

Projekt řízení kvality ve společnosti XY, s.r.o

Bc. Lenka Poulíková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Poulíková**
Osobní číslo: **M13436**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšování systému řízení kvality ve společnosti XY, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se problematikou zvoleného tématu diplomové práce.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu systému řízení kvality ve společnosti XY, s.r.o.
- Na základě provedené analýzy vyberte vhodnou metodu hodnocení a zpracujte projekt pro implementaci zlepšení ve vztahu k řízení kvality společnosti XY, s.r.o.
- Zhodnoťte přínosy a náklady projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BRIŠ, Petr. Management kvality. Vyd. 2., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 208 s. ISBN 978-80-7318-912-9.

CERTO, Samuel C. Modern management: diversity, quality, ethics & the global environment. 8. vyd. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, c2000, xxi, 598 s. ISBN 0130133078.

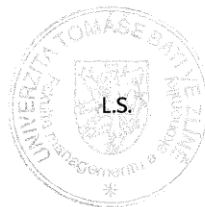
GOETSCH, David L a Stanley DAVIS. Quality management for organizational excellence: introduction to total quality. 7th ed., new international ed. Harlow: Pearson Education, c2014, xii, 468 s. ISBN 978-1-29202-233-8.

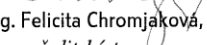
NENADÁL, Jaroslav. Model excellence EFQM. Vyd. 2., upr. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, 35 s. ISBN 80-020-1671-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, PhD.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomantky

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zefektivněním výkonnosti společnosti XY, prostřednictvím nástroje sebehodnocení. Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na poznatky o systému managementu kvality. Jsou zde rozebrány způsoby hodnocení výkonnosti společnosti, konkrétně Model Excellence EFQM a Benchmarking. Praktická část se věnuje analýze systému managementu kvality podle zvoleného modelu a následně zpracování projektu. Projekt je zaměřen na identifikaci oblastí ke zlepšení, návrh akčního plánu a implementaci vybraných řešení. V závěru práce je provedeno zhodnocení nákladů na projekt a očekávané přínosy pro společnost.

Klíčová slova: Kvalita, management kvality, sebehodnocení, model excellence EFQM, cena za jakost, model START PLUS, hodnotící kritéria, Benchmarking

ABSTRACT

This thesis deals with streamlining the business performance of the XY company through a selected self-assessment tool. This work consists of two parts, namely from a theoretical part and secondly, a practical part. The first part of this work is focused on the definition of the terms “quality”, “quality management system”, “excellence model” and “benchmarking”. It deals especially with methods of evaluating the performance of the company, namely model Excellence and Benchmarking.

The second part describes and analyzes the quality management system of the XY company according to the selected model and subsequently processes the project. The aim of the project is to identify areas for improvement, to draft the Action Plan and the implementation of selected solutions.

In conclusion, it will evaluate the project costs and benefits for the company.

Keywords: quality, quality management, self-assessment, model Excellence EFQM, Quality Award, model START PLUS, evaluation criteria, Benchmarking

Poděkování, motto

Touto cestou bych ráda poděkovala vedení společnosti, ve které jsem diplomovou práci zpracovávala, za jejich spolupráci, panu Mgr. Petrovi Horákovi, PhD., za poskytnutí potřebných podkladů, konzultací a trpělivosti při zpracování této práce. Velice si vážím jeho ochoty a aktivního přístupu.

Rovněž bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Petrovi Brišovi CSc. za odborné vedení, vstřícný přístup a za cenné rady, které mi poskytnul při zpracování této práce. Mé poděkování patří také mé rodině a blízkým, kteří to se mnou v posledních dnech studia neměli vůbec jednoduché, za jejich podporu, pochopení a toleranci.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KVALITA A MANAGEMENT KVALITY	13
1.1 KVALITA	13
1.2 ZNAKY KVALITY	14
1.3 MANAGEMENT KVALITY	15
1.4 JURANOVA TRILOGIE (SPIRÁLA)	15
1.5 PRINCIPY MANAGEMENTU KVALITY	16
1.6 PŘÍSTUPY K MANAGEMENTU KVALITY.....	17
1.6.1 Koncepce ISO	18
1.6.2 Koncepce TQM.....	20
1.7 CENY ZA JAKOST	21
1.7.1 Demingova cena.....	21
1.7.2 Cena za kvalitu Malcolma Baldrige.....	22
1.7.3 Evropská cena za kvalitu.....	22
1.7.4 Národní cena kvality ČR.....	22
1.8 MODEL EXCELENCE EFQM	23
1.9 HISTORIE VZNIKU MODELU.....	23
1.10 CHARAKTERISTIKA A POPIS EFQM MODELU EXCELENCE	24
1.10.1 Základní koncepce excellence.....	25
1.10.2 Model výjimečnosti EFQM.....	25
1.10.3 Logika RADAR	28
2 POJEM A VÝZNAM BENCHMARKINGU	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	32
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	32
3.2 INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU	32
4 PRŮBĚH PROJEKTU	33
4.1 LOGICKÝ RÁMEC	33
4.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	33
4.3 ANALÝZA RIZIK - RIPRAN	35
4.4 IMPLEMENTACE MODELU	37
4.4.1 SWOT analýza procesu sebehodnocení pomocí modelu START PLUS.....	37

4.5	POSTUP PŘI VYPLŇOVÁNÍ DOTAZNÍKU	40
4.6	ANALÝZA PŘEDPOKLADŮ	40
4.7	ANALÝZA VÝSLEDKŮ	51
4.8	BODOVÉ HODNOCENÍ.....	56
4.9	BODOVÉ HODNOCENÍ - PŘEDPOKLADY	56
4.10	BODOVÉ HODNOCENÍ - VÝSLEDKY.....	57
4.11	CELKOVÉ HODNOCENÍ.....	61
5	SILNÉ STRÁNKY A OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ.....	63
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	66
6.1	MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ PROCESŮ V KRITÉRIU 9: EKONOMICKÉ UKAZATELE	66
6.2	IDENTIFIKACE POTENCIÁLNÍCH RIZIK	66
6.3	KOMUNIKACE GLOBÁLNÍ HR STRATEGIE	67
6.4	STANOVOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA PRODUKTY A PROCESY	67
6.5	ANALÝZA HLÁŠENÍ ZE ZÁKAZNICKÉHO SERVISU	67
6.6	DŮSLEDNĚJŠÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	67
6.7	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ DO DOBROVOLNICTVÍ	68
6.8	ODBĚR VÝROBKŮ Z CHRÁNĚNÝCH DÍLEN	68
6.9	SLEDOVÁNÍ VĚRNOSTI DODÁVEK	68
6.10	PROVÁDĚNÍ BENCHMARKINGU	69
6.11	VYTVOŘENÍ PROFILU NA LINKEDÍN.....	70
6.12	WEBOVÉ STRÁNKY	70
7	NÁKLADY A PŘÍNOSY PROJEKTU	72
7.1	NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACÍ PROJEKTU.....	72
7.1.1	Celkové náklady projektu	74
7.1.2	Náklady spojené s hodnocením dle plného modelu	74
7.2	PŘÍNOSY Z REALIZACE PROJEKTU	75
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Globalizace trhu, cenové eroze a rostoucí požadavky zákazníků – to jsou jen některé z mnoha faktorů, které souvisí s nároky na dnešní společnosti. Informace o vlastních produktech firmy, ale také o produktech konkurence, jsou zákazníkům snadno přístupné, na základě těchto informací je možné tyto produkty mezi sebou srovnávat. Kromě toho, větší transparentnost trhu znamená větší počet nabízejících a tím větší tlak na konkurenceschopnost. V této souvislosti jsou kvalita výrobků, služeb i procesů, rychlost a flexibilita důležitější než velikost firem a do značné míry určují jejich úspěch.

Rostoucí význam kvality je spojen s rostoucí konkurencí. Firmy tak budují a zlepšují své systémy kvality s cílem uspokojit potřeby zákazníků a zlepšit výsledek hospodaření zvýšením produktivity a účinnosti procesů.

Dnes již existují různé přístupy a nástroje používané v oblasti hodnocení a řízení firemní výkonnosti, které firmám pomáhají na trhu obstát. Nejvýznamnější přístupy vycházející z koncepce Total Quality Management jsou například model 7S, systém Balanced Scorecard a modely cen za kvalitu.

Jednou z takových cen za kvalitu je i Národní cena kvality ČR. Podkladem pro vyhodnocování této ceny je soubor modelů, pomocí kterých jsou identifikovány mezery ve výkonnosti organizací, slabá místa a oblasti pro zlepšení.

Předložená diplomová práce popisuje Model Excellence EFQM, jenž vychází z principů Národní ceny Malcolma Baldrige za kvalitu a Evropské ceny za kvalitu. Model START PLUS, který je zjednodušenou verzí Modelu Excellence EFQM bude v této diplomové práci aplikován ve Společnosti XY, zabývající se výrobou bílé techniky pro domácnost a profesionální využití.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Projekt řízení kvality ve společnosti XY“ bylo posouzení současného stavu systému řízení jakosti ve vybraném podniku a to na základě vhodně zvolené metody sebehodnocení. Diplomová práce se zabývá oblastí managementu kvality, procesem zavedení a implementaci modelu START PLUS do společnosti XY.

Projekt implementace modelu START PLUS sestává z několika fází. V první fázi projektu proběhne bližší seznámení vedení společnosti s projektem, následně bude vypracována analýza SWOT, pomocí které jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby samotného sebehodnocení. Poté bude sestaven časový harmonogram a definována rizika spojená s realizací projektu.

Ve druhé fázi bude provedena analýza současného stavu společnosti a na základě této analýzy se ve třetí fázi zhodnotí silné stránky a oblasti pro zlepšení, ke kterým bude ve čtvrté fázi vypracován akční plán, obsahující návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti.

Poslední fáze, která není součástí této diplomové práce, předpokládá vypracování projektů doporučených návrhů na zlepšení, jejich realizaci, odstranění zjištěných nedostatků, aplikaci plného modelu EFQM a přihlášení do soutěže o Národní cenu kvality ČR.

Použité metody:

Zahájení projektu předcházelo definování samotného projektu. K tomu slouží Logický rámec, jenž podává základní informace o celém projektu. Kritická cesta projektu je znázorněna pomocí programu WinQSB. Možné hrozby a scénáře, které by mohli negativně ovlivnit projekt, zachycuje riziková analýza RIPRAN. K identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sebehodnocení poslouží analýza SWOT.

V průběhu diplomové práce byl použit Model START PLUS, což je zjednodušená forma plného modelu EFQM, stejně jako model EFQM, je založený na devíti kritériích, které se dále dělí na dílčí kritéria. S pomocí dotazníku, který je součástí uživatelské příručky, analýzy současného stavu systému managementu jakost a metody logiky „RADAR“, byly zhodnoceny silné stránky a oblasti pro zlepšení vybrané společnosti.

Současný stav byl hodnocen formou workshopu, při kterém za využití různých technik, např.: brainstorming, zpětná vazba aj., došli členové týmu k výstupu, kterým bylo bodové

hodnocení daného kritéria a návrhů potenciálů ke zlepšení. Výstup workshopu byl formován na základě diskuze. V závěru práce je provedena nákladová analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KVALITA A MANAGEMENT KVALITY

1.1 Kvalita

Slovo „jakost“, neboli „kvalita“, bylo používáno již ve středověku, kdy se lidé zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Jako první kvalitu definoval Aristoteles, jeho definice je však pro využití v ekonomice nevhodná (Briš, 2005, s. 7).

Další definice jakosti vymezovali i jiné významné osobnosti, mezi které patří:

„Kvalita je, když se vracejí zákazníci, ne výrobky“ (Deming)

„Jakost je způsobilost k užití“ (Juran)

„Jakost je shoda s požadavky“ (Crosby)

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

Podle Prof. Jaroslava Nenadála představuje kvalita komplexní vlastnosti produktu, služeb, informací, lidí, systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladené (Paulová, 2014, s.13).

Norma ISO 9000 charakterizuje kvalitu jako: „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“.

Požadavkem rozumíme potřebu, očekávání, které jsou stanoveny spotřebitelem, závazným předpisem nebo se obvykle předpokládá.

Inherentními charakteristikami jsou zde myšleny vnitřní vlastnosti produktu, jenž podmiňují jeho funkci.

Spotřebitel si sám vytváří názor na kvalitu, na základě užitku, který mu produkt poskytuje. Produkt by tedy měl ve svých vlastnostech odrážet stanovené požadavky a těmito požadavky se musí zabývat všechny články v podniku. Rozlišujeme jak kvalitu výrobků, tak i kvalitu služby, procesu, zdrojů a v neposlední řadě také kvalitu systému managementu.

Za **kritéria kvality** výsledného produktu jsou podle Vebera (2007) považovány:

- *Kvalita projektu*
- *Jakost všech navazujících procesů*
- *Jakost použitých zdrojů v procesech*
- *Jakost firmy, která produkt nabízí*

(Veber, 2007, s. 19-20)

1.2 Znaky kvality

Znakem rozumíme vlastnosti a funkce, které pomáhají při hodnocení a identifikaci výrobků. Tyto znaky členíme na:

- a) Kvantitativní – jsou rozlišitelné měřením (rozměry, výkon)
- b) Kvalitativní – jsou rozlišitelné srovnáváním, nelze měřit (vůně, chuť, omak)

Jakostní znaky skupiny stejných výrobků lze rozdělit do 5 skupin:

- 1) Znaky technické – technické parametry a vlastnosti (fyzikální, mechanické)
- 2) Znaky provozní – rozumíme znaky, které působí při provozu, používání nebo spotřebě (spolehlivost, poruchovost, bezpečnost)
- 3) Znaky estetické – do této skupiny řadíme např. módnost, design, pečlivost provedení aj.
- 4) Znaky ekonomické – zahrnují provozní náklady, náklady na údržbu, spotřeba energie aj.
- 5) Znaky ekologické – vliv výrobku na životní prostředí, snadná likvidace, možnost recyklace atd.

(Mládek, 1999, s.19-20)

1.3 Management kvality

V normě ISO 9000 je management kvality popsán jako „koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost“. Zahrnují veškeré činnosti celého vedení organizace, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je prostředky, jako jsou plánování jakost, řízení jakosti, zajišťování a zlepšování jakosti. (Janeček, 2004, s. 16)

Díky silnému konkurenčnímu prostředí, kterým se současná doba vyznačuje, je nezbytné, aby podniky problematice managementu jakosti věnovaly svoji pozornost.

V letech 1994-5 proběhl výzkumný projekt, který se zabýval hledáním způsobu, jak dosáhnout výjimečnosti. Na tomto projektu se podílelo EFQM ve spolupráci s Evropskou komisí a na základě analýzy těchto studií bylo zjištěno, že účinný management kvality vede:

- k zlepšování ekonomických výsledků;
- k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků;
- k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí;
- k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců;

(Nenadál, 2007, s. 37 - 60).

1.4 Juranova trilogie (spirála)

Aby bylo dosaženo kvality, je dobré začít stanovením „vize“ společně se strategií a cíli organizace. Transformace cílů do výsledků je pak provedeno prostřednictvím řídicích procesů. Juran (2010, s. 70 – 80) – stranu zjistit) byl toho názoru, že kvalita by měla být plánovaná a celý proces musí být kontrolován a neustále zlepšován. Hledání kvality je chápáno jako nepřetržitý proces, který začíná u vrcholového vedení. Při realizaci managementu kvality jde o tři manažerské procesy, kterými jsou: Plánování kvality, řízení kvality a zdokonalování kvality.

Nejdůležitější fází představuje **plánování kvality**, jedná se především o aktivity, jejichž velká část je realizována v předvýrobních etapách. Hlavním cílem je zabezpečit vyžadovanou kvalitu navrhovaných produktů a procesů. Mezi tyto aktivity řadíme např.

návrh kvality produktu, plánování znaků kvality, návrh a ověření způsobilosti procesu a průběh ověřovací výroby.

Fáze plánování kvality je velice důležitá i z ekonomického hlediska, čím dříve jsou neshody odhaleny, tím nižší jsou výdaje spojené s jejich odstraněním (Juran, 2010, s. 70 - 80).

1.5 Principy managementu kvality

V této části se krátce zmíním o principech managementu kvality dvou výše zmíněných koncepcí a to koncepcí ISO a koncepce TQM. Přičemž detailněji bude popsáno totální řízení kvality (TQM) realizovaného podle modelu EFQM, který bude následně uplatněn ve zvoleném podnikatelském subjektu.

Každý systém managementu kvality, jak QMS tak i systém na bázi ISO by měl být založen na několika základních principech, které jsou charakterizovány jako:

- a) *Všeobecné požadavky na systém managementu kvality* – zahrnuje vytvoření, dokumentaci, uplatňování a udržování systému managementu jakosti, zvyšování jeho efektivnosti, identifikace procesů pro systém managementu kvality, určení vzájemné vazby mezi těmito procesy, definice kritérií, postupu a metod, které jsou potřebné pro efektivní fungování a řízení procesů.
- b) *Orientace na zákazníka* – je potřeba vycházet z potřeb zákazníka, snažit se je co nejlépe naplňovat. Důležité je monitorování spokojenosti či nespokojenosti zákazníka a na základě analýz provádět příslušná opatření.
- c) *Procesní přístup* – Proces je charakterizován jako systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy. Procesní přístup znamená aplikovat systém procesů v organizaci, zároveň s identifikací, určením interakcí a managementem těchto procesů.
- d) *Neustálé zlepšování* – Organizace by měla plánovat a realizovat neustálé zlepšování procesu tak, aby celý systém managementu kvality byl neustále zlepšován. Pomocí politiky jakosti, cílů jakosti, auditů, analýzy procesů,

přezkoumání vedením nebo sebehodnocení firmy, mohou být identifikovány příležitosti a priority pro neustálé zlepšování. (Blecharz, 2011, s. 30)

1.6 Přístupy k managementu kvality

V současné době se v důsledku různorodosti činností v podnikatelském i neziskovém sektoru uvádějí tři základní koncepce managementu jakosti:

- **Koncepce podnikových standardů** – koncepce na bázi podnikových standardů se vyznačuje různými přístupy a je historicky nejstarší. Požadavky na vlastní systémy kvality byly zapracovány do podnikových norem a předpisů, které jsou pro dané odvětví specifické. Jedná se především o výrobní odvětví a tyto předpisy jsou platné i pro dodavatele těchto firem. Požadavky vycházející z koncepce podnikových standardů jsou obvykle náročnější než požadavky norem ISO řady 9000.
- **Koncepce ISO** – První sada norem ISO byla zveřejněna v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normy ISO. Tyto normy se zabývaly výhradně požadavky na systém kvality a od jejich vzniku prošly už třemi revizemi.

Vydavatelem norem ISO je Mezinárodní organizace pro normy (International Organization for Standardization). Díky univerzálnosti této koncepce ji mohou použít jak výrobní organizace, tak i podniky poskytující služby, bez ohledu na jejich velikost. Obsahují pouze soubor doporučení, která nejsou závazné.

- **Koncepce TQM** (Total Quality Management) – NENADÁL (2004, s. 46 – 47) považuje koncepci TQM spíše za filozofii managementu. Protože tato koncepce není nijak svázaná normami a směrodatnými předpisy, byly na její podporu vyvinuty různé modely, známé jako tzv. **modely excellence**.“

Nejčastěji využívaným modelem v Evropě je Model Excellence EFQM, který se skládá z 9 základních kritérií, ty jsou dále členěny na 32 dílčích kritérií. Mezi známé modely excellence dále patří Demingovy ceny za jakost a model americké

Národní ceny Malcolma Baldrige (MBNQA- Malcolm Baldrige National Quality Award).

Základní charakteristiky této koncepce můžeme vyčíst z písmen jeho zkratky:

Total – jde o zapojení všech pracovníků organizace, a to ve smyslu zapojení veškerých činností od marketingu až po servis, tak i zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.

Quality – jde o pojetí principů kvality v celé organizaci, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost.

Management – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení i všemi manažerskými aktivitami – plánování, motivace, vedení, kontroly atd. (Veber, 2002, s. 91 – 92).

1.6.1 Koncepce ISO

První sada norem ISO byla zveřejněna v roce 1987 Mezinárodní organizací pro normy ISO. Tyto normy se zabývaly výhradně požadavky na systém kvality a od jejich vzniku prošly již třemi revizemi a to v roce 1994, následně v roce 2000 vznikla nová, ucelená řada ISO 9000, která sloučila tři standardy (ISO 9000, ISO 9002 a ISO 9003). V roce 2008 byl systém doplněn o normu ISO 9004, která rozšířila již fungující systémy. V letošním roce (2015), by měla být vydána nová revize norem.

Vydavatelem norem ISO je Mezinárodní organizace pro normy (International Organization for Standardization). Požadavky těchto norem jsou generické, díky tomu ji mohou použít jak výrobní organizace, tak i podniky poskytující služby, bez ohledu na jejich velikost. Obsahují pouze soubor doporučení, která nejsou závazná.

Normy ISO řady 9000 představují základní pravidla pro dosažení cílů ve smyslu uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran a zvýšení výkonnosti. Přijetí těchto zásad by mělo být rozhodnutím na úrovni vrcholového vedení organizace.

Základní soubor ISO norem tvoří čtyři standardy těchto ISO norem:

- *ISO 9000 - Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník*
- *ISO 9001 - Systémy managementu jakosti – požadavky*
- *ISO 9004 - Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti*

Osm hlavních principů managementu kvality podle ISO 9000 A ISO 9004 jsou:

1) Orientace na zákazníka

Podstatou této zásady je porozumění současným i budoucím potřebám a požadavkům zákazníka (interního i externího) a tyto požadavky plnit v rámci celého výrobního procesu. Neméně důležité je měření spokojenosti zákazníků a na základě výsledků pak provádět změny.

2) Vedení (leadership)

Vrcholový management vytváří a rozvíjí firemní kulturu, usiluje o vybudování prostředí, kde se zaměstnanci cítí zapojeni do dosahování cílů. Poskytuje informace o potřebách zákazníků po celé organizaci. Vrcholoví manažeři jsou příkladem pro ostatní, neustále zohledňují potřeby všech zúčastněných stran, inspirují a uznávají přínosy svých podřízených. Stanovují ambiciózní cíle a cílové úkoly.

3) Zapojení pracovníků

Organizace by měla zajistit pracovníkům na všech úrovních podporu jejich schopností. Pracovníci aktivně sami vyhledávají příležitosti ke zlepšení, přebírají odpovědnost za řešení problémů, vyhledávají příležitosti ke zvyšování kompetencí, znalostí a zkušeností, které sdílí v týmech. Jejich vlastní práce jim přináší uspokojení a jsou hrdí na to, že mohou být součástí organizace.

4) Procesní přístup

Procesem rozumíme činnost nebo soubor činností, během něhož dochází k transformaci vstupů na výstupy. Pokud jsou související činnosti chápány a řízeny jako proces, jsou výsledky dosahovány s vyšší účinností a společnosti tak pracují efektivněji.

5) Systémový přístup

Aby organizace byla efektivní a účinná, uplatňuje systémový přístup. Pomocí systémového přístupu jsou pochopeny vzájemné vazby mezi procesy a je tak snadněji a efektivněji dosaženo stanovených cílů. Měření a vyhodnocování systému je důležité pro jeho neustálé zlepšování.

6) Neustálé zlepšování

Cílem všech pracovníků je neustálé zlepšování výrobků, procesů a systému za pomoci principů jako je: *lineární zlepšování*, *přírůstkové zlepšování* (PDCA cyklus) a *skokové zlepšování*. K identifikaci oblasti pro zlepšování, stanovení cílů zlepšování je potřeba neustále analyzovat stávající situaci. Všichni pracovníci organizace by měli být obeznámeni s metodami a nástroji neustálého zlepšování.

7) Rozhodování na základě faktů

Veškerá rozhodnutí jsou založena na reálných faktech (analýza údajů, informace). Efektivního rozhodování může být dosaženo za předpokladu, že získané údaje jsou přesné a spolehlivé, proto by se mělo dbát na jejich důslednou analýzu a výběru vhodných statistických metod. Na základě provedených analýz provádět rozhodnutí a přijímat jednotlivá opatření.

8) Úsilí o partnerství

Při budování vzájemně výhodných dodavatelsko-odběratelských vztahů je důležité dbát na pečlivý výběr vhodných dodavatelů. Vztahy založené na sdílení znalostí a vzájemné důvěře se pozitivně odráží výkonnosti organizace.

Váchal Jan, Vochozka Marek, a kolektiv

1.6.2 Koncepce TQM

Přístup označován jako Total Quality Management (TQM) vznikl již během druhé poloviny dvacátého století zejména v Japonsku, poté v USA a Evropě. Jedná se o velmi otevřenou filozofii managementu organizací.

Za zakladatele je považován A. V. Feigenbaum, který je známý svoji koncepcí komplexního řízení kvality - (TQC) total quality control, později se začal používat výraz *management*, namísto *control*. Tato koncepce vyžaduje zapojení všech funkcí v organizaci do procesu kvality.

Hlavními přínosy TQM je zvýšení konkurenční výhody a velké finanční úspory.

Existuje celá řada definic TQM, ale smyslem každé z nich je orientace na zákazníka, neustálé zlepšování, zapojen všech a sociální ohleduplnost (Spejchalová, 2012, s. 35).

1.7 Ceny za jakost

Potřeba zvyšovat konkurenceschopnost národních ekonomik přiměla vlády mnoha zemí k hledání nejvhodnějších nástrojů, „*kteřé by motivovaly podnikatelskou sféru k větším aktivitám pro růst efektivnosti, nižším nákladům a lepším výsledkům při uspokojování jak domácích, tak i zahraničních zákazníků*“ (sokcr, © 2005-2010).

V současnosti ve světě existuje asi 90 programů národních cen kvality, na jejichž založení a řízení se podíleli přímo jednotlivé vlády, nebo různé nevládní organizace s výraznou podporou vlád. Ceny jsou vítězům předávány často z rukou vysoce postavených, státních představitelů (např. v USA cenu předává prezident) a zároveň se držitelé těchto cen stávají příkladem k následování.

Mezi nejvýznamnější soutěže a ocenění v této oblasti je považována japonská Demingova aplikační cena (DAP), Cena za kvalitu Malcolma Baldrigea (MBNQA) v USA a Evropská cena za kvalitu (EQA), udělována v Evropě (sokcr, © 2005-2010).

1.7.1 Demingova cena

Demingova cena byla poprvé udělena v Japonsku v roce 1951 a uděluje se do dnes. Jedná se o první národní cenu za kvalitu ve světě. Tato cena je rozdělena do třech kategorií:

- *Demingova cena použití* – je udělována společností, nebo oddělením společností, které prostřednictvím zavedení TQM dosáhly výkonnostního pokroku během jednoho roku
- *Demingova cena pro jednotlivce* - Je udělována jednotlivcům, kteří přispěli k výzkumu TQM nebo statistických metod využívaných v této oblasti. Dále je udělována jednotlivcům, kteří se značnou mírou podílely na propagaci TQM
- *Cena za kontrolu kvality pro operační podnikatelské jednotky* – Mohou ji získat ty podnikatelské jednotky, které během období jednoho roku a prostřednictvím aplikace kontroly/řízení kvality díky filozofii TQM, dosáhly zřetelného pokroku v oblasti výkonnosti (The Deming Prize , © 1997-2004).

1.7.2 Cena za kvalitu Malcolma Baldrige

V roce 1988 byla poprvé udělena Národní cena Malcolma Baldrige. Tato cena vznikla zákonem Kongresu USA v roce 1987. MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) je v současnosti velice populární cenou za kvalitu, která je každoročně udělována těm nejlepším firmám.

Ceny jsou udělovány v šesti kategoriích: výroba, služby, malé firmy, vzdělávání, zdravotnictví a neziskové organizace. Uchazeči o cenu MBNQA musí v žádosti prokázat dosažení excelence ve výkonnosti v sedmi oblastech dle tzv. Baldrige Excellence Framework (vedení, strategické plánování, zákazník a zaměření na trh, měření a řízení znalostí, zaměření na lidské zdroje, řízení procesů, výkonnost organizace), (Middelton, 205, s. 76 – 77).

1.7.3 Evropská cena za kvalitu

Evropská cena za kvalitu, původně nazývána The European Quality Award (EQA) vychází z pravidel a základních myšlenek MBNQA a začala ji udělovat v letech 1989 Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management - EFQM) za podpory Evropské komise.

Pro posouzení systému řízení v organizaci a ověření úrovně jejího managementu, slouží 9 základní a 32 dílčích kritérií, které stanovila Evropská cena za jakost (Spejchalová, 2011, s. 35).

1.7.4 Národní cena kvality ČR

Národní cena kvality ČR, dále jen „NCK ČR“, je program organizovaný Sdružením pro oceňování kvality a je založený na „*důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a jakosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti*“ (Národní informační středisko podpory kvality, 2005 – 2009, © [online])

Předávání cen probíhá vždy v listopadu během tzv. Měsíce kvality. NCK ČR vychází z metodiky Modelu Excellence EFQM, jenž je základem pro udělování evropské ceny

kvality. Cena je udělována organizacím soukromého i veřejného sektoru (Spejchalová, s. 20 -21).

1.8 Model Excellence EFQM

Jedním z mnoha požadavků, které klade současný trh na fungující organizace je být výjimečným a odlišit se. Výjimečnost podle Paulové (2014) spočívá v tom, že excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující, či překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.

Výjimečnost se tedy zaměřuje na dlouhodobé dosahování vynikajících výkonů a také schopnosti uspokojovat očekávání zákazníků, zaměstnanců, partnerů a všech, kteří od organizace něco požadují.

1.9 Historie vzniku modelu

Model vznikl jako odezva na zavedení filozofie TQM (Total Quality Management) v USA a Japonsku. V roce 1988 byla založena Evropská nadace pro řízení jakosti (EFQM) čtrnácti, v té době nejsilnějšími, evropskými společnostmi:

- *Robert Bosch GmbH*
- *BT plc*
- *Bull SA*
- *Ciba-Geigy AG*
- *Dassault Aviation*
- *AB Electrolux*
- *Fiat Auto SPA*
- *KLM Royal Dutch Airlines*
- *Nestlé AG*
- *Ing. C.Olivetti & C.S.p.A.*
- *Phillips Electronics NV*
- *Renault*
- *GEBR.Sulzer AG*
- *Volkswagen AG.*

(Váchal, 2007, s. 514)

Za hlavní důvody založení organizace EFQM a vytvoření modelu řízení – Model excellence EFQM, je považována potřeba umožnit sdílení svých znalostí a zkušeností z oblasti řízení kvality, zároveň tak obnovit a zvýšit konkurenceschopnost evropských podniků vůči americkým a japonským firmám. Neméně důležitým důvodem vzniku organizace, byla snaha o zařazení top managementu společností do řízení kvality.

Hlavním iniciátorem založení byla společnost Phillips Electronics NV.

Model byl dříve využíván pod názvem Evropský model TQM. Avšak podobně jako normy ISO řady 9000 byl postupně revidován a oficiálně uveden v r. 1999, kdy byl název pozměněn na EFQM Model Excellence. Nejnovější inovovaná verze pochází z r. 2003 (Nenadál, 2007, s. 38 - 39).

1.10 Charakteristika a popis EFQM Modelu Excellence

Model je dobrovolný a vhodný pro jakoukoliv organizaci soukromého nebo veřejného sektoru, usilující o trvalé zlepšování své činnosti.

Stejně jako normy ISO řady 9000 je založený na procesním přístupu a umožňuje komplexní analýzu procesů a aktivit probíhajících v organizacích na všech úrovních s účastí všech zaměstnanců s cílem identifikace problémů v oblastech, které je třeba zlepšit, a možnosti jejich řešení.

Za cíl modelu je tedy považováno dosahování výjimečných výsledků prostřednictvím zapojení všech zaměstnanců do vytváření a zlepšování procesů. (Paulová, 2014, s. 115-117).

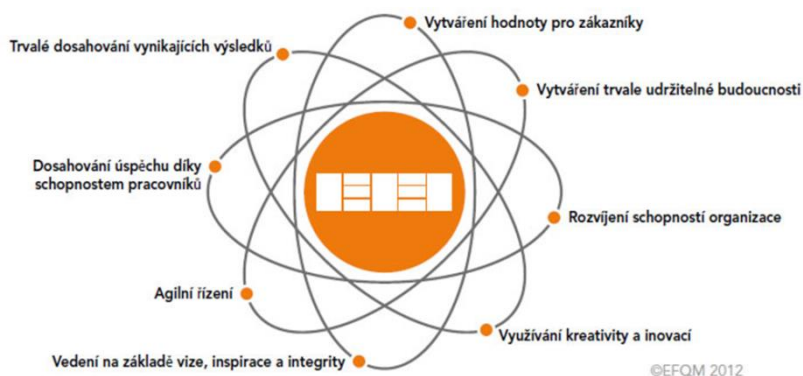
Model excellence EFQM tvoří tři základní prvky, kterými se výjimečnost buduje. Jsou jimi:

- **Základní koncepce výjimečnosti** – je tvořena osmi základními principy, které jsou pro každou organizaci nevyhnutelným základem dosahování trvale udržitelné výjimečnosti.
- **Model výjimečnosti EFQM** – reprezentuje rámec, prostřednictvím kterého organizace uvádí základní koncepce výjimečnosti a logiku RADAR do praxe.
- **Logika RADAR** – jedná se o výkonný nástroj managementu organizace na kvalitativní hodnocení dosahované úrovně kvality a výkonnosti organizace. (Oakland, 2014, s. 156 – 165)

1.10.1 Základní koncepce excelence

Model EFQM neposuzuje firmu na základě konvenčního pohledu na jednotlivé organizační jednotky, ale soustředí se na hodnocení stavu celé organizace z hlediska klíčových faktorů úspěchu, dosažených výsledků, efektivity a rozvoje.

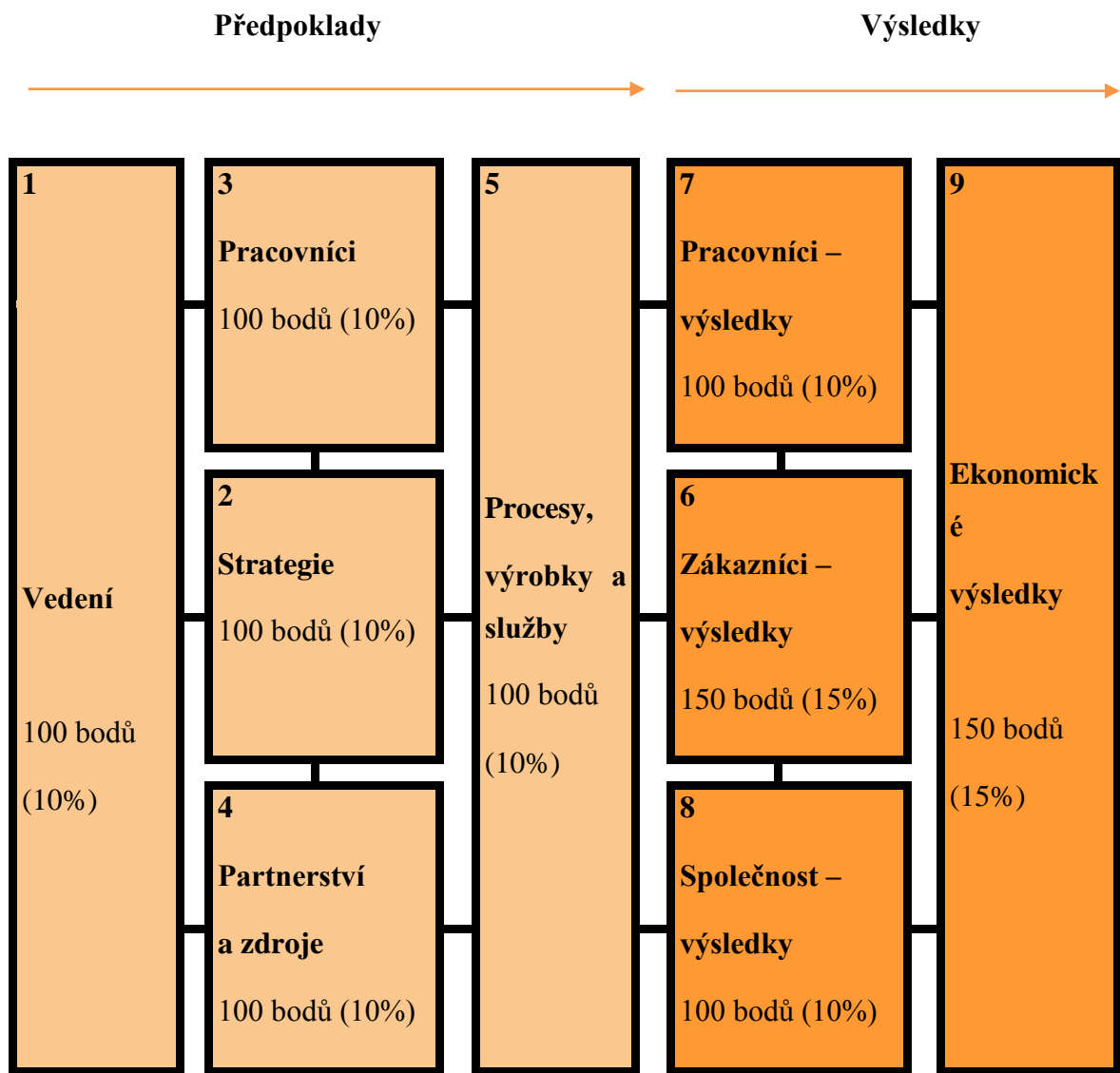
Model excelence je založen na Základní koncepci excelence, která je cestou k trvale udržitelnému rozvoji. Základní koncepce excelence se odráží v devíti kritériích modelu a zahrnuje: Vytváření hodnoty pro zákazníka, Vytváření trvale udržitelné budoucnosti, Rozvíjení schopnosti organizace, Využívání kreativity a inovací, Vedení na základě vize, inspirace a integrity, Agilní řízení, Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků, Trvalé dosahování vynikajících výsledků.



Obrázek 1: Základní koncepce excelence

1.10.2 Model výjimečnosti EFQM

Samotný model je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích, která jsou rozdělena do dvou klíčových oblastí – **předpoklady** a **výsledky**. Předpoklady se zaměřují na to, co se vykonává a jakým způsobem realizuje, výsledky pak hodnotí to, čeho se podařilo prostřednictvím předpokladů dosáhnout. Analýza výsledků dává prostor pro návrhy zlepšování předpokladů, a tím zabezpečuje kontinuální zvyšování kvality. (Paulová, 2014, s. 117) Tento model je přehledně zachycen na obrázku č. 2.



Učení se, kreativita a inovace

Obrázek 2: Model výjimečnosti EFQM (interní zdroje - uživatelská příručka)

Šipky, které můžeme vidět na obrázku č. 2, zdůrazňují dynamický charakter modelu. Znázorňují inovace a učení se, které napomáhají zlepšovat předpoklady a ty naopak vedou ke zlepšení výsledků.

Každé z devíti kritérií má svoji definici, která vysvětluje jeho význam. Aby bylo možné význam jednotlivého kritéria dále rozšířit, je každé kritérium podpořeno řadou subkritérií.

Pod každým subkritériem jsou ještě uvedeny pomocné body, které jsou určeny spíše k dalšímu objasnění významu subkritéria. Jejich použití však není povinné. (čsj, 2004, s. 12)

Prvních pět kritérií (nástroje a prostředky) představují doporučení, tedy *jaké* přístupy, metody a nástroje by měla organizace využívat, aby dosáhla maximalizace svých výsledků. Následující čtyři kritéria (výsledky) zobrazují, *co*, respektive *čeho* už organizace dosáhla ve všech významných oblastech činností. (Nenadál, 2004, s. 41)

➤ **Kritérium - Vedení**

Vůdčí osobnosti mají za úkol rozvíjet a podporovat naplnění mise a vize organizace. Vedení dbá na rozvoj hodnot a systémů potřebných k trvalému úspěchu, které se pak snaží implementovat do strategie podniku, aby i v případě změn byla zajištěna jeho stabilita. Tyto vůdčí osobnosti by měly být inspirací pro ostatní.

➤ **Politika a strategie**

Definice – Schopnost managementu organizace uplatňovat vizi a poslání v jasně stanovené strategii, která zohledňuje preference všech zainteresovaných stran. Této strategii je dosaženo prostřednictvím vhodné politiky, jsou aplikovány plány, cíle a procesy

(Pavel Marinič, s. 136).

➤ **Lidé**

Definice: Excelentní organizace řídí, rozvíjí a využívá potenciál svých pracovníků. Propagují poctivost a rovnocennost, pečují o ně, komunikují, odměňují a uznávají je takovým způsobem, který motivuje pracovníky, vzbuzuje angažovanost a umožňuje využívat jejich dovednosti a znalosti ve prospěch organizace.

➤ **Partnerství a zdroje**

Definice: Toto kritérium hodnotí přístup procesu plánování a řízení externího partnerství, dodavatele a interních zdrojů ve snaze podpořit strategii, politiku a efektivní fungování procesů. Během plánování a řízení partnerství a zdrojů vyvažují organizace své stávající a budoucí požadavky, požadavky společnosti a životního prostředí.

➤ **Procesy, produkty a služby**

Definice: Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby s cílem vyhovět a vytvářet rostoucí přidanou hodnotu svým zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám.

➤ **Zákazníci – výsledky**

Definice: Excelentní organizace souhrnně měří, dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání svých zákazníků.

➤ **Zaměstnanci – výsledky**

Definice: Excelentní organizace souhrnně měří, dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání svých zaměstnanců.

➤ **Společnost – výsledky**

Definice: Excelentní organizace souhrnně měří, dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeba a očekávání společnosti.

➤ **Klíčové výsledky výkonnosti**

Definice: Excelentní organizace souhrnně měří, dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeba a očekávání svých ekonomicky zainteresovaných stran.

1.10.3 Logika RADAR

Logické schéma RADAR vzniklo stejně jako Model Excellence v roce 1999. Využívá se při kvantifikaci výsledků sebehodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost nebo Národní ceny kvality. Označení RADAR je tvořeno z pěti počátečních písmen anglických výrazů:

- „Výsledky“ (Results)
- „Přístup“ (Approach)

- „Aplikace“ (Deployment)
- „Posuzování“ (Assessment)
- „Zlepšování“ (Refinement)

Reálný stav organizace je tedy hodnocen z pohledu výsledků, přístupu, aplikace, posuzování, zlepšování a srovnávání s doporučenými subkritérii Modelu Excellence.

(Nenadál, 2004, s. 266 - 267)

2 POJEM A VÝZNAM BENCHMARKINGU

Na počátku 80. let minulého století přišla poprvé s metodou benchmarking firma Xerox Corporation. Tato metoda je založena na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Lze ji chápat jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáváni jako vhodná pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“ (Nenadál, 2004, s. 132), tedy srovnávání s nejúspěšnějšími organizacemi ve své třídě - best-in-class.

Tento nástroj hodnocení výkonnosti podniku se používá především ve spojení s dlouhodobým procesem sledování a porovnávání podnikových výsledků s výsledky vybrané konkurence z více hledisek. Za hlavní oblasti benchmarkingu je považována kvalita poskytovaných výrobků nebo služby a efektivnost výroby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit aj. (5, Jakubíková).

Proces benchmarkingu by měl podle Goetsche (2014, s. 391) probíhat následovně: získat odhodlání managementu, ohodnotit své vlastní procesy, identifikace silných a slabých procesů, vybrat proces k benchmarkingu, vytvořit tým pro benchmarking, zanalyzovat ty nejlepší kandidáty na srovnání ve své třídě, vybrat partnera pro srovnání, uzavřít dohodu s partnerem, shromáždit potřebná data, analyzovat data a identifikovat nedostatky, zpracovat akční plán na odstranění nedostatků nebo na překonání partnera, aplikovat změny do procesu, měřit výsledky, aktualizovat stav a opakovat celý cyklus znovu.

Podle Nenadála (2007, s. 134 - 135) spočívá praktický význam benchmarkingu v:

- a) Napomáhá k lepšímu pochopení požadavků zákazníku a všech zainteresovaných stran.
- b) Umožňuje získání informací pro vedoucí pracovníky, které by jinak ani nemusely být zjištěny, čímž pomáhá k uvědomění si postavení vlastní organizace na trhu a často tak zbavení se přehnaného optimismu.
- c) Identifikaci vlastních silných a slabých stránek, tedy nalezení objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity.
- d) Získávání podnětů k zlepšování v případě, že si vrcholový management dokáže uvědomit existenci příležitostí pro zlepšení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Představení společnosti XY

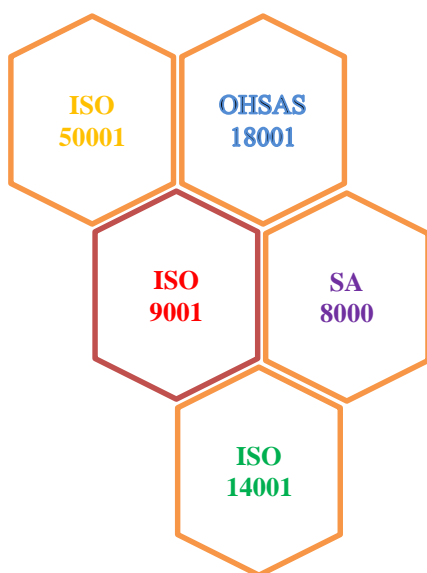
Společnost XY je součástí německé skupiny, která patří mezi nejvýznamnější výrobce bílé techniky pro domácnost a profesionální využití.

Závod byl založen v roce 2002 a v roce 2004 proběhlo zahájení výroby. V nedávné době došlo k transformaci závodu z montážního na výrobní.

3.2 Integrovaný systém managementu

Integrovaný systém managementu ve společnosti XY zahrnuje následující oblasti:

- Systém managementu kvality (založený na ČSN EN ISO 9001)
- Systém environmentálního managementu (ČSN EN ISO 14001)
- Systém managementu hospodaření s energií (ČSN EN ISO 50001)
- Systém managementu společenské odpovědnosti (SA 8000)
- Systém managementu bezpečnosti (ČSN OHSAS 18001)



Obrázek 3: Systém managementu (Vlastní zpracování)

4 PRŮBĚH PROJEKTU

4.1 Logický rámec

Definice projektu

Předmětem projektu je hodnocení výkonnosti s pomocí aplikace modelu START PLUS ve Společnosti XY a navrhnutí akčního plánu na základě provedené analýzy současného stavu systému řízení managementu kvality.

Název projektu

Projekt řízení managementu kvality ve společnosti XY

Logický rámec projektu je zobrazen v příloze č. PVIII.

4.2 Časový harmonogram projektu

Z následující tabulky lze získat přehled o jednotlivých činnostech, které se uskutečnily v rámci projektu. Je zde zobrazena i doba trvání každé činnosti a posloupnosti důležité pro úspěšné dokončení projektu.

Tab. 1: Postup projektu (Vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Trvání (dny)	Předchůdci
A	Vytvoření logického rámce projektu, riziková analýza	2	-
B	Informovat společnost o plánovaném projektu	2	A
C	Shromáždění potřebných dokumentů a jmenování členů týmů	2	B
D	Zpracování potřebných materiálů k zahájení sebehodnocení	5	C
E	Konání workshopů, bodové hodnocení (kritérií 1 – 9)	45	C
F	Zpracování materiálů z workshopů (kritérium 1 – 5, předpoklady)	45	D, E
G	Zpracování materiálů z workshopů (kritérium 5 – 9, výsledky)	9	E, F
H	Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení	1	F, G
I	Vyhodnocení silných stránek a oblastí pro zlepšení	2	H
J	Návrh nápravných opatření	2	I
K	Výběr opatření, které budou zahrnuty v akčním plánu	1	K
L	Definování postupu pro realizaci akčního plánu	3	K
M	Zhodnocení přínosů a nákladů projektu	2	K
N	Formální úpravy projektu	4	K, L, M
O	Odevzdání hotového projektu	1	N

4.3 Analýza rizik - RIPRAN

Riziková analýza „RIPRAN“ zachycuje všechny možné hrozby, včetně jejich scénářů, které by mohli s určitou pravděpodobností ovlivnit úspěšné dokončení projektu. Součástí analýzy jsou také uvedena opatření, která zabrání vzniku daného rizika.

Zkratky použité v analýze:

VP – Vysoká pravděpodobnost nad 33 %

SP - Střední pravděpodobnost 10 – 32 %

NP – nízká pravděpodobnost 0 – 9 %

VD – Velký dopad - ohrožení cíle projektu, jeho úspěšné dokončení

SD – Střední dopad – ohrožené některé dílčí činnosti

MD – Nízký dopad - bez větších vlivů na úspěšné realizování projektu

Tab.: 2 Vazební tabulka hodnoty rizika (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 90)

Hodnota rizika	VD	SD	ND
VP	VVHR	VHR	SHR
SP	VHR (vysoká)	SHR	MHR
NP	SHR (střední)	MHR (nízká)	VNHR (velmi nízká)

4.4 Implementace modelu

Společnost XY se rozhodla provést sebehodnocení prostřednictvím modelu excelence EFQM za účelem získání informací o úrovni společnosti a identifikaci možností dalšího zlepšování. Dalším důvodem byla plánovaná účast v Národní ceně kvality, model EFQM je vhodná forma přípravy na tuto prestižní soutěž.

V průběhu listopadu a prosince roku 2014 proběhlo informování společnosti o projektu zavedení modelu. O projektu se pracovníci mohli dozvědět díky článku ve firemním časopise a také z porady vedení, viz Příloha PI a PIII. Na samotné poradě vedení, kde byl prezentován postup a přínos ze zavedení modelu, byl projekt schválen.

Co se týče vlastního provedení sebehodnocení, společnost volila mezi metodami Start (vhodnou pro začátečníky) a Start Plus (střední obtížnosti, která je vyvážená vyšším přínosem), prověřován byl rovněž sebehodnotící dotazník v ISO 9004. Volba padla na model Start Plus. Samotné sebehodnocení proběhlo formou devíti dvouhodinových moderovaných workshopů (1 kritérium = 1 workshop). Pro každé kritérium byl vytvořen minitým, jehož složení záviselo na povaze otázek v kritériu.

4.4.1 SWOT analýza procesu sebehodnocení pomocí modelu START PLUS

SWOT analýza je považována za jeden ze základních strategických nástrojů. SWOT analýza je tvořena dvěma částmi – interní a externí. Do interní části jsou zahrnuty silné a slabé stránky procesu sebehodnocení a naopak externí část popisuje vnější prostředí, jež zahrnuje příležitosti a hrozby. Analýza zachycuje i váhy a hodnocení silných/slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Váhy jednotlivých položek představuje námi stanovený koeficient důležitosti. Váha každé části SWOT analýzy se musí po sečtení rovnat 1.

Pro hodnocení je předem stanovena bodovací škála, která vypovídá o spokojenosti se současným stavem. Rozpětí bodovací škály v této diplomové práci bylo stanoveno na 0-5 bodů v případě kladných faktorů a -5 – 0 u záporných faktorů.



Tab. 4: SWOT analýza – silné a slabé stránky (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY ➔	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN
Komplexní pohled na organizaci	0,3	5	1,5
Ověřená metoda	0,1	1	0,1
Podrobný návod na provedení	0,2	3	0,6
Konkrétnější odpovědi	0,2	4	0,8
Nástroj neustálého zlepšování	0,2	2	0,4
Celkem	1		3,4
SLABÉ STRÁNKY ➔	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN
Časová náročnost	0,2	-5	-1
Složitost některých otázek modelu	0,3	-2	-0,6
Potřeba spolupráce více lidí	0,2	-3	-0,6
Poměrně vysoké náklady	0,1	-1	-0,1
Náročnější sepsání sebehodnotící zprávy	0,1	-4	-0,4
Celkem	1		-2,7

Za silné stránky sebehodnocení systému managementu kvality je považován především komplexní pohled na stav organizace, a zároveň i hodnocení tohoto stavu. Další silnou stránkou je Dotazník, který již obsahuje konkrétní otázky, a odpovědi na ně jsou posuzovány z více pohledů. Aplikační příručka, která obsahuje podrobný návod, jak při sebehodnocení postupovat, je také velkou výhodou tohoto modelu.

Naopak nejslabší stránkou sebehodnocení dle modelu Start plus je v případě této diplomové práce složité formulování uvedených otázek, které pak nemusí být správně pochopeny. Za nevýhodu lze v tomto případě považovat i časovou náročnost. Každé z devíti kritérií, které model obsahuje, je hodnoceno zvlášť a to formou workshopu, jehož délka trvání není kratší než dvě hodiny. V neposlední řadě je nevýhodou nutná účast všech členů týmu, aby mohla být rozvedena diskuze na danou problematiku.

Tab. 5: SWOT analýza – příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI 	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN
Růst konkurenceschopnosti firmy	0,3	5	1,5
Identifikace potenciálu pro zlepšení	0,3	4	1,2
Příprava na účast v NCK ČR	0,2	3	0,6
Možnost porovnání s jinými organizacemi	0,1	2	0,2
Inovace systému řízení	0,1	1	0,1
Celkem	1		3,6
HROZBY 	VÁHA	HODNOCENÍ	SOUČIN
Spory v týmu	0,1	-1	-0,1
Nadhodnocení/podhodnocení systému řízení	0,2	-5	-1
Nedostatek zkušeností s danou problematikou	0,2	-3	-0,6
Neúčast některého z členů týmu	0,2	-4	-0,8
Nedodržení časového plánu	0,3	-2	-0,6
Celkem	1		-3,1

Největší přínosem zavedení modelu sebehodnocení představuje zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení, pro které je v závěru celého procesu hodnocení vypracován akční plán, jež obsahuje návrhy zlepšení. Další příležitost představuje příprava na účast v programu Národní ceny kvality, jelikož tento model je zjednodušenou verzí plného Modelu Excellence EFQM.

Největší hrozbu, která vyšla na základě této analýzy, představuje neobjektivní hodnocení, nadhodnocením tak mohou být skryty oblasti pro zlepšení a podhodnocení vypovídá o špatném stavu hned od samého začátku. Další hrozbu představuje neúčast některého člena týmu, jelikož tím by mohly zůstat neodhaleny některé důležité informace.

Tab. 6: SWOT analýza – konečná bilance (Vlastní zpracování)

Konečná bilance

Interní (silné stránky – slabé stránky)	0,7
Externí (příležitosti – hrozby)	0,5
Celkem	1,3

Tabulka č. 3 zobrazuje skutečnost, že konečná bilance vyšla kladně, tedy s hodnotou 1,3. Z toho vyplývá, že silné stránky sebehodnocení dle modelu START plus převyšují slabé stránky a zároveň příležitosti převyšují hrozby.

I přes kladnou hodnotu konečné bilance je potřeba pracovat na eliminaci slabých stránek a provádět opatření, která zabrání možným hrozbám.

4.5 Postup při vyplňování dotazníku

Nejprve byla určena skupina, která se na vyplňování dotazníku bude podílet. Následně se stanovil termín konání workshopu vybraného kritéria.

Jednotlivé otázky byly nejdříve prezentovány za pomoci dataprojektoru a poté proběhla samotná diskuze a návrh bodového hodnocení

4.6 Analýza předpokladů

Kritéria předpokladů jsou zaměřeny na oblasti vedení (kritérium č. 1), strategie (kritérium č. 2), pracovníků (kritérium č. 3), partnerství a zdrojů (kritérium č. 4) a procesů (kritérium č. 5). V modelu START PLUS jsou předpoklady popsány formou otázek, na které lze konkrétně odpovědět. Jednotlivé otázky jsou uvedeny v příloze č 5.

Kritérium 1: Vedení

1.1 Vedení se ztotožnilo s Podnikovou filozofií koncernu i s Kodexem jednání, který byl vydán na koncernové úrovni.

Filozofie, Politika i Kodex jednání jsou vydány ve formě Nařízení ředitele. Zásady Podnikové filozofie koncernu jsou interpretovány pomocí Politiky společnosti, tato je ve společnosti vizualizována a všichni zaměstnanci jsou s touto prokazatelně seznamováni.

1.2 Zásady Filozofie a Politiky jsou transformovány do firemních cílů, které jsou komunikovány napříč společností.

Členové vedení získávají pravidelnou zpětnou vazbu z Hodnocení zaměstnanců (jedenkrát za půl roku), komunikací s Radou zaměstnanců a jednou za dva roky dotazníkovým šetřením Spokojenosti zaměstnanců. Výsledky jsou uchovávány v podobě zápisu z Hodnocení zaměstnanců, zápisu z Rady zaměstnanců a Dotazníků Spokojenosti zaměstnanců.

1.3 Systém řízení společnosti je kontinuálně zlepšován na základě situace, problému nebo vize.

Krátkodobé a dlouhodobé priority jsou stanoveny tak, aby byly v souladu s centrálou, legislativními požadavky a interními zájmy organizace.

Za objektivní důkazy lze považovat Organizační strukturu společnosti a Ballanced scorecard.

1.4 Shromažďování výsledků probíhá pravidelně prostřednictvím Monitorování a měření procesů, vyhodnocování cílů a jednou ročně je prováděno hodnocení integrovaného systému managementu. Výstupem těchto činností je dokument Hodnocení ukazatelé a Hodnotící zprávy IMS

1.5 Společnost má zaveden systém drobného, neustálého zlepšování (Kaizen), vedení je informováno o práci v projektových týmech. Pravidelně probíhá reporting k centrále a časté externí audity a inspekce.

Veškeré návrhy na zlepšení jsou důsledně zapracovány a to ve formě vyhodnocení zlepšovacích návrhů, dále jsou zaznamenávány výstupy z projektů, reporting, auditní a inspekční zprávy.

1.6 Vedení sděluje důvody ke změně prostřednictvím firemního časopisu, oznámení společnosti na intranetu, interní komunikace (porady) a také na Radě zaměstnanců, ze které jsou pořizovány zápisy.

1.7 Členové vedení jsou aktivně zapojeni do zlepšování a změn, osobně se angažují ve zlepšovatelských činnostech na nižších úrovních.

Ve společnosti jsou uplatňovány principy projektového řízení, projekty jsou pravidelně vyhodnocovány a diskutovány. Schůzky k projektům se uskutečňují jednou týdně, jsou vyhodnocovány zlepšovací návrhy. Důkazy jsou též obsaženy v článcích o zlepšovatelském hnutí kaizen.

1.8 Pracovníci jsou motivováni k účasti na rozvoji výkonnosti organizace stanovením osobních cílů v rámci osobních pohovorů, kde jsou pořizovány zápisy z hodnotících pohovorů. Ve společnosti se uplatňuje intenzivní komunikace napříč organizační strukturou. Vedení se osobně angažuje v činnostech na nižších úrovních.

Uznání je projevoováno formou odměn v rámci systému kaizen, ke kterému je veden katalog odměn kaizen, projevením důvěry, oceněním (pochvalou), dále pak finančními odměnami, poskytnutím prostoru pro možnost osobního růstu a je zaveden talent management.

Společnost také pořádá setkání při pracovním výročí (10 let) a zavedla podpory zaměstnancům při osobních výročí.

1.9 Klíčovými zákazníky společnosti jsou závody v Německu a centrála. Pravidelně probíhají návštěvy a jednání v centrále a sesterských závodech.

Za objektivní důkaz lze považovat Werksreview, tedy hodnocení závodu a každodenní komunikaci s klíčovým zákazníkem, která probíhá na každodenní bázi.

1.10 Společnost se aktivně podílí na činnostech středních a vysokých škol, účastní se na Dnech otevřených dveří, má své členy v porotách odborných soutěží. Společnost se dále

angažuje v charitativních organizacích a pořádá různé konference/workshopy MTM. Informace o aktivitách jsou zveřejněny v tisku, firemním časopise.

Kritérium 2: Strategie

2.1 Definování cílových trhů je v kompetenci centrály.

2.2 Aktuální informace o vývoji na relevantním trhu a o aktivitách konkurentů zajišťuje centrála.

2.3 Společnost nejprve formulovala vizi a následně k tomu vytvořila strategickou mapu formou BSC.

Informace o způsobu stanovení strategie jsou zachyceny ve Strategické mapě a zdrojových podkladech od jednotlivých zainteresovaných stran.

2.4 Očekávání všech zainteresovaných stran jsou monitorována, posouzena a transformována do strategických cílů.

Jako objektivní důkaz může být použita strategická mapa, BSC a zdrojové podklady od jednotlivých zainteresovaných stran.

2.5 Hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů jsou monitorovány a vyhodnocovány. V případě neplnění ukazatelů jsou přijímána nápravná opatření.

Důkazem o využívání hodnot a vývojových trendů interních ukazatelů jsou mimo jiné interní portál Sharepoint, intranet a výsledky monitorování a měření procesů.

2.6 Při sestavování strategických cílů musí společnost sledovat aktuální informace o nových technologiích. Vývoj nových technologií je průběžně monitorován a výsledky jsou využity při vývoji výrobních technologií a nových produktů, jako je tomu např. u indukčního pájení a lisování bočních stěn (lakovaný plech). Tato oblast však leží převážně v kompetenci centrály.

2.7 Společnost má zpracovanou strategickou mapu, která se pravidelně jednou ročně aktualizuje. Dosažený pokrok je měřen pomocí monitorování a měření procesů, aktualizace je prováděna jednou ročně. Kritické faktory nejsou identifikovány.

Objektivním důkazem tohoto kritéria jsou interní portál Sharepoint, intranet a výsledky monitorování a měření procesů.

2.8 Potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů, nemá společnost definovaná. Ve společnosti nejsou stanoveny krizové plány.

2.9 Strategie společnosti je považována za důvěrný dokument, je projednávána v rámci porady vedení a na koncernové úrovni v rámci Werksreview. Povědomí zainteresovaných stran o strategii společnosti není hodnoceno.

2.10 Strategie je transformována do celofiremních cílů, které se následně rozpadají na cíle jednotlivých oddělení a jejich vedoucích pracovníků. Pokrok a dosažení cílů jsou pravidelně měřeny a vyhodnocovány.

Pokrok a dosažení cílů jsou zachyceny ve výsledcích z měření a monitorování procesů. Dále o této skutečnosti vypovídají hodnotící pohovory zaměstnanců.

Kritérium 3: Pracovníci

3.1 Zdroje pro strategii řízení lidských zdrojů vychází z: globální strategie HR, MWS – pilíře stabilita, flexibilita, požadavky zákazníka, politika společnosti. Strategie vzniká na období jednoho obchodního roku a je pravidelně jednou za čtvrt roku aktualizována.

V oblasti řízení lidských zdrojů má společnost stanovené cíle.

Strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů jsou zachyceny v interní dokumentaci, podnikové filozofii, politice, jsou definovány cíle, stanovení nerovnoměrné pracovní doby.

3.2 Požadované kompetence, znalosti a dovednosti pracovníků jsou definovány:

- Popisem pracovního místa
- Plán průběhu práce

Požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou uvedeny v Popisu pracovního místa. Společnost má vytvořen Plán průběhu práce a vede si záznamy o provedených školeních (KOMPAS).

3.3 Nábor nových zaměstnanců probíhá na základě procesů, které jsou popsány v interních směrnicích. Společnost má také implementován Systém managementu společenské odpovědnosti.

3.4 Vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků je plánováno na základě Hodnotících pohovorů v rámci jednotlivých oddělení, dále pak na centrální úrovni v souladu se strategií HR a firmy.

Vzdělávání a rozvoj probíhá podle zákonných požadavků, jsou realizována nápravná opatření z interních i externích auditů.

3.5 Pravomoci a odpovědnosti jsou definovány prostřednictvím Popisu pracovního místa.

Prováděcí směrnice k jednotlivým procesům stanovují dílčí odpovědnosti k jednotlivým činnostem.

3.6 V organizaci je pravidelně (každý půlrok) prováděno formální hodnocení. K podpoření dosahování cílů je používána zpětná vazba na základě plnění úkolů a motivační program.

3.7 V rámci organizace jsou uskutečňovány:

- porady (porady vedení, oddělení apod.)
- Rada zaměstnanců
- Týmové kroužky
- BOZP komise
- Komise EMS a EnMS,

Komunikace probíhá prostřednictvím:

- Průzkum spokojenosti
- Dotazy SA 8000
- Nástěnky
- Kiosky
- Intranet
- Firemní časopis
- Práce se skoronehodami
- Kaizen
- E-mail

3.8 Průzkum spokojenosti je prováděn jednou za dva roky, výsledky průzkumu jsou vyhodnocovány za spolupráce externích odborníků a následně zveřejňovány, případně jsou přijímána nápravná opatření.

3.9 K podpoření zainteresovanosti všech pracovníků na plnění úkolů, je v organizaci uplatňován Kaizen, včetně tematických workshopů, Rady zaměstnanců, práce se skoronehodami, SA 8000, průzkumu spokojenosti, BOZP komise, komise EMS a EnMS.

3.10 Pro podporu dobrých výsledků pracovníků je zaveden Kaizen, dále jsou uplatňovány:

- Náborová odměna
- Motivační program
- Talent management (v přípravě)
- Setkání se zaměstnanci k 10. výročí setrvání ve firmě
- Organizace Rodinného dne
- Podpora dárcovství krve
- Benefits

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1 Příležitosti pro vytváření partnerství jsou identifikovány na základě aktuálních potřeb, potenciálů a rezerv. Spolupráce obvykle probíhá v rámci koncernu (workshopy z různých oblastí), s dodavateli dílů i služeb. Společnost spolupracuje i v nevýrobní oblasti – neziskovém sektoru a také se středními a vysokými školami, kde jsou prokazatelným důkazem bakalářské a diplomové práce, odborné praxe a stáže. Důkazem partnerství a spolupráce jsou dále členství ve sdružení MTM pro českou a slovenskou republiku, pravidelné schůzky s dodavateli služeb, spolupráce se společnostmi.

4.2 Vývoj produktů není v kompetenci společnosti. Znalosti a zkušenosti sdílí společnost formou hostelství Lean Tour a konferencí API, během kterých zároveň získává zpětnou vazbu.

Společnost spolupracuje s dodavateli technologií a výzkumnými ústavy, (např.: Spur), podílí se na rozvoji dodavatelů. Důkazem je spolupráce při vývoji procesu indukčního pájení.

4.3 U investic spojených s optimalizací, je hodnocena návratnost a hospodárnost. Investice jsou plánovány jednou ročně a odsouhlaseny na více úrovních, tyto plány se povětšinou týkají investičních a BAB nákladů jednotlivých nákladových středisek. Plánování investic BAB nákladů je zároveň důkazem, že finanční zdroje jsou řízeny a plánovány. Prvky nedůslednosti je možné spatřovat v občasném přečerpávání/nedočerpávání povolených nákladů.

Výdaje (např. na údržbu strojního zařízení) jsou řízeny prostřednictvím evidence v SAPu. Audit je prováděn centrálou přibližně jednou za čtyři roky.

4.4 Společnost nepovažuje za důležité při nákupu a prodeji v rámci koncernu řídit finanční riziko.

K zamezení finančnímu riziku v případě prodeje třetí straně, je využíván způsob platby předem.

Riziko spojené s měnovým kurzem je ošetřeno obchodováním výhradně v jednotné měně – EURO. Jako odkaz na objektivní důkaz tohoto kritéria slouží uzavřené smluvní podmínky.

4.5 Veškeré dostupné výrobní i nevýrobní prostory jsou plně využity.

Aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání, jsou prováděny optimalizace výrobních a logistických procesů, ploch a strojních zařízení, o čemž vypovídají optimalizační projekty a využívání systému SMED.

Společnost pravidelně vyhodnocuje GEF (celková efektivita strojního zařízení), výsledky vyhodnocení jsou zaznamenány v databázi GEF. Každý plánovaný nákup prochází procesem schvalování a vyhodnocování návratnosti.

4.6 Společnost sleduje dopad své činnosti na životní prostředí. Má zpracovaný Registr environmentálních aspektů, který pravidelně každý rok aktualizuje a vyhodnocuje dopady na životní prostředí, popřípadě přijímá nápravná opatření. Dále dbá na dodržování emisních limitů a předchází vzniku odpadů zavedením odpadového hospodářství.

Ve vztahu k životnímu prostředí jsou zpracovávány akční plány.

Registr environmentálních aspektů společně s certifikátem ISO 14001 slouží v případě kritéria 4.6 zároveň jako odkaz na objektivní důkazy.

4.7 Prostřednictvím Managementu hospodaření s energií, důsledné recyklace odpadů a důsledným vyhodnocováním vzniku odpadů se společnost snaží předcházet jejich vzniku. Recyklace je podporována osvětou a dostatečnou dostupností nádob.

Jako důkaz efektivního hospodaření s využívanými zdroji lze uvést Certifikace ISO 15001 a 14001, certifikace Zodpovědná firma, čističky odpadních vod na expandérech, články v časopisech, pořádané workshopy a soutěže.

4.8 Technologický rozvoj organizace vychází z požadavků na produkt a na strojní zařízení, tyto požadavky zachycuje Plán investic nebo záznamy z vývoje nových výrobních procesů. Odvíjí se také z optimalizace řízení lidských zdrojů.

V rámci oddělení technické přípravy výroby a údržby funguje skupina technologů, kteří jsou rozděleni podle příslušnosti k jednotlivým procesům.

4.9 Přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům je zajišťován prostřednictvím zřizování uživatelských účtů a přiřazování rolí k jednotlivým účtům (Sharepoint, SAP aj.).

Ochrana dat a údajů je zajištěna pravidelným zálohováním serverů.

Ze služebního notebooku je uživatelům umožněno vzdálené přihlášení do sítě společnosti, ze soukromého počítače je možný přístup pouze do služebního e-mailu.

V případě potřeby umožňuje společnost zřízení uživatelského účtu externímu uživateli jen na přechodnou dobu (např. diplomant).

4.10 Ochrana duševního vlastnictví je řešena v souladu s legislativou a je součástí Pracovního řádu.

Protože společnost nemá kompetence v oblasti vývoje produktu, nevlastní ani patenty. Ty jsou ve vlastnictví centrály.

Rozvoj duševního vlastnictví organizace zajišťuje řízení lidských zdrojů a vývoj/rozvoj procesů a technologií.

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

5.1 K definování a řízení procesů má společnost implementován Integrovaný systém managementu, který zahrnuje systémy založené na:

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 50001
- OHSAS 18001
- SA 8000

K jednotlivým systémům jsou jmenováni zmocněnci. Na základě ISO 9001 byla pracována procesní mapa s přesně definovanými vlastníky.

5.2 Ukazatele a jejich cílové hodnoty byly stanoveny mateřským závodem, příp. doplněny na základě analýzy přechozích období.

5.3 Ukazatele jsou pravidelně vyhodnocovány, v případě neplnění cílů a nepříznivých trendů jsou hledány příčiny a nápravná opatření.

5.4 Ve společnosti je nastaven project management, pro vývoj produktů a procesů je používán IMNU. Na pravidelné bázi jsou projekty projednávány a prezentovány.

5.5 V kompetenci centrály

5.6 V kompetenci centrály

5.7 V kompetenci centrály

5.8 Aby byla výroba a dodávání výrobků v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků, vychází společnost z dlouhodobých plánů, které jsou rozpracovány do dílčích plánů (termín dodání, typ).

Pravidelně probíhají přezkoumání třetích stran.

Probíhají interní kontroly kvality produktů.

5.9 V kompetenci centrály

5.10 V kompetenci centrály – zjišťuje spokojenost zákazníků prostřednictvím hlášení ze zákaznického servisu.

4.7 Analýza výsledků

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky

Primárním zákazníkem společnosti XY je německá centrála, která v případě kvality stanovuje cíle. Společnost analyzovala výsledky srovnávacích testů a recenzí, které mají vztah k externímu zákazníkovi (v domácnosti). Tyto oblasti však – vzhledem k tomu, že v tuzemském závodě není oddělení vývoje, konstrukce ani marketingu – ovlivní jen minimálně. Totéž se týká vývoje tržních podílů. Proto tyto analýzy neskýtají potenciál pro zlepšení a zaměřuje se pouze na centrální závod jako zákazníka.

Subkritérium: 6.1 Měřítko vnímání

Pozitivní vnímání zákazníka se výrazně odráží na faktu, že závod prošel v uplynulých letech obdobím výrazné expanze, zavádění nových technologií a procesů (kromě jiného řízení přímých dodavatelů). To bylo doprovázeno více než dvojnásobným nárůstem počtu zaměstnanců.

Za měřítko vnímání jsou ve společnosti XY považovány: chyby u zákazníků (tento ukazatel je možné použít i pro hodnocení výkonnosti) – segment 1, segment 2, kde jsou trendy pravidelně sledovány, a vlastní montážní chyby v segmentu 1 a 2, i zde jsou stanoveny cíle a sledovány trendy. Další dvě měřítko, a to věrnost dodávek a inspekce. U trendu věrnosti dodávek není cíl stanoven, trend je sledován.

Subkritérium: 6.2 Ukazatel výkonnosti

Společnosti XY používá jako ukazatele vypovídající o spokojenosti zákazníků auditu výrobků, respektive chyby při auditu v obou segmentech výroby, a to z toho důvodu, že výrobky, které jsou v rámci auditu kontrolovány, již prošli veškerými kontrolami. Cíl u tohoto ukazatele není vědomě stanoven, společnost sleduje tzv. „strategii nulové chyby“, pro společnost i centrálu je v ideálním případě dosažení nulové hodnoty ukazatele. Podstatné je tedy sledování trendu.

V segmentu 1 byl do obchodního roku 2010/2011 vykazován pozitivní trend. Následně se trend vyvíjí negativně, což je ve značné míře spojeno se zaváděním nových procesů. Společnost očekává pokles chyb s vyšší stabilitou výroby.

I při auditu výrobků na segmentu 2, se trend vyvíjí od obchodního roku 2012/2013 negativně. V tomto případě však průběžné výsledky za obchodní rok 2014/2015 naznačují zvrát negativního trendu.

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Subkritérium 7.1: Měřítka vnímání

Společnost provádí průzkum spokojenosti svých zaměstnanců každé dva roky. Z výsledků posledního průzkumu spokojenosti vyplývá, že spokojenost zaměstnanců je velmi vysoká, nejlépe hodnocenou oblastí je firemní kultura. V dubnu roku 2015 proběhl další průzkum spokojenosti zaměstnanců, který je momentálně vyhodnocován externím sociologem.

Nejhůře hodnoceny výroky v minulém šetření byly:

- Vedení firmy ví, co se děje na úrovni řadových zaměstnanců – s výrokem souhlasilo 34% dotazovaných.
- Systém odměn je pro mě dostatečně motivující – s výrokem souhlasilo 39% dotazovaných.

V následujícím šetření však došlo ke zlepšení hodnocení těchto výroků, s prvním výrokem souhlasilo o 16 % více dotazovaných, tedy 50 % celkem. S druhým výrokem souhlasilo o 18% více dotazovaných, tedy 57% celkem.

Společnost má zaveden certifikovaný systém společenské odpovědnosti SA 8000, v rámci systému funguje Rada zaměstnanců, která se zabývá dotazy připomínkami zaměstnanců. Rada se schází v průměru jednou za šest týdnů. V roce 2014 došlo k nárůstu počtu členů, kteří jsou zároveň zástupci SA 8000.

Společnost rovněž umožňuje zaměstnancům využít schránek pro podávání dotazů SA 8000.

Komunikace ve výrobě je zefektivňována prostřednictvím týmových kroužků, které se konají na pravidelné bázi a pod vedením předáků.

Subkritérium 7.2: Ukazatele výkonnosti

Ve společnosti došlo k nárůstu počtu zaměstnanců, což zapříčinilo rovněž nárůst počtu pracovních úrazů. Trend od obchodního roku 2008/2009 je při vyjádření relativními čísly

klesající nebo stagnující. Společnost se snaží předejít pracovním úrazům pravidelným školením o ochraně zdraví při práci (BOZP). Je sledován trend úrazovosti celkem a trend úrazovosti s pracovní neschopností. Koeficient úrazovosti celkem byl vypočítán jako podíl počtu úrazů za rok k počtu odpracovaných hodin za rok, vynásobené desetitisícem. Stejným způsobem byl proveden výpočet koeficientu úrazů s pracovní neschopností, kde se počítalo s počtem úrazů s pracovní neschopností za rok.

Každého půl roku probíhá hodnocení zaměstnanců jejich přímým nadřízeným, jehož součástí je i analýza vzdělávacích potřeb pracovníka.

V souvislosti s desetiletým působením společnosti v České republice se každoročně uskutečňuje setkání s pracovníky, kteří ve firmě působí deset let.

Společnost se snaží motivovat své zaměstnance k aktivní účasti na neustálém zlepšování, které funguje na bázi kaizenu a projekt managementu, který zahrnuje optimalizační a Six Sigma projekty.

Dalším ukazatelem, který společnost XY sleduje, je míra fluktuace. Nejvyšší míry fluktuace dosáhla společnost v obchodních letech 2007/2008 a 2008/2009, což bylo pravděpodobně způsobeno krizí, ale v následujících letech došlo ke stabilizaci. V posledním obchodním roce je vykazován nárůst fluktuace, který je způsoben zavedením Nerovnoměrného rozložení pracovní doby.

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Subkritérium 8.1: Měřítka vnímání

Tato měřítka by měla vyjadřovat, jak je společnost XY s.r.o., vnímána všemi zainteresovanými stranami. Měřítkem vnímání je v tomto případě zejména image organizace, reprezentována získanými ocenění:

- Zaměstnavatel regionu 2014 (v kategorii do 5000 zaměstnanců)
- čtvrté místo v kategorii Zaměstnavatel roku 2014 (v kategorii do 5000 zaměstnanců, celostátní kolo)
- Třetí místo v soutěži Investor roku 2014 – v kategorii Cena za významný počin v oblasti investic
- Pozitivní hodnocení vytváření velkého množství pracovních míst v médiích
- Žádaný zaměstnavatel (v současné době evidováno přes 3000 žádostí)

- Velká účast na akcích pořádaných společností k 10. výročí – akce se zúčastnilo dva a půl tisíce lidí
- Jedná se o žádanou firmu pro exkurze

Subkritérium 8.2: Ukazatele výkonnosti

Společnost získala certifikaci systému společenské odpovědnosti SA 8000, certifikaci systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001 a certifikaci systému ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Společnost se angažuje a každoročně poskytuje finanční dary organizacím v regionu (např. občanská sdružení, charita, pomoc zdravotně postiženým).

Jak již bylo uvedeno u měřítek vnímání, společnost pořádá různé společenské akce. Organizuje programy na podporu občanských sdružení, předává vánoční dárky dětem z dětských domovů, dále jsou poskytovány věcné dary a podporuje děti s onkologickým onemocněním. Dalšími aktivitami jsou:

- Podpora dárcovství krve
- Finanční podpora kultury v místě sídla společnosti
- Sběr plastových uzávěrů na podporu nemocných dětí
- Podpora sdružení, které vytváří preventivní programy pro děti na škole v místě sídla společnosti
- Provádění auditů SA 80000 u dodavatelů

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Subkritérium 9.1: Ekonomické výstupy

Společnost se rozhodla, že nebude ekonomické výstupy analyzovat a to z důvodu, že společnost je smluvním výrobcem, který:

- Nemá obchodní oddělení ani oddělení marketingu, a proto žádným způsobem neovlivňuje objem prodeje a výši ukazatelů
- Odběr produktů i zisk je garantován, ceny a marže jsou stanoveny

Z výše uvedených důvodů se hodnotilo pouze subkritérium č. 9.2

Subkritérium 9.2: Klíčové ukazatele výkonnosti

Společnost v rámci ekonomických ukazatelů výkonnosti sleduje **náklady na vyrobený přístroj**. Několikaletý trend je výrazně pozitivní, protože došlo k přesunu výrob z německých závodů, příp. od dodavatelů.

Negativní trend z posledního období v případě výrobku 1 je způsoben započítáním přírážky za služby poskytované německým závodem (A), případně rozpočet nákladů spadá na menší počet vyrobených přístrojů.

Negativní trend z posledního období v případě výrobku 2 je způsoben rovněž započítáním přírážky za služby poskytované německým závodem (B). Přírážka slouží pouze pro účely srovnání se závodem (B), nejsou tak zvyšovány skutečné náklady na vyrobený přístroj.

Dalším klíčovým ukazatelem je obrátkovost zásob v segmentu 1 a segmentu 2, sledovaný za obchodní rok 2011 - 2014.

Cíl je stanoven, ale ani v jedno z případů není splněn, trend je stoupající. Čísla jsou silně zkreslena nízkobrátkovými díly a občas je závod předzásoben díly z německých závodů.

Společnost dále sleduje tržby na zaměstnance, které ale ovlivní pouze do určité míry a to počtem pracovníků, ukazatel kopíruje vývoj tržeb (sezónnost) + vyšší marže prodaných produktů.

Jako další ukazatel si společnost stanovila BAB náklady na výrobek – náklady bez materiálu. Jedná se o výkyvy, které jsou způsobeny zvýšenou/sníženou poptávkou po výrobcích, např. období Vánoc. U segmentu 1 je ukazatel ve sledovaném období stabilizovaný, segment 2 zachycuje klesající hodnoty.

Posledním zde uvedeným ukazatelem jsou náklady účtované na centrálu, rozpočítané v poměru 80:20 mezi segmenty 1 a 2.

Segment 1 vykazuje rostoucí trend. Důvody nárůstu jsou podle společnosti různé, například organizační, kdy je řízení výroby vedeno na určitém středisku, spadající pod segment 1, respektive segment 2, snahou potom je tato střediska centralizovat a tedy převést na středisko centrály. Jako další důvod společnost považuje přebírání práce z německých závodů, což automaticky vede k nárůstu nákladů.

4.8 Bodové hodnocení

Pro bodové hodnocení je v modelu excelence EFQM využívána tzv. logika RADAR. Také bodové hodnocení v modelu START PLUS vychází z logiky RADAR, jedná se ale o výrazně zjednodušený způsob hodnocení. Každé kritérium modelu START PLUS je hodnoceno na škále 0 – 100 bodů, přičemž kritéria předpokladů a kritéria výsledků jsou bodována odlišným způsobem. V případě předpokladů jsou body udělovány zvlášť za přístup, za uplatnění daného přístupu a hodnocení a zlepšování dané oblasti. U výsledkových kritérií se hodnotí zvlášť každé ze dvou dílčích kritérií podle toho, nakolik výsledky vykazují pozitivní trendy nebo trvale dobrou výkonnost, nakolik jsou stanoveny a plněny cíle a zda je prováděno srovnání a vykazované výsledky jsou shodné nebo lepší než porovnávaný údaj. Detailnější popis je uveden v uživatelské příručce k modelu START PLUS.

4.9 Bodové hodnocení - předpoklady

V modelu START PLUS je oblast předpokladů tvořena sadou otázek pro jednotlivá kritéria. Hodnocení každé otázky předpokladů vychází z analýzy provedené v kapitole 5.2.

Body budou otázkám přidělovány na základě postupu, který udává příručka k modelu START PLUS. Bodovací tabulka je uvedena v příloze č. 4.

Společnost XY při bodovém hodnocení předpokladů nezapisovala hodnocení jednotlivých prvků (Přístup, Aplikace/Uplatnění a Hodnocení a Zlepšování) otázek zvlášť, tyto prvky jsou již zahrnuty v celkovém hodnocení a proto v tabulkách bodového hodnocení budou uvedeny již celkové body za jednotlivé otázky a celkové body za kritérium.

Z důvodu většího počtu otázek, bude bodové ohodnocení otázek Předpokladů uvedeno v příloze č. 5.

4.10 Bodové hodnocení - výsledky

Každé kritérium výsledků je rozděleno na dvě subkritéria, které se bodově hodnotí zvlášť. V každém výsledkovém kritériu se hodnotí, nakolik výsledky vykazují pozitivní trendy, nakolik jsou stanoveny a určeny cíle a zda společnost dosažené výsledky porovnává s nejlepšími organizacemi (benchmarking). Na závěr se hodnotí rozsah, v jakém jsou výsledky měřeny a přiměřenost měřítek, zda je měřeno vše, co je v dané oblasti vhodné měřit.

Stejně tak, jako v případě předpokladů, i bodové hodnocení výsledků bude provedeno na základě analýzy výsledků v kapitole 5.3. Jednotlivá subkritéria budou ohodnocena pomocí tabulky, součástí přílohy č. 6.

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Ve společnosti XY s.r.o. byly v souvislosti se zákazníky identifikovány 4 měřítka vnímání. Z analýzy provedené v kapitole 5.3 – Kritérium 6: Zákazníci – výsledky, je možné usuzovat pozitivní vnímání zákazníka a to v případě segmentu 2, kdy ukazatel chyb u zákazníků a vlastních montážních chyby vykazuje pozitivní trendy a plnění stanovených cílů. Stejná měřítka u segmentu 1 ale vykazují negativní trendy a neplnění cílů, což je do značné míry přisuzováno zaváděním nových procesů. Ukazatel věrnosti dodávek nemá stanoven cíl, protože ideálním stavem/cílem je 100% věrnost dodávek, dosažení takového cíle je nereálné. Ukazatel je sledován na týdenní bázi a v průměru se pohybuje nad 90%, v minulém roce v souvislosti se zaváděním WMS došlo k poklesu ukazatele věrnosti dodávek. V průběhu hodnocení padl návrh sledovat věrnost dodávek na denní bázi. Pozitivní vnímání lze usoudit i z faktu, že závod prošel v minulých letech výraznou expanzí, byly zavedeny nové technologie a procesy, narostl tak i počet zaměstnanců. Společnost prošla úspěšně každou inspekcí, což je zároveň i jejím cílem.

Společnost má stanoveny a sleduje měřítka vnímání. Trendy jsou sledovány ve všech případech a cíle u třech ukazatelů. Měřítka vnímání ale nejsou porovnávána, proto byla oblast měřítka vnímání ohodnocena 50 body.

Jako ukazatel výkonnosti byl stanoven audit výrobků, cíl není stanoven, v tomto případě se sleduje tzv. strategie nulové chyby, viz kapitola 5.3, str. 40.

Tab. 7: Bodové hodnocení kritéria *Zákazníci - výsledky*

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Přidělené body
6.1	Chyby u zákazníků	X	X		
	Vlastní montážní chyby	X	X		
	Věrnost dodávek	X			
	Inspekce	X	X		
	Subkritérium celkem	50			
6.2	Audit výrobků	X			
	Subkritérium celkem	30			

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Dílčí kritérium měřítek vnímání bylo ohodnoceno 65 body, neboť společnost provádí pravidelně průzkum spokojenosti svých zaměstnanců každé dva roky a výsledky vykazují pozitivní výsledky. Průzkum spokojenost zaměstnanců je porovnáván s výsledky minulých let. Dále je zde zaveden systém společenské odpovědnosti SA 8000, v jehož rámci funguje Rada zaměstnanců, která se zabývá dotazy a připomínkami zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost podávat své dotazy prostřednictvím schránek a komunikaci ve výrobě zefektivňují týmové kroužky.

V oblasti pracovníků jsou sledovány 4 ukazatele výkonnosti. Ve 3 z těchto ukazatelů (počet pracovních úrazů s PN, počet pracovních úrazů celkem, míra fluktuace) je zachycován trend. Cíle nejsou stanoveny a ukazatele nijak nesrovnává ani v jednom z ukazatelů.

Ačkoliv v posledních letech byl zaznamenán nárůstu počtu pracovních úrazů, trend zůstává klesající nebo stagnující, neboť zároveň došlo k nárůstu počtu zaměstnanců.

Míra fluktuace za poslední obchodní rok vzrostla, to bylo způsobeno zavedením Nerovnoměrné pracovní doby.

Jak již bylo zmíněno více, společnost v posledních letech prošla obdobím výrazné expanze, která vedla k negativním trendům některých ukazatelů, společnost předpokládá návrat k pozitivnímu trendu s vyšší stabilitou procesů.

Dílčí kritérium 7.2 bylo hodnoceno 80 body.

Tab. 8: Bodové hodnocení kritéria **Pracovníci - výsledky**

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Přidělené body
7.1	Průzkum spokojenosti	X			
	Rada zaměstnanců, která se zabývá dotazy a připomínkami zaměstnanců				
	Schránky pro podávání dotazů SA 8000				
	Subkritérium celkem	65			
7.2	Trend úrazovosti s PN	X			
	Trend úrazovosti celkem	X			
	Míra fluktuace	X			
	Analýza vzdělávacích potřeb pracovníka				
	Subkritérium celkem	80			

Kritérium 8: Společnost - výsledky

Ve sledovaném období nebyla zaznamenána žádná stížnost ze strany veřejnosti a veřejných orgánů, což vypovídá o tom, že společnost není veřejností vnímána negativně.

Jako důkaz pozitivního vnímání slouží také řada významných ocenění, jako Zaměstnavatel roku, Zaměstnavatel regionu, Investor roku. Společnost je velice žádaným zaměstnavatelem, o čemž hovoří i vysoké číslo evidovaných žádostí.

Velmi pozitivně lze hodnotit zapojení do projektu v oblasti třídění odpadů (Zodpovědná firma) a získaný certifikát za účast v ekologickém programu Stromy pro Život.

Za udělená ocenění a aktivního zapojení se do projektů, ekologických programů a veřejných akcí, bylo dílčí kritérium 8.1 hodnoceno 80 body s ohledem na to, že důkaz vnímání není dostatečně konkrétní.

Velmi pozitivním ukazatelem jsou certifikace, které společnost získala (SA 8000, ČSN EN ISO 14001, ČSN OHSAS 18001:2008. Pozitivním aspektem jsou také dary, které společnost poskytovala během sledovaného období a programy na podporu občanských sdružení. Hodnocení dílčího kritéria 8.2 dosáhlo 80 bodů.

Tab. 9: Bodové hodnocení kritéria *Společnost – výsledky* (vlastní zpracování)

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Přidělené body
8.1	Ocenění				
	Počet uchazečů o zaměstnání	X			
	Subkritérium celkem	80			
8.2	Certifikace	X			
	Dary	X			
	Podpora občanských sdružení	X			
	Subkritérium celkem	80			

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Tým, který se podílel na analýze a hodnocení kritéria č. 9 – ekonomické výsledky, rozhodl o tom, že z důvodů, které jsou popsány v kapitole 5.3, nebude dílčí kritériu 9.1 analyzovat.

Vedení společnosti si za klíčové ukazatele výkonnosti stanovilo 5 ukazatelů. U 4 z 5 ukazatelů je sledován stabilizovaný, nebo negativní trend, příčiny tohoto jevu jsou popsány rovněž v kapitole č. 5.3 – ekonomické výsledky. Cíle jsou stanoveny u ukazatele Obrátkovost zásob segment 1 a 2, ani v jednom případě ale není cíle dosahováno. Srovnání neprobíhá ani v tomto kritériu. Vedení společnosti ohodnotilo subkritérium č. 9.2, 50 body.

Tab. 10: Bodové hodnocení – *Ekonomické výsledky*

	Ukazatel	Trendy	Cíle	Srovnání	Přidělené body
9.1	Neanalyzováno				
	Subkritérium celkem				
9.2	Náklady na vyrobený přístroj	X			
	Obrátkovost zásob	X	X		
	Tržby na zaměstnance	X			
	BAB náklady na výrobek	X			
	Náklady centrály	X			

Subkritérium celkem	50
----------------------------	-----------

Jednotlivá dílčí kritéria mají v rámci daného kritéria přidělenou svoji váhu. Největší váhu nesou ekonomické ukazatele výkonnosti (subkritérium 9.2), a to 1,5.

Tab. 11: Bodové hodnocení kritérií výsledků – souhrnné (vlastní zpracování)

Kritérium	Dílčí kritérium	Přidělené body	Váha	Výsledné body
6 – Zákazníci	6.1	50	0,75	40
	6.2	30	0,25	10
Kritérium 6 celkem				50
7 – Pracovníci	7.1	65	0,75	50
	7.2	80	0,25	20
Kritérium 7 celkem				70
8 – Společnost	8.1	80	0,5	40
	8.2	80	0,5	40
Kritérium 8 celkem				80
9 - Ekonomické výsledky	9.1			
	9.2	50	1,5	75
Kritérium 9 celkem				75

4.11 Celkové hodnocení

Za všechna analyzovaná kritéria lze v součtu udělit maximálně 1 000 bodů. Maximální počet získaných bodů v jednotlivých kritériích je zobrazen na Obr. 3, str. 24. V příručce START PLUS je uvedeno, že organizace začínající s hodnocením podle tohoto modelu dosahují povětšinou 100 až 300 bodů. Společnost, ve které byla analýza provedena, dosáhla výsledného hodnocení 635 bodů. Přičemž organizace, které získají nad 500 bodů, jsou považovány za excelentní. Získaný počet bodů je nutno brát s rezervou, protože se jedná o první zkušenost společnosti s hodnocením výkonnosti podle tohoto modelu.

Z následující tabulky, zachycující přehled dosažených bodů za jednotlivá kritéria, si lze všimnout, že největší váhu (1,5) ze všech devíti kritérií má kritérium 6 – zákazníci a kritérium 9 – Ekonomické výsledky.

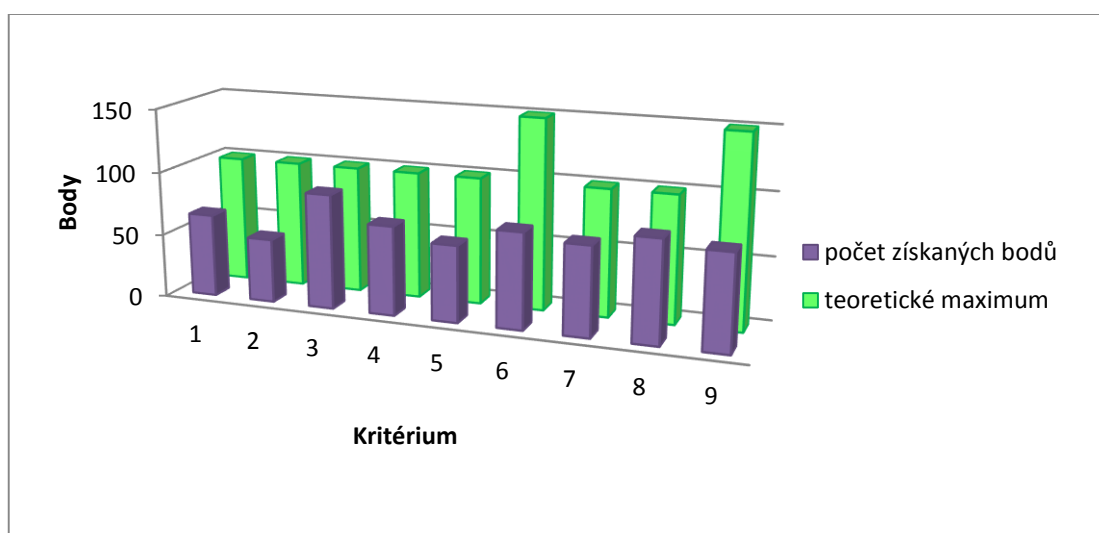
Tab. 12: Výpočet celkového počtu bodů (Vlastní zpracování)

	Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Celkové body
1	Vedení	65	x 1,0	65
2	Strategie	50	x 1,0	50
3	Pracovníci	90	x 1,0	90
4	Partnerství a zdroje	70	x 1,0	70
5	Procesy	60	x 1,0	60
6	Zákazníci – výsledky	50	x 1,5	75
7	Pracovníci – výsledky	70	x 1,0	70
8	Společnost – výsledky	80	x 1,0	80
9	Klíčové výsledky	50	x 1,5	75
	Celkový počet přidělených bodů			635

Kritéria předpokladů mají přibližně stejně vysoké hodnocení s kritérii výsledků. Což odráží fakt, že definované přístupy jsou také aplikovány a zároveň měření výsledků probíhá na poměrně vysoké úrovni.

Největšího počtu bodů bylo získáno za kritéria č. 3 (90 bodů) a č. 8 (80 bodů).

Dosažené body jednotlivých kritérií v porovnání s teoretickým maximem je znázorněn na následujícím grafu.



Graf 1: Porovnání celkového počtu přidělených bodů

5 SILNÉ STRÁNKY A OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ

V této kapitole budou na základě provedené analýzy identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšení jednotlivých kritérií modelu START PLUS.

Po diskuzi s vedením společnosti bylo rozhodnuto nenavrhovat žádná zlepšení v kritérium č. 4 – Partnerství a zdroje.

Následující tabulky zachycují identifikované oblasti pro zlepšení. Oblasti, které společnost navrhla zahrnout do akčního plánu, jsou detailněji popsány v kapitole 8.

Tab. 13: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 1 – Vedení

Kritérium 1: Vedení

Silné stránky	Využívání zpětné vazby zaměstnanců k hodnocení manažerských schopností vedení
	Způsob sdělování důvodů k organizačním změnám pracovníkům členy vedení
	Cílená komunikace s klíčovými zákazníky
Oblasti pro zlepšení	Měsíční vyhodnocování ekonomických ukazatelů, včetně zpětné vazby na odchylky a trendy (pozn. Stejný potenciál byl zaznamenán i v kritériu č. 9)

Tab. 14: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 2 – Strategie

Kritérium 2: Strategie

Silné stránky	Využívání hodnot a vývojových trendů interních ukazatelů výkonnosti
	Stanovení strategie organizace k naplnění poslání a vize
Oblasti pro zlepšení	Identifikace potenciálních rizik, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů

Tab. 15: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 3 - Pracovníci

Kritérium 3 – Pracovníci

Silné stránky	Způsob komunikace v rámci organizace
Oblasti pro zlepšení	Komunikace globální HR strategie
	Talent management
	Webové stránky závodu

Tab. 16: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 5 – Procesy, výrobky a služby

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Silné stránky	Integrovaný systém managementu
	Systematické řízení a implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu
Oblasti pro zlepšení	Zodpovědnější přístup ke stanovování požadavků na produkty a procesy

Tab. 17: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 6 – Zákazníci

Kritérium 6: Zákazníci

Silné stránky	Expanze závodu (zavádění nových technologií a procesů)
	Nárůst počtu zaměstnanců
Oblasti pro zlepšení	Identifikovat nejčastější chyby na auditu výrobků podle jednotlivých přístrojů
	Pravidelně sledovat hlášení ze zákaznického servisu podle jednotlivých přístrojů
	Sledování věrnosti dodávek na denní bázi
	Provádění benchmarkingu

Tab. 18: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 7 – Pracovníci

Kritérium 7: Pracovníci

Silné stránky	Pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců
	Motivace pracovníků
	Pracovní prostředí
Oblasti pro zlepšení	Důsledné provádění hodnocení zaměstnanců všemi vedoucími
	Zavedení talent managementu
	Provádění benchmarkingu

Tab. 19: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 8 - Společnost

Kritérium 8: Společnost

Silné stránky	Získaná ocenění (Zaměstnavatel roku, Investor roku)
	Dobrovolná práce a dobročinnost

	Certifikace společenské odpovědnosti SA 8000
Oblasti pro zlepšení	Aktivní zapojení zaměstnanců do dobrovolnictví
	Odběr výrobků z chráněných dílen
	Prezentace společnosti na vlastních webových stránkách
	Provádění benchmarkingu

Tab. 20: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 9 – Ekonomické výsledky

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Silné stránky	Náklady na vyrobený přístroj
Oblasti pro zlepšení	Měsíční vyhodnocování ekonomických ukazatelů, včetně zpětné vazby na odchylky a trendy
	Provéřit požadavky pracovních plánů
	Provádění benchmarkingu

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V předcházející kapitole bylo shrnuto sebehodnocení firmy a identifikovány silné stránky a oblasti ke zlepšení. Dále budou navržena opatření, která by vedla ke zvýšení výkonnosti ve vybrané společnosti.

Nákladům na zvolené návrhy zlepšení je věnována kapitola č. 7.

6.1 Monitorování a měření procesů v kritériu 9: ekonomické ukazatele

Společnost XY s.r.o. sice monitoruje a vyhodnocuje procesy, ale je zde určitý prostor na zlepšení, jak vyplynulo z analýzy kritérií 1: Vedení a 9: Ekonomické výsledky.

Za hlavní nedostatky je považována především nepravidelnost provádění monitorování a měření. Společnost má stanoven měsíční interval monitorování a měření, který však není ve všech případech skutečně dodržován.

S ohledem na výše zmíněné je potřeba více dbát na pravidelné a důsledné provádění, zajišťování zpětné vazby na odchylky a trendy vývoje ukazatelů.

6.2 Identifikace potenciálních rizik

Z analýzy kritéria č. 2: Strategie vzešel potenciál na zlepšení, který představuje identifikace potenciálních rizik, ohrožující dosažení stanovených cílů.

Identifikací potenciálních rizik, kterým je společnost vystavena, se může snížit pravděpodobnost jejich výskytu, nebo alespoň zmírnit jejich dopad. Řízením rizik by tak pomohlo předejít některým problémům a negativním vlivům.

Společnost by si měla sestavit krizové plány a ty s vývojem situace doplňovat. Důležité je v tomto smyslu také zhodnocení identifikovaných rizik (prováděné 1x za rok), zda jsou pro společnost podstatná.

6.3 Komunikace globální HR strategie

Společnost vypracovala na celokoncernové úrovni tzv. globální HR strategii. Jejím mottem je "Člověk ve středu zájmu". Existence a obsah této strategie však nejsou příliš známy, proto se doporučuje ji nějakým způsobem komunikovat - např. článkem ve firemním časopise.

6.4 Stanovování požadavků na produkty a procesy

Tento potenciál vyplynul z diskuze v rámci hodnocení kritéria č. 5: Procesy, výrobky a služby. Stejně jako neplnění požadavků jakéhokoliv druhu, či jejich nedostatečná ambicióznost, může vést ke ztrátám (viz např. nekvalita), i přemrštěné požadavky jsou plýtváním - zákazník je nevyžaduje. Je však nutné se vyvarovat eroze cílů.

6.5 Analýza hlášení ze zákaznického servisu

Společnost neplní cíl stanovený na segmentu 1, což je považováno za kritické, protože se jedná o náklady na externí nekvalitu. Doporučuje se tedy provést rozpad ukazatele na jednotlivé produktové řady (na jednotlivé produktové řady jsou stanoveny cíle) a případně u nich analyzovat příčiny výpadků u zákazníka. Pokud se to bude jevit jako vhodné, je možné využít projektů Six Sigma.

6.6 Důslednější hodnocení zaměstnanců

Společnost pravidelně provádí hodnocení svých zaměstnanců, tato hodnocení provádí přímí nadřízený. Potenciál na zlepšení je chápán ve smyslu provádění hodnocení všemi vedoucími pracovníky. V průběhu analýzy kritéria č. 7 vyšlo najevo, že ačkoliv jsou stanoveny požadavky na hodnocení, ne všichni vedoucí pracovníci tato hodnocení provádí. Z tohoto důvodu je potřeba zvolit vhodný způsob, jak zajistit pravidelné a důsledné hodnocení všemi vedoucími pracovníky.

6.7 Zapojení zaměstnanců do dobrovolnictví

Z diskuze vedené nad potenciály v rámci sebehodnocení kritéria č. 8 (Společnost – výsledky) vyllynul návrh, zavést nástroje pro zapojování svých zaměstnanců do dobrovolnictví, přirozeně je vést a motivovat ke společensky odpovědnému chování.

Zapojování zaměstnanců do dobrovolnictví by mělo probíhat nejlépe formou projektů, na základě stanovených cílů.

Možností zapojení existuje celá řada. Např.: práce pro neziskové organizace, pomoc formou poradenství, či osobního koučování, členství v komisích, angažovanost v lokálních aktivitách.

Výsledkem takového zapojení může být rozvoj zaměstnanců, posílení jejich komunikačních dovedností, flexibility práce s různými sociálními skupinami, zároveň přispívá k posílení firemní kultury, větší atraktivnosti pro nové i stávající talenty a v neposlední řadě také pozitivnímu vnímání společnosti v daném regionu.

6.8 Odběr výrobků z chráněných dílen

Další identifikovaný potenciál spočívá v odběru výrobků „chráněných dílen“. Tato činnost ve společnosti již probíhá, ale záměrem tohoto návrhu je zvýšit objem odebíraných výrobků.

Smyslem odebírání těchto výrobků je podpora vytváření a udržení pracovních příležitostí osob se zdravotním postižením. Návrh tak posílí pozitivní vnímání (kritérium 8: Společnost – výsledky) okolí dané společnosti.

6.9 Sledování věrnosti dodávek

Ukazatel "věrnost dodávek" vyhodnocuje, do jaké míry společnost plní požadavky zákazníka ohledně termínů. Ukazatel je vyhodnocován na týdenní bázi a v průměru přesahuje hodnotu 90 %. Jeho vypovídací hodnota je ovšem silně omezená, protože požadavkem zákazníka jsou denní dodávky. Pokud ukazatel vyhodnotíme na denní bázi, dostaneme se na hodnoty 70 - 80 % (bez ohledu na typ přístroje). Doporučuje se tedy

vyhodnocovat ukazatel denně, v případě nutnosti pracovat s týdenními daty je možné pracovat se střední hodnotou denních ukazatelů.

6.10 Provádění benchmarkingu

Nejvýznamnějším návrhem zlepšení je zavedení nástroje strategického managementu - Benchmarking viz kapitola 2. Především proto, že je důležitým aspektem v procesu sebehodnocení a nedílnou součástí modelu excelence EFQM v případě, že se společnost přihlásí do soutěže Národní ceny za kvalitu.

Před zavedením tohoto nástroje je společnosti doporučeno nejdříve provést sebehodnocení připravenosti k benchmarkingu a poté postupovat podle následujících kroků:

- *Identifikovat objekt benchmarkingu*
- *Zvolit partnera pro benchmarking Určit mezery výkonnosti*
- *Navrhnout úroveň zlepšení vlastní výkonnosti*
- *Zhodnotit výsledky a určit cíle zlepšení*
- *Plánovat projekt zlepšování*
- *Realizovat projekt zlepšování*
- *Rekalibrace benchmarkingu a měření úrovně vlastní výkonnosti*

Pokud se společnost rozhodne pro jeho implementaci, měla by dbát na dodržení etického kodexu, jehož zásadami jsou: legálnost, vzájemná výměna informací, důvěrnost, využívání výsledků pouze pro zlepšování, kontakt první strany, příprava a organizace, dodržování ujednaných podmínek a vzájemné porozumění.

Ve spojení s projektem již byla vytvořena myšlenková mapa s pomocí nástroje Microsoft Visio, proběhla i menší teoretická příprava na základě vhodně zvolené literatury: Benchmarking: „Mýty a skutečnost“ (Nenadál, 2011)

Očekávaný přínos plyne z porovnání výkonnosti závodu s jinými závody, pravděpodobně v rámci koncernu.

Společnost zvažuje možnost realizovat tento návrh formou diplomové práce.

6.11 Vytvoření profilu na LinkedIn

V průběhu workshopu kritéria č. 3: Pracovníci – předpoklady (subkritérium 3.3 – nábor nových zaměstnanců), bylo navrženo, jako jedna z možností zlepšení výkonnosti společnosti v této oblasti, vytvoření profilu na síti LinkedIn, což je profesní síť, prostřednictvím které může firma obsadit nabízené pozice kvalitními pracovníky. Na síti jsou registrováni jak uchazeči o zaměstnání různých profesí, oborů, tak i firmy, které si na základě jejich profilů a životopisů vyberou vhodného kandidáta.

Se založením profilu na síti LinkedIn chce společnost začít v nejbližší době.

Očekávaným přínosem tohoto návrhu je zviditelnění společnosti, jakožto poskytovatele pracovních míst. Protože se mezi uživatele řadí i manažeři, konzultanti a odborníci z různých oborů, bude pro společnost mnohem snazší nalézt kvalitní zaměstnance v závislosti na definovaných požadavcích na pracovní místo.

6.12 Webové stránky

Do dnešního dne nemá společnost vytvořeny vlastní webové stránky. Návrh na jejich zhotovení byl odsouhlasen a zároveň zařazen mezi návrhy, které se budou realizovat jako první.

Na samém začátku projektu vybudování webovského systému, se doporučuje nejdříve identifikovat cílovou skupinu, například formou průzkumu, a stanovit cíle, kterých chce pomocí webu dosáhnout. Neměl by být opomenut optimální design a uspořádání, stejně tak marketingové techniky. A aby mohla být sledována a vyhodnocována účinnost, je potřeba webové stránky propojit na profesionální statistiky.

Za účelem prezentace firmy by měly být sledovány obzvláště údaje o počtu navštívených stránek dané webové stránky jedním zákazníkem, délka doby strávené na těchto stránkách

Pokud by společnost uvažovala komunikační strategii pro internet, tedy propojení vnitřního informačního systému s internetem měla by brát v úvahu veškeré právní a bezpečnostní aspekty, analyzovat vlastní firmu a označit vnitřní informace, které budou zákazníkovi a veřejnosti zpřístupněny.

Vytvoření vlastní webové stránky s sebou přináší výhody v podobě zlepšení firemní image, propagace, podpory značkové politiky, interaktivity a zpětné vazby od zákazníků, zvýšení atraktivnosti společnosti a oslovení velkého množství lidí.

7 NÁKLADY A PŘÍNOSY PROJEKTU

7.1 Náklady spojené s realizací projektu

V této kapitole budou popsány náklady, se kterými by měla společnost XY při realizaci návrhů na zlepšení počítat. Aktuálně se jedná pouze o návrhy, není tedy možné výši nákladů přesně vyčíslit. Celkové náklady budou dále rozděleny na celkové náklady spojené s realizací sebehodnocení dle modelu START PLUS a implementací nápravných opatření (kapitola 7.1.1), a na náklady plánovaného externího hodnocení dle plného Modelu Excellence, viz kapitola 1.1.2).

Návrh č. 1: Benchmarking

Společnost by měla předběžně počítat se mzdovými náklady na technika QM - metodik, lze jen těžko odhadnout počet hodin práce na projektu. Náklady na školení se mohou pohybovat v rozmezí 6 000 – 9 000 Kč na osobu za dva dny, v případě že bude školení nutné. Pokud by byla potřeba za účelem školení, získávání potřebných dat cestovat, společnost by musela počítat i s náklady na služební cesty, ty ale vzhledem k tomu, že by srovnávání mělo probíhat v rámci koncernu, nejsou pravděpodobné.

Návrh č. 2: LinkedIn

Náklady stejně, jako u návrhu zavedení benchmarkingu, nelze jednoznačně určit, i tady se uvažují náklady na mzdu specialistky PR a marketingu, náklady na školení, které se odvíjí od počtu školených členů a zvolené školící agentury, převážně se ceny školení pohybují v rozmezí 5 000 – 10 000 Kč.

Návrh č. 3: Webové stránky

V případě společnosti byly v této fázi identifikovány mzdové náklady, na projektu by spolupracovali specialistka PR a marketingu a pracovníci českého a německého IT. Dále vzniknou náklady na fotografie produktů/služeb, které chce firma prostřednictvím webu prezentovat. Kdyby součástí projektu bylo školení na „online marketing“, činily by náklady na školení, které trvá 100 hodin, přibližně 25 000 Kč.

Mzdové náklady se budou týkat těchto osob: Garant projektu, top management, technik QM – metodik, specialista PR a marketingu, pracovník IT (ČR), pracovník IT (DE) Fotograf. V současné chvíli jsou mzdové náklady realizovaného sebehodnocení přibližně 100 000 Kč.

Předpokládaná výše mzdových nákladů při aplikaci plného modelu je odhadována na 300 000 Kč.

Výše očekávaných nákladů na **kurzy a školení** je zachycena v následující tabulce.

Tab. 21: Náklady na školení/kurzy (Vlastní zpracování)

Kurzy/školení	Částka v Kč (bez DPH)
Benchmarking (2 dny)	8 000
LinkedIn	7 000
Online marketing (100 hodin)	25 000
Náklady celkem	40 000 Kč

Položky týkající se nákladů na přihlášení do **programu Národní ceny kvality ČR** pro firmu s více než 250 zaměstnanci jsou vyčísleny v tabulce č. 20.

Tab. 22: Poplatky Modelu Excellence (Vlastní zpracování)

Model Excellence EFQM	Částka v Kč
Registrační poplatek	25 000
Poplatek za hodnocení	Od 90 000
Náklady celkem	Od 115 000 Kč

7.1.1 Celkové náklady projektu

Celkové náklady spojené s realizací návrhů na zlepšení zobrazuje tabulka č. 21. Jak již bylo dříve řečeno, výše nákladů jsou pouze orientační.

*Tab. 23: Očekávané celkové náklady na realizaci projektu
(Vlastní zpracování)*

Položky	Částka v Kč (cca)
Mzdové náklady	100 000
Náklady na školení/kurzy	40 000
Náklady celkem	140 000 Kč

Z tabulky očekávaných celkových nákladů je patrné, že největší náklady budou tvořit mzdy všech zainteresovaných osob, jedná se o částku cca 100 000 Kč. Po přičtení nákladů na školení/kurzy jednotlivých pracovníků, se celkové náklady tohoto projektu budou pohybovat okolo 140 000 Kč.

7.1.2 Náklady spojené s hodnocením dle plného modelu

Tab. 24: Náklady na zavedení plného modelu excelence

Položky	Částka v Kč (cca)
Mzdové náklady	300 000
Poplatky za účast NCK ČR	115 000
Náklady celkem	415 000 Kč

7.2 Přínosy z realizace projektu

Hlavní přínosy projektu spočívají především ve zvýšení efektivity řízení a procesů, stejně jako např. v oblasti štíhlé výroby je velmi složité je přesně vyčíslit.

Pomocí modelu, v tomto případě zjednodušeného modelu START PLUS, jsou odhaleny nedostatky a zároveň způsob napravení těchto nedostatků. Manažeři mají možnost tak získat nadhled nad všemi činnostmi a komplexněji poznat svoji organizaci. Při opakovaném používání je poté zřejmé, kde se nápravnými opatřeními dosáhlo zlepšení, a kde chyby zůstaly.

Neměl by být opomíjen také přínos v podobě podpory soutěživosti a týmovosti. Opakovaný proces sebehodnocení ukazuje i výsledky oddělení či jednotlivců a jejich pokroků v zlepšování.

Projektem realizovaným v průběhu této diplomové práce bylo společnosti umožněno vyzkoušet si principy a funkčnost plného modelu a tyto zkušenosti pak při jeho aplikaci využít. V neposlední řadě zařídít příliv kvalitního personálu

ZÁVĚR

Tento projekt byl zaměřen na posouzení současného stavu systému řízení jakosti ve vybraném podniku a to na základě vhodně zvolené metody sebehodnocení.

Cílem bylo zanalyzovat současný stav a vypracovat akční plán, jehož obsahem budou návrhy opatření, vedoucí ke zlepšení výkonnosti.

Projekt začíná výběrem vhodné metody, prostřednictvím které bude realizován, a informováním společnosti o plánovaném projektu. K tomu slouží článek ve firemním časopise, článek byl vložen také na firemní intranet, jako téma měsíce. Vedení společnosti byl projekt představen formou prezentace, kde jsou shrnuty podstatné informace týkající se projektu. Poté, co vedení společnosti odsouhlasilo realizaci projektu, byly vytvořeny týmy pro jednotlivá kritéria zvoleného modelu (model START PLUS). Samotný proces sebehodnocení současného stavu systému řízení jakosti probíhalo formou workshopů, ke každému kritériu jeden workshop. V průběhu workshopu jsou pokládány otázky na základě dotazníku, který je součástí příručky modelu, po zkompletování informací je vedena diskuze, v jejímž průběhu se zaznamenávají veškeré poznatky a v závěru diskuze jsou jednotlivé otázky bodově ohodnoceny doporučeným způsobem. Z informací získaných pomocí dotazníků jsou provedeny analýzy dílčích kritérií.

Součástí projektu je bodové hodnocení jednotlivých kritérií, v celkovém součtu získala analyzovaná společnost 635 bodů, přičemž organizace, které získají 500 a více bodů, jsou označovány za excelentní.

I přes vysoké bodové hodnocení byly definovány oblasti pro zlepšení a vytvořen akční plán s nápravnými opatřeními.

K silným stránkám společnosti patří mimo jiné i využívání zpětné vazby zaměstnanců k hodnocení manažerských schopností vedení, stanovení strategie organizace k naplnění poslání a vize, způsob komunikace v rámci organizace nebo integrovaný systém managementu, expanze závodu v předešlých letech, úroveň motivace pracovníků, sledování nákladů na vyrobený přístroj a certifikace společenské odpovědnosti SA 8000

Identifikované oblasti pro zlepšení byly prodiskutovány a zdůrazněny především ty, které by měly být zahrnuty do akčního plánu společnosti. V první řadě by měl být prováděn benchmarking, který je pro sebehodnocení podstatný, zvláště pak při implementaci plného

modelu Excellence. Dále by se v nejbližší době měly vytvořit webové stránky, a zřídit profil společnosti na profesní síti LinkedIn, jako způsob zviditelnění a možnost získání kvalifikovaných pracovních sil.

Projektová část je zakončena finančním zhodnocením projektu a návrhů na zlepšení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

BRÍŠ, Petr. *Management kvality*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 213 s. ISBN 80-731-8312-9.

GOETSCH, David L a Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. 7th ed., new international ed. Harlow: Pearson Education, c2014, xii, 468 s. ISBN 978-1-29202-233-8.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2848-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČEK, Zdeněk. *Jakost - potřeba moderního člověka: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 101 s. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-02-01687-4.

https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Czech_2006.pdf

JURAN, J a Joseph A DE FEO. *Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence*. 6th ed. New York: McGraw Hill, c2010, xxi, 1113 p. ISBN 007162934.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-726-1071-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-1867.

OAKLAND, John S. *Total quality management and operational excellence: text with cases*. 4th ed. London: Routledge, 2014, xxiv, 530 s.: ISBN 978-0-415-63549-3.

PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality*. 2. dopl. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 164 s. ISBN 978-80-8168-083-0.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-68-4.

MIDDLETON, Peter a James SUTTON. *Lean software strategies: proven techniques for managers and developers*. New York, N. Y.: Productivity Press, c2005, xxx, 432 p. ISBN 15-632-7305-5.

VÁCHAL, Jan et al. *Podnikové řízení*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2013, 688 s. ISBN 9788024786827.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele: quality management*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1

[KRAJSKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE. [Http://www.komora-khk.cz/](http://www.komora-khk.cz/): *bussines:Vzdělávací moduly:specifický modul věnovaný řízení jakosti* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z:<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/04-system-managementu-jakosti-iso-9001/04-01-system-managementu-jakosti.pdf>

Národní ceny kvality v Evropě a ve světě. *Sdružení pro oceňování kvality* [online]. ©2005 - 2010 [cit. 2011-11-30]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/narodni-ceny-kvality-vnevrope-a-ve-svete>

The Deming Prize. *Union of Japanese Scientists and Engineers* [online]. © 1997-2004 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.juse.or.jp/e/deming/92>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation of Quality Management (Postupem času se zkratka přestává rozepisovat, protože větší část členů EFQM je ze států mimo Evropu)
EMS	Environmental Management Systém
EnMS	Energy management system
GEFF	Gesamtanlageneffektivität
HR	Human Resources
IMNU	Mit Innovation und Mut zu neuen Ufern
ISO	International Organization for Standardization
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
N/A	Not Available
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
SA	Social Accountability
SMED	Single Minute Exchange of Die
TQM	Total Quality Management.
WMS	Warehouse Management System

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní koncepce excelence.....	25
Obrázek 2: Model výjimečnosti EFQM (uživatelská příručka).....	26
Obrázek 4: Systém managementu.....	32

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Postup projektu (Vlastní zpracování)</i>	34
<i>Tab.: 3 Vazební tabulka hodnoty rizika (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 90)</i>	35
<i>Tab. 2: Riziková analýza (Vlastní zpracování)</i>	36
<i>Tab. 4: SWOT analýza – silné a slabé stránky (Vlastní zpracování)</i>	38
<i>Tab. 5: SWOT analýza – příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování)</i>	39
<i>Tab. 6: SWOT analýza – konečná bilance (Vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tab. 7: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci - výsledky</i>	58
<i>Tab. 8: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky</i>	59
<i>Tab. 9: Bodové hodnocení kritéria Společnost – výsledky (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 10: Bodové hodnocení – Ekonomické výsledky</i>	60
<i>Tab. 11: Bodové hodnocení kritérií výsledků – souhrnné (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 12: Výpočet celkového počtu bodů (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 13: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 1 – Vedení</i>	63
<i>Tab. 14: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 2 – Strategie</i>	63
<i>Tab. 15: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 3 - Pracovníci</i>	63
<i>Tab. 16: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 5 – Procesy, výroby a služby</i>	64
<i>Tab. 17: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 6 – Zákazníci</i>	64
<i>Tab. 18: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 7 – Pracovníci</i>	64
<i>Tab. 19: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 8 - Společnost</i>	64
<i>Tab. 20: Silné stránky a oblasti pro zlepšení: kritérium 9 – Ekonomické výsledky</i>	65
<i>Tab. 21: Náklady na školení/kurzy (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 22: Poplatky Modelu Excellence (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 23: Očekávané celkové náklady na realizaci projektu (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 24: Náklady na zavedení plného modelu excelence</i>	74

SEZNAM PŘÍLOH

PI	ČLÁNEK FIREMNÍHO ČASOPISU
PII	PREZENTACE – PORADA VEDENÍ
PIII	INTERNETOVÝ ČLÁNEK
PIV	HODNOTÍCÍ TABULKA – PŘEDPOKLADY
PV	BODOVÉ HODNOCENÍ - PŘEDPOKLADY
PVI	HODNOTÍCÍ TABULKA - VÝSLEDKY
PVII	MYŠLENKOVÁ MAPA – BECHNMARKING
PVIII:	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Sebehodnocení dle EFQM – šance na cestě neustálého zlepšování

ISO 9001, Poka Yoke, Six Sigma, Kaizen. Super nástroje, skvělé metody. Něco jim však chybí. To něco je komplexní přístup.

Ne, že by se ISO 9001 netýkalo všech procesů a činností firmy. Čím dál víc je však považováno za nezbytný základ, který už ani neposkytuje konkurenční výhodu. Jsou tu však i další metody řízení, které mohou společnost posunout výrazně dál.

Pár řádek, které pomohou vykredit situaci v České republice – podle průzkumu z roku 2011 se 80% českých podnikatelů domnívá, že kvalitní řízení je klíčové pro úspěch, zároveň však 34 respondentů žádně moderní nástroje neznají – a tudíž ani nepoužívají.

Západně od našich hranic se moderní metody řízení používají mnohem více. Jednou z nich je Model excelence EFQM, považovaný za jeden z nejsilnějších a nejkompaktnějších nástrojů zlepšování. Přibližně 60% velkých a středních firem v EU funguje na základě EFQM modelu – jen namátkou Bosch, BMW, Volkswagen, Siemens nebo Grundfos.

Tak tedy o co vlastně jde? Ale co bych Vám povídal, jeden obrázek vydá za tisíc slov...



Model excelence je založen na 9 pilířích, pilíře označené jako „Předpoklady“ umožňují „Výledky“. Tedy excelence v oblastech Vedení, Pracovníci, Strategie, Partnerství a zdroje a Procesy, produkty a služby umožňuje dosahovat vynikajících výsledků v oblastech Pracovníci, Zákazníci, Společnost a Klíčové výsledky. Jednotlivé pilíře se od sebe liší vahou.

To nejpodstatnější a nejpřínosnější je jádro modelu EFQM – a tím je sebehodnocení. Organizace na základě dotazníku sama sebe ohod-

notí, jak na tom v jednotlivých oblastech je. Nejvyšší ohodnocení vždy znamená excelenci, které dosahují ti nejlepší z nejlepších. Sebehodnocení tedy umožňuje nastavení zrcadla, nalezení potenciálů pro zlepšení.

Na sebehodnocení je rovněž založena Národní cena kvality ČR, případně ocenění ještě vyšší – Evropská cena za jakost.

Jak to celé vlastně vzniklo? Na přelomu 80. a 90. let odborníci Evropské nadace pro management kvality EFQM analyzovali způsoby řízení nejlepších firem v Americe a v Japonsku. Na základě výsledků této analýzy vytvořili v roce 1991 nový model řízení pro evropské firmy a nazvali ho Evropský model TQM (Total quality management). Ten od té doby samozřejmě doznal mnohých změn a vylepšení.

Tak jdeme do toho, ne?

80 %

našich podnikatelů se domnívá, že kvalitní řízení je klíčové pro úspěch, 3/4 však neví, jak na to.

60 %

velkých a středních EU firem funguje na základě EFQM.

Zdroj: Interní zdroje

Lenka Pouřiková
(externista)
Petr Horák

Sebehodnocení dle Modelu excelence

, 27. 4. 2015

O co jde?

- ▶ model pochází z dílny neziskové organizace EFQM
- ▶ založena r. 1988 v Bruselu 14 předními firmami s cílem zvýšit konkurenceschopnost evropské ekonomiky
- ▶ nyní celosvětová organizace (500 členů, v ČR ČSJ, O2, VŠB-TU, VUT)
- ▶ příklady organizací, které pracují v Modelem excelence (v ČR): Bosch Diesel, Hyundai, O2, VUT, Rossmann, Městský úřad Hranice, Krajský úřad Libereckého kraje ...

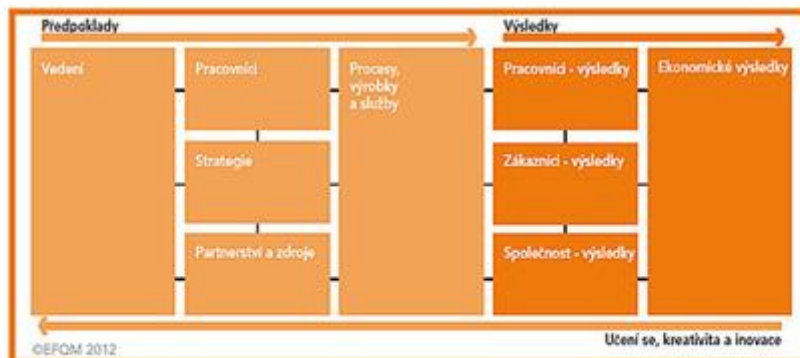
udržitelnost

Proč do toho jít?

- ▶ komplexní zhodnocení organizace, ucelený pohled
- ▶ uznáváno jako nejsilnější nástroj zlepšování
- ▶ prestižní záležitost
- ▶ umožňuje výrazný posun dopředu
- ▶ příprava na účast v Národní ceně kvality
 - ▶ pozn.: v zahraničí je získání Národní ceny kvality nejvyšší metou, již může firma dosáhnout. Předávání těchto ocenění se ujímají předšedové vlád (např. v Japonsku), hlav monarchií (Švédsko, Velká Británie) či prezidenti, jako třeba v USA, kde je cena dokonce zakotvena federálním zákonem.

Jak? – část první

- ▶ dotazník
- ▶ volba padla START PLUS – vhodný pro vyspělé organizace, vyšší náročnost odměněna vyšším přínosem
- ▶ hodnocení probíhá v rámci 9 kritérií, celkově 50 otázek



Otázky - příklad

► Kritérium č. 5 – Procesy, výrobky a služby

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
5.1	Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?			

Jak? – část druhá

- pro každé z kritérií vytvořen minitým o 3 – 4 členech
- složení – podle povahy kritéria, pokud možno průřezově (člen vrcholového vedení, středního managementu, „řadový“ pracovník)
- formou moderovaného workshopu (moderátor: Petr Horák)
- sebehodnocení proběhne během února a března 2015

Časový harmonogram

- ▶ workshopy proběhnou v rozmezí KW4 – KW 9
- ▶ trvání : přibližně 2,5 hod / workshop

Postup při hodnocení

- ▶ vychází z logiky RADAR



Postup při hodnocení - Předpoklady

Hodnocení a zlepšování			Nějaký důkaz o přezkoumání a nebo zlepšení	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematické identifikace nejlepších přístupů				
Aplikace		Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn nejméně v 50% příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech				
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz	Přístup je nějakým způsobem navržen	Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy				
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100


Postup při hodnocení - Výsledky

Srovnání	Žádné srovnání nebo jen ojedinělé	Přísná porovnání příběžná u % vědecků	Přísná porovnání příběžná u % vědecků	Přísná porovnání příběžná u % vědecků	Přísná porovnání u všech vědecků					
Účle	Žádné účle nebo jen ojedinělé	Dosažené a vhodné příběžná u % vědecků	Dosažené a vhodné příběžná u % vědecků	Dosažené a vhodné příběžná u % vědecků	Dosažené a vhodné u všech vědecků					
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojedinělé	Postupní trend nebo trend dobrý výkonnost u % vědecků	Postupní trend nebo trend dobrý výkonnost u % vědecků	Postupní trend nebo trend dobrý výkonnost u % vědecků	Postupní trend nebo trend dobrý výkonnost u všech vědecků					
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Rozsah přiměřenost	Žádné vědecků nebo jen ojedinělé	Vědecků pokrývají % příběžných oblastí	Vědecků pokrývají % příběžných oblastí	Vědecků pokrývají % příběžných oblastí	Vědecků pokrývají všechny příběžné oblasti					
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení celkového výsledku	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



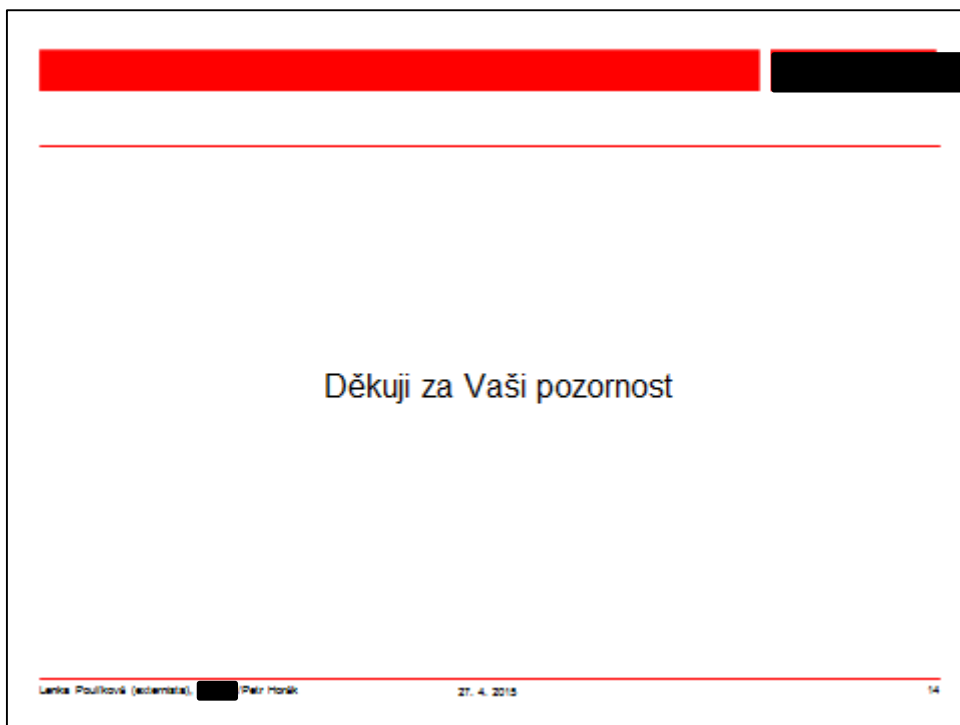
Výstup

- ▶ hodnotící zpráva (ve formě diplomové práce; diplomantka Lenka Pouřiková, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, obor Průmyslové inženýrství) – zpracování – březen / duben 2015
- ▶ prodiskutována na poradě vedení
- ▶ identifikace příležitostí pro zlepšování



Co dál?

- ▶ pokud se nástroj osvědčí, v OR 2015/2016 – hodnocení ve spolupráci s ČSJ
- ▶ výstupem bodové hodnocení zralosti organizace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Interních zdrojů

PŘÍLOHA PIII: INTERNETOVÝ ČLÁNEK

Leden - zahajujeme sebehodnocení dle Modelu excelence

V průběhu ledna budou v naší společnosti probíhat workshopy, jejichž cílem bude provést sebehodnocení na základě Modelu excelence. Mnohé jste se již mohli dozvědět v článku v časopise, na tomto místě tedy jen odpovíme na otázky Proč? a Jak?

Proč? Model excelence nám umožní identifikovat silné a slabé stránky. Tím získáme informaci o úrovni naší společnosti a identifikujeme možnosti dalšího zlepšování a tím posunu k excelenci.

Jak? Sebehodnocení bude provedeno na základě modelu Start Plus. Jedná se o středně obtížný dotazník, rozdělený do 9 kritérií a obsahující 50 otázek. Pro každé kritérium vznikne minitým (složení podle povahy otázek) a proběhnou workshopy. Výsledkem sebehodnocení je identifikace silných stránek, oblastí pro zlepšování a bodové ohodnocení (max. 1000 bodů). Následovat bude výběr priorit určených pro zlepšování a stanovení akčního plánu formou projektů.

Model excelence je tedy dalším nástrojem na naší cestě být stále lepší, neboť - jak praví Aristoteles - Excellence není čin, je to zvyk.

Zdroj: Interní zdroje

PŘÍLOHA PIV: HODNOTÍCÍ TABULKA – PŘEDPOKLADY

Hodnocení a zlepšování					Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů		
Aplikace			Uplatněn alespoň v jedné oblasti		Uplatněn nejméně v 50 % příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech		
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz		Přístup je nějakým způsobem navržen		Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy		
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

Zdroj: Národní cena kvality ČR, 2013, s. 21

PŘÍLOHA PV: BODOVÉ HODNOCENÍ - PŘEDPOKLADY

Kritérium 1: Vedení

Číslo	Otázka	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?	65
1.2	Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?	75
1.3	Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?	70
1.4	Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?	50
1.5	Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?	65
1.6	Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?	70
1.7	Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?	60
1.8	Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?	70
1.9	Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?	70
1.10	Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?	60
		65

Kritérium 2: Strategie

Číslo	Otázka	Body
2.1	Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?	N/A
2.2	Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?	N/A
2.3	Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?	60
2.4	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?	50
2.5	Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?	65
2.6	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?	30
2.7	Jak je zajištěna systematickosti procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?	50
2.8	Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?	10
2.9	Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?	60
2.10	Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovni organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?	50
		50

Kritérium 3: Pracovníci

Číslo	Otázka	Body
3.1	Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?	75
3.2	Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?	80
3.3	Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?	90
3.4	Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?	80
3.5	Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?	85
3.6	Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?	90
3.7	Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?	95
3.8	Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?	95
3.9	Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?	90
3.10	Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?	90
		90

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Číslo	Otázka	Body
4.1	Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?	70
4.2	Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?	50
4.3	Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?	60
4.4	Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?	70
4.5	Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?	70
4.6	Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?	80
4.7	Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?	70
4.8	Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?	70
4.9	Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?	90
4.10	Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?	50
		70

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

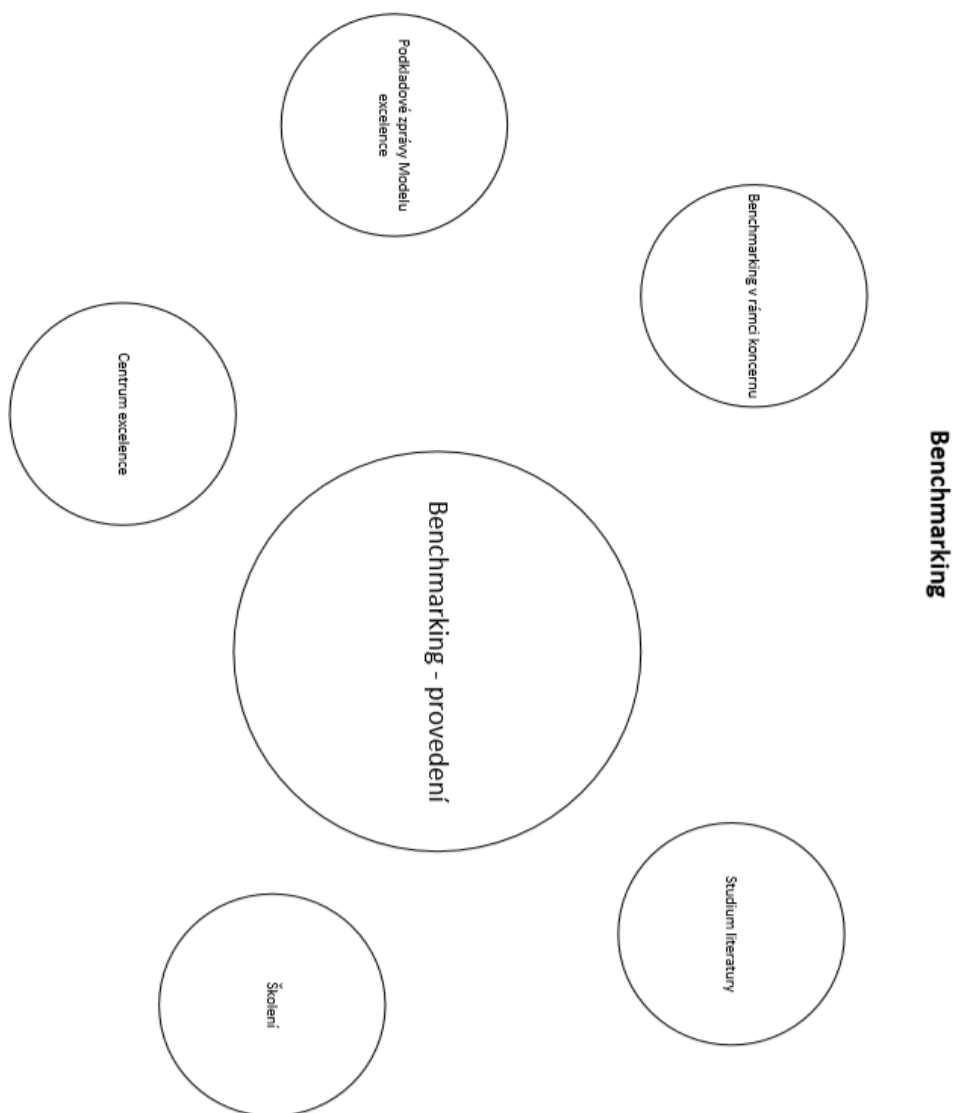
Číslo	Otázka	Body
5.1	Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?	80
5.2	Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?	70
5.3	Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?	40
5.4	Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?	60
5.5	Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?	N/A
5.6	Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?	N/A
5.7	Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?	N/A
5.8	Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?	60
5.9	Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?	N/A
5.10	Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?	N/A
		60

PŘÍLOHA PVI: HODNOTÍCÍ TABULKA - VÝSLEDKY

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinelá	Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků					
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojedinele	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků					
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojedinele	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/2 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 3/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků					
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojedinele	Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti					
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení díličního kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Zdroj: Národní cena kvality ČR, 2013, s. 23 – 24.

PŘÍLOHA PVII: MYŠLENKOVÁ MAPA - BENCHMARKING



Zdroj: Interní zdroje

PŘÍLOHA PVIII: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Popis projektu		Objektivně ověřitelné ukazatele		Prostředky ověření		Rizika
Záměr projektu		Zlepšení hospodářského výsledku Zvýšení úrovně managementu, kvality výrobků a služeb Společenská odpovědnost a vztah k životnímu prostředí		Firemní záznamy Hodnoticí zprávy Roční finanční i nefinanční ukazatele Projektová dokumentace		
Cíl projektu		Sebehodnotící zpráva a akční plán (3 návrhy na zlepšení) Zpětná vazba nezávislého hodnotitele		Zpracovaná podkladová zpráva Hodnotící sešit + bodové ohodnocení NH Hodnotící zpráva nezávislého hodnotitele Diplomová práce		Provedená analýza nespĺňuje požadavky Nezájem vedení na výsledku projekt
Výstupy		Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování (3 oblasti) bodové ohodnocení 9 kritérií (každé kritérium cca. 50 otázek) Návrhy akčního plánu (min. 3) Zpracované analýzy Projektové dokumenty		Uživatelská příručka Rozpracovaný formulář podkladové zpravy Vyplněný formulář hodnotícího sešitu Diplomová práce		Nedoružení stanovených termínů Členové týmu jsou časově zaneprázdněni Nedostatečné informace poskytnuté společnost
Klíčové činnosti		Vstupy a zdroje:		Časový rámec aktivít:		Spátý výběr návrhů zlepšení Ostatní hrozby
1. Příprava dotazníků 2. Vykolení realizačního týmu 3. Sběr potřebných dat 4. Analýzy získaných dat 5. Návrhy na změny		1.1.) Model START PLUS (podkladové zprávy pro hodnocení, hodnotící sešit) 1.2.) Vybrané oblasti pro hodnocení (max. 9 oblastí) 2.1) Lidé - týmy pro jednotlivé oblasti hodnoc (4-5 lidí v jednom týmu, celkový počet týmů podle počtu kritérií - max. 9 týmů)		1.1.) 2-3 týdny 1.2) 1-2 týdny 2.1) 1 týden 3.1.) měsíc 4.1.) 3 týdny 5.1.) 1 týden		Předběžné podmínky: školení vedoucích pracovníků, seznámení celé společnosti s projektem

Obrázek 4: Logický rámec projektu (Vlastní zpracování)