

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student: Martin Svoboda

Studijní program: elektrotechnika, energetika a management

Obor: ekonomika a řízení elektrotechniky

Název tématu: Hodnocení firmy s použitím modelu excelence EFQM

Pokyny pro vypracování:

- kvalita, systémy managementu kvality (SMK)
- model EFQM
- hodnocení firmy dle kritérií modelu excelence EFQM
- posouzení přínosu zvoleného přístupu

Seznam odborné literatury:

Nenadál, J. a kol.: Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. Management Press, Praha 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

Veber, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Management Press, Praha 2010. ISBN 978-80-7261-210-9

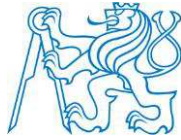
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Jandera, Ph.D. – ČVUT FEL, K 13116

Platnost zadání: do konce letního semestru akademického roku 2015/2016
L.S.

Doc.Ing. Jaroslav Knápek, CSc.
vedoucí katedry

Prof.Ing. Pavel Ripka, CSc.
děkan

V Praze dne 4.11.2014



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta elektrotechnická

Katedra ekonomiky, manažerství a humanitních věd

Hodnocení firmy s použitím modelu excelence EFQM

Assessment of company using EFQM Excellence Model

Diplomová práce

Studijní program: Elektrotechnika, energetika a management

Studijní obor: Ekonomika a řízení elektrotechniky

Vedoucí práce: Ing. Jan Jandera, Ph.D.

Bc. Martin Svoboda

Prohlášení

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

V Praze, dne 7. 5. 2015

.....

Martin Svoboda

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce panu Ing. Janu Janderovi, Ph.D. za poskytnuté konzultace, hodnotné rady a připomínky a za odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat firmě, kterou jsem hodnotil, za to, že mi to umožnila a také kolegům z hodnotícího týmu, za jejich ochotnou spolupráci a poskytnuté informace, které jsem využil při vypracování této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce představuje pojem kvalita a popisuje v současnosti nejrozšířenější koncepci systému managementu kvality. Dále se věnuje analýze a popisu Modelu excellence EFQM. Jejím cílem je provést ohodnocení současného fungování zkoumané firmy podle devíti kritérií excellence. Na základě zjištěných výsledků je sestaven profil firmy a jsou vytvořeny návrhy na zlepšení. Na závěr je zhodnocen přínos zvoleného řešení.

Abstract

This thesis introduces the term of Quality and describes the currently most widely used concepts of Quality Management System. It also analyses and describes the EFQM Excellence Model. The aim of this work is to assess the current status of the company according to nine criteria of excellence. Based on the results a company profile is created and the improvement measures are proposed. The contribution of the chosen method is evaluated in conclusion.

Klíčová slova

Kvalita, Systém managementu kvality, EFQM, Model excellence

Key words

Quality, Quality Management System, EFQM, Excellence Model

Obsah

1. Úvod	9
2. Pojem kvalita	11
2.1. Definování kvality	11
2.2. Historický vývoj managementu kvality	12
3. Systémy managementu kvality	15
3.1. Koncepce podnikových standardů	15
3.2. Koncepce na bázi norem ISO	16
3.2.1 Struktura norem ISO	17
3.2.2 Procesní přístup.....	18
3.2.3 Dokumentace	18
3.2.4 Shrnutí.....	19
3.3. Koncepce TQM	19
3.3.1 Základní principy	20
3.3.2 Americký přístup	22
3.3.3 Evropský přístup.....	23
3.3.4 Shrnutí.....	23
3.4. Porovnání uvedených koncepcí.....	24
4. Model excellence EFQM	26
4.1. EFQM.....	26
4.2. Popis Modelu excellence	27
4.2.1 Základní koncepce excellence	27
4.2.2 Kritéria excellence	29
4.2.3 Logika RADAR	33
4.3. Podpora excellence v ČR.....	35
5. Hodnocení firmy Modelem excellence EFQM	39
5.1. Představení firmy.....	39
5.2. Nástroj použitý pro hodnocení	42
5.2.1 Popis hodnocení.....	43

5.2.2	Metodika hodnocení.....	45
5.3.	Realizace hodnocení.....	48
5.3.1	Hodnocení předpokladů	48
5.3.2	Hodnocení dosahovaných výsledků.....	63
5.4.	Celkové vyhodnocení	70
5.4.1	Návrh zlepšovacích opatření	73
5.5.	Posouzení přínosu zvoleného přístupu	74
6.	Závěr.....	77
	Seznam použitých zdrojů	79
	Seznam příloh.....	82
	Příloha 1: Seznam obrázků.....	83
	Příloha 2: Seznam tabulek	84
	Příloha 3: Vzorové formuláře	85
	Příloha 4: Obsah přiloženého CD.....	88

Použité zkratky

Zkratka	Anglický význam	Český význam
AQAP	Allied Quality Assurance Publication	Spojenecká publikace pro ověřování kvality
ASME	American Society of Mechanical Engineers	Americká společnost strojních inženýrů
ASQ	American Society for Quality	Americká společnost pro kvalitu
BOZP		Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAF	Common Assessment Framework	Společný hodnoticí rámec
CDU		Centrální dokumentové úložiště
CWQC	Company Wide Quality Control	Celopodnikové řízení kvality
ČSJ		Česká společnost pro jakost
ČSN EN ISO 9001:2009		Označení české normy 9001 z roku 2009 převzaté z mezinárodních ISO norem
DDU		Důvěryhodné digitální úložiště
DMS	Document Management System	Systém pro správu dokumentů
EFQM	European Foundation for Quality Management	Evropská nadace pro řízení kvality
EIPA	European Institute of Public Administration	Evropský institut veřejné správy
EQA	European Quality Award	Evropská cena za kvalitu
ESAS		Elektronická spisová a archivní služba
IEC	International Electrotechnical Commission	Mezinárodní elektrotechnická komise
ISO	International Organization for Standardization	Mezinárodní organizace pro normalizaci
LTP	Long Time Preservation	Dlouhodobé ukládání dokumentů
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award	Národní cena Malcolma Baldrige za kvalitu
NATO	North Atlantic Treaty Organization	Severoatlantická aliance
NCK ČR		Národní cena kvality České republiky
NPK		Národní politika kvality
OAIS	Open Archival Information System	Otevřený archivační informační systém

Zkratka	Anglický význam	Český význam
SMK =	Quality Management System	Systém managementu kvality
QMS		
SOK		Sdružení pro oceňování kvality
TQM	Total Quality Management	Komplexní řízení kvality

Kapitola 1

Úvod

V této diplomové práci provedu v praktické části hodnocení firmy dle kritérií Modelu excelence EFQM.

Abych to mohl udělat, potřebuji vytvořit teoretický základ, ze kterého budu v práci vycházet. Proto se budu nejprve věnovat tomu, proč je důležité se v podnikové praxi zabývat dosahováním a zlepšováním kvality dodávané zákazníkovi. Po obecném úvodu do problematiky řízení kvality uvedu, jaké mají v současnosti komerční organizace možnosti pro zavedení systematického přístupu k managementu kvality. Popíši, jaké jsou základní koncepce těchto systémů. Dále se již budu věnovat popisu Modelu excelence EFQM spadajícího do systému komplexního řízení kvality v organizaci.

S takto vytvořeným teoretickým základem přejdu k praktické části této práce, kterou je hodnocení firmy z hlediska řízení kvality, tak, jak to specifikuje použitý nástroj pro hodnocení, kterým je Model excelence EFQM. Nejprve popíši celou metodiku a strukturu hodnocení. Následně realizuji hodnocení, kde ze zjištěných informací sestavím výsledný profil hodnocené firmy. Na výsledek hodnocení je pak navázáno vytvoření návrhů na zlepšení. Závěrem posoudím přínos zvoleného přístupu k hodnocení firmy.

Podrobnější rozvedení zadání práce:

Kvalitě a systémům managementu kvality se obecně věnuji v prvních dvou kapitolách práce. Tato teoretická část uvádí, co se slovem **kvalita** rozumí, především pak v kontextu komerčního prostředí prodeje výrobků a poskytování služeb. Měla by sloužit k vyjasnění odpovědi na otázku:

Co je kvalita?

Tím definuji, jak bude kvalita chápána mnou v rámci této práce. V historickém přehledu poukážu také na to, jak se chápání kvality historicky měnilo.

Dále popíši co je to **systém managementu kvality** a rozvedu jednotlivé v současnosti používané koncepce systémů managementu kvality. Ke každé koncepci uvedu nejdůležitější informace. Tato část práce by měla ozřejmit:

Jaké jsou nejrozšířenější koncepce systémů managementu kvality a co je pro ně typické?

Také uvedu, do které koncepce spadá mnou zvolený nástroj pro hodnocení firmy – Model excellence EFQM. Na závěr kapitoly porovnáám uvedené koncepce a shrnu jejich společné znaky a odlišnosti.

V další části práce se zaměřím na popis samotného nástroje pro hodnocení organizace. Představím Evropskou nadaci pro řízení kvality, která **Model excellence EFQM** vytvořila a udržuje. Popíši osm základních principů excellence, ze kterých Model excellence EFQM vychází. Podrobně rozeberu jednotlivá kritéria modelu, podle kterých budu hodnotit zvolenou firmu, abych odpověděl na otázku:

Čeho se týkají kritéria Modelu excellence EFQM?

Na závěr kapitoly představím logiku RADAR, kterou model využívá pro zlepšování organizace ve všech jejích činnostech a kterou při hodnocení firmy využiji.

Následně přejdu k praktické části práce, kterou je **hodnocení firmy dle kritérií Modelu excellence EFQM**. Provedu a popíši detailní hodnocení naplňování principů excellence v jednotlivých kritériích modelu v hodnocené firmě. Výsledky tohoto hodnocení by měly pomoci firmě poznat současnou úroveň plnění základních principů kvality. Na základě těchto zjištění identifikuji oblasti pro zlepšení a navrhnu konkrétní zlepšení.

V poslední části práce se budu věnovat **posouzení přínosu přístupu založeného na Modelu excellence EFQM** ke zlepšování kvality v komerční organizaci. Provedu srovnání s dalšími možnostmi a nástroji na udržování a zvyšování kvality v organizaci. Pokusím se odpovědět na otázku:

Jaký je přínos Modelu excellence EFQM pro firmu?

Na závěr uvedu, jaký je dle mého názoru, založeného na poznatcích prezentovaných v této práci, optimální postup pro organizaci při dosahování excellence v oblasti kvality.

Kapitola 2

Pojem kvalita

Tato kapitola se věnuje samotné definici pojmu kvalita. Význam slova kvalita není jedinečný, a že totéž co označujeme slovem kvalita, bylo v závislosti na době či oblasti použití, označováno slovem jakost. Pro naše porozumění dané problematice je nutné uvědomit si, že se jedná o dvě různá označení pro to samé, tudíž *kvalita = jakost*. V rámci tohoto dokumentu budu používat dnes rozšířenější pojem kvalita.

V této kapitole definuji, co to kvalita je, a jak je v dnešní době chápána. Měl by nám také být zřejmý kontext, ve kterém se pojem kvality vytvářel, to znamená historický vývoj managementu kvality, který směřoval k současnému pojetí.

2.1. Definování kvality

Než začneme pojem kvalita běžně používat, tak si definujeme co to vůbec kvalita je. Definice kvality existuje velké množství, ale především ty od povolaných odborníků či institucí z oblasti kvality se ubírají stejným směrem a mají společné rysy. Shodují se v tom, že kvalitu určuje, jak samotný stav výrobků (služeb), tak i procesů a činností, které se na jejich tvorbě podílí.

I když stále neexistuje jedinečná definice kvality, tak dnes pracujeme s významem, jak ji definovali v průběhu posledních několika desítek let přední světoví odborníci v oblasti kvality. Joseph M. Juran definoval kvalitu v roce 1951 ve své knize *Quality Control Handbook* následujícím způsobem:

„Kvalita je způsobilost k užití.“ [11]

Jeden ze zakladatelů moderního pohledu na řízení kvality Armand V. Feigenbaum [12] definoval ve své knize *Total Quality Control* kvalitu takto:

„Kvalita produktu je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.“ [13]

Další přední odborník Philip B. Crosby, autor a konzultant v oblasti managementu kvality a představitel konceptu „Zero-Defects“ ve své knize *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain* [22] z roku 1979 definoval kvalitu tímto způsobem:

„Kvalita je shoda s požadavky.“ [24]

První u nás používaná definice kvality pro řízení firem byla uvedena v normě ČSN ISO 8402 vydané v roce 1995, která byla převzata z mezinárodní normy ISO 8402 z roku 1994. Zde se uvádí, že:

„Kvalita je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby.“ [27]

Termín entita označuje výrobek, ale také činnost, proces, organizaci, nebo osobu. Přičemž výrobek je zde chápán jako výsledek činností nebo procesů a může být hmotný nebo nehmotný nebo může být kombinací obou [27].

V novější a stále platné české normě ČSN EN ISO 9000 z roku 2006, která byla převzata z mezinárodní normy ISO 9000 z roku 2005, je kvalita definována jako:

„Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ [25]

Přičemž požadavkem se zde rozumí potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Znak je rozlišující vlastnost kvalitativní nebo kvantitativní. [30]

Dostupné definice kvality se nejčastěji shodují v tom, že pro naplnění podstaty kvality je důležitý „soulad se specifikací/standardy“ a „splnění očekávání zákazníka“. A právě tak budeme chápat kvalitu v tomto dokumentu.

2.2. Historický vývoj managementu kvality

Abychom lépe pochopili to, jak je na kvalitu nahlíženo dnes, tak bychom také měli znát historické souvislosti, které stály za zrodem dnešního chápání kvality. Následující popis jednotlivých etap vývoje v oblasti řízení kvality by nám měl dát jasný důkaz o tom, že zájem o kvalitu není pouze záležitostí intenzivní kampaně minulých let. [1]

Kvalitou se lidé zabývali od nepaměti a u svých výrobků nebo činností ji vyžadovali už od starověku. Nicméně je potřeba říci, že až do konce 18. století byl dohled nad kvalitou výrobků zcela v režii jednotlivých řemeslníků, kteří výrobky vyráběli. Poté s probíhající průmyslovou revolucí a rozvojem manufaktur v 19. století začali kvalitu výrobků určovat i majitelé manufaktur a další vedoucí pracovníci, ale i s tímto dohledem byla tvorba kvality plně v rukou dělníků, kteří se podíleli na výrobě. Až do počátku 20. století se nejednalo o systematickou záležitost. Armand V. Feigenbaum tuto etapu označil jako etapu individuální a

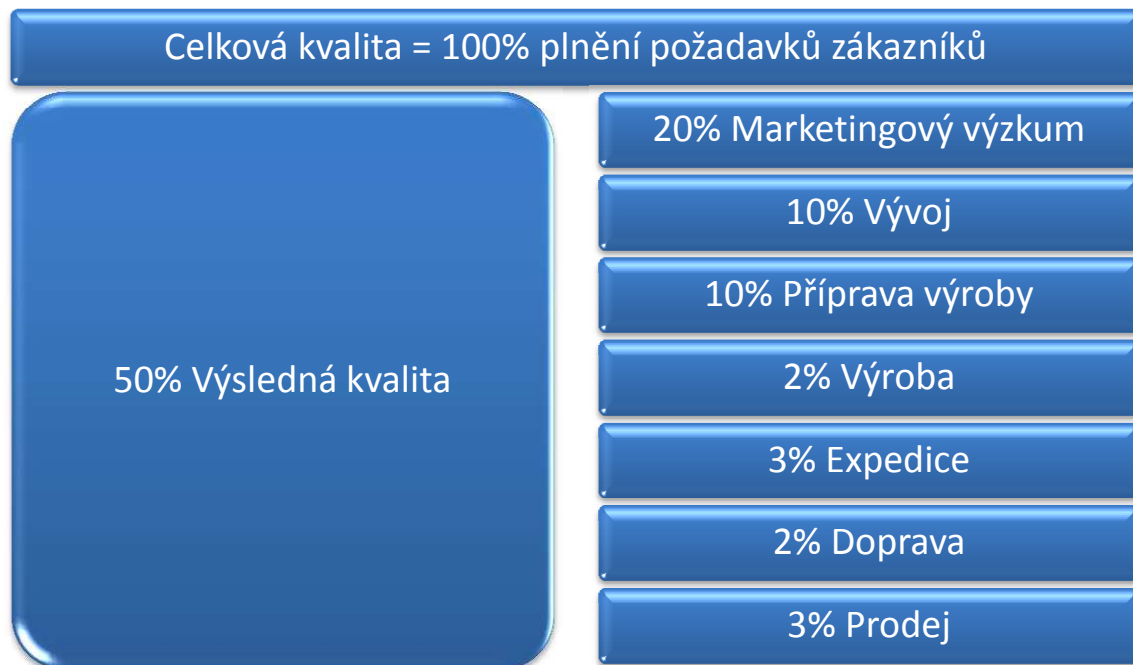
později cechové kontroly kvality [30]. Tento model řízení kvality nazýváme *modelem řemeslné výroby*. [1]

Ke změně začalo docházet až ve dvacátých letech 20. století, kdy začaly se objevovat vyšší nároky na produktivitu práce. Při zvyšování objemu výroby pomocí prvních výrobních linek se již jednotliví dělníci nemohli zabývat kontrolou kvality a byly proto vytvořeny speciální funkce technických kontrolorů, na něž přešla odpovědnost za dodržování kvality. Dnes tuto fázi řízení kvality označujeme jako *model výrobního procesu s technickou kontrolou*. [1]

Během třicátých let H. Romig a Walter A. Shewhart začali pro kontrolu kvality využívat statistické metody. Tento *model výrobního procesu s výběrovou kontrolou* se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce a to především v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky. [1]

Když v šedesátých letech v Japonsku začali využívat statistické metody pro řízení procesů ve všech oblastech činností podniku, včetně předvýrobních etap, zrodil se systém Company Wide Quality Control (CWQC), označovaný také jako *model s regulací výrobních procesů*. Tento systém posloužil jako základ pro současné moderní systémy managementu kvality. [1]

Dalším rozpracováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o vytvoření komplexního managementu kvality (Total Quality Management – TQM) [1], který již postihoval všechny etapy výrobního procesu. O popsání této koncepce se nejvíce zasloužil Armand V. Feigenbaum [30], který ji uvedl ve své knize Total Quality Control [12], jejíž první vydání vyšlo už v roce 1951.



Obrázek 1: Vliv etap výrobního procesu na výslednou kvalitu produktu (přepřacováno z [1])

Tato koncepce popisuje, že na kvalitě výsledného produktu a tudíž i na spokojenosti zákazníka se podílejí procesy ve všech etapách jeho vzniku: od marketingového průzkumu až po poskytování pogramančního servisu [1]. Jak je vidět na obrázku 1, samotná kvalita výsledného produktu se podílí na celkovém plnění požadavků zákazníka pouze z padesáti procent. Zbývajících padesáti procenty se podílejí procesy v předvýrobních a výrobních etapách. Nedostatečným zabezpečováním těchto procesů mohou vznikat ztráty na celkové kvalitě produktu.

V osmdesátých letech došlo k omezení kontrolního pojetí kvality a nastupuje organizační a manažerské pojetí [30]. Nastupuje snaha o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů [1]. Tyto snahy vyústily v roce 1987 ve vydání mezinárodních norem kvality ISO řady 9000. Tento model řízení označujeme jako *model dokumentovaných procesů*. [1]

Nejnovejší přístup, který se začal rozvíjet v posledních deseti letech, se označuje jako integrovaný management. Tento model v sobě spojuje principy dosavadních systémů managementu kvality, které rozšiřuje o péči o životní prostředí a bezpečnost. [1] Jednotlivé etapy vývoje managementu kvality je možné přehledně vidět v tabulce 1.

Tabulka 1: Historický vývoj systémů managementu kvality [1]

Typ modelu	Rok	Charakteristika
Model řemeslné výroby	do roku 1900	Dělník
Model výrobního procesu s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody technické kontroly
Model s regulací výrobních procesů	1960	CWQC
Model výrobních procesů s koncepcí TQM	1975	TQM
Model dokumentovaných procesů	1987	Normy ISO řady 9000
	od roku 2000	Integrovaný management

Některé z uvedených koncepcí přestaly vyhovovat a byly nahrazeny, ale jiné přetrvaly do současnosti a jsou dále rozvíjeny. Tyto koncepce položily základy pro dnešní systémy managementu kvality.

Kapitola 3

Systémy managementu kvality

Systém managementu kvality (SMK), neboli také Quality Management System (QMS), je souhrn pravidel, který nám popisuje ověřený a zavedený model řízení kvality v organizaci. Často se jedná v podstatě o konkretizované, standardizované a sepsané „best practices“ lidí zabývajících se kvalitou v té dané oblasti řízení, na kterou je aplikován.

Jak jsme se dozvěděli v předchozí kapitole, tak komplexní systémy managementu kvality existují již přes padesát let. Za tuto dobu prošly rozsáhlým vývojem a ten vykrytalizoval ve tři v současnosti nejrozšířenější koncepce, které jsou:

- Koncepce podnikových standardů
- Koncepce ISO
- Koncepce TQM

V této kapitole se dozvíme, jak byly tyto systémy managementu kvality vytvořeny, blíže si je popíšeme, zjistíme, v čem jsou jejich přednosti, kde mají nedostatky, jak se od sebe navzájem liší a jaký je jejich přínos pro organizace, které je mají zavedeny.

3.1. Koncepce podnikových standardů

Stranou od systémů managementu kvality popsaných nezávislými mezinárodními organizace nebo jednotlivci si některé podniky, případně celá odvětví, vytvořili vlastní systémy managementu kvality, jimiž se tyto firmy a všichni jejich dodavatelé musejí řídit. Počátek spadá do sedmdesátých let, kdy velké americké firmy měly potřebu vytvářet a zavádět specifické systémy managementu kvality [1], které co nejlépe odpovídaly potřebám v jejich průmyslovém odvětví.

Americké automobilové firmy General Motors, Ford Motor Company a Daimler Chrysler vytvořili v roce 1994 systém QS 9000, který definoval požadavky na systém kvality dodavatelů automobilového průmyslu. Svým dodavatelům pomáhali s jeho zavedením a následně jeho dodržování vyžadovali. Systém QS 9000 nahradil dosavadní těmito firmami používané systémy, jako třeba Ford Q-101 a další. [14]

Pro oblast těžkého strojírenství jsou dnes uplatňovány ASME kódy a standardy [1]. Tyto standardy vznikaly kontinuálně za přispění mnoha inženýrů z praxe. K certifikaci podle těchto standardů dochází od roku 1971 a dnes jsou dodržovány ve strojních závodech v 75 zemích světa. [15]

Dále pak jsou zde zastoupeny například speciální směrnice AQAP pro zabezpečení kvality v rámci NATO, nebo API standardy pro zabezpečení kvality produkce olejářských trubek.[1]

I když se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak, a tím je, že jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. A nejsou východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. [1]

3.2. Koncepce na bázi norem ISO

Systém řízení kvality založený na bázi norem ISO řady 9000 je dnes jedním z nejrozšířenějších. Normy ISO řady 9000 byly poprvé vydány v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normalizaci (International Organization for Standardization - ISO). Výhodou těchto norem je fakt, že se dají uplatnit ve všech oborech výroby a služeb.

Normy stanovují jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby organizace mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

Zde jsou uvedeny charakteristické rysy této koncepce na bázi norem řady 9000 [1]:

- 1) Normy mají universální charakter. Nezávisí na charakteru procesů ani na povaze výrobků. Jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích poskytujících služby. Přičemž nerozhoduje ani velikost podniku.
- 2) Normy nejsou závazné, ale pouze doporučující. Přesto však někteří velcí odběratelé vyžadují po svých dodavatelích, aby měli implementován systém managementu kvality splňující požadavky norem ISO řady 9000. A tak je možné konstatovat, že tyto normy mohou tvořit součást legislativy v obchodním styku.
- 3) Normy jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Není vhodné je považovat za maximum dosažitelného.
- 4) Je třeba vzít také v úvahu, že ani důsledné uplatňování požadavků norem nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu kvality, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků a dobré ekonomické výsledky. Celá koncepce norem musí být chápána jako začátek cesty ke špičkové kvalitě.

Normy ISO řady 9000 tvoří jeden z nejrozšířenějších přístupů k zabezpečování kvality v organizaci. Využívány jsou zvláště organizacemi působícími v evropském prostoru. Jsou

založeny na osmi obecných zásadách, směřodatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoli typ organizace [2]. Tyto zásady jsou stručně uvedeny zde:

- Zaměření na zákazníka
- Vedení
- Zapojení pracovníků
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování
- Rozhodování na základě faktů
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

3.2.1 Struktura norem ISO

Nejedná se o jednu normu, ale oblast kvality postihují celkem tři normy. Zde jsou tyto základní české normy ISO řady 9000 uvedeny:

- **ČSN EN ISO 9000:2006 - Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník**
Uvádí základy a zásady systému managementu kvality a terminologii systému managementu kvality. [25]
- **ČSN EN ISO 9001:2009 - Systémy managementu kvality - Požadavky**
Specifikuje požadavky na systém managementu kvality, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. [26]
- **ČSN EN ISO 9004:2010 - Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality**
Uvádí návod na širší rozsah cílů systému managementu kvality, než poskytuje ČSN EN ISO 9001. Je soustředěna zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace. [28]

K podpoře těchto norem, popřípadě k rozšíření systému kvality slouží normy ISO řady 10 000, které byly v roce 2002 revidovány do současné podoby [2]. Mezi nimi si zaslouží pozornost zvláště normy příslušející do oblasti auditování, zastoupené normou:

- **ČSN EN ISO 19011:2012 - Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu**
Je návodem pro všechny organizace k provádění auditů první stranou (interní audit) a auditů druhou stranou (zákaznické audit). [29]

Výše uvedené čtyři normy tvoří základ pro zavádění a udržování systému managementu kvality na bázi koncepce ISO v organizaci. Dvěma nejdůležitějšími nástroji, které charakterizují normy ISO řady 9000, je zaměření se na řízení procesů a zpracování firemní dokumentace.

3.2.2 Procesní přístup

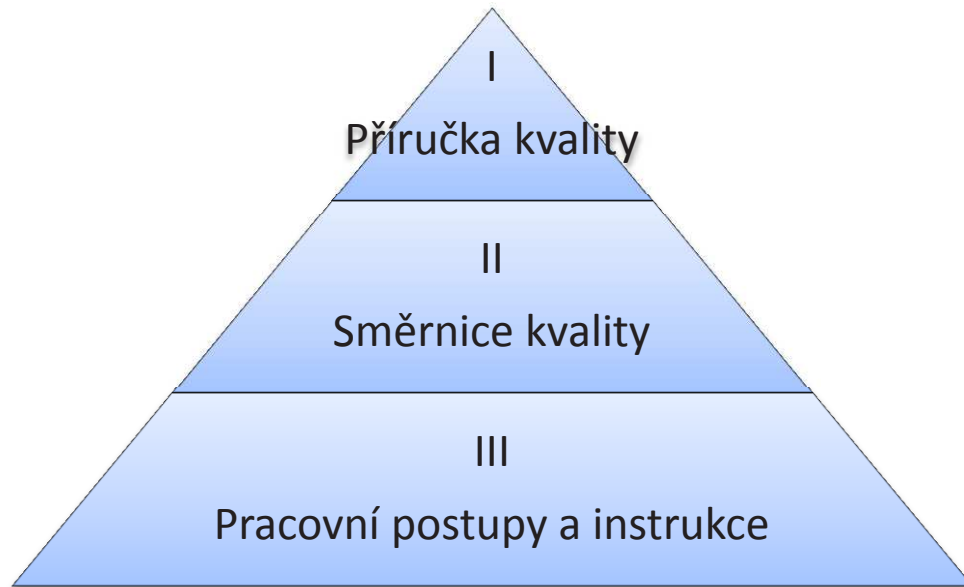
Procesní přístup, jak ho popisuje norma ČSN EN ISO 9001:2009, je vidět na obrázku 2. Tento obrázek ukazuje propojení procesů v organizaci, kde při stanovování požadavků jakožto vstupů hrají významnou úlohu zákazníci. Monitorování spokojenosti zákazníka vyžaduje vyhodnocování informací týkajících se toho, jak zákazníci vnímají, zda organizace splnila jejich požadavky. Model pokrývá všechny požadavky této mezinárodní normy, ale neznázorňuje procesy na podrobné úrovni. [26]



Obrázek 2: Model procesně orientovaného systému managementu kvality [26]

3.2.3 Dokumentace

Firemní dokumentace by měla mít strukturu, která je vidět na obrázku 3. Hlavním dokumentem je příručka kvality (I), kde je uvedena organizace struktury systémů a procesů v podniku [1]. Dále jsou zde uvedeny odpovědnosti a kompetence jednotlivých pozic v podniku, a také jsou zde odkazy na směrnice, pracovní postupy a dokumenty kvality. Příručka kvality se týká celého podniku. Směrnice kvality (II) popisují dílčí oblasti podniku, vzájemně na sebe navazující činnosti v útvech a závodech. Pracovní postupy (III) obsahují detailní pokyny, postupy a instrukce. Týkají se konkrétních pracovišť, případně útvarů.



Obrázek 3: Pyramidová struktura dokumentace systému kvality [1]

3.2.4 Shrnutí

Normy ISO řady 9000 za svou historii přispěly k pozvednutí povědomí o potřebě tvorby kvality v řadě průmyslových, obchodních a dalších organizací. Svými požadavky vytvořily přístup k zabezpečování kvality v organizaci. Tento přístup založen na dokumentaci a procesním pojetí by se dal popsat následovně: zaved' dokumentaci všech relevantních procesů ovlivňujících kvalitu a při výkonu těchto činností důsledně dodržuj tuto dokumentaci. [2]

3.3. Koncepte TQM

Pojem Total Quality Management se začal používat už v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení kvality v japonských firmách. Postupně se tato koncepce rozpracovávala i v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filosofii managementu. Koncepce TQM totiž není, na rozdíl od koncepce ISO, nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. [1]

I když nelze stanovit univerzální model TQM, tak východiskem je respektování obecně prezentovaných požadavků (zásad), jejichž praktická aplikace se však bude v jednotlivých organizacích měnit. Většina autorů se shoduje, že důsledná realizace přístupů zabezpečování kvality podle ISO řady 9000 je vhodným východiskem pro následné formování TQM, viz obrázek 4. [2]



Obrázek 4: Vztah ISO 9001 a TQM [2]

Cílem managementu kvality na bázi TQM by mělo být dosažení trvalého úspěchu a rozvoje podniku skrze zajištění spokojenosti zákazníků a také zaměstnanců. Základní principy TQM vedoucí k tomuto cíli jsou:

- Vedení
- Zaměření se na zákazníka
- Neustálé zlepšování
- Zapojení zaměstnanců
- Měření, analýza a management faktů
- Procesní přístup

3.3.1 Základní principy

Základní principy, na kterých stojí systém managementu kvality TQM, nejsou vždy ve všech literárních zdrojích uváděny stejné. Při výběru a popisu principů TQM, které jsem uvedl výše a zde je podrobněji popíši, jsem vycházel z následujících zdrojů [2][4].

Vedení

Vrcholový management udává směr, kterým se bude organizace ubírat, koncipuje strategické záměry, které jsou dále rozpadnuty do firemních strategií a plánů. Jsou vytyčeny cíle, jejichž plnění je potřeba průběžně vyhodnocovat. Se záměry organizace musí být seznámeni pracovníci, a ti by je měli přijmout za své vlastní. Celý tento princip výrazně ovlivňuje firemní kulturu.

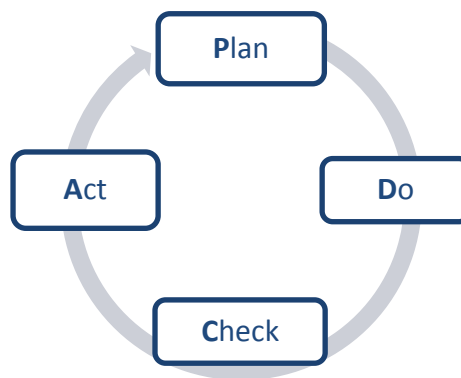
Zaměření se na zákazníka

Firmy by měly především brát ohledy na zájmy a požadavky zákazníka. Tomu by se měla přizpůsobit i firemní struktura a chování zaměstnanců. Je potřeba dbát na správnou iden-

tifikaci potřeb zákazníka a věnovat patřičný prostor na splnění těchto potřeb. Vybudování vztahu zákazníka k organizaci a udržování tohoto vztahu, a tím udržení zákazníka.

Neustálé zlepšování

Organizace by nikdy neměla po implementování systému managementu kvality přestat ve vyhodnocování všech aktivit probíhajících ve firmě a ovlivňujících ji. Měla by stále hledat možnosti pro zlepšení, při nalezení nedokonalostí by měla přijmout nápravná opatření. Firma by měla pravidelně provádět benchmarking, srovnání s konkurenčními firmami. Koloběh neustálého zlepšování nejlépe popisuje Demingův P-D-C-A cyklus, viz obrázek 5.



Obrázek 5: Demingův P-D-C-A cyklus

Organizace by měla všechny své aktivity plánovat, podle toho plánu by tyto aktivity měly být prováděny, poté by je organizace měla vyhodnocovat a následně přijmout nápravná nebo zdokonalující opatření.

Zapojení zaměstnanců

Všichni zaměstnanci v organizaci by si měli být vědomi toho, že na výslednou kvalitu produktu mají vliv všechny činnosti implementované v organizaci, a tudíž, že na výsledné kvalitě se podílí každý pracovník. Tento přístup by měl pro zaměstnance sloužit jako motivace. Organizace by měla také podporovat týmový přístup zaměstnanců při řešení konkrétních projektů.

Měření, analýza a management faktů

Organizace by měla shromažďovat informace a data potřebná pro zabezpečování kvality. Tyto informace by měly být získávány pomocí nejrůznějších měření a analýz. Metodika TQM vede firmy k používání nástrojů pro provádění měření a analýz, jako jsou například diagramy příčiny a efektu, flowchart diagramy, paretovo diagramy, checklisty, histogramy a nejrůznější grafy.

Procesní přístup

Aplikace procesního přístupu umožňuje managementu lépe pochopit děje, které v organizaci probíhají, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspo-

řádání a úroveň jejich výsledků. Procesy je nutné identifikovat a správně určit základní strukturu procesů ve firmě. Procesy by měly být opakovaně analyzovány s cílem je průběžně zlepšovat. Změny by však neměly být příliš časté, aby bylo možné udržovat procesy stabilní.

Tyto základní principy charakterizují koncepci TQM. Samotná koncepce však byla rozvíjena organizacemi v Evropě a Americe rozdílně. V těchto oblastech se liší pojetí naplňování těchto základních principů TQM.

3.3.2 Americký přístup

Na konci osmdesátých let byla, na bázi modelu TQM, sepsána americkou administrativou kritéria Národní ceny Malcolma Baldrige za kvalitu (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA). Tato cena byla pojmenována po bývalém ministru obchodu Spojených států Malcolmu Baldrigeovi a jejím záměrem je odměňovat a stimulovat iniciativu organizací v rozvoji kvality. Je navržena tak, aby rozpoznala organizace, které mají vybudován a zároveň předvedou vysoký standard kvality. Ocenění se každoročně uděluje v následujících šesti kategoriích [16]:

- Výrobní organizace (Manufacturing)
- Podniky poskytující služby (Service company)
- Malé podniky (Small business)
- Vzdělávání (Education)
- Zdravotní péče (Healthcare)
- Neziskové organizace (Nonprofit)

Organizace ucházející se o cenu Malcolma Baldrige musejí podat obsáhlou žádost, která je následována počátečním screeningem. Poté následuje detailní šetření a vyhodnocování, které provádí certifikovaný kontrolor. Bodové vyhodnocování probíhá podle sedmi kritérií uvedených v tabulce 2.

Tabulka 2: Kritéria Ceny Malcolma Baldrige [23]

Kritérium	Body
Vedení	120
Strategické plánování	85
Zaměření na zákazníka a trhy	85
Informace a analýza	90
Zaměření na lidské zdroje	85
Management procesů	85
Výsledky organizace	450
CELKEM	1000

Z bodových ohodnocení vyplývá i váha jednotlivých oblastí. Jak je vidět z tabulky 2, tak americká filosofie při naplňování TQM reprezentovaná MBNQA se zaměřuje především na dosahování výsledků. Cena by měla motivovat organizace k vyššímu zájmu o dosahování kvality a tím zvyšovat jejich konkurenceschopnost.

3.3.3 Evropský přístup

Evropský model TQM byl vypracován Evropskou nadací pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM) v roce 1991 pro účely hodnocení žadatelů o Evropskou cenu za kvalitu (The European Quality Award – EQA). Dnes je tento model doporučován jako základní pomůcka pro aplikaci koncepce TQM a v mnohých západoevropských firmách je už účinně rozvíjen. Model je postaven na zcela logické úvaze, že vynikající ekonomické výsledky firmy mohou být dosaženy pouze při dlouhodobé spokojenosti a loajalitě zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a pozitivním vlivu na společnost. To je podmíněno zvládnutím procesů díky optimálnímu řízení zdrojů a lidí při naplňování jasné firemní strategie, jež je prosazována prostřednictvím vhodného stylu vedení. [1]

Od roku 1997 jsou k dispozici následující tři verze Evropského modelu TQM:

- Pro velké firmy
- Pro malé a střední podniky
- Pro veřejný sektor

Požadavky tohoto modelu jsou na kvalitativně vyšší úrovni než požadavky norem ISO řady 9000. Z analýzy náročnosti požadavků norem ISO a Evropského modelu TQM vyplývá, že nároky Evropského modelu TQM plní systém managementu kvality podle norem ISO 9000 zhruba z jedné čtvrtiny. Koncepci ISO proto můžeme směle považovat pouze za první krok na cestě k ekonomické prosperitě. [1]

3.3.4 Shrnutí

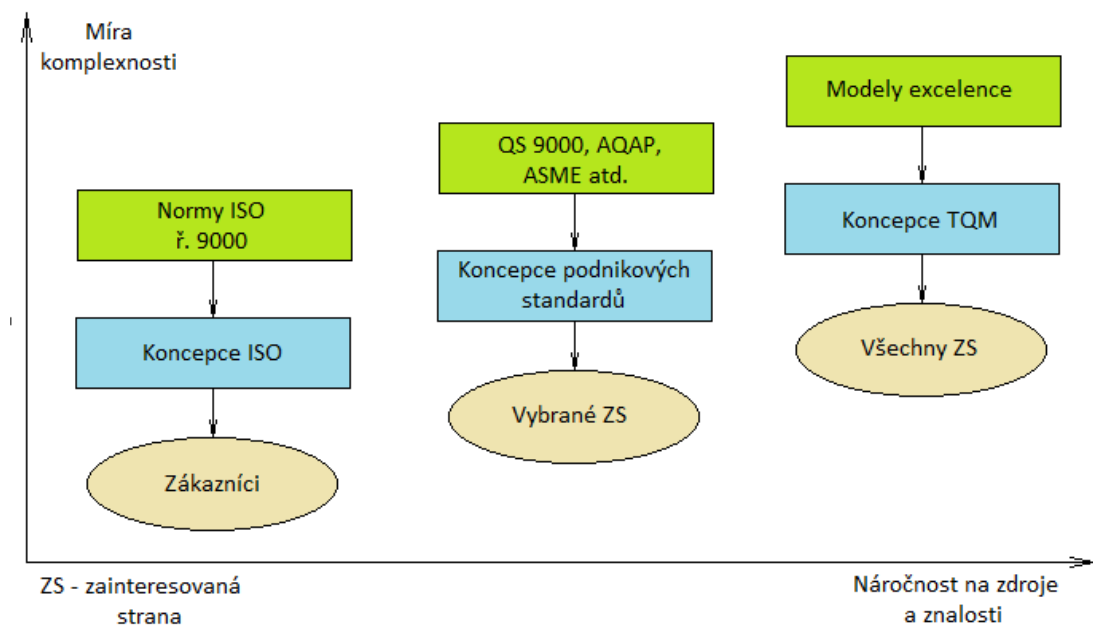
V souvislosti s tím, jak rostl význam kvality, se měnily i přístupy zabezpečování kvality. V současnosti se již příliš nepochybuje o tom, že na výsledné kvalitě výrobků a služeb se podílejí všichni pracovníci organizace a že řízení kvality je nedílnou součástí řídicích aktivit všech manažerů. [2]

Přístupy péče o kvalitu ve smyslu TQM představují různorodé proudy, jejichž společnými rysy je úsilí o spokojenost zákazníků, trvalé zlepšování a zavádění procesního řízení. Jejich důsledné uplatnění znamená výrazný posun ve firemní kultuře a dotýká se změn chování a jednání všech pracovníků organizace. [2]

3.4. Porovnání uvedených koncepcí

Jednotlivé koncepce mají mezi sebou určité odlišnosti, ale také mají mnoho společného. Jedním ze společných znaků je orientace na zákazníka. Většina organizací si totiž uvědomuje, že jejich prosperita je dána spokojeností jejich zákazníků. Proto je pro každou organizaci důležité zjišťování potřeb zákazníků a jejich plnění. Druhým společným znakem uvedených koncepcí je snaha o neustálé zlepšování. Ať už se jedná o zlepšování produktů, zlepšování interní výkonnosti, zlepšování dodavatelských vztahů či dalších charakteristik podniku. Aby však bylo možné jednotlivé činnosti zlepšovat, je nutné mít tyto činnosti respektive procesy popsány. Procesní přístup je také dalším společným znakem. Identifikace a popsání procesů v organizaci je formou standardizace prováděných činností.

Přes výše uvedené společné znaky se jednotlivé koncepce vyvíjely v rozdílném prostředí a v návaznosti na to rozvíjejí principy managementu kvality s různou intenzitou. Liší se tím, že jsou různě náročné na zdroje a znalosti lidí v podnicích, kde jsou zavedeny, a také tím, na jaké zainteresované strany se orientují. Z tohoto pohledu jsou koncepce znázorněny na obrázku 6.



Obrázek 6: Koncepce managementu kvality [1]

Na obrázku je vidět, že nejnáročnější a nejkomplexnější koncepcí je koncepce TQM, která v sobě skrývá snahu o dosažení co nejlepších výsledků ve všech oblastech fungování podniku. Oproti tomu pro koncepci podnikových standardů je typické, že každý standard pokrývá pouze jednu oblast, která je pro ten daný podnik či odvětví důležitá. V této oblasti je pak často i náročnější než TQM, ale jiné oblasti naopak neřeší vůbec. Koncepce ISO funguje jako jakýsi základní stupeň, od kterého by se každá organizace měla odrazit na cestě k excelenci.

V tabulce 3 uvádím detailnější porovnání koncepcí ISO a TQM z několika hledisek. Koncepti podnikových standardů jsem do tabulky nezahrnul, neboť ta v sobě skrývá různorodé standardy a nelze proto s koncepcemi ISO a TQM takto obecně porovnávat.

Tabulka 3: Odlišnosti koncepcí ISO a TQM [9]

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna	normy a dokumentované postupy	aktivní účast zaměstnanců
Orientace	na konečné výsledky	na procesy
Eliminace neshod	nápravnými opatřeními	neustálým zlepšováním
Zapojení	funkčních míst	interdisciplinárních týmů
Důraz na předvýrobní etapy	menší	mimořádný
Organizační struktury řízení	formální	do značné míry neformální
Zvažování ekonomiky kvality	nezávazné	samozřejmé
Chápání zákazníka	finální spotřebitel	každý, komu odevzdáváme výsledky práce
Vazba na moderní techniky řízení	omezená	přímá a úzká
Forma práce vrcholového vedení	řízení	vedení
Povaha koncepce	direktivní	kreativní
Měřítko pro prokazování shody	ano	ne

Na základě nastudovaných informací o jednotlivých koncepcích jsem se rozhodl při hodnocení firmy využít přístupu náročnější koncepce TQM. A protože budu hodnotit českou firmu, které je bližší evropský přístup k prosazování této koncepce, použiji k hodnocení Model excellence EFQM.

Kapitola 4

Model excellence EFQM

V této kapitole podrobně představím Model excellence EFQM. Tento model se vyvíjel během uplynulých dvaceti let za přispívání organizací, které ho mají zavedeny, jejich zkušenostmi a učením se od nich tak, aby co nejlépe odpovídal reálným potřebám organizací. Tento model představuje komplexní manažerský rámec, který využívá přes třicet tisíc organizací v celé Evropě. Model je revidován a aktualizován v pravidelných tříletých cyklech na základě učení se a získávání zkušeností předních evropských organizací. [17]

Je navržen tak, aby byl praktickým a věcným nástrojem umožňujícím organizacím získat celkový přehled jejich aktuální úrovně excellence. Také by jim měl pomoci stanovit priority jejich snahy o zlepšení tak, aby měla maximální dopad.

Informace uvedené v této kapitole jsou, pokud není uvedeno jinak, převzaty z oficiálních stránek EFQM [17].

4.1. EFQM

Evropská nadace pro řízení kvality (EFQM) je nezisková nadace s členskou základnou, která byla založena, aby pomáhala organizacím řídit jejich rozvoj pomocí Modelu excellence EFQM. Cílem nadace je sdílet vše co funguje prostřednictvím případových studií, online seminářů, pracovních skupin, konferencí a tematických událostí.

Základy položili v roce 1988 výkonní ředitelé čtrnácti předních evropských organizací (jednalo se například o představitele společností: Fiat Auto SpA, Volkswagen AG, AB Electrolux, Nestlé SA a další), kteří podepsali zakládací listiny Evropské nadace, jejímž úkolem mělo být zvýšení konkurenceschopnosti evropských firem.

Model excellence by měl být pro organizace, které se ho rozhodnou využít, pomůckou na cestě k excelenci. Zde je uvedena definice excellence podle EFQM, ze které vychází Model excellence:

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti dosahující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“ [17]

Nadace EFQM si je vědoma, že to, co pohání dnešní ekonomický růst organizací, je hlavně učení se a rychlé sledování inovací a jejich včasné zavádění do svých struktur. Proto jednotliví členové EFQM sdílejí své zkušenosti a zároveň se také od ostatních učí. Tímto způsobem identifikují „best practice“ a ty pak zavádějí u sebe, čímž se z těchto „best practice“ stává běžná praxe pro firmy směřující k excelenci.

Na podporu tohoto rozvoje pořádá EFQM různá školení pro lídry a manažery, aby byli schopni co nejefektivněji využít Model excellence pro zlepšení jejich organizace. Dále pomáhá organizacím se sebehodnocením a s identifikací těch správných příčin, které stojí za úspěchem organizace tak, aby z toho mohly těžit i další organizace. Aby EFQM uznala přínos vedoucích organizací, uděluje každoročně ceny za excelenci EFQM Excellence Award.

4.2. Popis Modelu excellence

Zatímco existuje mnoho manažerských nástrojů a požívaných technik pro řízení organizace, tak Model excellence EFQM poskytuje celistvý náhled na organizaci a poskytuje jí návod, jak využívat zvolené nástroje tak, aby se vzájemně doplňovali za účelem profitování organizace. Model dovoluje lidem porozumět příčinám a důsledkům vztahu mezi tím, co organizace dělá a tím, jakých výsledků dosahuje. Model se skládá z těchto tří integrovaných součástí [17]:

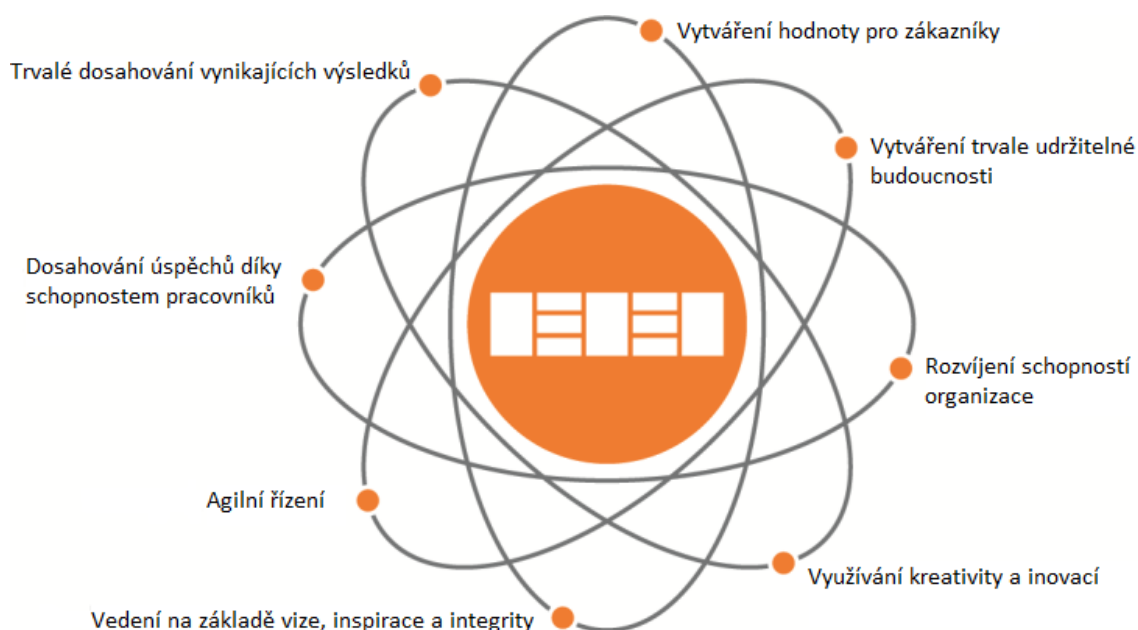
- **Základní koncepce excellence** – definuje základní principy, které popisují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelného rozvoje v organizaci.
- **Kritéria excellence** – poskytují rámec, který by měl organizacím pomoci převést základní principy a logiku RADAR do praxe.
- **Logika RADAR** – jednoduchý, ale účinný nástroj pro řízení systematického zlepšování ve všech úsecích organizace.

Model je univerzální, což znamená, že může být aplikován na jakoukoliv organizaci neohledně na její velikost nebo zaměření.

4.2.1 Základní koncepce excellence

Základní koncepce excellence tvoří rámec pro dosahování udržitelné excellence v jakékoliv organizaci. Skládá se celkově z osmi konceptů, které EFQM určila na základě rozsáhlého zkoumání. Těchto osm principů excellence bylo identifikováno skrze důkladný proces, který zahrnoval celosvětový benchmarking, rozsáhlý průzkum nově vznikajících trendů managementu a také na základě řady rozhovorů s vedoucími pracovníky z různých průmyslových odvětví napříč Evropou. Tyto principy mohou být využity jako základ pro popsání atributů excelentní organizační struktury. Také slouží jako základ společných hodnot pomoci, kterých může vrcholový management rozvíjet organizaci.

Těchto osm základních principů Modelu excelence EFQM je zobrazeno na obrázku 7 a jejich definice spolu s popisem jsou zapsány pod obrázkem.



Obrázek 7: Základní koncepce excelence [17]

Vytváření hodnoty pro zákazníky

„Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro své zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich potřeby, očekávání a využívají příležitosti.“[17]

Organizace by měly průběžně zjišťovat potřeby a očekávání svých zákazníků, aby jim mohly přizpůsobovat své produkty a tím zlepšovat jejich hodnotu pro zákazníky. Organizace by se měly snažit tyto potřeby a očekávání zákazníků pokud možno i překračovat.

Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

„Excelentní organizace mají pozitivní vliv na své okolí tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zároveň zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky uvnitř společnosti, ve které působí.“[17]

Organizace by měly dbát na zachování trvale udržitelného rozvoje. Měly by minimalizovat dopady své činnosti na životní prostředí a měly by se také angažovat ve společenském prostředí, kde působí.

Rozvíjení schopností organizace

„Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř a vně hranic organizace.“[17]

Organizace by měly neustále zlepšovat svou interní výkonnost a rozvíjet schopnosti organizace. Interní procesy by měly být stále zefektivňovány.

Využívání kreativity a inovací

„Excelentní organizace generují zvyšující se hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého zlepšování a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.“[17]

Organizace by měly využívat inovativních metod v oblasti řízení a dosahování kvality. Měly by také využívat a podporovat kreativní pracovníky při realizaci zlepšování produktů a fungování organizace.

Vedení na základě vize, inspirace a integrity

„Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí její budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory hodnot a etiky.“[17]

Vedení organizace by mělo sloužit jeho vzor hodnot a etického chování pro všechny pracovníky organizace i pro ostatní zainteresované strany. Lídři by měli posouvat organizaci na cestě k excelenci.

Agilní řízení

„Excelentní organizace jsou široce uznávané pro jejich schopnost identifikovat a odpovídat efektivně a účinně na příležitosti a hrozby, se kterými se setkají.“[17]

Organizace by měla být velmi flexibilní při identifikaci svých potenciálních příležitostí a hrozeb, a měla by být schopná na ně účinně reagovat.

Dosahování úspěchů díky schopnostem pracovníků

„Excelentní organizace si cení svých zaměstnanců a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování cílů organizace i osobních cílů zaměstnanců.“[17]

Organizace by měla motivovat své zaměstnance při dosahování jejich osobních cílů a cílů organizace pomocí zmocňování. Firemní kultura by měla podporovat rozvíjení schopností pracovníků.

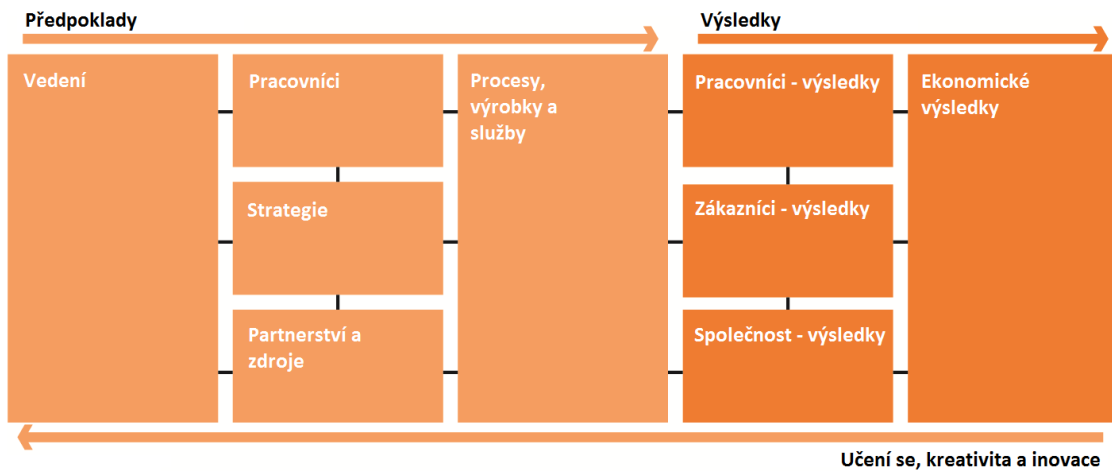
Trvalé dosahování vynikajících výsledků

„Excelentní organizace dosahují trvale vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým tak i dlouhodobým potřebám všech jejich zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.“[17]

Organizace by měla usilovat o dlouhodobé dosahování vynikajících výsledků směrem ke všem svým zainteresovaným stranám.

4.2.2 Kritéria excelence

Model excelence EFQM je obecný rámec založený na devíti kritériích, pomocí kterých je možné provádět důkladné hodnocení stupně excelence jakékoli organizace. Jak je vidět na obrázku 8, tyto kritéria jsou rozděleny na dvě oblasti. Pět kritérií je označováno jako Předpoklady. Ty popisují a hodnotí to, co organizace dělá a jak to dělá. Zbýlá čtyři kritéria jsou označována jako Výsledky. Ty pokrývají, čeho organizace dosahuje.



Obrázek 8: Kritéria excellence [17]

Aby organizace dosahovaly trvalého úspěchu, potřebují silné vedení a jasný strategický záměr. Potřebují rozvíjet a zlepšovat schopnosti svých zaměstnanců, partnerství a procesy za účelem dodání přidané hodnoty produktu svým zákazníkům. Pokud mají efektivně implementovány správné přístupy, tak dosáhnou výsledků, které oni a ostatní zainteresované strany očekávají.

Zde jsou pro jednotlivá kritéria uvedeny definice podle EFQM [17] a je zde vysvětlen jejich praktický význam:

Předpoklady

Uvedené předpoklady potřebují organizace realizovat, aby mohly implementovat a rozvíjet své strategie na cestě k excelenci.

Vedení

„Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní a umožňují organizaci předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace.“[17]

Kritérium se zabývá chováním vedení organizace a vedoucích pracovníků. Zjišťuje, jestli v organizaci existují lídři, kteří slouží jako vzory integrity a etického chování. Zda tito lídři podněcují ostatní pracovníky k dosahování stanovených cílů. Jak nejužší vedení organizace buduje kulturu založenou na společenské odpovědnosti a vycházející z poslání a vize organizace. A jak členové vedení rozvíjejí systém managementu organizace směrem k dosahování vynikajících výsledků.

Strategie

„Excelentní organizace implementují svoje poslání a vize vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány tak, aby uskutečňovaly tuto strategii.“[17]

Kritérium se zabývá procesem tvorby strategie odpovídající poslání a vizi organizace, sdělováním strategie všem zainteresovaným stranám, naplňováním strategie a jejím promítnutím do procesů v organizaci. Jak organizace zjišťuje potřeby a očekávání zainteresovaných stran a jak je používá jako vstupů do tvorby strategie. Dále pak, jak organizace sleduje externí prostředí a interní výkonnost a zda provádí srovnání s vhodnými benchmarky.

Pracovníci

„Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů pracovníků. Rozvíjejí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se o pracovníky, komunikují s nimi, oceňují a uznávají je způsobem, který je motivuje, podporuje angažovanost a umožňuje jim využívat jejich znalosti a dovednosti ve prospěch organizace.“[17]

Kritérium se zabývá tím, jak organizace vytváří a upravuje personální plány. Jak probíhá nábor, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Jak organizace motivuje pracovníky skrze systém odměňování a oceňování. Jak organizace podněcuje zapojení pracovníků do procesu zlepšování efektivity organizace a jak funguje předávání odpovědností a pravomocí. Kritérium dále sleduje, jak organizace pečuje o své pracovníky, jak zajišťuje vhodné pracovní podmínky a zda provádí průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Partnerství a zdroje

„Excelentní organizace plánuje a řídí svá externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit jejich strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujišťují se, že efektivně řídí své environmentální a společenské dopady.“[17]

Kritérium se zabývá, jak organizace navazuje, buduje a udržuje vztahy s dodavateli, zákazníky a ostatními partnery. Jakým způsobem organizace řídí své finanční zdroje, plánuje investice a udržuje svůj hmotný majetek. Dále pak, jak má organizace zvládnuto řízení informací a znalostí v rámci organizace a jak je zajišťuje v kontextu ochrany duševního vlastnictví.

Procesy, výrobky a služby

„Excelentní organizace navrhuje, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro své zákazníky a další zainteresované strany.“[17]

Kritérium se zabývá vytvářením, implementací a následným řízením procesů. Jak organizace přezkoumává a vyhodnocuje efektivnost svých procesů a také jak probíhá jejich zlepšování. Dále kritérium zkoumá, jak organizace řídí životní cyklus svých produktů, od jejich vývoje, přes propagaci až po dodávání zákazníkům. A jak je zpětná vazba od zákazníka používána jako vstup pro řízení portfolia produktů.

Výsledky

Zde jsou popsány výsledky, kterých organizace dosahuje v souladu se svými strategickými cíli. Bylo zjištěno, že ve všech čtyřech níže popsaných oblastech excelentní organizace [17]:

- Vyvíjejí soubor klíčových výkonnostních a souvisejících ukazatelů s cílem dosáhnout úspěšné aplikace své strategie, založené na potřebách a očekáváních relevantních zainteresovaných stran.
- Stanovují jednoznačné cíle pro klíčové výsledky, založené na potřebách a očekáváních svých ekonomicky zainteresovaných stran v souladu se zvolenou strategií.
- Rozčleňují výsledky s cílem porozumět výkonnosti specifických oblastí organizace a zkušenostem, potřebám a očekáváním svých zainteresovaných stran.
- Vykazují pozitivní nebo trvale dobré ekonomické výsledky za poslední minimálně tříleté období.
- Jasně chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků na další výkonnostní a související ukazatele.
- Mají důvěru ve svou budoucí výkonnost a výsledky založenou na pochopení příčin a následků ustavených vztahů.
- Chápou, jak mají své klíčové výsledky porovnávat s podobnými organizacemi a kde je to vhodné, používat tyto data pro stanovování cílů.

Výsledky organizace jsou svou podstatou konkrétní, vztahují se pouze ke konkrétní organizaci a není proto možné vytvořit nějakou univerzální sadu měřítek aplikovatelnou na všechny organizace.

Pro všechna kritéria oblasti Výsledků platí, že výsledky musí mít konkrétní číselnou podobu tak, aby bylo možné sledovat trendy, stanovovat cíle a výsledky porovnávat s výsledky vhodných externích organizací. Všechna kritéria mají dvě sady používaných měřítek. U kritérií týkající se zákazníků, pracovníků a společnosti jde o měřítko vnímání a o ukazatele výkonnosti. U kritéria ekonomických výsledků jsou to měřítko ekonomických výstupů a ekonomické ukazatele výkonnosti. Kombinace těchto měřítek slouží k monitorování, chápání, predikování a zlepšování výkonnosti organizace v jednotlivých oblastech. [5]

Zákazníci – výsledky

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání svých zákazníků.“[17]

Kritérium se zabývá měřením a vyhodnocováním ukazatelů, které se týkají zákazníků organizace. Jedná se o měřítko, která monitorují chápání organizace z pohledu zákazníka, jako jsou různé průzkumy a systémy hodnocení. Také se jedná o interní měřítko, která organizace používá pro předvídání své výkonnosti směrem k zákazníkům.

Pracovníci – výsledky

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání svých pracovníků.“[17]

Kritérium se zabývá měřítky a výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních pracovníků. Vyhodnocuje, jak pracovníci vnímají organizaci, a to například z různých průzkumů mezi pracovníky. Interní ukazatele pro sledování spokojenosti zaměstnanců mohou být např. fluktuace, sledování nemocnosti či využívání poskytovaných benefitů.

Společnost – výsledky

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti.“[17]

Kritérium se týká měřítek a výsledků, kterých organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání svého společenského okolí, jak jsou lokální komunity a organizace i orgány veřejné zprávy. Tato měřítka se týkají vnímání organizace společností v oblasti, kde organizace působí a také interním měřením a vyhodnocováním využívaných ukazatelů.

Ekonomické výsledky

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání svých ekonomicky zainteresovaných stran.“[17]

Kritérium se zabývá tím, jaká měřítka a výsledky organizace využívá pro zjišťování své ekonomické výkonnosti a to ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům své strategie. Klíčovým měřítkem tohoto kritéria jsou ekonomické výstupy definované a odsouhlasené ve strategii organizace. Jedná se zejména o výsledky finanční, případně o výsledky strategických nefinančních měřítek. Ekonomické ukazatele výkonnosti jsou zejména měřítka provozní, která organizace používá pro plánování ekonomických výsledků a pro monitorování a chápání výkonnosti svých klíčových procesů.

4.2.3 Logika RADAR

Logika RADAR je dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který poskytuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonosti organizace. Název rámce je odvozen z anglických slov, které ho charakterizují: **R**esults (Výsledky), **A**pproaches (Přístupy), **D**eploy (Aplikace), **A**ssess and **R**efine (Hodnocení a zdokonalování). Princip logiky RADAR ilustruje obrázek 9.

Na nejvyšší úrovni logiky RADAR se uvádí, že excelentní organizace by měla [17]:

- Stanovit **Výsledky**, kterých chce dosáhnout jako součást strategie.
- Plánovat a rozvíjet integrovaný soubor jasných **Přístupů** pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak i v budoucnosti.
- **Aplikovat** přístupy systematickým způsobem, aby zajistila jejich implementaci.

- **Hodnotit a Zdokonalovat** aplikované přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a neustávající činnosti učení se.



Obrázek 9: Logika RADAR [17]

Logika RADAR je nástroj, který by měl organizaci pomoci s průběžným zlepšováním díky analýze vyspělosti uplatňovaných přístupů, vyhodnocováním dosažených výsledků a měl by pomoci lépe strukturovat zlepšovací opatření. Pro zjednodušení se jednotlivé prvky logiky RADAR dělí dále na řadu lépe uchopitelných atributů. [17]

Analýza předpokladů

Při analýze předpokladů se hodnotí, jak jsou použité přístupy osvojeny organizací. Přístupy by měly být solidní a integrované. Dále se hodnotí, jak jsou tyto přístupy aplikovány v organizaci, zejména pak jejich systematické uplatnění ve všech příslušných oblastech. Také se zjišťuje, jak jsou tyto přístupy hodnoceny a zdokonalovány. Měla by být prováděna odpovídající měření a prováděné aktivity by měly být založeny na principu učení se a kreativity. Výstupy z měření, učení se a kreativity by měly být využívány k realizaci zlepšení a inovací. [10]

Analýza výsledků

Při analýze výsledků se hodnotí relevantnost a použitelnost výsledků. Hodnotí se, zda rozsah měření pokrývá celé oblasti pro zainteresované strany, zda jsou měření v souladu se strategií a zda jsou stanoveny jejich priority. Také se hodnotí, jak jsou výsledky měření časově vhodné, spolehlivé a přesné. [10]

Dále se při analýze výsledků hodnotí výkonnost. Ve výsledcích se sledují trendy, zda jsou pozitivní nebo alespoň trvale dobré. Hodnotí se, zda jsou zadané cíle vhodné a dosaži-

telné, také zda jsou prováděna příslušná interní a externí porovnání a zda jsou porovnání příznivá. [10]

Logika RADAR, kritéria excelence a základní koncepce excelence slouží v rámci Modelu excelence EFQM pro hodnocení organizace a jako nástroj pro zlepšování výkonnosti organizace. Tento evropský model je dostupný pro všechny organizace, které chtějí jít cestou TQM. V českém prostředí však vznikly další modely, které mohou české firmy využít jako nástroj pro zlepšení.

4.3. Podpora excelence v ČR

České organizace, které mají zaveden systém managementu kvality a chtějí se dále zlepšovat a vzdělávat se v oblasti TQM mají možnost využít některý z následujících nástrojů, aby si ověřily, jak na tom jsou, a našly oblasti, ve kterých by se měly zlepšit. Tyto nástroje slouží k přezkoumávání dosahovaných výsledků a vycházejí z evropského Modelu excelence EFQM.

V oblasti podpory kvality v českých firmách se angažují především Rada kvality České republiky, Česká společnost pro jakost (ČSJ) a Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Tyto organizace spolupracují na vytváření programů vedoucích k rozvíjení systémů managementu kvality v českých organizacích.

V souladu s evropským Modelem excelence EFQM a na podporu českých firem byl přijat vládou České republiky program Národní ceny kvality ČR. Tento program je založen na důsledném a objektivním ověřování účinnosti a účelnosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků a dosahování trvale udržitelné ekonomické úspěšnosti. Soubor modelů používaných v Národní ceně kvality ČR vychází z Modelu excelence EFQM, který je používán v Ceně EFQM za excelenci (dříve Evropská cena za kvalitu). [19]

V současnosti existují v rámci Národní ceny kvality ČR tyto programy: Model START, Model START PLUS, Model CAF, Model EXCELENCE a Program START EUROPE. Zjednodušené programy START a START PLUS jsou určeny především firmám, které mají zájem překročit hranice norem ISO, dát se cestou TQM, neboli totálního managementu kvality [18]. Model CAF je podobný Modelu START PLUS, ale je optimalizován pro využití organizacemi ve veřejném sektoru. Model EXCELENCE je určen pro organizace, které mají v oblasti managementu kvality zkušenosti. Například se již účastnili některého s předchozích programů a chtějí při zlepšování své organizace postoupit na další úroveň.

Model START

Model START je program, na jehož realizaci se podílejí Rada kvality České republiky, Česká společnost pro jakost a Sdružení pro oceňování kvality. Jedná se o první stupeň na cestě od ISO k TQM. Jeho cílem je pomoci organizacím začít se systematickým zlepšováním, překročit rozsah norem ISO řady 9000, nebo alespoň pomoci s hledáním lepšího naplnění požadavků této normy.

Model START je určen pro organizace, které nemají se systematickým zlepšováním zkušenosti. Tento program je provede prvním sebehodnocením a identifikací silných stránek a oblastí pro zlepšení. K provedení sebehodnocení je využit dotazník, který je inspirován příručkou EFQM „Jak určovat excelenci – První kroky – dotazníkový přístup“ [6].

Použitý dotazník se skládá z 50 otázek, které dohromady pokrývají všech devět kritérií Modelu excelence EFQM. Bodové hodnocení je navrženo tak, aby bylo pro hodnotitele z organizace co nejnadhnější na otázky objektivně odpovédět. Otázky jsou rovnoměrně rozložené přes všechna kritéria. A i když nelze pouze pomocí těchto otázek zajistit kompletní představu o úspěších a možnostech organizace, tak poskytuje užitečný výchozí bod a ukazatel pro následné činnosti. Napomůže tak manažerům při určování, kde má jejich úsilí o zlepšování největší dopad [6].

Model START PLUS

Model START PLUS navazuje na Model START a jeho cílem je organizaci, která se již s koncepcí excelence seznámila v rámci Modelu START, poskytnout účinnější nástroj pro sebehodnocení, nabídnout nové prostory pro zlepšování a posunout ji tak dále na cestě k excelenci.

Modelem START PLUS provede organizace detailnější hodnocení nejdůležitějších činností a výsledků, které jejich realizace přináší. Tento model má opět shodnou strukturu s Modelem excelence EFQM. Řídí se podle kritérií excelence, podle nichž organizace vypracovává sebehodnotící zprávu [18]. Toto sebehodnocení je realizováno formou odpovědí na otázky dotazníku. Pravdivé zodpovězení těchto otázek by mělo firmě podat informace o stávající úrovni firmy, o jejích silných stránkách a pomoci jí najít cesty pro zlepšování a inovaci řízení. Dotazník je sice o něco náročnější, než byl u Modelu START, ale pořád je natolik srozumitelný, aby s jeho vyplněním neměli problém ani hodnotitelé bez znalosti komplexní problematiky Modelu Excelence EFQM.

Model CAF

Model CAF, neboli také Společný hodnotící rámeček je nástrojem TQM vyvinutým veřejným sektorem pro řízení kvality ve veřejném sektoru. Je vhodný pro zlepšování kvality služeb a fungování organizací ve veřejné sféře, především úřadů. Je výsledkem spolupráce ministrů států Evropské unie odpovědných za veřejnou správu a od roku 2000, kdy byla představena jeho první verze, je Evropským institutem veřejné správy (EIPA) dále rozvíjen. Poslední revize CAF, která je z roku 2013, byla oproti předchozímu modelu aktualizována na základě zpětné vazby od uživatelů Modelu CAF a od národních korespondentů CAF. [7]

Model CAF slouží pro podporu veřejného sektoru s důrazem na prospěch všech zainteresovaných stran, zejména pak občanů. Jednotlivé koncepty, které v sobě model zahrnuje, jsou například orientace na uživatele, výkonnost veřejné správy, inovace, etika, účelnost partnerství s jinou organizací a společenská odpovědnost. [7]

Základem Modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování její výkon-

nosti. Použití Modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají. [21]

Model EXCELENCE

Český Model EXCELENCE realizovaný stejně jako ostatní programy Radou kvality České republiky, Českou společností pro jakost a Sdružením pro oceňování kvality, je plně v souladu s Modelem Excellence EFQM a připravuje tak organizace na to, aby se mohly srovnat s nejúspěšnějšími evropskými organizacemi v evropské Ceně EFQM za excelenci. Jelikož je evropský Model Excellence EFQM popsán výše a český Model EXCELENCE je s ním totožný, nebudu ho zde již podrobněji popisovat.

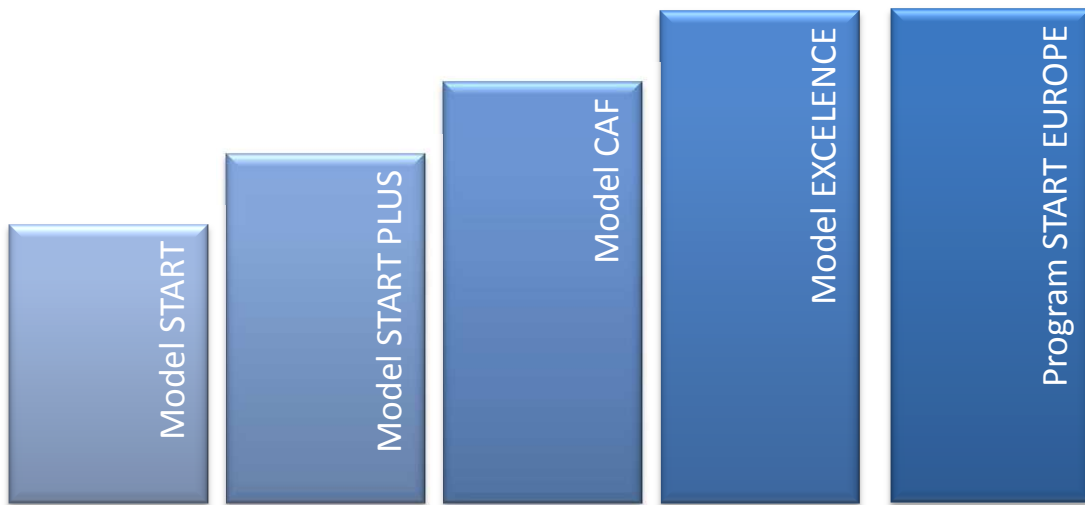
Program START EUROPE

Program START EUROPE byl do rodiny programů Národní ceny kvality ČR zařazen v až roce 2014 [20]. Tento program se od ostatní programů v rámci Národní ceny kvality ČR liší, neboť na něj není navázán vlastní sebehodnotící model, ale využívá hodnotící modely ostatních programů. Je určen jak pro organizace veřejné správy, tak podnikatelských subjektů. Je metodicky plně v souladu s Modelem excellence EFQM a připravuje tak organizace na to, aby se mohly srovnat s nejúspěšnějšími evropskými organizacemi v Ceně EFQM za excelenci [19]. V případě splnění požadavků tohoto programu obdrží organizace mezinárodně uznávané osvědčení EFQM.

V rámci programu START EUROPE se firmy naučí provádět systematické hodnocení za pomoci jednoduchých nástrojů (například dle dotazníku START, dotazníku EFQM) vůči Modelu excellence EFQM a provedou identifikaci silných stránek a oblastí pro zlepšení. Každý účastník programu poté vybere 3 oblasti pro zlepšení a realizuje projekty pro zlepšení. Ti, kteří úspěšně realizují projekty zlepšování, získají národním a také mezinárodním ocenění EFQM. [8]

Realizací modelu je opět pověřeno Sdružení pro oceňování kvality (SOK). To provádí hodnocení organizací, které se do programů zapojí. Pokud hodnocení dopadne pozitivně, získá firma buď ocenění za zapojení do programů Národní ceny kvality a diplom „PERSPEKTIVNÍ FIRMA“ s platností na 3 roky, nebo ocenění za zvýšení výkonnosti a diplom „ÚSPĚŠNÁ FIRMA“. Následně se může přihlásit do programu Národní ceny kvality EXCELENCE. [18]

Míra s jakou jednotlivé programy a modely odpovídají evropskému Modelu excellence EFQM je ilustrativně znázorněna na obrázku 10. Obrázek reflektuje složitost modelů, náročnost na zapojení do organizace a také úroveň znalostí dané problematiky, kterou by měla organizace mít, aby mohla ten který model efektivně využít. Uvedený obrázek by neměl poskytovat žádné přesné hodnoty, ale měl by přehledně ilustrovat složitost programů popsaných v této podkapitole (4.3).



Obrázek 10: Přehled programů Rady kvality ČR

Tyto české modely uvádím proto, abych ukázal, jaké možnosti mají firmy v České republice, pokud se chtějí věnovat svému zlepšování pomocí nástrojů založených na koncepci TQM. Já jsem však po zvážení všech možností zvolil použít pro hodnocení evropský Model excellence EFQM, a to přesto, že budu provádět hodnocení české firmy.

Kapitola 5

Hodnocení firmy Modelem excellence EFQM

V praktické části této diplomové práce provedu hodnocení firmy Modelem excellence EFQM. Toto hodnocení jsem realizoval ve firmě, kterou budu v rámci této práce na žádost vedení firmy označovat jako IT Company, a to z důvodu prezentování citlivých údajů o firmě. V této kapitole je uvedeno krátké představení firmy, kde bude shrnuto, čím se firma zabývá, jaké má zkušenosti s kvalitou a jak by jí toto sebehodnocení mělo dále pomoci poznat sama sebe a odhalit oblasti pro zlepšení.

V další části této kapitoly je také stručně popsán nástroj, který budu pro samotné sebehodnocení používat. Jedná se o software společnosti CORTIS Consulting s.r.o. pro vytváření hodnocení organizace podle Modelu Excellence EFQM, který je právě vyvíjen, a přes Českou společnost pro jakost mi bylo nabídnuto tento nástroj pilotně použít a tím zároveň i otestovat.

Hlavní část této kapitoly se, ale věnuje samotnému hodnocení firmy, tzn. popisu struktury a formy dotazování se na zkoumané skutečnosti. Dále jsou zde uvedeny zjištěné výsledky, které jsou vyhodnoceny.

5.1. Představení firmy

Firma IT Company byla založena v roce 1999 jako dceřiná společnost firmy zabývající se distribucí elektronických informačních zdrojů v České republice. Informace o firmě uvedené v této podkapitole (5.1) jsem převzal z interní firemní dokumentace [31].

Firma se zabývá vývojem a prodejem software pro správu digitálních dokumentů, jejich bezpečnou archivaci, řízení oběhu (Workflow) a distribuci dokumentů. Působí v oblasti DMS (Document Management System) a ECM (Enterprise Content Management). V rámci ECM vyvíjí celoplošně integrovaná řešení, která pokrývají správu dokumentů napříč organizací a zajišťují jejich centralizované zpracování a především rychlou dostupnost.

Hlavním nosným programem IT Company je vývoj firemní softwarové platformy FASE (frameworku) a dodávky systémů pro správu dokumentů, řízení pracovních toků a systémů pro správu obsahu na její bázi, zajištění podpory pro dodávané systémy, školení a konzultační činnost pro uživatele. Firma realizuje profesionální řešení pro zaručení optimálního a kompletního životního cyklu informací.

Hlavní produkty firmy založené na platformě FASE jsou:

- FASE DMS
- FASE CDU (DDU + LTP)
- ESAS
- FASE Flow
- Acta Fase

Nad těmito produkty jsou vyvíjeny různé agendy. Typické agendy systému FASE, které jsou nejčastěji zastoupeny v zákaznických řešeních, jsou:

- Smlouvy
- Faktury
- Objednávky
- Řídící dokumentace (ISO)
- Spisová služba/ Evidence pošty
- Datové schránky
- LTP (dlouhodobé úložiště dle OAIS)
- DDU (důvěryhodné úložiště)
- Evidence jednání

Systém FASE nachází v současnosti široké uplatnění jak ve sféře státní a veřejné správy, tak i v komerční oblasti. Při realizaci zakázek je využíváno jeho původní zaměření na uložení a správu dat v kombinaci se získanými zkušenostmi v oblasti nasazování procesů zpracování dokumentů a informací.

Do současnosti bylo realizováno systémem FASE více než 300 projektů u zhruba 60 zákazníků v České a Slovenské republice. Otevřenost systému podpořená jeho vývojem v České republice a rozsáhlé zkušenosti pracovníků firmy IT Company v oblasti správy a archivace dokumentů umožňují vytvářet řešení dle podrobných požadavků zákazníka.

Cílovou skupinu zákazníků tvoří střední a velké organizace v sektorech:

- Bankovníctví a pojišťovnictví
- Poradenství
- Zdravotnictví
- Státní správa a samospráva
- Průmysl a obchod
- Vzdělávací instituce

Těmto zákazníkům pak produkty IT Company pomáhají dosáhnout finančních úspor, zefektivnit řízení oběhu dokumentů a zpřehlednit interní informační toky.

Zkušenosti firmy v oblasti kvality

Firma IT Company má zaveden a od roku 2009 certifikován systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009. Oblast kvality mají ve firmě na starosti dva zaměstnanci, jedním z nich je představitel vedení pro jakost a druhým je konzultant podílející se na přípravě interních auditů a realizaci nápravných opatření.

Firma má ve shodě s požadavky normy vytvořenou firemní dokumentaci, jejímž hlavním dokumentem je Příručka jakosti. Druhou úroveň firemní dokumentace jsou organizační směrnice, jako například Pracovní a Provozní řád. Nejnižší úrovní dokumentace jsou pak pracovní postupy pro nejdůležitější činnosti prováděné ve firmě. Mimo to má firma dokumentované hlavní procesy, vytvořeny popisy projektových rolí a katalog funkcí.

Firma provádí každoročně interní a externí audity a na základě nalezených neshod realizuje nápravná opatření. Dále firma na každý rok vytváří cíle jakosti, jejichž splnění po uplynutí daného roku vyhodnocuje a cíle jakosti obnovuje.

Přestože má firma zkušenosti s dodržováním kvality podle norem ISO řady 9000, tak je pro ni nový rozsah oblasti naplňování kvality podle principů TQM. Firma je proto konfrontována s komplexnější metodikou hodnocení kvality než je dodržování požadavků norem ISO řady 9000.

Sestavení hodnotícího týmu

Před samotným započítím hodnocení firmy bylo potřeba sestavit sebehodnotící tým složený ze zaměstnanců firmy. Při sestavování týmu jsem postupoval následujícím způsobem:

- 1) Vytipování vhodných kandidátů – Budoucí členové by měli znát organizaci, vědět jak funguje a být z různých oddělení, abych co nejlépe pokryl všechny zkoumané oblasti. Také jsem chtěl, aby alespoň jeden člen měl znalosti z oblasti kvality.
- 2) Oslovení potencionálních členů – Zjištění, zda by měli zájem podílet se na sebehodnocení organizace a zda mají v očekávané době provádění hodnocení volné časové dispozice.
- 3) Seznámení členů týmu s metodikou – Oslovené členy jsem poté seznámil s průběhem hodnocení a předal jim základními informace o Modelu excelence EFQM.

Vzniklý tým měl tři členy. Prvním členem byl konzultant, který má ve firmě na starosti provádění a vyhodnocování interních auditů. Je to člen projektového týmu a implementátor zákaznických řešení. V týmu také reprezentoval zástupce z oblasti kvality. Druhým členem byl vedoucí oddělení QA (Quality Assurance), který má mimo jiné na starosti měření a vyhodnocování interních ukazatelů, jejichž znalost je pro sebehodnocení firmy důležitá. Třetím členem byl člen obchodního oddělení. Je to dlouholetý zaměstnanec, který má dobrou znalost procesů ve firmě. Měl poskytnout náhled na problematiku jako zaměstnanec mimo oblast kvality. Působí také jako poradce pro studenty, kteří ve firmě vypracovávají své závěrečné školní práce.

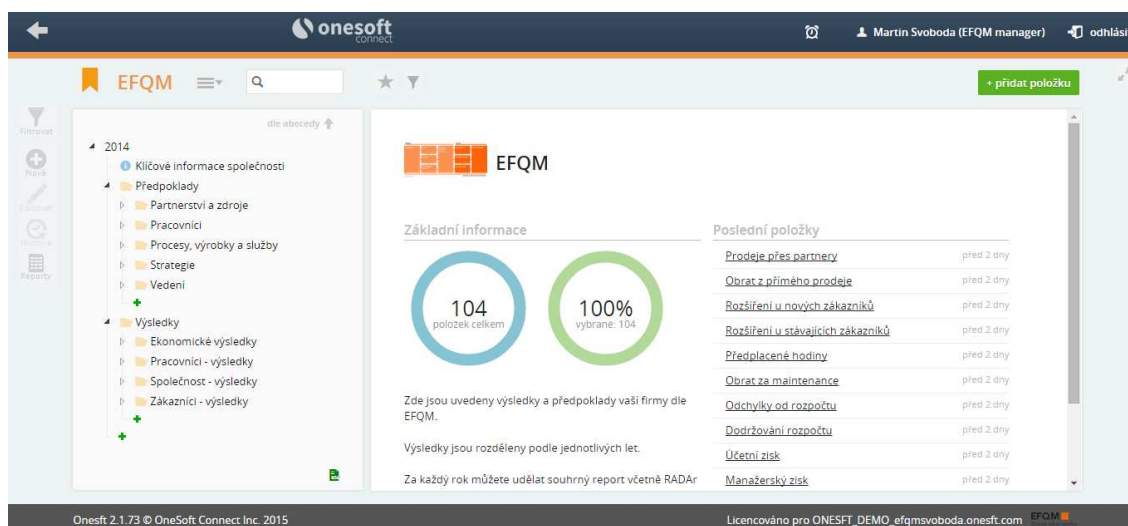
Po sestavení sebehodnotícího týmu firmy jsem již realizoval samotné hodnocení firmy podle kritérií Modelu excelence EFQM. Pro hodnocení jsem využil nástroj, který popíši v následující podkapitole (5.2).

5.2. Nástroj použitý pro hodnocení

V předchozí kapitole jsem představil Model excelence EFQM a informoval, jak je podporován různými programy v rámci NPK v ČR. Uvedl jsem, že sebehodnocení firmy probíhá dotazníkovou formou. V rámci tohoto hodnocení však použiji nově vyvíjený softwarový nástroj.

Tento nástroj je založen na platformě Onesoft, což je software společnosti Onesoft Connect, Inc. Je to univerzální platforma pro týmovou spolupráci a pro vytváření různých firemních evidencí, které lze pružně nastavovat podle potřeb jednotlivých firem a organizací. Tyto firemní evidence lze pak vzájemně provazovat a používat jako ucelený provozní systém, systém pro personální řízení, pro řízení rizik, systém pro správu zdrojů (ERP), systém pro řízení a vztahy se zákazníky (CRM), jako kompetenční modely a podobně. Nad platformou lze vytvářet jednoduché aplikace, které zjednoduší práci uživatelů. Jednou z aplikací je i EFQM.

Produkt EFQM je výsledkem nastavení tohoto univerzálního prostředí pro potřeby Modelu excelence EFQM. Vyvíjí ho Business Excellence Consulting a Česká společnost pro jakost ve spolupráci se společností CORTIS Consulting s.r.o., jako produktovým partnerem OneSoft Connect, Inc. Tento nástroj slouží také v zásadě jako dotazník, kam hodnotitel zadává data a software mu spočítá výsledky hodnocení, ale také zároveň uživatele vede ke správnému postupu hodnocení. Úvodní strana modulu EFQM softwaru Onesoft je vidět na obrázku 11.



Obrázek 11: Úvodní shrnující strana modulu EFQM softwaru Onesoft

Před započítáním samotného sebehodnocení je potřeba do softwaru zadat údaje o firmě. Vyplnění klíčových informací o firmě, především pak o její strategii a strategických výzvách, není nutné pouze z důvodu formálnosti, ale na tyto informace je poté vztaheno samotné hodnocení, které z nich vychází.

5.2.1 Popis hodnocení

V této podkapitole (5.2.1) je popsáno, jakým způsobem dochází k dotazování, jaké otázky musí o tom daném přístupu sebehodnotící tým firmy zodpovědět. Struktura je dána Modelem Excelence EFQM, potažmo použitým nástrojem Onesoft.

Předpoklady

Prvních pět oblastí pokrývá předpoklady pro to, aby organizace dosahovala vynikajících výsledků. V každé této oblasti je zvoleno 8 až 10 nejdůležitějších přístupů, které danou oblast charakterizují. Seznam hodnocených přístupů je spolu s výsledkem hodnocení uveden v podkapitole Hodnocení předpokladů (5.3.1). Tato struktura hodnocení odpovídá logice RADAR popsané v podkapitole 4.2.3.

V rámci sebehodnocení se pro každý přístup zjišťuje následující:

Přístup a jeho aplikace

Pro každý zkoumaný přístup je potřeba uvést, jakým způsobem ho organizace naplňuje. Uvádí se zde, zda má organizace daný přístup definovaný, jak je tento přístup v organizaci naplňován, zda firma uvedený přístup průběžně přezkoumává.

Hodnocení a zlepšování přístupu a jeho aplikace

Pro každý přístup je potřeba uvést, pokud je to možné, zda má organizace zavedeno hodnocení přístupu, a pokud ano, tak jak je hodnocení prováděno. Dále se zde uvádí, jestli organizace provedla za zkoumané období nějaké zlepšení aplikace přístupu, nebo zlepšení jeho hodnocení.

Objektivní důkazy

Organizace by měla pro podložení popsaného přístupu, jeho aplikace, hodnocení přístupu a provedených zlepšení uvést dostupné objektivní důkazy. Těmi se rozumí nejrůznější dokumenty, směrnice, postupy a další relevantní dohledatelné důkazy.

Vazby na výsledky

Často se stává, že výsledky zkoumané v druhé části sebehodnocení se týkají nějakého konkrétního přístupu. Proto by je zde měla organizace uvést, aby je tak provázala s konkrétním přístupem, neboť pokud je má organizace takto identifikované, může je použít ke zlepšení přístupu.

Silné stránky

Organizace by pro každou oblast měla také uvést, co považuje za svou silnou stránku, a to ještě před samotnými výstupy z prováděného sebehodnocení. Uvedené silné stránky může mít firma zjištěny pomocí předchozích sebehodnocení, nebo nějaké nově identifikované.

Oblasti pro zlepšení

To samé jako pro silné stránky, platí i o oblastech pro zlepšení. Firma v rámci sebehodnocení uvede jí známé oblasti pro zlepšení v dané oblasti.

Odpovědná osoba

Pokud je za udržování a rozvíjení přístupu zodpovědná v organizaci konkrétní osoba, tak by zde měla být také uvedena.

Výsledky

V oblasti Výsledků jsou hodnocena 4 kritéria, každé dělí se na dvě subkritéria. Pro výsledky v oblasti zákazníků, pracovníků a lidské společnosti se tyto subkritéria nazývají Měřítko vnímání a Ukazatele výkonnosti. V oblasti Ekonomických výsledků se subkritéria nazývají Ekonomické ukazatele výkonnosti a Ekonomické výstupy. Pro každé subkritérium je třeba uvést vlastní měřítka, která se ve firmě používají pro monitorování dané oblasti. Měřítko nejsou předdefinovaná a vychází se teda z toho, jaké ukazatele organizace ve skutečnosti měří.

Stručný popis subkritérií:

Měřítko vnímání

Jedná se o pohled na organizace z vnějšku. Měřítko, která zkoumají vnímání organizace zainteresovanou stranou (zákazníci, pracovníci, společnost). Zjišťování těchto údajů od pracovníků a zákazníků může být například formou průzkumů, rozhovorů, různých dotazníkových hodnocení a podobně. Vnímání organizace občanskou společností zase může být odpozorováno například z článků v tisku, nebo z různých zpráv od nevládních organizací a orgánů veřejné správy.

Ukazatele výkonnosti

Jedná se o interní měřítko, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti v dané oblasti a pro předvídaní toho, jak bude vnímána konkrétní zainteresovanou stranou (zákazníci, pracovníci, společnost).

Ekonomické ukazatele výkonnosti

Jedná se o klíčové finanční a nefinanční ukazatele, které jsou používány k měření provozní výkonnosti organizace. Pomáhají monitorovat, chápat, předpovídat a zlepšovat pravděpodobné výstupy činnosti organizace.

Ekonomické výstupy

Jedná se o klíčové finanční a nefinanční výstupy, které prokazují úspěch aplikace strategie organizace. Tento soubor měřítek a relevantní cíle jsou odsouhlaseny s ekonomicky zainteresovanými stranami.

V každé z oblastí Výsledků firma uvede, které ukazatele sleduje. Sledované ukazatele označujeme jako „měřítka“. Pro každé uvedené měřítko je potřeba uvést:

- **Popis měřítka** – krátký popis toho, co je předmětem měření, proč je údaj měřen a jak měření probíhá.
- **Jednotku měřítka** – v jakých hodnotách jsou hodnoty měřeny.
- **Odpovědnou osobu** – konkrétní osoba, která je zodpovědná za provádění a aktuálnost měření.
- **Komentář** – zde je dobré vyzdvihnout vynikající dosahované výsledky, nebo naopak upozornit na neuspokojivé výsledky, případně výkyvy ve výsledcích. A zdůvodnit příčiny, které k nim vedly.
- **Číselné hodnoty** – naměřené hodnoty by měli být za jednotlivé roky, a to nejlépe až tři roky nazpátek.

Pro každou zkoumanou oblast Výsledků organizace také uvádí jí známé silné stránky a oblasti pro zlepšení. Uvedená struktura hodnocení vychází z logiky RADAR popsané v podkapitole 4.2.3.

5.2.2 Metodika hodnocení

V této podkapitole (5.2.2) je popsáno, jak konkrétně probíhá hodnocení, jak se bodují Předpoklady a jak Výsledky. Jakých číselných hodnot mohou nabývat, a jak je vytvářeno výsledné bodové hodnocení za celé kritérium. Tato metodika hodnocení je dána tím, jak tvůrci softwaru Onesoft implementovali hodnocení podle Modelu excelence EFQM do uvedeného nástroje.

Předpoklady

Plnění každého přístupu v oblasti předpokladů je ohodnoceno následujícím způsobem. První je uvedena číselná hodnota, která se použije pro výpočet výsledku hodnocení. Za ní je slovní ekvivalent a pod ním je vysvětleno, kdy se dané hodnocení použije.

Možnosti ohodnocení přístupu hodnotitelem:

0 – Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (Ad-hoc)

Toto hodnocení se pro daný přístup použije, pokud organizace nemá specifikováno, jak daný přístup obecně plnit. A ve chvíli kdy se vyskytne událost spadající do toho přístupu, je řešena individuálně a čistě subjektivně.

0,33 – Definovaný přístup a jeho základní aplikace

Použije se tam, kde má organizace definováno jak daný přístup naplňovat. Firma má určeno, jak je daný přístup aplikován, ale ten je v setrvalém stavu a nevyvíjí se.

0,66 – Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace

Firma má přístup specifikován a aplikován a také provádí přezkoumávání přístupu s cílem zlepšit ho nebo jeho aplikaci.

1 – Jasně důkazy o zlepšování přístupu a jeho aplikace

Toto hodnocení se použije, pokud má firma přístup definován, je ve firmě aplikován, firma ho pravidelně přezkoumává a tato přezkoumání vedou k jeho zlepšování. Firma může o zlepšování přístupu poskytnout důkazy.

U každého předpokladu v jednotlivém kritériu se přiřadí k přístupu hodnocení a za dané kritérium se z jejich číselných ekvivalentů spočítá průměr. Tento průměr se poté vynásobí váhou kritéria, čímž se získá výsledné bodové ohodnocení za dané kritérium. Váhy kritérií pro Předpoklady jsou totožné a jsou rovny hodnotě 100.

Výsledky

U každé oblasti výsledků se hodnotí samostatně jednotlivá subkritéria. V podkapitole Popis hodnocení (5.2.1) je uvedeno, že jsou to Měřítka vnímání, Ukazatele výkonnosti, Ekonomické ukazatele výkonnosti a Ekonomické výstupy. Pro každé subkritérium se bodově hodnotí zda:

1) Měřítka pokrývají relevantní oblasti

Organizace by zde měla uvést, jak velkou oblast má v rámci daného subkritéria pokrytou svými měřítky. Jde o to objektivně zhodnotit, jaké všechny parametry by měla organizace měřit, aby mohla vyhodnotit svoji výkonnost a plnění svých cílů a strategií v oblasti daného subkritéria a kolik z těchto potřebných parametrů skutečně měří.

2) Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let

Ze zaznamenaných číselných hodnot je poté potřeba vyhodnotit, v jakém procentu uvedených výsledků dosahuje organizace pozitivních trendů nebo trvale vysoké výkonnosti.

3) Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat

Zde by měla organizace uvést, zda má cíle reálné a v jakém poměru se jí daří stanovené cíle naplňovat.

4) Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá

Pokud organizace používá pro vyhodnocování své výkonnosti porovnání s vhodnými benchmarky, měla by zde uvést, v jakém poměru má svou výkonnost s těmito benchmarky srovnatelnou nebo vyšší.

U každé z těchto čtyř položek se určí úroveň splnění pro dané subkritérium. Možné úrovně splnění jsou společně s jejich číselnými hodnotami uvedeny zde:

- 0** – Žádné výsledky
- 0,33** – Výsledky u cca 1/4 oblastí
- 0,66** – Výsledky u cca 1/2 oblastí
- 1** – Výsledky u více než 3/4 oblastí

Organizace by také měla u každého subkritéria vyplnit, jaké má silné stránky v dané oblasti Výsledků a jaké v ní vidí oblasti pro zlepšení.

Pokud je dokončeno ohodnocení výše uvedených čtyř položek u každého subkritéria, tak se s výslednými číselnými hodnotami pracuje následovně. Z číselných hodnot *trendů*, *cílů* a *porovnání* se za dané subkritérium udělá aritmetický průměr, který se poté násobí hodnotou za *pokrytí měřítek*. Takto získáme desetinou číselnou hodnotu za dané subkritérium. Tuto hodnotu můžeme vynásobit váhou subkritéria (viz. obrázek 12) a získáme tak bodové ohodnocení subkritéria.

Pokud chceme získat bodové hodnocení celého kritéria, musíme bodové hodnocení subkritéria vynásobit příslušným koeficientem a tyto hodnoty v rámci kritéria sečíst. Koeficienty pro kritéria jsou následovné:

Zákazníci – výsledky:

$$0,75 * \text{hodnocení vnímání} + 0,25 * \text{hodnocení výkonnosti}$$

Pracovníci – výsledky:

$$0,75 * \text{hodnocení vnímání} + 0,25 * \text{hodnocení výkonnosti}$$

Společnost – výsledky:

$$0,5 * \text{hodnocení vnímání} + 0,5 * \text{hodnocení výkonnosti}$$

Ekonomické výsledky:

$$0,5 * \text{hodnocení výstupů} + 0,5 * \text{hodnocení výkonnosti}$$

Na obrázku 12 uvádím váhy jednotlivých kritérií a v oblasti Výsledků i subkritérií. Tyto hodnoty představují zároveň i maximální bodové zisky, kterých může hodnocená firma dosáhnout za danou oblast.



Obrázek 12: Váhy jednotlivých kritérií

5.3. Realizace hodnocení

V této podkapitole (5.3) jsou uvedeny zjištěné výsledky hodnocení. Hodnocení probíhalo převážně formou skupinového dotazování sebehodnotícího týmu. Z nasbíraných dat je zde pro jejich rozsáhlost uvedeno pouze shrnutí. Kompletní nasbíraná data jsou uvedena v příloze v elektronické formě na CD přiloženém k diplomové práci.

5.3.1 Hodnocení předpokladů

Tato podkapitola (5.3.1) již obsahuje zjištěné informace o plnění kritérií Modelu excellence EFQM v oblasti Předpokladů. Samotné hodnocení probíhalo tak, že jsem se sebehodnotícího týmu dotazoval na jednotlivá témata (přístupy), tým daný přístup prodiskutoval a dohodl se na nějakém konsenzu, který odpovídal plnění zkoumaného přístupu ve firmě. Já jsem si všechny potřebné údaje (viz. podkapitola 5.2.1) zapsal a poté jsem na jejich základě ohodnotil plnění přístupů ve firmě. Vzorový vyplněný formulář pro jeden přístup je přiložen v příloze 3.

U každého kritéria Modelu excellence EFQM jsou uvedeny konkrétní zkoumané přístupy, které jsou dané použitým nástrojem. U každého přístupu jsou uvedeny otázky, jejichž zodpovězením by organizace měla zjistit, jak daný přístup naplňuje. Při formulaci otázek jsem jako základ použil nápovědu v nástroji Onesoft, přičemž jsem otázky upravoval tak, aby byly pro sebehodnotící tým co nejlépe pochopitelné. U každého z přístupů je dále uvedeno stručné shrnutí, jak tento přístup hodnocená organizace plní. V návaznosti na tuto zjištěnou hodnotu je u každého přístupu uvedeno odpovídající hodnocení podle metodiky uvedené v kapitole 5.2.2.

Díličí výsledky za jednotlivá kritéria Modelu excellence EFQM jsem za každým kritériem zpracoval a graficky vyjádřil jejich plnění v organizaci.

Vedení

Hodnoty a zásady etického chování

Popište, jak má organizace formulovány hodnoty a zásady etického chování, jak jsou tyto hodnoty v organizaci sdělovány, jak je zajištěno, aby s nimi byli všichni pracovníci ztotožněni, a jak jsou tyto hodnoty naplňovány.

Úroveň splnění: Firma hodnoty a zásady etického chování nemá formálně definovány. Plnění hodnot etického chování je individuální a závisí na jednotlivých pracovnících.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Kultura excelence

Uveďte, jak se vedení organizace podílí na budování kultury angažovanosti, jak vedení podporuje rozvíjení nových nápadů s cílem vytvářet inovace a podporovat rozvoj organizace. Jak vedení buduje kulturu zmocňování, zlepšování a přenášení zodpovědnosti.

Úroveň splnění: Kultura excelence není systematicky budovaná. Existují ojedinělé případy, kdy vedoucí pracovník podpoří zaměstnance, který přijde s inovativním nápadem na rozvoj firmy.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Osobní leadership

Má vaše organizace mezi vedoucími pracovníky lídry, kteří slouží jako vzory společenské odpovědnosti a etického chování?

Úroveň splnění: Firma má lídry, kteří jsou uznáváni především pro své znalosti a zkušenosti. Jejich role jako vzorů integrity a společenské odpovědnosti je však subjektivní, závisí na pohledu každého pracovníka a není firmou řízena.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Poslání a vize

Popište, zda má vaše organizace vytvořeno poslání a vizi, jakým způsobem došlo k jejich definování, jak se na jejich tvorbě podíleli vedoucí pracovníci a jak bylo poslání a vize komunikovány směrem k ostatním pracovníkům.

Úroveň splnění: Poslání a vize jsou definovány v Příručce jakosti firmy. Na jejich tvorbě se podílí nejužší vedení, ale neexistuje připomínkové řízení, které by zahrnovalo i širší vedení. Poslání a vize jsou komunikovány ke všem pracovníkům a pravidelně dochází k jejich přezkoumávání.

Hodnocení: Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace

Systém managementu organizace

Charakterizujte systém managementu organizace. Uvedte, jak byl tento systém vytvořen. Zda existuje vyvážený soubor ukazatelů výkonnosti. Jakým způsobem je vyhodnocováno, zda systém slouží ke zlepšování výkonnosti organizace.

Úroveň splnění: Firma používá systém pro vyhodnocování své výkonnosti, nicméně tento systém není popsán a řízen. Pro vyhodnocování výkonnosti slouží soubor ukazatelů ve formě reportů z interních systémů firmy.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Systém řízení rizik

Uvedte, jak má vaše organizace nastaven systém řízení strategických, provozních a finančních rizik a jak tento systém vyhodnocuje možné budoucí scénáře vývoje. Jak je systém řízení rizik přezkoumáván a upravován.

Úroveň splnění: Firma nemá vytvořen systematický přístup pro řízení rizik. Řeší se aktuální izolované případy. Budoucí scénáře nejsou systematicky vyhodnocovány.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Systém řízení změn

Uvedte, jakým způsobem je v organizaci implementován systém řízení změn. Jak se v procesu řízení změn angažují členové vedení a jak sdělují důvody ke změně relevantním zainteresovaným stranám.

Úroveň splnění: Firma nemá vytvořen systematický přístup k řízení změn. Členové vedení se angažují, pokud je potřeba. Důvody ke změnám nejsou komunikovány dále.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Trvalá udržitelnost

Zohledňuje vaše organizace možné sociální, ekonomické a ekologické dopady své činnosti? Jak se v oblasti trvalé udržitelnosti angažuje vedení organizace?

Úroveň splnění: Možné sociální, ekonomické a ekologické dopady činnosti firmy řeší jednotliví členové vedení individuálně. Jednotný přístup pro celou firmu není zaveden.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Vztahy se zainteresovanými stranami

Popište, jakým způsobem identifikuje vaše organizace své zainteresované strany. Jak se na procesu navazování vztahů, následné komunikaci a spolupráci se zainteresovanými stranami podílí vedení organizace?

Úroveň splnění: Firma má zainteresované strany identifikovány, ale komunikace a spolupráce s nimi není plánována a řízena. Přezkoumávání přístupu se také neprovádí. Vedení se do rozvoje vztahů zapojuje podle potřeby.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

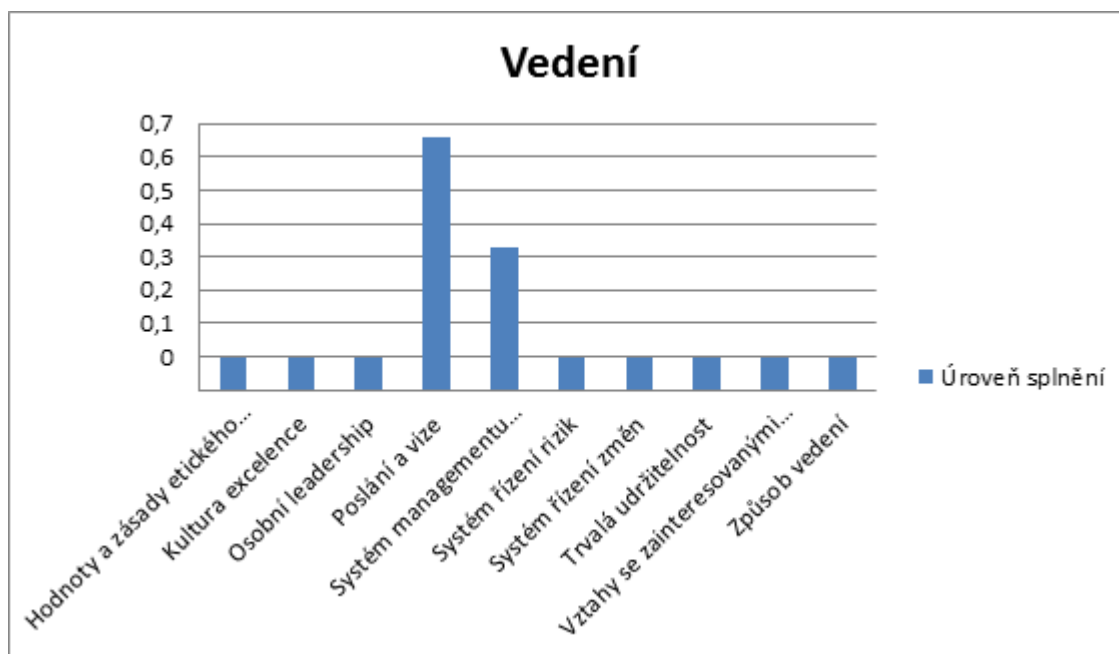
Způsob vedení

Uveďte, jak vedení organizace podporuje pracovníky při dosahování jejich osobních cílů i cílů organizace, jak je úsilí o rozvoj organizace odměňováno a jak členové vedení zajišťují pro pracovníky rovné příležitosti.

Úroveň splnění: Podpora pracovníků při dosahování cílů a uznávání jejich úsilí je ze strany vedení individuální. Podpora rovných příležitostí existuje, ale není prováděna systémově.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Většina v kritériu Vedení hodnocených přístupů není firmou systematicky řízena a jejich naplňování funguje na bázi individuálního zapojení jednotlivých pracovníků. Na určité úrovni je zaveden pouze systém managementu organizace, který je základem pro její správné fungování. Nejlépe je ohodnocen přístup Poslání a vize, což je podle mne dáno tím, že jejich formulování vyžaduje norma ČSN EN ISO 9001, na jejíž splnění je SMK firmy certifikován. Úroveň plnění jednotlivých přístupů je graficky vyjádřeno na obrázku 13.



Obrázek 13: Vedení – přehled plnění přístupů

Pracovníci

Komunikace

Popište, jak je v organizaci zajištěna efektivní komunikace, sdílení znalostí a zkušeností. Jakých nástrojů organizace využívá a jak dochází k vyhodnocování této komunikace?

Úroveň splnění: Firma má vytvořen přístup zajištění efektivní komunikace pracovníků, pro předávání znalostí a zkušeností. Používá interní systémy, jako je bugzilla, IS, forum a další. Formy komunikace jsou popsány ve směrnících.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Nábor pracovníků

Popište proces náboru pracovníků vaší organizací, a to od identifikace potřeby až po adaptaci nového pracovníka ve firmě. Jak je tento proces definován, jakým způsobem dochází k jeho vyhodnocování a zlepšování?

Úroveň splnění: Firma má definován proces náboru nových pracovníků. Potřebu identifikují konkrétní vedoucí pracovníci, kteří i specifikují požadavky. Adaptační proces je popsán v interní dokumentaci.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Odměňování a oceňování pracovníků

Popište, jaký systém používá vaše organizace pro odměňování a oceňování pracovníků a zda je tento systém v souladu se strategií organizace. Jak je tento systém přezkoumáván a zlepšován?

Úroveň splnění: Firma má vytvořen systém pro odměňování a oceňování pracovníků. Každý vedoucí pracovník má k dispozici fond vedoucího, který přerozděluje mezi své podřízené jako uznání jejich úsilí. V současnosti je realizováno zlepšení evidence činností pracovníků na projektech, což bude mít za následek, že projektový manažer bude mít lepší podklady pro odměňování pracovníků na základě jejich přínosu.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Odpovědnosti, pravomoci a kvalifikační požadavky

Popište, jakým způsobem máte ve vaší organizaci realizováno přidělování odpovědností a pravomocí, a jak jsou stanoveny kvalifikační požadavky na pracovníky.

Úroveň splnění: Odpovědnosti jsou obecně určeny organizačním schématem a danou pozicí, na realizovaných projektech jsou pak odpovědnosti uvedeny v interním systému. Kvalifikační požadavky jsou dány konkrétní pozicí a jsou uvedeny ve směrnících firmy.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Péče o pracovníky a pracovní podmínky

Uveďte, jak vaše organizace pečuje o své pracovníky, jak se stará o vhodné pracovní podmínky a jak dbá na vyváženost pracovního a osobního života svých zaměstnanců.

Úroveň splnění: Firma vytváří pro pracovníky příjemné pracovní prostředí. Také dbát na zajištění vhodných pracovních podmínek a realizuje pravidelná školení BOZP. Vedoucí pracovníci umožňují svým podřízeným propojit pracovní a osobní život (klouzavá pracovní doba, home-office, apod.)

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Personální strategie a plány

Uveďte, zda má vaše organizace vytvořeny strategie a plány vzhledem k potřebě pracovníků a jak tyto plány korespondují s celkovou strategií organizace.

Úroveň splnění: Firma nemá systematicky řízenou personální strategii. Doplnění firmy o nové pracovníky se děje podle aktuální potřeby.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Průzkumy spokojenosti

Uveďte, zda vaše organizace provádí průzkumy spokojenosti pracovníků a jak využívá nasbíraná data pro zlepšení v oblasti personálního řízení.

Úroveň splnění: Průzkumy spokojenosti nejsou prováděny systematicky. Zjištěné výstupy nejsou dostatečně efektivně používány pro zlepšování personálního řízení. Nově jsou pro zlepšení efektivity zaváděny hodnotící pohovory mezi pracovníkem a vedoucím, které se však netýkají celé firmy.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Řízení výkonnosti

Popište, jakým způsobem řídí vaše organizace výkonnost pracovníků v souladu se svou strategií, jak jsou pro pracovníky stanovovány osobní a týmové výkonnostní cíle a jak je plnění těchto cílů vyhodnocováno.

Úroveň splnění: Firma nestanovuje osobní a týmové cíle pro své pracovníky, jelikož je to obtížné plánovat, neboť se nejčastěji řeší požadavky zákazníků. Osobní cíle si pracovníci individuálně stanovují sami.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Vzdělávání a rozvoj

Popište, jak má vaše organizace nastaven systém pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, jakým způsobem určujete potřebu rozvoje pracovníků a jak vyhodnocujete přínos proběhlých vzdělávacích programů.

Úroveň splnění: Firma nemá zpracované plány na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pracovníci si o účast na školeních říkají sami a vedoucí jim to následně umožňují.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

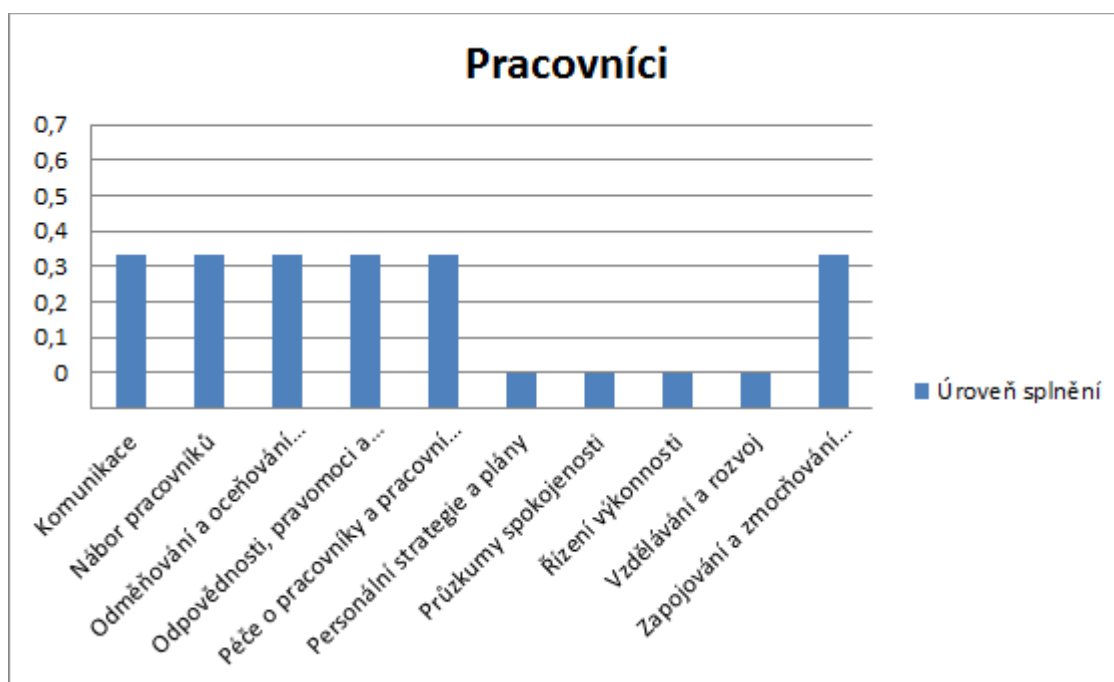
Zapojování a zmocňování pracovníků

Uvedte, jak vaše organizace zapojuje své pracovníky do rozvoje organizace a jak probíhá zmocňování pracovníků s cílem využít všech jejich schopností.

Úroveň splnění: Firma zapojuje své pracovníky do svého rozvoje. Pravidelně se konají rozhovory a mítinky, kde mají zaměstnanci možnost navrhnout a prosadit změny ve firmě. Systém zmocňování pracovníků není popsán.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

V kritériu Pracovníci má firma u nadpoloviční většiny přístupů definován způsob jejich plnění. Je z toho vidět, že firma si je vědoma přínosu svých pracovníků. Jednotlivé přístupy jsou často popsány ve firemní dokumentaci. Úroveň plnění přístupů v kritériu Pracovníci je graficky znázorněna na obrázku 14.



Obrázek 14: Pracovníci – přehled plnění přístupů

Strategie

Benchmarking

Uveďte, zda porovnáváte výkonnost vaší organizace podobnými organizace ve vašem odvětví. Pokud ano tak, jak je toto srovnání plánováno a jak je aplikace přístupu přezkoumávána.

Úroveň splnění: Firma neprovádí srovnávání s podobnými organizacemi v oboru a to především kvůli nedostatku relevantních dat. V oboru podnikání firmy je problém získat relevantní data.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Monitorování strategie

Popište, jaký systém používá vaše organizace pro monitorování plnění strategických cílů a jak způsobem je toto monitorování zlepšováno.

Úroveň splnění: Firma nemá vytvořen postup na monitorování strategie. Hlídá se plnění určitých strategických cílů.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Naplňování strategie

Popište, jak vaše organizace v souladu s definovanou strategií vytváří soustavu hlavních procesů, jak v souladu se strategií vybírá realizované projekty a jak vytváří svou organizační strukturu.

Úroveň splnění: Firma hledá nové obchodní příležitosti podle své strategie a v závislosti na ní realizuje konkrétní projekty. Dochází k uzpůsobení organizační struktury podle strategie firmy.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Potřeby a očekávání zainteresovaných stran

Popište, jakým způsobem zjišťuje vaše organizace potřeby a očekávání zainteresovaných stran a jak tyto potřeby využívá při revidování strategie organizace. Jak je zjišťování potřeb a očekávání zainteresovaných stran plánováno a naplňováno?

Úroveň splnění: Firma systematicky zjišťuje potřeby a očekávání zainteresovaných stran, avšak tyto informace již neslouží, nebo pouze minimálně, jako vstup do strategie firmy.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Sdělování strategie

Popište, jak má vaše organizace zajištěno efektivní sdělování podnikové strategie všem zainteresovaným stranám, jak je tento přístup plánován, případně jaká zlepšení jste realizovali.

Úroveň splnění: Strategie firmy je sdělována pouze vybraným zainteresovaným stranám a neděje se to nijak koordinovaně.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Sledování externího prostředí

Uveďte, jak má vaše organizace zajištěno sledování politického, ekonomického a sociálního prostředí, jak sleduje legislativní a environmentální faktory a jak sleduje technický vývoj. Jak tyto faktory využíváte při zjišťování nových příležitostí a potencionálních hrozeb?

Úroveň splnění: Firma má definován přístup pro sledování externího prostředí. Jsou určeny konkrétní osoby, které sledují především legislativní, politické a ekonomické prostředí. Zjištěné skutečnosti se používají pro vyhodnocení potencionální hrozeb nebo nových příležitostí.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Sledování interní výkonnosti

Uveďte, pomocí jakých nástrojů sleduje vaše organizace interní výkonnost podniku, zda sleduje její vývoj a jak získaná data využívá pro odhalení silných stránek a potencionálních oblastí pro zlepšení.

Úroveň splnění: Firma má vytvořen systém pro sledování interní výkonnosti. Používá pro její sledování reporty z interního systému. Aktuálně firma pracuje na zlepšení procesu tím, že budou údaje v systému důkladně kontrolovány a za jejich správnost budou odpovědní konkrétní pracovníci.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

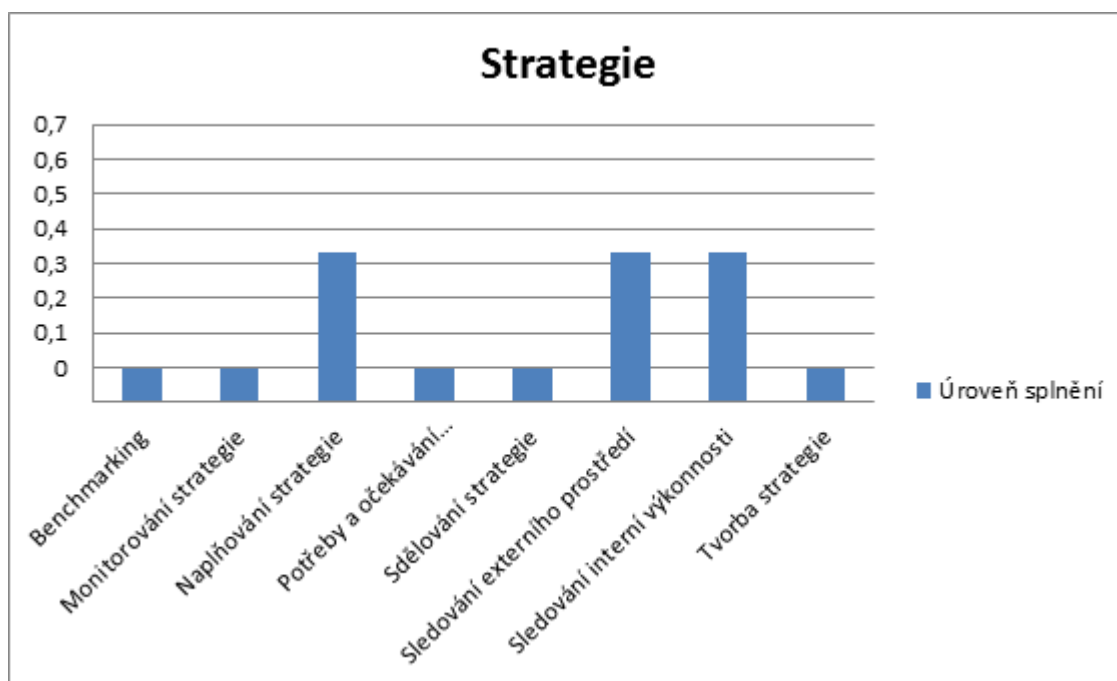
Tvorba strategie

Popište, jak vaše organizace vytváří podnikovou strategii, zda má nastaven definovaný postup pro vytváření strategie a jak je tento postup plánován.

Úroveň splnění: Firma nemá formalizován postup pro tvorbu firemní strategie.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Mezi přístupy kritéria Strategie se firma věnuje pouze určitým oblastem. Absence komplexní strategie rozvoje firmy se promítá do plnění hodnocených přístupů. Lépe má firma pokryté pouze operativní přístupy jako jsou Sledování interní výkonnosti a Sledování externího prostředí. Úroveň plnění přístupů v kritériu Strategie je graficky znázorněna na obrázku 15.



Obrázek 15: Strategie – přehled plnění přístupů

Partnerství a zdroje

Dopady na životní prostředí

Popište, jakým způsobem vaše organizace minimalizuje dopady své činnosti na životní prostředí a jak při využívání energií, budov, zařízení a materiálu zohledňován jejich dopad na životní prostředí.

Úroveň splnění: Firma minimalizuje dopady své činnosti na životní prostředí, od ekologické likvidace použitého hardwaru až po minimalizaci využívání energií.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Finanční řízení

Uveďte, jak vaše organizace řídí své finanční zdroje, jak je systém finančního řízení přezkoumáván a jak jsou finance řízeny s ohledem na naplňování firemní strategie a jejich strategických cílů.

Úroveň splnění: Firma má vytvořen systém finančního řízení. Používá se pro plánování, tvorbu a vykazování v oblasti rozpočtů a přerozdělování budgetů pro jednotlivá oddělení.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Ochrana duševního vlastnictví

Uveďte, zda má vaše organizace vytvořen systém ochrany duševního vlastnictví, jaké kroky organizace podniká pro zajištění ochrany duševního vlastnictví a zda je tento systém průběžně zlepšován.

Úroveň splnění: Firma má vytvořen přístup pro ochranu duševního vlastnictví. Je převážně realizováno smluvně nebo pomocí zaregistrovaných patentů na patentovém úřadě.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Řízení hmotného majetku

Uveďte, zda má vaše organizace vytvořen systém řízení hmotného majetku, jak probíhá průběžná kontrola nezávadnosti a bezpečnosti vašeho majetku.

Úroveň splnění: Firma má vytvořen systém pro řízení hmotného majetku. Má zajištěnu evidenci používaných zařízení, jejich pravidelné přezkoušení revizním technikem a dále má zpracován postup pro obnovu hardwaru.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Řízení informací

Popište systém řízení informací ve vaší organizaci, jak máte zajištěnu ochranu důvěrných informací, jakým způsobem tuto ochranu monitorujete a jak máte zajištěnu bezpečnost informací při komunikaci s externími stranami.

Úroveň splnění: Firma má systematický přístup k řízení informací. Používá interní systém, bugzillu, systém hlášení a další nástroje k řízení informací. Tyto jsou uvedeny ve směrnících firmy. Má vlastní wiki encyklopedii pro předávání znalostí. Bezpečnost zajišťuje pomocí systému práv.

Hodnocení: Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace

Řízení investic

Uveďte, zda má vaše organizace vytvořen systém pro řízení investic do rozvoje organizace a zda je ve vašem systému řízení investic také zahrnuto i hodnocení návratnosti realizovaných investic.

Úroveň splnění: Pro řízení investic nemá firma zpracován systematický přístup. Odvíjí se podle aktuální potřeby, kdy ta vyvolá investici.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Řízení technologií

Popište, jak má vaše organizace implementován systém řízení technologií, zda udržuje portfolio používaných technologií, jak probíhá hledání nových technologií, jejich zařazování do portfolia a zda monitorujete jejich vliv na výkonnost organizace.

Úroveň splnění: Firma nemá definován systém pro řízení technologií. Zavádění nových technologií je řízeno individuálně, aktuálními potřebami firmy.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Řízení znalostí

Uveďte, zda má vaše organizace vytvořen systém pro řízení znalostí, jakým způsobem jsou nově získané informace do toho systému včleňovány a jak je systém znalostí udržován.

Úroveň splnění: Řízení znalostí ve firmě není prováděno systematicky. Probíhají jednotlivá školení za účelem sdílení znalostí, ale záleží čistě na individuálním přístupu pracovníka.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Vztahy s dodavateli

Uveďte, zda má vaše organizace vytvořen systém pro navazování a udržování vzájemně výhodných vztahů s dodavateli. Jsou vztahy s dodavateli založeny na společných cílech a vzájemné důvěře?

Úroveň splnění: Firma nemá popsán postup pro navazování vztahů s dodavateli. Používá systém hodnocení dodavatelů pro přezkoumávání výhodnosti vztahů s nimi. Vztahy s dodavateli jsou založeny na společných cílech, kterým je nejčastěji spokojený zákazník.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Vztahy s ostatními partnery

Popište, jak ve vaší organizaci probíhá navazování a rozvoj vztahů s ostatními partnery, zda existuje pro řízení vztahů s ostatními partnery systematický přístup a jak je tento přístup uplatňován.

Úroveň splnění: Firma nemá vytvořen systematický přístup pro udržování vztahů s ostatními partnery. Rozvoj vztahů probíhá individuálně. Vztahy založeny na společných cílech.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Ve zkoumané oblasti kritéria Partnerství a zdroje má firma alespoň na základní úrovni definování přístupu a jeho aplikace většinu přístupů. Velmi dobře je ve firmě řešeno řízení informací. Naopak firma zaostává v oblastech řízení investic, technologií a znalostí. Úroveň plnění přístupů v kritériu Partnerství a zdroje je graficky znázorněna na obrázku 16.



Obrázek 16: Partnerství a zdroje – přehled plnění přístupů

Procesy, výrobky a služby

Propagace výrobků/služeb

Uveďte, jaký máte implementován systém propagace vašich produktů pro jednotlivé skupiny vaši zákazníků a jak u vašich produktů identifikujete přínos, které je odlišují od konkurence.

Úroveň splnění: Firma má vytvořen soubor produktových listů, který je pravidelně revidován a aktualizován. Do systému propagace jsou zapojeni i partneři a stávající zákazníci.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Řízení portfolia výrobků/služeb

Popište, jak máte ve vaší organizaci řízeno portfolio nabízených produktů, jak zjišťujete současné i budoucí potřeby vašich zákazníků a jak probíhá zařazování nových produktů do vašeho portfolia.

Úroveň splnění: Portfolio produktů je řízeno uspokojováním aktuální poptávky. Zařazování nových a vyřazování stávajících produktů se řídí potřebami trhu. Toto je dáno charakterem firmy a jejího produktu.

Hodnocení: Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc)

Řízení procesů

Popište váš systém řízení procesů. Jak jsou jednotlivé procesy implementovány, zda máte identifikovány klíčové procesy, zda mají všechny procesy své vlastníky a zda mají přiřazeny ukazatele výkonnosti.

Úroveň splnění: Firma má vytvořen systematický přístup řízení procesů, který je navrhován, uplatňován, přezkoumáván a zlepšován. Procesy i s vlastníky jsou popsány ve směrnících firmy.

Hodnocení: Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace

Řízení vztahů se zákazníky

Popište, jak máte řízeny vztahy se zákazníky, jak máte nastaven systém komunikace se zákazníky, jak plníte požadavky zákazníků a jak vztahy se zákazníky budujete a udržujete.

Úroveň splnění: Firma má definován systém pro řízení vztahů se zákazníky. Vztahy jsou ošetřeny často smluvně, kde je definována technická podpora. Komunikace se zákazníky je systematicky řízena systémem hlášení.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Řízení životního cyklu výrobků/služeb

Uveďte, jakým způsobem vaše organizace řídí životní cyklus vašich produktů a jak zohledňuje jejich dopad na vnější prostředí.

Úroveň splnění: Firma má definován přístup k řízení životního cyklu produktu. Pro zákazníka se jedná o přechody na nové buildy, což je dáno charakterem produktu a řízeno servisní smlouvou.

Hodnocení: Definovaný přístup a jeho aplikace

Vytváření a dodávání výrobků/poskytování služeb

Popište, jaký má vaše organizace postup pro vytváření nových produktů, jak zajišťujete jejich dodávání zákazníkům, jak zjišťujete, zda vaše produkty plní potřeby a očekávání zákazníků a jak vyhodnocujete jejich přidanou hodnotu pro zákazníka.

Úroveň splnění: Firma má vytvořen systematický přístup pro vytváření a dodávání produktů. Vychází z analýzy potřeb a očekávání zákazníka. Plnění těchto potřeb je následně přezkoumáváno. Proces realizace produktů popsán ve směrnících.

Hodnocení: Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace

Vývoj výrobků/služeb

Uveďte, jak má vaše organizace vytvořen systém pro vývoj produktů, jak jsou do vývoje zapojovány relevantní zainteresované strany s cílem maximalizovat přidanou hodnotu pro zákazníka.

Úroveň splnění: Vývoj produktů je ve firmě systematicky řízen v rámci ročního plánu vývoje produktu vycházejícího z požadavků od zákazníků. Dochází k přezkumu a zlepšování přístupu.

Hodnocení: Jasně důkazy o zlepšování přístupu a jeho aplikace

Zlepšování procesů

Popište, jak má vaše organizace implementován systém pro zlepšování procesů, jaké nástroje pro jejich zlepšování používá a jak vyhodnocuje realizovaná zlepšení.

Úroveň splnění: Firma pravidelně provádí interní audity a sbírá hodnocení od zákazníků. Nálezy jsou poté zpracovány a jsou realizována zlepšení. Systém je popsán ve směrnících firmy.

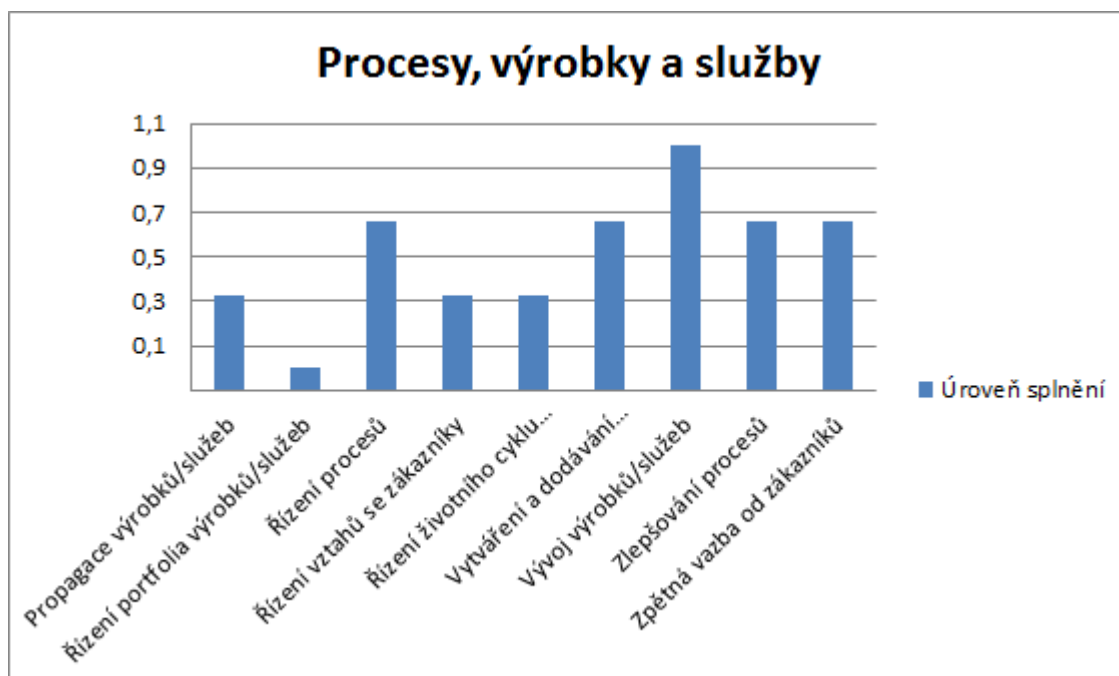
Hodnocení: Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace

Zpětná vazba od zákazníka

Uveďte, zda máte vytvořen systém pro získávání zpětné vazby od zákazníků a jaké používáte nástroje pro realizaci zpětné vazby.

Úroveň splnění: Systém získávání zpětné vazby od zákazníka má firma definován. Skládá se ze systému hlášení, dotazníků spokojenosti a osobních kontaktů. Používané systémy jsou popsány ve směrnících firmy.

Hodnocení: Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace



Obrázek 17: Procesy, výrobky a služby – přehled plnění přístupů

Plnění přístupů kritéria Procesy, výrobky a služby má firma na velmi dobré úrovni. U více než poloviny přístupů firma provádí přezkoumání přístupu a jeho aplikace. O těchto přezkoumání jsou také dostupné relevantní důkazy. Především přístupy týkající se produktu má firma velice dobře zvládnuty. Úroveň plnění přístupů v kritériu Procesy, výrobky a služby je graficky znázorněna na obrázku 17.

Data nasbíraná v rámci hodnocení oblasti Předpokladů dále vyhodnotím v rámci celkového vyhodnocení organizace, ale ještě předtím je potřeba provést hodnocení druhé oblasti kritérií Modelu excellence EFQM a tou je oblast Výsledků.

5.3.2 Hodnocení dosahovaných výsledků

Výsledky, kterých organizace dosahuje, jsou uvedeny v této podkapitole (5.3.2). Na základě popisu Modelu excellence EFQM hodnotím dosahované výsledky v rámci čtyř kritérií. Každé kritérium se ještě dělí na dvě subkritéria.

Hodnocení v této oblasti probíhalo tak, že jsem se nejprve sešel se sebehodnotícím týmem, prošel jsem s ním jednotlivá zkoumaná subkritéria a tým mě informoval, jaké údaje firma v jednotlivých oblastech měří. Za každé subkritérium mi tým na základě společné dohody sdělil, jaké má firma v dané oblasti silné stránky a oblasti pro zlepšení. Následně jsem od týmu dostal informace, v jakých interních zdrojích (různé tabulky apod.) najdu potřebná data pro zpracování měřítek. Tato data jsem prošel a vytvořil z nich měřítka ve formě, jak je požaduje použitý nástroj pro hodnocení. Na základě všech získaných dat jsem provedl ohodnocení každého subkritéria. Vzorové vyplněné formuláře pro jedno subkritérium a pro měřítka jsou k nahlédnutí v příloze 3.

Pro každé zkoumané subkritérium zde uvádím seznam měřítek, která organizace v dané oblasti sleduje a v tabulce je pak vyhodnoceno plnění čtyř parametrů (oblastí) hodnocení podle metodiky uvedené v kapitole 5.2.2.

Zákazníci – výsledky

V tomto kritériu je hodnoceno jakých výsledků organizace dosahuje vzhledem ke svým zákazníkům. Výsledky jsou získávány buď zpětnou vazbou od zákazníků, nebo pomocí interních měření.

Měřítka vnímání

Organizace provádí každoroční průzkumy spokojenosti zákazníků se svými službami, které jí pomáhá zjistit, jak je svými zákazníky vnímána, aby na to mohla podle potřeby reagovat. Pro každé měřítko určují zákazníci spokojenost s danou službou vyjádřením bodové hodnoty na stupnici 1 až 5 (1 – velmi spokojen, ..., 5 – nespokojen).

Hodnocená měřítka v rámci *Průzkumu spokojenosti*:

- Celková spokojenost s kvalitou služeb a produktů
- Včasnost dodávek

- Výskyt chyb v dodávkách
- Schopnost reagovat na dotazy/požadavky
- Vyhovující podpora
- Odbornost a slušné chování projektového týmu
- Včasné podávání informací o stavu projektu
- Pochopení potřeb a požadavků zákazníka

Firma má měřítka tuto oblast velmi dobře pokrytou. Zkoumá dostatek údajů na to, aby měla komplexní přehled, jak je svými zákazníky vnímána. Sledovaná měřítka vykazují po dobu posledních tří let trvale dobrou výkonnost. Avšak firma si u sledovaných měřítek nestanovuje pevné cíle, které by se měla snažit naplňovat. Cílem je pouze dosáhnout vždy co nejlepšího výsledku. Organizace neprovádí porovnání s vhodnými benchmarky, neboť ty nejsou dostupné. Dosahované výsledky jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4: Zákazníci (měřítka vnímání) – zjištěné výsledky

Parametr	Výsledky	Číselné hodnota
Měřítka pokrývají relevantní oblasti	u více než 3/4 oblastí	1
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let	u více než 3/4 oblastí	1
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	žádné	0
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	žádné	0

Tabulka 5: Zákazníci (měřítka vnímání) – bodové hodnocení

Maximum bodů	112,5
Procento plnění	0,33
Bodové hodnocení	37,5

Ukazatele výkonnosti

Firma sleduje větší počet interních měřítek, pomocí kterých je schopna predikovat spokojenost svých zákazníků. Tato měřítka vycházejí především ze systému hlášení, kam zákazníci zadávají své požadavky a hlásí případné závady.

Sledované ukazatele výkonnosti:

- Počet hlášených závad
- Průměrná reakční doba na hlášenou závadu
- Poměr zastoupení kritických závad ve všech závadách
- Průměrná reakční doba na hlášenou kritickou závadu

- Počet nově realizovaných projektů u stávajících zákazníků
- Počet požadavků na rozšíření
- Využívání aplikace HelpDesk zákazníky
- Počet vyřízených dotazů zákazníků
- Počet servisních zásahů

Subkritérium ukazatele výkonnosti má organizace svými měřítky velmi dobře pokrytou, což svědčí o tom, jak se firma snaží zlepšovat svou výkonnost směrem k zákazníkům. Sledovaná měřítka vykazují ve většině případů dobrou výkonnost, nebo dokonce zlepšující se trend. Stejně jako u měřítek vnímání však nemá organizace pro měřítka stanovené cíle. Cílem je zlepšující se trend. Také porovnání s benchmarky firma neprovádí z důvodu nedostatku vhodných dat. Výsledek hodnocení je uveden v následující tabulce.

Tabulka 6: Zákazníci (ukazatele výkonnosti) – zjištěné výsledky

Parametr	Výsledky	Číselné hodnota
Měřítka pokrývají relevantní oblasti	u více než 3/4 oblastí	1
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let	u více než 3/4 oblastí	1
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	žádné	0
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	žádné	0

Tabulka 7: Zákazníci (ukazatele výkonnosti) – bodové hodnocení

Maximum bodů	37,5
Procento plnění	0,33
Bodové hodnocení	12,5

Pracovníci – výsledky

V tomto kritériu je hodnoceno jakých výsledků organizace dosahuje vzhledem ke svým pracovníkům. Výsledky jsou získávány různými formami dotazování se pracovníků, nebo pomocí měření interních ukazatelů.

Měřítka vnímání

Firma provádí každý rok společné setkání všech zaměstnanců, kde se každý jednotlivý pracovník vyjadřuje k fungování organizace. Tato forma průzkumu spokojenosti vychází z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Každý zaměstnanec uvádí silné stránky organizace, navrhuje možnosti zlepšení a vyjadřuje se k příležitostem a hrozbám,

kterým firma čelí. Všechny podněty od pracovníků jsou zaznamenávány a firma je využívá ke zvyšování svých výsledků směrem k pracovníkům. Měřítka označuji jako:

- Průzkum spokojenosti

Oblast zjišťování vnímání organizace pracovníky má firma jen slabě pokrytou. Prakticky se jedná jen o jedno měřítko, které ale poskytuje organizaci velké množství námětů na zlepšení. Náměty na zlepšení je také možno přímo konzultovat s ostatními pracovníky. Trvalé dosahování dobrých výsledků hodnotím kladně v polovině oblastí na základě zastoupení realizovaných zlepšení na podněty od pracovníků. Cíle v této oblasti organizace nemá definovány a ani neprovádí porovnání s žádnými benchmarky. Dosahované výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 8: Pracovníci (měřítko vnímání) – zjištěné výsledky

Parametr	Výsledky	Číselné hodnota
Měřítka pokrývají relevantní oblasti	u cca 1/4 oblastí	0,33
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let	u cca 1/2 oblastí	0,66
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	žádné	0
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	žádné	0

Tabulka 9: Pracovníci (měřítko vnímání) – bodové hodnocení

Maximum bodů	75
Procento plnění	0,0726
Bodové hodnocení	5

Ukazatele výkonnosti

Organizace nemá pro měření výkonnosti pracovníků zavedeny konkrétní ukazatele. Pro určitou evidenci využívá firma interní systém, kam pracovníci vykazují například odpracované hodiny na projektech, a lze z něj vyčíst, na jaké činnosti pracovníci čas využívali. Druhým využívaným nástrojem je systém Bugzilla, který slouží pro evidenci zadaných úkolů, hlášených chyb a požadavků. Řešený problém v tomto systému je označován jako „bug“. Z tohoto systému lze například vyčíst, kolik pracovník vyřešil za dané období bugů, nebo kolik mu jich bylo vráceno od zadavatele k přepracování. Bohužel ale ani tyto ukazatele nelze použít jako vhodná měřítko pro zjišťování výkonnosti pracovníků, neboť každý řešený problém je jinak náročný, proto jejich počty nemají relevantní vypovídající hodnotu.

Z provedeného šetření proto vyplývá, že firma nemá zavedena měřítka odpovídající použité metodice pro hodnocení firmy podle Modelu excelence EFQM. Proto musím konstatovat, že bodové hodnocení subkritéria *Ukazatele výkonnosti* je nula. Pro úplnost uvádím tento výsledek hodnocení v tabulkách 10 a 11.

Tabulka 10: Pracovníci (ukazatele výkonnosti) – zjištěné výsledky

Parametr	Výsledky	Číselné hodnota
Měřítka pokrývají relevantní oblasti	žádné	0
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let	žádné	0
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	žádné	0
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	žádné	0

Tabulka 11: Pracovníci (ukazatele výkonnosti) – bodové hodnocení

Maximum bodů	25
Procento plnění	0
Bodové hodnocení	0

Společnost – výsledky

V tomto kritériu je hodnoceno jakých výsledků organizace dosahuje vzhledem ke svému okolí. Jedná se například o vnímání organizace místními komunitami, které může být podloženo sponzorstvím místních akcí, účastmi na lokálních událostech apod. Také sem spadají články o firmě publikované v tisku nebo na webu.

Měřítka vnímání a Ukazatele výkonnosti

V rámci tohoto kritéria Modelu excelence EFQM uvádím subkritéria měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti současně, protože firma v této oblasti zkoumání nemá stanovená žádná měřítka.

Firma v této oblasti sleduje vyjádření v tisku, pokud se taková o ní objeví a také zpracovává zpětné ohlasy na firemní web, ale bez konkrétních nasbíraných hodnot či určených cílů. Nejedná se proto z hlediska použité metodiky o plnohodnotná měřítka, která by do hodnocení firmy mohla být zahrnuta, proto tato oblast zůstává z pohledu uvedené metodiky nepokryta. Bodové hodnocení za kritérium *Společnost – výsledky* je 0. Pro úplnost uvádím tuto skutečnost i v tabulkách 12 a 13.

Tabulka 12: Společnost – zjištěné výsledky

Parametr	Výsledky	Číselné hodnota
Měřítko pokrývají relevantní oblasti	žádné	0
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let	žádné	0
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	žádné	0
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	žádné	0

Tabulka 13: Společnost – bodové hodnocení

Maximum bodů	50
Procento plnění	0
Bodové hodnocení	0

Ekonomické výsledky

V tomto kritériu jsou hodnoceny ekonomické výsledky organizace. V této oblasti jsou hodnocena měřítko, která organizace používá k internímu predikování ekonomické výkonnosti a také dosahované ekonomické výstupy.

Ekonomické ukazatele výkonnosti

Firma průběžně sleduje níže vypsané ekonomické ukazatele výkonnosti. Jde především o sledování nákladů na jednotlivé oblasti činností, které pomáhají firmě předpovídat ekonomickou bilanci podniku za dané období. Sledování a vyhodnocování těchto ukazatelů provádí výkonný ředitel firmy.

Sledované ekonomické ukazatele výkonnosti:

- Cashflow
- Náklady na vývoj
- Náklady na realizaci zakázek (efektivnost zakázek)
- Náklady na obchod
- Forecast
- Náklady na obnovu hardwaru a softwaru

Organizace má oblast ekonomických ukazatelů velice dobře pokrytou. Skupina sledovaných měřítek poskytuje dostatek informací pro vyhodnocování a predikování ekonomických výstupů. Ze sledovaných měřítek vykazuje však pouze zhruba jedna polovina dobrou výkonnost či pozitivní trend. Na rozdíl od předchozích hodnocených oblastí výsledků, kterými byly zákazníci, pracovníci a společnost, si firma v této oblasti stanovuje cíle a tyto cíle i

ve většině případů naplňuje. Ani v této oblasti výsledků však firma neprovádí porovnání s vhodnými benchmarky. Dosahované výsledky jsou přehledně uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka 14: Ekonomické ukazatele výkonnosti – zjištěné výsledky

Parametr	Výsledky	Číselné hodnota
Měřítko pokrývají relevantní oblasti	u více než 3/4 oblastí	1
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let	u cca 1/2 oblastí	0,66
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	u více než 3/4 oblastí	1
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	žádné	0

Tabulka 15: Ekonomické ukazatele výkonnosti – bodové hodnocení

Maximum bodů	75
Procento plnění	0,553
Bodové hodnocení	41

Ekonomické výstupy

Organizace sleduje a vyhodnocuje větší počet měřítek v oblasti ekonomických výstupů. Níže uvedené ekonomické výstupy firma používá pro hodnocení své ekonomické efektivity.

Sledované ekonomické výstupy:

- Obrat celkový
- Obrat bez aktivací a dohadných položek
- Manažerský zisk
- Účetní zisk
- Dodržování rozpočtu
- Odchylky od rozpočtu
- Obrat za maintenance
- Předplacené hodiny
- Rozšíření u stávajících zákazníků
- Rozšíření u nových zákazníků
- Obrat z přímého prodeje
- Prodeje přes partnery

Subkritérium ekonomické výstupy má organizace svými měřítky velmi dobře pokrytou, neboť tyto hodnoty jsou pro firmu, stejně jako pro každý jiný podnikatelský subjekt, určující. Ze sledovaných měřítek vykazuje dobrou výkonnost nebo zlepšující se trend asi polovina. Také v této oblasti si u všech měřítek firma stanovuje cíle, nicméně daří se jí je naplňovat pouze v polovině případů. Porovnání s benchmarky firma neprovádí z důvodu nedostatku vhodných dat. Výsledek hodnocení je uveden v tabulkách.

Tabulka 16: Ekonomické výstupy – zjištěné výsledky

Parametr	Výsledky	Číselné hodnota
Měřítko pokrývají relevantní oblasti	u více než 3/4 oblastí	1
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let	u cca 1/2 oblastí	0,66
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	u cca 1/2 oblastí	0,66
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	žádné	0

Tabulka 17: Ekonomické výstupy – bodové hodnocení

Maximum bodů	75
Procento plnění	0,44
Bodové hodnocení	33

Toto byla poslední data, která jsem nasbíral v rámci hodnoceného subkritéria. Následně provedu souhrnné vyhodnocení za všechna kritéria Modelu excelence EFQM.

5.4. Celkové vyhodnocení

V průběhu hodnocení firmy jsem s pomocí hodnotícího týmu nasbíral data, která v této podkapitole (5.4) využiji při hodnocení firmy podle Modelu excelence EFQM. Zde prezentované výsledky jsou založeny na faktech, jež jsem uvedl v předchozích podkapitolách (5.3.1 a 5.3.2) spolu s dílčími výsledky.

Hodnocení firmy IT Company není vyvážené. V některých kritériích Modelu excelence EFQM vykazuje firma dobrou výkonnost, zato v jiných je velmi slabá. K celkovému bodovému výsledku firmy nejvíce přispěly body, kterých firma dosáhla v těchto třech kritériích:

- Ekonomické výsledky
- Procesy, výrobky a služby
- Zákazníci výsledky

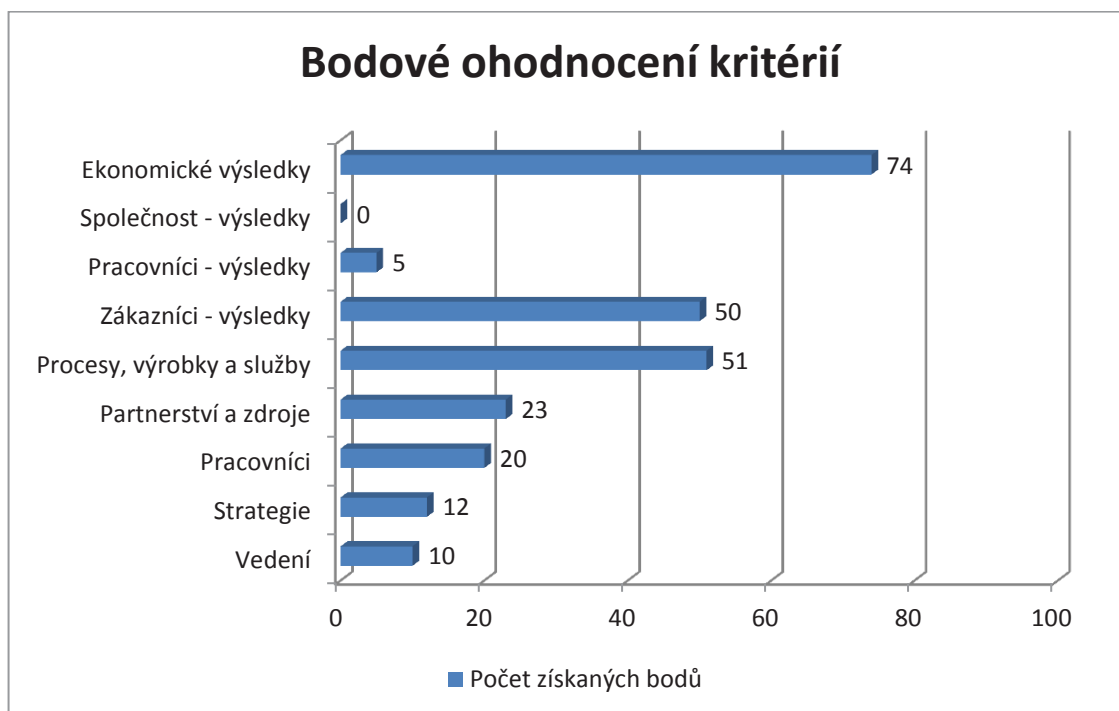
Je to dáno především tím, že firma je v závislosti na svém oboru podnikání úzce vázána na produkt a jeho přizpůsobování zákazníkům. Proto firma dosahuje takových výsledků směrem k zákazníkům a má na dobré úrovni plnění přístupů týkající se produktu. Dobré ekonomické výsledky značí dobré hospodaření firmy.

Naopak kritéria, v jejichž rámci firma nedosahuje prakticky žádných bodových ohodnocení, jsou:

- Společnost – výsledky
- Pracovníci – výsledky

Toto jsou oblasti, ve kterých je firma nejslabší. Protože firma působí na trhu, kde jsou jejími zákazníky především různé instituce a úřady nebylo pro její prosperitu zatím nutné, aby se angažovala směrem ke svému okolí a občanské společnosti. Druhou oblastí, ve které firma zaostává, jsou výsledky směrem k pracovníkům. Ať už se jedná o zjišťování, jak pracovníci organizaci vnímají, nebo o měření výkonnosti pracovníků.

Dosažené bodové ohodnocení jednotlivých kritérií Modelu excelence EFQM organizací je přehledně vidět na obrázku 18.



Obrázek 18: Bodové ohodnocení kritérií

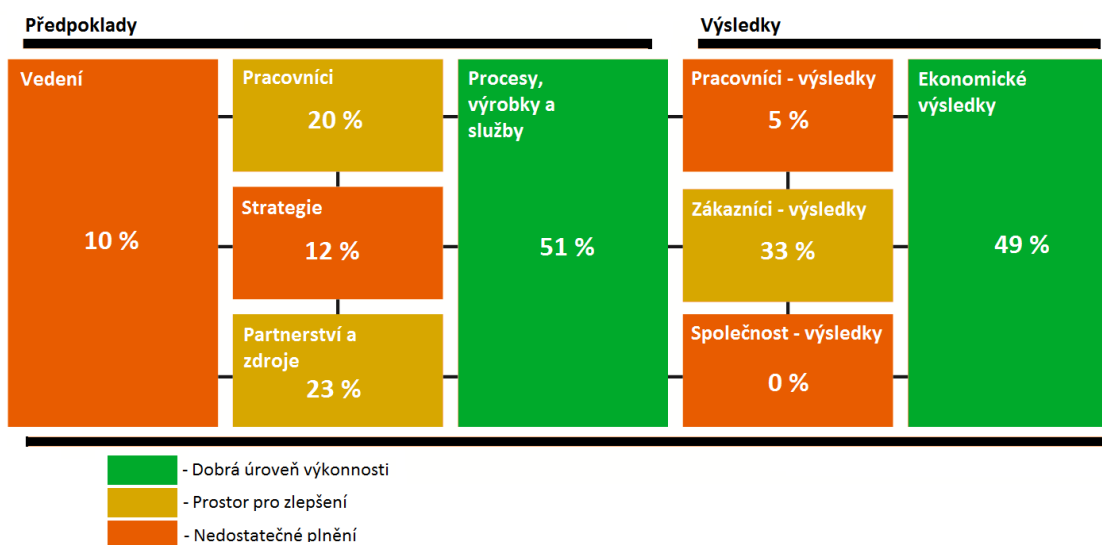
Protože absolutní hodnoty dosaženého bodového ohodnocení nemusejí být vždy vypovídající, uvádím na obrázku 19 procentní plnění jednotlivých kritérií. Je na něm přehledně vidět, na kolik procent plní organizace dané kritérium s ohledem na maximální dosažitelnou hodnotu respektive váhu daného kritéria.

U většiny kritérií odpovídají procenta absolutním bodovým hodnotám, ale například u kritéria *Zákazníci – výsledky*, kde firma dosáhla podobného bodového výsledky jako u kritéria *Procesy, výsledky a služby*, však z důvodu větší váhy tohoto kritéria se ukázalo, že ho firma plní pouze z jedné třetiny. Totéž zkruslení je vidět u kritéria *Ekonomické výsledky*.

Kritéria jsem pro lepší vyhodnocení rozčlenil do třech kategorií, které jsem určil na základě procentního plnění. Toto rozčlenění nesouvisí s Modelem excellence EFQM a udělal jsem ho proto, abych mohl lépe demonstrovat zjištěné výsledky.

Kategorie jsou následující:

- **45 a více** – plnění těchto kritérií Modelu excellence EFQM má firma na dobré úrovni, i když i zde je určitě prostor pro další zlepšování, nepovažuji to v současné situaci za nutné.
- **20 až 44** – v rámci těchto kritérií již organizace překonala počáteční stav zavádění. Má aplikovány určité přístupy, dosahuje uspokojivých výsledků, ale měla by se více věnovat jejich zlepšování, i když to v této fázi může být pozvolný proces.
- **0 až 19** – toto jsou kritéria, v jejichž plnění je organizace zatím na počátku. Je zde však velká možnost zlepšení a to s minimem investovaných zdrojů. Firma by se měla těmto kritériím začít věnovat.



Obrázek 19: Procentní plnění kritérií

Rozpracování námětů na zlepšení uvedu samostatně v následující podkapitole. Zde ještě uvádím souhrnnou tabulku (Tabulka 18) se všemi kritérii i subkritérii, jejich bodovým a procentním hodnocením a s váhami jednotlivých kritérií. Zobrazené váhy také odpovídají maximální bodové hodnotě, kterou může hodnocená organizace za dané kritérium získat.

Tabulka 18: Kompletní souhrn hodnocení

Název kritéria	Procentní hodnocení	Váhy	Bodové hodnocení
Vedení	0,1	100	10
Strategie	0,12	100	12
Pracovníci	0,2	100	20
Partnerství a zdroje	0,23	100	23
Procesy, výrobky a služby	0,51	100	51
Zákazníci - výsledky	0,33	150	50
Měřítko vnímání	0,33	112,5	37
Ukazatele výkonnosti	0,33	37,5	12
Pracovníci - výsledky	0,05445	100	5
Měřítko vnímání	0,0726	75	5
Ukazatele výkonnosti	0	25	0
Společnost - výsledky	0	100	0
Měřítko vnímání	0	50	0
Ukazatele výkonnosti	0	50	0
Ekonomické výsledky	0,4965	150	74
Ekonomické výstupy	0,553	75	41
Ekonomické ukazatele výkonnosti	0,44	75	33
Celkové bodové hodnocení		1000	245

Organizace může v rámci hodnocení podle Modelu excellence EFQM získat maximálně 1000 bodů. Dosažených 245 bodů, které firma IT Company získala, je pro firmu, která chce překročit hranice ISO a je cestě k excelenci, dobrým výsledkem.

5.4.1 Návrh zlepšovacích opatření

V mnoha kritériích firma nedosahuje uspokojivých výsledků. Velký počet přístupů v rámci Předpokladů nemá firma nijak systematicky řešeno a v polovině oblastí Výsledků nemá zavedena žádná měřítko. V této podkapitole navrhu firmě několik námětů na zlepšení.

Popsání již fungujícího

Když se zaměřím na přístupy v oblasti Předpokladů, tak firma jich již dost určitým způsobem plní. Jejich lepšímu ohodnocení podle Modelu excellence EFQM však bránilo to, že nejsou dostatečně definovány. Mým prvním návrhem na zlepšení je proto, popsat a formalizovat to co se již ve firmě nějakou formou děje. Buď zavedením ve firemní dokumentaci, nebo alespoň dostatečně jasnou komunikací těchto přístupů v rámci organizace. A zároveň

tato snaha o formalizaci daných přístupů poskytne jedinečnou možnost přezkoumat, jak se k těmto přístupům firma staví a rovnou zapracovat i zlepšující opatření.

Navrhuji formalizovat tyto přístupy:

- Systém řízení rizik
- Vztahy se zainteresovanými stranami
- Vypracovat personální strategii

Formalizování těchto přístupů by mělo firmu posunout dále na cestě k excelenci při využití minimálních nákladů na čas pracovníků a další zdroje organizace.

Zlepšit měření výkonnosti pracovníků

Druhým námětem pro zlepšení výkonnosti organizace je zpřesnit měření výkonnosti pracovníků. Nyní zavedené ukazatele (viz. podkapitola 5.3.2 - Pracovníci – výsledky) nejsou dostatečně vypovídající. Od pracovníků firmy jsem během hodnocení zjistil, že je již vypracován nový přístup, který má za cíl zlepšit sledování výkonnosti pracovníků. Prvním krokem je lepší motivace pracovníků k důslednému vykazování doby jejich činností. A tím druhým krokem je kontrola času jednotlivých činností jejich vedoucími.

Realizace tohoto zlepšení by měla mít za následek zpřesnění údajů o časech, které pracovníci věnují jednotlivým oblastem činností. A v návaznosti pak zlepšení distribuce úkolů mezi pracovníky a posouzení jejich přínosu pro firmu.

Angažovat se ve svém okolí

Firma by se také měla začít angažovat ve vztahu k prostředí, ve kterém podniká. Například psát vlastní PR články, které by firmu prezentovaly v tištěných médiích a na internetu. Další možností je rozšířit svou působnost do akademického sektoru.

V rámci návrhu zlepšovacích opatření uvedu pouze těchto několik námětů, protože firma by měla postupovat po malých krocích. Větší množství námětů na zlepšení by mělo za následek, že firma svou snahu rozmělní a v důsledku toho zlepšení nedotáhne do konce. Lepší je soustředit se na pár konkrétních zlepšení, těm se plně věnovat a realizovat je co možná nejpečlivěji.

5.5. Posouzení přínosu zvoleného přístupu

V této podkapitole (5.5) provedu posouzení přínosu dosahování kvality v organizaci pomocí Modelu excelence EFQM. Nejprve porovnám přínos Modelu excelence EFQM oproti zjednodušeným Modelům START a START PLUS, a také oproti naplňování principů kvality podle koncepce ISO. A na závěr podkapitoly provedu shrnutí a vyhodnocení.

Porovnání s Modely START a START PLUS

Některým aspektům tohoto porovnání jsem se již částečně věnoval při popisu samotných modelů START a START PLUS v podkapitole 4.3, proto zde provedu komplexní shrnutí, které doplním o informace, které ve zmíněné podkapitole (4.3) uvedeny nebyly. Modely START a START PLUS jsou oba uváděny jako předstupně Modelu excelence EFQM, proto je v rámci této podkapitoly budu porovnávat oproti Modelu excelence EFQM současně.

Základním parametrem pro porovnání je jejich složitost. Modely START jsou výrazně jednodušší svým obsahem a formou, což usnadňuje jejich pochopení dotazovanými členy hodnocené organizace. Složitější Model excelence EFQM je oproti nim zase podrobnější. Systém hodnocení využívající logiku RADAR umožňuje větší míru detailu při posuzování hodnocených oblastí. Model excelence EFQM je také časově mnohem náročnější na délku procesu hodnocení. Přínos Modelu excelence EFQM je v jeho podrobnosti.

Modely START		Model excelence EFQM
jednodušší, zevrubné	vs.	složitější, podrobný

Se stupněm složitosti samotného modelu souvisí i potřeba pochopení hodnotitelem. Pro hodnocení organizace pomocí Modelů START není potřeba žádné důkladné školení hodnotitele. Je ho schopen provést prakticky každý pracovník, který se s modelem individuálně seznámí, kdežto pro schopnost provést hodnocení a s Modelem excelence EFQM efektivně pracovat je potřeba hodnotitele proškolen odborným školitelem.

Modely START		Model excelence EFQM
není třeba žádné školení, nebo jen minimální	vs.	nutné počáteční školení hodnotitelů

To, že je Model excelence EFQM složitější, náročnější a detailnější, přináší nespornou výhodu a tou je nalezení maximálního počtu oblastí pro zlepšení. To je velice důležité, neboť všechny modely pro hodnocení systémů managementu kvality by měly na základě principu neustálého zlepšování sloužit právě k nalezení oblastí pro zlepšení hodnocené organizace. Naproti tomu Modely START ukáží organizaci pouze ty hlavní oblasti pro zlepšení a mnoho jich tak může zůstat při použití těchto nástrojů neodhaleno. Přínosem je nalezení všech oblastí pro zlepšení.

Modely START		Model excelence EFQM
odhalí pouze hlavní oblasti pro zlepšení	vs.	nalezne všechny oblasti pro zlepšení

Kromě zde uvedených rozdílů mezi Modely START, START PLUS a Modelem excelence EFQM ještě zmíním jeden jejich společný znak – jejich nezávislost na oboru podnikání a velikosti organizace umožňuje vzájemné porovnání různých organizací. Díky bodovému vyjádření hodnocení je toto porovnání měřitelné a přesné. To je také druhý důvod, proč

organizace používají hodnocení pomocí těchto modelů. Nejen proto, aby našly oblasti, kde se mohou zlepšit, ale také, aby se mohly porovnat s dalšími organizacemi.

Porovnání s koncepcí ISO

Obecné porovnání koncepcí ISO a TQM jsem již uvedl v podkapitole 3.4 a zde ho pouze doplním.

Koncepce ISO si zakládá především na procesním přístupu k realizaci firemních činností a na udržování přehledné a přesné firemní dokumentace. Jde tedy o to, popsat jak organizace funguje. Identifikovat a popsat každodenní procesy, které slouží k řízení a chodu organizace.

Koncepce TQM a z ní vycházející Model excelence EFQM nahlíží na řízení fungování organizace z jiného pohledu. Jde především o vůdcovství lidí ve vedení organizace a jejich formulování strategie organizace. Důležitá je zde především strategie organizace. Každodenní procesy a činnosti slouží pouze k naplnění této strategie.

Na základě těchto poznatků můžeme říci, že dosahování kvality na bázi koncepce ISO hledá cestu k zlepšování výkonnosti organizace pomocí důsledného *operativního* řízení. Naproti tomu prostředkem na TQM založeného Modelu excelence EFQM je dosáhnout zlepšení organizace pomocí *strategického* řízení.

Zaujetí stanoviska

Model excelence EFQM prokázal během své více než dvacetileté existence, že je mocným nástrojem pro zlepšování výkonnosti organizací a k celkovému zvyšování kvality ve všech oblastech činností podniku.

Díky své náročnosti umožňuje Model excelence EFQM organizacím dosahování podstatných zlepšení, ale je potřeba ho nejdříve důkladně poznat a proto je lepší jít při dosahování excelence po postupných krocích. Já bych organizacím doporučil nejdříve zavést systém managementu kvality založený na koncepci ISO a až po zvládnutí této počáteční úrovně by se měla organizace začít věnovat dosahování excelence podle principů TQM. Na cestě k excelenci bych organizacím doporučil nejprve aplikovat jeden z předstupňů Modelu excelence – Model START nebo START PLUS. Tyto modely členy hodnocené organizace a především členy jejího vedení vhodně seznámí s kritérii Modelu excelence EFQM a umožní jim pochopit jeho přednosti a jeho přínosy.

Až v této chvíli se Model excelence EFQM stává opravdu silným nástrojem pro dlouhodobé a systematické zlepšování organizace. Nejenže pomůže výrazně zlepšit její výkonnost, ale zároveň posílí její stabilitu.

Kapitola 6

Závěr

Hlavním cílem práce bylo provést hodnocení firmy s použitím Modelu excelence EFQM. Výsledek hodnocení měl přinést hodnocené firmě nový náhled na naplňování principů kvality a poskytnout jí důležité informace o jejím fungování. Před započítím hodnocení jsem musel nejdříve popsat samotný Model excelence EFQM, ten zasadit do kontextu současného pojetí kvality ve společnosti a představit možnosti pro uplatňování základních principů dosahování kvality ve firemním prostředí. Nakonec jsem zhodnotil přínos použití Modelu excelence EFQM pro hodnocení organizace oproti jiným metodám.

Výklad toho, co je to kvalita je v dnešní době možné nalézt v mnoha informačních zdrojích, ale ne vždy se jejich autorům podaří vystihnout podstatu toho, co kvalita představuje, především ve firemním prostředí. Na základě prostudovaných materiálů bych doporučoval, a tak to prezentuji i v této práci, držet se definic kvality od předních odborníků z oblasti kvality a také výkladu uvedeného v normě ČSN EN ISO 9000:2006.

Uvedené koncepce systému managementu kvality mají každá své charakteristické rysy a zvolení správného konceptu pro firmu závisí na mnoha aspektech, jako třeba na odvětví nebo na dosavadních zkušenostech firmy s řízením kvality. Při studiu a popisu jednotlivých koncepcí jsem, na základě základní znalosti koncepce ISO, očekával, že koncepce TQM bude ve svých nárocích na řízení a dodržování kvality náročnější než koncepce ISO, což se potvrdilo a v této práci to uvádím. Co jsem však neočekával, byla velká otevřenost koncepce TQM, která není tolik svázána normami a požadavky jako koncepce ISO, což jsem popsal v podkapitole 3.4, kde porovnávám uvedené koncepce. Koncepce TQM poskytuje firmám jen obecný rámec, ale konkrétní způsoby naplňování základních principů kvality nechává na firmách samotných. Koncepce TQM například podporuje využití kreativity zaměstnanců při návrhu zlepšení řízení kvality ve firmě, motivuje firmy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, klade důraz na zjišťování zpětné vazby od pracovníků i zákazníků, vede firmy k tomu, aby pro vlastní zlepšování využily podnětů od dalších zainteresovaných stran (vlastníci, partneři, zákazníci, občanská společnost) a především všechny implementované přístupy by měly vycházet ze strategie firmy.

Ačkoliv Model excelence EFQM vychází z koncepce TQM, je ve svých požadavcích konkrétnější, neboť se používá pro hodnocení firem ucházejících se o Evropskou cenu za kvalitu. O Modelu excelence EFQM bylo problematičtější sehnat podrobné informace, neboť model je předmětem obchodního zájmu organizace EFQM a jeho podrobný popis není veřejnosti k běžně dispozici. Proto jsem pro jeho popis využil především základních informací

uvedených na oficiálních stránkách EFQM, které jsem doplnil o informace z dalších zdrojů, například z České společnosti pro jakost. Kromě popisu samotného Modelu excelence EFQM uvádím také odvozené modely vzniklé v českém prostředí, které by měly firmám pomoci začít naplňovat principy koncepce TQM, aniž by firmy musely věnovat čas a úsilí pochopení komplexního a složitějšího evropského Modelu excelence EFQM.

Hodnocení firmy jsem původně plánoval provést s využitím některého ze zjednodušených modelů, nejspíše Modelu START PLUS, protože jsem očekával, že nezjistím dostatek informací o metodice hodnocení pomocí Modelu excelence EFQM. Přes Českou společnost pro jakost mi však bylo nabídnuto využít v rámci diplomové práce nově vyvíjený softwarový nástroj, který je v souladu s Modelem excelence EFQM. Díky využití tohoto nástroje jsem zjistil potřebné informace o metodice hodnocení pomocí Modelu excelence EFQM, abych mohl provést hodnocení, a proto jsem upustil od záměru využít zjednodušený model. Zároveň jsem díky tomuto pilotnímu provozu mohl poskytnout jeho tvůrcům zpětnou vazbu o jeho fungování a chování. To byla pro mě osobně příležitost podílet se na jeho otestování a vzhledem k této diplomové práci se jednalo o nadstavbu nad rámec zadání.

Během provádění hodnocení mi hodnocená firma vyšla vstříc a především kolegové, kteří se podíleli na hodnocení, věnovali velkou část svého času, aby mi zprostředkovali co nejpodrobnější data o firmě, aby výsledné hodnocení bylo co nejpřesnější a nejpřínosnější pro firmu. Nasbíraná data v práci uvádím pouze ve stručném zápisu dostatečném pro potřeby práce. Jejich kompletní souhrn je, kvůli své rozsáhlosti a také z důvodu ochrany prezentovaných údajů o firmě, přiložen v elektronické formě na CD. Pouze číselné ekonomické výsledky firmy nejsou přiloženy vůbec. Ze zjištěných informací jsem zpracoval celkové vyhodnocení plnění kritérií Modelu excelence EFQM ve zkoumané firmě, které je hlavním praktickým přínosem diplomové práce a pro firmu poskytuje ucelený přehled o jejím fungování. Na základě výsledku hodnocení a dalších dílčích zjištěných skutečností o firmě jsem vytvořil návrhy na zlepšení. Snažil jsem se především navrhnout zlepšení v těch oblastech, ve kterých firma nedosahuje uspokojivých výsledků a přimět firmu, aby se těmito oblastmi začala zabývat. Také jsem při návrhu zlepšení bral v úvahu samotné podněty od pracovníků firmy, které jsem zjistil během sběru dat.

Závěrečnou část práce věnuji posouzení přínosu přístupu k dosahování kvality založeného na Modelu excelence EFQM. Ukazují, jaké jsou silné stránky Modelu excelence EFQM, v čem je jeho hlavní přínos a smysl. Zároveň upozorňuji na to, čemu je potřeba při využití Modelu excelence EFQM věnovat pozornost, co jsou ty aspekty, které znesnadňují jeho použití. Na základě nastudovaných informací si myslím, že předtím, než firma nastoupí na cestu k excelenci podle EFQM, měla by se seznámit s dalšími koncepty, jako je koncepce ISO nebo Modely START a START PLUS. Tím si firma rozšíří povědomí o možnostech řízení kvality a poté je připravena plně využít síly Modelu excelence EFQM.

Na základě zadání pro diplomovou práci jsem provedl všechny potřebné kroky k jejímu úspěšnému vypracování a splnil jsem všechny body zadání. Výstupy své práce jsem koncipoval tak, aby měly pro firmu, kterou jsem hodnotil, praktické využití a napomohly k jejímu zlepšení v oblasti dosahování kvality.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

- [1] NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ, *Moderní systémy řízení jakosti - Quality management*. Vydání 1. Praha, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [2] VEBER J. a kolektiv, *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. Vydání, Praha, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [3] VEBER J. a kol., *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce*. 2. Aktualizované vydání, Praha, Management Press 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [4] RAO A., *Total quality management: a cross functional perspective*. New York, John Wiley & Sons 1996. 630 s. ISBN 0-471-10804-9.
- [5] RADA KVALITY ČR, *Model START PLUS Podnikatelský/veřejný sektor*. Praha, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.
- [6] RADA KVALITY ČR, *Model START Podnikatelský/veřejný sektor*. Praha, 2011. 39 s. ISBN 978-80-02-02341-8.
- [7] RADA KVALITY ČR, *Společný hodnoticí rámec – Zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení CAF 2013*. Praha, červen 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.
- [8] RADA KVALITY ČR, *Program START EUROPE - STATUT*. Praha, únor 2014. 14 s.
- [9] DVOŘÁČEK J., *Audit podniku a jeho operací*. Vydání 1, Praha, C.H. Beck 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- [10] EFQM, *Hodnotitel Modelu excelence EFQM*. Praha, Česká společnost pro jakost, 2010. 76 s. ISBN 000-00-0000-712-5.

WWW zdroje

- [11] ASQ. *Joseph M. Juran* [online]. [cit. 2014-11-15] Dostupné z: <http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_juran.html>.

- [12] ASQ. *Armand V. Feigenbaum* [online]. [cit. 2014-11-16] Dostupné z: <http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_feigen.html>.
- [13] Management Mania. *Kvalita (Jakost)* [online]. [cit. 2014-11-16] Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>>.
- [14] REED, J. Eric, SMITH, Trintus T., COATES, Eyler R., *INTRODUCTION TO QS 9000* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <<http://technologyinterface.nmsu.edu/summer97/manufacturing/qs9000.html>>.
- [15] ASME.ORG, *History of ASME Standards* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <<https://www.asme.org/about-asme/who-we-are/standards/history-of-asme-standards>>.
- [16] ASQ. *Malcolm Baldrige National Quality Award* [online]. [cit. 2014-11-22] Dostupné z: <<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>>.
- [17] EFQM. *EFQM* [online]. [cit. 2014-11-30] Dostupné z: <<http://www.efqm.org/>>.
- [18] Národní politika kvality. *Programy START, START Plus a Start Europe v Národní ceně kvality ČR* [online]. [cit. 2014-12-13] Dostupné z: <<http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus/modely-start-a-start-plus/>>.
- [19] Česká společnost pro jakost. *Národní cena kvality ČR* [online]. [cit. 2014-12-13] Dostupné z: <<http://www.csq.cz/narodni-cena-kvality-cr/>>.
- [20] Sdružení pro oceňování kvality. *Národní cena kvality ČR* [online]. [cit. 2014-12-13] Dostupné z: <<http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/>>.
- [21] Česká společnost pro jakost. *Model CAF* [online]. [cit. 2015-02-23] Dostupné z: <<http://www.csq.cz/model-caf/>>.
- [22] Philip Crosby Associates. *Biography of Philip B. Crosby* [online]. [cit. 2014-11-15] Dostupné z: <<http://www.philipcrosby.com/25years/crosby.html>>.
- [23] Baldrige Performance Excellence Program. *2013–2014 Criteria for Performance Excellence* [online]. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, leden 2013. [cit. 2014-11-22] Dostupné z: <<http://www.szscjg.gov.cn/xxgk/qt/ztlm/szsl/zxpt/201409/P020140929573088832037.pdf>>.

- [24] ASQ. *Philip Crosby* [online]. [cit. 2014-11-15] Dostupné z: <http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_crosby.html>.

Normy

- [25] ČSN EN ISO 9000, *Systémy management kvality – Základní principy a slovník*. Praha: ÚNMZ, duben 2006.
- [26] ČSN EN ISO 9001, *Systémy management kvality – Požadavky*. Praha: ÚNMZ, duben 2009.
- [27] ČSN ISO 8402, *Management jakosti a zabezpečování jakosti – Slovník*. Praha: ÚNMZ, říjen 1995
- [28] ČSN EN ISO 9004, *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: ÚNMZ, červen 2010.
- [29] ČSN EN ISO 19011, *Směrnice pro auditování systému management jakosti a/nebo systému enviromentálního management*. Praha: ÚNMZ, červenec 2005.

Přednášky

- [30] JANDERA, Jan, *Historie jakosti, Pojem jakost, Znaky jakosti, Systém management jakosti*. [přednáška]. Praha: ČVUT, září 2013.

Ostatní zdroje

- [31] IT Company. *Firemní dokumentace*. 2015.

Seznam příloh

Příloha 1 – Seznam obrázků

Příloha 2 – Seznam tabulek

Příloha 3 – Vzorové formuláře

Příloha 4 – Obsah přiloženého CD

Příloha 1: Seznam obrázků

Obrázek 1: Vliv etap výrobního procesu na výslednou kvalitu produktu	13
Obrázek 2: Model procesně orientovaného systému managementu kvality	18
Obrázek 3: Pyramidová struktura dokumentace systému kvality	19
Obrázek 4: Vztah ISO 9001 a TQM	20
Obrázek 5: Demingův P-D-C-A cyklus	21
Obrázek 6: Koncepce managementu kvality	24
Obrázek 7: Základní koncepce excellence	28
Obrázek 8: Kritéria excellence	30
Obrázek 9: Logika RADAR	34
Obrázek 10: Přehled programů Rady kvality ČR.....	38
Obrázek 11: Úvodní shrnující strana modulu EFQM softwaru Onesoft	42
Obrázek 12: Váhy jednotlivých kritérií.....	48
Obrázek 13: Vedení – přehled plnění přístupů	51
Obrázek 14: Pracovníci – přehled plnění přístupů	54
Obrázek 15: Strategie – přehled plnění přístupů	57
Obrázek 16: Partnerství a zdroje – přehled plnění přístupů.....	60
Obrázek 17: Procesy, výrobky a služby – přehled plnění přístupů.....	62
Obrázek 18: Bodové ohodnocení kritérií.....	71
Obrázek 19: Procentní plnění kritérií	72

Příloha 2: Seznam tabulek

Tabulka 1: Historický vývoj systémů managementu kvality	14
Tabulka 2: Kritéria Ceny Malcolma Baldrige	22
Tabulka 3: Odlišnosti koncepcí ISO a TQM	25
Tabulka 4: Zákazníci (měřítko vnímání) – zjištěné výsledky.....	64
Tabulka 5: Zákazníci (měřítko vnímání) – bodové hodnocení	64
Tabulka 6: Zákazníci (ukazatele výkonnosti) – zjištěné výsledky.....	65
Tabulka 7: Zákazníci (ukazatele výkonnosti) – bodové hodnocení	65
Tabulka 8: Pracovníci (měřítko vnímání) – zjištěné výsledky.....	66
Tabulka 9: Pracovníci (měřítko vnímání) – bodové hodnocení	66
Tabulka 10: Pracovníci (ukazatele výkonnosti) – zjištěné výsledky.....	67
Tabulka 11: Pracovníci (ukazatele výkonnosti) – bodové hodnocení	67
Tabulka 12: Společnost – zjištěné výsledky	68
Tabulka 13: Společnost – bodové hodnocení.....	68
Tabulka 14: Ekonomické ukazatele výkonnosti – zjištěné výsledky.....	69
Tabulka 15: Ekonomické ukazatele výkonnosti – bodové hodnocení	69
Tabulka 16: Ekonomické výstupy – zjištěné výsledky	70
Tabulka 17: Ekonomické výstupy – bodové hodnocení	70
Tabulka 18: Kompletní souhrn hodnocení	73

Příloha 3: Vzorové formuláře

Vzorový formulář - Přístup

Název: Řízení informací
Má vaše organizace vytvořen systém pro řízení informací? Jakým způsobem je systém pro řízení informací navrhován, uplatňován, přezkoumáván a jaká zlepšení jste realizovali? Jakým způsobem pro své pracovníky a externí uživatele zajišťujete a monitorujete přístup k důležitým informacím včetně zajištění jejich bezpečnosti?
Přístup a jeho aplikace Organizace používá pro řízení informací následující systémy: IS, Bugzilla, Hlášení, Exchange, Produkčková dokumentace, Wiki. Systém práce s těmito systémy je popsán v interních směrnících. Bezpečnost informací je zajištěna pomocí systému práv uživatelů.
Hodnocení a zlepšování přístupu a jeho aplikace Přístup k údajům je přizpůsobován při provádění interních a externích auditů.
Objektivní důkazy Směrnice - např. Hlášení chyb v Bugzilla, Metodika projektového řízení, a další. Firemní Wiki - verze jako zlepšení na základě potřeby.
Vazby na výsledky _____
Silné stránky Přístup detailně říšen, podložen směrnícemi, pravidelně revidován.
Oblasti pro zlepšení Více informací sdílet do Wiki. Optimalizovat procesy v IS.
Odpovědná osoba: _____
Hodnocení: <input type="radio"/> Izolované příklady aplikace bez strukturovaného přístupu (ad-hoc) <input type="radio"/> Definovaný přístup a jeho základní aplikace <input checked="" type="radio"/> Důkazy o měření a přezkoumávání přístupu a/nebo jeho aplikace <input type="radio"/> Jasně důkazy o zlepšování přístupu a jeho aplikace

Vzorový formulář - Subkritérium

Měřítko vnímání – Zákazníci

Jedná se o vnímání organizace zákazníky, které může být zjištěno z řady zdrojů, jako například z průzkumů, focus groups, hodnocení, pochval a stížností. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu zákazníka efektivnost aplikace a výstupů zákaznické strategie, podpůrných politik a procesů organizace.

- Celková spokojenost s kvalitou služeb a produktů
- Včasnost dodávek
- Výskyt chyb v dodávkách
- Schopnost reagovat na dotazy/požadavky
- Vyhovující podpora
- Odbornost a slušné chování projektového týmu
- Včasné podávání informací o stavu projektu
- Pochopení potřeb a požadavků zákazníka

Silné stránky

Schopnost hladce reagovat na požadavky zákazníků a řídit tak rozvíření systému (produktu).

Oblasti pro zlepšení

Integrovat podávání požadavků od zákazníků do IS, aby podávání kláreční přes něj.

	Výsledky			
	žádné	U 1/4 oblastí	U 1/2 oblastí	U více než 3/4 oblastí
Měřítko pokrývá relevantní oblasti				X
Trendy jsou pozitivní nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 3 let				X
Stanovené cíle jsou vhodné a daří se je naplňovat	X			
Porovnání s vhodnými benchmarky jsou příznivá	X			

Vzorový formulář - Měřítko

Název: Účinnost dodávek

Popis měřítka

Zákazník hodnotí, jak je spokojen s dodáváním termínů dodávek produktů/rozšíření/úprav. Hodnocení je 1 až 5. (jako věnování). Uvedená hodnota je průměr za všechny zákazníky.

Jednotka měření: není - bezrozměrné číslo

Komentář

Měřítka vykazují stále dobré výsledky.

Odpovědná osoba: není

Popis výsledku

Rok	Skutečnost	Cíl	Benchmark
2014	1,48	—	—
2013	1,84	—	—
2012	1,67	—	—

Název: Počet požadavků na rozšíření

Popis měřítka

Udává kolik požadavků na rozšíření systému zákazníci v daném období podali.

Jednotka měření: počet

Komentář

Počet je rostoucí, ten. plejživící se charakter.

Odpovědná osoba: není

Popis výsledku

Rok	Skutečnost	Cíl	Benchmark
2014	211	—	—
2013	167	—	—
2012	74	—	—

Příloha 4: Obsah přiloženého CD

Diplomová práce ve formátu PDF
EFQM zpráva