



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA DOPRAVNÍ**

Bc. Jakub Kratochvíl

**EFQM MODEL EXCELENCE JAKO JEDEN  
Z NÁSTROJŮ CELKOVÉHO ŘÍZENÍ KVALITY**

Diplomová práce

**2015**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Fakulta dopravní**

**d ě k a n**

Konviktská 20, 110 00 Praha 1

**K617 ..... Ústav logistiky a managementu dopravy**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE** (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Jakub Kratochvíl**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**N 3710 – LO – Logistika, technologie a management dopravy**

Název tématu (česky): **EFQM Model excellence jako jeden z nástrojů celkového řízení kvality**

Název tématu (anglicky): EFQM Excellence Model as a Tool of Total Quality Management

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

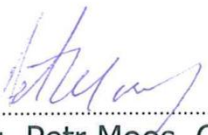
- Úvod
- Cíl práce
- Současný stav řešené problematiky
- Jakost
- Řízení jakosti
- Total Quality Management a EFQM
- Uvedení do problematiky praktické části práce
- Zadání a informace o společnosti
- Postup použití EFQM Modelu excellence v praxi
- Interpretace výsledků
- Závěr


- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: FREHR, Hans-Ulrich. Total quality management. Brno: UNIS, 1995. ISBN 3-446-17135-5  
MIZUNO, Shigeru. Řízení jakosti. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-85605-38-4  
NENADÁL, Jaroslav et al. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.**  
**Ing. Bc. Pavel Vančura, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2014**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **31. května 2015**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

  
prof. Ing. Petr Moos, CSc.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy

  
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

  
Bc. Jakub Kratochvíl  
jméno a podpis studenta

V Praze dne .....30. června 2014

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 31. května 2015

Handwritten signature in blue ink, reading "Jakub Křmel".

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Veronice Faiřrové, Ph.D. a Ing. Bc. Pavlovi Vančurovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vřtřícnost při konzultacích v průběhu zpracování této práce. Můj dík patří také Bc. Kláře Fouskové ze Sdružení pro oceňování kvality za informace o jednotlivých programech Národní ceny kvality ČR. V poslední řadě bych chtěl poděkovat poradenské společnosti za přijetí do jejího týmu hodnotitelů a také jejímu klientovi – firmě za možnost praktického poznání fungování organizace.

## **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce „EFQM Model excellence jako jeden z nástrojů celkového řízení kvality“ je v konkrétní firmě analyzovat, tj. identifikovat a prověřit nastavení procesů pomocí ukazatelů, které lze opakovaně měřit a vyhodnocovat prostřednictvím EFQM Modelu excellence. Na základě zjištěného stavu všech procesů ve společnosti (podnikatelské úspěšnosti firmy) potom sestavit akční plán.

**Klíčová slova:** Kvalita, jakost, management kvality, ceny kvality, celkové řízení kvality, Evropská nadace pro řízení kvality, excellence, EFQM Model excellence, sebehodnocení, hodnocení, akční plán.

## **Abstract**

The topic of the thesis “The EFQM Excellence Model as a Tool of Total Quality Management“ is to analyze, i.e. to identify and check the setting of processes using indicators that can be repeatedly measured and evaluated through the EFQM Excellence Model. Then on the basis of the found out status of all processes in the company (excellence) set an action plan.

**Keywords:** Quality, Quality Management, Quality Award, Total Quality Management, European Foundation for Quality Management, Excellence, EFQM Excellence Model, Self-assessment, Assessment, Action Plan.

# Obsah

Úvod	1
Současný stav řešené problematiky	3

## I. Teoretická část

1	Jakost	6
1.1	Vymezení pojmu jakost (kvalita)	6
1.2	Jakost výrobků a služeb, procesů (činností) a zdrojů, celé firmy	7
1.3	Vzrůstající význam jakosti, důvody zájmu o jakost	8
1.4	Ceny za jakost, podpora jakosti	10
1.4.1	Ceny za jakost	10
1.4.2	Organizace na podporu jakosti	15
1.5	Toyota a jakost	17
2	Řízení jakosti	22
2.1	Definice řízení a řízení jakosti	22
2.2	Od kontroly jakosti přes řízení jakosti k celkovému řízení jakosti	23
2.3	Metody v systémech managementu jakosti	25
2.4	Systém managementu jakosti	27
2.5	Koncepce systémů managementu jakosti	29
3	EFQM Model excellence	36
3.1	Total Quality Management a EFQM	36
3.2	Vznik EFQM	37
3.3	EFQM Model excellence	39
3.4	Proč Model EFQM	42
3.5	Logický rámec „RADAR“ Modelu	43

## II. Praktická část

4	Použití EFQM Modelu excelence v praxi	45
4.1	Proč právě vybraná společnost a EFQM Model excelence	45
4.2	Situace společnosti a její charakteristika	46
4.3	Cíle a očekávání od zavedení metodiky EFQM	48
4.4	Postup použití Modelu EFQM ve společnosti	49
4.4.1	Představení cílů a důvodu použití metodiky	49
4.4.2	Sebehodnocení v týmech	52
4.4.3	Hodnocení firmy hodnotiteli	54
4.4.4	„Konfrontační schůzka“	58
4.4.4.1	Prezentace výsledků sebehodnocení	58
4.4.4.2	Prezentace výsledků hodnocení	61
4.4.4.3	Prezentace dalších výstupů hodnotitelů	62
4.5	Naplnění cílů a stanovení opatření	69
	Závěr	72

Seznam použité literatury

Seznam použitých zkratk

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Seznam příloh

Přílohy



# Úvod

Téma diplomové práce jsem si zvolil na základě poznatků mé předchozí bakalářské práce. V té jsem, kromě jiného, okrajově zmiňoval kvalitu podniku, Total Quality Management a EFQM Model excellence - nástroj Total Quality Managementu (celkového řízení kvality) pro posouzení podnikatelské úspěšnosti firmy. Můj zájem o Model byl umocněn ještě více na základě zjištění, že jím lze porovnávat firmy nejen různých velikostí, ale i z různých odvětví. Proto jsem se rozhodl v rámci své diplomové práce se s ním lépe seznámit a aplikovat ho v praxi. Práce bude přínosem pro společnost, v níž bude Model realizován a můj osobní přínos bude spočívat v získání zkušeností s touto podnikatelsky atraktivní metodou zjišťování kvality společnosti, včetně získání referencí pro moje budoucí uplatnění.

V publikacích o moderním managementu se stále častěji objevují faktory, které nikoliv prvoplánově (firmy se na ně zaměřují s cílem zlepšení finančních ukazatelů), ale následně (pomocí zlepšené kultury společnosti, společenské odpovědnosti organizací, angažovanosti zaměstnanců apod.) nakonec k výraznému navýšení finančních ukazatelů také napomáhají. Jedním z těchto faktorů je právě jakost a konkrétním nástrojem k dosažení podnikatelské úspěšnosti organizací soukromého či veřejného sektoru EFQM Model excellence. Efektivita Modelu je dokázána dlouhodobými statistikami, které uvádějí 48% (u velkých organizací) a 63% (u malých organizací) nárůst zisku a téměř 40% nárůst obrátu. Model excellence se osvědčil i u nekomerčních organizací - ve veřejné správě, zdravotnictví, policii, armádě a školství.<sup>1</sup>

Teoretická část práce diplomové práce sleduje logickou strukturu od jakosti přes řízení jakosti k celkovému řízení jakosti, jakožto jedné z vývojových fází řízení kvality, až ke konkrétnímu nástroji Total Quality Managementu - EFQM Modelu excellence. První blok teoretické části obsahuje vymezení pojmu kvalita, rozšíření významu jakosti produktů na procesy a následně kvalitu celé firmy včetně s tím související důvody, proč by se organizace měly zabývat kvalitou svých produktů; dále podporu jakosti ze strany státu a vybraných organizací prostřednictvím cen za jakost, a končí praktickým příkladem firmy s výjimečnou kvalitou svých výrobků. Druhý blok pojednává o managementu kvality, tzn. o jeho terminologii, vývojových fázích, metodách, systému řízení kvality a koncepcích

---

<sup>1</sup> Úvod [online]. [cit. 15. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/>

systemů managementu kvality, včetně koncepce TQM. Třetí a také poslední pasáž teoretické části ještě krátce uvádí souvislost filozofie TQM s Modelem excelence EFQM a pak se již plně zabývá Modelem, tj. vznikem organizace EFQM, samotným Modelem excelence, důvody pro jeho zavedení v organizace a jeho logickým rámcem RADAR.

Cílem praktické části je získat zkušenost s aplikací Modelu excelence EFQM ve vybrané firmě, konkrétně hodnocením úrovně jakosti procesů a stanovením opatření pro další rozvoj firmy. Nejdříve uvádím, proč byla vybrána daná společnost a EFQM Model excelence. Následuje popis situace, ve které se společnost nacházela a její krátká charakteristika; podrobný postup při použití Modelu ve společnosti, sledující linii od představení metodiky, sebehodnocení zaměstnanci, hodnocení externími hodnotiteli až po „konfrontační“ schůzku.

Realizací Modelu společnost získala přehled o nastavení procesů a tím i svojí situaci, uvědomila si své slabé stránky a na základě akčního plánu stanovila opatření, která jsou uvedena v závěru práce.

## Současný stav řešené problematiky

Přestože jsou ISO normy a EFQM Model excellence zaváděny v organizacích už více než dvacet let, odborných publikací v českém jazyce je k tomuto tématu překvapivě málo. Problematikou se zabývají především zahraniční autoři, a tak nejrozsáhlejší teoretickou základnu tvoří cizojazyčná literatura, zejména v angličtině. V českém jazyce jsou k dispozici často jen nákladné specifické aplikační příručky, vydané organizacemi, jako je Sdružení pro oceňování kvality nebo Česká společnost pro jakost. I v České republice lze však najít několik autorů, kteří se zabývají tematikou systémů managementu jakosti. Většina jich je uskupena okolo Katedry management kvality VŠB-TU Ostrava a Katedry managementu VŠE v Praze.

Na ostravské univerzitě působící je to v první řadě prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc., absolvent Vysoké školy dopravní v Žilině, svého času vedoucí Katedry kontroly a řízení jakosti (dnes Katedra managementu kvality) na VŠB-TU v Ostravě, ale také člen České společnosti pro jakost, zástupce VŠB-TU Ostrava u Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) v Bruselu a držitel Ceny Anežky Žaludové. K jeho spolupracovníkům a dalším autorům z VŠB-TU patří zejména prof. Ing. Jiří Plura, CSc., prof. RNDr. Josef Tošenovský, CSc., prof. Ing. Růžena Petříková, CSc. a prof. Ing. Darja Noskievičová, CSc. V rámci Vysoké školy ekonomické se managementem kvality zabývají zejména následující autoři a absolventi VŠE - prof. Ing. Jaromír Veber, CSc., Ing. Alena Plášková, CSc. a Ing. Marie Hůlová, CSc. Profesor Ing. Jaromír Veber, CSc. je bývalý vedoucí Katedry managementu VŠE, absolvent tréninkového kursu pro experty-hodnotitele modelu EFQM a pro auditory EMS, poradce podniků a institucí zejména při zavádění systémů managementu kvality a environmentu.

Z těchto dvou výše uvedených univerzit také pochází naprostá většina bakalářských a diplomových prací z oblasti kvality, Total Quality Managementu a Modelu excellence. V rámci ČVUT v Praze závěrečná práce zabývající se tématem EFQM nebo excelencí organizací dosud zpracována nebyla.

Prakticky nelze dost dobře dohledat konkrétní čísla počtu organizací využívajících různé systémy managementu kvality v Evropě a v České republice. Je ale zřejmé, že certifikace podle ISO 9001 jednoznačně převyšuje v počtu systém managementu kvality postavený

na filozofii TQM. Tento rozdíl je v ČR bohužel ještě zřetelnější - většinou jen velké firmy, jako jsou např. Continental, O2-Eurotel, T-mobile, VW-Škoda Mladá Boleslav pracují podle EFQM Modelu. V Evropě model excelence používá asi 30 000 organizací, z toho 60% velkých a středních firem.<sup>2</sup> Ať už pod tlakem konkurence, anebo z vlastního uvědomění, přístupy TQM se dostávají čím dál více do oblasti zájmu organizací a je více než žádoucí, aby stávající systémy managementu kvality na bázi ISO 9001 byly tímto způsobem dále rozvíjeny.

---

<sup>2</sup> *EFQM model* [online]. [cit. 15. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

## **I. Teoretická část**

# 1 Jakost

## 1.1 Vymezení pojmu jakost (kvalita)

Pojmy jakost a kvalita jsou synonyma. Přestože je výraz „kvalita“ původnější, v české terminologii byl zpočátku hojně užíván výraz „jakost“. Existuje mnoho definic kvality (jakosti). Jako příklad uvádím následující: (Nenadál, 2008, s. 13)

„Jakost je způsobilost k užití“ (Joseph M. Juran).

„Jakost je shoda s požadavky“ (Philip B. Crosby).

„Jakost je to, co za ni považuje zákazník“ (Armand V. Feigenbaum).

V normách *ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník* je pojem „kvalita“ jednoznačně preferován před výrazem „jakost“, který v nich není dále užíván. Kvalita je v nich definována jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“, přičemž:

- Pojmem „stupeň“ je myšleno, že jakost je měřitelná kategorie, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat.
- „Požadavky“ představují potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.
- „Inherentní charakteristika“ znamená trvalá charakteristika, tedy to, co je typické pro daný produkt. (ČSN EN ISO 9000, 2006, s. 19)

Ve všech třech výše uvedených definicích jakosti lze vidět v pozadí zákazníka. Ve Feigenbaumově vyjádření je potom zákazník přímo zmíněn. Každý produkt (výrobek, služba) má interní a externí zákazníky. Interními zákazníky jsou zaměstnanci organizace, zatímco externí zákazníci se nachází mimo organizaci a mohou jimi být distributoři nebo koneční zákazníci.

Názor na jakost si tvoří zákazník na základě užítku, který mu produkt poskytuje. Užitek produkt zákazníkovi přináší jen tehdy, pokud ve svých vlastnostech (charakteristikách) odráží stanovené požadavky zákazníků. Kromě zákazníků vznášejí požadavky na jakost také legislativa a další zainteresované strany.

## 1.2 Jakost výrobků a služeb, činností (procesů) a zdrojů, celé firmy

Jakost výrobku, jak již bylo řečeno, je definována vlastnostmi, které charakterizují jeho způsobilost k užití. Výsledný produkt však může mít i nehmotnou podobu - službu. Podle Vebera et al. (2002, s. 23) se v porovnání s výrobky u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější než u hmotných produktů.

Je zřejmé, že při komplexním pojetí jakosti nemůže být předmětem zájmu pouze výsledný produkt se svými charakteristikami, ale i podmínky, za kterých vzniká. Tak se dostaneme ke kvalitě provozních (výrobních) procesů. „Proces je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ (ČSN EN ISO 9000, 2006, s. 19). Z této definice procesu lze vyvodit i význam jakosti zdrojů, neboť pokud nebudou např. suroviny a díly potřebné ke zhotovení výrobku bez vad, tak jen stěží dosáhneme požadované kvality výstupů.

Koncem 20. století se začala obracet pozornost i na oblast managementu, tedy na kvalitu podniku. „Tuto tendenci lze zaznamenat v současných modelech americké i evropské ceny za jakost. Ty se již nezaměřují na jakost finálních výrobků, ale na zavedení a udržování takových faktorů v činnosti firem, které povedou k jejich prosperitě – podnikatelské úspěšnosti. Předmětem zájmu se tak stala kvalita celé firmy“ (Veber et al., 2002, s. 26-27).



Obrázek č. 1: Kvalita výrobků, činností a podniku (Frehr, 1995, s. 7)

### 1.3 Vzdávající význam jakosti, důvody zájmu o jakost

Zavedením hromadné výroby ve 20. letech minulého století bylo možné dosáhnout značných úspor z rozsahu výroby a snížit tak náklady na jeden výrobek, respektive jeho konečnou cenu. Náklady tak hrály rozhodující roli.

Orientace na náklady byla typická i pro poválečnou hromadnou výrobu až do osmdesátých let, kdy „podnikový svět pochopil, že soustředění na jakost ve skutečnosti snižuje náklady více, než když se soustředí pouze na náklady“ (Liker, 2008, s. 51). Tak se v Japonsku zrodila štíhlá výroba, jakožto nástupce hromadné výroby. Důraz se přesunul z kvantity na kvalitu.

Jak uvádí Veber et al. (2002, s. 18), i tato koncepce vyšší jakosti byla postupně překonávána a jako třetí faktor začal vystupovat čas, tj. nutnost pohotově reagovat na požadavky zákazníků a na jakékoliv změny na trhu, zkracovat časy reakce na poptávku a dobu přípravy nových výrobků i průběžné doby výroby.

Dnes nelze spojovat úspěch podnikání s upřednostněním jen jednoho z těchto faktorů. Podle Nenadála (2008, s. 19) úspěch vyžaduje zohlednění všech tří soudobých konkurenčních faktorů – „ceny“ (C), „jakosti“ (Q) a „času“ (T), což představuje strategickou tržní koncepci „C-Q-T“. To znamená, že pokud má být produkt příznivě přijat zákazníky, musí být cenově přijatelný (C), kvalitní (Q) a musí být dodán ve správném termínu (T).

Na výše uvedené prvky, pokud k nim přidáme prvek znalostí, lze také pohlížet jako na kritické faktory úspěšnosti organizací (Nenadál, 2008, s. 18).



Obrázek č. 2: Kritické faktory úspěšnosti organizací (Nenadál, 2008, s. 18)



Důvody proč by se organizace měly zabývat jakostí, popisuje řada autorů, jako např. Veber et al. (2002), Nenadál et al. (2008), Mizuno (1995).

Patří k nim zejména tyto:

- *Jakost výrobků (služeb) je jedním z klíčových prvků (faktorů) konkurenceschopnosti organizací.* Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů, protože jen díky zvyšující se jakosti svých výrobků/služeb (kterou ale zákazníci vyžadují) bude firma schopna udržet si podíl na trhu.
- *Jakost snižuje náklady,* respektive nejakost náklady organizace zvyšuje. Vyšší jakost je tak zdrojem úspor materiálu a energií, neboť stroje a zařízení v poruchovém prostoji představují náklady na opravy, vážou neproduktivně kapitál a pododně.
- *Jakost vede k ziskům,* např. v podobě opětovného nákupu výrobků či služeb. Jakost a zisk se tedy vzájemně nevyklučují. Navíc je jakost faktorem ekonomické výkonnosti podniků, neboť firmy s moderními systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků.
- *Existence náročnějších zákazníků,* kteří se naučili rozlišovat a mají představu o tom, co je pro ně prospěšné, disponují více informacemi a odpovědněji si vybírají.
- *Internacionalizace trhu,* která znamená, že výrobek musí fungovat všude a ve všech prostředích.
- *Vzrůstající požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost,* které jsou do velké míry v požadavcích na jakost integrovány.
- *Jakost je nejvyšším zájmem společnosti a také nejlepším zájmem podniku,* protože se v jejím důsledku promítne pozitivně i do okolí podniku.

## **1.4 Ceny za jakost, podpora jakosti**

### **1.4.1 Ceny za jakost**

Jak jsem uvedl dříve, základem pro přežití podniků a organizací je udržování konkurenceschopnosti jejich výrobků, respektive služeb. Přínos takovýchto konkurenceschopných organizací se brzy projeví ve nejen ve vztahu k nim samotným, ale i k ekonomice země, ve které působí. Je tedy v nejvyšším zájmu jednotlivých států motivovat podniky a organizace k lepším a lepším výsledkům. Jednou z cest, jak to udělat, je zavedení národních cen kvality.

Podle Vebera et al. (2002, s. 53) „smyslem cen za jakost původně bylo zvýraznit firmy, které dosahují dlouhodobě příznivé výsledky v jakosti svých finálních výrobků. Později se kritéria rozšířila i na systém řízení jakosti a v současnosti již mnohé ceny jakosti postihují kvalitu firmy jako celku“.

Národní ceny kvality jsou udělovány v 95 zemích světa. Jejich vysokou prestiž zajišťují záštity hlav států a předsedů vlád - ve Velké Británii a ve Španělsku je cena pořádána pod patronací královské rodiny, ve Francii ji předává prezident, ve Švédsku král. Obdobnou cenu v USA předává americký prezident.<sup>3</sup>

Nejstarší národní cenou kvality je Demingova cena za jakost udělovaná v Japonsku. Nejznámější cenu představuje Národní cena kvality Malcolma Baldrige udělovaná v USA a v rámci Evropy je nejprestižnější Evropská cena za jakost.

Nyní v několika odstavcích blíže popíši Evropskou cenu kvality a Národní cenu kvality ČR.

#### **Evropská cena kvality**

Evropská cena kvality (European Quality Award, EQA), nyní přejmenovaná na EFQM Excellence Award, je v rámci Evropy každoročně od roku 1992 udělována nevládní organizací - Evropskou nadací pro management kvality (European Foundation for Quality Management, EFQM), za podpory Evropské komise a ve spolupráci s Evropskou

---

<sup>3</sup> Úvod [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/>

organizací pro kvalitu (European Organization for Quality, EOQ). Tato Cena byla vytvořena s cílem udržení konkurenceschopnosti podnikatelského prostředí Evropy jako celku a jejím smyslem je, aby úspěch jedné organizace inspiroval další k dosažení lepších výsledků.<sup>4</sup>

EFQM Excellence Award se uděluje zvláště pro veřejný a soukromý sektor, malé a velké firmy (organizace) a to ve třech kategoriích – Award Winner, Prize Winners a Finalists. Do kategorie Finalists se dostanou organizace, které udržují určitou úroveň excelence po dobu minimálně tří roků. Z nich jsou potom vybírání Prize Winners, kteří musí kromě toho předvést, že jsou příkladem pro ostatní organizace v určitých základních principech excelence, jako je např. vedení lidí, inovace nebo péče o zákazníka. Z této kategorie jsou opět vybírání kandidáti na Award Winner, jakožto nejvyšší úroveň ocenění. Může se však stát, že porota v této kategorii cenu v daném roce neudělí, což dělá EFQM Excellence Award velice prestižní.<sup>4</sup>

Cesta k EFQM Excellence Award však vede postupně přes dvě úrovně excelence, kterých musí kandidáti dosáhnout – Committed to Excellence a Recognised for Excellence. První z nich má prokázat, že je organizace při svých prvních krůčcích na poli EFQM na správné cestě. Na základě dosaženého skóre je organizaci udělena jedna nebo dvě hvězdičky. V úrovni Recognised for Excellence je možné získat tři (300 až 399 bodů), čtyři (400 až 499 bodů) nebo pět (500 až 599 bodů) hvězdiček. Aby se uchazeč mohl stát kandidátem na finalistu v nejvyšší kategorii (Excellence Award), musí získat v posledních dvou letech v kategorii Recognised for Excellence pět hvězdiček.<sup>4</sup>



Obrázek č. 3: EFQM Excellence Award

(<http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/european-foundation-quality-management-awardsquos-2005-approach.html#>)

---

<sup>4</sup> *EFQM Excellence Award* [online]. [cit. 18. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>

## Národní cena kvality ČR

Národní cena kvality České republiky (NCK ČR) je vládní program v rámci Národní politiky kvality ČR, zaměřený na veřejné oceňování organizací, které systematicky zlepšují jakost všech svých činností. Cílem je inspirovat, povzbudit a poučit ty organizace, které se dosud touto cestou nevydaly. Odborným garantem jednotlivých programů Národních cen kvality ČR, uvedených níže, je Česká společnost pro jakost (ČSJ); jejich vyhlášovatelem Rada kvality ČR (RK ČR) a organizátorem Sdružení pro oceňování kvality (SOK).<sup>5</sup>

Inspirací pro Národní cenu kvality ČR (do roku 2008 označovaná jako Národní cena ČR za jakost) se stala americká Národní cena kvality Malcolma Baldrige a Evropská cena kvality). První udělení Ceny ČR za jakost proběhlo roku 1995 a od té doby se uděluje každoročně v listopadu - Měsíci kvality.<sup>6</sup>

V roce 2006 byl do Národní ceny ČR za jakost zařazen program CAF (Common Assessment Framework), využívající stejnojmenný model a určený pro organizace veřejné správy, čímž se působnost této Ceny rozšířila i mimo podnikatelský sektor. Od roku 2009 přibýly programy (modely) START a START PLUS, využívající zjednodušené formy Modelu excelence EFQM s cílem usnadnit zejména malým a středním firmám cestu k aplikaci úplného modelu – EFQM Modelu excelence. Jako poslední přibyl v roce 2014 do rodiny programů Národní ceny kvality ČR ještě program START EUROPE, založený na projektech neustálého zlepšování a určený jak pro organizace veřejné správy, tak podnikatelských subjektů.<sup>6</sup>

Národní ceny kvality ČR jsou udělovány ve dvou kategoriích – podnikatelský sektor a veřejný sektor. Obě dvě kategorie jsou ještě rozděleny podle počtu zaměstnanců – malé firmy do 250 zaměstnanců a firmy nad 250 zaměstnanců pro první kategorii, organizace do 50 zaměstnanců a organizace nad 50 zaměstnanců v kategorii druhé. Kromě toho se rozlišují organizace jako celek („Celá organizace“) a případně jejich samostatné divize, závody, provozy, provozovny atd. („Součást organizace“).

Ceny České republiky za jakost (respektive Národní ceny kvality ČR) se za 20 let své existence zúčastnilo více než 160 organizací, přičemž ji dosud obdrželo přes 50 těchto subjektů, především z podnikatelského sektoru.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> *Národní cena kvality ČR* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-cr/2>

<sup>6</sup> *Milníky* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/aktualni-informace>

## Jednotlivé modely Národní ceny kvality ČR

Marek a Kajml (2012, s. 18) uvádí, že mezi modely Národní ceny kvality ČR, které jsou založené na evropském EFQM Modelu excelence (samozřejmě včetně Modelu EXCELENCE), patří modely - START, START PLUS a CAF. To znamená, že zachycují základní faktory na straně vstupů („Předpokladů“) a na straně výstupů („Výsledků“). Tyto faktory jsou označovány jako kritéria a jsou stanoveným postupem hodnocena. Výsledkem hodnocení by nemělo být jen „nějaké“ číslo, ale také jakési poučení, kde jsou slabá místa a hledání cest, jak se zlepšit.

Dále Marek a Kajml (2012, s. 18) dodávají, že všechny tyto tři uvedené modely se od Modelu EXCELENCE liší především způsobem vyhodnocování kritérií a subkritérií, který je u nich jednodušší než metodika RADAR Modelu excelence a mohou je provádět i vyškolení zaměstnanci organizací. Všechny modely Národní ceny kvality ČR ve stručnosti popisují v následujících odstavcích.

„Model START je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků této normy“. <sup>7</sup> Model START využívá sebehodnocení formou dotazníku (Dotazník pro excelenci). Na základě vyplněného dotazníku a zpracování bodového hodnocení si organizace udělá představu o svých silných stránkách i příležitostech ke zlepšování, a získá představu o úrovni své podnikatelské úspěšnosti (excelenci).

Model START PLUS je součástí programů NCK ČR střední obtížnosti vedle modelu START (jednoduchý) a modelu EXCELENCE (náročný). Má stejně jako Model START shodnou základní strukturu s Modelem excelence EFQM, ale oproti STARTu se ve skupině „Výsledky“ věnuje pozornost tomu, čím se organizace (firma) zabývá nebo zabývala nejméně ve tříleté historii. V porovnání s Modelem EXCELENCE jsou pro zjednodušení kritéria v části „Předpoklady“ popsány formou otázek. V části „Výsledky“ může organizace podle svého zaměření a podmínek používat jinou sadu měřítek/výsledků. „Pro všechna kritéria „Výsledků“ však společně platí, že musí mít konkrétní číselnou

---

<sup>7</sup> Model START [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/images/stories/download/Model%20START%202009%20pdfwww.pdf>

podobu tak, aby bylo možné sledovat trendy, stanovovat cíle a výsledky porovnávat s výsledky vhodných externích organizací“.<sup>8</sup>

Program EXCELENCE Národní ceny kvality ČR je určen pro podnikatelské subjekty i organizace veřejné správy. Využívá evropský Model excellence. Od roku 2014 je program Excellence plně harmonizován s programem Recognised for Excellence organizace EFQM. Hodnocení uchazeče NCK ČR v programu EXCELENCE se provádí podle metodiky RADAR.

Model START EUROPE stojí mimo „bodovací“ programy, jako je START a START PLUS. Model je založen na projektech neustálého zlepšování a sebehodnocení. „Rada kvality ČR tímto novým programem NCK ČR umožňuje zájemcům nastoupit cestu k excelenci, tudíž osvojit si základní principy sebehodnocení včetně realizace projektů zlepšování, které mají prokazatelně pozitivní dopad na chod organizace“.<sup>9</sup> V rámci programu START EUROPE se uchazeči naučí provádět systematické sebehodnocení a provedou identifikaci silných stránek a oblastí pro zlepšování. Kromě toho realizují tři projekty zlepšování.

Jak uvádí Marek a Kajml (2002, s. 22), Model CAF (Common Assessment Framework, Společný hodnotící rámec) je určený pro veřejný sektor a vychází z Modelu excellence EFQM. Ve srovnání s ním však představuje počáteční model, jehož použití je jednoduché a uživatelé ho snadno pochopí. Předpokládá se, že každá organizace, která chce jít dále, si následně zvolí jeden z podrobnějších modelů.



Obrázek č. 4: Národní cena kvality ČR (<http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/aktualni-informace>)

<sup>8</sup> Model *START PLUS* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: [http://www.sokcr.cz/images/stories/download/model\\_start\\_plus.pdf](http://www.sokcr.cz/images/stories/download/model_start_plus.pdf)

<sup>9</sup> Statut programu *START EUROPE* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20ČR\\_START%20EUROPE\\_STATUT%202015.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20ČR_START%20EUROPE_STATUT%202015.pdf)

### 1.4.2 Organizace na podporu jakosti

Na podporu politiky zvyšování jakosti ve veřejném i soukromém sektoru prostřednictvím cen za jakost, ale nejen jich, vznikaly v jednotlivých zemích rozličné organizace (sdružení). Z nich blíže popisují Evropskou organizaci pro kvalitu a organizace zabývající se kvalitou v rámci České republiky.

#### Evropská organizace pro kvalitu

Evropská organizace pro kvalitu (European Organization for Quality, EOQ) je mezioborová nezisková organizace bojující za zlepšení v oblasti kvality. Vznikla v roce 1956 jako Evropská organizace pro řízení jakosti (European Organization for Quality Control, EOQC). Evropská organizace pro kvalitu sdružuje na 40 států, 70 000 členů (prostřednictvím členských organizací) a přes 1 000 registrovaných expertů. EOQ uděluje svoje vlastní ceny kvality (EOQ Awards). Česká republika je v EOQ zastoupena prostřednictvím ČSJ.<sup>10</sup>



Obrázek č. 5: Evropská organizace pro kvalitu ([http://www.eoq.org/about\\_eoq.html](http://www.eoq.org/about_eoq.html))

#### Česká společnost pro jakost

Nevládní nezisková organizace Česká společnost pro jakost (ČSJ) je odborným garantem Národní ceny kvality ČR a národním partnerem EFQM. Spolu se Sdružením pro oceňování kvality zabezpečuje propagaci Národní ceny kvality ČR. ČSJ se podílí na tvorbě programů Ceny a řídí pracovní orgán, tzv. Řídící radu, která rozhoduje o úrovni jednotlivých uchazečů a doporučuje udělení příslušných ocenění. Odborně zajišťuje školení hodnotitelů, školení zájemců o NCK ČR, dle požadavků i poradenství.

<sup>10</sup> About EOQ [online]. [cit. 5. 12. 2014]. Dostupné z: [http://www.eoq.org/about\\_eoq.html](http://www.eoq.org/about_eoq.html)



Obrázek č. 6: Česká společnost pro jakost (<http://www.csq.cz/>)

## **Rada kvality ČR**

Rada kvality ČR (RK ČR) byla ustavena usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000 jako poradní, iniciační a koordinační meziresortní orgán vlády ČR, zaměřený na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v České republice. Řízením Rady kvality ČR je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Rada spolupracuje s tuzemskými i zahraničními organizacemi a společnostmi, které se zabývají problematikou kvality, životního prostředí, bezpečnosti a společenské odpovědnosti. Je garantem a vyhlašovatelem Národní ceny kvality ČR - přijímá statuty programů Ceny a každoročně vyhlašuje nový ročník.

## **Sdružení pro oceňování kvality**

Sdružení pro oceňování kvality (SOK) vzniklo v roce 1993 jako Sdružení pro Cenu ČR za jakost. Jeho hlavním cílem byla příprava realizace Ceny ČR za jakost (nyní Národní cena kvality ČR). SOK je nevládní a nezisková organizace, která vznikla za účelem podpory a prosazování myšlenek kvality v ČR. Je realizátorem programů NCK ČR.

Zabezpečuje propagaci NCK ČR a průběh hodnocení, přijímá přihlášky a komunikuje s žadateli o jednotlivé programy v NCK ČR a stanovuje výše poplatků. Předkládá Radě kvality ČR návrhy na udělení jednotlivých ocenění.



Obrázek č. 7: Sdružení pro oceňování kvality (<http://www.sokcr.cz/>)



## 1.5 Toyota a jakost

Příkladem dobré praxe, by nejen pro české firmy, mohla být společnost Toyota, kterou charakterizuje výjimečná kvalita a spolehlivost. Jak uvádí Liker (2008, s. 13-14), v Toyotě je jakost integrována do každého kroku procesu již od fáze projektu a to s pozoruhodně malým vynaložením pracovního času. V oblasti konstrukce a výroby však vynikají i její dodavatelé, což je názorným příkladem uplatnění principu Total Quality Managementu. V následujících odstavcích popisují, jak Toyota pomocí štíhlé výroby dosahuje výjimečné jakosti na poli automobilového průmyslu.

### Koncepce firmy Toyota

Podstatou koncepce firmy Toyota je 14 zásad, rozdělených do čtyř kategorií – „filozofie“, „proces“, „lidé/partneři“ a „řešení problémů“, které v angličtině začínají na písmeno „P“ - Philosophy, Process, People/Partners a Problem solving (Liker, 2008, s. 28).



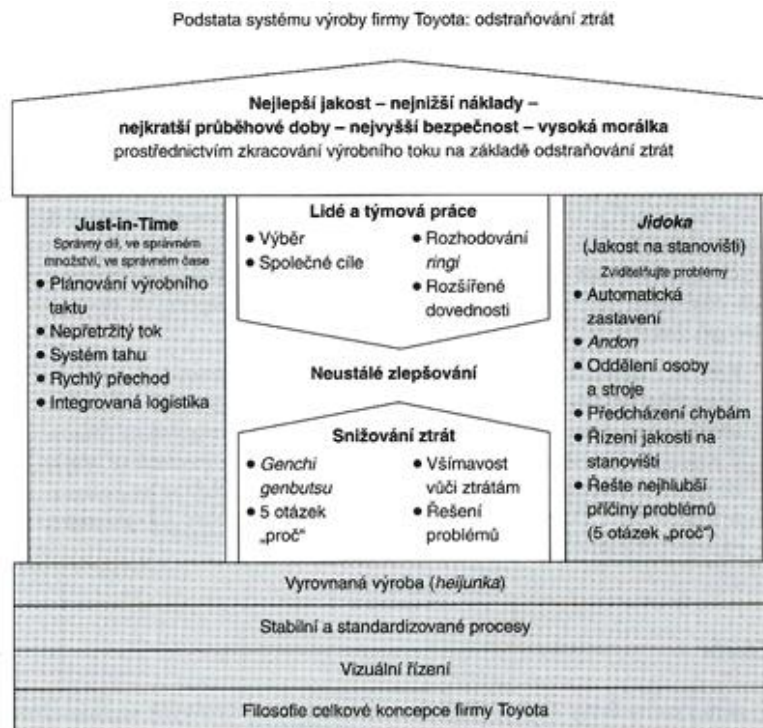
Obrázek č. 8: Model celkové koncepce firmy Toyota (Liker, 2008, s. 28)

## Štíhlá výroba (Toyota Production System, TPS)

Ačkoliv se pojem štíhlá výroba poprvé objevil v publikaci *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (Womack, Jones, Roos) až v roce 1991, štíhlá výroba má svůj původ v Japonsku. „Tam se původně nazývala TPS (Toyota Production System), jednoduše „systém výroby firmy Toyota““. (Liker, 2008, s. 54-55)

Štíhlá výroba je další vývojovou fází výroby po systému hromadné výroby Henryho Forda. V knize *Lean Thinking (Štíhlé myšlení)* James Womack a Daniel Jones (in Liker, 2008, s. 30) vymezují štíhlou výrobu jako proces o pěti krocích: vymezení hodnoty pro zákazníka, vymezení hodnotového toku, dosažení toho, aby „proudil“, „tažení“ od zákazníka zpět a usilování o dosažení excelence.

Liker (2008, s. 46) vysvětluje, že Toyota přišla se štíhlou výrobou z čistě praktických důvodů. Aby uspokojila své zákazníky na malém japonském trhu, musela vyrábět na téže lince celou řadu různých vozidel, a tak klíčový význam pro její výrobní činnosti měla pružnost. „Když totiž zkrátíte průběhové doby a soustředíte se na udržování pružnosti výrobních linek, získáte tak ve skutečnosti vyšší jakost, lepší schopnost reagovat na požadavky zákazníků, vyšší produktivitu a lepší využití zařízení a prostoru“ (Liker, 2008, s. 46).



Obrázek č. 9: Systém výroby firmy Toyota (Liker, 2008, s. 61)

## **Toyota versus americké automobilky, aneb jak žák předčil učitele**

Liker (2008, s. 46-47) uvádí, že ve třicátých letech dvacátého století vyráběla Toyota především jednoduché nákladní automobily nízké kvality pomocí primitivních technologií. Po návštěvách výrobních závodů Fordu v USA Japonci pochopili, že si musí osvojit přístup hromadné výroby, který by byl ovšem vhodný pro japonský trh, tzn., aby současně dosahovali vysoké jakosti, nízkých nákladů, krátkých průběhových dob výroby a pružnosti. Když se do Ameriky vrátili po druhé světové válce, čekali, že budou oslněni pokroky Američanů. Místo toho byli překvapeni, že podoba technik hromadné výroby se od třicátých let příliš nezměnila.

V osmdesátých letech, v době celonárodní recese, se americký automobilový průmysl nacházel ve velkých problémech. Liker (2008, s. 13-14) píše, že v Detroitu převládaly názory, že příčinou tohoto stavu je „vpád Japonců“. Japonci totiž přijali obchodní opatření, která bránila prodeji amerických vozů v Japonsku, a současně byly uměle sníženy ceny japonských automobilů prodávaných ve Spojených státech. Protože si Američané mysleli, že základní příčinou neutěšené situace jsou nečestné obchodní praktiky, nepocit'ovaly potřebu zabývat se myšlenkou na změnu způsobu výroby automobilů. Naopak se domnívali, že všechny špatnosti se urovnají politickou cestou. Teprve na počátku devadesátých let minulého století představitelé tzv. Velké trojky amerických výrobců automobilů procitli do skutečnosti japonské jakosti a došli k závěru, že firma Toyota je významný soupeř. Japonské vozy byly totiž spolehlivější než americké a vyžadovaly mnohem méně oprav.

Dnes všechny tři automobilky tzv. Velké trojky aktivně zkoumají firmu Toyota a vytvářejí vlastní verze jejího systému výroby, systému vývoje nových výrobků a systému řízení vztahů s dodavateli, jak uvádí Liker (2008, s. 14).

### **Otevřenost Toyoty**

Like (2008, s. 19 uvádí), že firma Toyota projevila pozoruhodnou otevřenost, když se rozhodla sdílet zdroj své konkurenční výhody se zbytkem světa. Důkazem toho bylo vytvoření NUMMI, společného podniku na výrobu automobilů, jehož záměrem bylo naučit „konceptu firmy Toyota“ firmu GM. Dalším milníkem zpřístupňování TPS světu bylo

v roce 1992 rozhodnutí vytvořit Středisko podpory dodavatelů firmy Toyota (Toyota Supplier Support Center, TSSC) v USA, jehož účelem bylo seznamovat s TPS americké firmy, a to prostřednictvím vytvoření funkčních modelů v závodech řady různých odvětví.

## **Toyota a konkurence**

S Toyotou se srovnávají všichni její konkurenti po celém světě z důvodu vysoké jakosti, produktivity, rychlosti a pružnosti výroby. Úroveň její kvality názorně dokazuje následující srovnání s konkurencí: (Liker, 2008, s. 26-27)

- Roční zisk firmy Toyota dosáhl na konci fiskálního roku v březnu 2003 celkem 8,13 miliardy dolarů – což je více než zisk firem GM, Chrysler a Ford dohromady. Její čistá zisková marže je 8,3krát vyšší, než je odvětvový průměr.
- Zatímco cena akcií „Velké trojky“ v roce 2003 klesala, hodnota akcií firmy Toyota se oproti roku 2002 zvýšila o 24 procent.
- V roce 2003 firma Toyota stahovala díky vadám ve Spojených státech od zákazníků o 79 procent méně vozů než firma Ford a o 92 procent méně vozů než firma Chrysler.
- Firma Toyota má nejrychlejší proces vývoje nových výrobků na světě. Vývoj nových osobních i nákladních automobilů jí trvá dvanáct i méně měsíců, zatímco její konkurenti k tomu v obvyklých případech potřebují dva až tři roky.
- Automobily značky Toyota se již mnoho let důsledně umísťují na špičce hodnocení jakosti v žebříčcích firmy J. D. Power and Associates časopisu Consumer Reports a dalších. Časopis Consumer Reports je jeden z nejčtenějších časopisů určených i zájemcům o koupi automobilu. 15 z 38 nejspolehlivějších modelů posledních více než sedmi let neslo značku Toyota/Lexus.

Po přečtení knihy „Tak to dělá Toyota“ jsem přesvědčen o tom, že společnosti Toyota se na poli výroby automobilů, co se týče stupně kvality, nevyrovná žádná jiná automobilka. Usuzuji tak na základě tří aspektů. Tím prvním je náskok Toyoty se štíhlou výrobou v řádu desetiletí oproti západním automobilkám, přičemž sama Toyota paradoxně tvrdí, že se štíhlou výrobou „teprve učí“. Druhým aspektem je kultura. Japonci tvrdí, že TPS („systém výroby firmy Toyota“) není jen souborem nástrojů, ale je to také jistá kultura. V té mají rozhodující roli lidé a vytvořit ji trvá určitý čas. A kde jinde, než v Japonsku lze nalézt lidi tak pracovité a odhodlané ke splnění podnikových cílů? Posledním aspektem je fakt, že dokonce i čím dál více Američanů si kupuje tato japonská auta, zejména pak model Prius s hybridním pohonem. Model Hilux je dokonce považován za nejoblíbenější automobil na světě.

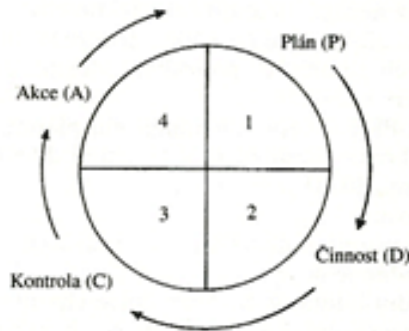


Obrázek č. 10: Logo firmy Toyota (<http://www.toyota.com/>)

## 2 Řízení jakosti

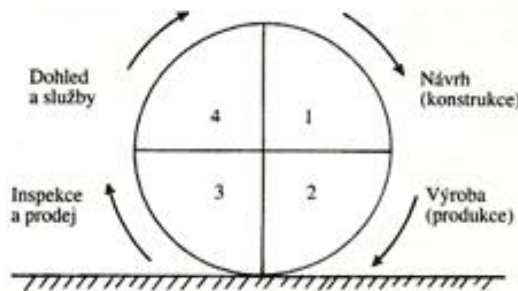
### 2.1 Definice řízení a řízení jakosti

Pro vymezení pojmu řízení jakosti je důležité nejdříve definovat pojem řízení. Joseph M. Juran vymezuje řízení jako „souhrn všech prostředků, pomocí kterých docílujeme norem“ (in Juran, Joseph M. Příručka řízení jakosti. New York: Mc Graw-Hill, 1974). Řízení je „spojitý cyklus, který začíná a končí plánováním. Žádný z těchto kroků není sám o sobě řízením a řízení je spojení těchto kroků do soustavného procesu“ (tamtéž). Juran pojmenoval tento cyklus jako PDCA podle prvních písmen označujících jednotlivé fáze – planning, doing, checking a acting.



Obrázek č. 11: PDCA okruh řízení (Mizuno, 1995, s. 19)

Řízení jakosti je pak podle výše uvedené Juranovy definice „souhrnem všech prostředků, kterými jsme založili a dosáhli normy jakosti“ (tamtéž). Jedná se o „regulační proces, prostřednictvím kterého měříme skutečné provedení jakosti a porovnáváme je s normami, přičemž působíme na rozdíl“ (tamtéž). W. E. Deming zobrazil řízení jakosti jako kolo, které se nekonečně otáčí (odtud název Demingův okruh). Jak uvádí Mizuno, první tři kroky probíhají uvnitř podniku, čtvrtý krok představující průzkum trhu a identifikaci potřeb spotřebitele, pak mimo něj.



Obrázek č. 12: Demingův okruh řízení jakosti (Mizuno, 1995, s. 23)

## 2.2 Od kontroly jakosti přes řízení jakosti k celkovému řízení jakosti

Model řemeslné výroby byl založen na tom, že dělník přicházel do přímého styku se zákazníkem, od kterého si vyslechl požadavky, a ty se snažil splnit. Zhotovitel tak byl v bezprostředním kontaktu s výrobkem od počátku až do konce. Výhodou tohoto modelu byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, nevýhodou potom nízká produktivita práce.

Nástup hromadné průmyslové výroby přinesl kromě jiného hlubší dělbu práce, jejímž důsledkem byla ztráta kontaktu výrobce (dělníka) se zákazníkem a rozštěpení odpovědnosti za jakost. Postupně tak byla zavedena průběžná kontrola, která měla garantovat dosažení předpokládaných parametrů výrobku. Jako první v historii byly ve Fordových závodech z dělnických profesí vyčleňovány speciální funkce technických kontrolorů - nejzkušenějších zaměstnanců odpovědných za jakost. Nenadál et al. (2008, s. 16) upozorňuje, že výraznou nevýhodou tohoto modelu bylo, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinností.

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Průběh výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla statisticky vyhodnocována. Jak uvádí Veber et al. (2002), bylo to období výroby s výběrovou kontrolou. Tento model se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce, zejména v Japonsku.

Japonci svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činností svých organizací, zejména pak do předvýrobních etap - výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce. Bylo tomu podle Nenadála et al. (2008) proto, že samotná výroba měla minimální vliv na uspokojování požadavků zákazníka. Rozhodujícími byly procesy, které výrobě (respektive poskytování služeb) předcházely. Navíc, jak uvádí Mizuno, došlo ke změně charakteru výroby z hromadné produkce několika málo druhů výrobků na produkci malých množství výrobků se širokou rozmanitostí, čímž se význam jakosti rozšířil i mimo oblast výroby. Tak se v Japonsku na počátku šedesátých let zrodilo celopodnikové řízení jakosti (Company-Wide Quality Control, CWQC). Jak uvádí Mizuno (1995, s. 27), došlo k tomu poprvé v japonských chemických závodech Shin Etsu, kterým byla v roce 1953 udělena Demingova cena.

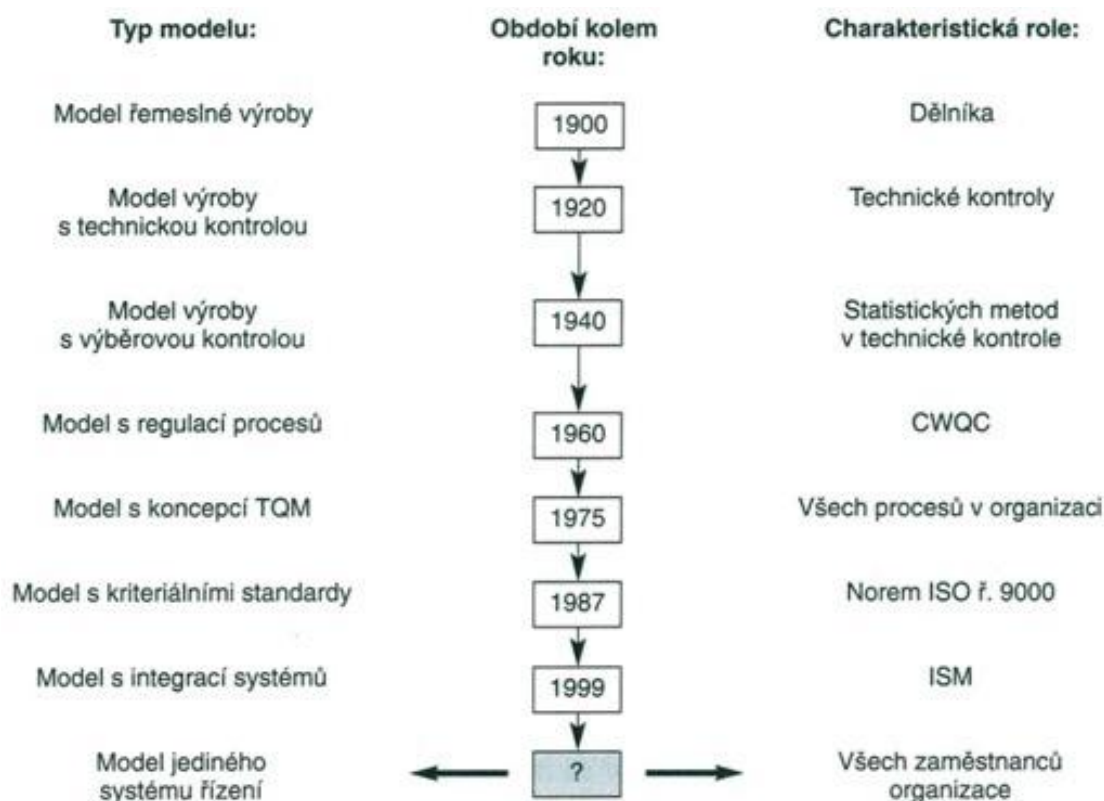
V sedmdesátých letech soustavným zdokonalováním přístupu CWQC došlo v Japonsku k prvním pokusům o totální management jakosti (Total Quality Management, TQM). Původně byl v Japonsku nazýván Total Quality Control (TQC), ale po převzetí tohoto

pojmu „západními“ státy bylo slovo „control“ nahrazeno pojmem „management“, aby lépe vystihlo podstatu přístupu ve smyslu nejen „řízení“, ale „vedení“ (management) lidí. Autorem výrazu Total Quality Management je Američan A. V. Feigenbaum, který ho v roce 1961 použil jako název pro svoji knihu.

Celkové řízení kvality, přestože tvoří podstatu této diplomové práce, nebylo poslední vývojovou fází v řízení kvality. V roce 1987 se poprvé objevily normy ISO řady 9000 jako představitelé modelu s kritériálními standardy. Kromě norem ISO řady 9000 postupem času začaly hrát důležitou roli v životě mnohých organizací i další podobné standardy, zabývající se systémy environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zabezpečení těchto požadavků autonomními, izolovanými systémy řízení dle jednotlivých norem (ISO 9001, ISO 14 001, ISO 27 001) bylo složité a nákladné. Proto byly v devadesátých letech zaváděny integrované systémy řízení (Integrated Management System, ISM) jakosti, environmentu a bezpečnosti práce.

Jak uvádí Nenadál (2008, s. 18), v blízké budoucnosti bude pravděpodobně snaha vytvářet jediný, vsutku kvalitní systém řízení. Od managementu jakosti se tak svět posunuje k jakosti managementu.



Obrázek č. 13: Historické milníky managementu jakosti ve 20. století (Nenadál, 2008, s. 17)



## 2.3 Metody v systémech managementu jakosti

Nenadál (2008, s. 50) uvádí, že v systémech managementu jakosti jsou nejčastějšími metodami benchmarking, audity (interní i externí) a sebehodnocení.

Podstatou benchmarkingu je nejen poznání svých konkurentů, ale také vlastní firmy (organizace,) velmi často prostřednictvím kvantifikace výkonnosti. Jedná se však o metodu, která není normovaná, a tak nemá jednoznačně danou strukturu. Norma ČSN EN ISO 9004 (2010, s. 27) říká, že benchmarking lze aplikovat na strategie a politiky, provoz, procesy, produkty a organizační struktury.

Podle normy ČSN EN ISO 9004 (2010, s. 12) se auditem (prověrkou) rozumí systematický soubor kontrolních činností (proces), který je nezávislý a dokumentovaný, s cílem objektivně zhodnotit rozsah splnění či nesplnění určitých požadavků. Zjištění auditu se používají k posouzení efektivnosti systému managementu kvality a k identifikaci příležitostí ke zlepšování. Audity lze rozdělit na interní a externí, podle toho, zda výstupů z auditu využívá pouze sama organizace, nebo organizace další. Audity v systémech managementu jakosti mají pouze doporučené schéma, přičemž návod na auditování systému managementu kvality a environmentálního managementu poskytuje mezinárodní norma ISO 19011. Nyní se blíže zaměřím na interní audity.

„Interní audity jsou efektivním nástrojem pro stanovení úrovně shody systémů managementu organizace se stanovenými kritérii a poskytují cenné informace pro pochopení, analyzování a neustálé zlepšování výkonnosti organizace. Tyto audity by měly být prováděny osobami, které se nepodílejí na činnostech, které jsou zkoumány, aby tak byl získán nezávislý pohled na prováděné činnosti. Aby byly efektivní, měly by být interní audity prováděny konzistentním způsobem, kompetentními pracovníky a v souladu s plánem auditu“ (ČSN EN ISO 9004, 2010, s. 25).

Výstupy interních auditů poskytují užitečný zdroj informací pro:

- Řešení problémů a neshod.
- Benchmarking.
- Podporu využívání správných praxi v organizaci.
- Zvyšování úrovně pochopení vzájemného působení procesů. (ČSN EN ISO 9004, 2010, s. 26)

Sebehodnocení je podobně jako audit formou interního posuzování systémů managementu. Existují určité společné principy a postupy sebehodnocení, nicméně jednoznačná podoba není dána. Sebehodnocení lze chápat jako „komplexní a systematické přezkoumání činností a výsledků organizace vztažené ke zvolenému standardu“. (ČSN EN ISO 9004, 2010, s. 32) Základním cílem sebehodnocení je odhalení silných a zejména pak slabých stránek firmy, jakožto příležitostí ke zlepšování, a na jejich základě sestavit akční plán. Sebehodnocení může organizaci pomoci při stanovování priorit, plánování a implementaci zlepšování nebo inovací tam, kde je to nezbytné, a tak poskytnout organizaci ucelený pohled na výkonnost organizace a stupeň vyspělosti jejího systému managementu.

Výsledky sebehodnocení podporují: (ČSN EN ISO 9004, 2010, s. 6)

- Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace.
- Vývoj směrem k dosahování a podporování udržitelného úspěchu organizace.
- Inovace procesů, produktů a struktury organizace tam, kde tyto inovace připadají v úvahu.
- Rozpoznávání nejlepší praxe.
- Identifikaci dalších příležitostí pro zlepšování.

Sebehodnocení se podobá interním auditu. Jejich odlišnosti uvádí následující obrázek.

<b>Interní audit</b>	<b>Sebehodnocení</b>
Prověření stavu systému managementu jakosti, včetně dodržování dokumentovaných postupů	Porovnání s vhodně zvoleným modelem, např. Modelem Excelence EFQM, zahrnující všechny činnosti a výsledky organizace
Odhalování neshod systémového charakteru, nedodržování postupů a směrnic	Určení silných a slabých stránek. Slabé stránky chápány jako příležitosti ke zlepšování
Obvykle realizován auditory, nezávislími na prověřované oblasti	Obvykle realizováno samo na sobě, možná pomoc specialisty. Nezávislost není nutností
Existují normy pro realizaci	Normy pro realizaci neexistují (zatím)
Může být realizován jediným auditorem	Je zásadně týmovou prací
Nemůže být bází pro benchmarkingové aktivity	Výsledky mohou být použity pro externí benchmarking
Doba trvání auditu je několik dní	Doba trvání sebehodnocení je několik týdnů až měsíců

Obrázek č. 14: Základní odlišnosti mezi interními auditu a sebehodnocením (Nenadál et al., 2008, s. 255)

## 2.4 Systém managementu jakosti

Schopnost uspokojovat požadavky zákazníků se nedá zabezpečit samotnou výrobou, respektive při bezprostředním poskytování služeb, protože podíl těchto fází je naprosto zanedbatelný. Rozhodující jsou procesy, které výrobě a poskytování služeb předcházejí, což vede ke vzniku subsystémům řízení organizace označovaných jako „systémy managementu jakosti“ (Quality Management Systems, QMS) organizací.

Systém managementu kvality je definován jako „systém managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality“ (ČSN EN ISO 9000, 2006, s. 21). Systémy managementu kvality byly vytvořeny za účelem napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Management kvality představují „koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče kvality“ (ČSN EN ISO 9000, 2006, s. 21). Těchto činností je celá řada a tak se systémy managementu jakosti mohou členit podle Nenadála et al. (2008, s. 14) do čtyř základních souborů procesů, označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti.

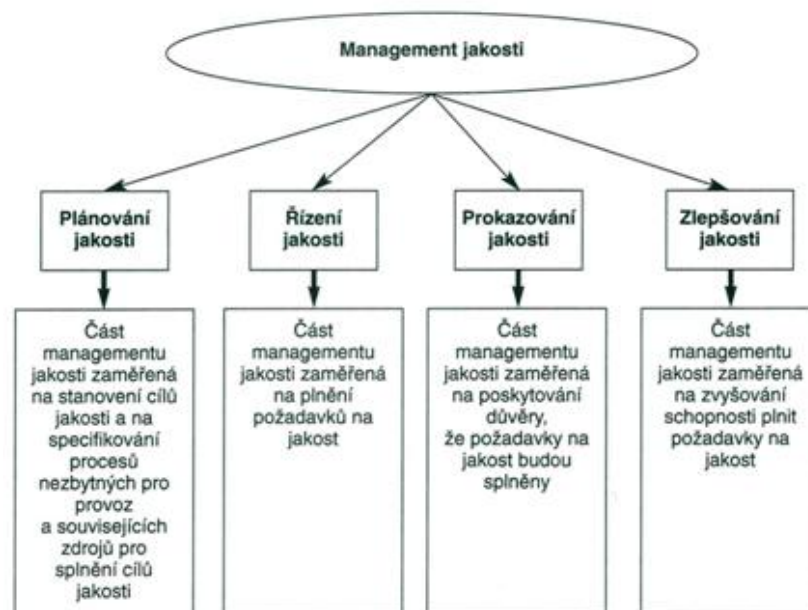
Plánování jakosti představuje kromě stanovení cílů jakosti také specifikaci zdrojů pro dosažení těchto cílů. Plánování jakosti má strategický charakter a realizuje se zejména ve

fázích návrhu a vývoje výrobků nebo služeb, tedy předvýrobních etapách. Má klíčový význam, protože lze v této fázi docela snadno a s malými náklady odstraňovat nedostatky, na rozdíl od fáze realizace. Tento význam stoupá i vzhledem k faktu, že se podle Plury (2001, s. 5) fáze předcházející výrobě či realizaci na výsledné jakosti podílejí asi osmdesát procenty.

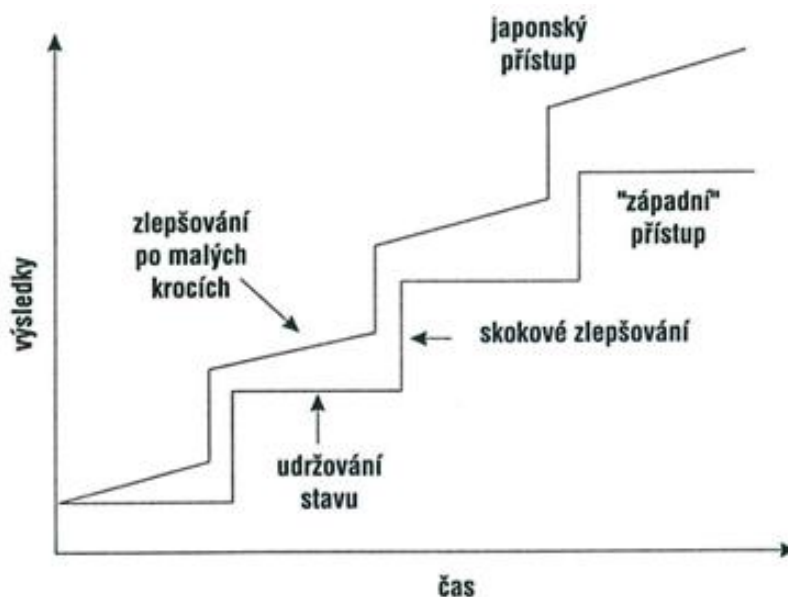
Jak uvádí Nenadál et al. (2008, s. 14), ve fázi řízení jakosti se naplánované cíle fakticky plní, přičemž se hodnotí stupeň jejich plnění porovnáním s cíli naplánovanými. Jedná se o fázi operativního charakteru.

Fáze prokazování jakosti je zaměřená na poskytování důvěry, že požadavky na kvalitu budou splněny. Představuje např. aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. Jedná se o fázi operativního charakteru, jak popisuje Nenadál et al. (2008, s. 14).

Podle Nenadála et al. (2008, s. 14) zlepšování jakosti představuje proces zdokonalování s cílem dosažení vyšší jakosti. Jedná se o nepřetržitý proces, ve kterém by dosažený stav měl být východiskem pro další zlepšování (proto časté označení „neustálé zlepšování“). Princip neustálého zlepšování lze spatřovat jak v normách ISO 9000, tak i TQM. Uplatňují se dva základní přístupy neustálého zlepšování - skokové zlepšování („západní“ přístup, Reengineering nebo inovace) a zlepšování po malých krocích (japonský přístup, Kaizen). Jak vysvětluje Plura (2001, s. 36), skokové zlepšování vede buď k revidování existujících procesů, nebo uplatňování nových procesů, kdežto průběžné zlepšování v malých krocích je realizováno v rámci procesů existujících.



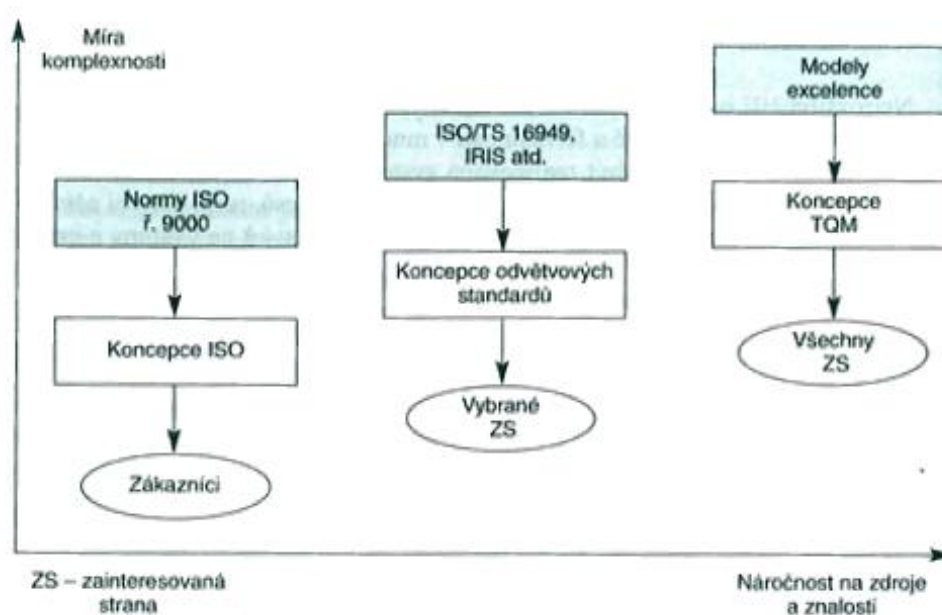
Obrázek č. 15: Soubory procesů managementu jakosti (Nenadál, 2008, s. 15)



Obrázek č. 16: Porovnání japonského a „západního“ přístupu k procesu zlepšování (Plura, 2001, s. 37)

## 2.5 Koncepce systémů managementu jakosti

Jak vysvětluje Nenadál et al. (2008), existují tři základní koncepce rozvíjející principy systémů managementu jakosti. Tyto koncepce se liší nejen náročností na zdroje a znalosti lidí, ale také na jaké zainteresované strany se orientují. Jsou jimi odvětvové (podnikové) standardy, normy ISO souboru 9000 a Total Quality Management.



Obrázek č. 17: Koncepce managementu jakosti (Nenadál et al., 2008, s. 42)

## **Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových (podnikových) standardů**

Jedná se o historicky nejstarší koncepci z počátku sedmdesátých let dvacátého století. Jak uvádí Nenadál et al. (2008, s. 42-43), zřejmě nejstaršími odvětvovými standardy jsou požadavky AQAP (Allied Quality Assurance Publications) společností zabývajících se dodávkami pro NATO. Poté se připojila NASA s HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), požadavky v potravinářském průmyslu, původně vyvinutými pro výrobu bezpečných potravin kosmonautů. Posléze se podobná pravidla osvědčila i v dalších civilních oblastech, jako např. postupy „správné výrobní praxe“ (Good Manufacturing Practice, GMP) s cílem zvyšovat bezpečnost krmiv či potravin, nebo postupy „správné laboratorní praxe“ (Good Laboratory Practice, GLP) stanovující doporučení pro zabezpečování jakosti zejména ve zkušebních laboratořích.

V současné době existuje obrovské množství organizací, které splňují ustanovení nejrůznějších dalších odvětvových (podnikových) požadavků na řízení jakosti - QSF pro letectví a kosmonautiku, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl, ASME pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek a další.

V posledních letech prudce roste počet vydávaných odvětvových standardů, přičemž jejich počet dosáhl už šedesáti. Z hlediska náročnosti na zdroje a lidi se jedná o koncepci mezi ISO a TQM, jak vysvětluje Nenadál et al. (2008, s. 43).

Základní charakteristiky odvětvových standardů jsou:

- Respektují strukturu norem ISO 9001, ale obohacují ji o mnohé další požadavky.
- Na rozdíl od norem ISO ř. 9000 nejsou generické, tzn., nemají univerzální platnost pro všechna odvětví. (Nenadál et al., 2008, s. 43)

## Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

Další koncepci představují normy ISO souboru 9000 (ISO 9000, ISO 9001 a ISO 9004), zabývající se systémem managementu kvality. Tím se liší od specifických požadavků na výrobky a procesy (obecně produkty) odvětvových či podnikových standardů. Jsou založeny na jednoduchém principu – „co děláš, popiš, a dělej to, co jsi popsals“. Jinými slovy – „zaveď dokumentaci všech relevantních procesů ovlivňujících jakost a při výkonu těchto činností důsledně dodržuj tuto dokumentaci.“ (Veber et al., 2002, s. 91).

Charakteristické rysy norem ISO 9000:

- Mají generický (univerzální) charakter, což znamená, že jsou použitelné ve všech organizacích, bez ohledu na jejich druh, velikost, poskytované produkty.
- Nejsou závazné, ale pouze doporučující.
- Jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být v organizaci implementovány. (Nenadál et al., 2008, s. 44)

Norma *ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník* uvádí terminologii managementu kvality a popisuje osm základních principů systémů managementu kvality, které mohou pomoci organizacím při zlepšování výkonnosti, a tak zvyšovat spokojenost zákazníků. Těmito principy jsou:

1. *Zaměření na zákazníka.*
2. *Vedení a řízení lidí (vůdčí role).* „Vedoucí osobnosti (lídři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace“.
3. *Zapojení lidí.* „Lidé na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné nasazení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace“.
4. *Procesní přístup.* „Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces“.

5. *Systémový přístup k managementu.* „Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů“.
6. *Neustálé zlepšování.*
7. *Přístup k rozhodování zakládající se na faktech.*
8. *Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.* (ČSN EN ISO 9000, 2006, s. 8-9)

Norma ČSN EN ISO 9001:2010 *Systémy managementu kvality – Požadavky* specifikuje nároky na systém managementu kvality, které jsou generické a tudíž určené pro organizaci libovolné velikosti, působící v jakémkoliv odvětví. Norma je zaměřena na efektivnost systému managementu kvality při plnění požadavku zákazníka a je určena pro certifikaci. Lze ji použít interně nebo externě při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky všech zainteresovaných stran. Kromě jiného ČSN EN ISO 9001 uvádí požadavky na:

- *Systém managementu kvality* a to včetně požadavků na dokumentaci, jako je např. příručka kvality.
- *Management*, zejména jeho odpovědnost, angažovanost a aktivitu.
- *Management zdrojů* lidských a infrastrukturních.
- *Realizaci produktu* ať jde o jeho plánování, návrh a vývoj, nákup nebo výrobu.
- *Měření, analýzu a zlepšování* včetně interních auditů, řízení neshodného produktu, monitorování výrobků a procesů a dalších.

Norma neobsahuje požadavky, které jsou specifické pro jiné systémy managementu, jako je např. environmentální management nebo management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nicméně umožňuje sladit svůj vlastní systém managementu kvality s dalšími požadavky systémů managementu nebo do něj tyto požadavky integrovat.

Norma ČSN EN ISO 9004:2010 *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality* poskytuje širší pohled na management kvality než ISO 9001 tak, že zohledňuje potřeby a očekávání (tedy souhrnně požadavky) všech zainteresovaných stran a poskytuje návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti



organizace, a tak dosahování udržitelného úspěchu. „Udržitelného úspěchu lze dosáhnout efektivním řízením organizace, věnováním pozornosti jejímu prostředí, učením se a vhodnou aplikací zlepšování nebo inovací, případně obojího“ (ČSN EN ISO 9004, 2010, s. 6). ISO 9004 tedy doplňuje normu ISO 9001, přestože mohou být obě tyto normy používány samostatně. ISO 9004 není určena pro certifikaci. V příloze A prostřednictvím tabulky klíčových prvků sebehodnocení dává k dispozici nástroj k určení silných a slabých stránek organizace, stanovení úrovně vyspělosti, identifikování příležitostí pro zlepšování a inovace. Příloha B obsahuje podrobnější popis principů managementu kvality uvedených v ISO 9000, zejména jejich jednotlivé klíčové přínosy. Příloha C ukazuje vzájemné vazby a souvislosti s normou ISO 9001. Norma ČSN EN ISO 9004 například blíže popisuje následující oblasti:

- *Řízení udržitelného úspěchu organizace* včetně potřeb a očekávání zainteresovaných stran.
- *Strategii a politiku organizace.*
- *Management zdrojů*, oproti ISO 9001 rozšířený o zdroje finanční, partnerny a dodavatele; znalosti, informace, technologie a další.
- *Management procesů* ve smyslu jejich plánování a řízení.
- *Monitorování, měření, analýzu a přezkoumávání* včetně interních auditů, klíčových ukazatelů výkonnosti, sebehodnocení, benchmarkingu a dalších.
- *Zlepšování, inovace a učení se.*

### **Koncepce managementu jakosti na bázi TQM**

Přístupy TQM jsou po odvětvových standardech a normách ISO souboru 9000 další formou zabezpečování jakosti. Jak uvádí Veber et al. (2002), na rozdíl od těchto postupů však neprošly kodifikací do podoby norem, ale byly zpočátku představovány názory „otci“ jakosti – především E. Demingem, J. Juranem, K. Ishikawou. Postupně byly přístupy TQM doplňovány o názory řady dalších teoretiků (Feigenbaum, Crosby) a o praktické zkušenosti firem, které uvedená doporučení dále rozvíjely. Toto tvrzení podporuje i fakt, že pro koncepci TQM jsou typické neformální organizační struktury v podobách kroužků jakosti, týmů zlepšování, týmů auditorů jakosti nebo týmů sebehodnocení. Modely celkového

řízení kvality stejně jako normy souboru ISO 9000 poskytují základ neustálého zlepšování a umožňují organizacím identifikovat silné a slabé stránky.

Dle Vebera et al. (2002, s. 152) zavedení TQM do firemní praxe bývá obvykle časově náročnější záležitostí, než je tomu v případě zavádění ISO souboru 9000, neboť ve struktuře dobře zavedeného firemního systému TQM je vyšší poměr tzv. měkkých prvků. TQM bývá většinou zaváděn až po aplikaci ISO norem souboru 9000 jako jejich rozšíření. Systémy kvality dle TQM se necertifikují. Používá se pouze sebehodnocení, popř. špičkové firmy se mohou ucházet o některou z národních cen za kvalitu. Podrobněji je Total Quality Management (celkové řízení kvality) popsán v následující kapitole.

Analyzujeme-li společné rysy všech TQM přístupů, které předkládají různí autoři (Veber et al., 2002; Nenadál et al., 2008; Frehr, 1995; Marek a Kajml, 2012), pak docházíme k následujícím principům TQM:

1. *Princip vedení lidí a týmové práce (Leadership)*. Jedná se o strategické vedení prostřednictvím cílů, kdy vrcholový management naznačí jasný směr, jímž se organizace bude dlouhodobě ubírat, rozpracuje ho do firemních strategií a plánů, seznámí s nimi pracovníky organizace.
2. *Princip orientace na zákazníka*. Podnik může vyrábět jen to, co je možné prodat, přičemž kupují jen spokojení zákazníci.
3. *Princip neustálého zlepšování a inovací* z důvodu dynamického, proměnlivého, nestabilního a nepředvídatelného soudobého ekonomického a společenského prostředí. Neustálé zlepšování (Kaizen) představuje nepřetržité systematické zdokonalování prováděné na všech úrovních v mnoha malých krocích. Inovace oproti tomu představují velké kroky ve zlepšování, ke kterým dochází v delších časových odstupech.
4. *Důraz na priority a prevenci*. Z důvodu omezené kapacity manažerů a množství úkolů je nutné rozlišovat, co je významné (prioritou) a na to zaměřit pozornost, a co je nedůležité. Podle Paretova principu totiž jen 20 % příčin způsobuje 80 % důsledků. Prevence je chápána jako předcházení nedostatkům (neshodám, vadám, poruchám).

5. *Princip orientace na procesy.* Požadovaná kvalita výstupů je podmíněna zvládnutím řízení všech procesů - technických i netechnických, tedy těch, které jsou nebo nejsou bezprostředně zapojené do výroby.
6. *Princip rozvoje a angažovanosti lidí* představuje neustálé školení a vzdělávání zaměstnanců, kterým je tak dáвана příležitost prokázat a využít své schopnosti.
7. *Princip partnerství s dodavateli* ve smyslu interních i externích dodavatelsko-odběratelských vztahů. TQM kromě dosavadních „externích“ dodavatelsko-odběratelských vztahů přichází s rozšířením na kvalitu „interních“ vztahů ve vnitropodnikových procesech. Interním odběratelem (zákazníkem) je každý, komu je předáván hmatatelný (výrobek) nebo nehmatatelný výsledek práce, tedy další zaměstnanec. Tyto interní vztahy představují další prostor pro zlepšování.
8. *Bezvadnost samozřejmostí.* Představuje úsilí o vysoký stupeň bezvadnosti dodávaných výrobků/služeb, měřený v miliontinách – ppm (počet na 1 milion výrobků). K podpoře tohoto úsilí slouží programy „nulového“ počtu chyb, lépe řečeno „stále menšího počtu chyb“.
9. *Pravidelné audity (revize) managementu* s cílem odstranění slabých míst.
10. *Princip měřitelnosti výsledků.* Výstupy procesů organizace musí být spolehlivě měřeny a data následně vyhodnocována, protože jen to je zárukou objektivního rozhodování.
11. *Princip odpovědnosti vůči okolí.* Společnosti by měly být společensky odpovědné a respektovat trvale udržitelný rozvoj.

Z výčtu uvedených principů Total Quality Managementu je patrné, že TQM představuje „nadstavbu“ norem ISO souboru 9000, jejichž principy v sobě zahrnuje. Kromě toho celkové řízení kvality principy norem ISO souboru 9000 rozvádí dále - zvláště patrné je to v oblasti rozvoje zaměstnanců a celospolečenské odpovědnosti organizací.

### **3. EFQM Model excellence**

#### **3.1 Total Quality Management a EFQM**

Total Quality Management je nejkompexnější systém řízení vycházející z filozofie, že kvalita všech výstupů (výrobků a služeb) je určována kvalitou všech procesů, přičemž je věcí všech zaměstnanců podniku. Rozšiřuje tak řízení jakosti výrobků na řízení jakosti celého podniku.

Pod slovem „Total“ se skrývá podle Frehra (1995, s. 2):

- Celý výrobek, všechny jeho součásti a díly (žádná část není vynechána).
- Celý proces výroby a prodeje (žádný proces není vynechán).
- Všichni řídicí a výkonní pracovníci (nikdo není vynechán).

Total Quality Management má dva velké cíle, které se navzájem podmiňují:

- Zvyšování spokojenosti zákazníků.
- Nepřetržité zdokonalování všech činností v podniku. (Frehr, 1995, s. 151)

Protože koncepce TQM je, jak již bylo řečeno, velmi otevřenou filozofií managementu organizací, byly na podporu TQM vyvinuty různé modely, dnes označované nejčastěji jako „modely excellence organizací“. Z nich nejstarší jsou v tomto směru požadavky japonské Demingovy ceny za jakost z 50. let dvacátého století. Z konce osmdesátých let pochází model americké Národní ceny Malcolma Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award, MBANQA) a o další desetiletí později se objevuje Evropská cena za jakost (nyní EFQM Excellence Award), využívající EFQM Model excellence k posuzování podnikatelské úspěšnosti organizací.

TQM však není pouhou filozofií (postoji a chováním), ale jedná se o systém řízení založený na přesných a objektivních důkazech, používající metody a nástroje, do velké míry statistické.

### 3.2 Vznik Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM)

Za účelem podpory konkurenceschopnosti evropských organizací (nejen soukromého, ale i veřejného sektoru) a udržitelného rozvoje evropských ekonomik byla v roce 1989 na základě setkání vrcholných představitelů 14 evropských společností (Fiat Auto SpA, Ing. C. Ollivetti & C., SpA, Volkswagen AG, AB Electrolux, Koninklijke Luchvaart Maatschappij N. V. (KLM), N. V. Philips' Gloeilampenfabrieken, Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation, Ciba-Geigy AG, Régie Nationale des Usines Renault, Bull SA, Robert Bosch GmbH, British Telecommunications plc, Gebr. Sulzer AG, Nestlé SA), které proběhlo o rok dříve a za podpory Evropské komise ustavena nezisková organizace - Evropská nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management, EFQM). Těchto 14 společností, zejména automobilových koncernů, reagovalo na zaostávání Evropy za USA a Japonskem.<sup>11</sup>

EFQM ustanovila tým expertů z průmyslu a akademické sféry, aby vytvořili celkový rámec – EFQM Excellence Model („Evropský model pro excelenci podnikání“, později přejmenovaný na „EFQM Model excellence“)<sup>12</sup>, použitelný v organizaci libovolné velikosti a odvětví. Tento model představoval podporu pro hodnocení a získání Evropské ceny za jakost (European Quality Award), poprvé udělené v roce 1992. Postupem času se model vyvíjel a byl přizpůsoben změnám na globálním trhu.

Ačkoliv od svého zrodu základní logika Modelu zůstává zachována, během let docházelo k menší úpravě počtu dílčích kritérií a změnám procentuálnímu významu hlavních kritérií. Poslední verzi Modelu je aktualizace z roku 2012, označovaná jako Model excellence EFQM 2013.



Obrázek č. 18: Logo organizace EFQM (<http://www.efqm.org/>)

<sup>11</sup> *Our history* [online]. [cit. 15. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>

<sup>12</sup> Často se lze v českých překladech pojmu EFQM Excellence Model setkat s označením Model excellence EFQM, místo EFQM Model excellence.

Zmíněná excelence (podnikatelská úspěšnost, výjimečnost) organizací může být chápána jako vynikající postupy v řízení organizace a dosahování vynikajících výsledků a zakládá se na následujících zásadách:

- Vytváření hodnoty pro zákazníky.
- Vytváření trvale udržitelné budoucnosti.
- Rozvíjení schopností organizace.
- Využívání kreativity a inovací.
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity.
- Agilní řízení, tzn. rychle a účinně se přizpůsobovat.
- Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků.
- Trvalé dosahování vynikajících výsledků. (Model excelence EFQM, 2013)

Tyto výše uvedené zásady excelence organizací jsou v EFQM Modelu excelence obsaženy napříč jednotlivými kritérii, jak ukazuje níže uvedená tabulka. Tak je například princip „agilní řízení“ zahrnut v kritériu 1 – Vedení (konkrétně subkritériu 1e – „Lídři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně“), kritériu 2 – Strategie (v subkritériích 2a – „Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí“ a 2d – „Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány“) a tak dále.

Kritérium	1. Vedení					2. Strategie				3. Pracovníci					4. Partnerství a zdroje					5. Procesy, výrobky a služby				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Subkritérium																								
Vytváření hodnoty pro zákazníky																								
Vytváření trvale udržitelné budoucnosti																								
Rozvíjení schopností organizace																								
Využívání kreativity a inovací																								
Vedení na základě vize, inspirace a integrity																								
Agilní řízení																								
Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků																								
Trvalé dosahování vynikajících výsledků																								

Obrázek č. 19: Integrovaní konceptů EFQM Modelu excelence verze 2013 do kritérií (Model excelence EFQM, s. 21)

### 3.3 EFQM Model excellence

EFQM Model excellence je praktický, dobrovolný a obecný rámec, který zastřešuje všechny přístupy, nástroje a metody, které organizace využívá na své cestě k trvalé úspěšnosti. Systém managementu jakosti postavený na normách ISO souboru 9000 lze v rámci Modelu excellence EFQM dále rozvíjet.<sup>13</sup>

Model excellence EFQM umožňuje organizacím zejména:

- Inspirovat ty organizace, které hledají cestu k dalšímu rozvoji svých manažerských systémů, zejména norem ISO souboru 9000.
- Oceňovat organizace, které se ucházejí o Cenu Excellence EFQM (EFQM Excellence Award) nebo její národní ekvivalenty.
- Sebehodnotit organizace.

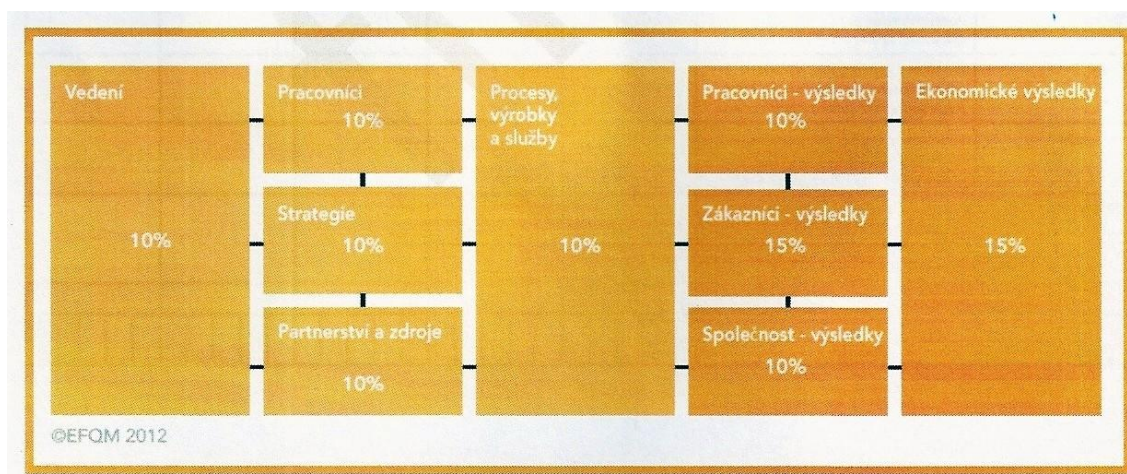
Jak uvádí Veber et al. (2002, s. 152), záměrem Modelu EFQM je předložit podnikatelskému sektoru i neziskové sféře doporučení v oblasti řízení těchto organizací, v jejichž důsledku by mělo dojít ke zlepšení. Zlepšení se má projevit jak v ekonomických výsledcích, tak i ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a okolím. Kromě toho manažerům organizací Model umožňuje pochopit vztahy příčin a následků mezi tím, co organizace dělá a výsledků, kterých dosahuje. Na základě kvantifikovaných dat je organizace schopna posoudit, zda výsledky, kterých dosahuje, odpovídají předpokladům, které má.

---

<sup>13</sup> *Model START PLUS* [online]. [cit. 15. 1. 2015]. Dostupné z: [http://www.sokcr.cz/images/stories/download/model\\_start\\_plus.pdf](http://www.sokcr.cz/images/stories/download/model_start_plus.pdf)

Model excelence EFQM se skládá z devíti základních kritérií:

1. Vedení.
2. Strategie.
3. Pracovníci.
4. Partnerství a zdroje.
5. Procesy, výrobky a služby.
6. Zákazníci.
7. Pracovníci.
8. Společnost.
9. Ekonomické výsledky.



Obrázek č. 20: Kritéria EFQM Modelu excelence (Model excelence EFQM, s. 9)

Výše uvedených devět základních kritérií je rozděleno do dvou hlavních oblastí – „Předpokladů“ (hnací síly úspěšnosti) a „Výsledků“ (oblasti, ve kterých by měly být spatřovány efekty činnosti organizace. Prvních pět kritérií je označováno jako „Předpoklady“, protože poskytují návod na to, jak lze dosáhnout nadprůměrných výsledků a obecně popisují veškeré možné činnosti firmy v jednotlivých oblastech, jako je vedení, stanovování strategií, řízení pracovníků, řízení partnerství a zdrojů nebo řízení procesů výrobků a služeb. Dosahované výsledky jsou pak posuzovány ve zbylých čtyřech kritériích – výsledky u zákazníků, pracovníků, lidské společnosti a ekonomické výsledky organizace. Zpětná vazba v Modelu, tedy zlepšování předpokladů z výsledků, je reprezentována „Učením se, kreativitou a inovacemi“. Jak je možné vidět z obrázku výše, uvedených devět hlavních kritérií nemá stejnou váhu a v poslední verzi Modelu se člení na



32 dílčích kritérií (subkritérií), podrobněji popisujících „to, co lze typicky pozorovat v excelentních organizacích a co by se mělo v průběhu hodnocení vzít v úvahu“ (Model excellence EFQM).

Jak uvádí Nenadál (2001, s. 51), EFQM Model excellence je náročný nejen na systémová měření, jako je např. měření spokojenosti zákazníků, benchmarking nebo sebehodnocení, ale i další netechnická měření zahrnující měření výkonnosti, efektů, účinnosti a další. Sebehodnocení a benchmarking představují dva hlavní atributy Modelu excellence EFQM. Díky nim lze při kvalifikované aplikaci podívat se na organizaci „zevnitř“, najít silné stránky a oblasti pro zlepšení.

Kritérium modelu	Typy systémových měření
Kritérium 1: <i>Vedení</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření výkonnosti procesů</li> <li>– sebehodnocení</li> <li>– měření výkonnosti organizace</li> <li>– měření výkonnosti systémů managementu</li> <li>– měření efektů zlepšování</li> <li>– měření výkonnosti zaměstnanců</li> </ul>
Kritérium 2: <i>Politika a strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření spokojenosti a loajality zákazníků</li> <li>– měření výkonnosti konkurence (externí benchmarking)</li> <li>– měření výkonnosti procesů</li> <li>– měření výkonnosti systémů managementu</li> <li>– měření spokojenosti zainteresovaných stran</li> </ul>
Kritérium 3: <i>Lidé</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření výkonnosti procesů</li> <li>– měření spokojenosti zaměstnanců</li> <li>– měření účinnosti výcviku</li> <li>– sebehodnocení</li> <li>– interní benchmarking</li> </ul>
Kritérium 4: <i>Partnerství a zdroje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření výkonnosti dodavatelů</li> <li>– finanční měření (měření nákladů)</li> <li>– měření výkonnosti procesů</li> <li>– měření efektů infrastruktury</li> </ul>
Kritérium 5: <i>Procesy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření výkonnosti procesů</li> <li>– měření výkonnosti systémů managementu</li> <li>– benchmarking procesů</li> <li>– měření efektů zlepšování</li> <li>– měření hodnoty pro zákazníka</li> <li>– měření spokojenosti zákazníků</li> </ul>

Kritérium modelu	Typy systémových měření
Kritérium 6: <i>Výsledky směrem k zákazníkům</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření spokojenosti zákazníků</li> <li>– měření loajality zákazníků</li> <li>– externí benchmarking</li> <li>– měření výdajů vztahujících se k jakosti</li> </ul>
Kritérium 7: <i>Výsledky směrem k zaměstnancům</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření spokojenosti zaměstnanců</li> <li>– externí benchmarking</li> <li>– měření výkonnosti zaměstnanců</li> </ul>
Kritérium 8: <i>Výsledky směrem ke společnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření spokojenosti zainteresovaných stran</li> <li>– měření efektů zlepšování</li> <li>– externí benchmarking</li> </ul>
Kritérium 9: <i>Klíčové výsledky výkonnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– měření výkonnosti organizace</li> <li>– finanční měření</li> <li>– měření výkonnosti procesů</li> <li>– externí benchmarking</li> </ul>

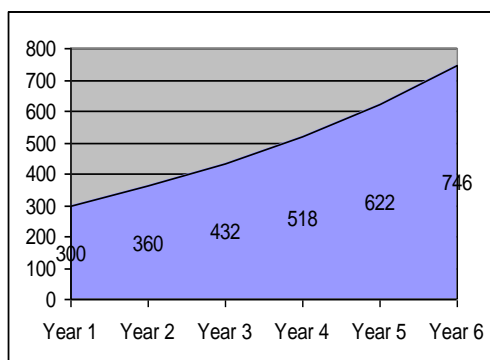
Obrázek č. 21: Typy systémových měření pro EFQM Model excellence (Nenadál, 2001, s. 51-52)

### 3.4 Proč Model EFQM

V dnešní době používá Model EFQM více než 30.000 firem, od největších koncernů po drobné firmy s méně než 10 zaměstnanci.<sup>14</sup> Důvody pro zavedení Modelu excelence EFQM v organizaci popisuje Marek a Kajml následovně (2012, s. 18):

- Aktivní zapojení zaměstnanců organizace do sebehodnocení a zvýšení jejich zájmu o další zlepšování v organizaci.
- Identifikace oblastí ke zlepšování prostřednictvím sebehodnocení.
- Obdržení zpětné vazby na sebehodnocení od externích a nezávislých odborníků, a tak získání dalších doporučení pro následné zlepšování a plánování podnikatelského záměru organizace.
- Získání prestižního mezinárodního uznání.
- Možnost porovnání se (benchmarkingu) s jinými organizacemi.

Společnosti, které teprve začínají s přístupem TQM na bázi EFQM Modelu excelence obvykle dosahují i hodnot nižších než 400 bodů, přičemž teoretické maximum představuje 1000 bodů. „Typické první skóre bývá často 250 – 350 a to ještě za předpokladu zavedené certifikace dle ISO 9001. Dosáhnout 750 bodů z úrovně 300 bodů trvá 5 let při roční růstu 20%“.<sup>15</sup> Obrázek níže ukazuje, jak zpravidla probíhá průběh a bodový výsledek u společností, které jsou certifikovány dle ISO a opakovaně se hodnotí podle EFQM.



Obrázek č. 22: Zvyšování počtu dosažených bodů organizací v čase (Příručka pro účastníky kurzu Hodnotitel Modelu excelence EFQM, Czech Trade)

<sup>14</sup> *EFQM model* [online]. [cit. 15. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

<sup>15</sup> Příručka pro účastníky kurzu Hodnotitel Modelu excelence EFQM, Czech Trade

### 3.5 Logický rámec „RADAR“ Modelu

Ke kvantifikaci výsledků míry splnění jednotlivých kritérií při sebehodnocení i hodnocení EFQM Model excellence využívá logický rámec označovaný jako RADAR, což je složenina zkratk pěti anglických výrazů:

- R – „results“, tj. výsledky.
- A – „approach“, tj. přístup.
- D – „deployment“, tj. přerozdělování, respektive rozšíření.
- A – „assessment“, tj. posuzování.
- R – „review“, tj. přezkoumávání.



Obrázek č. 23: Logický rámec RADAR (Model excellence EFQM, s. 22)

„Schéma RADAR představuje nejpropracovanější, nejkomplexnější a nejobjektivnější způsob posouzení stavu systému managementu v organizaci“ (Nenadál, 2001, s. 252). Ke každému z 9 kritérií se přiřazuje výsledek od 0 do 100. Výsledné hodnocení příslušného kritéria v části „Předpoklady“ je dáno prostým aritmetickým průměrem hodnocení dílčích kritérií uvnitř celého kritéria, protože v této části nejsou rozlišovány váhy dílčích kritérií. V části „Výsledky“ je však nutné dílčí kritéria přepočítávat násobením jejich váhy a pak tyto hodnoty dílčích kritérií sečíst. Takto dostaneme výsledky pro jednotlivých 9 kritérií. Protože však tato kritéria nemají v rámci Modelu stejné váhy, musíme je jimi vynásobit. Výsledné hodnocení organizace představuje součet bodů kritérií, který se pohybuje v rozmezí 0 až 1000 bodů.

## **II. Praktická část**

## 4 Použití EFQM Modelu excelence v praxi

### 4.1 Proč právě vybraná společnost a EFQM Model excelence

V době hledání firmy, kde bych EFQM Model excelence prakticky použil, jsem se dozvěděl, že jistá poradenská společnost (název poradenské společnosti neuvádím z etických důvodů a v této práci bude používán jen termín „poradenská společnost“ respektive „poradenská firma“) právě připravuje vstup ke klientovi (společnosti), kde Model excelence vyplynul jako jedno z několika možných řešení stávající nepříliš dobré situace. Díky tomu mi byla navržena účast v posuzovatelském (hodnotícím) týmu u tohoto klienta, se kterým poradenská firma začala spolupracovat před několika měsíci. Spolupráci v týmu auditorů se tak objevila příležitost nejen poznat hodnotící metodiku EFQM v praxi, ale také pochopit fungování společnosti. Týmu jsem na oplátku nabídl zpracovávat veškeré podklady. Název klienta - společnosti z etických důvodů neuvádím a v této práci bude dále pojmenována jen jako „společnost“, resp. „firma“. Charakteristika společnosti je uvedena na následující stránce.

Vybraná firma se brzy ukázala být ideální pro moje poznání a pochopení provozních procesů z následujících důvodů:

- Společnosti sice chyběly zásadní zkušenosti na poli TQM, ale byla ve stádiu, kdy cítila, že potřebuje nadstavbu dosavadního systému managementu kvality podle ISO 9001.
- Celému hodnotitelskému týmu se dostávalo plné podpory vedení, což byla nezbytná podmínka pro úspěšné aplikování Modelu.

Model excelence byl vybrán na základě požadavku společnosti o metodiku pro změření výchozího stavu a měření posunu. Nebyl však použit EFQM Model excelence poslední verze, ale místo toho byla však použita starší a zjednodušená verze tohoto Modelu excelence z důvodu zkušeností a vypracované dokumentace, včetně elektronických formulářů, právě pro tuto starší verzi. Situaci ve společnosti a její základní charakteristiku blíže uvádím v následujících odstavcích.

## 4.2 Situace společnosti a její charakteristika

Od svého vzniku se společnost zabývá primárně výrobou forem a dílů pro sklářskou výrobu. V roce 2000 se přesunula do nových prostor, byly pořízeny moderní stroje a nový informační systém pro řízení výroby. V té době nastal i požadavek zavést normy ISO 9001, nastavit procesy pro novou technologii a vyškolit nové zaměstnance. Firma se v té době orientovala převážně na ruský trh, na kterém se však začali čím dál více prosazovat levnější dodavatelé z Bulharska a Srbska.

V letech 2010-2014 se společnost z důvodu snižování strategické závislosti na nestabilním trhu a také díky nižší spolehlivosti tamních dosavadních obchodních vztahů rozhodla rozšířit výrobu i na segmenty automotive a leteckou výrobu. Tyto dvě nové oblasti však kladou výrazně vyšší nároky na jakost procesů, míru spolehlivosti dodávek a zvládnutí know-how obrábění moderních materiálů (titan, hliník a speciální slitiny). Zástupci vedení společnosti se rozhodli aplikovat vyšší standardy jakosti procesů, vyplývající z charakteru výroby pro automotive a leteckou výrobu i na výrobu sklářskou, aby nemuseli rozlišovat, do kterého segmentu jednotlivé zakázky patří a používat odlišný přístup a nároky na jakost u rozdílných segmentů.

Díky vyšší míře zmetkovitosti, zdlouhavému řešení zkoušek u nových malosériových výrob a zvýšením počtu reklamací zásadních výrobků, se však vedení společnosti přesvědčilo o tom, že zavedení systému řízení výroby a současné dodržování jakosti procesů není úplně zvládnuto. Navíc nově obsazená pracovní pozice manažerky jakosti pro popis a optimalizaci procesů nebyla využita v plné míře, protože tato manažerka během svého zaškolovacího působení v rámci zkušební doby musela výrazně vypomáhat oddělení kontroly výroby.

Hledáním nových partnerů v nových segmentech se také zvýšila potřeba nalezení kooperačních a subdodavatelských společností, což začalo vyžadovat náročnější požadavky na plánování výroby a koordinaci interní i externí logistiky. Současně bylo potřeba zahájit systematické audity a posuzování potenciálních dodavatelů, vyhodnotit jejich přínosy a případným rizikům předejít návrhem opatření a náhradních řešení. Očekávané audity zástupců dodavatelů do leteckého průmyslu a jimi zasláná dokumentace (jako příloha je na konci diplomové práce ukázán dotazník auditu dodavatele, strukturou a způsobem hodnocení podobný struktuře materiálů EFQM) následně ukázaly všechny



### 4.3 Cíle a očekávání od zavedení metodiky EFQM

Společnost se na základě situace, uvedené výše, rozhodla, že hledá metodiku, která jí pomůže vyřešit a nastavit všechny procesy tak, aby výsledky společnosti byly trvale udržitelné. Současně hledá způsoby, kdy budou současně synergicky splněny níže uvedené cíle:

- 1. Nastavení stavu „0“ a predikce požadovaného vývoje, kdy management od metodiky (Modelu) očekává, že nebude pouze měřit dosažený stav, ale pomůže předvídat předpokládané výsledky.*
- 2. Zavedení pravidelného hodnocení a měření posunu.*
- 3. Hodnocení podílu a přínosu každé pracovní pozice na stanovených strategických cílech společnosti.*
- 4. Revidování pracovní náplně u stávajících a definování pracovní náplně u nově nastoupivších zaměstnanců včetně jejího popsání v podnikových směrnících pomocí měřitelných indikátorů výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI).*
- 5. Zavedení metodiky pro určení priorit z akčního plánu a „Výsledků“ Modelu (management chce využít metodiku stanovení námětů na zlepšení a jejich utřídění podle priorit).*
- 6. Zavedení synergické metodiky pro strategii, operativu, ISO (management chce metodiku, která nebude vnímána jako další aktivita navíc a pomocí které bude řešena i naplňována strategie, popsané a nastavené procesy budou základem pro funkční operativu).*
- 7. Zavedení nástrojů pro aktualizaci akčního plánu (každý audit nebo analýza s sebou může přinášet soupis dalších požadavků či námětů, a tak chce management metodiku, která pomůže tyto priority uspořádat).*



## 4.4 Postup použití Modelu EFQM ve společnosti

Na pracovní schůzce při prezentaci, jak se bude postupovat, jsou dle poradenské společnosti vždy zástupcem auditorů vysvětleny níže uvedené kroky. Zavedení metodiky EFQM do společnosti má následující pravidla proto, aby byla splněna základní filozofie - konfrontace sebehodnocení společnosti zástupci vedení společnosti, proti kterému musí auditoři postavit nezávislý pohled zvenčí, opřený o podrobnou metodiku hledání důkazů a chování. Postup pro provedení měření společnosti dle metodiky EFQM byl následující:

1. *Představení cílů a důvodu použití metodiky.*
  - Představení metodiky formou prezentace.
  - Nominace týmů.
  
2. *Sebehodnocení v týmech.*
3. *Hodnocení firmy hodnotiteli.*
4. *„Konfrontační schůzka“.*
  - Prezentace výsledků sebehodnocení.
  - Prezentace výsledků hodnocení.
  - Prezentace dalších výstupů hodnotitelů.

Výše uvedené body postupu použití Modelu EFQM ve společnosti blíže popíší v následujících odstavcích.

### 4.4.1 Představení cílů a důvodu použití metodiky

Na začátku spolupráce je podle poradenské společnosti nutné prostřednictvím prezentace velmi důkladně vysvětlit filozofii Modelu excelence všem zaměstnancům, kteří se budou podílet na sebehodnocení. Stejně tak je důležité motivovat všechny pro identifikaci nedostatků (v metodice je označujeme jako „náměty na zlepšení“) a hledání způsobů, jak potenciál při odstranění těchto námětů využít. K tomu byla využita Příručka k prověrci

podniku z programu Regionálního modelu excelence, poskytnutá auditorským společností, ale i dalším zájemcům v rámci podpory českých společností organizací Czech Trade. Poradenská společnost se k materiálům a hodnotícím formulářům dostala v rámci školení hodnotitelů tohoto programu. V příručce je obsaženo krátké představení Modelu excelence EFQM, pokyny pro sebehodnocení a také bodovací tabulky pro ohodnocení „Předpokladů“ i „Výsledků“, které zde uvádím.

Stupeň kvality "Předpokladů"	2. dimenze hodnocení: Stupeň aplikace procesu v rámci firmy				
	Aplikace procesu je ve stadiu plánování.	Proces je aplikován přibližně ve čtvrtině relevantních oblastí firmy	Proces je aplikován přibližně v polovině relevantních oblastí firmy	Proces je aplikován přibližně ve třech čtvrtinách relevantních oblastí firmy	Proces je plně aplikován ve všech relevantních oblastí firmy
<b>1. dimenze hodnocení: Stupně kvality procesu</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
Proces je plánován nebo již bylo zahájeno jeho zavádění do praxe	10	-	-	-	-
Proces je ve firmě zaveden a probíhá	10	20	20	20	20
Jsou popsány vstupy a výstupy procesu včetně odpovědností a pravomocí, které s nimi souvisejí.	10	25	30	30	30
Existuje detailní popis procesu tj. jsou popsány vstupy, aktivity, vazby, účastníci, výstupy. Existuje blokové schéma nebo procesní mapa.	10	25	40	40	40
Cíle procesu jsou stanoveny jen obecně.	10	25	50	50	50
Cíle procesu jsou stanoveny přesně a je možné je měřit.	10	25	50	60	60
Jsou stanoveny nejen měřitelné cíle procesu, ale i měřítka úspěšnosti v dosahování těchto cílů, která jsou měřena nepravidelně nebo v případě potřeby na požádání.	10	25	50	70	70
Jsou stanoveny nejen měřitelné cíle procesu, ale i měřítka úspěšnosti v dosahování těchto cílů, která jsou měřena pravidelně.	10	25	50	75	80
Naměřené hodnoty jsou vyhodnocovány nepravidelně. Dosažené hodnoty jsou posuzovány intuitivně.	10	25	50	75	90
Naměřené hodnoty jsou vyhodnocovány nepravidelně. Dosažené hodnoty jsou posuzovány v porovnání s hodnotami dosaženými jinými podnikatelskými subjekty.	10	25	50	75	100

Obrázek č. 25: Bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 1 – 5 „Předpokladů“

(Zdroj: Příručka pro účastníky kurzu Hodnotitel Modelu excelence EFQM, Czech Trade)

Stupeň kvality "Výsledků"	2. dimenze hodnocení: Stupeň rozsahu výsledků				
	Výsledek popisuje aspoň jeden prvek/část oblasti.	Výsledky popisují některé prvky/části oblasti a zahrnují aspoň jeden indikátor.	Výsledky popisují přibližně polovinu prvků/částí oblasti a zahrnují více indikátorů.	Výsledky popisují většinu prvků/částí oblasti a zahrnují více než polovinu indikátorů.	Výsledky popisují všechny prvky/části oblasti a zahrnují všechny indikátory
<b>1. dimenze hodnocení: Stupně kvality výsledků</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
Existuje aspoň jeden výsledek.	10	-	-	-	-
Existuje více výsledků (tj. řada měření aspoň jednoho výsledku).	10	20	20	20	20
Existují výsledky, které jsou aspoň 3 roky stabilní (odchylka do 5%).	10	25	30	30	30
Existují výsledky, které jsou 3 roky stabilní a jsou srovnávány s předem stanovenými cíli.	10	25	40	40	40
Existují výsledky, které 3 roky vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s předem stanovenými cíli.	10	25	50	50	50
Existují výsledky, které 3 roky vykazují pozitivní trend, jsou srovnávány s předem stanovenými cíli společnosti a s vnějším okolím.	10	25	50	60	60
Existují výsledky, které 3 roky let vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s nejlepšími světovými výsledky ve své třídě.	10	25	50	70	70
Existují výsledky, které 5 let vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s výsledky světové úrovně.	10	25	50	75	80
Existují výsledky, které 5 let vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s výsledky světové úrovně, kterou v poslední době dosáhly.	10	25	50	75	90
Existují výsledky, které 5 let vykazují pozitivní trend a jsou dlouhodobě na světové úrovni. Společnost je pro ostatní měřítkem světové úrovně.	10	25	50	75	100

Obrázek č. 26: Bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 6 – 9 „Výsledků“

(Zdroj: Příručka pro účastníky kurzu Hodnotitel Modelu excelence EFQM, Czech Trade)

Pro vyšší aktivitu zaměstnanců (zvláště těch, kteří provádějí sebehodnocení společnosti a mají generovat i náměty na zlepšení, tedy pojmenovávat oblasti, kde společnost nedosahuje dobrých výsledků) je vhodné zvýšit motivaci pro toto chování i uznáním "tlusté čáry za minulostí" a orientací na budoucnost. Velký význam má pojmenování prvních výsledků (které dle poradenské společnosti nebývají příliš lichotivé) jako stavu "0", tedy stavu, od kterého společnost bude měřit svůj růst.

Pro seznámení rozšířeného vedení společnosti je dále důležité, aby byly v sebehodnotícím týmu obsaženy všechny klíčové pracovní pozice (zaměstnanci) a navíc může být výhodné, aby osoby, které jsou odpovědné za určitou oblast, nebyly vedoucím týmu, který danou oblast hodnotí. Dle auditorů poradenské společnosti je dalším velkým přínosem diskuze sebehodnotícího týmu nad vnímáním stavu a úrovně každého kritéria a způsobu, jak dojdou ke společnému sjednocenému hodnocení. Klienti údajně často sdělují, že i společné pojmenovávání a hodnocení daného kritéria je pro všechny zúčastněné pracovníky velmi přínosné, zejména pro vysvětlení mnohdy rozdílného přístupu ke společným věcem, což pomohlo obohatit jednotlivé pracovní pozice o společné vnímání nebo i pochopení priorit dalších pracovních pozic.

Z pohledu nominace týmů je důležité najít pro 9 posuzovaných kritérií pro posouzení „Předpokladů“ a „Výsledků“ 9 vedoucích týmů a členy týmů volit tak, aby v nich byly vždy i osoby, které nemají dané kritérium v pracovní náplni. Role vedoucího týmu spočívá v koordinaci schůzky a garantování toho, že bude zabezpečeno pořízení zápisu, který bude obsahovat popis: jak ohodnocení daného kritéria probíhalo, sběr silných stránek společnosti pro dané kritérium, popis námětů na zlepšení (nahrazuje se tím označení „slabé stránky“) a způsob nebo metoda, jak se „sebehodnotitelé“ dohodli na výsledné hodnotě kritéria. Výše uvedené zapsané informace jsou důležitou podmínkou pro podobné hodnocení i v dalších letech, kdy může mít velký význam vědět, zda se jednalo spíše o „kritický“ nebo „neutrální“ pohled na dané kritérium. V záznamech může být také důležitý seznam pracovních pozic a popis rolí, které daný pracovník v týmu v průběhu sebehodnocení vykonával.

Ve společnosti, kde byl prováděn audit EFQM, je velmi málo pracovníků ve vyšším managementu, a proto byli často zaměstnanci součástí více týmů. To, že každý z pracovníků vedení společnosti byl v několika týmech, se ukázalo jako velmi přínosné. Každý z nich se totiž dostával několikrát do situace, kdy musel z několika úhlů pohledů hodnotit různé výsledky společnosti, prezentovat svoje názory, postoje a postupy nebo je

i na základě argumentů ostatních změnit. Navíc se vedení společnosti dopředu dohodlo, že vedoucím týmu bude vždy pracovník, který danou oblast neřeší jako výkonný manažer. V týmu sebehodnocení tak byly zastoupeny tyto pracovní pozice - ředitel společnosti, manažerka nákupu, manažerka správy a financí, manažerka pro personalistiku a mzdy, manažerka jakosti, specialista výroby pro technickou přípravu výroby (TPV), manažerka obchodu a marketingu, manažer výroby, mistři a manažer logistiky. Složení jednotlivých týmů ukazuje následující obrázek.

		Pracovní pozice									
		ředitel	obchod, marketing	nákup	správa a finance	personální a mzdy	výroba	TPV	jakost	logistika	mistři
Č.	Kritérium										
1.	Způsob vedení a řízení		oranzová	oranzová				oranzová			oranzová
2.	Strategie a plánování		oranzová		oranzová	fialová			oranzová		
3.	Řízení lidských zdrojů		oranzová			oranzová		oranzová	fialová		
4.	Řízení zdrojů a budování partnerství						oranzová		oranzová	oranzová	fialová
5.	Řízení procesů			oranzová	fialová	oranzová					oranzová
6.	Hodnocení z hlediska zákazníků				oranzová	oranzová	fialová		oranzová		
7.	Hodnocení z hlediska zaměstnanců		oranzová	fialová			oranzová	oranzová			
8.	Hodnocení z hlediska komunity			oranzová					oranzová	fialová	oranzová
9.	Hodnocení klíčových ukazatelů				oranzová		oranzová	fialová		oranzová	

Obrázek č. 27: Rozdělení týmů a určení vedoucích týmu (Zdroj: interní materiály poradenské společnosti)

Pozn.: vedoucí týmu jsou označeni fialovou barvou, ostatní členové oranžovou.

#### 4.4.2 Sebehodnocení v týmech

K sebehodnocení každému týmu připravili hodnotitelé příslušnou část Příručky pro sebehodnocení - všechny týmy dostaly stránku Příručky s daným kritériem, záznamovou stránku pro zjištění (seznam silných stránek a námětů na zlepšení) a metodickou bodovací tabulku. Mimo tyto poskytnuté dokumenty měl každý tým provádět záznam o schůzce a prováděných úkonech.

Velmi podrobně a názorně byl zakreslením na „flip chart“ vysvětlen postup pro hodnocení kritérií „Předpokladů“, kdy stupeň kvality předpokladů se sestavuje jako kombinace dvou hodnocení - stupně kvality procesu a stupně aplikace v procesu v rámci firmy. Oba stupně se doplňují, kdy stupeň aplikace procesu v rámci firmy má 5 úrovní, stupeň kvality procesu má úrovní 10. V bodovací tabulce s barevným vyjádřením lze znázornit, jak stoupají výsledky v rámci obou stupňů. Je důležitější zavádět větší počet procesů plošně (ve více oblastech firmy) než zavádění malého počtu velmi podrobně měřitelných a řízených procesů, protože výsledná hodnota vzrůstá zásadně ve prospěch vyšší aplikace procesu ve firmě. Výsledky, byť průměrné, ale napříč celou firmou jsou důležitější než 100% zavedení procesu jen např. ve čtvrtině relevantních oblastí firmy.

Stupeň kvality "Předpokladů"	2. dimenze hodnocení: Stupeň aplikace procesu v rámci firmy				
	Aplikace procesu je ve stadiu plánování.	Proces je aplikován přibližně ve čtvrtině relevantních oblastí firmy	Proces je aplikován přibližně v polovině relevantních oblastí firmy	Proces je aplikován přibližně ve třech čtvrtinách relevantních oblastí firmy	Proces je plně aplikován ve všech relevantních oblastí firmy
1. dimenze hodnocení: Stupně kvality procesu	10%	25%	50%	75%	100%
Proces je plánován nebo již bylo zahájeno jeho zavádění do praxe	10	-	-	-	-
Proces je ve firmě zaveden a probíhá	10	20	20	20	20
Jsou popsány vstupy a výstupy procesu včetně odpovědností a pravomocí, které s nimi souvisejí.	10	25	30	30	30
Existuje detailní popis procesu tj. jsou popsány vstupy, aktivity, vazby, účastníci, výstupy. Existuje blokové schema nebo procesní mapa.	10	25	40	40	40
Cíle procesu jsou stanoveny jen obecně.	10	25	50	50	50
Cíle procesu jsou stanoveny přesně a je možné je měřit.	10	25	50	60	60
Jsou stanoveny nejen měřitelné cíle procesu, ale i měřítka úspěšnosti v dosahování těchto cílů, která jsou měřena nepravidelně nebo v případě potřeby na požádání.	10	25	50	70	70
Jsou stanoveny nejen měřitelné cíle procesu, ale i měřítka úspěšnosti v dosahování těchto cílů, která jsou měřena pravidelně.	10	25	50	75	80
Naměřené hodnoty jsou vyhodnocovány nepravidelně. Dosažené hodnoty jsou posuzovány intuitivně.	10	25	50	75	90
Naměřené hodnoty jsou vyhodnocovány nepravidelně. Dosažené hodnoty jsou posuzovány v porovnání s hodnotami dosaženými jinými podnikatelskými subjekty.	10	25	50	75	100

Obrázek č. 28: Upravená bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 1 – 5 „Předpokladů“, zvýrazněný stoupající význam kritérií (Zdroj: interní materiály poradenské společnosti)

Pro sebehodnocení v oblasti „Výsledků“ byla připravena obdobná metodika, kdy se hodnotí současný vliv stupně kvality výsledků v 10 úrovních a opět stupeň rozsahu výsledků v 5 úrovních. Obdobně vzrůstá výsledná hodnota nepřímou úměrou - vyšší vliv je přisuzován stavu, kdy nejlépe výsledky popisují a zahrnují všechny uvedené indikátory, než aby bylo jen několik málo indikátorů vykazováno ve společnosti delší dobu. Prioritou je opět synergické působení a sledování více indikátorů ve společnosti, což svědčí o hlubším zavedení systémů jakosti.

Stupeň kvality "Výsledků"	2. dimenze hodnocení: Stupeň rozsahu výsledků				
	Výsledek popisuje aspoň jeden prvek/část oblasti.	Výsledky popisují některé prvky/části oblasti a zahrnují aspoň jeden indikátor.	Výsledky popisují přibližně polovinu prvků/částí oblasti a zahrnují více indikátorů.	Výsledky popisují většinu prvků/částí oblasti a zahrnují více než polovinu indikátorů.	Výsledky popisují všechny prvky/části oblasti a zahrnují všechny indikátory
1. dimenze hodnocení: Stupně kvality výsledků	10%	25%	50%	75%	100%
Existuje aspoň jeden výsledek.	10	-	-	-	-
Existuje více výsledků (tj. řada měření aspoň jednoho výsledku).	10	20	20	20	20
Existují výsledky, které jsou aspoň 3 roky stabilní (odchylna do 5%).	10	25	30	30	30
Existují výsledky, které jsou 3 roky stabilní a jsou srovnávány s předem stanovenými cíli.	10	25	40	40	40
Existují výsledky, které 3 roky vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s předem stanovenými cíli.	10	25	50	50	50
Existují výsledky, které 3 roky vykazují pozitivní trend, jsou srovnávány s předem stanovenými cíli společnosti a s vnějším okolím.	10	25	50	60	60
Existují výsledky, které 3 roky let vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s nejlepšími světovými výsledky ve své třídě.	10	25	50	70	70
Existují výsledky, které 5 let vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s výsledky světové úrovně.	10	25	50	75	80
Existují výsledky, které 5 let vykazují pozitivní trend a jsou srovnávány s výsledky světové úrovně, kterou v poslední době dosáhly.	10	25	50	75	90
Existují výsledky, které 5 let vykazují pozitivní trend a jsou dlouhodobě na světové úrovni. Společnost je pro ostatní měřítkem světové úrovně.	10	25	50	75	100

Obrázek č. 29: Upravená bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 6 – 9 „Výsledků“, zvýrazněný stoupající význam kritérií (Zdroj: interní materiály poradenské společnosti)

Auditoři poradenské společnosti navrhli společnosti, aby mohli metodicky pomoci prvnímú tímu s jeho prvním hodnotícím kritériem za účasti všech ostatních tímu. Tato aktivita se ukázala velmi prospěšná, protože se nastavil jednotný způsob sebehodnocení.

Sebehodnocení proběhlo v několika fázích a na několika schůzkách. Protože se pracovníci v tímech opakovali, tak všechny schůzky proběhly relativně rychle. Všechna sebehodnocení se uskutečnila v době do 14 dnů a poskytla tak prostor auditorům na získání podrobných informací. Aby pracovníci, kteří byli součástí tímu sebehodnocení (zaměstnanci), nebyli dotazováni v průběhu hodnocení auditorů, bylo dohodnuto, že tyto pohovory budou vedeny až poté, co provedou sebehodnocení daných kritérií v tímech. Tím bylo zaručeno, že se názory nebo zjišťované informace pro auditory „neprojektovaly“ do sebehodnocení tímu zaměstnanců.

#### 4.4.3 Hodnocení firmy hodnotiteli

Nejen z důvodu vysvětlení metodiky a postupu (hlavně mně jako nováčkovi v problematice), ale hlavně pravidelné „kalibrace“ hodnotitelů, použili hodnotitelé poradenské firmy případovou studii hodnocení Modelu excelence z jiné společnosti. Pro kalibraci společného a stejného hodnocení byla vybrána kritéria: 3 – „Řízení lidských

zdrojů“ a kritérium 5 – „Procesy“. Pro sladění týmu byla připravena dokumentace a v elektronickém formuláři všichni hodnotitelé provedli hodnocení kritérií uvedené v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Hodnocená subkritéria pro „kalibraci“ hodnotitelů (Zdroj: interní materiály poradenské společnosti)

Kritérium	Hodnocené podklady
3.1 Systematická a obousměrná komunikace s pracovníky.	Hodnocením informací ze zápisů porad, sdělení ředitele, záznamu projektových týmů pro komunikaci.
3.2 Proces zaškolení nových zaměstnanců.	Hodnocením směrnice pro adaptační plány a zápisy o reálném zaškolení nových pracovníků.
3.3 Profesní rozvoj zaměstnanců a kariérní plánování.	Hodnocením směrnice pro vzdělávání, kariérní růst a zápisech hodnocení pracovníků a jejich sebehodnocení.
5.1.2 Procesy jsou popsány a pravidelně revidovány.	Hodnocením stavu dokumentace ISO.
5.2.3 Záznamy o dosažené úrovni kvality, nápravná a preventivní opatření.	Hodnocením metodiky pro nápravná opatření a jejich seznam a výsledky.

U všech hodnotitelů nebyly zásadní odchylky mezi hodnoceními, pouze 1x se výsledná hodnocení rozcházela více jak o jeden stupeň. Proto hodnotitelé zahájili diskuzi a vysvětlování, proč dal každý daný počet bodů a jak vnímali ostatní poskytnuté důkazy pro svoje tvrzení. Po diskuzi bylo provedeno další hodnocení, které bylo ve výsledcích naprosto stejné. Výhodou pro hodnotitelský tým ve společnosti bylo, že společnost má málo manažerů, často dochází k prolínání funkcí a procesů, a proto se při hodnocení hodnotitelé až na výjimky získávání detailnějších informací převážně pohybovali společně a v diskuzi pak při předložení důkazů měli na hodnocená kritéria shodný názor. Prvního hodnocení jsem se neúčastnil, bylo mi podrobně předvedeno a vysvětlen postup a použití formuláře, druhé hodnocení jsem provedl pod dohledem jednoho z hodnotitelů a poté jsem již prováděl hodnocení samostatně

Pro hodnocení musel být sestaven podrobný harmonogram, aby dotazované osoby byly pokud možno vždy k dispozici. Pokud nastal případ, že tomu tak nebylo, byly sbírány prozatím další informace, a tak relativně v malém počtu návštěv (4 návštěvy ve společnosti pro hodnocení) byly získány všechny relevantní informace. Rychlý průběh dotazování byl zaručen i tím, že dotazované osoby měly metodiky, směrnice a postupy k dispozici a částečně i tím, že je ve společnosti zaveden centrální systém řízení Helios, který nekompromisně ukazuje, zda je daná aktivita v procesu splněná. K výraznému uspokojení

fáze sběru informací pro hodnotitele přispělo i dobré naplánování aktivit se znalostí přítomnosti daných osob ve společnosti a naplánování pohovorů s respektováním daných firemních procesů - ranní porada výroby mezi 09:15-09:45, polední přestávka pro různé osoby v rozmezí 12:00-13:00, strategická porada Progress teamu od 13:15-13:45, pravidelná porada vedení každé pondělí od 14:00. Progress team je dle potřeby svolávaná skupina pracovníků, kterou zpravidla tvoří vedoucí výroby, manažerka jakosti, zástupci programátorů a technologů, mistři a manažerka obchodu a na schůzce se zabývají strategickými tématy nebo tématy pro nalezení a odstranění příčin u pojmenovaných nedostatků, zpravidla ve výrobním procesu nebo v celém průběhu zakázky společnosti.

O mnoha procesech jsou ve společnosti pořizována průběžně data, avšak bylo zjištěno, že často nejsou stanoveny ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI), tedy ukazatele stanovující míru správnosti nastaveného procesu, a společnost tak přichází v hodnocení o body proto, že proces je pouze monitorován. Úrovně řízení procesu jsou Modelem stanoveny v následujících variantách:

- Proces jen monitorován, ale není řízen.
- S výstupy systematicky nepracuje.
- Nejsou stanoveny cíle, trendy, porovnávání s nimi nebo i s jinými společnostmi v oboru nebo i mimo něj.

Vedení společnosti před hodnocením vyslovilo domněnku, že by bylo vhodné znát výsledky podobné společnosti v oboru. Hodnotitelé sdělili vedení společnosti, že tyto výsledky bude pravděpodobně obtížné získat, proto zatím musí společnosti stačit, že všechny aktivity budou plánované, budou mít stanovené cíle, data a informace budou průběžně vyhodnocovány a na jejich základě budou stanovovány trendy a nápravná opatření. Již tímto přístupem se kvalita procesů ve společnosti může výrazně navýšit.

Hodnotitelé používali pro hodnocení společnosti elektronický formulář, který jim umožňoval přímo zaznamenávat zjištěný stav ve sloupci „Popis stavu“, kdy vodítkem pro stanovení hodnoty ve škále 0,1,2,3 nebo 4 byla písemná nápověda pro jednotlivé stavy a upřesňující informace byly vepisovány do pole „Upřesnění“. Hodnotitelé používali toto pole jako poznámku a ve svém pomocném excelovském formuláři barevně odlišovali, zda se jedná o neutrální upřesňující informaci nebo doplňující komentář k důkazům pro



posuzované kritérium, silnou stránku nebo námět na zlepšení. Tato zjištěná upřesnění následně využili v seznamu „Silných stránek“ a „Námětů na zlepšení“ jako základ pro akční plán.

	0	1	2	3	4	upřesnění
1.3 Existence vůdčích schopností členů vrcholového vedení	Formální přístup k řízení firmy.	Manažeři si uvědomují význam orientace firmy na zákazníka (ve smyslu plnění jeho potřeb a očekávání)	Manažeři se projevují jako vůdci, iniciují proces zlepšování a zapojují do tohoto procesu ostatní pracovníky	3=2+manažeři jsou osobním příkladem pro ostatní pracovníky při předkládání a realizaci opatření v rámci programu trvalého zlepšování.	4=3+existují jasná pravidla procesu trvalého zlepšování, která jsou systematickým způsobem komunikována a dodržována všemi pracovníky.	Manažeři nikdy neabsolvovali školení manažer. dovedností jako celku, pouze dílčí části, nemají dovednosti vedení podřízených.

Obrázek č. 30: Příklad a ukázka hodnotící škály hodnotitelů (Zdroj: interní materiály poradenské společnosti)

Posouzeno jinak než hodnotou „0“ (znamená např.: „kritérium není popsáno nebo není používáno“) bylo celkem 76 z celkem 88 kritérií.

Průběžnou kontrolu možných zásadních odchylek v hodnocení jednotlivých hodnotitelů prováděli hodnotitelé přehledným formulářem se záznamem jednotlivých kritérií a barevného vyznačení zjištěných hodnot. Dohoda v týmu zaručovala, že se zásadně budou řešit až odchylky o více jak 1 stupeň v hodnotící škále, ale k takovému případu nedošlo. Bylo stanoveno, že dané kritérium by hodnotili hodnotitelé rozšířením vzorku dotazovaných zaměstnanců, pokud by v dané oblasti mohli najít další, jinak by provedli nové kolo hodnocení.

Tabulka č. 2: Ukázka bodového ohodnocení kritéria 1 jednotlivými hodnotiteli (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

Č.	Kritérium	JK	PK	ZČ	RČ	Průměr	Nejčastěji
1.	Způsob vedení a řízení						
1.1	Společnost má fungující představenstvo / tým vrchol. vedení.	3	2	3	3	2,75	3
1.2	Existuje jednoznačná struktura výkonného řízení společnosti.	1	1	0	1	0,75	1
1.3	Existence vůdčích schopností členů vrchol. vedení.	1	1	1	1	1	1
1.4	Vedení formuluje a komunikuje poslání, vizi a hodnoty.	0	0	0	0	0	0

#### 4.4.4,„Konfrontační schůzka“

Před touto schůzkou u zadavatele jsem se zúčastnil přípravné schůzky hodnotitelů, kdy ostatní hodnotitelé připravili všechny informace pro společnost a dle přesného scénáře si vzájemně prezentovali, jak bude schůzka probíhat. Dozvěděl jsem se, že jde o klíčovou fázi hodnocení, protože zpravidla bývají výsledky sebehodnocení výrazně lepší než výsledky hodnotitelů a mnohdy se vede až bouřlivá diskuze hlavně nad údaji, zjištěnými hodnotiteli. I z tohoto důvodu je vhodné před začátkem schůzky připomenout pravidlo nevracení se k minulosti a je lepší, když se společnost při svém prvním hodnocení bude hodnotit přísněji. To znamená, že jako nesplněný vyhodnotí každý parametr nebo kritérium, byť skoro hotové, aby při následném dalším auditu bylo výrazně více splněných kritérií s daleko menším úsilím. Pro společnost je tento postup i přes počáteční frustraci velmi motivující (zvláště do doby, než si zvykne na systematický přístup k trvalému zlepšování), aby byly vidět rychlé pokroky. Diskuzi nad výsledky obou hodnocení by měl vést hodnotitel, který má velké komunikační dovednosti a zkušenosti s vedením jednání a řízením problémových situací. Údajně je velmi důležité průběžně připomínat nastavená pravidla a často připomínat vedení, že "nalezení" mnoha detailů jako námětů neznamená, že společnost je špatně vedena a že výsledků dosahuje náhodně.

Konfrontační schůzka ve společnosti probíhala na úvod rozpačitě do doby, než jeden z majitelů zopakoval všem přítomným, že vítá náměty a označení potenciálu ve společnosti, nebude následně pátrat po „vinicích“ nedostatků a že oceňuje, že pracovníci sestavili seznam informací a námětů. Bylo také dohodnuto, že výsledky sebehodnocení budou ve společnosti průběžně sledovány z pohledu, zda a kdy budou následně dosaženy. Jednotlivé týmy pak prezentovaly všechna hodnocená kritéria sebehodnocením a průběh sebehodnotících schůzek.

#### 4.4.4.1 Prezentace výsledků sebehodnocení

Sebehodnotící týmy společnosti vždy nejprve představily své členy, následně prezentovaly i způsob komunikace a dohody nad zapsaným výsledkem pro hodnocené kritérium. Bylo potvrzeno, jak přínosné pro všechny zúčastněné bylo vysvětlení určitého stavu kritéria nebo jeho výsledku a shoda na tomto výsledku. Často bylo zmíněno i to, že ostatní členové týmu viděli posuzované kritérium zásadně jinak, než osoba, která v rámci procesu byla jeho vlastníkem nebo zodpovídala za výsledek daného procesu, nicméně byly v diskuzi často definovány požadavky na budoucí kroky, které do té doby nikdo nahlas nebo písemně neformuloval. Pro výsledné sebehodnocení používali členové týmu nejčastěji metodu hlasování, orientačně jim sloužila i tabulka, převzatá z kalibrace hodnotitelů.

Tabulka č. 3: Ukázka formuláře pro zaznamenávání bodového ohodnocení subkritérií jednotlivými členy sebehodnotících týmů včetně metody pro výsledné stanovení hodnoty subkritérií (Zdroj:

Jakub Kratochvíl)

Č.	Kritérium	01	02	03	04	Průměr	Nejčastěji
1.	Způsob vedení a řízení						
1.1	Společnost má fungující představenstvo / tým vrcholového vedení.	3	2	3	3	2,75	3

Dále týmy sestavily u každého hodnoceného kritéria seznam silných stránek a námětů na zlepšení. Níže uvádím příklad všech výstupů u kritéria 1.

Tabulka č. 4: Ukázka části seznamu pro vytvoření akčního plánu pro kritérium 1 – „Vedení“

(Zdroj: Jakub Kratochvíl)

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
1. VEDENÍ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměstnanci jsou pravidelně seznamováni s výsledky společnosti.</li> <li>Situace u klíčových zákazníků je dlouhodobě sledována.</li> <li>Ředitel společnosti prezentuje vlastní podnik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměstnanci nejsou dostatečně stimulováni k vlastním zlepšovatelským návrhům.</li> <li>Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je prováděno až po roce.</li> </ul>

Jednotlivé týmy dospěly k následujícím výsledkům v jednotlivých kritériích.

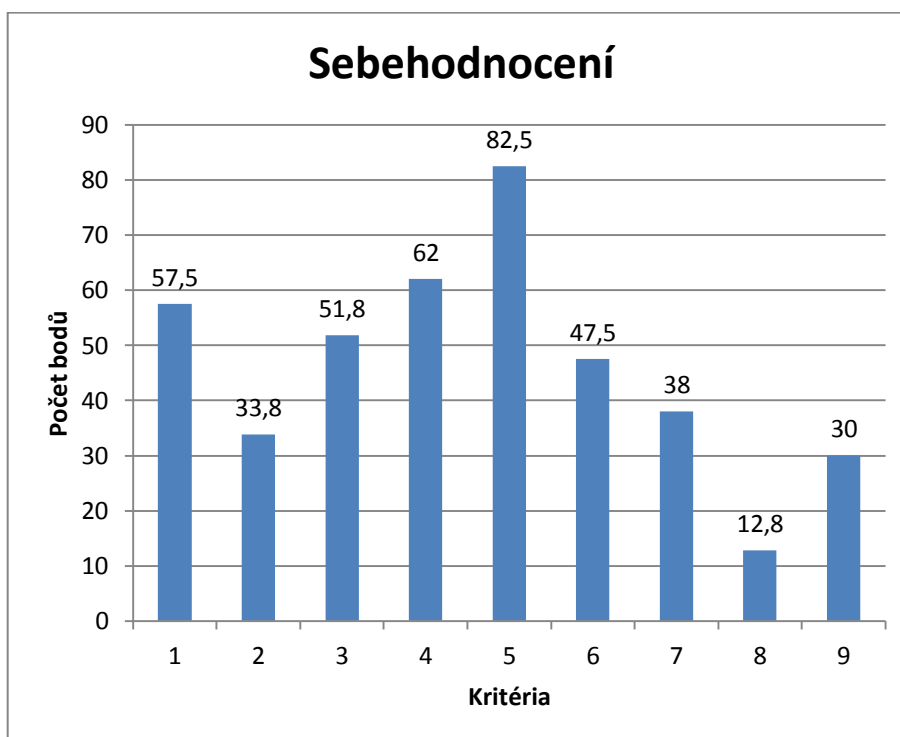
Tabulka č. 5: Bodové ohodnocení kritérií sebehodnotícími týmy (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sebehodnocení	57,5	33,8	51,8	62	82,5	47,5	38	12,8	30

Celkové hodnoty jsou za „Předpoklady“ celkem 288 bodů a za „Výsledky“ 128 bodů, v součtu 416 bodů celkem. Pokud by tento výsledek platil, jednalo by se při prvním hodnocení o nadprůměrnou hodnotu.

Tabulka č. 6: Výsledné bodové ohodnocení společnosti sebehodnotícími týmy (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

	předpoklady	výsledky	celkem
Sebehodnocení	288	128	416



Obrázek č. 31: Grafické vyjádření výsledků sebehodnocení jednotlivých kritérií (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

#### 4.4.4.2 Prezentace výsledků hodnocení

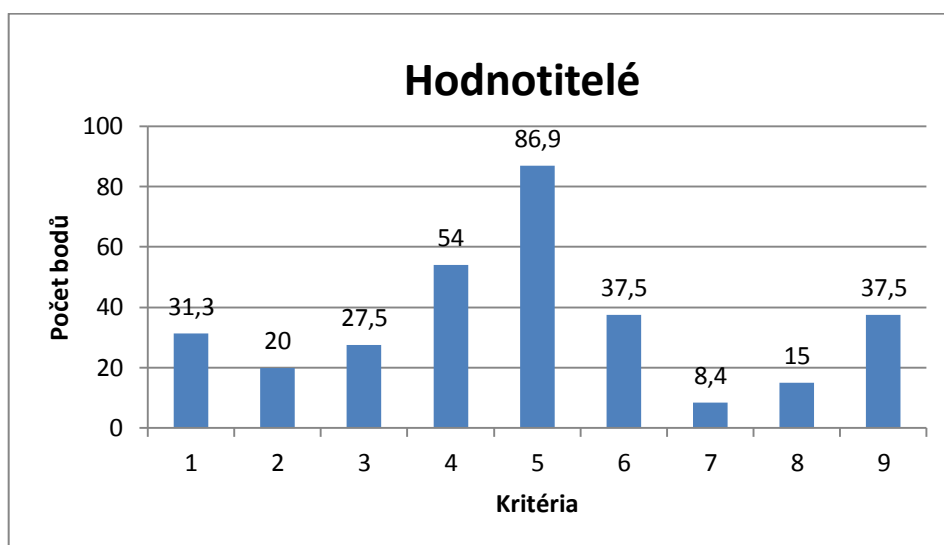
Po části prezentace sebehodnocení, zástupci poradenské firmy jako hodnotitelé znovu připomněli účel a význam metodiky a přijatého kritičtějšího pohledu na posuzovaná kritéria. Znovu zdůraznili, že po prezentaci výsledků hodnotitelů je možné identifikovat, jak daleko se blíží naměřená hodnota daného kritéria (na základě reálně doložených důkazů) od obecně vnímaného stavu ve společnosti. Současně bylo poukázáno na možnost „konfrontace“ výsledků a priorit řešení i pomocí formuláře pro audit zákazníka, který definuje jeho priority pro garanci stavu jakosti svého dodavatele.

V dalším kroku schůzky byly prezentovány výsledky vždy postupně za každé kritérium tak, jak hodnotitelé našli důkazy. Prezentovali také, kde byly zjišťovány informace a které zásadní důkazy ve společnosti jim nebyly poskytnuty. Stejně jako sebehodnotitelé zaznamenávali silné stránky a náměty na zlepšení.

Hodnotitelé snížili bodové hodnocení společnosti na hodnotu 318. V následné diskuzi společnost neobhájila navýšení této naměřené hodnoty, neboť nebyly doloženy důkazy.

Tabulka č. 7: Výsledné bodové ohodnocení společnosti hodnotiteli (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

	předpoklady	výsledky	celkem
Hodnotitelé	220	98	318



Obrázek č. 32: Grafické vyjádření výsledků hodnocení jednotlivých kritérií (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

#### 4.4.4.3 Prezentace dalších výstupů hodnotitelů

Na závěr konfrontační schůzky byly zaměstnancům prezentovány i následující výstupy:

- **Kvantifikovaný rozdíl v sebehodnocení a hodnocení jednotlivých kritérií, doplněný komentáři včetně grafického vyjádření**

U kritéria 7 – „Výsledky směrem k zaměstnancům“ byl shledán největší rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením (téměř 30 bodů). Tím se potvrzuje, že jsou to právě lidé (zaměstnanci), kteří tvoří základ společnosti a jejich správné vedení k naplnění cílů firmy je tím nejtěžším. Nejnižší skóre v rámci sebehodnocení u kritéria 8 – „Odpovědnost vůči okolí“ tedy nebylo až tak směrodatné, neboť se nejednalo o externí hodnocení podepřené důkazy. Kritéria 5 – „Procesy“, 8 – „Odpovědnost vůči okolí“ a 9 – „Ekonomické výsledky“ hodnotitelé hodnotili lépe, než se jevila sebehodnotitelům. V případě kritéria 5 je lepší výsledek bezesporu dán zavedením řízení kvality podle normy ISO 9001 a důkladným nakládáním s odpady v rámci kritéria 8. Všechna ostatní kritéria kromě těchto tří byla hodnotiteli ohodnocena hůře, než jak je viděli sebehodnotící týmy. Výsledné skóre společnosti tak bylo sníženo téměř o 100 bodů na 318 bodů. Jedná se o průměrný výsledek společnosti, která má zavedený systém certifikace podle ISO 9001.

Tabulka č. 8: Bodový rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením jednotlivých kritérií (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

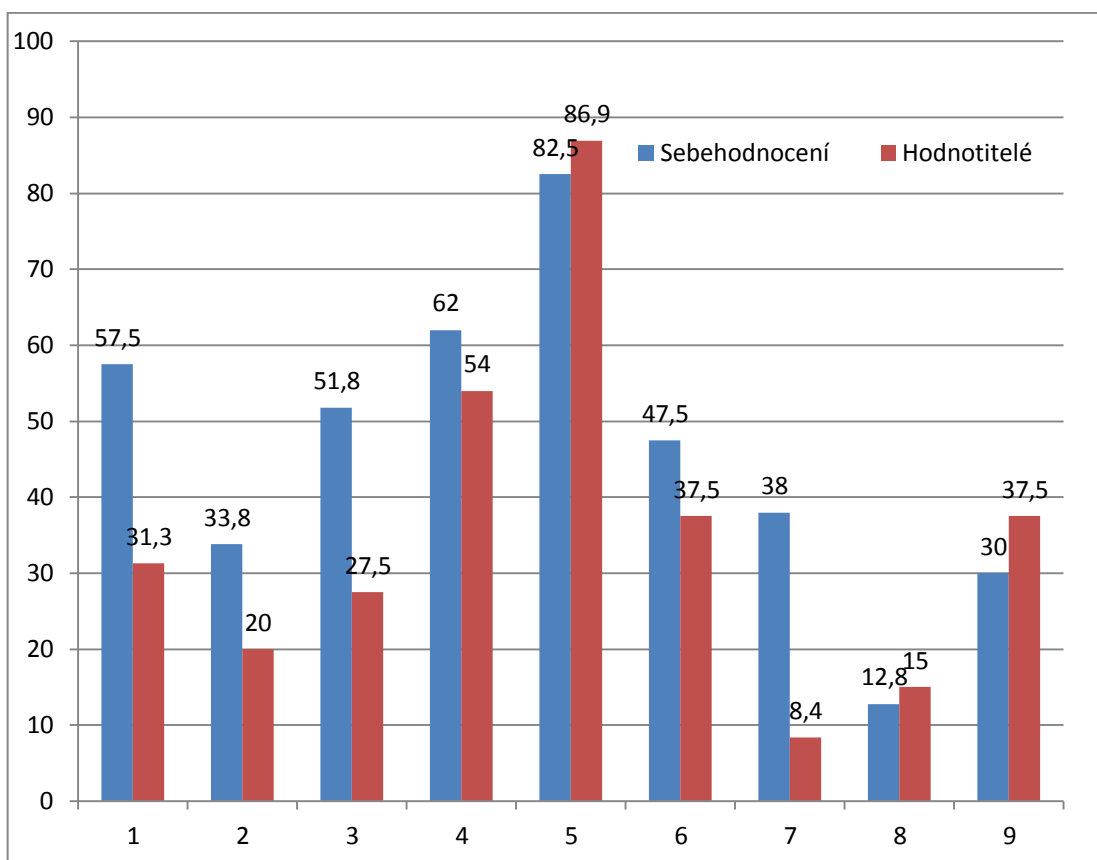
Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	celkem
Sebehodnocení	57,5	33,8	51,8	62	82,5	47,5	38	12,8	30	415,9
Hodnotitelé	31,3	20	27,5	54	86,9	37,5	8,4	15	37,5	318,1
Rozdíl	-26,2	-13,8	-24,3	-8	+4,4	-10	-29,6	+2,2	+7,5	-97,8

Níže uvedená tabulka uvádí rozdíl výsledků sebehodnocení a hodnocení vztahený k jednotlivým kritériím doplněný komentáři.

Tabulka č. 9: Bodový rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením jednotlivých kritérií doplněný komentáři (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

Kritérium:	Komentář:	Poznámka:
1 VEDENÍ	V oblasti vedení není jasná dlouhodobá strategie, vedení se opírá o autoritativní způsob řízení, orientace na krátkodobé ukazatele. <b>Vysoký rozdíl v hodnocení: - 26,2 bodů</b>	Vygenerováno několik námětů, definována potřeba sestavit strategii „odspodu“.
2 STRATEGIE, CÍLE	Popsáno již u kritéria 1, způsob operativního řízení s okamžitou zpětnou vazbou dle reakcí zákazníka však znamená časté změny a nepříznivé dopady do ekonomiky zakázek. <b>Rozdíl v hodnocení: - 13,8 bodů</b>	Dle diskuzí nutno začít u obsluh a zaměstnanců, zrevidovat pracovní náplně a cíle pro procesy, sestavit plány a KPI.
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	Kritérium s druhým největším rozdílem mezi hodnoceními, obzvláště v malé technologicky a specializovaně zaměřené společnosti nutný předpoklad. <b>Rozdíl v hodnocení: - 24,3 bodů</b>	Oblast, která si zaslouží okamžité řešení z důvodu dlouhodobějšího působení na změnu postojů a zvýšení loajality zaměstnanců.
4 OSTATNÍ ZDROJE	Jedno z nejlépe hodnocených a fungujících kritérií, společnost je řízena ekonomickými ukazateli. <b>Rozdíl v hodnocení: - 8 bodů</b>	Vedle finančních ukazatelů je nutné zavést i nefinanční, včetně systému nefinančních benefitů a odměn.
5 PROCESY	První kritérium, kde hodnotitelé našli důkazy o možnosti hodnotit lépe, ve společnosti nastaven řídicí systém. <b>Rozdíl v hodnocení: + 4,4 bodu</b>	V současné době již nutná nová revize popisu a řízení procesů v systému, nalezeny nové požadavky.
6 SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK	Základní definice spokojenosti často odvozována dle momentálního plnění nasmlouvaných parametrů. <b>Rozdíl v hodnocení: - 10 bodů</b>	Nesystémová práce obchodu pro optimalizaci sortimentu na základě ekonomiky zakázek, technologické výhodnosti nebo ziskovosti.
7 SPOKOJENÝ ZAMĚSTNANEC	Absence systematického rozvoje manažerských dovedností vedoucích pro vedení podřízených a zabezpečení personálních procesů. <b>Nejvyšší rozdíl v hodnocení: - 29,6 bodů</b>	Zásadní oblast pro změnu, nutno do společnosti dodat základní personální know-how a KPI pro personální procesy, proškolenat vedoucí a sestavit rozvoj všech pracovníků.
8 ODPOVĚDNOST VŮČI OKOLÍ	Hodnotitelé našli dostatek důkazů pro vyšší hodnocení, hlavně v oblasti BOZP, PO, vlivu na životní prostředí a zapojování se do života komunity. <b>Rozdíl v hodnocení: + 2,2 bodů</b>	I přes vysoké hodnocení je možné a nutné zvýšit spolupráci se školami a institucemi pro zajištění budoucích pracovníků a specialistů.
9 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY	Ukazatele se stávají i individuálními nebo skupinovými parametry pro odměny. <b>Rozdíl v hodnocení: + 7,5 bodů</b>	Převážná většina finančních ukazatelů poukazuje na zaměření společnosti vnímat vše „přes peníze“, jednoznačně na podobnou úroveň významu je potřeba dostat i lidské zdroje.

Níže uvedeným obrázkem je graficky vyjádřen rozdíl při sebehodnocení a hodnocení.

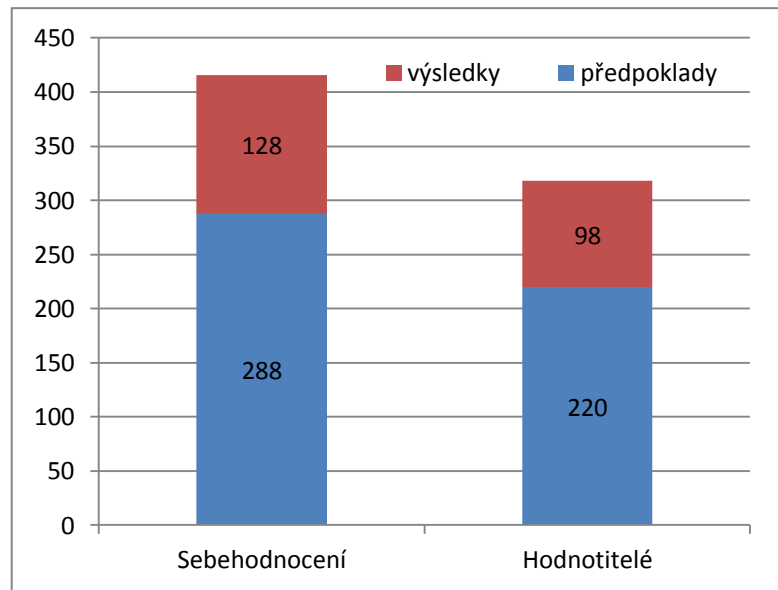


Obrázek č. 33: Porovnání sebehodnocení a hodnocení jednotlivých kritérií (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

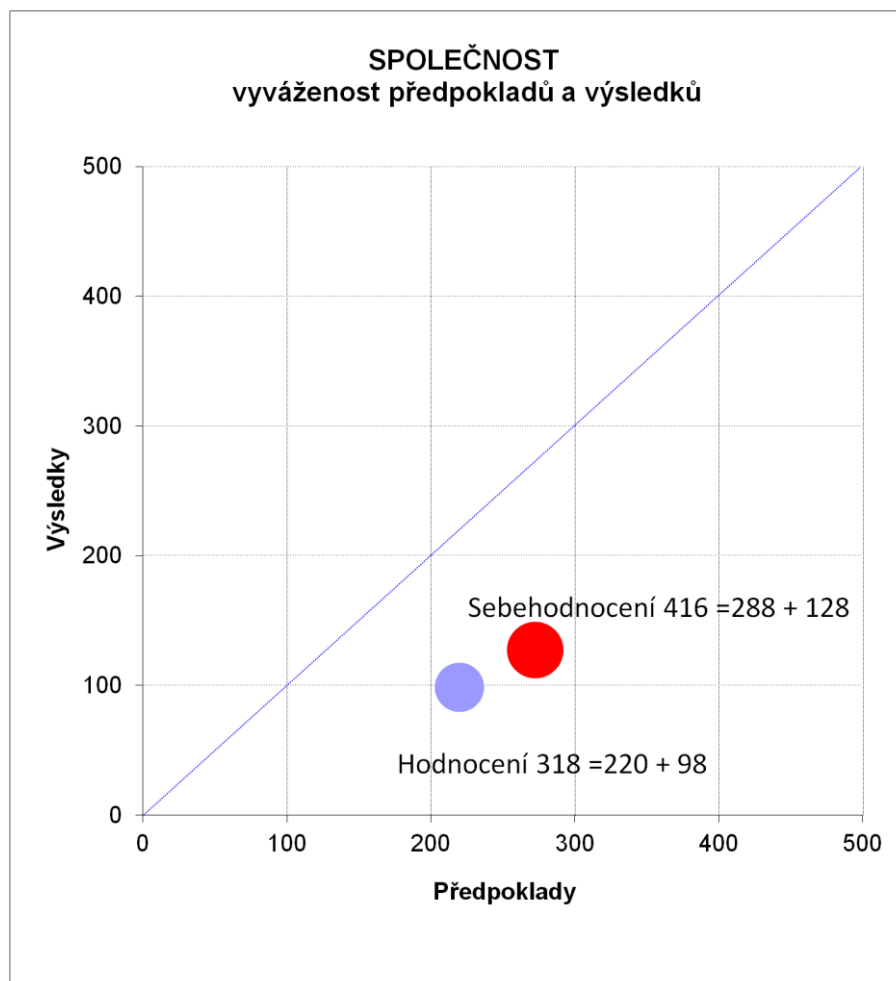
- **Grafické porovnání vyváženosti předpokladů a výsledků pro sebehodnocení i hodnocení**

Následující obrázky porovnávají vyváženost výsledků sebehodnocení a hodnocení. V rámci druhého obrázku je vždy je žádoucí poloha bodu pod úhlopříčkou, tedy situace, kdy společnost dosahuje menších výsledků, než pro které má vytvořené předpoklady. Pokud by bod předpokladů a výsledků ležel na úhlopříčce, pak by výsledky firmy přesně odpovídaly předpokladům. Jinými slovy by společnost „dostávala jen to, co si zaslouží“, přičemž tento stav není do budoucna rozvojový. Poloha bodu nad úhlopříčkou by pak označovala stav, kdy by se výsledky společnosti dostavovaly náhodně nebo nezaslouženě a byly větší než předpoklady.





Obrázek č. 34: Grafické vyjádření předpokladů a výsledků společnosti pro sebehodnocení i hodnocení (Zdroj: Jakub Kratochvíl)



Obrázek č. 35: Graf vyváženosti předpokladů a výsledků pro sebehodnocení i hodnocení (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

- **Výsledný seznam silných stránek a námětů na zlepšení pro sestavení akčního plánu**

Níže uvedená tabulka uvádí akční plán ve výsledné podobě, kde jsou modře vyznačené „silné stránky“ a „příležitosti pro zlepšení“ za sebehodnotící týmy a červeně za hodnotitele.

Tabulka č. 10: Seznam silných stránek a námětů na zlepšení pro sestavení akčního plánu (Zdroj: Jakub Kratochvíl)

Silné stránky	Náměty na zlepšení
<b>1. VEDENÍ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci jsou pravidelně seznamováni s výsledky společnosti.</li> <li>• Situace u klíčových zákazníků je dlouhodobě sledována.</li> <li>• Ředitel společnosti prezentuje vlastní podnik.</li> <li>• Jednou týdně porada vedení, pořizován zápis, uložen na centrálním úložišti v systému, vyžadováno plnění úkolů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci nejsou dostatečně stimulováni k vlastním zlepšovatelským návrhům.</li> <li>• Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců je prováděno až po roce.</li> <li>• V rámci klíčových pozic není všude zastupitelnost, u tří osob není zastupitelnost vůbec.</li> <li>• Hlavními cíli a ukazateli jsou finanční ukazatele, splnění termínu, efektivita zakázky.</li> <li>• Nejsou stanoveny vize směrem k zákazníkovi, zaměstnanci.</li> <li>• Vůdčí schopnosti nejsou systematicky podporovány a rozvíjeny, silný vliv ředitele společnosti znamená pasivitu ostatních.</li> </ul>
<b>2. STRATEGIE, CÍLE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení firmy připravuje krizové scénáře.</li> <li>• Hodnocení spokojenosti zákazníků - telefonní výzkumy a dotazník pro ISO jako podklad pro strategii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptační plán není používán.</li> <li>• Strategie společnosti není v písemné podobě.</li> <li>• Chybí predikce a scénáře pro různé situace firmy.</li> <li>• Chybí obchodní a marketingový plán.</li> <li>• Strategie určena pouze na základě finančních plánů.</li> <li>• Průběžně kontrolované ekonomické ukazatele, personální ukazatele nejsou, marketingový plán není.</li> <li>• Chybí benchmarking, podíl na trhu.</li> </ul>
<b>3. a 7. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A SPOKOJENÝ ZAMĚŠTNANEC</b>	
<p><b>Kritérium 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probíhá řízený nábor pracovníků.</li> <li>• Zaměstnanci mají možnost komunikovat s top managementem.</li> <li>• Sestaven nový systém pro zlepšovatelské hnutí, navržen systém odměn a směrnice, příprava dalších benefitů a motivací.</li> </ul> <p><b>Kritérium 7:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V převážné většině subkritérií alespoň</li> </ul>	<p><b>Kritérium 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistuje kariérní řád, na vyšší pozice jsou najímáni lidé z venčí, místo povyšování vlastních.</li> <li>• Málo školení, pouze zákonná.</li> <li>• Hodnocení zaměstnanců jen jednou ročně.</li> <li>• Obecně definované náplně práce, popisy a názvy pozic již neodpovídají realitě.</li> </ul> <p><b>Kritérium 7:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšit počet hodnocených parametrů, stanovit pro ně cíle, sledovat a</li> </ul>

jeden hodnocený parametr.	<p>vyhodnocovat trendy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nedostatečná péče o zaměstnance ze strany společnosti.</li> <li><b>Anonymní dotazník nepravidelně.</b></li> </ul>
<b>4. OSTATNÍ ZDROJE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikovány a řešeny negativní vlivy provozu firmy na životní prostředí.</li> <li>Objemy odpadu snižovány.</li> <li>Získávány nové technologie a inovace.</li> <li>Díky Heliosu informační podpora zaměstnanců.</li> <li>V současné době dobře nastavený výběr dodavatelů.</li> <li>Průběžné sledování vývoje nákladů v průběhu výroby.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systémově využívat controlling.</li> <li>Pouze finanční motivace, nově odměna týmu, nutno vytvořit systém odměňování a motivace.</li> <li><b>Hodnocení průběžně, vyhodnocování a priority dle aktuálního cash flow.</b></li> <li><b>Nízká zastupitelnost obsluh, časté a zásadní změny v plánování výroby.</b></li> <li><b>Kalkulace velmi závislá na vícestrojové obsluze a momentální obsazenosti směn.</b></li> </ul>
<b>5. PROCESY</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Audity ISO 9001.</li> <li>ISO pro základní procesy.</li> <li>Vše řízeno pomocí systému Helios a kapacitním plánem na vysoké úrovni.</li> <li>Nové výrobky vznikají jak na základě požadavku, tak i vlastním vývojem specialisty technologie.</li> <li>Často i zásadní vylepšení postupů předáváno výrobcí strojů nebo náradí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyhodnocovány především finanční ukazatele.</li> <li>Stanoveny cíle pouze finančního charakteru, ostatní ukazatele výkonnosti procesu systematicky nesledujeme.</li> <li>Nově navržené postupy a měrné plány zahrnují i informace o výstupech a statistickém zpracování, nově zaváděno.</li> <li>Zlepšovací hnutí a zásady proškoleny, dílčí případy formulace zlepšovacích návrhů.</li> </ul>
<b>6. SPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>V převážné většině subkritérií alespoň jeden hodnocený parametr.</li> <li>Sledována míra zmetkovitosti.</li> <li>Indexy u reklamací a schopnosti dodávat kvalitu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemáme stanoveny cíle v této oblasti, nesrovnáváme se s konkurencí.</li> <li>Nemáme trendy – každý rok položeny jiné otázky, nemáme srovnání – benchmarking.</li> <li>Zlepšení možnosti dodávky malých sérií po zkouškách dříve, často limitováno speciálním náradím.</li> <li>Chybí zkušenosti z obrábění speciálních materiálů.</li> <li>Časté výkyvy kvality po kooperaci tepelných úprav, chybí přenášené zkušenosti.</li> <li>Různí se indexy o schopnosti dodávat včas díky měnícím se prioritám.</li> </ul>
<b>8. ODPOVĚDNOST VŮČI OKOLÍ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Likvidace odpadů a vyhodnocování vlivů na životní prostředí.</li> <li>Pozitivní hodnocení okolím.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dbát na pracovní prostředí zaměstnanců, OPP.</li> <li>Systematicky se nezlepšuje image společnosti jako zajímavého zaměstnavatele.</li> <li>Výpomoc a podpora některých organizací, dílčí spolupráce se středními školami,</li> </ul>
<b>9. EKONOMICKÉ VÝSLEDKY</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Všechny klíčové finanční ukazatele jsou pod kontrolou.</li> <li>V rámci controllingových ukazatelů je hodně finančních, v současné době průběžně vyhodnocovány.</li> <li>Roste obrát, klesá marže - výsledky zpracovává vedení, nestabilní chování trhu - velké rozdíly.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zabezpečit systematické sledování, stanovit jejich cíle, trendy, srovnání i ostatních ukazatelů.</li> <li>Výrazný vliv hledání nových segmentů - časté malé zkušební série zhoršují ekonomiku.</li> </ul>

Vzhledem k rozsáhlé diskuzi nad jednotlivými kritérii, výsledném hodnocení a soupisem pro akční plán vznikl požadavek, aby se využilo všech námětů na zlepšení a aby se tým hodnotitelů společně s vedením společnosti zamyslel nad řešením priorit akčního plánu a sestavil jejich harmonogram pro rychlejší start změn. Na základě tohoto požadavku bylo navrženo, že proběhne další setkání, kde hodnotitelé sestaví pořadí priorit a také předají sepsané výstupy Závěrečné zprávy. Hodnotitelé na této následné schůzce využili metodu brainstormingu s tím, že všechny uvedené náměty na zlepšení byly vytisknuty na kartičkách a moderátor (jeden z členů hodnotitelského týmu) vedl a moderoval diskuzi, zda následná kartička, obsahující námět na zlepšení je v pozici:

- Zcela jiného námětu a patří tedy na stejnou úroveň jako námět předchozí.
- Příčiny námětu předchozího a patří tedy v logické řadě příčin a důsledků před něj.
- Důsledku námětu předchozího a patří tedy v logické řadě příčin a důsledků za něj.

Tímto postupem byl počet námětů, respektive priorit řešení zredukována přibližně na polovinu. Následující aktivita potom pomohla s dalším určením priorit řešení.

Hodnotitelé použili metodu rozčlenění na útvary (dle procesu, kde námět vznikl nebo kde hlavně ovlivňuje proces) a podle logiky procesů ve společnosti byly tyto náměty řazeny jako postupné činnosti při průběhu zakázky podnikem. Současně bylo kontrolováno, zda daná aktivita je proveditelná i z pohledu personálního obsazení na daném bodě procesu a zda nespadá více námětů pouze pro některé pracovní pozice.

Akční plán tak dostal reálnou podobu termínů, činností a odpovědných osob. Těsně před jeho dokončením byla potvrzena správnost nastoupené cesty ohlášením auditu dodavatele pro významného leteckého výrobce, který zaslal požadavky a podmínky spolupráce. V této dokumentaci byl i již zmiňovaný dotazník pro audit dodavatele, který využívá obdobnou logiku hodnocení. V dotazníku byla uvedena i požadovaná výsledná hodnota, při jejímž splnění se společnost může stát partnerem této dodavatelské firmy.

Všechny výše uvedené výstupy byly následně zapracovány do Závěrečné zprávy a předány vedení společnosti.

## 4.5 Naplnění cílů a stanovení opatření

Níže jsou znovu uvedeny očekávání (cíle), které společnost od metodiky na počátku měla a jejího vyjádření k naplnění těchto cílů použitím EFQM Modelu excelence, jakožto vybrané metodiky.

1. *Nastavení stavu „0“ a predikce požadovaného vývoje, kdy management od metodiky (Modelu) očekává, že nebude pouze měřit dosažený stav, ale pomůže předvídat předpokládané výsledky.*

EFQM Model excelence je systematickou metodikou pro odvození výsledků z předpokladů.

2. *Zavedení pravidelného hodnocení a měření posunu.*

Metodika společnosti trvale zůstane, čímž bude možné měřit stav podnikatelské úspěšnosti společnosti a sledovat posun organizace v tomto směru.

3. *Hodnocení podílu a přínosu každé pracovní pozice na stanovených strategických cílech společnosti.*

EFQM Model excelence umožňuje zjistit, jak jsou jednotlivé předpoklady pro zvyšování excelence organizací zahrnuty do kritérií Modelu a tedy i oblastí firmy.

4. *Revidování pracovní náplně u stávajících a definování pracovní náplně u nově nastoupivších zaměstnanců včetně jejího popsání v podnikových směrnících pomocí měřitelných indikátorů výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI).*

Na základě kontrolní tabulky bylo možné porovnat, zda všechny pracovní pozice obsahují klíčové činnosti obsažené v Modelu.

5. *Zavedení metodiky pro určení priorit z akčního plánu a „Výsledků“ Modelu (management chce využít metodiku stanovení námětů na zlepšení a jejich utřídění podle priorit).*

Z akčního plánu a „Výsledků“ Modelu je možné vyčíst oblasti, ve kterých spočívají slabá místa organizace.

6. *Zavedení synergické metodiky pro strategii, operativu, ISO (management chce metodiku, která nebude vnímána jako další aktivita navíc a pomocí které bude řešena i naplňována strategie, popsané a nastavené procesy budou základem pro funkční operativu).*

EFQM Model excellence se zabývá strategií společností v kritériu 2 – Strategie „Předpokladů“. Na základě řízení kvality se dá rozvíjet systém řízení společnosti a to včetně operativy. Zvyšování jakosti procesů lze využít i pro systém managementu kvality podle norem ISO.

7. *Zavedení nástrojů pro aktualizaci akčního plánu (každý audit nebo analýza s sebou může přinášet soupis dalších požadavků či námětů, a tak chce management metodiku, která pomůže tyto priority uspořádat).*

EFQM Model excellence nebo metodiky na něm založené mohou být nástrojem pro potvrzení o správnosti nastoupené cesty i od zákazníků, což dokázal audit potenciálního zákazníka s metodikou postavenou na obdobném principu, jako je Model.

Kromě toho společnost definovala další přínosy Modelu následovně:

- Získání nezávislého pohledu „zvenčí“ na stav společnosti.
- Možnost budoucího ocenění společnosti na poli excellence v rámci cen za jakost a možnost zvýšení prestiže.

EFQM Modelem excellence tak byly cíle společnosti nejen naplněny, ale i překonány. Vzhledem k tomu, že všechny základní procesy společnosti jsou popsány ISO normami, se společnost rozhodla na základě zjištění Modelu excellence, aplikovat tato hlavní opatření:

1. Zrevidovat pracovní náplně, sestavit pro nové zaměstnance adaptační plány a určit klíčové kompetence jak pro výběrová řízení nových pracovníků, tak i pro nastavení ukazatelů měřitelnosti vykonávaných činností pro odměňování zaměstnanců. Nalezení nových, hlavně nefinančních benefitů pro zvýšení loajality zaměstnanců. U všech vedoucích systematicky zvyšovat manažerské dovednosti, zvláště pro vedení podřízených. Společnost zvažuje zvýšení úvazku externí personalistky nebo i angažováním poradců v oblasti personálního managementu pro zabezpečení personálních procesů a výcvik manažerů v personálních dovednostech.
2. Pojmenování základních strategických procesů, tj. sestavení metodiky pro obchodní a marketingové plány a následně pro vznik systému tvorby strategie - vše se však bude řídit připravovanou revizí pracovních náplní a novým nastavením zodpovědných osob u všech procesů.

Kromě toho se společnost rozhodla, že následné sebehodnocení a hodnocení proběhne na jaře roku 2016 s jednoroční periodou, kdy již budou známy finanční výsledky roku předchozího a společnost bude pracovat podle nových obchodních a marketingových plánů.

Vedením společnosti bylo potvrzeno, že je nutné v současné době věnovat zvýšenou pozornost nejnižšímu hodnocenému kritériu 7 – „Výsledky směrem k zaměstnancům“, protože se jedná o klíčové kritérium úspěchu společnosti zvláště v případě, kdy se specialista v oblasti CNC obrábění školí a získává odbornost až v horizontu dvou let za situace, kdy je v okolí dostatek společností, které mají zájem o vyškolené pracovníky.

## Závěr

Jakost je schopnost produktu (výrobku, služby) plnit požadavky. O splnění těchto požadavků rozhodují hlavně zákazníci, kteří vnímají kvalitu prostřednictvím vlastností, poskytujících užitek. Další požadavky na jakost vznášejí např. stát v podobě zákonů, nařízení a vyhlášek. Kromě jakosti výrobku a služeb mluvíme i o jakosti procesů a v konečném důsledku i firem. Kvalita tak není pouze izolovanou vlastností, ale součástí manažerských aktivit a odráží tak kvalitu podniku jako celku.

Jakost je důležitým ale nikoliv jediným faktorem konkurenceschopnosti podniků. Proto řada firem využívá různé modely pro zvyšování podnikatelské úspěšnosti a ve svém důsledku i jakosti. EFQM Model excellence je komplexní metodou, která přesně provazuje příčiny a důsledky fungování devíti základních oblastí firmy. Odpovídá na otázky, co je nezbytné ve společnosti vykonat pro předpokládaný výsledek, nebo naopak jaký dopad má změna předpokladů na výsledek.

Diplomová práce popisuje teoretický rámec jakosti a jejího řízení. V praktické části uvádí implementaci EFQM Modelu excellence ve vybrané firmě a dosažené výsledky. Model umožnil analyzovat stav nastavení klíčových procesů ve společnosti, a tak změřit míru její podnikatelské úspěšnosti. Na základě akčního plánu byla společnost schopna stanovit konkrétní opatření pro svůj rozvoj v oblasti, která se ukázala pomocí Modelu jako nejméně rozvinutá.

Použití Modelu bylo velkým přínosem nejen pro vybranou firmu, ale i pro mě. V dané společnosti jsem mohl porovnat svoje teoretické znalosti Modelu s jeho praktickým použitím; získal jsem zkušenosti s prací v týmu, hodnocením na základě důkazů a systémem jakosti společnosti. Cíl diplomové práce, stanovený v úvodu práce, tak byl splněn.

Získané poznatky mohou v budoucnu využít v libovolné organizaci, protože jak již bylo řečeno, Model excellence je použitelný nezávisle na velikosti společnosti a oboru podnikání.



# Seznam použité literatury

## Literatura

2006. ČSN EN ISO 9000 - *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut.

2010. ČSN EN ISO 9001 - *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Český normalizační institut.

2010. ČSN EN ISO 9004 - *Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut.

FREHR, Hans-Ulrich, 1995. *Total quality management*. Brno: UNIS. ISBN 3-446-17135-5

LIKER, Jeffrey, 2008. *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-173-7

MAREK, J. a P. KAJML, 2012. *Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru (na bázi sociálního dialogu)*. Praha: OEKONOMICA. ISBN 978-80-905248-2-8

MIZUNO, Shigeru, 1995. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria publishing. ISBN 80-85605-38-4

2013. *Model excellence EFQM*. Praha: SOK.

NENADÁL, Jaroslav et al., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

PLURA, Jiří, 2001. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 244 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-543-1.

VEBER, Jaromír et al., 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

## Internetové zdroje

*Úvod* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/>

*EFQM model* [online]. [cit. 15. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

*EFQM Excellence Award* [online]. [cit. 15. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>

*Národní cena kvality ČR* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-cr/2>

*Milníky* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/aktualni-informace>

*Model START online* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/images/stories/download/Model%20START%202009%20pdfwww.pdf>

*Model START PLUS* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: [http://www.sokcr.cz/images/stories/download/model\\_start\\_plus.pdf](http://www.sokcr.cz/images/stories/download/model_start_plus.pdf)

*Statut programu START EUROPE* [online]. [cit. 8. 12. 2014]. Dostupné z: [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20ČR\\_START%20EUROPE\\_STATUT%202015.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/NCK%20ČR_START%20EUROPE_STATUT%202015.pdf)

*About EOQ* [online]. [cit. 5. 12. 2014]. Dostupné z: [http://www.eoq.org/about\\_eoq.html](http://www.eoq.org/about_eoq.html)

*Příručka pro účastníky kurzu Hodnotitel Modelu excelence EFQM.* Czech Trade.

## Seznam použitých zkratek

i.e.	id est
TQM	Total Quality Management
EFQM	European Foundation for Quality Management
RADAR	Results, Approaches, Deployment, Assessment and Review
ISO	International Organization for Standardization
VŠB-TU	Vysoká škola báňská-Technická univerzita
VŠE	Vysoká škola ekonomická
ČVUT	České vysoké učení technické
EMS	Environmental Management System
VW	Volkswagen
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
EQA	European Quality Award
EOQ	European Organization for Quality
NCK ČR	Národní cena kvality České republiky
ČSJ	Česká společnost pro jakost
RK ČR	Rada kvality České republiky
SOK	Sdružení pro oceňování kvality
CAF	Common Assessment Framework
EOQC	European Organization for Quality Control
TPS	Toyota Production System
NUMMI	New United Motor Manufacturing
TSSC	Toyota Supplier Support Center
GM	General Motors

PDCA	Plan, Do, Control, Act
CWQC	Company-Wide Quality Control
TQC	Total Quality Control
ISM	Integrated Management System
QMS	Quality Management System
AQAP	Allied Quality Assurance Publications
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NASA	National Aeronautics and Space Administration
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
GMP	Good Manufacturing Practice
GLP	Good Laboratory Practice
QSF	Quality Standards Framework
VDA	Verband der Automobilindustrie
ASME	American Society of Mechanical Engineers
API	American Petroleum Institute
MBANQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
CAD/CAM	Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing
CNC	Computer Numerical Control
KPI	Key Performance Indicator
TPV	Technická příprava výroby

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Kvalita výrobků, činností a podniku
Obrázek č. 2	Kritické faktory úspěšnosti organizací
Obrázek č. 3	EFQM Excellence Award
Obrázek č. 4	Národní cena kvality ČR
Obrázek č. 5	Evropská organizace pro kvalitu
Obrázek č. 6	Česká společnost pro jakost
Obrázek č. 7	Sdružení pro oceňování kvality
Obrázek č. 8	Model celkové koncepce firmy Toyota
Obrázek č. 9	Systém výroby firmy Toyota
Obrázek č. 10	Logo firmy Toyota
Obrázek č. 11	PDCA okruh řízení
Obrázek č. 12	Demingův okruh řízení jakosti
Obrázek č. 13	Historické milníky managementu jakosti ve 20. století
Obrázek č. 14	Základní odlišnosti mezi interními audity a sebehodnocením
Obrázek č. 15	Soubory procesů managementu jakosti
Obrázek č. 16	Porovnání japonského a „západního“ přístupu k procesu zlepšování
Obrázek č. 17	Koncepce managementu jakosti
Obrázek č. 18	Logo organizace EFQM
Obrázek č. 19	Integrovaní koncepcí Modelu do kritérií
Obrázek č. 20	Kritéria EFQM Modelu excelence
Obrázek č. 21	Typy systémových měření pro EFQM Model excelence
Obrázek č. 22	Zvyšování počtu dosažených bodů organizací v čase
Obrázek č. 23	Logický rámec RADAR

Obrázek č. 24	Organizační schéma společnosti
Obrázek č. 25	Bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 1 – 5 „Předpokladů“
Obrázek č. 26	Bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 6 – 9 „Výsledků“
Obrázek č. 27	Tabulka pro rozdělení týmů a určení vedoucích týmu
Obrázek č. 28	Upravená bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 1 – 5 „Předpokladů“, zvýrazněný stoupající význam kritérií
Obrázek č. 29	Upravená bodovací tabulka pro sebehodnocení kritérií 6 – 9 „Výsledků“, zvýrazněný stoupající význam kritérií
Obrázek č. 30	Příklad a ukázka hodnotící škály hodnotitelů
Obrázek č. 31	Grafické vyjádření výsledků sebehodnocení jednotlivých kritérií
Obrázek č. 32	Grafické vyjádření výsledků hodnocení jednotlivých kritérií
Obrázek č. 33	Porovnání sebehodnocení a hodnocení jednotlivých kritérií
Obrázek č. 34	Grafické vyjádření předpokladů a výsledků společnosti pro sebehodnocení i hodnocení
Obrázek č. 35	Graf vyváženosti předpokladů a výsledků pro sebehodnocení i hodnocení

# Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Hodnocená subkritéria pro „kalibraci“ hodnotitelů
Tabulka č. 2	Ukázka bodového ohodnocení kritéria 1 jednotlivými hodnotiteli
Tabulka č. 3	Ukázka formuláře pro zaznamenávání bodového ohodnocení subkritérií jednotlivými členy sebehodnotících týmů včetně metody pro výsledné stanovení hodnoty subkritérií
Tabulka č. 4	Ukázka části seznamu pro vytvoření akčního plánu pro kritérium 1 – „Vedení“
Tabulka č. 5	Bodové ohodnocení kritérií sebehodnotícími týmy
Tabulka č. 6	Výsledné bodové ohodnocení společnosti sebehodnotícími týmy
Tabulka č. 7	Výsledné bodové ohodnocení společnosti hodnotiteli
Tabulka č. 8	Bodový rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením jednotlivých kritérií
Tabulka č. 9	Bodový rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením jednotlivých kritérií doplněný komentáři
Tabulka č. 10	Seznam silných stránek a námětů na zlepšení pro sestavení akčního plánu

# Seznam příloh

- Příloha č. 1 Ukázka sebehodnocení kritéria 3 – „Řízení lidských zdrojů“ z Příručky sebehodnocení včetně silných stránek a oblastí pro zlepšení
- Příloha č. 2 Ukázka sebehodnocení subkritéria 6a – „Měření vnímání zákazníky“ z Příručky sebehodnocení včetně silných stránek a oblastí pro zlepšení
- Příloha č. 3 Ukázka výpočtu bodového zisku v rámci sebehodnocení z Příručky sebehodnocení
- Příloha č. 4 Ukázka hodnocení kritéria 3 – „Řízení lidských zdrojů“ a kritéria 6 – „Spokojenost zákazníků“ v elektronickém formuláři
- Příloha č. 5 Ukázka výpočtu bodového zisku v rámci hodnocení v elektronickém formuláři
- Příloha č. 6 Ukázka Dotazníku pro dodavatele využívající období Modelu excelence
- Příloha č. 7 Ukázka tabulky pro křížovou kontrolu náplně jednotlivých pracovních pozic společnosti ve shodě s Modelem excelence



# Přílohy

Příloha č. 1 Ukázka sebehodnocení kritéria 3 – „Řízení lidských zdrojů“ z Příručky sebehodnocení včetně silných stránek a oblastí pro zlepšení

### 3. Řízení lidských zdrojů - analýza

Č.	Subkritérium	Požadavky modelu excelence	Použitá metoda	Důkaz, příklad	Jak dobře to bylo vykonáno? ✓ (Dobře, systematicky, s prověřením a zlepšením?)																
					10	20	30	40	50	60	70	80	90	100							
3.1	3a	Jsou pracovníci firmy zapojováni do tvorby a rozvoje personálních plánů společnosti?	hodnocení	kariéři řád chybí, hodnocení zaměstnanců 1x ročně, bez zpětné vazby		x															
3.2	3a	Probíhá řízený nábor pracovníků a kariéři rozvoj pracovníků na principech rovné šance?	směrnice pro nabory	stanovení klíčových pozic a potenciálních náhradníků i nabídka uchazečů mimo plán																x	
3.3	3b	Využívá se školení a k systematickému rozvoji lidských zdrojů a kvalifikačního potenciálu společnosti v souladu se strategií společnosti?	plány školení	plány školení sestavuje ředitel pouze školení ze zákona, systematické školení chybí																	x
3.4	3b	Provádí se hodnocení pracovníků s cílem pomoci jim při dosahování osobních i skupinových cílů?	hodnocení	1x ročně hodnocení pracovníků není adaptační plán pro THP, pro obsluhy ano																	x
3.5	3c, 1d	Jsou pracovníci firmy zapojováni do rozvoje společnosti a je jejich iniciativa podporována – zlepšovací činnosti, konference, tvořivost, práce v týmu?	směrnice zlepšování zlepšovatelské návrhy	start zlepšovacích návrhů, ocenění, příprava benefitů pro zaměstnance																	x
3.6	3d	Je zabezpečena optimální forma komunikace shora dolů i zdola nahoru?	porady, hromadné informace, e-mail, osobní setkání	možnost otevřených dveří i u TOP managementu																	x
3.7	3e	Jsou zaměstnanecké podmínky v souladu s politikou a strategií firmy (odměny, atd.)?	strategie společnosti v personální oblasti	tvorba plánu rozvoje zaměstnanci podporování																	x
3.8	3e, 1d	Dostává se pracovníkům různorodých forem uznání, aby si zachovali iniciativu a motivaci?	seznam benefitů	služební, auta, služební telefony příprava čaje/čokolády individuální motivátory																	x

### 3. Řízení lidských zdrojů - zjištění

Silné stránky	Nejlepší postupy *	Oblasti pro zlepšení	Priorita **
<ul style="list-style-type: none"> <li>- probíhá řízený nábor pracovníků</li> <li>- zaměstnanci mají možnost komunikovat s top managementem</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- neexistuje kariéři řád, na vyšší pozice jsou najímáni lidé z venčí, místo povyšování zaměstnanců</li> <li>- málo školení, pouze zákonná</li> <li>- hodnocení zaměstnanců jen jednou ročně</li> </ul>	

\* Příklady excelence nebo nejlepších postupů

\*\* Priority, které budou realizovány

Celkový výsledek u tohoto kritéria.

57,5

Příloha č. 2 Ukázka sebehodnocení subkritéria 6a – „Měření vnímání zákazníky“ z Příručky sebehodnocení včetně silných stránek a oblastí pro zlepšení

**6. Zákazníci výsledky – analýza**

**6a. Měření vnímání zákazníky – analýza**

Č.	Subkritérium	Požadavky modelu excelence	Použitá metoda	Důkaz, příklad	Jak dobře to bylo vykonáno? ✓ (Dobře, systematicky, s prověřením a zlepšením?)			
					3 r. +ve trend	Splněné cíle	Standardy benchmarky	Udržitelné
6.1	6a	<ul style="list-style-type: none"> <li>celkový dojem:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- dostupnost;</li> <li>- komunikace;</li> <li>- pružnost;</li> <li>- proaktivní chování;</li> <li>- přístupnost.</li> </ul> </li> <li>prodej a podpora po prodeji:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- schopnosti a chování pracovníků;</li> <li>- poradenství a podpora;</li> <li>- literatura a technická dokumentace pro zákazníky</li> <li>- vyřizování stížností;</li> <li>- školení o výrobcích;</li> <li>- doba odezvy;</li> <li>- technická podpora;</li> <li>- ustanovení o ručení a zárukách.</li> </ul> </li> <li>výrobky a služby:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- jakost;</li> <li>- hodnota;</li> <li>- spolehlivost;</li> <li>- inovace návrhu;</li> <li>- dodávání;</li> <li>- stav životního prostředí.</li> </ul> </li> <li>věrnost:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- úmysl nakupovat znovu;</li> <li>- ochota nakupovat další výrobky a služby od organizace;</li> <li>- ochota doporučit organizaci.</li> </ul> </li> </ul>	proběhlo hodnocení spokojenosti zákazníka – položeno 23 otázek	nemáme stanoveny cíle v této oblasti, nesrovnáváme to s konkurencí  nemáme trendy – každý rok položeny jiné otázky  nemáme srovnání - benchmarking				

**6. Zákazníci výsledky – zjištění**

Silné stránky	Nejlepší postupy *	Oblasti pro zlepšení	Priorita **
<ul style="list-style-type: none"> <li>v převážné většině subkritérií alespoň jeden hodnocený parametr</li> <li>sledována míra zmetkovitosti</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>zvýšit počet hodnocených parametrů, stanovit pro ně cíle, sledovat a vyhodnocovat trendy</li> <li>nemáme stanoveny cíle v této oblasti, nesrovnáváme se s konkurencí</li> <li>nemáme trendy – každý rok položeny jiné otázky</li> <li>nemáme srovnání - benchmarking.</li> </ul>	

\* Příklady excelence

\*\* Priority, které budou realizovány

Hodnocení podle dílčího kritéria

6a \_\_\_\_\_ 25 \_\_\_\_\_

6b \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_

Příloha č. 3 Ukázka výpočtu bodového zisku v rámci sebehodnocení z Příručky sebehodnocení

**Celkový výsledek podniku**

Kritéria podniku	#	Výsledek	Vážení	Body
1. Vedení podniku	1.	57,5	1.0	57,5
2. Plánování a strategie	2.	42,2	0.8	33,8
3. Řízení pracovníků	3.	57,5	0.9	51,8
4. Partnerství a zdroje	4.	68,9	0.9	62
5. Procesy	5.	58,9	1.4	82,5
6. Spokojenost zákazníků	6a	25	1.5	37,5
	6b	20	0.5	10
7. Spokojenost pracovníků	7a	20	0.675	13,5
	7b	20	0.225	24,5
8. Výsledky ve společnosti	8a	25	0.15	3,8
	8b	20	0.45	9
9. Klíčové parametry výkonnosti	9a	20	0.75	15
	9b	20	0.75	15
CELKEM				416

Příloha č. 4 Ukázka hodnocení kritéria 3 – „Řízení lidských zdrojů“ a kritéria 6 – „Spokojenost zákazníků“ v elektronickém formuláři

SPOLEČNOST										© 2005 Business Consulting Group s.r.o.	
Ref.	Kritérium	Hodnocení BR1					Popis stavu (Guide)	Upřesnění			
		0	1	2	3	4					
<b>3. Řízení lidských zdrojů</b>											
3.1	Systematická a obousměrná komunikace s pracovníky	1	x	x			1 = Pravidelná komunikace shora dolů formou předávání informací	Měsíční setkání se zaměstnanci na přelomu směn, ostatní informování nástěnkou a mistry; zaměstnanec může kdykoliv přijít; prostor pro "různé" v rámci porady.			
3.2	Proces zaškolení nových zaměstnanců	1	x	x			1 = Probíhá pouze základní zaškolení v souladu s legislativními požadavky (bezpečnostní postupy apod.).	Noví zaměstnanci v rámci adaptace přiřazeni na zaškolení k předákoví nebo zkušenějšímu, připraven plán doškolení a rozvoje na dílně, u THP chybí adaptační a rozvojový plán.			
3.3	Profesní rozvoj zaměstnanců a kariérní plánování	1	x	x			1 = Pracovníkům je poskytována pouze sporadická zpětná vazba a hodnocení.	Chybí obostraně podepsaný dokument o sebe/hodnocení, plán rozvoje, chybí kompetenční profily u THP, u obsluh tarifní třídy a ukazatele, u THP není popis prac.místa v souladu se systémem odměn			
3.4	Vytvořené a používané plány školení	1	x	x			1 = Probíhá ad hoc školení dle potřeby, efekty realizovaných školení nejsou hodnoceny.	Školení za zákona, případně na novou technologii (dílna), THP pouze k obsluze nové technologie (nový modul v systému Helios, nový 3D kontrolní stroj, SW, ...)			
3.5	Zapojení pracovníků do řízení a procesu trvalého zlepšování	2	x	x	x		2 = Iniciativy zaměřené na trvalé zlepšování existují v klíčových oblastech, účast pracovníků je vedením	Sestaven nový systém pro zlepšovateľské hnutí, navržen systém odměn a směrnic, příprava dalších benefitů a			

SPOLEČNOST										© 2005 Business Consulting Group s.r.o.	
Ref.	Kritérium	Hodnocení BR1					Popis stavu (Guide)	Upřesnění			
		0	1	2	3	4					
<b>6. Hodnocení z hlediska zákazníků</b>											
6.1-	Jak zákazník společnost vnímá.										
6.1.1	Rozsah (seznam ukazatelů, které společnost sleduje –např.: jak zákazník vnímá kvalitu výrobků/služeb, spolehlivost dodávek, přiměřenost ceny, flexibilitu dodavatele, přístup ke zpracování reklamací, komunikaci ...; srovnajte rozsah sledovaných ukazatelů s rozsahem ukazatelů uvedených v hodnotící příručce EFQM).	1	x	x			Sledované ukazatele pokrývají pouze několik oblastí	Cílem vícebodový dotazník 1-2x ročně.			
6.1.2	Trendy (pozitivní či stabilní dobrá výkonnost)	1	x	x			Pozitivní trendy a/nebo uspokojivé výsledky u některých oblastí	Oblast speciálních výrobků, opakovaná výroba.			
							Odpovídající a ořizivné srovnání plánovaných a dosahovaných	Zlepšení možnosti dodávky malých sérií po zkouškách dřívě, často limitováno sociálním nářadím, chybí zkušenosti z			

Příloha č. 5 Ukázka výpočtu bodového zisku v rámci hodnocení v elektronickém formuláři

SPOLEČNOST		
Kritérium	HODNOTITELÉ	
	%	Skóre
1. Způsob vedení a řízení	31%	31,3
2. Strategie a plánování	25%	20,0
3. Řízení lidských zdrojů	31%	27,5
4. Řízení zdrojů a budování partnerství	60%	54,0
4.1- Řízení finančních zdrojů/ Kontrola	54%	
4.2- Strategická partnerství	50%	
4.3- Řízení vztahů s dodavateli	88%	
4.4- Správa majetku a výrobních zařízení	07%	
4.5- Informační systém	03%	
4.6- Řízení znalostí	25%	
5. Řízení procesů	62%	86,9
5.1- Řízení výroby	07%	
5.2- Systém řízení jakosti	50%	
5.3- Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí	50%	
5.4- Návrh, vývoj a zavádění nových výrobků	100%	
5.5- Štíhlá výroba	70%	
5.6- Logistické a distribuční schopnosti	50%	
5.7- Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozvíjeny.	50%	
6. Hodnocení z hlediska zákazníků	19%	37,5
6.1- Jak zákazník společnost vnímá.	10%	
6.2- Interní ukazatele výkonnosti	10%	
7. Hodnocení z hlediska zaměstnanců	9%	8,4
7.1- Ukazatele týkající se vnímání ze strany zaměstnanců	0%	
7.2- Interní ukazatele výkonnosti	13%	
8. Hodnocení z hlediska komunity	25%	15,0
9. Hodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti	25%	37,5
9.1- Výsledky hodnocení ukazatelů výkonnosti	38%	
9.2- Interní ukazatele výkonnosti	13%	
Celkové hodnocení:		318

Příloha č. 6 Ukázka Dotazníku pro dodavatele využívající obdobu Modelu excelence

Dotazník pro dodavatele (subdodavatele, kooperanta)														
Dodavatel:				Adresa:		Vložte "X" do příslušného pole								
	Kontaktní osoba:			Země:										
	Vedoucí auditor:			Auditor:										
	Datum:			Prověřovaný úseł										
Oblasti	Dotazy					Váha	Hodnocení:					Suma		
							5	4	3	2	1			
Systém podpory obchodu	1.)	1. Má dodavatel zaveden a certifikován systém řízení kvality?					3							3
	Systém kvality	2. ISO-9001-2008 nebo MIL-Q-9858 Certifikace?		ISO/TS 16949, AS9100 nebo jiný systém kvality?	Je systém kvality zaveden a funkční ve všech částech podniku?		3							n/r
		2.)		1. Je cílem dodavatele naplnit očekávání zákazníka? Řídí se management potřebami zákazníka?		2. Má dodavatel zaveden systém, který zajišťuje efektivní vývoj výrobků a procesů pro nové zakázky včetně stanovení klíčových aktivit?		3						
	Plánování a realizace	3. Výsledky za posledních 6 měsíců: PPM		Dodávky včas	Je snaha o rychlou nápravu v případě problémů?		3							n/r
		3.)		1. Jsou dodavatelé hodnoceni / schvalováni? Je základna dodavatelů dostatečná na realizaci nového produktu?		2. Jsou dodavatelé seznámeni s očekávanými požadavky na kvalitu produktu?		3						
	Zajištění produktu	3. Jsou dodavatelé pravidelně hodnoceni? Je zaveden systém nápravných opatření k vyvarování se opakovaných chyb?						2						n/r
		4.)		1. Je zaveden systém péče o zákazníka? Přezkoumává periodicky vrcholové vedení očekávání zákazníka a zaměřuje zdroje k jejich naplnění?		2. Zabývá se vrcholové vedení řešením podnětů od zákazníka?		3						
	Péče o zákazníka	3. Komunikuje vrcholové vedení požadavky zákazníka napříč organizací?						2						n/r
		4. Podporuje/koordinuje vrcholové vedení práci managementu (týmu) při řešení požadavků zákazníka?						2						n/r
		5.)		1. Je zaveden systém kvalifikace pracovníků na jejich funkcích? Obsahuje jejich zapojení do nových programů, učení se novým úkolům, získávání dovedností apod. v dostatečném předstihu před spuštěním výroby?		2. Jsou nastaveny programy dalšího vzdělávání zaměstnanců a rozvoje pracovních sil?		3						
	Personální	3. Je zaveden systém pro komunikaci a realizaci nápadů výrobních pracovníků? Jsou zapojeni do nových úkolů v době plánování?						2						n/r
		4. Jsou si operátoři vědomi svého vlivu na kvalitu zajištění produktu a uspokojení potřeb zákazníka?						2						n/r
5. V případě jazykové bariéry - je zajištěna přesnost překladu požadavků zákazníka?						2						n/r		
6. Jsou přímo zaměstnanci zapojeni do problematiky týkající se požadavků zákazníka?						2						n/r		
6.)		1. Je zaveden účinný systém kontroly produktu, identifikace neshody a zajištění nápravných opatření k zamezení opakování chyb?		2. Jsou odhalené neshody účinně předávány zodpovědným osobám?		3							n/r	
Řízení neshod	3. Má dodavatel efektivní strukturovaný systém řešení problémů a neshod?						3						n/r	
	7.)		1. Je zavedena metodika preventivního snižování rizik (FMEA apod.)?		2. Je zaveden efektivní systém oznamování, ověřování, schvalování a sledování změn ve výrobním procesu?		3						n/r	
	3. Jsou výrobní procesy účinně řízeny s využitím sběru dat a jejich analýzy, přezkoumání vztahu mezi kvalitou produktu a příslušnými parametry procesu řízení?						2						n/r	
Řízení procesů	4. Jsou sledovány a zlepšovány schopnosti procesu k naplnění klíčových charakteristik? Jsou monitorovány dostupné kapacity před zahájením výroby v dostatečném předstihu?						3						n/r	
	8.)		1. Je kontrola dostatečně vybavena k zajištění požadované kvality produktu? Je zajištěno plánování nákupu potřebného vybavení v případě nové zakázky?		2. Je zajištěna náhradní možnost kontroly v případě odstávky? Je zde možnost provedení funkčních testů?		3							n/r
	3. Jsou výstupní kontroly kvality produktu v souladu s interními a externími (zákaznickými) požadavky? Je možné vystavit písemný výstup o provedené kontrole - prohlášení o shodě?						2							n/r
	9.)		1. Je zaveden účinný program preventivní údržby strojů a zařízení včetně stanovení metrik k zajištění jeho efektivnosti? Obsahuje tento program kontrolu upínacích přípravků a nástrojů?		2. Je výrobní zařízení periodicky hodnoceno z hlediska jeho efektivnosti při plnění stávajících a budoucích požadavků?		3							n/r
Vybavení	2. Je výrobní zařízení periodicky hodnoceno z hlediska jeho efektivnosti při plnění stávajících a budoucích požadavků?						2						n/r	
	10.)		1. Je zaveden účinný systém pro údržbu a řízení monitorovacího a měřicího zařízení?		2. Má dodavatel kompletní záznamy o provedení kalibrace měřidel? Jsou vedeny záznamy o opatřeních v případech, kdy je podezření, že měřidla nespĺňují podmínky kalibrace?		3							n/r
Kalibrace	2. Má dodavatel kompletní záznamy o provedení kalibrace měřidel? Jsou vedeny záznamy o opatřeních v případech, kdy je podezření, že měřidla nespĺňují podmínky kalibrace?						2						n/r	
	11.)		1. Je zaveden systém prevence proti poškození materiálu a zajištění jeho kvality?		2. Je systém skladování a inventarizace adekvátní (z hlediska řízení materiálu s expirační lhůtou, dodržování systému FIFO apod.)?		2							n/r
Skladování	2. Je systém skladování a inventarizace adekvátní (z hlediska řízení materiálu s expirační lhůtou, dodržování systému FIFO apod.)?						1						n/r	
	12.)		1. Má dodavatel zaveden systém managementu podle ISO 14001 a/nebo OHSAS 18001, certifikovaný nezávislou třetí osobou?		2. Má dodavatel dokumentovanou environmentální politiku a/nebo politiku BOZP se závazkem k dodržování právních předpisů, neustálého zlepšování a prevence znečištění?		3							n/r
Životní prostředí, bezpečnost práce	3. Má dodavatel dokumentovaná environmentální a bezpečnostní (BOZP) rizika včetně jejich dopadů?						3						n/r	
	4. Má dodavatel dokumentované plány a instrukce pro řešení identifikovaných rizik (environmentálních, BOZP) a jejich dopadů?						3						n/r	
	5. Má dodavatel dokumentované havarijní plány? ANO (5 bodů), NE (1bod)						3						n/r	
	6. Je dodavatel z hlediska environmentu a BOZP v kategorii rizikových pracovišť? ANO (5 bodů), NE (1bod)						3							n/r
	Váha:		Hodnocení:		Celkové hodnocení:		Suma bodů						3	
3- Velmi důležité		5 - Důkazy potvrzují zavedení systematického procesu se schopností trvalého zlepšování.		70% > - Přijatelný										
2- Důležité		4 - Důkazy potvrzují zavedení systematického procesu se schopnosti naplnit očekávání.		60 - 69% - Přijatelný s rizikem										
1- Méně důležité		3 - Proces je zaveden krátce nebo s občasnými malými neshodami		< 60% - Nepřijatelný										
		2 - Důkazy potvrzují neúplné zavedení procesu												
		1 - Žádný důkaz o zavedení systematického procesu												

