

I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Název práce:	EFQM Model excelence jako jeden z nástrojů celkového řízení kvality
Jméno autora:	Bc. Jakub Kratochvíl
Typ práce:	diplomová
Fakulta/ústav:	Fakulta dopravní (FD)
Katedra/ústav:	K617
Oponent práce:	Mgr. Martin Lutr
Pracoviště vedoucího práce:	Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost

II. HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

Zadání	náročnější
<i>Hodnocení náročnosti zadání závěrečné práce.</i>	
Zadání DP představuje výběrem tématu zajímavé téma s možností aplikace méně rozšířeného nástroje kvality v praxi, jakým Model EFQM je.	

Splnění zadání	splněno
<i>Posuďte, zda předložená závěrečná práce splňuje zadání. V komentáři případně uveďte body zadání, které nebyly zcela splněny, nebo zda je práce oproti zadání rozšířena. Nebylo-li zadání zcela splněno, pokuste se posoudit závažnost, dopady a případně i příčiny jednotlivých nedostatků.</i>	
Cíl této práce vyplývající ze zadání, tedy získat zkušenost s aplikací Modelu excelence EFQM ve vybrané organizaci spočívající v konkrétním hodnocení úrovně jakosti procesů a stanovením opatření pro další rozvoj organizace, byl splněn. Diplomová práce obsahuje 72 stran (bez seznamů a příloh), čímž byl splněn limit zadání min. 55 stran.	

Zvolený postup řešení	 vynikající
<i>Posuďte, zda student zvolil správný postup nebo metody řešení.</i>	
Autor aplikoval v praktické části hodnotící metody uplatňované v Modelu excelentnosti EFQM na skutečně existující, avšak nejmenovanou společnost. Grafická vizualizace vyzdvihuje rozdíly mezi výsledky hodnotících metod – tzn. mezi metodou sebehodnocení uplatňovanou týmy pracovníků zvolené společnosti a metodou hodnocení používanou poradenskou firmou. Na základě analýzy rozdílů těchto dvou metod autor přiřadil ke všem povinným 9 kritériím Modelu EFQM komentáře se zjištěními a poznámkami ke zlepšení. Dále autor analyzoval vyváženost mezi sebehodnotícími týmy a hodnotiteli poradenské organizace, což vedlo k tvorbě akčního plánu se silnými stránkami a náměty na zlepšení. Autor dále dává podnět k využití všech námětů na zlepšení včetně stanovení jejich priorit. Jejich aplikaci autor shrnul do opatření, kterými jsou naplňovány cíle a očekávání hodnocené organizace. Důkazem výpočtu bodového zisku v rámci hodnocení pomocí elektronického formuláře je ukázka hodnotící tabulky uvedené v příloze č. 5 a v příloze č. 4 k danému kritériu. V příloze č. 3 je uvedena ukázka výpočtu bodového zisku v rámci sebehodnocení ke všem devíti kritériím. Autor tak prokázal dobrou orientaci v Modelu EFQM, orientaci ve firemním prostředí s uplatněním analytického myšlení.	

Odborná úroveň	B - velmi dobře
<i>Posuďte úroveň odbornosti diplomové práce, využití znalostí získaných studiem a z odborné literatury, využití podkladů a dat získaných z praxe.</i>	
Diplomová práce je logicky rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část autor pojímá ve třech blocích charakterizujících jak vymezení pojmu kvalita, kvalita produktů a jejich vliv na procesy, tak management kvality a jeho metodiku. Poslední blok je zaměřen na popis samotného Modelu excelence EFQM včetně hodnotících a sebehodnotících metod pro kvantifikaci výsledků míry splnění jednotlivých kritérií tohoto Modelu. Praktická část se zabývá aplikací Modelu excelence EFQM v autorem zvolené organizaci, hodnotícími metodami až po stanovení opatření organizaci dle akčního plánu na základě četných konzultací s konkrétními pracovníky z autorem zvolené organizace i spolupracující poradenskou firmou. Po odborné stránce diplomová práce splňuje požadavky kladené na užití Modelu EFQM jak v teoretické tak v praktické části při užití hodnotících metod. Oceňuji autorův přehled týkajících se požadavků na systémy managementu (mimo ISO 9001 je	

zmíněna i norma ISO 14001 pro oblast environmentu či 27001 pro oblast bezpečnosti informací), dále jsou na str. 29 v kap. 2.5 v obrázku č. 17 mj. zobrazeny normy ISO/TS 16949 používané v automobilovém průmyslu a standard IRIS používaný v železničním průmyslu. Autor na str. 30 dále uvádí odvětvové (podnikové) požadavků na řízení jakosti - QSF pro letectví a kosmonautiku, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl, ASME pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek. Dále autor uvádí nejstarší odvětvové standardy, jakými jsou požadavky AQAP související s dodávkami pro NATO a požadavky v potravinářském průmyslu HACCP, původně vyvinuté pro NASA k bezpečným potravinovým výrobkům kosmonautů. Autor dále cituje přístupy TQM jako další formu zabezpečení kvality. Poměrně obsírně autor zpracoval kapitolu 1.5 „Toyota a jakost“, což potvrzuje zájem autora o studium modelu celkové koncepce formy Toyota – řekl bych až nad rámec této diplomové práce, zájem o štíhlou výrobu pro hromadnou výrobu vozidel a v neposlední řadě i porovnání s konkurencí.

Přesto mám několik drobných připomínek, které se okrajově týkají systémů managementu kvality.

Vzhledem k často uváděným odkazům na normy řady ISO 9000 mohla padnout zmínka o plánované revizi normy ISO 9001 (a zároveň ISO 14001) do konce roku 2015. V oblasti auditování je uvedena norma ISO 19011 na str. 25 v kap. 2.3, 3. odst., kde se ve větě „*Návod na auditování systému managementu kvality a environmentálního managementu poskytuje mezinárodní norma ISO 19011*“ vyskytuje nepřesnost daná historickým vývojem normy ISO 19011. Současná mezinárodní norma ISO 19011:2011 „*Směrnice pro auditování systémů managementu*“, jak již její název napovídá, slouží jako metodický návod nejen pro systémy managementu kvality a environmentálního managementu, ale i pro další systémy managementu.

Str. 12 – v podkapitole „*Národní cena kvality*“ jsem nenalezl, kdy a čím byla přijata tehdejší Národní politika podpory jakosti, nynější Národní politika kvality ČR.

Str. 71 – Mám připomínku ke větě „*Vzhledem k tomu, že všechny základní procesy společnosti jsou popsány ISO normami...*“. Diplomovou práci by bylo vhodné obohatit o příložený přehled procesů zvolené organizace pro snazší orientaci.

Na druhou stranu chci vyzdvihnout velmi dobré postřehy autora při studiu literatury i hodnotné zkušenosti z praxe:

Např. na str. 25 až 27 autor v teoretické části popisuje a cituje nejčastější 3 používané metody v systému managementu kvality: benchmarking, audity a sebehodnocení a uvádí rozdíly mezi nimi.

Str. 56 – Kap. 4.4.3 – odstavec: Citace autora „*O mnoha procesech jsou ve společnosti pořizována průběžně data, avšak bylo zjištěno, že často nejsou stanoveny ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI)*“...Zde bych chtěl ocenit dobrý postřeh autora, protože v řadě firem (není-li definováno smluvně zákazníkem), bývá u realizačních procesů měřen nedostatek dat potřebných pro proces či naopak existuje velké množství ukazatelů, které nemají podstatný vliv na stabilitu a efektivnost procesů. To podtrhuje i fakt, že na str. 56 autor uvádí toto - cituji: „*Vedení společnosti před hodnocením vyslovilo domněnku, že by bylo vhodné znát výsledky podobné společnosti v oboru*“. Tento nešvar organizací týkající se kopírování výsledků od jiných organizací, může poškodit obě organizace, ať již jde o únik dat, která jsou podkladem pro další strategické rozhodování vedení, tak získáním ne zcela potřebných či nadbytečných ukazatelů, které nemusí být klíčové pro daný proces. Autor správně vyhodnocuje diplomatický úskok hodnotitelské organizace touto větou: „*Hodnotitelé sdělili vedení společnosti, že tyto výsledky bude pravděpodobně obtížné získat, proto zatím musí společnost stačit, že všechny aktivity budou plánované...*“

Str. 58, kap. 4.4.4, poslední odstavec: „*Konfrontační schůzka ve společnosti probíhala na úvod rozpačitě do doby, než jeden z majitelů zopakoval všem přítomným, že vítá náměty a označení potenciálu ve společnosti, nebude následně pátrat po "vinících" nedostatcích a že oceňuje, že pracovníci sestavili seznam informací a námětů.*“ Zde bych chtěl vyzdvihnout autorův postřeh ke komunikaci vedení společnosti se svými podřízenými zaměstnanci při implementaci nového nástroje řízení, což často bývá vzhledem k hierarchickému řízení v praxi záměrně potlačováno. Z autorových námětů na zlepšení oceňuji především tato upozornění: u kritéria Řízení lidských zdrojů se jednalo o obecně definované (nekonkrétní) náplně práce, neexistence kariérního řádu a najímání lidí zvenčí do vyšších pozic; u kritéria Spokojený zákazník např. šlo o časté výkyvy kvality po kooperaci tepelných úprav a chybně přenášené zkušenosti. Stanovení odpovědností a pravomocí a přenos informací a zkušeností by mělo být klíčovým manažerským opatřením každého systému managementu.

Str. 62, kap. 4.4.4.3 – autor analýzami výsledků potvrdil fakt, jak je míra kvality závislá na výsledcích práce zaměstnanců. Cituji: „*U kritéria 7 (Výsledky směrem k zaměstnancům) byl shledán největší rozdíl mezi sebehodnocením a hodnocením (téměř 30 bodů). Tím se potvrzuje, že jsou to právě lidé (zaměstnanci), kteří tvoří základ společnosti a jejich správné vedení k naplnění cílů firmy je tím nejtěžším.*“

Formální a jazyková úroveň, rozsah práce

A - výborně

Posuďte správnost používání formálních zápisů obsažených v práci. Posuďte typografickou a jazykovou stránku.

Diplomová práce je psána čtivým a srozumitelným jazykem, obsahuje povinné kapitoly, text je zformátován. Součástí je odpovídající seznam použité literatury, internetových zdrojů včetně těch zahraničních, seznam zkratk použitých v textu, 35 obrázků, 10 tabulek a 7 příloh. Z hlediska formální úpravy je diplomová práce má logicky uspořádané kapitoly, použitý český jazyk po věcné i formální stránce odpovídá diplomové práci. Součástí této práce je i abstrakt (vč. anglické verze). Z formálních nedostatků uvádím pouze tento: Na str. 55 v kap. 4.4.3 na konci předposledního odstavce – chybí tečka na konci věty.

Výběr zdrojů, korektnost citací

A - výborně

Vyjádřete se k aktivitě studenta při získávání a využívání studijních materiálů k řešení závěrečné práce. Charakterizujte výběr pramenů. Posuďte, zda student využil všechny relevantní zdroje. Ověřte, zda jsou všechny převzaté prvky řádně odlišeny od vlastních výsledků a úvah, zda nedošlo k porušení citační etiky a zda jsou bibliografické citace úplné a v souladu s citačními zvyklostmi a normami.

Součástí DP je odpovídající seznam použité literatury (cca 11 publikací, z toho 3 ČSN), vzhledem k omezenému počtu publikací s tematikou Modelu EFQM autor využil i dostupné internetové zdroje – tuzemské i zahraniční. Citace jsou řádně užity v textu a provázány s textem autora. Autor v teoretické části porovnal skutečný stav tuzemských a zahraničních publikací týkajících se nástrojů pro řízení kvality, v tomto případě ISO normy a EFQM Model excellence, a pokusil se popsat stav publikací autorů jednotlivých vysokých škol v ČR, což jen podtrhuje autorův všeobecný přehled a hlubší studium odborné literatury. Autor rovněž splnil výběr zdrojů uvedený v zadání této práce.

Další komentáře a hodnocení

Vyjádřete se k úrovni dosažených hlavních výsledků závěrečné práce, např. k úrovni teoretických výsledků, nebo k úrovni a funkčnosti technického nebo programového vytvořeného řešení, publikačním výstupům, experimentální zručnosti apod.

Interpretace výsledků z hodnotících metod Modelu EFQM je pochopitelná a aplikovatelná v praxi a vyúsťuje v sérii opatření ke zlepšení týkajících se 9 povinných kritérií modelu EFQM. Práce svým tématem nabídla zajímavé téma ke zpracování, což autor potvrdil i v závěru této práce a jistě mu bude přínosem pro další rozvoj v praxi.

K této diplomové práci mám následující tři dotazy:

- 1) Kap. Národní cena kvality – Kým a čím byla přijata tehdejší Národní politika podpory jakosti (dnes Národní politika kvality)?
- 2) Pro jaké další systémy managementu mimo kvalitu a environment lze použít v rámci auditování normu ISO 19011:2011?
- 3) Autor stručně pojmenuje hlavní úskalí, s jakým se při výsledků hodnotících metod Modelu EFQM setkal.

III. CELKOVÉ HODNOCENÍ, OTÁZKY K OBHAJOBĚ, NÁVRH KLASIFIKACE

Uvedenou práci doporučuji k obhajobě.

Předloženou diplomovou práci hodnotím klasifikačním stupněm **B - velmi dobře.**

Datum: 4.6.2015

Podpis:

