako aj vodcovstvo alebo vedenie podniku, ďalej si popíšeme kľúčové výsledky.

1 Súčasný stav systému riadenia podniku doma a v zahraničí

Manažment je prax a teória riadenia v podniku ako aj v iných organizáciách na trhu. Manažment považujeme za jeden z najpodstatnejších cieľavedomých a zmysluplných činností tvorené človekom. Manažment neustále sa opakujúci proces má štvorakú interpretáciu a to ako profesia, veda, umenia a ako proces (Jemala, 2008.)

Pri manažovaní podniku je lepšie zacieliť sa na metódu riadenia, ako na oblasť riadenie. Pod pojmom systému riadenia sa chápe usporiadaný komplex činností, medzi ktorými sa nachádzajú vzájomné väzby a vzťahy (Grasseová, 2008).

Ako základ podniku považujeme daný systém riadenia, pod jeho podsystémy môžeme zaradiť celkový proces riadenia podniku. V procese riadenia podniku, môžu byť činnosti vykonané so spätnou väzbou alebo bez nej. Jednotlivé činnosti v procese riadenia, ktoré podnik vykonáva, by mali byť nezávislé samé od seba, no mali by smerovať k spoločnému danému a vytýčenému cieľu podniku. Systém riadenia vykazuje vo svojom jadre vstupy, výstupy a interné premeny na výstupy (Remišová. 2015).

Riadenie podniku musí mať metódy, ktoré sú racionálne a usporiadané čiastkové činnosti vykonávané podľa stanoveného postupu. Nástroje riadenia podniku sú logické netelesné prostriedky, na základe ktorých sa usmerňujú ciele dané v procese riadenia podniku (Majtán a kol., 2007).

P. KOTLER (2009), má takýto názor na teóriu a prax riadenia podnikov v trhových podmienkach čiže na manažment:

- a) Riadenie podniku je aj múdre hľadanie kompromisov, keďže každý útvar(oddelenie) riadenia v podniku má nastavený iný cieľ:
 - Riadenie podniku je neustále hľadanie kompromisu, vzhľadom na rozličné potreby jednotlivých oddelení.
 - Pre reklamného manažéra to je zabezpečenie väčšieho počtu reklám
 - Pre obchodného riaditeľa to je zase viac predajcov zvýšenie počtu predajcov
 - Pre riaditeľa podpory predaja je to zase zvýšenie rozpočtu väčší rozpočet pre svoj región atď.
- b) Eliminovať vnútro podnikový rezortizmus – jednotlivé vnútro podnikové útvary musia sledovať ciele stanovené na celý podnik a nielen svoje vlastné ciele.

- c) Manažment má dbať o permanentné uplatňovanie kaizen systému – Japonci takto ponímajú najdôležitejšiu úlohu manažmentu, pre nich je každodenné zlepšovanie, zdokonaľovanie podniku prednostnejšie ako nádej, že raz príde k zásadnému zlepšeniu.
- d) Nová paradigma v manažmente vyzýva zamerať sa najskôr na pohľad zvonku dovnútra a nie naopak z vnútra von. Pri scenári, ak riadenie neskúma procesy vonkajšieho prostredia vystavuje podnik veľkému riziku. Prehliada totiž mnoho vonkajších zmien, ktoré sa týkajú konkurencie, zákazníkom, distribučných ciest.
- e) Manažment má efektívne viesť ľudí, ponúkať múdre výzvy, misie, stratégie a vízie, zjednodušovať a z nadhľadu usmerňovať chod podniku ako ucelenému systému (Jemala, 2008).

1.1 Proces systému riadenia podniku

Vďaka dobre nastavenému systému riadenia sa môžu podniky vyhnúť ich krátkodobej existencii. Podniky sú častokrát nútené pri efektívneho systému riadenia siahnuť za svoje hranice. Do takého problému sa dostávajú podniky z dôvodu tvrdej konkurencie, neustále sa meniaceho prostredia, šírenie globalizácie a internacionalizácie. Do popredia sa dostávajú široko rozsiahle možnosti systematického riadenia podnikových procesov, ktoré sú založené na integrovanom procese riadenia (Cisco, Klieštik, 2013).

Základným postupom procesov riadenia podniku je:

- a) Definovanie systému riadenia – zahŕňa charakteristiku procesného riadenia podniku, jeho riadiacu dokumentáciu, organizačnú štruktúru, pravidlá účinného fungovania podniku s využitím systémovej, riadiacej a pracovnej sily, dokumentácia procesov, ich vykonávanie, riadenie a distribúcia (Bartková, 2015).
- b) Implementovanie systému riadenia – patria tú nástroje operačného a systémového vedenia a oblasť zaúčania pracovných síl. Podnik zavádza systémy pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (Majtán a kol., 2007).
- c) Kontrola a hodnotenie systému riadenia – oblasť kontroly a hodnotenia zaisťuje dodržanie zásad systému riadenia, ktoré sú posudzujúce z hľadiska plnenia vytýčených cieľov podniku (Mihalčová, 2009).

- d) Zlepšovanie systému riadenia – zefektívnenie vykonávaných procesov v podniku, ktoré sú získané z vykonaných kontrol a vďaka nim sa navrhnu zlepšenia na vykonanie procesov (Cisco, Klieštik, 2013).

Pojmom systému riadenia podniku, sa myslia procesy a nástroje, ktoré podnik využíva na vypracovanie svojej stratégie a následne premeniť túto stratégiu na prevádzkové činnosti. Medzi základné etapy stratégií, využívaných v systéme riadenia patria:

- Prvá etapa – vytvorenie stratégie, manažérsky systém začína s vytvorením stratégie pre podnik. V tejto etape musí riadenie podniku zistiť aké je poslanie, čiže prečo podnik existuje a čo ponúka a čo ponúka odberateľom následne sa vytvorí vízia podniku na stredné alebo dlhšie obdobie a potom sa vytýčia ciele k naplneniu vízie a poslania podniku.
- Druhá etapa – keď je stratégia sformulovaná, manažéri ju musia pretransformovať na ciele a opatrenia, ktoré možno oznámiť všetkým jednotkám a zamestnancom.
- Tretia etapa – v tejto etape, sa vytvára plán na zrealizovanie stratégie, kde sú vytvorené akcie, vďaka ktorým sa môže uplatniť stratégia. Táto etapa začína s ujasnením priorít v zlepšovaní procesov, za čím nasleduje pripravovanie detailov pre plán, plán zdrojov a nastavením rozpočtu.
- Štvrtá etapa – Keď podnik implementuje svoju novú stratégiu, je potrebné vytvoriť stretnutia, kde sa monitoruje zadaná stratégia a zhodnotí sa jeho úspešnosť. Čiže sa jedná o kontrolu danej stratégie a adaptácie podniku na danú stratégiu.
- Piata etapa – V tejto etape, manažéri ak je potrebné zmenia zadanú stratégiu (Kaplan, Norton, 2008).

1.2 Prognózovanie a plánovanie

Stanovenie cieľov a vytvorenie plánov môžeme zaradiť k východiskovým funkciám riadenia podniku. Ide vlastne o rozhodovací proces, kde si organizácia nastaví dlhodobý zámer a na základe ich analýzy a predvídania ich vývoja stanoviť dlhodobé a krátkodobé ciele a postupy ako ich dosiahnuť (Majtán a kol., 2003).

Plánovanie je výsledkom plánovacieho procesu, ktorý je zriadení aby smeroval k vytýčeným cieľom. Tomuto procesu musia predchádzať nasledujúce postupné kroky:

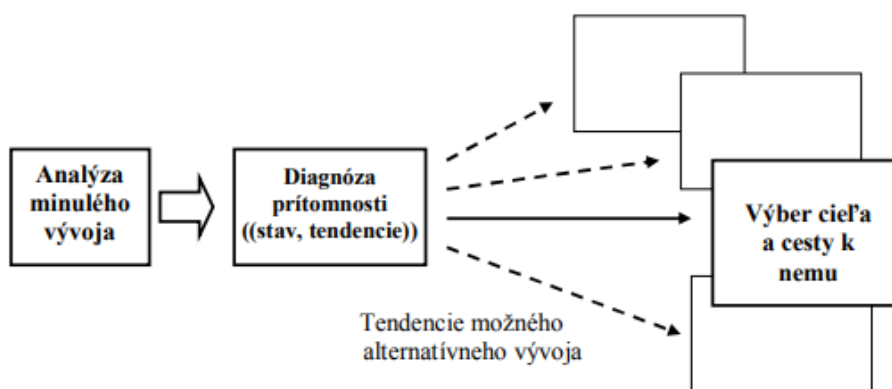
- a) vytýčenie hlavných cieľov,
- b) vytýčenie čiastkových cieľov,
- c) stanovenie predpokladov pre ich realizáciu

Náročnosť a zložitosť pri plánovaní rastie s veľkosťou organizácie, s hierarchiou riadenia, s dĺžkou časového horizontu a hlavne so zmenou intenzity zmien v prostredí. Tieto dané skutočnosti predpokladajú od manažmentu:

- nadanie prognózovať budúci vývoj interného a taktiež aj externého prostredia
- prizerať na záujmy iných zainteresovaných subjektov, individuálne, skupinové i celospoločenské
- prihliadať tak na ekonomické ako na sociálne a etické kritéria.

Prognózovanie môžeme teda považovať za dôležitý predpoklad tvorby hlavne dlhodobých plánov. Prognózy je pohľad do budúcnosti, je to náhľad na pravdepodobný vývoj reálnych alebo neznámych, ale reálne možných faktorov, t.j. ekonomických, spoločenských, politických, technických, atď..

Objektívne efektívne prognózovanie umožňuje kvalifikovane rozhodovať o rôznych stránkach vývoja riadenej organizácie (alebo iného objektu riadenia) smerom k vytýčenému cieľu (Mika, 2006).

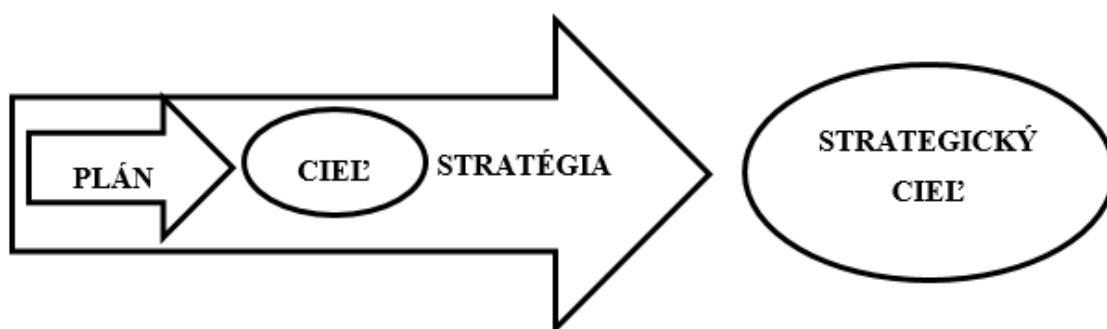


Obrázok 1. Proces prognózovania

Zdroj: Mika, 2006

Plán predstavuje program naplnenia účelu existencie, plán môžeme zdefinovať ako vypracovaný program postupu, sledovanie vzájomne previazaných činnosti, ktoré nasledujú k tomu, aby vytýčené ciele boli zosúladené a naplnené v stanovenom čase a v požadovanej kvalite.

Manažérske plánovanie považujeme za činnosť spájajúci účel a poslanie podniku a jej dlhodobý zámer s cieľmi a plánmi postupu. Proces plánovania je procesom postupného ujasňovania východísk (Sedlák, 1997).



Obrázok 2. Schéma vzťahu stratégie, cieľov a plánu

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe (Mika, 2006)

V predchádzajúcich odstavcoch sme sa oboznámili s pojmom plánovanie, a že jadrom plánovania je zosúladenie vytýčených cieľov, nasledujúcimi činnosťami potrebnými k dosiahnutiu cieľu. Je dôležité tieto prvky bližšie popísať.

- a) Ciele nám špecifikujú budúce žiaduce stavy, pri nich rozlišujeme aká je priorita daného čiastkového cieľu, v akom časovom rámci ho bude podnik vedieť splniť a kedy je termín splnenia. (Papula, Papulová, 2003)

SMART kritéria, nám zadávajú požiadavky na vlastnosti cieľov:

- b) Zdroje – predstavujú aj obmedzenie, ktoré musia manažéri pri plánovaní rešpektovať. Ich premyslené zabezpečovanie a vhodné rozvrhnutie je zárukou efektívneho fungovania organizácie. Zdroje poznáme vlastné, cudzie; hmotné, nehmotné, čiže licencie, patenty, know-how; materiálne, finančné a ľudské (Vysušil, 1996)
- c) Činnosti a akcie – tu patria postupy, metódy a opatrenia, ktoré sú zamerané na dosiahnutie plánovaných cieľov (Vejdělek, 1999).

Proces pri plánovaní je vlastne procesom chronologického ujasňovania východísk a zámerov, špecifikácia cieľov a zdrojov, posúdenie predpokladaných aktivít a postupov.

Plánovanie je proces:

- a) Analytický (zvažovanie východísk, analýzy možnosti, analýzy príležitosti)
- b) Integračný (postupné overovanie, vracanie sa k východiskám, ujasniť ciele v novej situácii)
- c) Sociálny proces (komunikácia, zjednocovanie, koordinácia)(Majtán a kol., 2003).

1.3 Organizovanie

Organizovanie je možné chápať, ako proces usporiadania úloh a vzťahov medzi nimi. Je to priebeh špecifikácie a koordinácie činnosti a spojitosti v systéme za účelom efektívnej transformácie zdrojov na vytýčené ciele (za účelom cieľového správania).

Organizovanie ako sústava procesov a činnosti obsahuje:

- vymedzenie činnosti, ktoré sú potrebné na zabezpečenie podniku za účelom splnenia cieľov,
- priradenie konkrétnych aktivít vykonávateľom,
- zoskupenie aktivít, zamestnancov a pracovísk do organizovaných prvkov,
- stanovenie úloh, zodpovednosti a právomoci,
- zaopatrenie informačného systému, systému kontroly, spätnej väzby medzi riadiacimi a výkonnými prvkami štruktúry,
- zaopatrenie vertikálnej i horizontálnej koordinácie aktivít, ľudí a útvarov (Sedlák, 1997).

Hlavným a najdôležitejším prvkom organizovania je človek – ľudia sa môžu odlišne špecializovať a kvôli tomu hlavnou úlohou organizovania je vyhľadať optimálne pôsobenie v danom objekte. Táto špecializácia však vyžaduje majoritnú mieru koordinácie pri organizovaní sa týmto poverujú osoby, ktoré ju zabezpečujú vydávaním príkazov na spätné zladenie jednotlivých parciálnych aktivít do celku (Hittmár, 2006).

1.4 Vedenie ľudí

Podnik alebo iná organizácia má svoj zámer, svoje ciele. Manažéri spájajú úsilie členov k realizácii daného vytýčeného cieľa. Vedenie môžeme charakterizovať ako účinné zužitkovanie schopnosti, zručnosti a umenia manažérov viesť, usmerňovať, povzbudzovať a motivovať svojich zamestnancov ku kvalitnému plneniu cieľov ich práce (Vodáček, Vodáčková, 1999).

Inak môžeme vedenie ľudí v organizácii zdefinovať ako bezprostredné pôsobenie manažéra na spolupracovníkov tak, aby účinne napĺňali svoje úlohy a prispievali tak k dosiahnutiu vytýčených cieľov podniku alebo organizácie.

Vedenie ľudí v organizácii plní niektoré základné funkcie:

- povzbudzovanie (stanovenie a spresnenie cieľov a podmienky ich plnenie),
- usmerňovanie a regulovanie (sledovanie cieľov, spracovanie smeru a efektívnosti činnosti),
- oboznámenie a inštruovanie (poskytovanie informácií z interného i z externého prostredia),
- podpora (vhodná klíma, vzťahy v skupine, povzbudzovanie..)
- hodnotenie (plnenie cieľov, postupov a pod.).

Vedenie je však celostný proces, ktorý manažér interferuje výkon zamestnanca, čiže vedenie v sebe zahŕňa taktiež pôsobenie na rozvoj zamestnancov na ich motiváciu, ako aj na vytváranie vhodných podmienok pre žiadúci výkon (Mika, 2006).

1.5 Kontrolné procesy

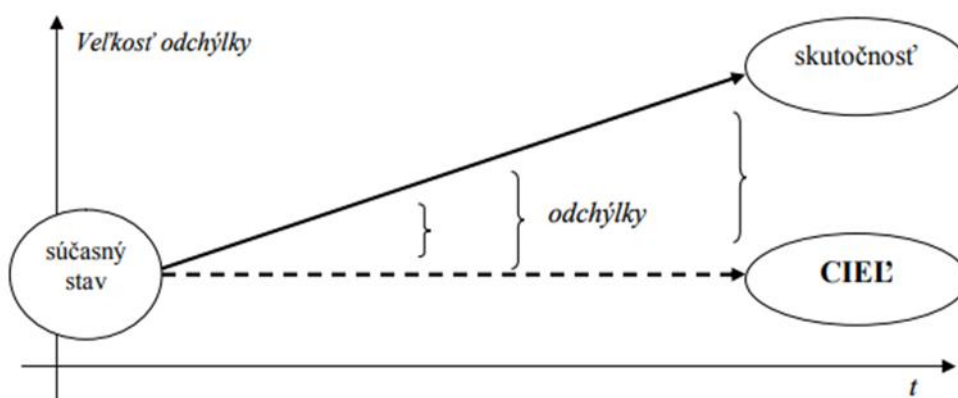
Kontrola predstavuje pre podniky konečnú fázu reprodukčného cyklu. V praxi neraz dochádza k nerovnosti či k rozdielom medzi skutočnosťou a cieľom (naplánovaným úlohám). Keďže v realite málokedy podnik dosahuje skutočnosť takú, že dosiahnutá skutočnosť sa rovná plánu, tak skôr prevažujú plusové, respektíve mínusové odchýlky, ktoré treba naprávať. Kontrola, ale častokrát toto slovo akoby vyjadrovalo len jednorazovú činnosť, preto odporúčame používať relevantnejší pojem kontrolovanie.

Kontrolovanie je riadiaca činnosť, ktorá sa zameriava na kontrolovanie dosiahnutých záverov s plánmi alebo vopred stanovenými normami, štandardmi, rozpočtami alebo inými ukazovateľmi alebo predpokladmi (Jemala, 2008).

Hlavné funkcie kontroly môžeme rozdeliť do troch častí a to:

- a) sledovanie a porovnávanie odchýlok od štandardu,
- b) naprávanie opatrení, korekcia odchýlok,
- c) ovplyvňovanie budúcich rozhodnutí.

Keď sa pozrieme na charakter odchýlok, tak nie každá odchýlka má pre manažment rovnaký význam alebo váhu. Odchýlky majú rôzne váhy, dôležitosť, niektoré môžu naznačovať zásadnú zmenu vývoja, ostatné môžu byť reakciou na dočasné výkyvy podstatných faktorov (Mika, 2006)



Obrázok 3. Nárast odchýlky riadeného procesu v čase

Zdroj: Mika, 2006

1.6 Výkonnosť podniku

Na výkonnosť sa autori M. Šulák a E. Vacík pozerajú inak, pretože podľa nich je výkonnosť schopnosť firmy čo najlepšie spojiť investície, ktoré boli vložené do podnikania, kde chápanie výkonnosti sa rozdeľujú podľa jednotlivých subjektov vystupujúcich na trh, na zákazníkov, vlastníkov, manažérov a ostatné zainteresované strany.

Zákazníci hodnotia výkonnosť firmy v súvislosti firmy predpovedať potreby a prania. vedieť ponúknuť kupujúcemu kvalitný výrobok za prijateľnú cenu. Vlastníci chcú zjednotiť majetok vložený do podniku. Výkonnosť merajú ukazovatele ako EVA, ROI a hodnota podniku čiže jeho akcie. Manažér hodnotí výkonnosť podniku ako vysokú vtedy, keď firma prosperuje a má stálych spotrebiteľov, stabilnú pozíciu na trhu, vyrába s nízkymi nákladmi a vysokou ziskovosťou (Šulák, Vacík, 2005).

Na podstate odlišných systémových pohľadov je možné analyzovať výkonnosť takto:

- Podnikový systém – výkonnosť podniku je schopnosť podniku dosahovať žiadajúce efekty alebo výstupy, a to ak to je možné v merateľných jednotkách. Na základe toho sa problematika výkonnosti premení do dvoch otázok. Čo môžeme považovať za výstupy hodnotenia výkonnosti? Ako hodnotiť plnenie cieľov podniku, respektíve ako merať a v akých jednotkách merať? (Lesáková, 2004).
- Sociálny systém v podniku, čiže ľudské zdroje – výsledok zamestnanca je výsledok spojenia a vzájomného pomeru námahy, schopností chápania pracovnej úlohy (Koubeka, 2004).
- Systémy riadenia kvality podniku – výkonnosť je kritérium dosiahnutých efektov subjektami, skupinami, podnikom a konkrétnymi procesmi. Výkonnosť môžeme merať len v porovnaní s definovanou, tzv. cieľovou hodnotou výsledku (Nenadál, 2004).
- Výkonnosť podnikových procesov – viaže sa na podnikové procesy. Prístup k podnikovému procesu je základom pre riadenie výkonnosti podnikových procesov. Výkonnosť týchto procesov sa nachádza aj v komplexných prístupoch k hodnoteniu výkonnosti podniku ako celku (Zavadský, 2007).

Výkonnosť je adekvátne merať tak, aby spĺňala všetky potreby tej skupiny, ktorá sa na výkonnosti podniku podieľa. Zhodnotenie podnikovej výkonnosti predovšetkým spočíva v schopnosti vybrať adekvátne prístup k hodnoteniu a spôsob jeho aplikácie (Šulák, Vacík, 2005).

- Pre majiteľov bude podnik za finančne výkonný, ak im prinesie čo najúčinnejšie zhodnotenie nimi vložených zdrojov a to v čo najväčšej miere a v čo najmenšom čase.

- Manažéri budú považovať podnik za výkonný, ak rozkvitá a má pevnú pozíciu na trhu, dosahujúca ziskovosť a splňa meradlá, na ktorých sú závislé ich odmeny alebo podiely na zisku.

V dnešnej dobe sa pri hodnotení výkonnosti podniku preferuje pohľad vlastníkov. Majitelia sú práve tí, ktorí do podniku vložili svoje financie, ako aj nápady a zo všetkých subjektov spojených s podnikom sú nositeľmi najväčšieho rizika (Pavelková, Nápkova, 2005).

Sú takí autori, ktorí uvádzajú, že podnik je dostatočne výkonný, ak nedosahuje negatívne čisté terajšie hodnoty, pričom platí, čím je táto hodnota vyššia, tým je podnik činorodejší. To je pohľad na výkonnosť podniku, ktorý je zameraný na hodnoty majiteľa (Neumaierová, Neumaier, 2002).

1.7 Kvalita

Na pojem kvalita existuje v literatúre viacero definícií, väčšina z nich smeruje k jednému zásadnému bodu – požiadavky na kvalitu udáva samotný zákazník. Nároky zákazníka sú upravené v závislosti na viaceré faktory, ktoré ho sprevádzajú (sociálne, ekonomické, biologické, demografické, spoločenské atď. (Kollár, 2013)

Všeobecne uznávaná definícia, ktorá je prezentovaná v medzinárodných formách, na základe normy ISO znie takto, kvalita je stupeň splnenia požiadavkou súborom inherentných znakov. Norma ISO ďalej popisuje, čo je požiadavka. Pod pojmom požiadavka rozumieme potreby alebo očakávania, ktoré sú stanovené, všeobecne predpokladané, alebo sú záväzne uvedené podľa predpisov alebo zákona. Slovo inherentný potom značí trvalý znak produktu, ktorý je bezpodmienečne nutný k jeho správnej funkcii (Blecharz, 2015).

Medzi moderné prístupy merania kvality, vzhľadom na to, že na podnik pôsobí mnoho ekonomických faktorov, treba ku kvalite a výkonnosti podniku pristupovať modelmi ktoré sú zamerané prevažne na budúce strategické ciele. Tieto moderné prístupy môžu vyhodnocovať jednotlivé oblasti, alebo procesy prebiehajúce v organizácii. Medzi nástroje na meranie výkonnosti a kvality patrí aj model EFQM. Táto skratka znamená European Foundation for Quality Management, čo v preklade do slovenčiny znamená Európsku nadáciu pre manažérstvo kvality. Táto nezisková nadácia vyvinula model výnimočnosti EFQM, ktorý má pomôcť v obnove konkurencieschopnosti európskych organizácií na svetovom

trhu. Najskôr bol tento model používaný v procese porovnávania združení avšak neskôr sa stal efektívnym nástrojom na samohodnotenie podnikov a organizácií (Paulová a kol.,2008).

Model EFQM sa taktiež používa na samohodnotenie a riadi sa komplexným posúdením skutočných údajov a systému riadenia. Tento model môžu použiť všetky podniky bez ohľadu na odvetvie alebo veľkosť a taktiež sa môže použiť na oblasť rôznych služieb ako aj oblasť výroby.

Medzi základné princípy modelu EFQM patrí napríklad:

- zameranie sa na zákazníka,
- neustále učenie sa a zodpovednosť.

Prostredníctvom tohto modelu sa aplikujú princípy výnimočnosti a logika RADAR do praxe. Kritéria model rozdeľuje na predpoklady a výsledky. Predpoklady tvoria realizáciu procesov v oblasti podniku a výsledky hodnotia úspešnosť tejto realizácie. Model výnimočnosti EFQM obsahuje 9 kritérií, ktoré sú zamerané na jednotlivé oblasti systému riadenia (Németh, 2017)

1. Vodcovstvo - Vodca je človek v organizácii, ktorý formuje budúcnosť a uvádzajú ju do života, mali by vystupovať ako modelové vzory vo vzťahu k etike podniku, hodnotám podniku a mali by neustále vzbudzovať dôveru.
2. Stratégia – Organizácie, ktoré sú výnimočné naplňajú svoje poslanie a svoju víziu, vďaka stratégii, ktorá je zameraná na zapojené strany. Postupy, plány, ciele a procesy sa rozvíjajú a uplatňujú tak, aby umožňovali realizáciu stratégie.
3. Zamestnanci – Výnimočné organizácie ohodnocujú svojich zamestnancov a tvoria kultúru, vďaka ktorej je možné efektívne a prospešné plnenie vytýčených cieľov organizácie. Tieto organizácie sú spravodlivé a rovnocenné k svojim zamestnancom a rozvíjajú ich kompetentnosť. Vďaka tomu, že sa starajú, komunikujú a ohodnocujú svojich zamestnancov sú pracovníci motivovaní a vďaka tomu využívajú svoje schopnosti a vedomosti v prospech organizácie.
4. Partnerstvá a zdroje – Organizácie, ktoré sú výnimočné pripravujú a manažujú externé partnerstvá, dodávateľov a vnútorné zdroje s cieľom pomôcť stratégii, postupom a efektívnemu fungovaniu procesov. Ubezpečujú sa, že účinne manažujú svoje environmentálne a spoločenské vplyvy.

5. Procesy – Výnimočné organizácie manažujú, navrhujú a vylepšujú procesy, výroby a služby s cieľom zvyšovať hodnotu pre zákazníkov a ostatné externé a interné zainteresované strany (Németh, 2017).
6. Výsledky k zákazníkom – dôležité kritérium, ktoré sa zabýva tým, čo podnik dosahuje vo vzťahu k zákazníkom. Patrí tam pohľad zákazníkov na spoločnosť a interné ukazovatele výkonnosti spoločnosti.
7. Výsledky k zamestnancom – Kritérium ktoré je úzko spojené s tretím kritériom. Zabýva sa vzťahom spoločnosti ku svojim zamestnancom. Sledujú sa očakávania a spokojnosť, ktoré by mali byť v súlade s cieľmi spoločnosti.
8. Výsledky vo vzťahu k spoločnosti – Kritérium sa týka výsledkov, ktoré spoločnosť dosahuje v očakávaní svojho okolia na regionálnej, štátnej a medzinárodnej úrovni. Môže sa sledovať efektívne využívanie neobnoviteľných zdrojov, vzťah k životnému prostrediu, komunikácia a informovanosť občanov.
9. Kľúčové výsledky podniku – Významnosť tohto kritéria nespočíva len vo finančnej sfére ale aj v nefinančnej, kde ide o sociálnu, právnu a vedomostnú oblasť. Jedná sa o završenie všetkých aktivít a procesov spoločnosti a vyhodnotenie výsledkov, ktoré spoločnosť dosiahla pri naplňovaní svojej politiky a stratégie (Grasseová, 2010).

Logika RADAR je nástroj na číselné vyhodnotenie vyspelosti podniku a jeho procesov. Táto logika tvorí základ modelu EFQM. Model EFQM odhaľuje dôvody a dôsledky toho čo sa v podniku vykonáva. Logika RADAR hodnotí stupeň výnimočnosti. Výsledky považujeme za základný indikátor úspechu. Táto logika je zložená z piatich častí: výsledky (ktoré nám stanovujú rozdiel medzi plánovanými výsledkami a reálnym výsledkom), prístup (dôležité na dosiahnutie očakávaných výsledkov, pre ktoré musíme zvoliť správny prístup), Rozvoj, Hodnotenie a Preskúmanie (Paulová, 2014).

Model START PLUS, vychádza z koncepcie modelu výnimočnosti, ktorý je spracovaný veľmi detailne a preto bol vytvorený model strednej obťažnosti, čiže model START PLUS. Tento model je určený pre všetky organizácie, ktoré majú záujem o zlepšenie svojich doterajších výsledkov a zvýšenie konkurencie schopnosti na trhu. Tak isto model výnimočnosti tak aj tento model je rozdelený do deviatich kritérií (Braun, 2013).

2 Cieľ práce

Problém, ktorý v podniku riešime je zhodnotiť systém riadenia v podniku, aké faktory vplyvajú na celkový systém riadenia. V prípade ak sú zistené nedostatky je potrebné navrhnúť riešenie na jeho zlepšenie.

Hlavným cieľom tejto práce je diagnostikovať systém riadenia v konkrétnom podniku. Hodnotiť systém riadenia v podniku, budeme na základe modelu výnimočnosti EFQM a ďalších ukazovateľov. Ako prvé musíme zhodnotiť do akej miery je systém riadenia v danom podniku efektívny, preskúmať akými spôsobmi sú zamestnanci motivovaní, riadení a následne ohodnocovaní. Vďaka čomu zistíme účinnosť riadenia a odhalíme silné a slabé stránky. Následne navrhne riešenie, ktoré by dopomohlo k celému riadiacemu procesu.

K prvému čiastkovému cieľu patrí popísanie problematiky systému riadenia v podniku, proces riadenia v podniku, stratégia ako úspešne riadiť podnik. Následne sme si popísali organizačné, plánovacie, kontrolné procesy v rámci riadenia podniku. Popísali sme si aktuálny stav riadenia kvality a výkonnosti.

Druhým čiastkovým cieľom je zanalyzovanie skúmaného podniku na základe vypracovania otázok na podstate modelu EFQM a dotazníka potrebného pri získavaní informácií od relevantných osôb a zástupcov spoločnosti. Ďalším zdrojom informácií sú aj verejné databázy, informácie z výročných správ ako aj moje osobné skúsenosti z pohľadu zamestnanca v podniku.

Tretím čiastkovým cieľom je vyhodnotenie získaných informácií na základe modelu EFQM a zadaného dotazníka. Vyhodnotenie podniku z verejných databáz a výročných správ. Podanie subjektívneho stanoviska na systém riadenia ako aj hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov.

Štvrtým čiastkovým cieľom je interpretácia výsledkov.

Piatym čiastkovým cieľom je po zanalyzovaní a zhodnotení riadenia v danom podniku, podanie subjektívneho zhodnotenia systému riadenia daného podniku, v prípade zistených nedostatkov navrhnúť riešenie pre zlepšenie systému riadenia v podniku.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Kapitola metodika práce a metódy skúmania nám priblíži skúmaný objekt a definuje metódy skúmania na základe hlavného cieľa a čiastkových cieľov, ktoré sme si zadali.

3.1 Charakteristika skúmaného objektu

Na účely vypracovania práce a zhodnotenia systému v podniku som si vybrala podnik XCG, ktorý je prevádzkovateľom siete fitnesscentier GC na Slovensku. Podnik XCG si nežiadal byť konkrétne menovaný a preto ho som mu priradila meno XCG na účel napísania tejto práce. Požadované informácie sme získali z internetovej stránky a taktiež zo stránky finstat.sk.

Na trhu pôsobí viac ako 15 rokov a svoje služby poskytuje vo viacerých prevádzkach a to napríklad v Bratislave, Košiciach, Žiline a Poprade. Sídlo spoločnosti je v Bratislave a bola založená v roku 2001. Počet zamestnancov sa pohybuje v rozmedzí od 25 do 49. Z hľadiska právnej formy je spoločnosť s ručením obmedzením. Medzi predmety podnikania na základe obchodného registra môžeme zaradiť:

- kúpa tovarov za účelom predaja konečnému spotrebiteľovi,
- poradenská činnosť v oblasti obchodu,
- prevádzkovanie zariadení na regeneráciu a relaxáciu,
- masérske služby,
- iné.

Táto spoločnosť a jej názov je synonymum pre fitness, oddych a zdravý životný štýl. Je výnimočný svojimi širokými možnosťami v rámci fitnessu a oddychu, keďže si v prevádzkach prídá na svoje každý zákazník, ktorý ho navštívi. Od skupinových cvičení, ktoré vedú certifikovaní tréneri, po širokospektrálne posilňovacie stroje, taktiež ako jedno z mála fitnesscentier má aj funkčnú zónu, ktorá je veľmi populárna. Zakladajú sa celoročné členstvá ako aj mesačné členstvá a iné. V roku 2020 začala spoločnosť s väčšou technizáciou svojich prevádzok, ktorej vrchol by sme mali vidieť v priebehu najbližších rokov.

Víziou spoločnosti je poskytovať svoje služby, spĺňať požiadavky a potreby klientov v najvyššej činnosti akú môže fitnesscentrum poskytnúť. Zvyšovať svoju konkurencieschopnosť a udržiavať si postavenie na trhu. Spoločnosť sa zaujíma

o požiadavky a potreby klientov, chce dosahovať zvyšovanie kvalifikačnej úrovne svojich zamestnancov, ktorých chápe ako veľké aktívum. Hlavnými piliermi spoločnosti sú vysoká kvalita poskytovaných služieb, výhodné ceny permanentiek, výhodná poloha, inovácie a najpodstatnejšie spokojný zákazník, čo sa odráža na návštevnosti prevádzok danej spoločnosti na celom Slovensku. Kontrola kvality je podporovaná opakovanými internými auditmi, internými predpismi a samotným vrcholovým manažmentom.

3.2 Pracovné postupy

Hlavným cieľom tejto práce je diagnostikovať systém riadenia v konkrétnom podniku. Na popísanie tejto práce sme si vybrali podnik, ktorý sme popísali v predchádzajúcej podkapitole.

Ako prvé bolo potrebné definovať si základné poznatky, ktoré sa týkajú problematiky systému riadenia, proces plánovania, proces organizovania, taktiež modelu EFQM a ďalších informácií nevyhnutných pre pochopenie danej problematiky pomocou relevantnej literatúry.

Ako druhé sme si zadefinovali hlavný cieľ bakalárskej práce a k tomu aj čiastkové ciele práce. Vďaka zadefinovaniu cieľov, bolo možné usmernenie písania tejto práce a bolo možné stanoviť si metódy skúmania a taktiež pracovný postup vypracovania práce. Ktoré si popíšeme v nasledujúcej podkapitole.

Ako tretie bolo potrebné získať ako interné tak i externé informácie ktoré sa týkajú vybraného podniku. K externým informáciám sme sa dostali prostredníctvom internetových portálov medzi ktoré patrí finstat.sk, obchodný register a iné. K interným informáciám sme sa dostali prostredníctvom štruktúrovaného interview, ktorý bol vedený s manažérkou a zamestnancami daného podniku, týkajúcich sa jednotlivých plnení kritérií a subkritérií modelu EFQM, taktiež osobnými skúsenostiam, ako brigádnik v danom podniku.

Ako štvrté sme zhodnotili systém riadenia v danom podniku na základe modelu EFQM, pri ktorom sme priradili každému subkritériu body. Z výsledkov, ktoré sme spracovali pomocou metodiky START PLUS a logiky RADAR, ktoré v konečnom dôsledku vypovedali o úrovni plnenia modelu výnimčnosti EFQM, ako aj prostredníctvom pozorovania a nazbierania informácií sme boli schopný usúdiť subjektívny názor na systém riadenia v danom podniku.

Ako šiesty bod, bolo potrebné určiť kritické miesta existujúceho systému riadenia navrhnuť zlepšenie zavedeného systému riadenia v prospech všetkých subjektov, v rámci daného podniku.

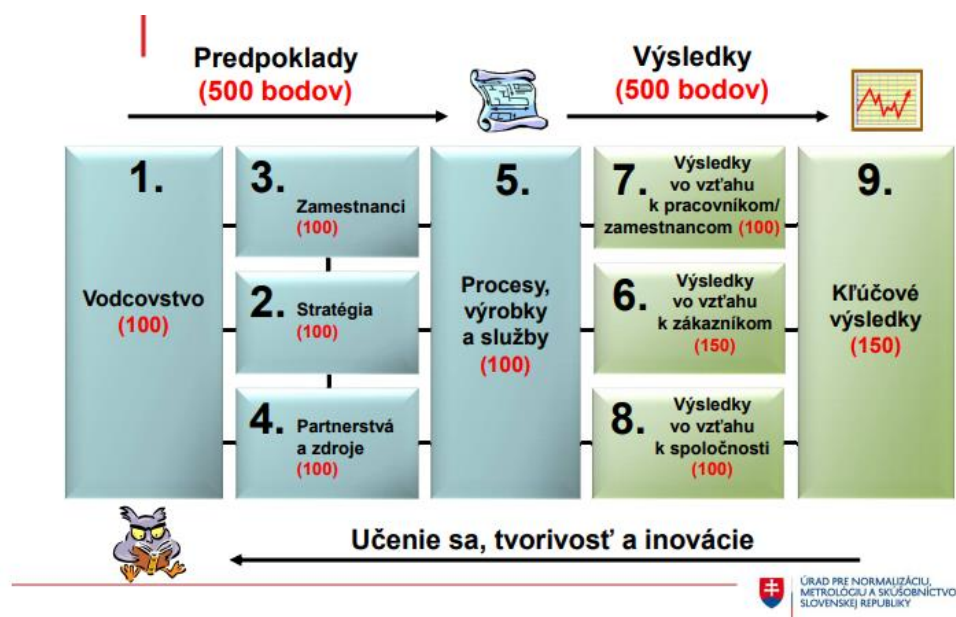
3.3 Použité metódy

- Analýza – v tejto metóde išlo o skúmanie jednotlivých častí danej problematiky, vďaka čomu sme mali lepší prehľad a vedomosti daného problému ako celku.
- Pozorovanie – ide o systematické sledovanie skutočností, ktoré sme si vymedzili cieľmi práce. Použili sme experiment, ktorý je typom pozorovania a použili sme ho s cieľom overiť si, či je systém riadenia v podniku efektívny alebo nie je.
- Metóda štruktúrovaného interview – prostredníctvom rozhovoru sme komunikovali s manažérkou a zamestnancami daného podniku, ktorá nám poskytla všetky potrebné informácie o podniku a jeho riadení. S pomocou metódy EFQM boli vypracované otázky. Zadané kritéria sme si na základe poznatkov popísali a následne bodovo ohodnotili.
- Model EFQM – Model sme aplikovali na ohodnotenie existujúceho systému riadenia v existujúcom podniku.
- Metóda selekcie – metóda, ktorá bola nápomocná pri výbere tých najpodstatnejších údajov o danej problematike na vypracovanie tejto práce.
- Logika RADAR.
- Model START PLUS.

3.4 Model výnimočnosti EFQM

Pre analýzu podniku sme si vybrali model EFQM, na základe jeho kritérií a subkritérií sme si vypracovali otázky ktoré sme použili pri štruktúrovanom interview.

Kritériá a subkritériá sme spracovali z informácií ktoré poskytuje **Úrad pre normalizáciu a metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky**. Jedná sa o článok, ktorý vypracoval Albert Németh, 2017. Otázky položené manažérke a zamestnancom podniku boli podané prostredníctvom 32. subkritérií modelu EFQM.



Obrázok 4. Model EFQM

Zdroj: Németh, 2017.

3.5 Bodovanie výsledkov

Pri bodovaní výsledkov bol využitý koncept modelu START PLUS, ktorý je určený pre organizácie ako podnikateľského tak aj verejného sektora. V modeli EFQM slúži na bodové hodnotenie matice hodnotenia RADAR. Bodové hodnotenie v modeli START PLUS vychádza z logiky RADAR, avšak spôsob hodnotenia významne zjednodušuje.

Pri bodovom ohodnotení výsledkov podľa modelu START PLUS je každé kritérium vynásobené váhou 1,0 alebo 1,5. Tieto koeficienty priradzujeme na základe obrázku č. 4. Po bodovom ohodnotení sa vytvorí hodnotiaci zošit, v ktorom sa ocení podnik na základe bodového hodnotenia.

Hodnotenie predpokladov:

Každé kritérium obsahuje subkritéria, ku ktorým sa prikladá bodové ohodnotenie na stupnici od 0 po 100. Subkritéria sú hodnotené podľa tabuľky č. 1. Výsledky bodového hodnotenia každého kritéria sa vypočíta ako aritmetický priemer bodového hodnotenia jednotlivých subkritérií.

Hodnotenie výsledkov:

Kritériá sa delia na dve čiastkové subkritériá, pričom sa bodovo ohodnotí každé zvlášť podľa uvedenej tabuľky č. 1. Bodové hodnotenie sa vykonáva z opisu výsledkov uvedených v podkladovej správe.

Tabuľka 1. Hodnotenie jednotlivých subkritérií

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|----------------------------------|----|---------------------------------------|----------------------------------|---|--|----------------------------------|---|-------------------------------------|
| Hodnotenie a zlepšovanie | | | | | Nejaký dôkaz o preskúmaní alebo/ a zlepšovaní | Systematické zhodnotenie a zlepšovanie | | Najlepší prístup a systematická identifikácia | |
| Aplikácie | | | | Uplatnení aspoň v jednej oblasti | Uplatnení aspoň v 50 % príslušných oblastí | Uplatnení vo väčšine oblastí | | Uplatnení vo všetkých oblastiach | |
| Prístup | Žiadny alebo nedôveryhodný dôkaz | | Prístup je nejakým spôsobom navrhnutý | | Prístup ma jednoznačný proces | | Prístup je overený a integrovaný | | Proces je na úrovni svetovej triedy |
| Bodové hodnotenie | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80-100 |

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe – (Braun, 2009).

Tabuľka 2. Prehľad ocenení podľa bodového hodnotenia

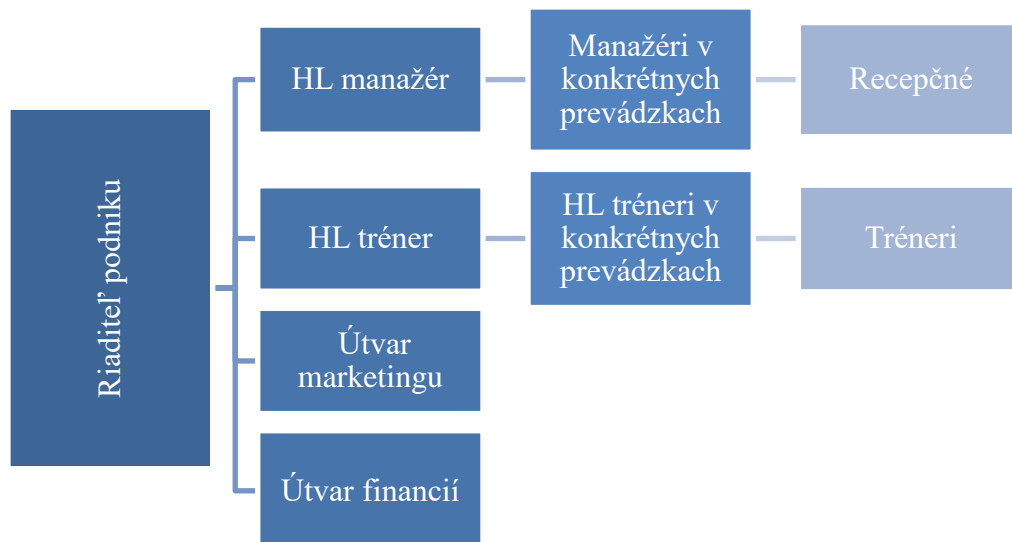
| STUPEŇ | Názov stupňa | Názov ocenenia | Bodové hodnotenie |
|--------|---|----------------------------|--------------------|
| 1. | Ocenenie za zapojenie organizácie | “Perspektívna organizácia” | 175-300 bodov |
| 2. | Ocenenie zlepšovania výkonnosti organizácie | „Úspešná organizácia“ | Viac ako 300 bodov |

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe – (Braun, 2009).

4 Výsledky práce

V tejto kapitole sú popísané výsledky a analýza na základe modelu výnimočnosti EFQM. Výsledky sme bodovo hodnotili podľa modelu START PLUS, ktorý bol priblížený v predchádzajúcej kapitole. Informácie nadobudnuté pre vypracovanie tejto kapitoly sme získali prostredníctvom štruktúrovaného interview, na ktorom sme manažérke a zamestnancom spoločnosti XCG, s.r.o položili otázky formou subkritérií modelu EFQM, ktoré sú v prílohách. Získané výsledky poukazujú na slabé miesta spoločnosti a podávajú nám predstavu ako to v podniku XCG funguje.

4.1 Organizačná štruktúra podniku



Obrázok 5. Organizačná štruktúra

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na pomyselnom vrchole spoločnosti sa nachádza riaditeľ podniku, pod ním sú pozície, HL manažér, HL tréner, útvar marketingu a útvar financií, ktorých môžeme považovať za vrcholovú úroveň riadenie spoločnosti. Pod týmito pozíciami sa nachádzajú manažéri a HL tréneri konkrétnych prevádzok ktorých považujeme za strednú úroveň riadenia spoločnosti.

4.2 Analýza predpokladov

4.2.1 Výsledky 1. kritéria – Vodcovstvo

Vedúce osobnosti spoločnosti sú angažované do rozvoja podniku, vízie, hodnôt a kultúry podniku. Podnik každomesačne usporadúva strategické stretnutia za účelom prebratia riadenia podniku na konkrétnych prevádzkach. Na stretnutiach sa musia zúčastňovať manažéri zo všetkých prevádzok. Tieto stretnutia sú pre manažérov konkrétnych prevádzok, ktorý získavajú informácie potrebné pre recepcné na prevádzkach. Každomesačne sa usporadúva aj prehliadka všetkých prevádzok, ktorých sa zúčastňuje Hl tréner a Hl manažér, ktorí majú spoločnú poradu s trénermi na prevádzkach.

Na základe toho posilňujú so zamestnancami kultúru spoločnosti, vedia z prvej ruky o problémoch na daných prevádzkach a vedia ich vďaka týmto stretnutiam aktívne riešiť. Vedenie sa angažuje ku externým zainteresovaným stranám, no záleží to od konkrétnej vodcovskej/manažérskej pozícii. Ak napríklad sa jedná o problém, ktorý dokáže vyriešiť manažér prevádzky, tak sa do toho nemusí zapájať vrcholové riadenie. Očakáva sa, že manažéri budú víziu spoločnosti posúvať na radových zamestnancov, čo sa vďaka častým stretnutiam aj naplňa. Čo sa týka monitoringu, tak spoločnosť sleduje a monitoruje nové preferencie na trhu, tomuto monitoringu sa venuje hlavne útvar marketingu spoločnosti.

4.2.2 Výsledky 2. kritéria – Stratégia

Pri stanovení strategických cieľov vychádzajú z toho, čo sú schopní ako fitnesscentrum poskytnúť. Spoločnosť rozumie potrebám zákazníkov, keďže sú v neustálom kontakte. Informácie a potreby získané od klientov, ktoré boli poskytnuté recepcným na recepcii sa ďalej posúvajú manažérom na konkrétnych prevádzkach. Vo väčšine prípadov sa požiadavky klientov uspokojujú, no vzhľadom na rastúcu konkurenciu a rastúce nároky sa musia vykonávať neustále inovácie.

Rozvoj a inovácie sa vykonávajú po schválení riaditeľa spoločnosti a po dôslednom preskúmaní vrcholového a stredného riadenia spoločnosti. Stratégia a politiky sú spoločne presadzované prostredníctvom stredného riadenia spoločnosti.

4.2.3 Výsledky 3. kritéria – Zamestnanci

Spoločnosť dbá na kvalitu svojich zamestnancov, a preto sa snaží rozvíjať ich schopnosti. Recepčné prechádzajú najprv mesačným zaškolením pred tým ako sú schopné vykonávať svoju pracovnú náplň. Tréneri sa zaškolojú a vylepšujú tým kvalitu ponúkaných služieb a tým aj kvalitu spoločnosti. Keďže spoločnosť prichádza stále s novými inováciami, službami, permanentkami, novým systémom, technizáciou atď. sú potrebné opakované mesačné porady, kedy sa majú možnosť zamestnanci priamo poradiť ohľadom nových zavádzaných služieb, inovácií, atď.

Ak zamestnancov, bez riadenia rozdelíme na dve časti, tak nám vzniknú skupiny recepčné a tréneri. Tréneri majú väčšiu možnosť sa zapájať, keďže prebiehajú osobné stretnutia s vrcholovým riadením. Bohužiaľ, kvôli tomuto rozdeleniu nie sú recepčné uznávané tak ako tréneri spoločnosti.

Zamestnanci sú v prípade pozitívnych výsledkov, či sa jedná o dostatočný predaj permanentiek, predanie nového produktu atď., odmeňovaní. Na druhej strane v prípade porušenia pracovných pokynov, zlé zadanie permanentiek v systéme, nepoužitie novej inovácie alebo neupozornovanie klientov na nové technizácie atď., pokutovaní. Ukazovatele spokojnosti/nespokojnosti sú napríklad úroveň fluktuácie, čiže obrat zamestnancov vo firme. Fluktuácia závisí od možnosti ďalšieho kariérneho rastu, ktorý v rámci spoločnosti často nie je možný. Ďalším dôvodom fluktuácie je nedostatočná spokojnosť vrcholového manažmentu s predstaviteľmi strednej úrovne manažmentu a v závislosti od toho aj nedostatočná spokojnosť strednej úrovne riadenia so zamestnancami.

Keďže ma fluktuácia rovnaký trend každý rok, tak sme zhodnotili fluktuáciu daného podniku v roku 2019. Fluktuáciu sme zistili od počtu uvoľnených zamestnancov v priebehu roka, ktorých sme predelili počtom zamestnancov v danom roku a vynásobili číslom 100, keďže žiadne oficiálne štatistiky neuvádzajú mieru fluktuácie.

Tabuľka 3. Úroveň fluktuácie v roku 2019

| Rok | 2019 | |
|-------------------------------|--------|----------|
| Pozícia | Tréner | Recepčná |
| Počet uvoľnených zamestnancov | 5 | 3 |
| Celkový počet zamestnancov | 10 | 8 |
| Miera fluktuácie v % | 50 | 37,5 |
| Celková miera fluktuácie v % | 43,75 | |

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.4 Výsledky 4. kritéria – Partnerstvá a zdroje

Partnerstvá spoločnosti a vzťah s dodávateľmi je uspokojivý a vzájomne prospešný. Spoločnosť dohľadá na výber partnerov a dodávateľov kritériami ako sú kvalita, cena, dôveryhodnosť, referencie, rýchlosť dodania a meno.

Finančné zdroje sú získavané z interných zdrojov – zo zisku a z externých zdrojov - od partnerov spoločnosti. Za plánovanie a prerozdelenie finančných zdrojov je zodpovedný útvar financií v spolupráci s vrcholovým manažmentom.

Technizácia prevádzok a zavádzanie inovácií sa riadi cieľmi stratégie spoločnosti, ktorými je aj znižovanie nákladov na prevádzkach, vo forme odbremenia recepcie, ako aj ľahšie forma platenia permanentiek, rýchlejšia obsluha a iné. Zavádzanie nových strojov a novej technológie sa robí na základe analýz, trendov, monitoringu zákazníckeho prostredia a konkurencie v danom odvetví. Snahou spoločnosti je rýchle a flexibilne reagovať na vývoj a aktuálne trendy.

4.2.5 Výsledky 5. kritéria – Procesy, výroby a služby.

Nevyhnutným prvkom procesov je kvalita, sú prevažne riadené efektívne. Za procesy a ich kvalitu, riadenia, návrh a plánovanie je zodpovedné vrcholové riadenie spoločnosti. Spoločnosť dbá na kvalitu procesov a vykonáva neustále interné audity, taktiež sa zisťuje aj externý pohľad na procesy. Môžeme to chápať ako neustále sa zlepšovanie podľa aktuálnych trendov a externých a interných zainteresovaných strán. Spoločnosť vytvára návrh na

zlepšenie procesov formou rozhovorov a stretnutí s klientami spoločnosti. Každá chyba zamestnanca je považovaná spoločnosťou za náklad, preto sa kladie dôraz na kontrolu a kvalitu zaškolenia.

Návrh nových inovácie služieb a produktov sa vytvára na základe požiadaviek od zákazníkov a taktiež na základe aktuálneho trendu v oblasti fitness a zdravej výživy. Čiže sa spĺňa cieľ, že služby a produkty prinášajú klientom hodnotu.

Marketing spoločnosť má na svedomí útvár marketingu, ktorý predávané produkty ako aj služby prostredníctvom zamestnancov úspešne propaguje na trh. Od efektívnej reklamy a efektívneho predstavenia produktu zákazníkom očakávajú pozitívny a rastúci záujem o tieto produkty a služby a taktiež predpokladajú lojalitu zákazníka.

Prijatie služby alebo produktu sa zisťuje na základe spokojnosti zákazníkov, formou zvýšenia alebo zníženia dopytu po danom produkte, no po dôkladne premyslenej reklame je spoločnosť schopná predávať nové produkty a služby veľmi efektívne. Keďže spokojnosť klienta je dôležitým indikátorom, tak od efektívneho zavedenia nového produktu, ktorý bol klientovi ponúknutý v požadovanej kvalite a na základe očakávania sa odráža aj predlžovanie permanentiek na dlhšie obdobie ako len jeden mesiac.

4.3 Bodové hodnotenie predpokladov

Tabuľka 4. Kritérium 1: Vodcovstvo – bodové hodnotenie

| Subkritérium: | Prístup | Aplikácia | Hodnotenie a zlepšovanie | BODY |
|--|---------|-----------|--------------------------|-------------|
| 1a. | 60 | 60 | 40 | 53,333 |
| 1b. | 50 | 60 | 0 | 55 |
| 1c. | 70 | 60 | 0 | 43,333 |
| 1d. | 40 | 40 | 40 | 40 |
| 1e. | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Body za kritérium celkom (zaokrúhlenie) | | | | 52 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 5. Kritérium 2: Stratégia – bodové hodnotenie

| Subkritérium: | Prístup | Aplikácia | Hodnotenie a zlepšovanie | BODY |
|--|---------|-----------|--------------------------|-------------|
| 2a. | 50 | 40 | 30 | 40 |
| 2b. | 50 | 50 | 40 | 46,666 |
| 2c. | 50 | 40 | 0 | 45 |
| 2d. | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Body za kritérium celkom (zaokrúhlenie) | | | | 48 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 6. Kritérium 3: Zamestnanci – Bodové hodnotenie

| Subkritérium: | Prístup | Aplikácia | Hodnotenie a zlepšovanie | BODY |
|--|---------|-----------|--------------------------|-------------|
| 3a. | 50 | 40 | 30 | 40 |
| 3b. | 70 | 70 | 70 | 70 |
| 3c. | 40 | 30 | 0 | 23,333 |
| 3d. | 60 | 50 | 50 | 53,333 |
| 3e. | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Body za kritérium celkom (zaokrúhlenie) | | | | 47 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 7. Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje – Bodové hodnotenie

| Subkritérium: | Prístup | Aplikácia | Hodnotenie a zlepšovanie | BODY |
|--|---------|-----------|--------------------------|-------------|
| 4a. | 60 | 60 | 60 | 60 |
| 4b. | 70 | 60 | 60 | 63,333 |
| 4c. | 40 | 40 | 0 | 23,666 |
| 4d. | 70 | 60 | 70 | 66,666 |
| 4e. | 60 | 50 | 0 | 36,666 |
| Body za kritérium celkom (zaokrúhlenie) | | | | 50 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 8. Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

| Subkritérium: | Prístup | Aplikácia | Hodnotenie a zlepšovanie | BODY |
|--|---------|-----------|--------------------------|-------------|
| 5a. | 70 | 70 | 70 | 70 |
| 5b. | 60 | 60 | 60 | 60 |
| 5c. | 70 | 50 | 40 | 53,333 |
| 5d. | 60 | 50 | 50 | 53,333 |
| 5e. | 60 | 60 | 50 | 56,666 |
| Body za kritérium celkom (zaokrúhlenie) | | | | 59 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4 Analýza výsledkov

4.4.1 Výsledky 6. kritéria – Výsledky vo vzťahu k zákazníkom

6a.) Meranie vnímavosti – Vrcholové riadenie ako aj druhové riadenie spoločnosti nevykonáva žiaden prieskum spokojnosti svojich zákazníkov a klientov. Nesleduje spokojnosť zákazníkov formou dotazníkov. No aj napriek tomu, že sa nevedú žiadne hodnotenia formou dotazníkov a pod. vedenie občas využíva možnosť osobných stretnutí

alebo poskytnutím informácií od recepčných, ktoré sú denne v priamom kontakte s klientami a dovoľím si povedať, že ich poznajú vzhľadom na vedenie najlepšie. Prípadné sťažnosti sú smerované a riešené druhovému, ak sa jedná o závažnejšie sťažnosti, tak sa zapája aj vrcholové riadenie.

Spoločnosť si je vedomá, že zákazník je jedným z najdôležitejším faktorom v rozvoji na trhu a zvažuje myšlienku skúmania spokojnosti formou krátkeho dotazníka.

6b.) Ukazovatele výkonnosti – Medzi interné meradlá spokojnosti zákazníkov spoločnosť zahŕňa počet predaných permanentiek, priemernú návštevnosť ako aj nárast návštevnosti respektíve úbytok, prípadne reklamácie, alebo zrušenie členstva. Priemerná návštevnosť vo všetkých prevádzkach stúpila minimálne o 10 % za posledných 5 rokov, čo si môžeme pozrieť v tabuľke č. 8. Spracovala som údaje z prevádzky v Košiciach keďže k informáciám o tejto prevádzke mám z najrelevantnejších odkazov. No ukazuje sa že trend zvýšenej návštevnosti sa prejavuje v prevádzkach po celom Slovensku.

Tabuľka 9. Zmena návštevnosti a predaja permanentiek v Košiciach.

| Rok | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------|--------|--------|
| Priemerná mesačná návštevnosť | 12 000 | 15 000 | 16 000 |
| Priemerný mesačný počet predaných permanentiek | 3 000 | 3 750 | 4 000 |

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Údaje v tabuľke som vypočítala a zaokrúhlila zo štatistík návštevnosti zo systému spoločnosti.

4.4.2 Výsledky 7. kritéria – Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

7a.) Meranie vnímavosti – Prieskum spokojnosti zamestnancov formou dotazníkov a pod. spoločnosť taktiež nevykonáva. Vnútropodniková komunikácia založená na dobrých vzťahoch prevláda medzi pracovníkmi. Medzi vedením a zamestnancami prevláda skôr mierny autoritatívny štýl, na základe čoho môže byť aj zvýšená fluktuácia v spoločnosti.

Kvalita zamestnancov nezaostáva vo vzdelávaní sa, ako bolo spomenuté tréneri prechádzajú rôznymi kurzom, vďaka čomu sa zvyšuje kvalita ich služieb. Kvalita zamestnancov sa zvyšuje aj pravidelnými firemnými schôdzami.

Spoločnosť poskytuje zamestnancom benefity, ako využívanie fitnesscentra zdarma, zľavy na značkové športové oblečenie a pod.

7b.) Ukazovatele výkonnosti – Priemerný počet pracovníkov v spoločnosti sa nemení výrazne a je podobný za posledné roky, kvôli technizácii a odbremeňovania recepcie sa predpokladá zníženie počtu recepčných ak nie úplné zrušenie tejto pozície v danej spoločnosti. V prípade trénerov ich priemerný prírastok alebo úbytok je na základe povýšenia na vyšší stupeň. Keďže čím vyšší stupeň, tým menej služieb, tým pádom treba prijať nových zamestnancov na danú pracovnú pozíciu.

Za sledované obdobie nebola fluktuácia ovplyvnená z dôvodu odchodu žien na materskú, keďže priemerný vek recepčných v spoločnosti je 23 rokov.

Tabuľka 10. Účasť trénerov na kurzoch v sledovanom období v Košiciach

| Rok | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------------|------|-------|------|
| počet trénerov | 8 | 7 | 8 |
| Účasť zamestnancov na školeniach (%) | 75 | 85,71 | 87,5 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Účasť na kurzoch zaznamenala mierny nárast, kedy sa na kurzoch zúčastňuje väčšina ak nie všetci tréneri. Hlavným dôvodom je z môjho hľadiska zvýšenie kvality kurzov a zvyšujúce sa nároky na osobných trénerov. Neúčasť prisudzujem nezájmu o konkrétny kurz alebo nedostatok financií na zaplatenie kurzu.

Pracovná neschopnosť nemá výrazné hodnoty. Pozície recepčnej aj trénera sú ale založené na tímovej práci, preto pri dočasnej neschopnosti zamestnanca je možné kvalifikované zastúpenie ich činnosti a tak nie je narušený chod prevádzky. Priemerná práceneschopnosť sa menila minimálne a počet sa pohyboval okolo 10 pracovných dní na pracovníka.

4.4.3 Výsledky 8. kritéria – Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

8a.) Meradlá vnímania sa zaoberajú vzťahu nami skúmanej spoločnosti a okolím. Podobne, ako v predošlých meradlách spoločnosť, ani v tomto prípade nezískava žiadne informácie o verejnej mienke so zameraním na svoju pôsobnosť. Názov spoločnosti figurovala v niektorých externých médiách akými sú televízia a tlač.

Spoločnosť dodržiava predpisy a zákony, ktoré sa týkajú životného prostredia a zdravia klientov, snaží sa aby nebolo prostredie zbytočne zaťažované.

8b.) Vzhľadom na to, že predmetom činnosti je prevádzkovanie zariadení na regeneráciu a oddych a služby a predaj produktov s tým spojené, tak nemá žiaden negatívny dopad na životné prostredie, kvôli tomu nie sú potrebné žiadne náklady v tejto oblasti.

Spotreba energia je v súlade s plánmi, cieľmi spoločnosti a klimatickými podmienkami. V období 2017 – 2019 mala spotreba energie rastúcu tendenciu, kedy sa zvýšila spotreba energie a plynu. Bol to následok nadmerne horúcich letných mesiacov, kedy bolo potrebné intenzívnejšie využívanie klimatizácie a následne rovnako chladných mesiacov, kedy boli priestory vykurované.

4.4.4 Výsledky 9. kritéria – Kľúčové výsledky

9a.) Meradlá vnímania – Pri kľúčových výsledkoch ide hlavne o finančné meradlá spoločnosti. Ide o ukazovatele ako tržby za tovar, služby alebo ide o výsledok hospodárenia za účtovné obdobie.

Tabuľka 11. Hodnota tržieb v rokoch 2013-2018

| Rok | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tržby za tovar a služby (v €) | 3'133'057 | 3'778'886 | 4'508'443 | 4'836'967 | 4'620'771 | 4'763'372 |

Zdroj: Finstat.sk

U tržieb môžeme vidieť rastúcu tendenciu, až na rok 2017, kedy bol sledovaný mierny pokles tržieb, príčina tohto poklesu nie je známa, keďže tieto informácie boli interné a nebolo možné mi ich poskytnúť.

Tabuľka 12. Čistý zisk v rokoch 2013-2018

| Rok | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Čistý zisk (v €) | 9'319 | 316'391 | 327'955 | 308'199 | 253'800 | 78'255 |

Zisk mal tak ako tržby výraznú rastúcu tendenciu, keďže v roku 2012 bol výsledok hospodárenia stratový. V roku 2018 došlo k výraznému poklesu tržieb z dôvodu nákladov

na technizáciu spoločnosti a investovaní do modernizácie priestorov, ktoré pokračuje a vrcholí v roku 2020.

9b.) Ukazovatele výkonnosti

Hlavným vnútorným ukazovateľom pre spoločnosť, jej vývoj objemu finančných prostriedkov. Medzi ďalšie ukazovatele patrí hodnota záväzkov a pohľadávok, pričom cieľom spoločnosti je znižovanie hodnoty týchto položiek. V roku 2018 sa hodnota aktív v spoločnosti pohybovala v sume 8,5 milióna eur. Hodnota pasív sa pohybovala v sume 8,9 milióna eur.

4.5 Bodové hodnotenie výsledkov

Ako bolo už spomínané, kritéria z oblasti „Výsledkov“ má dve subkritériá.

Model START PLUS priradzuje k subkritériám percentuálnu váhu. V kritériách 6 a 7 je pre 6a. a 7a., čiže pre meradlá vnímania 75 %, pre ukazovatele výkonnosti je priradených (6b. 7b.) 25 % .

Tabuľka 13. Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkom – bodové hodnotenie

| Ukazovateľ | Trendy | Ciele | Rozsah a primeranosť | Pridelené body |
|------------|--------|-------|----------------------|----------------|
| 6a. | 30 | 0 | 40 | 50 |
| 6b. | 60 | 40 | 50 | 60 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

V 6a. sme bodovo ohodnotili spokojnosť zákazníkov.

V 6b. sme bodovo ohodnotili trend, cieľ, rozsah a konečné body k počtu predaných permanentiek, priemerný nárast návštevnosti a zrušenie členstiev.

Tabuľka 14. Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom – bodové hodnotenie

| Ukazovateľ | Trendy | Ciele | Rozsah a primeranosť | Pridelené body |
|------------|--------|-------|----------------------|----------------|
| 7a. | 30 | 0 | 20 | 30 |
| 7b. | 60 | 70 | 60 | 60 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

V 7a. sme ohodnotili spokojnosť zamestnancov.

V 7b. sme bodovo ohodnotil účasť pracovníkov na školeniach, účasť pracovníkov na poradách, fluktuáciu pracovníkov, mieru práceneschopnosti a využívanie firemných benefitov.

Tabuľka 15. Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

| Ukazovateľ | Trendy | Ciele | Rozsah a primeranosť | Pridelené body |
|------------|--------|-------|----------------------|----------------|
| 8a. | 20 | 0 | 10 | 20 |
| 8b. | 60 | 50 | 60 | 60 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

V 8a. Nie je známe žiadne meradlo.

V 8b. Sme bodovo ohodnotili kontrolu spotreby energie.

Tabuľka 16. Kritérium 9: Kľúčové výsledky

| Ukazovateľ | Trendy | Ciele | Rozsah a primeranosť | Pridelené body |
|------------|--------|-------|----------------------|----------------|
| 9a. | 50 | 30 | 50 | 50 |
| 9b. | 40 | 40 | 30 | 40 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

V 9a. sme bodovo ohodnotili tržby a zisk spoločnosti

V 9b. sme bodovo ohodnotili náklady na zamestnanca, hodnotu aktív, hodnotu pasív a hodnotu pohľadávok.

Tabuľka 17. Výpočet bodov čiastkových kritérií

| <i>Subkritérium</i> | <i>Body</i> | <i>%</i> | <i>Body za subkritérium</i> |
|---------------------|-------------|----------|-----------------------------|
| 6a.) | 50 | x 0.75 | =37.5 |
| 6b.) | 60 | x 0.25 | =15 |
| Celkom | | | =52,5 |
| 7a.) | 30 | x 0.75 | =22.5 |
| 7b.) | 60 | x 0.25 | =15 |
| Celkom | | | =37.5 |
| 8a.) | 20 | x 0.50 | =10 |
| 8b.) | 60 | x 0.50 | =30 |
| Celkom | | | =40 |
| 9a.) | 50 | x 0.50 | =25 |
| 9b.) | 40 | x 0.50 | =20 |
| Celkom | | | =45 |

4.6 Celkové hodnotenie

Každé kritérium je vynásobené váhou 1,0 alebo 1,5 podľa modelu START PLUS. Súčet nám podáva obraz o výkonnosti spoločnosti. Maximálny pomyselný počet dosiahnutých bodov je 1000, na príklad si môžeme povedať, že začínajúce podniky majú hodnoty od 100 do 300 bodov.

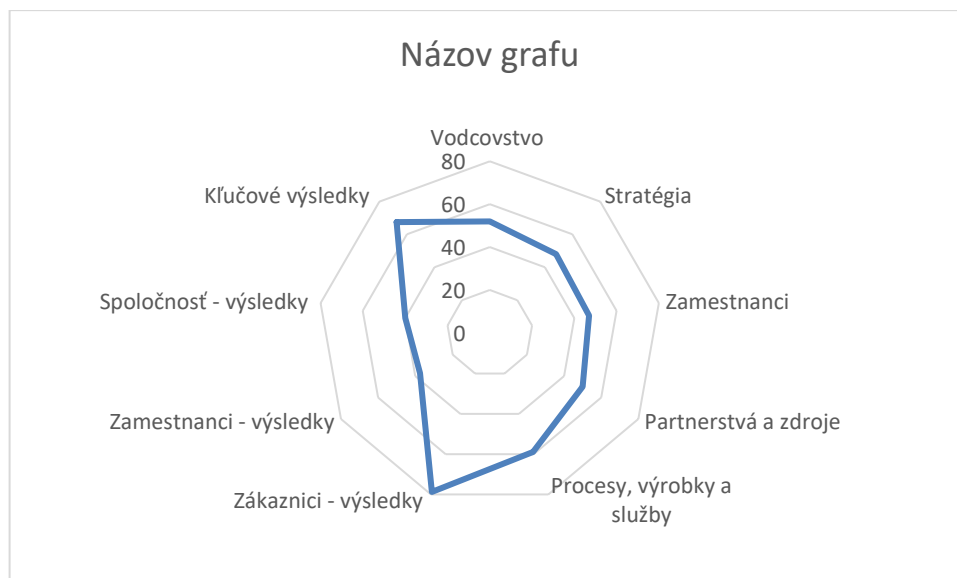
Tabuľka 18. Celkové hodnotenie analyzovaných kritérií

| | Kritérium | Pridelené body | Váha | Celkové ohodnotenie |
|--|---------------------------|----------------|-------|---------------------|
| 1 | Vodcovstvo | 52 | x 1.0 | 52 |
| 2 | Stratégia | 48 | x 1.0 | 48 |
| 3 | Zamestnanci | 47 | x 1.0 | 47 |
| 4 | Partnerstvá a zdroje | 50 | x 1.0 | 50 |
| 5 | Procesy, výrobky a služby | 59 | x 1.0 | 59 |
| 6 | Zákazníci – výsledky | 52.5 | x 1.5 | 78.75 |
| 7 | Zamestnanci – výsledky | 37.5 | x 1.0 | 37.5 |
| 8 | Spoločnosť – výsledky | 40 | x 1.0 | 40 |
| 9 | Kľúčové výsledky | 45 | x 1.5 | 67.5 |
| Celkové ohodnotenie spoločnosti | | | | 479.75 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe analýzy a bodového ohodnotenia spoločnosti podľa vybranej metodiky, vyšla spoločnosť XCG s.r.o. s bodovou hodnotou 479,75 bodov. Tento výsledok poukazuje na to, že sa spoločnosť radí medzi skúsené spoločnosti. K hranici excelentosti má ešte ďaleko, no ukazuje sa, že je na dobrej ceste.

V nasledujúcom grafe si môžeme bližšie pozrieť vyhodnotenú kritéria modelu EFQM, ktoré nám ukazujú úspešnosť jednotlivých kritérií. Medzi najmenej úspešné kritériá patria zamestnanci – výsledky a taktiež kritérium spoločnosť – výsledky. Medzi najúspešnejšie patria kľúčové výsledky a výsledky k zákazníkom.



Obrázok 6. Radarové zobrazenie kritérií modelu EFQM

Zdroj: Vlastné spracovanie

Diskusia

V tejto práci sme zhodnotili systém riadenia vo vybranom podniku. V teoretickej časti sme si priblížili pojmy potrebné pre pochopenie problematiky riadenia systému v podniku. V analytickej časti záverečnej práce sme si načrtli organizačnú štruktúru spoločnosti XCG, s.r.o. a zhodnotili podnik na základe modelu EFQM. Použili sme metódu štruktúrovaného interview, ktorý sme viedli na základe vypracovaného formulára. Formulár pozostával z 9 kritérií a 32 subkritérií, pri výsledkových kritériách boli popísané aj pomocné otázky. Otázky boli zodpovedané manažérkou a zamestnancami spoločnosti. Na základe odpovedí sme zhodnotili podnik a priradili sme kritériám bodové ohodnotenie.

Podnik v rámci kritérií vodcovstvo, partnerstvá a zdroje, v kritériu procesy, výrobky a služby, výsledky-zákazníci a kľúčové výsledky dosiahol podnik mierne nadpolovičné výsledky. Kritériá, ktoré získali nedostatočný počet bodov patria k slabým stránkam podniku, to je hlavne z dôvodu nedostatočného monitorovania týchto subjektov podniku.

Zákazník je dôležitý pilier spoločnosti, preto by ich spokojnosť nemala byť podceňovaná, ale práve naopak mala by sa jej venovať najväčšia pozornosť. Analýzou bolo zistené, že spokojnosť zákazníkov nie je spoločnosťou nijak oficiálne meraná. Samozrejme osobná konzultácia je dôležitá, ale odporúčala by som väčší prieskum spokojnosti zákazníkov. Takéto evidovanie by dokázalo poukázať na konkrétne slabé miesta vo vzťahu spoločnosti k zákazníkom. Dôležité je nielen udržiavanie si starých zákazníkov, ale aj získavanie nových. Pri súčasnej rozmanitej konkurencii, to nie je vôbec ľahká úloha, preto je dôležité aby sa spoločnosť zamerala na vlastnú úspešnú propagáciu a dostala sa tak do podvedomia ľudí.

Monitorovanie spokojnosti zamestnancov taktiež zohráva veľkú úlohu, poskytuje spoločnosti pohľad na aktuálnu situáciu, návrhy na možné vzniknuté problémy. Aby sa predišlo nožnej nespokojnosti zamestnancov, navrhujem monitorovanie spokojnosti zákazníkov, či formou dotazníkov, alebo zvýšenou spoluprácou zamestnancov čiže trénerov a recepčných s druhovým ale aj vrcholovým riadením. Ďalej odporúčam vytvorenie systému motivačného hodnotenia, ktoré z časti funguje no oproti systému kde sú zamestnanci hlavne pokutovaní je zanedbateľný. Tým by vedenie zlepšovalo zapojenie pracovníkov do trvalého procesu zlepšovania. Spoločnosť by sa mala snažiť znížiť fluktuáciu zamestnancov, keďže sa musia noví zamestnanci zaučať mesiac a tým sa zvyšujú náklady na prevádzku, lebo každé zaučanie musí mať zamestnanec platené.

Pri zavádzaní nových technológií, akcií, inovácií, je dôležité včasné upozornenie, aby nenastala dezinformácia zo strany recepcie. Táto skutočnosť nastáva aj z dôsledku častého menenia personálu, keď noví zamestnanci nepoznajú tak dobre pracovný systém a nemajú aj napriek zaúčaniu všetky potrebné informácie.

Záver

Hlavným cieľom práce bolo diagnostikovať systém riadenia v spoločnosti XCG, s.r.o, ktorá si neželala byť menovaná. Diagnostikovali sme systém riadenia na základe modelu EFQM, modelu START PLUS a logiky RADAR.

V prvej kapitole sme si charakterizovali model EFQM spolu so základnými poznatkami, ktoré sa týkali problematiky riadenia, plánovania, organizovania, výkonnosti a kvality podniku.

Podmienkou záverečnej práce bolo vypracovanie témy v konkrétnom podniku. Spracovanie práce spočívalo v skúmaní spoločnosti XCG, s.r.o., táto firma sa radí do podnikov, ktoré slúžia na regeneráciu a relax. Na spoločnosť bol aplikovaný model EFQM. Jeho metodika bola taktiež predstavená. Hodnotenie modelu EFQM bolo za pomoci modelu START PLUS. Model EFQM je založený na hodnotení predpokladov a výsledkov pomocou bodových hodnôt. Výsledok sledovanej spoločnosti bol 479,75 bodov. Konkrétnu úspešnosť jednotlivých kritérií nám ukazuje radarový graf. Vyhodnotenie modelu ako aj jeho bodové hodnotenie nám potvrdzuje dobrú výkonnosť spoločnosti v závislosti na dlhoročnom pôsobení firmy.

Primárne zdroje údajov a dát sme získali prostredníctvom štruktúrovaného interview a formulárov. K sekundárnym zdrojom údajov patrí štúdium knižnej a odbornej literatúry, ako aj internetové stránky, na základe ktorých sme získali údaje do teoretickej a analytickej časti práce.

Vybrané návrhy na zlepšenie sú spracované v návrhovej časti. Návrhy boli postavené na mojom subjektívnom názore. Medzi návrhy patria hlavne monitorovanie spokojnosti zákazníkov a zamestnancov.

Bibliografické zdroje

1. BARTKOVÁ, Lucia. *Marketing II*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2015. 76 s. ISBN 978-80-557-0866-9.
2. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
3. BRAUN, Vladimír a kol. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.
4. CISKO, Štefan – KLIEŠTIK, Tomáš. *Finančný manažment podniku II*. Žilina : EDIS, 2013. 775 s. ISBN 978-80-5540-684-8.
5. FINSTAT. Databáza slovenských firiem. Databáza Finančných údajov slovenských firiem. [databáza]. 2020. [cit. 2020-05-15]. Dostupné na: <https://finstat.sk/35817721>
6. GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
7. GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza v rukou manažera*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
8. HITTMÁR, Štefan. *Manažment : teoretické a praktické otázky riadenia spoločensko-ekonomických systémov*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2006. 300 s. ISBN 80-80705-58-5.
9. JEMALA, Ľubomír. *Podnikateľský manažment a marketing*. Praha : Grada Publishing, 2000. 247 s. ISBN 80-7169-957-8.
10. KAPLAN, Robert a NORTON, David. Mastering the management system. In Harward Bussiness Review : scientific journal [online]. 01.2008, s. 1-18. Dostupné na: http://www.strimgroup.com/wp-content/uploads/pdf/KaplanNorton_HBR_MasteringTheManagementSystem.pdf
11. KOLLÁR, Vojtech. *Manažment kvality*. 1. vyd. Trenčín : Inštitút aplikovaného manažmentu, 2013. 210 s. ISBN 978-80-89600-11-3.
12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Managment Press, 2004. 212 s. ISBN 978-80-7261-116-4.
14. LESÁKOVÁ, Ľubica. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2004. 124 s. ISBN 80-8055-914-7.

15. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 432 s. ISBN 978-80-8908-517-0.
16. MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint, 2007. 347 s. ISBN 978-80-8908-579-8.
17. MIHALČOVÁ, Bohuslava. *Manažment v sociálnej sfére*. Ružomberok : Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2009. 258 s. ISBN 978-80-8084-434-9.
18. MIKA, Vladimír. *Základy manažmentu* [virtuálne skriptá]. Žilina, 2006. 133 s. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/ma/ma_06.pdf
19. NÉMETH, Albert. *Model EFQM a samohodnotenie* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2017], online. 13 – 46 s. [cit. 2020-05-17]. Dostupné na: https://www.unms.sk/swift_data/source/2017/kvalita/bis/Model_EFQM.pdf?fbclid=IwAR2YVuaPnP8HeKazuSVeVjdl8XE05g7lRHxiAzuLhHSPUbfstBevIbbsl8
20. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-72611-10-0.
21. NEUMAIEROVÁ, Inka. – NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha : Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-2470-125-1.
22. PAPULA, Jozef – PAPULOVA, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2013. 280 s. ISBN 978-80-8078-655-7.
23. PAULOVÁ, Iveta a kol. *Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM*. Bratislava : STU, 2008. 304 s. ISBN 978-227-2857-7.
24. PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality. Ekonomia*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 164 s. ISBN 978-80-8168-083-0.
25. PAVELKOVÁ, Drahomíra – KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-8613-163-7.
26. REMIŠOVÁ, Anna. *Súčasný trendy podnikateľskej etiky. Od teórie k praxi*. 1. vyd. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 260 s. ISBN 978-80-8168-213-1.
27. SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava : Elita, 1997. 456 s. ISBN 80-8044-015-6.
28. ŠULÁK, Milan – VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
29. VEJDĚLEK, Jiří. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha : Grada Publishing, 1999. 100 s. ISBN 80-7169-666-8.

30. VODAČEK, Leo – VODÁČKOVÁ. *Managment: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
31. VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství HZ, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.
32. ZAVADSKÝ, Ján. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava : Tripsoft, 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5.

Prílohy

Príloha A

Príloha A

Formulár pre zhodnotenie riadenia podniku

Vážené vedenie,

V rukách držíte kritériá a subkritériá, na základe ktorých bude prebiehať štruktúrované interview. Kritériá a subkritériá budú ohodnotené písomne a následne bodovo na základe vašich odpovedí.

Vopred ďakujem.

1 Kritérium – Vodcovstvo

Subkritériá:

- 1a.) Vodcovia rozvíjajú úlohu, víziu, hodnoty podniku a etiku, vodcovia konajú ako vzor pre zamestnancov
- 1b.) Vodcovia na základe monitoringu a prieskumu systému manažérstva organizácie a jej výkonnosti podnecujú zlepšovanie organizácie,
- 1c.) Vodcovia sa aktívne angažujú ku externým zainteresovaným stranám,
- 1d.) Vodca spoločne so zamestnancami organizácie posilňujú kultúru výnimočnosti,
- 1e.) Vodcovia zaobstarávajú, aby bola organizácia pružná a riadila efektívne zmeny.

2 kritérium – Stratégia

Subkritériá:

- 2a.) Základ stratégie je na porozumení potrieb a predpokladov zainteresovaných strán ako aj externého prostredia,
- 2b.) Základ stratégie je aj na porozumení vnútornej výkonnosti a spôsobilosti,
- 2c.) Stratégia a podporné postupy sa prehľbujú, overujú a aktualizujú,
- 2d.) stratégia a podporné postupy sa komunikujú, implementujú a monitorujú.

3 kritérium – Zamestnanci

Subkritériá:

- 3a.) Ľudské zdroje sú plánované, riadené a zlepšované,
- 3b.) Znalosti a kompetencie pracovníkov sa rozvíjajú,
- 3c.) Pracovníci sa stotožňujú, zapájajú a splnomocňujú,
- 3d.) Komunikácia pracovníkov je efektívna v celej organizácii,
- 3e.) O pracovníkov organizácie je postarané a sú uznávaní a odmeňovaní.

4 kritérium – Partnerstvá a zdroje

Subkritériá:

- 4a.) Partneri a dodávatelia sa riadia s aspektom na nepretržité udržateľný prospech,
- 4b.) finančné zdroje sa manažujú s účelom zaistiť trvalo udržateľný úspech,
- 4c.) majetok organizácie a prírodné zdroje sa manažujú trvalo udržateľným spôsobom,
- 4d.) Technológia sa riadi s cieľom podporiť uskutočňovanie stratégie organizácie,
- 4e.) Informácie a vedomosti sa riadia s cieľom pomôcť účinnému rozhodovaniu s budovaním spôsobilosti organizácie.

5 kritérium – Procesy, výrobky a služby

- 5a.) Procesy sa navrhujú a riadia s cieľom optimalizovať hodnotu pre zapojené strany,
- 5b.) Výrobky a služby sa prehľbujú s cieľom vytvárania hodnoty pre zákazníkov,
- 5c.) Výrobky a služby účinne robia reklamu a uvádzajú na trh,
- 5d.) Výrobky a služby sa vytvárajú, dodávajú a riadia,
- 5e.) Vzťah so zákazníkom sa manažuje a zdokonaľuje.

6 kritérium – Výsledky vo vzťahu k zákazníkom

Subkritériá:

Čo organizácia dosahuje vo vzťahu k vonkajším zákazníkom.

6a.) Meranie vnímavosti,

- Vykonáva spoločnosť prieskum spokojnosti?
- Ako vnímajú zákazníci spoločnosť?
- Prevláda spokojnosť?
- Existuje zákaznícka stratégia?

6b.) Ukazovatele výkonnosti

- Aké ukazovateľ sú využívané vo vašej spoločnosti na monitorovanie, a zlepšovanie svojej výkonnosti?

7 kritérium – Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Subkritériá:

Čo dosahuje organizácia vo vzťahu k vlastným zamestnancom.

7a.) Meranie vnímavosti,

- Z akých zdrojov získavate informácie o vnímaní pracovníkov?
- Je výstup z tohto monitorovania pozitívny, negatívny alebo neutrálny?
- Ako vnímajú zamestnanci podmienky v spoločnosti a záujem o nich?

7b.) ukazovatele výkonnosti

- Aké ukazovatele využíva spoločnosť na dohliadanie a zlepšovanie výkonnosti zamestnancov?

8 kritérium – Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Subkritériá:

8a.) ukazovatele vnímania

- Získavate informácie z externých médií akými sú tlač, správy, nevládne organizácie atď. ?

- Je výstup z týchto hodnotení pozitívny, negatívny alebo neutrálny?
- Sú výstupy spoločenskej a environmentálnej stratégie efektívne?

8b.) ukazovatele výkonnosti

- Aké ukazovatele sa využívajú?
- Je z Vášho pohľadu a na základe ukazovateľov environmentálna a spoločenská stratégia efektívna?

9 kritérium – Kľúčové výsledky

Výnimočné organizácie:

Subkritéria:

Čo organizácia dosahuje pri napĺňaní svojich plánovaných úloh. V závislosti od účelu a cieľa organizácie môžu byť niektoré merania záverov obsiahnuté v subkritériu 9a. použiteľné aj pre subkritérium 9b.

9a.) Meradlá vnímania,

- Sú kľúčové finančné a nefinančné výsledky v súlade s cieľom?
- Aké boli kroky na zlepšenie ekonomických vstupov v danej organizácii?
- Aký je súčasný stav finančných a nefinančných výstupov ?

9b.) Ukazovatele výkonnosti.

- Aké ukazovatele spoločnosť využíva?
- Aké sú hodnôt týchto ukazovateľov?
- Aké boli hodnoty týchto ukazovateľov v predchádzajúcom období?