

# Uplatnění modelu EFQM excelence ve vybrané společnosti

Bc. et Bc. Michaela Ochmanová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Ochmanová**  
Osobní číslo: **M14453**  
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Uplatnění modelu EFQM excelence ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Formulujte teoretická východiska využitelná pro řešení tématu práce.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte výsledky analýz a navrhněte doporučení pro zlepšení současného stavu.
- Na základě zjištěných poznatků vytvořte projekt zefektivnění ve vybrané společnosti.
- Zhodnoťte přínosy a rizika projektu, shrňte závěrečná doporučení a návrhy pro danou společnost.

## Závěr



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

Seznam odborné literatury:

DENNIS, Pascal. Lean production simplified: a plain language guide to the world's most powerful production system. New York: Productivity Press, c2002, 170 s. ISBN 1563272628.

GAŠPARÍK, Jozef. Quality management in construction. Brno: Tribun EU, 2014. 116 s. Librix.eu. ISBN 978-80-263-0789-1.

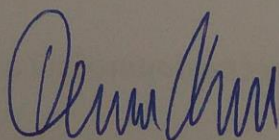
GAŠPARÍK, Jozef a GAŠPARÍK, Marián. Quality management in organizations. First edition in Tribun EU, s.r.o. Brno: Tribun EU, 2016. 128 stran. Librix.eu. ISBN 978-80-263-1136-2.

KOŠTURIÁK, Ján et al. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. v, 234 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-2349-2.

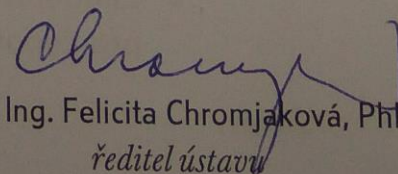
Model excellence EFQM. Vyd. 2., upr. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, 35 s. ISBN 8002016718.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.  
ředitel ústavu



# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

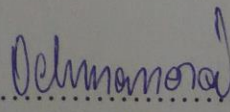
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a 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/bakalářskou 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/bakalářské 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,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

18. 4. 2014

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu, zabývající se možností zavedení a uplatnění modelu EFQM excellence ve vybrané společnosti. Tato práce je rozdělena na část teoretickou, ve které je vypracována literární rešerše na zadané téma a část praktickou, kde je uvedena analýza současného stavu podniku. Dále je vytvořeno hodnocení analytické části a na jejím základě vytvořen projekt. V poslední části jsou uvedena návrhová opatření vedoucí ke zlepšení kvality celého podniku.

**Klíčová slova:** EFQM, excellence, RADAR, kvalita, TQM, kaizen, zlepšování, sebehodnocení

## **ABSTRACT**

The object of this master thesis is to create a project that deal with possibility of implementation and application of EFQM Excellence model in chosen company. This thesis is divided into theoretical part, in which is elaborated literature search on selected topic and practical part, in which is shown an analysis of present situation of company. Below there is created an evaluation of analytical part and by this informations the project is made. In the last part of the work, there are some proposials to improve the quality of whole company.

**Keywords:** EFQM, excellence, RADAR, quality, TQM, kaizen, improvement, self-evaluation

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Petru Brišovi, CSc., za odborné vedení a cenné rady při zpracování práce. Dále bych chtěla velmi poděkovat vedoucí oddělení průmyslového inženýrství za její ochotu a čas strávený při konzultacích a také vybrané společnosti za možnost zpracovávat tuto práci. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za neutuchající podporu během celého mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KVALITA</b> .....	<b>12</b>
1.1 KVALITNÍ ŘÍZENÍ (QMS) .....	13
1.1.1 Normy ISO 9001 .....	14
1.2 TQM.....	18
1.2.1 Objasnění pojmů TQM .....	18
1.3 KAIZEN .....	20
<b>2 MODEL EXCELENCE EFQM</b> .....	<b>21</b>
2.1 VZNIK MYŠLENKY MODELU EXCELENCE .....	21
2.2 POTŘEBA MODELU .....	21
2.3 NÁRODNÍ CENA KVALITY .....	22
2.4 BUDE MODEL FUNGOVAT? .....	23
2.5 ZÁKLADNÍ KONCEPCE EXCELENCE.....	26
2.5.1 Vytváření hodnoty pro zákazníka:.....	26
2.5.2 Vedení a stálost záměrů a/nebo cílů .....	26
2.5.3 Management na základě procesů a faktů.....	27
2.5.4 Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost.....	27
2.5.5 Neustálé učení se, inovace a zlepšování.....	27
2.5.6 Rozvoj partnerství .....	27
2.5.7 Společenská odpovědnost organizace .....	27
2.5.8 Trvalé dosahování vynikajících výsledků: .....	28
2.6 KRITÉRIA.....	28
2.7 LOGIKA RADAR.....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA FIRMY</b> .....	<b>35</b>
3.1 KVALITNÍ SYSTÉM ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	38
3.1.1 Procesy .....	39
3.1.2 Řízení rizik .....	41
3.1.3 Audity kvality .....	43
3.1.4 Vztahy se zákazníky .....	44
3.1.5 Řízená dokumentace .....	44
3.2 PROČ SI SPOLEČNOST VYBRALA MODEL EFQM EXCELENCE? .....	45
3.3 SWOT ANALÝZA.....	46
3.4 VYMEZENÍ PROJEKTU .....	50
3.4.1 Definování projektu.....	51
3.4.2 SMART cíl projektu.....	52

3.5	INVESTICE 2015.....	52
3.6	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	53
3.7	SBĚR DAT PRO ANALÝZU A ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU.....	53
3.8	DOTAZNÍK .....	54
3.8.1	VEDENÍ.....	55
3.8.2	STRATEGIE A POLITIKA .....	57
3.8.3	PRACOVNÍCI - ZDROJE .....	58
3.8.4	PARTERSTVÍ A ZDROJE.....	60
3.8.5	PROCESY .....	62
3.8.6	ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY.....	65
3.8.7	PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY .....	67
3.8.8	SPOLEČNOST - VÝSLEDKY.....	69
3.8.9	KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI.....	70
3.9	BODOVÉ HODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	73
3.10	SOUHRNNÉ VÝSLEDKY HODNOCENÍ.....	76
	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	79
<b>4</b>	<b>ZLEPŠOVACÍ NÁVRHY.....</b>	<b>82</b>
4.1	HARMONOGRAM PROJEKTU .....	85
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>



## ÚVOD

Dnešní trh je vysoce konkurenčním prostředím. Není proto lehké, jako nově založená firma prorazit, ale možná ještě těžší je udržet se, jako již zavedená firma, na špici v daném oboru. Proto se mnoho firem snaží neustále zlepšovat a posouvat kupředu, aby právě ony vyhrály svůj boj o zákazníka.

Společnosti neustále hledají úspory, na materiálu, zaměstnancích a mnoha dalších faktorech, ale přesto chtějí vyrábět kvalitní výrobky. Zavedením normy ISO již není dnes téměř nikdo ohromen a zákazník ji již bere spíše jako běžný standard.

Je dobré mít tyto normy zavedeny, zákazník má jistotu, že kupuje kvalitní výrobek, ale také je dobré dělat i něco navíc, než se jen snažit dodržovat spodní hranice těchto norem.

Z toho důvodu si společnost vybrala pro zpracování diplomové práce možnost uplatnění modelu EFQM excellence, který bohužel zatím není v České republice příliš rozšířen. Tento model se zakládá na samohodnocení podniku, kdy výsledné hodnoty poté může firma porovnat s excelentními organizacemi anebo nejlepšími organizacemi ve svém odvětví. Tento model je možné použít k ujasnění si svých silných stránek, ale i objevení příležitostí ke zlepšení. Příležitosti ke zlepšení zpravidla brzdí firmu na cestě za excelencí.

Tento model je možné využít dvojím způsobem. Buď pro sebehodnocení podniku, čistě pro účely zjištění slabých stránek a příležitostí ke zlepšení, anebo se firma může přihlásit do soutěže Národní ceny kvality, kde každoročně soutěží nejlepší české firmy o titul Firma roku.

Výhodou tohoto samohodnocení je, že firmy nejsou svazovány žádnými normami, které jsou povinny dodržovat, ale zároveň mohou objevit oblasti, které byly určitou dobu zanedbávány a nedostatečně rozvíjeny.

Práce je rozdělena na část teoretickou, kde jsou popsána teoretická východiska pro tvorbu projektu. Druhá část je praktická, kde na začátku je uvedena charakteristika firmy a analýza současného stavu. A za tím následuje návrh projektu, jeho definování, harmonogram a v závěru budou uvedeny návrhy na zlepšení a závěrečné zhodnocení.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma této diplomové práce si zvolila přímo vybraná společnost. Návrh vzešel z oddělení kvality, které v té době uvažovalo o možnostech zavedení a uplatňování modelu EFQM excellence.

Cílem projektu je provést analýzu současného stavu podniku, zhodnocení možností uplatnění tohoto modelu a vypracování návrhu možné implementace. Cíl projektu byl definován pomocí metody SMART, kde je stanoveno, že bude sestaven tým, který bude ve stanovených intervalech provádět hodnocení podniku a následně vypracovávat hodnotící správu pro management. V době zasedání rady pro jakost budou projednávány možná opatření pro zlepšení současného stavu daných kritérií.

Tvorba návrhu projektu začala počátkem ledna 2017, kdy bylo provedeno zhodnocení analytické části, a byly zjištěny určité nedostatky v některých oblastech hodnocení. Cíl projektu bude naplněn, pokud společnost provede nápravná opatření k těmto oblastem a přihlásí se do programu START PLUS.

Při tvorbě teoretické části bylo čerpáno z odborné literatury, z velké části vydanou Českou společností pro jakost, ale také ze zahraniční odborné literatury nebo ověřených, oficiálních webových stránek.

Praktická část je pomyslně rozdělena na analytickou a projektovou část.

V analytické části je vypracována podrobná SWOT analýza, kdy informace k jejímu zpracování byly čerpány z pozorování a rozhovorů s pracovníky.

Na začátku projektové části byl pro zájemce vytvořen malý workshop, kde jim byla představena myšlenka modelu EFQM, její koncepce a hodnotící kritéria. Dále byly vytvořeny studijní materiály ve formě e-learningu pro pracovníky, kteří se workshopu z nějakého důvodu nemohli zúčastnit v podobě PowerPointové prezentace a PDF. Po představení této metody zaměstnancům proběhla tvorba dotazníku, dle oficiální verze využívané Českou společností pro jakost, kdy k vyhodnocení bylo použito klasického histogramu.

Dále je projektové části uvedeno definování projektu, riziková analýza RIPRAN a harmonogram projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KVALITA

Jednoznačně definovat kvalitu je dosti obtížné, protože snad každý člověk si pod pojmem kvalita představí něco jiného. Někdo si vybaví švýcarské hodinky, další výborné jídlo v restauraci a někdo jiný zase perfektní účes od kadeřnice. A jaký je rozdíl mezi kvalitou a jakostí? Žádný. Oba vyjadřují totéž. [27]

Pojem kvalita byl již mnohokrát definován v nejrůznější odborné literatuře nebo i v mezinárodně platných normách, například ISO, kde je uvedena definice: „*Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků*“. Přičemž požadavky jsou dle normy očekávané (např. zákazník) nebo závazné (např. dle normy).

V jiné odborné literatuře je pak kvalita definována následovně: „Jakost je schopnost jednotky plnit požadavky, stanovené a předpokládané vzhledem k jejímu určení.“ Část 11 DIN 55350 (ČSN ISO 8402) [27]

Zjednodušeně by se dalo říct, že jakostí je to, když je zákazník spokojen. [27]

*„Zlepšete kvalitu a automaticky zvýšíte produktivitu. Budete na trhu úspěšní nižší cenou a vyšší kvalitou. Budete obchodně úspěšní a vytvoříte pracovní příležitosti.“*

*William Edwards Deming*

Snad každá firma má již dnes zavedený nějaký systém kvality, který je popsán ve firemních směrnících, předpisech, nařízeních a normách, ale v podstatě je možné popsat tento systém ve 4 větách:

- 1) Řekni, co děláš!
- 2) Napiš, co říkáš!
- 3) Dělej, co máš napsáno!
- 4) Zlepšuj to! [27]



Kvalita

Dle Dennise stála dříve kvalita v dání za výrobou a zmetkovost byla, oproti současným standardům, obrovská. Pracovníci nebyli zapojováni do organizace práce a nebyly jim poskytovány dostatečné informace, díky kterým by mohli zlepšit proces. Výstupní kontrola, která však nepřidává žádnou hodnotu, jen zvyšuje náklady, se stala standardem a odborníci na kvalitu kontrolovali hotové výrobky, avšak armády opravářů spravovali neshodné výrobky. [3]



Obrázek 1 Juranova spirála jakosti [13]

## 1.1 Kvalitní řízení (QMS)

Quality management byl dlouhou dobu překládán jako řízení kvality, v posledních letech se tento překlad ukázal jako ne úplně přesný a proto se začal spíše používat výraz kvalitní řízení. Ještě nyní se však s tímto překladem velmi často setkáváme i v odborné literatuře což bude pravděpodobně trvat ještě mnoho let.

QMS je manažerský systém určený k přímému řízení organizace a její kvality. Rozhodnutí implementovat QMS v organizaci je důležitým strategickým manažerským rozhodnutím. K vytvoření správného rozhodnutí je nezbytné detailně porozumět systému kvalitního řízení, definovat cíle, kterých má být dosaženo, podrobně rozebrat veškeré benefity, časové nároky a náklady, zavázat se odměňovat zaměstnance (nejen za jejich běžnou práci, ale i za práci na projektech quality managementu), protože úspěšná implementace QMS je poskládaná z úsilí všech zaměstnanců. [8]

Zavedení QMS by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Návrh a realizace systému quality managementu je ovlivněna: [6]

- Prostředím organizace, změnami v prostředí a riziky spojenými s prostředím
- Měnícími se potřebami
- Specifickými cíli
- Nabízenými produkty
- Procesy, které zpracovává
- Velikostí a organizační strukturou

### 1.1.1 Normy ISO 9001

Dokument ISO 9001 je standardem, který je využíván jako výchozí bod pro nastavení základních řídicích podnikových procesů a také jako srovnávací model pro již nastavené procesy, jejichž úkolem je neustále zvyšovat kvalitu poskytovaných produktů, strategický management nebo řízení rizik a práce s nimi. K tomu, aby byla tato norma podniku udělena, musí projít certifikací. Výstupem certifikačního procesu je mezinárodně uznávaný dokument, poukazující na schopnost organizace dosahovat stabilně určité úrovně kvality. [12]

Normy ISO 9001 mohou být užívány vnitřními a vnějšími stranami, včetně certifikačních orgánů k posouzení schopnosti vyhovět zákazníkům a požadavkům zákona, vztahujících se na produkt a vlastní požadavky organizace.

Norma ISO specifikuje požadavky na QM systém, kde organizace:

- Potřebuje ukázat její schopnost nabízet konzistentní produkty, které vyhovují zákazníkům a vztahují se na ně zákonná nařízení a regulační požadavky.

- Cílem je zvýšit uspokojení zákazníka skrze efektivní použití systému, včetně procesů pro neustálé zlepšování systému a záruku shody produktu pro zákazníka a platné právní předpisy. [8]

Všechny požadavky ISO 9001 jsou všeobecně platné a určené k užitím všem organizacím bez ohledu na typ, velikost a nabízené produkty.

Pokud některé požadavky tohoto standardu nemohou být aplikovány z důvodu charakteru společnosti a jejího produktu, může to být důvodem k zamítnutí žádosti o certifikaci.[8]

### **Procesní přístup a ISO:**

Tento standard podporuje přijetí procesního přístupu při rozvoji, implementaci a zlepšování efektivity QMS pro zvětšení uspokojení zákazníků seznámením se s jejich potřebami. Aby organizace fungovala efektivně, musí vymezit a řídit mnoho provázaných činností. Činnosti nebo řada činností využívající zdroje a je vedena v pořadí umožňující transformaci vstupů na výstupy, může být považována za proces. Často výstup z jednoho procesu je přímo přetvořen na vstup do procesu dalšího. [6]

Použitím systému procesů uvnitř organizace, společně s identifikací a vztahy v těchto procesech a jejich řízení k vytvoření požadovaných výsledků mohou být označovány jako procesní přístup. [6]

Výhodou procesního přístupu je probíhající kontrola poskytuje vazbu mezi jednotlivými procesy uvnitř systému procesů stejně dobře jako při jejich kombinaci a interakci. Tento druh přístupu uvnitř QMS zdůrazňuje důležitost:

- Porozumění a vyhovění požadavkům
- Potřebu vzít v úvahu zpracování podmínek přidané hodnoty
- Získávání výsledků procesní výkonnosti a efektivity
- Neustálé zlepšování procesů založených na objektivním měření [6]

Monitorování spokojenosti zákazníků vyžaduje hodnocení informovanosti související s vnímáním zákazníka, zda organizace vyhověla zákaznickým požadavkům.

V konečném součtu, metodologie známá jako PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT) může být použita na jakýkoliv proces. PDCA cyklus může být jednoduše popsán jako:

- PLÁNUJ: vytvoří cíle a procesy potřebné k dosažení výsledků v souladu s požadavky zákazníka a politikou organizace.
- DĚLEJ: realizace procesů
- OVĚŘ: sleduj a měř procesy a produkty
- JEDNEJ: podnikej opatření pro neustálé zlepšování procesní výkonnosti [8]

**Struktura systému managementu kvality:**



Obrázek 2 Model procesně orientovaného managementu jakosti [20]

**Všeobecné požadavky:**

Organizace by měla ustanovit, dokumentovat, implementovat a prosazovat systém managementu kvality a kontinuálně zlepšovat jeho efektivitu v souladu s požadavky mezinárodních standardů.



Organizace by měla:

- a) Vymezit procesy potřebné pro systém managementu kvality a její aplikaci napříč organizací.
- b) Určit pořadí a interakci mezi těmito procesy.
- c) Vymezit kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivity činností a kontroly těchto procesů.
- d) Zabezpečit dostupnost zdrojů a informací potřebných pro podporu činností a monitorování procesů.
- e) Sledovat, měřit a analyzovat upotřebitelnost procesů.
- f) Zavést postupy nezbytné k dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování procesů. [8]

Tyto procesy by měly být řízeny organizací v souladu s požadavky mezinárodních standardů.

Pokud si organizace vybere k zajištění některého procesu, který ovlivňuje produktovou shodnost, externí organizací, tzv. outsourcovat, měla by si zajistit kontrolu nad takovýmto procesem. Typ a rozsah kontroly aplikovaný na takto získaný proces by měl být definován uvnitř systému managementu kvality. [7]



Obrázek 3 Koloběh systému kvalitního řízení [15]

## 1.2 TQM

TQM, nebo-li Total Quality Management, je systém kvalitního řízení, který vznikl na počátku 70. let, 20. století, jako reakce na strategie, které pomohly k náhlému a strmému rozvoji průmyslu na Dálném východě, zejména v Japonsku. [5]

Cílem Total Quality Managementu je orientace na zákazníka, protože již dávno neplatí, že to co se nakupuje, určují firmy. V dnešním vysoce konkurenčním světě, určuje to, co se bude vyrábět zákazník. Úkolem firmy je plnit jeho požadavky a přání, která jsou bez nadsázky, téměř neomezené. Zákazník vyžaduje správný produkt (tedy přesně to, co si objednal), v co nejkratší dobu v co nejvyšší kvalitě. Proto vznikla myšlenka systému kvalitního řízení, chcete-li systému řízení kvality. [5]

Tento systém však není, dle Fehra, ničím novým a převratným. Zaměřuje se pouze na precizní a systematické dodržování několika metod uvnitř podniku, se zaměřením na kvalitu a spokojenost zákazníků a to nejen těch finálních, ale i interních.[5]

Základem úspěchu je však vedení, které je přesvědčené o funkčnosti celého systému, přijme tyto myšlenky a metody za své a jde tak příkladem všem zaměstnancům v podniku.

Není možné, aby bylo dosaženo úspěchu v jakékoliv z koncepcí TQM bez podpory managementu. Proto je také systém nazván Total Quality Management, kde je již v názvu vyjádřena nezpochybnitelná vedoucí role managementu. [7]

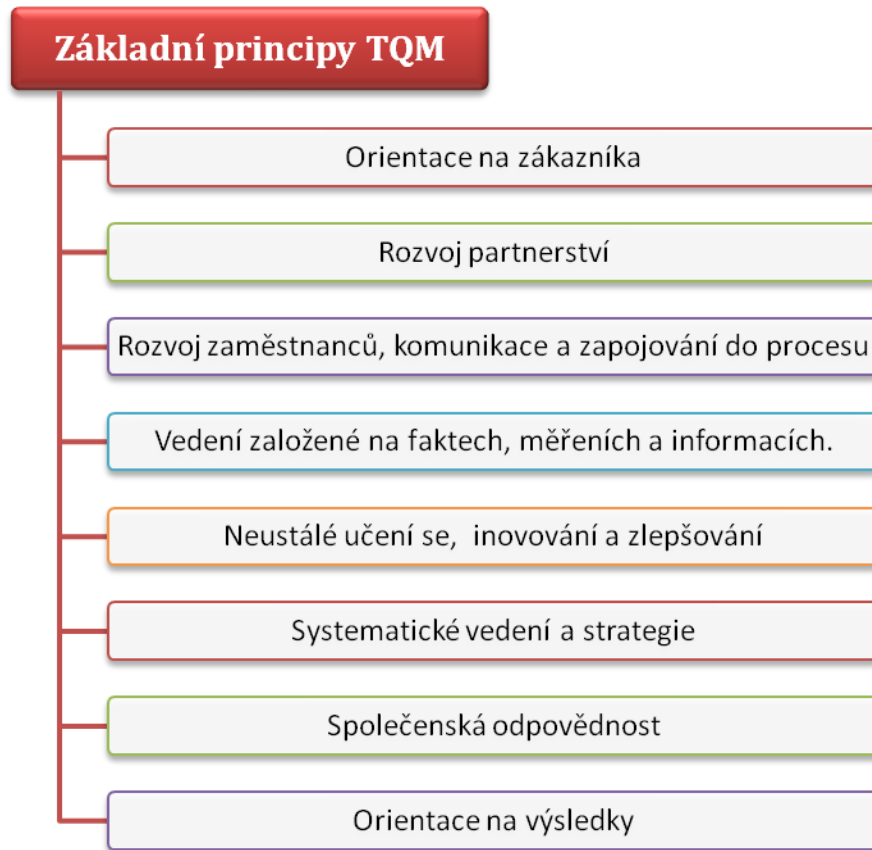
Gašpárik ve své publikaci uvádí, že TQM je otevřený, neustále se vyvíjející systém, který přináší různorodost v technikách a nástrojích, určených k dosažení, rozvoji a udržení kvality, čili schopnosti uspokojit potřeby zákazníka, jakožto rozhodující charakteristiky všech podnikajících jednotek. [6]

TQM je nejen postoj nebo filozofie, ale také proces, který zdůrazňuje osobní odpovědnost všech zaměstnanců, snažících se o neustálé zlepšování. Proces jako takový nemá konec. [6]

### 1.2.1 Objasnění pojmů TQM

- „Total – zapojení celého podniku, všech zaměstnanců do procesu zvyšování kvality. Platí to nejen pro výroby, ale i služby a veškeré činnosti.
- Quality – schopnost výrobku nebo služby plnit požadavky zákazníků očekávané vzhledem k použití.

- Management – proces je prováděn aktivně za podpory vedení. „Všechny vedoucí, plánovací, řídicí a kontrolní činnosti působí prostřednictvím osob, které je



Obrázek 4 Základní principy Total quality managementu [6]

vykonávají, na neustálé zvyšování jakosti a jsou jeho motorem.“ [5]

Požadavky TQM: [7]

Změna přístupu a chování zaměstnanců organizace ve vztahu k vnitřním i vnějším zákazníkům

- Řízené a systematické plnění závazků

Vlivy TQM mohou být rozděleny na: [7]

- Přímé
  - Minimalizování nekvalitní produkce
  - Minimalizování nákladů na opravy

- Nepřímé
  - Zvýšení zákaznické důvěry ke společnosti
  - Odhalení skrytého potenciálu pracovníků
  - Zlepšení firemní kultury

### 1.3 KAIZEN

Kaizen je výraz pocházející japonsky a dá se rozdělit na dvě slova. Kai – které znamená změna a zen- což je dobrý nebo lepší. Kaizen se tedy dá přeložit jako zlepšování. [14]

Rozumí se jím neustálé zlepšování v oblastech procesů, lidí a jejich spolupráce, a činností. Kaizen není metoda, je to styl myšlení, který pohlíží na problémy jako na příležitosti ke zlepšení. [16]

Na filozofii KAIZEN je prakticky založené celé odvětví průmyslového inženýrství. Cílem tohoto oboru je s co nejmenšími náklady vytvářet co největší hodnoty. [9]



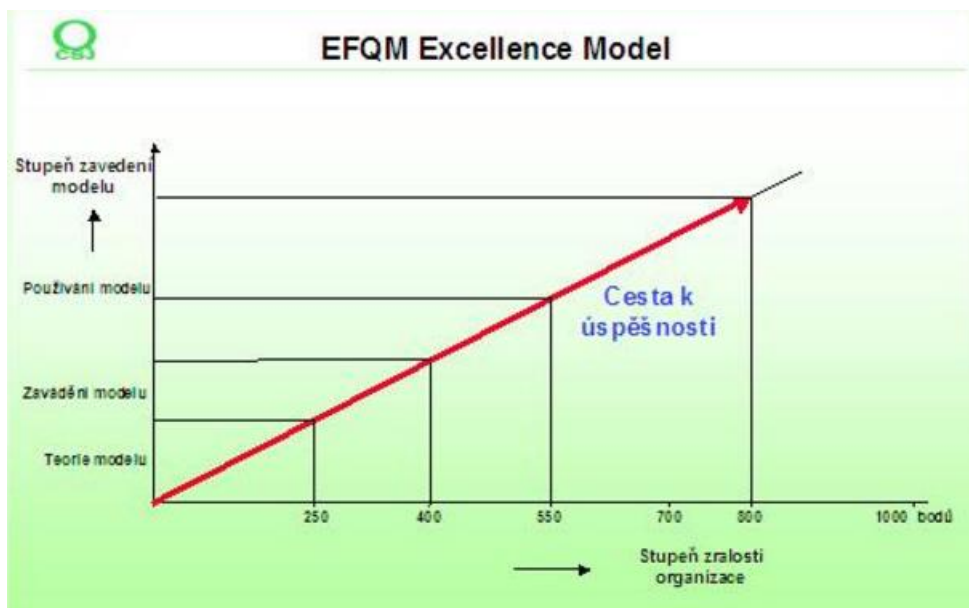
## 2 MODEL EXCELENCE EFQM

### 2.1 Vznik myšlenky modelu excelence

Myšlenka modelu excelence EFQM byla realizována v roce 1988, kdy byla založena Evropská nadace pro management kvality. Šlo o neziskovou organizaci. U jejího zrodu bylo 14 vedoucích evropských firem, jejichž posláním bylo „Být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě.“ A vizí této nadace je „Svět, ve kterém evropské organizace vynikají.“

Počátkem roku 2003 byl počet členů skupiny EFQM již na čísle 800. [21]

EFQM je nejen vlastníkem Modelu excelence EFQM, ale rovněž řídí i Evropskou cenu za jakost. [22]



Obrázek 5 Cesta k úspěšnosti [28]

### 2.2 Potřeba modelu

Bez ohledu na obor podnikání, velikost nebo organizační strukturu je pro firmu důležité mít vytvořený náležitý manažerský rámec. Takovýmto dobrovolným rámcem může být právě model excelence EFQM. [10]

Tento rámec poskytuje ucelený náhled na firmu a umožňuje jí: [10]

- Zhodnotit v jaké fázi se nacházejí při cestě za excelencí, pomáhá jim zjistit a pochopit jaké jsou silné a slabé stránky vzhledem k určené vizi, strategii a poslání.
- Vytvoření jednotného názvosloví a způsobu uvažování, které by usnadnilo komunikaci v organizaci a sdělování myšlenek.
- Přípravu primární struktury pro systém řízení
- Spojení existujících a plánovaných návrhů, ale zároveň eliminování duplicit a zjištění nedostatků

Organizace, které označujeme jako excelentní, jsou schopny nejen dosáhnout, ale i udržet vynikající úroveň výkonnosti, která splňuje nebo dokonce překračuje očekávání všech svých zájmových skupin. [10]

### 2.3 Národní cena kvality



Obrázek 6 Značka národní ceny  
kvality

Model Excellence Národní ceny kvality

České republiky je plně slučitelný s modelem EFQM Excellence. Tento model je uznávaný a ověřený nástroj pro dosahování úspěchu a mezinárodní konkurenceschopnosti jak v Evropě, tak kdekoli na světě. Je založen na principu neustálého zlepšování. Jeho aplikace znamená důkladné a objektivní ověření efektivnosti a kvality všech činností organizace a jejich vyhodnocení a to nejen v souvislosti s plněním požadavků zákazníků, ale také zaměstnanců a všech zúčastněných stran, zejména k dosahování spokojenosti zákazníků a obchodních výsledků. [4]

Dá se předpokládat, že uplatnění modelu Excellence Národní ceny kvality ČR přinese podobné výsledky jako v případě držitelů EFQM Excellence Award.

Jedná se o nástroj pro správu, který slouží k neustálé a systematické kontrole kvality organizace, počínaje vedením, přes strategické rozhodování, péči o zaměstnance a další zainteresované strany a klíčovými výsledky výkonnosti konče.

Tato cena je určena pro organizace podnikatelského i veřejného sektoru a dělí se do několika kategorií: [4]

Podnikatelský sektor:

- Malé podniky do 250 zaměstnanců
- Velké podniky s více než 250 zaměstnanci

Veřejný sektor:

- Organizace do 50 zaměstnanců
- Organizace s více než 50 zaměstnanci

Ocenění se koná každoročně, kdy vyhlášení soutěže probíhá v listopadu a přihlášky jsou přijímány do 31. března následujícího roku. Slavnostní předávání cen se pořádá v listopadu, zpravidla ve Španělském sále Pražského hradu. [4]

Hodnocení se provádí 2 nebo 4 vyškolenými hodnotiteli – pravidelně školení absolventi

Asociace pro ceny kvality nebo absolventi licenčního kurzu Hodnotitel EFQM Excellence.

Stupně hodnocení: [4]

- Perspektivní podnik/organizace (dosaženo 200 – 300 bodů z 1000)
- Úspěšný podnik/organizace (301 – 400 bodů z 1000)
- Excelentní podnik/organizace (více než 400 bodů z 1000)

## 2.4 Bude model fungovat?

Jednou z nejčastějších otázek před samotnou aplikací modelu ve firmě je: „Jak víte, že to bude fungovat?“ Na tuto otázku existuje velmi přesvědčivá odpověď vycházející z výzkumu z roku 2000, který prováděli pánové Dr. Vinod Singhal z Technologického institutu v Georgii a Dr. Kevin Hendricks z Univerzity v Západním Ontáriu. Výzkum trval 5let a zúčastnilo se jej více než 600 firem, které v různých kategoriích vyhrály Cenu za jakost.

Tito pánové zkoumali ukazatele finanční výkonnosti u téměř šesti stovek firem oceněných cenou jakosti. Aby výsledek výzkumu mohl být objektivní, do výzkumu zapojil porovnávací skupinu firem, které zatím nevyužívaly tohoto modelu. Tato srovnávací skupina se skládala z firem o přibližně stejné velikosti a ze stejného průmyslového odvětví jako testovací. [21]

Obě tyto skupiny byly sledovány v časovém horizontu 5 let. Firmy, které vyhrály ceny za jakost, vykazovaly průměrně podstatné zvýšení některých měřítek finanční výkonnosti oproti srovnávací skupině.

Porovnávány byly následující měřítka výkonnosti:

- Cena akcie
- Výnos z provozní činnosti
- Obrat
- Návratnost prodeje
- Počet zaměstnanců
- Celková aktiva

„Vítězové ceny za jakost dosáhli v porovnání se srovnávací skupinou o 44% vyšší návrat ceny akcií, o 48% vyšší růst výnosu z provozní činnosti a o 37% vyšší růst obratu. Vítězové ceny za jakost rovněž předstihli srovnávací skupinu v návratnosti prodeje (tržbách), v růstu počtu zaměstnanců a růstu aktiv.“

„Jedním zajímavým zjištěním bylo, že firmy, které získaly ceny na základě modelů, jako je např. cena M. Baldrige, Evropská cena za jakost nebo jiné nezávislé ceny za jakost, dosáhly lepších výsledků než firmy, které získaly pouze ceny dodavatelů. Po úpravách z hlediska výkonnosti srovnávacích skupin dosáhli vítězové nezávislých cen v průměru 61% zvýšení návratnosti akcií, 73% zvýšení výnosu z provozní činnosti, 33% zvýšení obratu, 17% zvýšení návratnosti prodeje, 25% zvýšení zaměstnanosti a 49% zvýšení celkových aktiv – všechna zvýšení značně přesahují zvýšení dosažené firmami, které získaly pouze ceny dodavatelů. Tento důkaz je přesvědčivým argumentem toho, proč by firmy měly používat pro plánování, pro výcvik a pro hodnocení kritéria, jako je např. Evropský model excelence, a proč různé státní federální orgány měly takové iniciativní oceňování podporovat.“

Menší organizace mají však obavy, že se tento model pro ně spíše nehodí a je vhodnější právě u větších organizací. Studie doktorů Singhala a Hendrickse však dokazuje, že tato domněnka nemusí být správná. „Po úpravách z hlediska výkonnosti srovnávacích skupin dosáhli vítězové cen z menších firem v průměru 63% zvýšení výnosu z provozní činnosti, 39% zvýšení obrátu, 17% zvýšení tržeb, 21% zvýšení zaměstnanosti a 42% zvýšení aktiv – všechna zvýšení značně přesahují zvýšení dosažená vítězi cen z větších firem. Zjištění rovněž ukázala, že vítězové cen s nižší kapitálovou náročností si počínají značně lépe než vítězové cen s vyšší kapitálovou náročností.“

Ve zkratce, tato studie ukázala, že zaváděním a dodržováním prvků excelence může mít pro organizaci velký hospodářský význam.

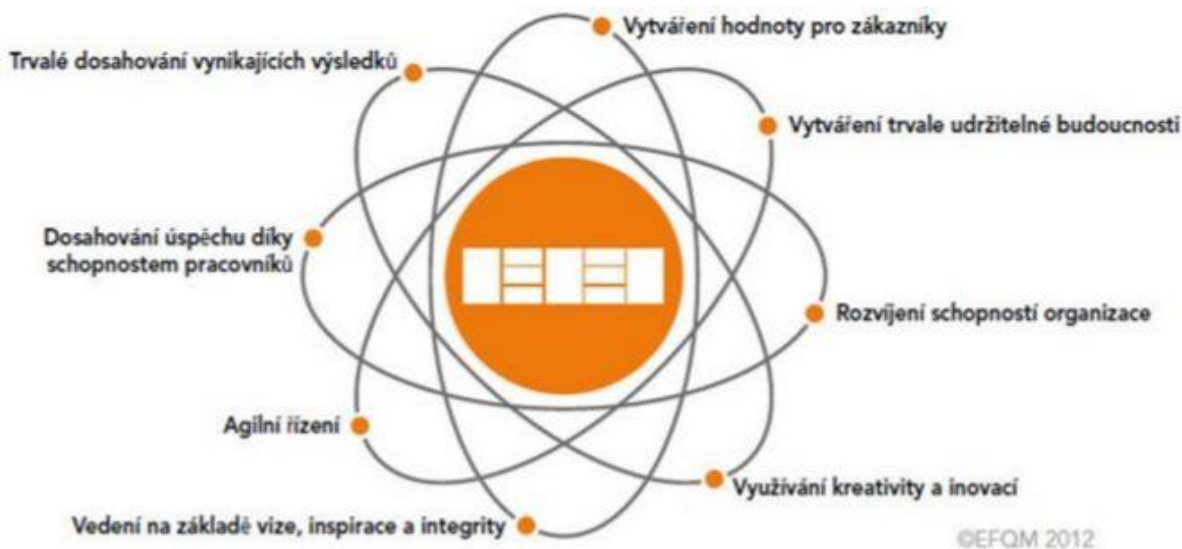
Pan Pálka a spol. ve svém příspěvku uvádějí, že přestože byl nástroj EFQM vytvořen s myšlenkou organizování excelence, je všeobecně přijímán v oblasti podnikatelského hodnocení spíše v tichosti. Avšak k určování ekonomické hodnoty společnosti, měření její excelence napříč roky to stojí za zvážení. Implementace principů do procesu strategické analýzy se zdá být dosažitelná, účinná a inovační. [25]

Mnohaleté problémy s podnikovým hodnocením je to, že proces je často viděn jako „černá skříňka“ s velmi málo informacemi o tom, jak ocenění dosáhnout. Všeobecně přijímanou mytologií s podnikovým oceněním je, že je prováděno, jen když je společnost připravována k prodeji nebo když to věřitel vyžaduje. Ale podnikové hodnocení může být situováno v kontextu měření úrovně excelence organizace.[25]

Podle logiky modelu EFQM Excelence, mohou být výsledková kritéria použita k měření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Na příklad spokojenost zákazníků s vybranými charakteristikami produktu. V případě zaměstnanců spokojenost s pracovními podmínkami, motivace a ohodnocením. Finanční kritéria modelu posuzují vývoj hodnotového řetězce ve společnosti. Je zřejmé, že model EFQM excelence představuje komplexní nástroj pro celkové hodnocení podnikové prosperity a budoucího úspěchu společnosti.[25]

## 2.5 Základní koncepce excelence

Základní koncepce je vytvořena tak, aby mohla být uplatněna v jakékoliv organizaci bez ohledu na velikost firmy nebo její zaměření. Může tedy jít jak o organizace veřejného, ziskového i neziskového sektoru, průmyslové organizace zaměřující se na jakékoliv odvětví nebo malou firmičku čítající několik zaměstnanců.



Obrázek 7 Základní koncepce excelence

### 2.5.1 Vytváření hodnoty pro zákazníka:

Úkolem společnosti je chápat a naplňovat potřeby a očekávání zákazníků a zejména pro ně vytvářet trvale udržitelné hodnoty. Snaží se o to, aby se k ní vracel spokojený zákazník, ne výrobky k reklamaci. Udržení si spokojeného zákazníka znamená zajištění zisku a upevnění si místa a podílu na trhu. [11]

### 2.5.2 Vedení a stálost záměrů a/nebo cílů

Ve vynikajících organizacích se nacházejí vůdčí osobnosti, jejichž úkolem je jasné sdělení záměru organizace. Zároveň sjednocují a motivují další pracovníky, k tvorbě a realizaci procesů a také řešení krizových situací. Společnými silami se snaží o dosažení vytyčených cílů a trvalého růstu organizace. V obdobích krize zajišťují stabilitu a inspiraci k dalším krokům vpřed za cíly v organizaci. [11]

### **2.5.3 Management na základě procesů a faktů**

Excelentní organizace jsou řízeny na základě souboru propojených procesů, systémů a faktů. Základem je komunikace mezi členy organizace, která je oproštěna od osobního náhledu na určitou situaci, kdy tento náhled může být i v rozporu se záměry společnosti. Cílem je spokojenost všech zapojených stran a to působením procesů, které jsou neustále řízeny a zlepšovány. [11]

### **2.5.4 Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost**

Pracovníci jsou pro organizaci jedním z nejdůležitějších zdrojů. Excelentní organizace si jsou tohoto vědomy a snaží se o své zaměstnance pečovat. Velký důraz kladou na jejich nábor, zaškolení a rozvoj znalostí a schopností, aby se stali pro společnost co největším přínosem. Snaží se podporovat jejich vlastní aktivitu, motivaci a mají uznání ze strany managementu. [11]

### **2.5.5 Neustálé učení se, inovace a zlepšování**

Nespokojenost organizací se současným stavem je hlavním hnacím motorem pro zlepšování. Díky tomu jsou schopni neustále zvyšovat užitnou hodnotu produktů vůči svým zákazníkům. To je klíčem k úspěchu v dnešním velmi konkurenčním prostředí. Zlepšování se však netýká jen výrobních procesů, ale i neustálého zlepšování a zvyšování kvalifikace pracovníků, obnova strojního parku nebo sledování současných trendů a moderních technologií. [11]

### **2.5.6 Rozvoj partnerství**

Vynikající organizace se snaží o rozvoj partnerství a dokonce uvádějí, že v současných rychle se měnících podmínkách je budování partnerství základem úspěchu. Tato partnerství musí přinášet přidanou hodnotu, která je dopředu jasně stanovená, všem zúčastněným stranám. Zpravidla se uzavírají partnerství se zákazníky, dodavateli, společnostmi anebo dokonce i s konkurencí. [11]

### **2.5.7 Společenská odpovědnost organizace**

Být excelentní ne znamená pouze dosahovat stanovené požadavky určitých norem a rámců, ale spíše je překračovat. Tyto organizace dbají na etický přístup, starají se o životní pro-



středí, eliminují své negativní vlivy na něj a podporují jeho obnovu. Není to však jen o životním prostředí, ale i o podpoře slabších, zapojování se do společensky prospěšných projektů, zvyšování zaměstnanosti v dané oblasti a celkové zvyšování životní úrovně. [11]

### **2.5.8 Trvalé dosahování vynikajících výsledků:**

Každá obchodující společnost je zakládána s prvotní myšlenkou a vidinou zisku, mnohdy bez ohledu na dopady na okolí. Excelentní organizace jsou však schopny dosahovat vynikajících výsledků i tím, že jsou spokojeny všechny zainteresované strany. Tyto organizace jsou schopny flexibilně reagovat v dnešním, rychle se měnícím světě a snaží se předvídat potřeby a přání svých externích i interních zákazníků a spolupracujících stran. [11]

## **2.6 Kritéria**

Kritéria předpokladů:

### 1) Vedení:

Management by měl být tvořen osobnostmi s vůdčími schopnostmi. Tito lidé mají za úkol vytvářet, rozvíjet a podporovat vizi a cíle. Ve fázi realizace změn se od nich očekává, že půjdou příkladem a ostatní pracovníky společnosti budou motivovat a podporovat, aby je následovali. Vedení však ne udává jen směr podnikání, ale rovněž je odpovědné za výsledky, kterých firma dosahuje, jak působí na okolí, zda dodržuje právní řád, nebo například za tvorbu a udržení pracovních míst. Management musí plnění stanovených cílů průběžně kontrolovat a hodnotit a v případě hrozeb reagovat na vzniklou situaci. [19]

Mezi hodnotící subkritéria tohoto předpokladu patří:

- 1a) Vedení rozvíjí vizi, poslání, hodnoty a etiku, a jsou vzorem pro ostatní zaměstnance
- 1b) Osobní zainteresovanost do rozvoje systému managementu, jeho uplatňování a neustálé zlepšování
- 1c) Interakce mezi managementem, zákazníky, partnery a představiteli organizace
- 1d) Vedení spolu se všemi pracovníky zlepšují kulturu společnosti
- 1e) Management rozpozná a prosazuje organizační změny [21]

## 2) Strategie a politika

Excelentní organizace uplatňují své vize a poslání vytvořením strategie orientované na své zájmové skupiny, přičemž zohledňuje sektor a trh, ve kterém podniká. K uskutečnění této strategie jsou vypracovány plány, politika, cíle a procesy. [19]

Mezi hodnotící subkritéria tohoto předpokladu patří:

- 2a) Základ politiky a strategie tvoří současné a budoucí potřeby a očekávání všech zájmových skupin.
- 2b) Politika a strategie stojí na informacích získaných z měření výkonnosti, průzkumu, souvisejících vnějších činností a činností spojených s učením se
- 2c) Strategie a politika jsou průběžně přezkoumávány, rozvíjeny a aktualizovány
- 2d) Strategie a politika jsou vyjadřovány a uplatňovány pomocí struktury klíčových procesů [21]

## 3) Pracovníci

Vynikající společnosti jsou schopny řídit, rozvíjet a využívat celkový potenciál pracovníků organizace na všech úrovních, a to jednotlivce, týmu nebo celé organizace. Uplatňuje se čestnost a rovnost pracovníků ve vztahu k vedení podniku. Organizace pečují o své zaměstnance, komunikují s nimi, motivují je a oceňují, na oplátku využívá vedení znalostí a dovedností svých zaměstnanců ve prospěch organizace. [19]

Mezi hodnotící subkritéria tohoto předpokladu patří:

- 3a) V excelentních organizacích jsou lidské zdroje řízeny, plánovány a zlepšovány
- 3b) Identifikování znalostí a odborných dovedností pracovníků a jejich rozvoj
- 3c) Zaměstnanci jsou zainteresováni a jsou jim přiděleny pravomoci
- 3d) probíhá obousměrná komunikace mezi pracovníky a vedením a uznávají vzájemné návrhy
- 3e) O pracovníky se pečuje, jsou odměňováni a uznáváni [21]

#### 4) Partnerství a zdroje

Excelentní společnosti se snaží podpořit strategii, politiku a efektivní fungování procesů plánováním a řízením partnerských vztahů externích, s dodavateli a vnitřními zdroji. [19]

Mezi hodnotící subkritéria tohoto předpokladu patří:

- 4a) Řízení externích partnerství (výběr dodavatelů a zákazníků)
- 4b) Řízení finančních prostředků (navrhování fin. plánů, tvorba rezerv,)
- 4c) Spravování budov, zařízení a materiálů (údržba, opravy, rozvoj...)
- 4d) Správa technologií (nové metody, postupy, informace)
- 4e) Řízení znalostí a informací (shromažďování, strukturování, aktualizace...) [21]

#### 5) Procesy, výrobky a služby

Úspěch excelentní organizace stojí na procesech a na tom, jak tyto procesy navrhuje, zlepšuje a řídí a to tak, aby na koci procesů stál spokojený zákazník a to jak interní, externí anebo konečný spotřebitel. [19]

V subkritériích hodnocení oblasti procesu najdeme:

- 5a) Systematický návrh a management jednotlivých procesů
- 5b) Vytváření hodnoty a uspokojení všem stranám pomocí zlepšování a inovování procesů
- 5c) Zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, na jejichž základě jsou navrhovány a vyvíjeny výrobky
- 5d) Výrobky jsou vyráběny, dodávány a je zajištěn jejich servis
- 5e) Vytváření partnerství se zákazníky a řízení těchto vztahů [21]

Kritéria výsledků:

#### 6) Zákazníci – výsledky

Nejlepší organizace jsou schopny plně uspokojovat potřeby, přání a očekávání svých zákazníků a přitom dosahovat vynikajících výsledků. [19]

Zde je kritérium rozděleno na 2 subkritéria, která hodnotí:

6a) Vnímání image organizace, produkty, prodejní a poprodejní servis zákazníkem a jeho loajálnost

6b) Ukazatele výkonnosti jako jsou konkurenceschopnost, doba trvání vztahu se zákazníkem, pozitivní zpětná vazba od zákazníka, počet reklamací a mnoho dalších. [21]

7) Pracovníci – výsledky

Vynikajících výsledků může organizace dosahovat jen díky svým zaměstnancům a proto musí vždy jednat s ohledem na ně. [19]

V této kategorii se hodnotí:

7a) Vnímání spokojenosti a motivace zaměstnanců

7b) ukazatele výkonnosti jako jsou dosahované výsledky, angažovanost zaměstnanců, absentérství a úrazovost, služby poskytované zaměstnancům a další [21]

8) Společnost – výsledky

Průměrným organizacím může stačit to, že dosahují dobrých výsledků, ale excelentní organizace jsou schopny dosahovat vynikajících výsledků i s ohledem na své okolí a společnost. A toto jednání mnohdy tvoří významný faktor při rozhodování zákazníka v teoreticky dokonalém konkurenčním trhu. [19]

Hodnotícími subkritérii jsou:

8a) Měření vnímání společnosti jako zaměstnavatele, etické chování, informovanost, angažovanost v rozvoji okolí (př. školství, podpora sportu a rekreace), snižování dopadů na okolí vlivem hluku, prašnosti a emisí anebo ochrana environmentu

8b) Měření výkonnosti jako třeba zvládání změn v úrovních zaměstnanosti, certifikace, přijaté pocty a ocenění. [21]

9) Klíčové výsledky výkonnosti

Vynikající společnosti dosahují excelentních výsledků, přičemž respektují svou politiku a strategii. [19]

Hodnocenými subkritérii jsou:

9a) Klíčové výstupy výkonnosti jako rentabilita, investice, podíl na trhu nebo výkonnost procesů a jiné

9b) Klíčové ukazatele výkonnosti finanční i nefinanční povahy, např. Cash flow, odpisy, výkonnost procesů, externí zdroje a partnerství, míra inovací. [21]

## 2.7 Logika RADAR

Marinič uvádí, že "... metodika RADAR slouží organizaci k analýze a hodnocení dosažených výsledků, které mají firmě zajistit podnikatelskou úspěšnost." [17]

RADAR je tedy dynamickým rámcem, jehož úkolem je hodnocení nebo sebehodnocení. Využívaný je hlavně jako výkonný nástroj managementu při hledání odpovědí na překážky na cestě za trvale udržitelnou excelencí.[24]

Název logiky je odvozen od počátečních písmen 4 prvků, ze kterých se skládá:

- Výsledky – **R**esults
- Přístup – **A**pproach
- Aplikace – **D**eployment
- Hodnocení a přezkoumání – **A**ssessment and **R**eview

Princip této metody je velmi podobný cyklům PDCA nebo DMAIC a některým dalším, ze kterých vyplývá, že organizace si nejdříve musí stanovit výsledky, chcete-li cíle, které jsou začleněny do procesu tvorby strategie a politiky dané organizace. Jde o definování výkonnostních cílů organizace, a ty jsou jednak finanční, provozní ale také usilující o spokojenost všech zainteresovaných stran. Druhou fází je vypracování přístupů, které povedou k získání požadovaných výsledků. Třetí fází je systematická aplikace navržených přístupů. A poslední fází je zhodnocení a přezkoumání přístupů na základě analýzy dosažených výsledků. [22]

### Definování výsledků

Tato fáze je zaměřena na to, čeho společnost v jednotlivých kritériích dosahuje. V ideálním případě by měly výsledky vykazovat pozitivní trend anebo trvalou vysokou úroveň výkonnosti. Výsledky výkonnosti jsou poté porovnávány s dalšími organizacemi, zpravidla s nejlepšími v daném odvětví anebo podniky světové třídy.[22]

### Vytvoření přístupů

Tvorba přístupu začíná návrhem a je zde zahrnuto vše, co společnost hodlá udělat a proč. Přístup by měl mít racionální řešení současné i budoucí potřeby. Ty jsou zajišťovány pomocí správně definovaných a propracovaných procesů směřujících k uspokojení potřeb všech stran. [22]

### Systematická aplikace přístupů

V této části modelu je uvedeno, co vše dělá organizace pro úspěšnou aplikaci vytvořeného přístupu. V podnicích světové třídy jsou přístupy aplikovány systematicky, přičemž musí být nejdříve vytvořen plán implementace jednotlivých přístupů. [22]

### Hodnocení dopadu a zdokonalování

V závěrečné fázi logiky RADAR se organizace soustředuje na přezkoumání a zlepšování přístupů a úspěšnost jejich aplikace. Ve vynikajících společnostech je přístup a jeho aplikace pravidelně měřena a výsledky hodnocení jsou podkladem pro další zlepšování. [22]



Obrázek 8 Logika RADAR [18]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



### 3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

#### Představení vybrané společnosti

V celé této práci je pojednáváno vždy o vybrané společnosti a záměrně nikde není uveden název firmy. Jedná se ale o skutečnou organizaci, která zaměstnává více než 2000 pracovníků. Vedení společnosti však dospělo k názoru, že by výsledky práce mohly být zneužity konkurencí, proto jejich rozhodnutí plně respektuji a využívám tuto formu oslovení.

Předmět podnikání: (

- Hodinářství
- Obráběčství
- Zámečnictví, nástrojařství
- Galvanizérství, smaltérství
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní a nákup, prodej, přeprava, půjčování a uschovávání střeliva
- A další činnosti uvedené v Obchodním rejstříku (vnitřní zdroje)

#### Historie firmy

Společnost byla založena před více než 80. lety na popud talentovaného profesora průmyslové školy. Zpočátku se firma zabývala výrobou drobných elektrických přístrojů. Vlivem politických událostí však byla firma prodána Zbrojovce Brno, která do společnosti poté velmi investovala.

Během 2. světové války byla společnost ovládnuta Němci. V tomto období se civilní výroba omezila na minimum a firma se specializovala téměř výhradně na výrobu pro vojenské využití. Dodávala však pouze pro německou armádu.

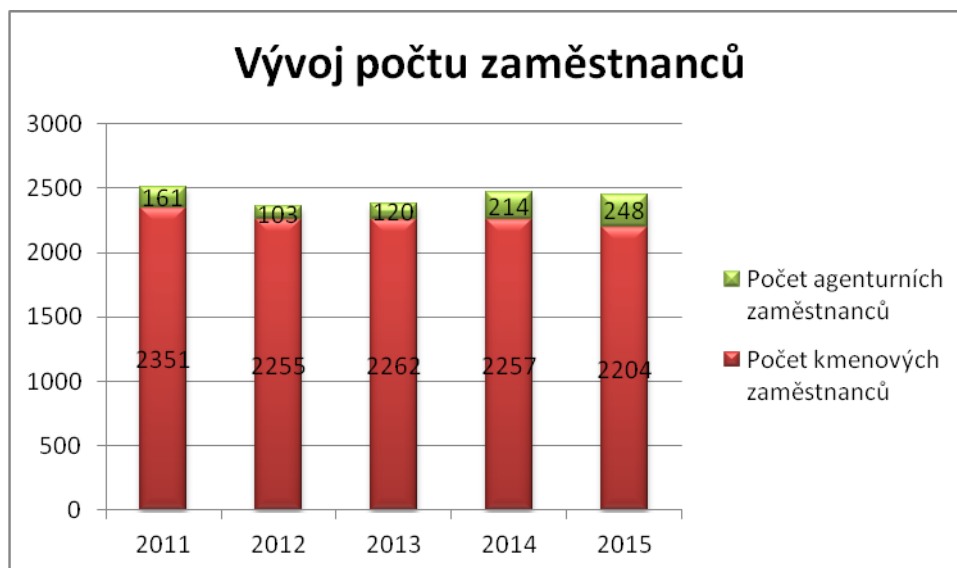
Po válce byla společnost zestátněna a přejmenována a i nadále nejvíce těžila z prodeje vojenské techniky a proto se jí porevoluční situace stala téměř osudnou.

V roce 1990 klesla vojenská výroba prakticky na nulu a tržby se snížily o 80%. Díky velkým investicím pana Paula se však firma z této těžké situace dostala.

Již více než třičtvrtě století zastává společnost významnou pozici v elektronických inovacích a řadí se mezi světovou špičku v oblastech vývoje a výroby technologicky velmi náročných zařízení. Jako příklad je možno uvést přesné lékařské přístroje a vědecké přístroje pro digitální filmovou projekci, přístroje pro vesmírné výzkumy, armádní zbraňové systémy a další. (interní zdroje)

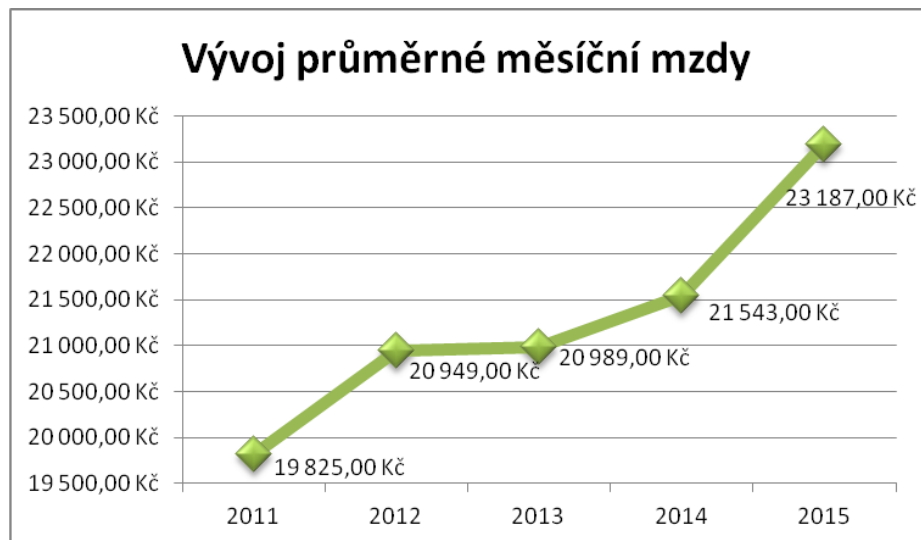
### Charakteristika společnosti

Společnost je významným zaměstnavatelem v kraji o čemž svědčí i vývoj počtu zaměstnanců. Společnost nezaměstnává pouze kmenové zaměstnance, ale kvůli výkyvům zakázek zaměstnává i značné množství agenturních zaměstnanců.



Obrázek 9 Graf vývoje počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Společnost není jedinou velkou firmou v dané oblasti, a proto se o zaměstnance musí dělit s ostatními firmami na trhu práce. Snaží se s tím bojovat množstvím benefitů, ale především růstem mezd, kdy nárůst průměrné měsíční mzdy vzrostl od roku 2011 o téměř 3500 Kč.



Obrázek 10 Graf vývoje průměrné měsíční mzdy (vlastní zpracování)

### Vize společnosti

Společnost se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na oblasti elektronických přístrojů a systémů určených pro spotřebitelské, průmyslové a vojenské aplikace. (vnitřní zdroje)

### Mise společnosti

Stavíme na dlouhodobé tradici s mechanickými a elektronickými produkty – od prvotního návrhu, vývoje, k výrobě, testování a dodání – stejně jako na dodržování všech etických a zákonných norem včetně ochrany životního prostředí. (vnitřní zdroje)

### Společenská odpovědnost

Organizace přijala celkový koncept společenské odpovědnosti za svůj a snaží se jej aplikovat ve všech oblastech svého působení.

Klade přitom důraz na účinnost a efektivnost aplikace a důsledné vyhodnocení sociální návratnosti investic.

Společnost si uvědomuje, že společenská odpovědnost není mecenášství, ale filozofie, která - pokud je součástí firemních procesů - přináší společnosti dlouhodobou prosperitu.

### 3.1 Kvalitní systém řízení ve vybrané společnosti

Kvalitou se rozumí naplnění očekávání zákazníka, a proto se společnost zavázala dodržovat standardy kvality.

Společnost vlastní certifikát ISO 9001 a to v nejnovějším znění z roku 2015.

Certifikát se vztahuje na:

*Vývoj, výrobu, nákup, prodej a servis optických a mechanických součástí, optických, optomechanických a optoelektronických podsestav a výrobků.*

Tím, že společnost dodržuje požadavky ISO 9001, dává najevo svůj závazek zákazníkům plnit jejich požadavky, zaručit jejich spokojenost a nadále zvyšovat kvalitu svých produktů neustálým zlepšováním podnikových procesů. [2]

Rovněž má certifikát na systém řízení životního prostředí ISO 14001:2015

Certifikát se vztahuje na:

*Vývoj, výrobu, nákup, prodej a servis optických a mechanických součástí, optických, optomechanických a optoelektronických podsestav a výrobků.*

Dodržováním požadavků certifikátu a se společnost snaží zmírňovat negativní dopady na životní prostředí a to jak uvnitř, tak i vně firmy. Recyklací, kontrolou vypouštěných emisí a recyklací nebo ekologickou likvidací chemických látek.

Protože společnost vyrábí výrobky i pro vojenské účely, vlastní rovněž Český obranný standard ČOS 051622 (AQAP 2110), který je osvědčením o shodě systému jakosti s požadavky ČSN EN ISO 9001:2009.

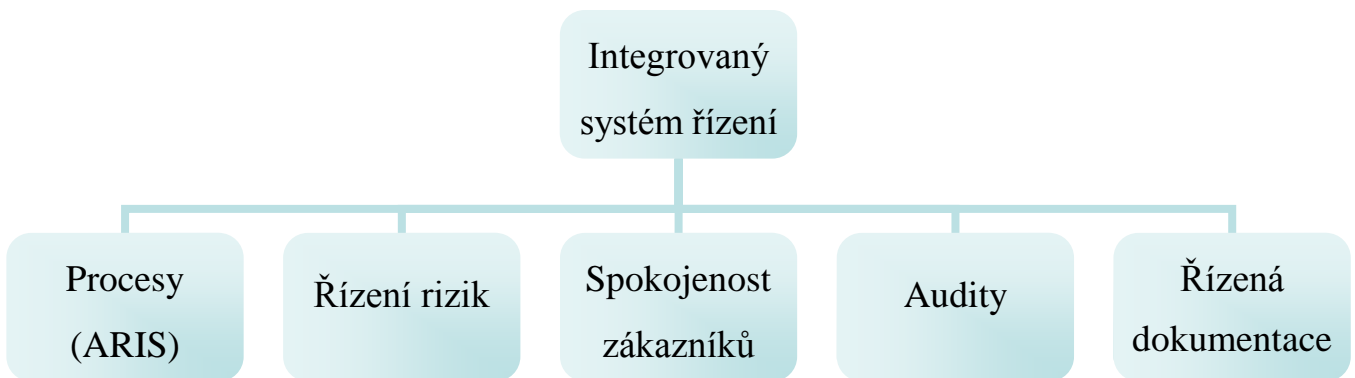
Tímto certifikátem a plněním dalších souvisejících norem NATO, firma dokládá, že je schopna navrhovat a vyrábět výrobky pro vojenský průmysl a to v oblastech optiky, optomechaniky a optoelektroniky.

Nově hodlá firma rozšířit zakázkovou výrobu i na letecký průmysl, proto zvažuje v brzké době zavést standard AS9100, který je založen na normě ISO 9001, přičemž rozšiřuje požadavky normy ISO o specifické požadavky leteckého průmyslu.

Ve společnosti byl zaveden ISŘ, neboli integrovaný systém řízení. Tento komplexní celek v sobě propojuje požadavky norem na kvalitu, ochranu životního prostředí, bezpečnost, požární ochranu a ochranu zdraví při práci.

Do systému managementu kvality spadá

- Popis všech složek systému
- Popis vstupů, výstupů a procesů
- Normy, směrnice a krizové plány



Obrázek 11 Schéma integrovaného systému řízení (vlastní zpracování, dle interní dokumentace)

### 3.1.1 Procesy

Společnost má jasně definované procesy, protože tvoří jeden ze základních pilířů integrovaného systému řízení. Dělí je na:

- Řídící
- Hlavní
- Podpůrné
- Procesy měření, analýz a zlepšování

Tyto procesy se dále rozpadají do jednotlivých kategorií

**Řídící:**

- Management, strategie
- QEMS (audity, dokumentace, nápravná a preventivní opatření, životní prostředí)
- Legislativa

**Hlavní:**

- Obchod a marketing
- Engineering (vývoj, TPV)
- Řízení výroby (plánování)
- Výroba mechaniky
- Výroba optiky
- Montáž a servis
- Čistá montáž
- Vojenská výroba
- Balení, skladování a expedice
- Příjem produktů, skladování, příprava materiálu
- Nákup

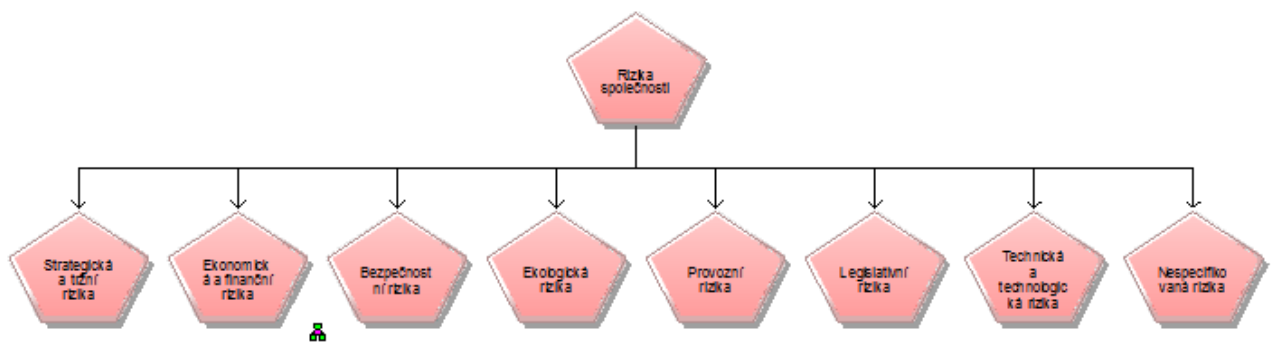
**Podpůrné:**

- HR
- IT
- Finance
- Infrastruktura

### Procesy měření, analýz a zlepšování:

- Systémové a organizační inženýrství
- QA (vstupní kontrola, výstupní kontrola, řízení neshod, supervize)
- Metrologie a zkušebnictví
- 

### 3.1.2 Řízení rizik



Obrázek 12 Mapa kategorií rizik (interní zdroje)

Rizika jsou ve vybrané společnosti řízena a jsou vytvořeny krizové plány v případě jejich vzniku. Cílem tohoto řízení je tedy a) zamezení či zmírnění dopadů rizik b) neustálé zlepšování.

Každý proces má svého vlastníka, který zpracovává rizikovou analýzu. Zpravidla jim bývá odpovědný člen vedení. V prvním kroku je manažerem rizik definována politika pro řízení rizik, kterou schvaluje rada pro strategii. V další fázi již jednotliví vlastníci procesů pravidelně identifikují, analyzují a hodnotí rizika, stanovují preventivní opatření v podobě rizikových plánů apod. Vstupem pro tyto kroky je soubor riziková analýza. O provedených analýzách je informován nadřízený vlastníka procesu a manažer rizik. (interní dokumentace)

Plnění cíle řízení rizik je pravidelně monitorováno pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicator – KPI). KPI pro řízení rizik lze nalézt na odkazu v modelu výše. V rámci monitorování Manažer rizik prověřuje, zda jsou jednotlivé procesní kroky naplňovány dle politiky řízení rizik, která je součástí politiky společnosti.



Dále zpracovává údaje z jednotlivých rizikových analýz do agregované podoby a informuje radu pro strategii. (interní dokumentace)

Každý vlastník procesu identifikuje a analyzuje rizika ve svém procesu. K tomu využívá soubor Riziková analýza v Excelu, který je uložen na SharePoint webu ISŘ. U každého identifikovaného rizika je uvedena kategorie, zdroj rizika, scénář dopadu v případě výskytu rizika, závažnost dopadu, pravděpodobnost výskytu, hodnota rizika, odezva na riziko a odpovědná osoba. (interní dokumentace)

Rizika jsou ve vybrané společnosti rozřazena do několika kategorií: (interní dokumentace)

- a) **Strategická a tržní rizika** – sem spadají rizika vyplývající ze strategického plánování a rozhodování, v oblastech tržního a oborového prostředí firmy, zejména změny preferencí zákazníků, negativní povědomí o značce, dodavatelská rizika a další.
- b) **Ekonomická a finanční rizika** – sem jsou zařazena rizika plynoucí z různých druhů platební neschopnosti, zásahy vlády v oblastech úroků a měnové politiky a celkové změně ekonomické situace země.
- c) **Bezpečnostní rizika** – se zabývají zejména ohrožení zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, haváriemi, krizovými situacemi a katastrofickými scénáři, ale i riziky z oblasti krádeží a úniků dat a důvěrných informací.
- d) **Ekologická rizika** – jsou rizika, která negativně ovlivňují životní prostředí, včetně zdraví a bezpečnosti zaměstnanců a okolí závodu. Mezi ně patří živelné katastrofy, únik nebezpečných látek, průsak odpadních látek a kontaminace přírodních zdrojů.
- e) **Provozní rizika** – sem společnost řadí rizika plynoucí z nedodržování předpisů, rizika plynoucí z projektů a procesů, rizika v oblasti lidských zdrojů a další.
- f) **Politická a legislativní rizika** - do této skupiny se řadí rizika plynoucí ze změn politického prostředí, ochrany vlastnických práv, nedodržování legislativy a dalších závazných norem.
- g) **Technická a technologická rizika** – jsou rizika plynoucí z poruch a poškození strojů, zařízení, budov nebo i rizika spojená s informačními a komunikačními technologiemi a energetická rizika.
- h) **Nespecifikovaná rizika** – sem patří všechna rizika, která nebyla zahrnuta v žádné z výše uvedených kategorií.

### 3.1.3 Audity kvality

Na základě auditů mohou vyvstat některé neshody s aktuálně platnými normami, které se poté mohou dále řešit.

Certifikační firmy vystavují osvědčení na 3 roky, každý rok však tento orgán provádí dozorový audit, který musí splnit stanovené požadavky. Po těchto třech letech probíhá recertifikační audit, který umožňuje firmě opětovné získání certifikátu.

Stejně tak jako jezdí zákazníci na zákaznický audit do Meopty, tak i certifikovaní pracovníci jezdí na audit k firemním dodavatelům, zejména do USA, Číny a Japonska.

Aby byla zajištěna stálá úroveň kvality a dodržování požadavků norem, jsou ve firmě pořádány pravidelné audity, které se dělí podle několika kritérií.

#### a) Typ auditora

- Interní – jmenovaní auditoři firmy
- Externí
  - 2. strana - zákazník nebo dodavatel
  - 3. strana – poradenská firma, certifikační orgán

#### b) Časové hledisko

- Plánovaný
- Mimořádný
- Následný

#### c) Předmět auditu

- Systém řízení
- Výrobku – zaměřený na konkrétní výrobek
- Procesu – zaměřený na konkrétní proces

„Cílem provádění auditů ISŘ je zjistit zda:

- ISŘ zavedený ve společnosti vyhovuje požadavkům normy ISO 9001, ISO 14001 a ČOS 051622 je dostatečně účinný a efektivní.
- Činnost v oblasti ISŘ a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a vedou k dosažení stanovených cílů

Za oblast auditů ISŘ je odpovědný představitel společnosti.“ (interní zdroje)

### 3.1.4 Vztahy se zákazníky

Spokojenost zákazníků se intenzivněji řeší zhruba poslední 2 roky, kdy firma zvážila, že tato oblast je oproti ostatním lehce pozadu. Zákazníci chtějí kvalitní výrobky dodané včas. Pokud některá z těchto věcí nespĺňuje očekávání zákazníka, je zpravidla nespokojen a pokud existuje na trhu substitut daného výrobku, je pravděpodobné, že odejde ke konkurenci.

K řešení nejen této oblasti byla před několika lety ustanovena Rada jakosti, jejímž úkolem je informovat ostatní účastníky o současném stavu firmy, vzniklých problémech a návrhům možných řešení těchto problémů. Velmi často řeší nákladovost různých řešení, spokojenost zákazníků a reklamace. Tato rada se skládá z odborníků z nejrůznějších oborů od ředitelů marketingu a obchodu, HR a financí, controllingu a kalkulací, výzkumu a vývoje, výroby, kvality a dalších.

U některých odběratelů jsou přímo vyžadovány reporty o kvalitě dodávky, někteří zákazníci posílají tyto reporty sami od sebe a chtějí tak dát zpětnou vazbu dodavateli.

### 3.1.5 Řízená dokumentace

Řízenou dokumentací se rozumí soubor předpisů, postupů a důležitých dokumentů, chcete-li, jde o integrovaný systém, který: řídí procesy návrhů, tvorby, schvalování, evidování, stav a vyřazení dokumentů, které jsou vytvořeny na základě příručky jakosti a v souladu s normami kvality (jako například ISO 9001). [26]

Součástí této dokumentace jsou ve vybrané společnosti: směrnice, metodické pokyny, prováděcí předpisy, technická dokumentace – výkresy a postupy, pracovní instrukce, standardy pracovišť, provozní řády, pracovní řád, podpisový řád, příručka kvality a mnohé další.

### 3.2 Proč si společnost vybrala model EFQM Excellence?

Společnost si vybrala model EFQM z důvodu ujasnění kontextu organizace. Model ji dává možnost jiného úhlu pohledu na organizaci. Navíc jde o samohodnotící model, díky čemuž se firma nemusí nikomu zavazovat plnit požadavky předepsané normami. Metoda může odhalit slabé stránky, na kterých je potřeba ještě zapracovat. Není to otázkou jednorázového dotazníku, ale je to běh na dlouhou trať. Mohou se, ale díky tomu odhalit chyby, které brání firmě, aby se stala Excelentní.

Norma ISO 9001:2015 je nejnovější verzí normy ISO 9001 a je rozšířena o několik nových částí. Jednou z těchto částí je právě kapitola 4 Kontext organizace.

Kontextem organizace se dle ISO/DIS 9001:2015 rozumí podnikatelské prostředí, neboli kombinace interních a externích faktorů a podmínek, které mohou mít vliv na přístup organizace ke svým produktům, službám, k investicím a zainteresovaným stranám. [1]

Společnost vnímá model jako prostředek pro sebehodnocení, který může použít pro hodnocení všech klíčových oblastí podniku. Je nástrojem pro zjišťování silných stránek a příležitostí ke zlepšení. Závěrečná hodnotící zpráva bývá zpravidla velmi podrobná a konkrétní, takže je možné na jejím základě zjistit, kde má v současnosti firma slabé stránky a vytvářet jednotlivé projekty na zlepšení současné situace. Velmi dobrým doplňkovým nástrojem k těmto projektům je PDCA cyklus, během kterého se projekt naplánuje, definují se cíle, provede se, zkontroluje se, zda jde vše podle plánů a případně se provedou korekce, pokud se proces neubírá tím správným směrem.

Rovněž se může stát podpůrným nástrojem pro zavádění jiných metod a filozofií zlepšování kvality ve firmě.

U zrodu myšlenky zavedení modelu EFQM v této společnosti byla zpočátku i jistá zvědavost, zjistit proč je zrovna tento model tak úspěšný a firmy, které jej mají již zavedený, jsou tak úspěšné. S čímž souvisí i snaha společnosti vynikat v tom co vyrábí a stát se špičkou ve svém oboru.

A dále zvýšení informovanosti nejen managementu, ale i běžných pracovníků o výhodách zavedení tohoto modelu.

### 3.3 SWOT analýza

#### SILNÉ STRÁNKY

- Optické inovace

Společnost ve světě vyniká svými optickými inovacemi. Většina objednávek, které přijímá, jsou zakázky na unikáty, které nikdo jiný nevyrábí. Zákazník může přijít buď s vlastním návrhem a technickou dokumentací, anebo si může nechat celý produkt od návrhu až po realizaci udělat společností. Firma disponuje více než 200 kvalifikovanými odborníky v oblasti konstrukce a technologie. Díky těmto zaměstnancům může vyvíjet a vyrábět produkty, které svým technologickým pokrokem a výkonností řadí k celosvětové špičce.

- Vysoká kvalita výrobků

Výrobky společnosti vynikají vysokou kvalitou. Veškerý materiál prochází vstupní i výstupní kontrolou a v průběhu výroby je vizuálně kontrolován operátory výroby.

- Dodavatel materiálu pro konkurenci

Firma je schopna vyvíjet a vyrábět i naprosto unikátní zakázky, na které konkurenční firmy nemají prostředky. Ať už jde o takové množství odborníků jaké společnost má, tak i o speciální technologie, kterými disponuje. Díky tomu se stává jedním z důležitých dodavatelů i pro své konkurenty, kteří nejsou schopni si některé materiály pro další výrobu vyrobit.

- Investice, nábor nových zaměstnanců

Vzhledem k vysokému obratu, který v minulém roce dosáhl až ke 2,5 miliardám korun je firma schopna investovat do svého rozvoje, rozšiřovat výrobu a zdokonalovat se. Nově se kromě sportovní optiky, průmyslové optiky, optiky pro vojenské účely hodlá specializovat dále na letecký průmysl. Takovéto rozšíření výroby si žádá nové zaměstnance. Nábor probíhá téměř neustále, vždy první den nového měsíce probíhá školení nových zaměstnanců a školící místnost rozhodně nezeje prázdnotou.

- Image podniku

Image podniku je velmi pozitivní. Patří mezi největší zaměstnavatele v Olomouckém kraji a tak může svým zaměstnancům nabízet jistoty a stabilitu. Je hlavním zaměstnavatelem ve městě a okolí, ale pro atraktivitu zaměstnavatele jsou pracovníci ochotni dojíždět i z velkých vzdáleností, na všechny strany.

Navíc se jedná o společensky odpovědnou firmu. Garantuje, že suroviny, které používá, nebyly získány násilným způsobem, využívá energii z obnovitelných zdrojů a chová se šetrně vůči životnímu prostředí.

- Stálý okruh zákazníků

Díky kvalitě svých výrobků a schopnosti zpracovat i naprosto nestandardní zakázky je firma schopna si udržet okruh stálých zákazníků, kteří nemají v současné chvíli důvod odcházet ke konkurenci. V oblasti vojenského průmyslu jde tradičně o Armádu České republiky a v případě průmyslové optiky jde o 7 hlavních zákazníků, tvořících až 80% příjmů.

- Systém benefitů pro zaměstnance

Společnost nabízí velmi širokou škálu zaměstnaneckých benefitů jak finanční, tak i nefinanční povahy. Díky vysoké ziskovosti si tak může dovolit podporovat zaměstnance různými příspěvky a bonusy. Je natolik velkou organizací, že má schopnost vyjednávat i s mobilním operátorem. V nefinanční oblasti jde o týden dovolené navíc, home-office anebo různé vzdělávací programy a kulturně-společenské akce.

- Spolupráce se školami a výzkumnými institucemi

Společnost velmi úzce spolupracuje se školami ve svém okolí, zejména jde o střední průmyslové školy nacházející se v blízkém okolí. Umožňuje studentům vykonávat odborné praxe a nabízí jim hned po dostudování pracovní místa, což je výhodné jak pro firmu, která má již kvalifikovaného pracovníka vyškoleného dle svých potřeb, tak pro studenta, který má zajištěno pracovní místo. Dále každoročně nabízí stipendijní programy pro nadané studenty jak středních, tak i vysokých škol. Z vysokých škol spolupracuje zejména s Univerzitou Palackého v Olomouci, Vysokým učením technickým v Brně nebo Báňskou univerzitou v Ostravě.

## SLABÉ STRÁNKY

- Dlouhé doby vyřizování zakázek

Průměrná doba reklamace ve firmě je zhruba 4 týdny. Naneštěstí, nejsilnější konkurence stíhá vyřizovat reklamace už za 2 týdny. Tyto velké prodlevy jsou způsobeny jak ze strany výroby, tak i administrativy. Na oddělení reklamací sedí pouze jedna paní, která vyřizuje veškeré reklamace. Fyzicky přebírá neshodné výrobky a eviduje je a poté je posílá na kontrolu a metrologii a následně jde neshodný výrobek do výroby. Firma nemá speciální místo a vybavení pro opravu neshodných výrobků a tak jdou zpět do klasické výroby, kde se jede podle předem daného plánu a tyto neshody se musí do programu nějakým způsobem vmezeřit, přičemž nová výroba má přednost.

- Chybějící konkurenční strategie

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že společnost nemá vyjasněnou konkurenční strategii. Zatím má široký okruh zákazníků, ale do budoucna by se tato chybějící strategie mohla stát hrozbou.

- Slabý marketing

Společnost nemá dostatečně rozvinutý marketingovou strategii. Vyrábí špičkové výrobky ve své oblasti, ale to už v dnešním silně konkurenčním prostředí přestává stačit.

## PŘÍLEŽITOSTI

- Diference zákazníků metodou ABC

V současné době nemá vybraná společnost jasně diferencované zákazníky podle velikosti nebo důležitosti. Bylo zjištěno, že plánování zakázek probíhá spíše intuitivně a není v tom nějaký pevně daný systém. Jako příležitost se tedy jeví diferenciací zákazníků podle důležitosti a podle toho by se poté jednalo při vyřizování objednávek či reklamací.

- Převedení nepřehledných, mnohastránkových směrnic do grafické podoby

V takto velké firmě, která má integrovaný systém managementu se nachází velké množství nepřehledných, mnohastránkových směrnic. Tyto dokumenty jsou mnohdy špatně srozumitelné, při čtení se čtenář ztrácí a mnohdy je potřeba dokument několikrát přečíst, než je správně pochopen. Navíc vzhledem k množství občas vznikaly duplicity dokumentů, které



zbytečně zahlcovaly systém a tvořily jej ještě méně přehledný. Nedávno vyvstala myšlenka převést tyto směrnice do grafické podoby a tak se jich několik již převedlo do ARISu. V budoucnu se uvažuje o vytvoření místa ARIS designéra, který by z těchto směrnic tvořil procesní diagramy. Eliminovaly by se duplicity, zpřehlednily směrnice a procesy by byly zřejmé na první pohled.

- Změnit proces plánování výroby

Velký potenciál je spatřován ve změně plánování. Momentálně se jak nové výrobky, tak ty reklamované vyrábějí, případně opravují, na stejných strojích a linkách. Tyto neshodné kusy však nejsou zaplánovány, proto se nějakým způsobem vždy vmezeří do běžné produkce. Haly nenabízejí dostatečné prostory pro opravy. To však způsobuje dlouhé reklamční lhůty, což zákazníci vnímají negativně, zvláště v případech, kdy konkurence je schopna vyřídit reklamace i za poloviční čas.

## HROZBY

- Konkurence

Pravděpodobně každá firma považuje jako hrozbu konkurenci. U této společnosti je to nejinak. Jako největší konkurenci považují společnosti Zeiss a Swarovski. Obě firmy vynikají špičkovou kvalitou, ale navíc se výroba nachází v prostředí Alp, tak jsou schopny zajistit čistší výrobu než firmy v jiných oblastech. Společnost Swarovski se zaměřuje spíše na klasickou optiku, ale firma Zeiss mimo jiné vyrábí i optiku do lékařských přístrojů, přístrojů pro metrologii a do mikroskopů a působí i v oblasti polovodičů, čímž se stává pro společnost tvrdým konkurentem.

- Vyjednávací síla odběratelů

Jako téměř v každém odvětví i zde firma čelí cenové konkurenci. Nejen malí, ale i velcí odběratelé produktů této společnosti se poohlížejí po nabídkách konkurentů, kteří jsou schopni vyrobit stejně kvalitní zboží za nižší cenu. Proto pokud firma nemá pro své stálé zákazníky speciální nabídky, hrozí, že o ně přijde.

- Zhoršení kvality zboží

I přes to, že počet zaměstnanců v posledních letech mírně klesá (a to jak kmenových, tak i agenturních), se každý měsíc pořádají náborové akce nových zaměstnanců, což poukazuje na určitou fluktuaci zaměstnanců. S plánovaným otevřením další výroby náhle vzroste potřeba dalších zaměstnanců. S rostoucím počtem nových, ještě nezaučených zaměstnanců, však také vzrůstá riziko zhoršení kvality vyráběných produktů.

- Nedodávání včas

Vzhledem k množství zakázek někdy není možné zajistit zakázku v požadovaném termínu, i přes to, že dojde k navýšení směn, plocha areálu a výrobních hal je omezená a strojní kapacity mohou být tímto nedostačující. To ovšem souvisí i s komunikací v podniku, kdy se musí jasně stanovit, které objednávky a od kterých zákazníků se mohou přijmout, a které by bylo vhodnější, v rámci včasné dodávky klíčovými zákazníkům, raději nepřijímat.

- Vzrůst ceny surovin

Pro zajištění atraktivity pro zákazníky je dobré dlouhodobě udržovat ceny na zhruba stejné cenové hladině, to je však dlouhodobě neudržitelné, když ceny vstupů vzrůstají. Nejde však jen o samotné ceny nakupovaného materiálu, ale vliv má například inflace, zvýšení ceny pohonných hmot nebo zvyšování ceny za práci pracovníků. To vše se prodražuje a má to za následek růst výrobních nákladů. Což dává prostor pro konkurenci zejména výhodným trhům.

### 3.4 Vymezení projektu

#### Východiska projektu:

Společnost se snažila najít vhodný způsob jak jednoduše a komplexně zjistit aktuální stav organizace a případně odhalit příležitosti ke zlepšení a tím zvýšit svou konkurenceschopnost.

### 3.4.1 Definování projektu

**Název projektu:** Možnost uplatnění modelu EFQM ve vybrané společnosti.

**Historie projektu:** Tento model doposud nebyl v této společnosti aplikován. Jde tedy o první pokus o zavedení modelu.

**Požadavky managementu:** Zjistit, zda je možné uplatnit ve vybrané společnosti model EFQM excellence.

Sponzor projektu: Senior ředitel kvality

Garant projektu: Vedoucí oddělení průmyslového inženýrství

**Projektový tým:** Bc. et Bc. Michaela Ochmanová – autorka diplomové práce

Doc. Ing. Petr Briš, CSc. – vedoucí diplomové práce

vedoucí pracovnice oddělení průmyslového inženýrství

průmysloví inženýři

vedoucí pracovník oddělení kvality

Business development asistent

Kritéria úspěchu:

- Vytvoření podrobné sebehodnotící zprávy
- Zlepšení zpětné vazby se zákazníky
- Zlepšení komunikace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Zlepšení komunikace a zvýšení spolupráce mezi odděleními

Co není součástí projektu: Součástí projektu není zisk ceny kvality

Omezení projektu: Časový harmonogram projektu, neuvolnění dostatečného množství finančních prostředků

Rozpočet projektu: jedná se pouze o návrhová opatření, proto rozpočet nebyl stanoven

Rizika projektu: Neochota pracovníků spolupracovat, nedodržení termínů pro zpracování práce, neuvolnění dostatečného množství finančních prostředků.

### 3.4.2 SMART cíl projektu

Cíl byl stanoven metodikou SMART, která se využívá zejména v projektovém řízení ke stanovení cílů pomocí 5 parametrů. Těmi jsou, že cíl musí být specifický, měřitelný, přístupný, realistický a časově ohraničený.

- **S:** Cílem projektu je zavedení samohodnotícího systému, modelu EFQM, do vybrané společnosti. Cílu bude dosaženo, když se sestaví tým pracovníků, jejichž úkolem bude provádět hodnocení, vypracování podrobné analýzy současného stavu podniku a vytvoření závěru a případných návrhů na zlepšení současného stavu.
- **M:** Cíl je měřitelný pomocí komplexního hodnocení na konci projektu, kdy bude porovnán s hodnocením, které proběhlo na začátku projektu. Kritéria hodnocení, která dopadla nejhůře, by měla vykazovat pozitivní trend.
- **A:** Cíl byl projektovým týmem přednesen řediteli kvality a odsouhlasen.
- **R:** Pomocí sebehodnocení si společnost ujasní kde má své silné stránky a kde má ještě příležitosti ke zlepšení. Tyto příležitosti může dále rozvíjet a upevňovat svou pozici na konkurenčním trhu.
- **T:** Časový harmonogram projektu byl stanoven a předpokládané ukončení projektu bude koncem října 2017, kdy se firma přihlásí do programu START PLUS a tím bude dosaženo konečného cíle projektu.

## 3.5 Investice 2015

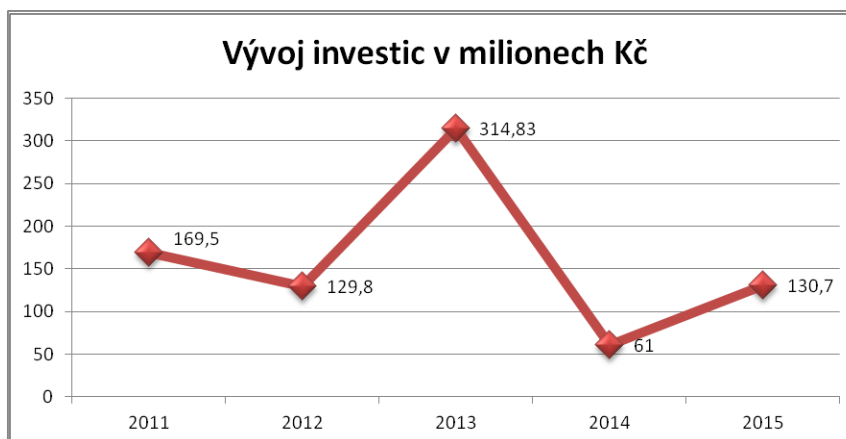
V roce 2015 se značně investovalo a to jak do strojních zařízení, tak i rekonstrukcí a revitalizací budov v celkové hodnotě 130,7 mil Kč. Pro jednu z výrobních divizí byly pořízeny soustružnická centra Spinner PD42, Hyundai LS230LMSA, frézovací centrum Hermle C42U. Druhá výrobní divize získala nové NCcentrovací centrum Satisloh C300 a sférointerferometr OptoTech Owi 100.

Část výrobní haly M2 o rozloze 650 m<sup>2</sup> byla zrekonstruována a vybavena novými zařízeními včetně flowboxů (tj. zařízení na kontrolu, měření a vyhodnocování celkové spotřeby energií). Dále byla zrekonstruována spektrální laboratoř a nově postaveny sklady hořlavín.

Společnost investovala i v oblasti společenské odpovědnosti a v roce 2016 byly dostavěna protihluková opatření s ohledem na nově vzniklou zástavbu.

V oblasti nehmotného majetku došlo k nákupu a implementaci PLM software.

Konečná investovaná částka za rok 2016 v době tvorby práce ještě nebyla známa, proto jsou v následujícím grafu výše investic v letech 2011 – 2015.



Obrázek 13 Graf vývoje investic (vlastní zpracování)

### 3.6 Stanovení hypotéz

Před zahájením práce byly stanoveny hypotézy. Hypotéza vyjadřuje odhad budoucí situace. Je stanovena nulová hypotéza  $H_0$  a alternativní hypotéza  $H_1$ .

- $H_0$ : Uplatnění prvků modelu EFQM excellence bude mít pozitivní efekt na chod firmy, zvýšení kvality produktů a spokojenosti všech zainteresovaných stran.
- $H_1$ : Uplatnění prvků modelu EFQM excellence nebude mít pozitivní efekt na chod firmy, zvýšení kvality produktů a spokojenosti všech zainteresovaných stran.

### 3.7 Sběr dat pro analýzu a zpracování projektu

V rámci analýzy podniku bylo využito několik metod sběru dat. Jednou z nich byly rozhovory s pracovníky a vlastníky některých procesů. V rámci rozhovorů byl zjištěn současný stav podniku a to, co si myslí zaměstnanci společnosti o současné situaci. Další metodou bylo pozorování, kdy bylo studentce umožněno nahlédnout do interní dokumentace, ve které byly popsány veškeré probíhající procesy ve společnosti.

Poslední metodou sběru dat byl dotazník. Ten je složen z 50 otázek, rozdělených na 9 okruhů. Dotazník vychází z oficiální příručky České společnosti pro jakost a zpravidla bývá využíván v úvodních fázích zavádění modelu EFQM. Vzhledem ke složitosti formulovaných otázek jsem se po dohodě s vedením rozhodla dotazník modifikovat a zjednodušit, aby byl pro zaměstnance srozumitelnější. Oproti původnímu dotazníku byla však doplněna ještě 5. odpověď - Nevím. Byla zařazena z důvodu, že všichni zaměstnanci nemohou mít přehled o všem, tak se to zdálo být menším zlem, než je mermomocí nutit k vyjádření se k otázce, na kterou ze své pozice nejsou schopni odpovědět a odpověď by se snažili odhadnout anebo si jí vymysleli.

Ještě před touto dotazníkovou fází proběhlo malé informativní školení pro zaměstnance. V rámci tohoto školení byl vytvořen miniworkshop, kterého se zúčastnilo několik zaměstnanců, kteří měli zájem dozvědět se alespoň základní informace o tomto modelu hodnocení kvality podniku. Nebylo však možné, aby se zúčastnila alespoň většina pracovníků managementu, zejména z důvodu časové vytíženosti, proto byl vytvořen i interaktivní výukový materiál jak ve formě prezentace v PowerPointu, tak i textový soubor ve formátu pdf.

Vzhledem k tomu, že jde o subjektivní hodnocení pracovníků a ne všichni mají naprostý přehled o všech informacích v podniku nebo na současnou situaci mají odlišný názor, je možné, že bude docházet i k větším výkyvům mezi odpověďmi jednotlivých respondentů.

Při sběru dat byl použit klasický histogram, do nějž byly poté zaznamenávány četnosti jednotlivých odpovědí.

### **3.8 DOTAZNÍK**

Po vlastní analýze podniku studentka došla ke zjištění, že společnost jako taková si vede velmi dobře, úroveň téměř všech činností a procesů je na velmi dobré úrovni, což je s velkou pravděpodobností zapříčiněno i tím, že má společnost již delší dobu zavedený Integrovaný systém řízení (ISŘ) a dodržuje standardy stanovené normami ISO, zejména řady 9000 a 14000 a mnoha dalšími standardy a nařízeními, vzhledem k výrobě produktů i pro vojenský, letecký a zdravotnický průmysl.

Po dohodě s vedením se došlo k závěru, že ideálním řešením by byl v současné době dotazník, který jde lehce do hloubky zkoumaných kritérií.

Z tohoto důvodu jsem se pokusila již o aplikaci modelu START, který se skládá z vyplnění dotazníku a následného vyhodnocení. Dotazník je složen z 50 otázek rozdělených do 9 kritérií. Kritéria mají různý počet otázek, avšak v souhrnném hodnocení má každé kritérium stejnou váhu.

### 3.8.1 VEDENÍ

1a) Vedení rozvíjí vizi, poslání, hodnoty a etiku, a jsou vzorem pro ostatní zaměstnance. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	7	4	3	-

1b) Vedení je osobně zainteresované do rozvoje systému managementu, jeho uplatňování a neustálého zlepšování. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	1	7	6	-	-

1c) Funguje interakce mezi managementem, zákazníky, partnery a představiteli organizace. [29]

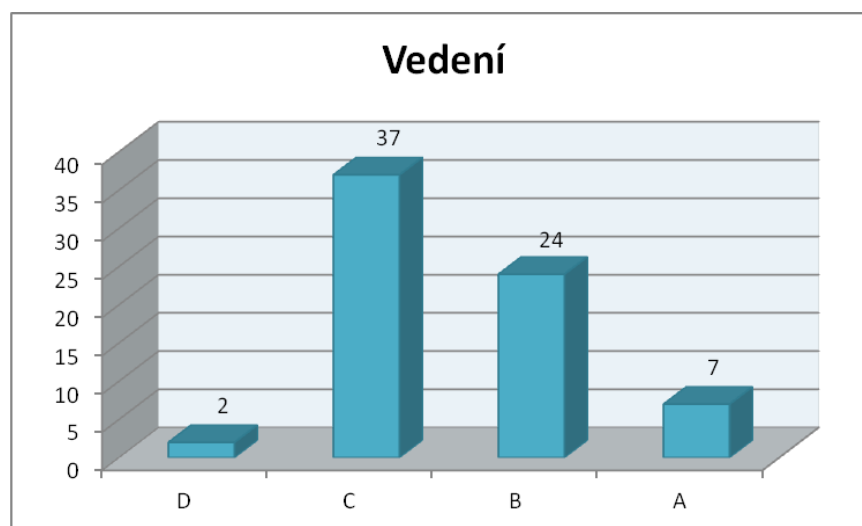
Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	1	10	3	-	-

1d) Vedení spolu se všemi pracovníky zlepšují kulturu společnosti. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	8	6	-	-

1 e) Management rozpoznává a prosazuje organizační změny. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	5	5	4	-



Obrázek 15 Graf četnosti odpovědi – vedení (vlastnostní zpracování)

První honocené kritérium se zabývá vedením společnosti. Ředitel a zároveň největší investor, pan P. je jednoznačně typem vedoucího pracovníka, který je vzorem pro své zaměstnance. Snahou všech manažerů podniku je být také takovým vzorem pro své podřízené, což se ve většině případů daří. Vedoucí se spolu se svými týmy aktivně podílejí na neustálém rozvoji systému managementu kvality a jeho prosazování. Management se nebrání organizačním změnám a přímo je podporuje, v poslední době došlo ke sloučení oddělení průmyslového inženýrství a oddělení kvality, přičemž vznikl nový útvar QEMS, pracující v kanceláři stylu openspace, čímž se zjednodušila komunikace a jednání mezi těmito útvary.



### 3.8.2 STRATEGIE A POLITIKA

2a) Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních všech zájmových skupin. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	3	11	-	-

2b) Politika a strategie stojí na informacích získaných z měření výkonnosti, průzkumu, souvisejících vnějších činností a činností spojených s učením se. [29]

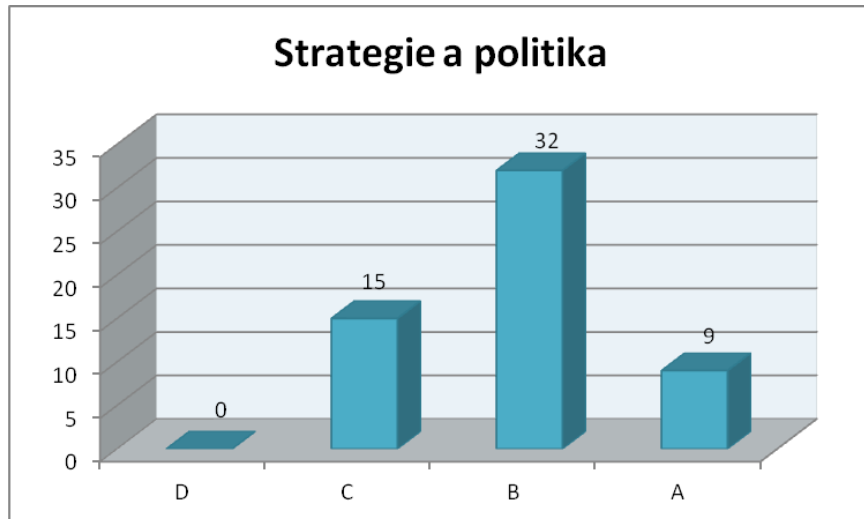
Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	6	6	2	-

2c) Strategie a politika jsou průběžně přezkoumávány, rozvíjeny a aktualizovány. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	3	7	4	-

2d) Strategie a politika jsou vyjadřovány a uplatňovány pomocí struktury klíčových procesů. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	3	8	3	-



Obrázek 16 Graf četnosti odpovědí – Strategie a politika  
(vlastní zpracování)

Strategie a politika se v posledních 4 letech výrazně zlepšila. Od této doby, kdy byla strategie spíše příležitostí ke zlepšení, se obrat firmy zvýšil o více než 0,5 mld. Kč, na současných 2,5 mld. Kč ročně.

### 3.8.3 PRACOVNÍCI - ZDROJE

3a) Ve vaší společnosti jsou lidské zdroje řízeny, plánovány a zlepšovány. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	10	4	0	-

3b) Znalosti a odborné dovednosti pracovníků jsou identifikovány a rozvíjeny. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	3	8	3	-

3c) Zaměstnanci jsou zainteresováni a jsou jim přiděleny pravomoci. [29]

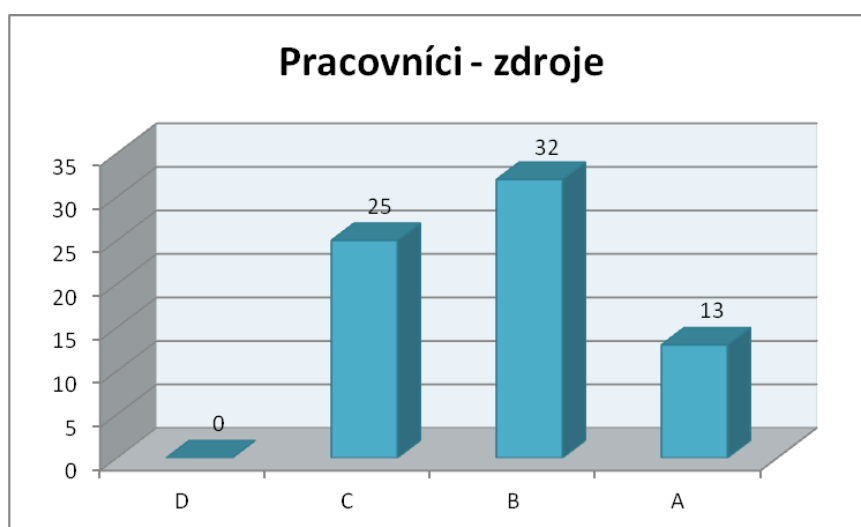
Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	6	4	6	-

3d) Probíhá obousměrná komunikace a vzájemné uznávání návrhů mezi pracovníky a vedením. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	6	8	-	-

3e) O pracovníky se pečuje, jsou odměňováni a uznáváni. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	-	8	6	-



Obrázek 17 Graf četnosti - Pracovníci-zdroje (vlastní zpracování)

Na péči o zaměstnance lpí samotný pan majitel a váží si každého svého zaměstnance. Snaží se šířit přátelskou atmosféru, protože si je vědom důležitosti svých zaměstnanců a toho, že bez nich se obchod dělat nedá. Za dobré výkony jsou zaměstnanci nejen adekvátně ohodnoceni, ale dostává se jim ocenění ze strany jak vyššího, tak i nižšího managementu. Průměrná mzda ve společnosti činila v r. 2015: 23 187 Kč.

Při objevení talentů na pracovištích se dále rozvíjí jejich um a do jejich dalšího vzdělávání je investována nemalá částka a zpravidla je jim po ukončení doškolovacího kurzu nabídnuta i práce na vyšší pozici. Na vzdělávání zaměstnanců byla v roce 2015 investována částka 1 997 294 Kč, z toho bylo čerpáno 411 290 Kč z fondů ESF.

Malý nedostatek je zatím v řízení lidských zdrojů a to zejména kvůli vysoké fluktuaci. Každý měsíc se tak pořádají náborové akce pro nově zaměstnance.

### 3.8.4 PARTERSTVÍ A ZDROJE

4a) Partnerství jsou rozvíjena a firma díky nim získává speciální příležitosti v případě výrobků, služeb, trhů a finanční výkonnosti. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	2	11	1	-	-

4b) Vaše firma zajišťuje, aby relevantní informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, dodavatelích, zákaznících, benchmarkingu byly aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	2	11	1	-	-

4c) Má vaše organizace vypracován přístup, kterým zajišťuje, že přiřazování a využívání jejich finančních zdrojů odráží a podporuje její strategické cíle, záměry a hodnoty, a které zajišťuje trvalý úspěch organizace. [29]

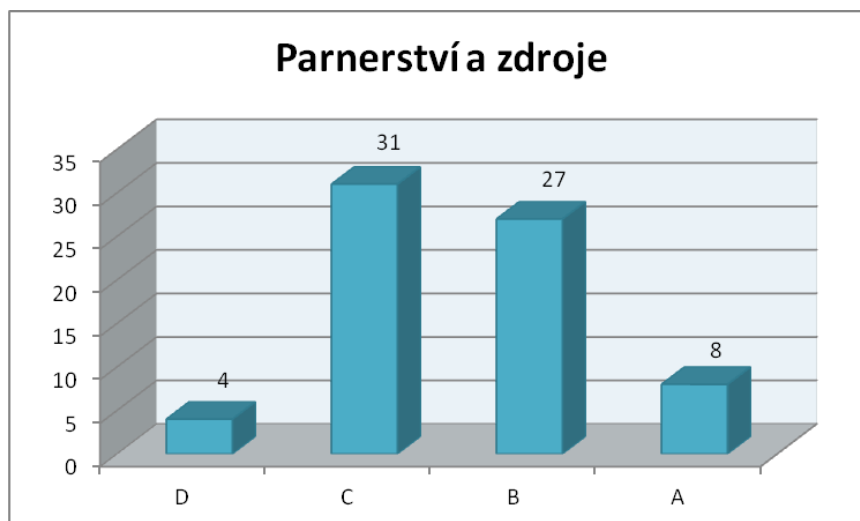
Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	5	8	1	-

4d) Hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, jsou řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro zachování zdrojů. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	-	8	6	-

4e) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalosti, aby se získaly výhody v případě výrobků i služeb. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	2	9	2	1	-



Obrázek 18 Graf četností – partnerství a zdroje (vlastní zpracování)

Partnerství a zdroje jsou rozvíjeny, společnost spolupracuje s mnoha světovými značkami a její výrobky můžeme najít téměř ve všech oblastech, ať v nemocnicích, ve sportovní sféře anebo třeba v kině. Dokonce je subdodavatelem i pro některé své konkurenty, kteří nejsou schopni vyrábět některé komponenty buď tak kvalitně nebo levně. Je snaha tato partnerství rozvíjet a v následujícím roce se předpokládá, že až 80% produkce poputuje do zahraničí. Partnerství jsou rozvíjena nejen s obchodními partnery, ale také se školami, kde probíhá úzká spolupráce zejména s průmyslovými školami a dále s VUT Brno, ČVUT v Praze, VŠB v Ostravě, UTB ve Zlíně, UP v Olomouci a dalšími. Společnost podporuje nadané studenty a na oplátku získává kvalifikované odborníky do svých provozů.

### 3.8.5 PROCESY

5a) Vaše organizace má zaveden systém, který garantuje, že všechny výrobní procesy jsou funkční a řídí se předepsanými normami nebo požadavky (např. ISO 9000 a ISO 14000). [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	-	2	12	-

5b) Zlepšujete své procesy na základě vnímání potřeb zákazníka a trhů na kterých působíte.

[29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	9	5	-	-

5c) Výrobky jsou vyvíjeny a vyráběny dle očekávání a potřeb zákazníků. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	-	8	6	-

5d) Procesy ve Vaší organizace se neustále zlepšují a to na základě identifikace příležitostí a potřeb zákazníka, analýzou trhu a srovnáváním se s konkurencí. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	3	5	6	-	-

5e) Má vaše společnost zavedený a spolehlivý postup, př. audit, kterým se hodnotí uplatňování a efektivita všech systémů, které jsou využívány k výkonu a řízení činností organizace.

[29]

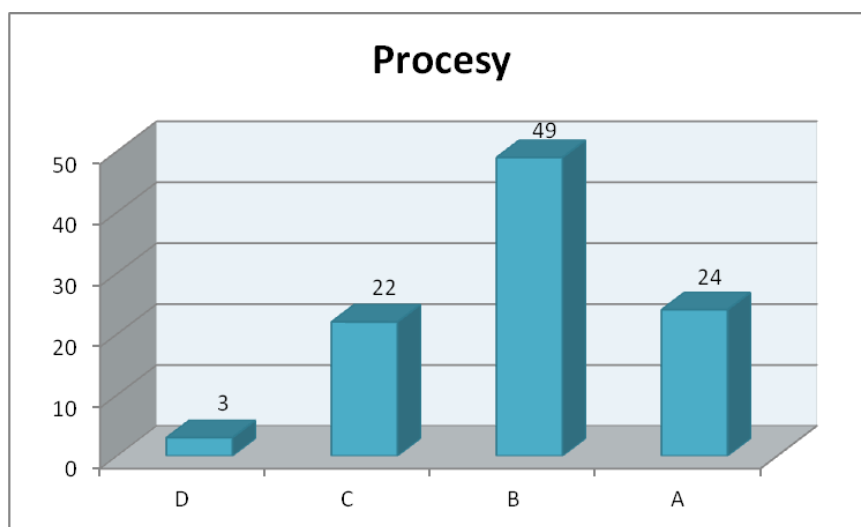
Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	-	8	6	-

5f) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jeho výsledky vždy využívaly ke zlepšování systémů prostřednictvím uplatňování zásadního odstraňování vad (spíše než jej "rychlo-úprav") a tím předcházet opakovanému výskytu problému. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	3	11	-	-

5g) Podpůrné procesy, jako IT, účetnictví, controlling, expedice, HR, právní oddělení a další, jsou řízeny, dokumentovány a zlepšovány stejně jako hlavní činnosti. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	5	9	-	-



Obrázek 19 Graf četností –procesy (vlastní zpracování)

Procesy jsou ve společnosti na velmi vysoké úrovni, k jejich řízení a znázornění společnost vlastní licence na některé programy jako je SAP, ARIS, kdy prozatím na částečný úvazek zaměstnávají jednoho ARIS designéra, který v současné době převádí složité a nepřehledné směrnice do jasně srozumitelné grafické podoby. V loňském roce společnost zakoupila i PLM software jehož úkolem je správa životního cyklu výrobku a díky němuž je možné propojit další systémy jako jsou CAD, CAM, CAE, digitální výrobu nebo správu výrobních operací.



### 3.8.6 ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY

6a) Vaše společnost má systém pro hodnocení vztahů se zákazníky, kterým se dá předpovědět trend nebo vliv spokojenosti zákazníka (sem patří např. vyřízení reklamací, množství ztracených a získaných zákazníků, přesné a včasné odpovědi na dotazy). [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	4	4	6	-

6b) Měřítka uvedená v předchozí otázce (6a) vykazují zlepšující se trend anebo trvale vysokou úroveň výkonnosti. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	4	7	3	-	-

6c) Výsledky těchto měřítek (spokojenost a loajalita zákazníka) jsou na srovnatelné úrovni jako u konkurence, nebo lepší. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	3	2	4	5	-

6d) Vaše společnost dělá u svých zákazníků pravidelně průzkum spokojenost s produkty a má stanovenou významnost parametrů, které měří, a jejich pokrytí. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	3	3	6	2	0

6e) Veškeré výsledky, týkající se zákazníka jsou roztrženy do skupin, pro to, aby bylo možné zobrazit zpětnou vazbu rozdílných cílových skupin a typů zákazníků. [29]

Odpovědi	D – dosud nezačáto	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	5	5	4	-	-

6f) Výsledky výkonosti týkající se zákazníků vykazují trvale vysokou úroveň anebo zlepšující se trend. [29]

Odpovědi	D – dosud nezačáto	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	3	6	5	-	-

6g) Společnost má k dispozici data, která vykazují, že výsledky v oblasti vztahů se zákazníky (spokojenost, příchody, odchody atd.) jsou srovnatelné s konkurencí anebo jsou lepší. [29]

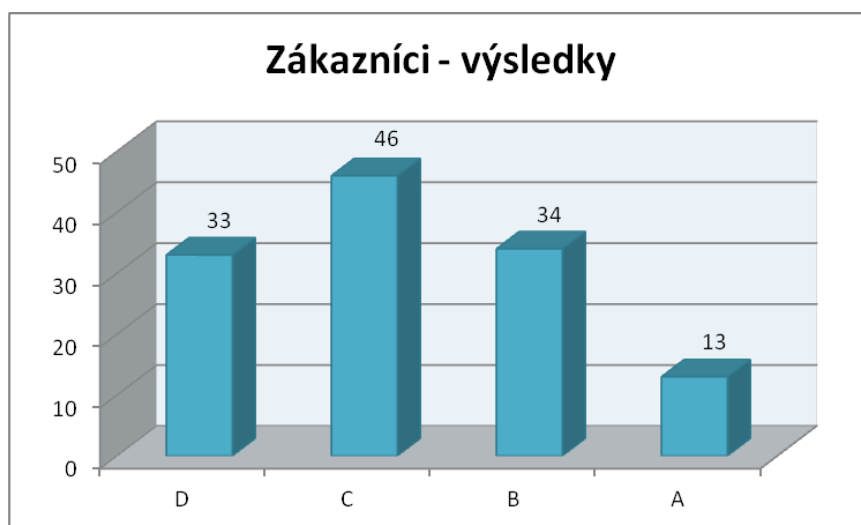
Odpovědi	D – dosud nezačáto	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	5	7	2	-	-

6h) Společnost má zaveden rutinní systém pro stanovování úkolů a cílů, které vedou ke zlepšování výsledků svých interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti zákazníků. [29]

Odpovědi	D – dosud nezačáto	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	5	6	3	-	-

6i) Výsledky průzkumů jsou vždy efektivně využívány k tomu, aby se zlepšily poskytované výrobky nebo služby. [29]

Odpovědi	D – dosud nezačáto	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	5	6	3	-	-



Obrázek 20 Graf četností – zákazníci-výsledky (vlastní zpracování)

### 3.8.7 PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

7a) Společnost pravidelně měří a hodnotí charakteristiky jako nemocnost, nepřítomnost v práci, fluktuace, předčasné odchody, úroveň výcviku, úrazovost, stížnosti, předpovídá u nich trendy a jedná podle toho. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	5	3	6	-

7b) Společnost získává pravidelně zpětnou vazbu (rozhovory, dotazníky...) o spokojenosti zaměstnanců s ochranou zdraví, bezpečností, pracovním prostředím, komunikací a další. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	11	3	-	-	-

7c) Výsledky hodnocení z 7a) a 7b) jsou porovnávány s výsledky jiných organizací. [29]

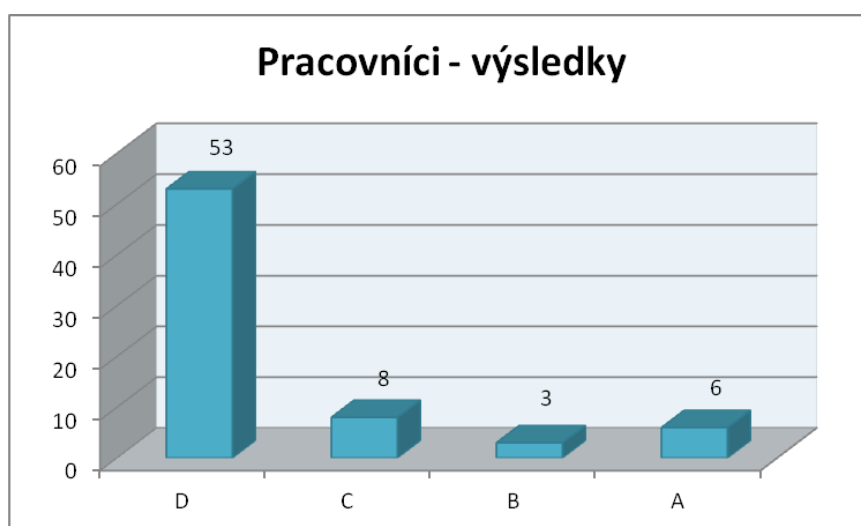
Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	14	-	-	-	-

7d) Výsledky spokojenosti zaměstnanců jsou známy všem pracovníkům a vedení jedná podle nich. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	14	-	-	-	-

7e) Hodnocení spokojenosti zaměstnanců vykazuje zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň, srovnatelnou s konkurencí. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	14	-	-	-	-



Obrázek 21 Graf četností - pracovníci – výsledky (vlastní zpracování)

Společnost samozřejmě dokáže měřit nemocnost, nepřítomnost v práci, fluktuaci, úroveň zaškolení a další kritéria. Využívá k tomu docházkový systém, SAP, statistiky poštu zaměstnanců a další nástroje. Mistři a partáci pravidelně aktualizují kvalifikační matice zaměstnanců, kde je zaznamenáno jaké odborné dovednosti daný člověk má, případně v jaké fázi zaučování se právě nachází. Díky tomuto systému jsou schopni operativně přemísťovat, dle potřeb výroby, zaměstnance na dílně tam, kde je právě potřeba.

Jako problém však z dotazníkového šetření vyplynula komunikace ve směru zespona nahoru, zpětná vazba a zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Tato oblast se tak stane jedním z bodů jednání Rady pro jakost, která se schází jednou za čtvrt roku.

### 3.8.8 SPOLEČNOST - VÝSLEDKY

8a) Organizace může prokázat, že dosahuje výsledků v oblastech environmentu (snižování hluku, prašnosti...), ochraně zdrojů energie, recyklováním, odpadovým hospodářstvím a pozitivním vlivem na společnost vzděláváním, sportovními akcemi, dobročinností... [29]

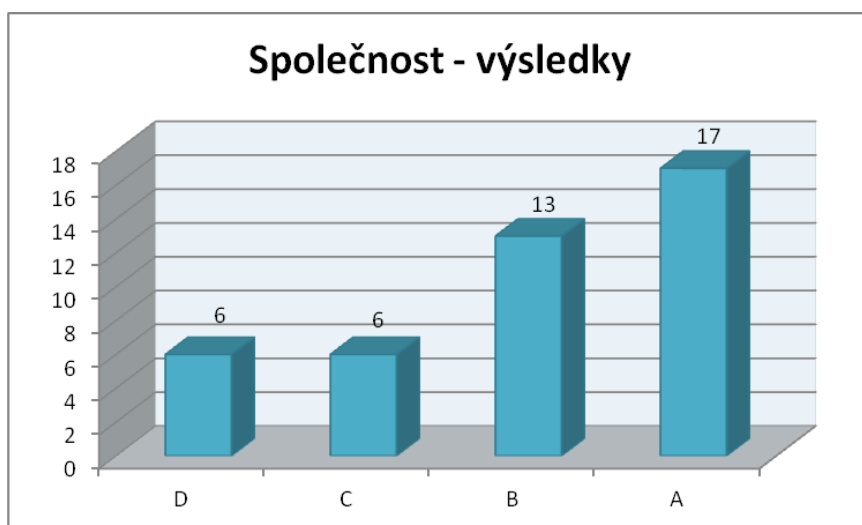
Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	1	4	9	-

8b) Organizace může prokázat, že výše uvedené aktivity vykazují pozitivní trend a úroveň těchto aktivit je možné porovnat s jinými organizacemi místního nebo podnikatelského sektoru. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	-	6	8	-

8c) Organizace pořádá průzkumy, jejímiž výsledky může prokázat, že sousedé a veřejnost v obecném slova smyslu o ní má vysoké mínění a že se její dobré jméno zlepšuje. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	6	5	3	-	-



Obrázek 22 Graf četností – společnost-výsledky (vlastní zpracování)

Společnost dosahuje velmi dobrých společenských výsledků. Přijala a dodržuje normy ISO týkající se nejen kvality, ale i ochrany životního prostředí. Svým okolím je přijímána pozitivně, i když oficiální průzkumy na hodnocení spokojenosti sousedních jednotek nepořádá. Snaží se hospodařit ekonomicky a ekologicky. Má útvar starající se o odpadové hospodářství, měření emisí a ekologickou likvidaci nebezpečného odpadu. V minulém roce dokončila stavbu protihlukových opatření, směrem k obytné zóně.

### 3.8.9 KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

9a) Klíčové finanční a nefinanční výsledky výkonnosti (př. zisky, rentabilita, podíl na trhu) jsou měřeny a vykazují pozitivní trend. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	9	5	-	-

9b) Tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti jsou porovnávány s konkurencí a jsou na podobné a/nebo lepší úrovni. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	2	11	1	-	-

9c) Tyto výsledky výkonnosti jsou rozděleny podle různých částí podnikání, trhů, výrobků a služeb, aby bylo možné vykázat rozdíly ve výkonnosti. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	9	5	-	-

9d) Výkonnosti všech procesů, které se podílejí na tvorbě výrobku či služby jsou známé a jsou měřitelné. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	5	9	-	-

9e) Výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, vykazují pozitivní trend. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	11	3	-	-

9f) Výsledky těchto činností jsou porovnávány s jinými organizacemi a dosahují srovnatelné úrovně a/nebo vyšší. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	12	2	-	2

9g) Výsledky podpůrných a administrativních činností jako jsou, plánování, informační technologie, právní činnost, účetnictví a další vykazují zlepšující se trend a jsou srovnatelné anebo lepší. [29]

Odpovědi	D – dosud nezahájeno	C – určitý pokrok	B - podstatný pokrok	A – zcela dosaženo	Nevím
Četnost	-	13	1	-	-



Obrázek 23 Graf četností – klíčové výsledky výkonnosti  
(vlastní zpracování)

U klíčových výsledků výkonnosti, zejména finanční ukazatele, vykazují pozitivní trend. Podíl na trhu je však s rostoucí silou konkurence obtížné zvětšovat. Společnost si v současné době tedy spíše udržuje stabilně vysoký podíl. Klíčové výsledky jsou určitým způsobem sledovány a porovnávány s konkurencí, kdy v určitých parametrech za největšími konkurenčními firmami lehce pokulhávají, ale v některých jsou na srovnatelné úrovni nebo dokonce lepší. Tyto rozdílnosti jsou mnohdy dány současnou politickou a ekonomickou situací daných zemí a zemí kde se nacházejí jejich největší odběratelé. Výkonnosti drtivé většiny procesů podílející se na výrobě jsou známé a měřitelné. I díky tomu je společnost schopna odhalit procesy, které nedosahují požadované výkonnosti a zaměří se na ně v rámci procesu neustálého zlepšování.



### 3.9 Bodové hodnocení dotazníku

#### I. část – Předpoklady

##### Vedení

Počet hlasů (a)	2	37	24	7	= 3529
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	1221	1608	700	
Celkem : 70 = (5*14 bodů)	50				

##### Politika a strategie

Počet hlasů (a)	0	15	32	9	= 3539
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	495	2144	900	
Celkem : 56 = (4*14 bodů)	61				

##### Pracovníci

Počet hlasů (a)	0	25	32	13	= 4269
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	825	2144	1300	
Celkem : 70 = (5*14 bodů)	61				

**Partnerství a zdroje**

Počet hlasů (a)	4	31	27	8	= 3632
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	1023	1809	800	
Celkem : 70 = (5*14 bodů)	52				

**Procesy**

Počet hlasů (a)	3	22	49	24	= 6409
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	726	3283	2400	
Celkem : 98 = (7*14 bodů)	65				

**II. část - Výsledky**

**Zákazníci – výsledky**

Počet hlasů (a)	33	46	34	13	= 5096
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	1518	2278	2400	
Celkem : 126 = (9*14 bodů)	46				

**Pracovníci – výsledky**

Počet hlasů (a)	53	8	3	6	= 1065
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	264	201	600	
Celkem : 70 = (5*14 bodů)	15				

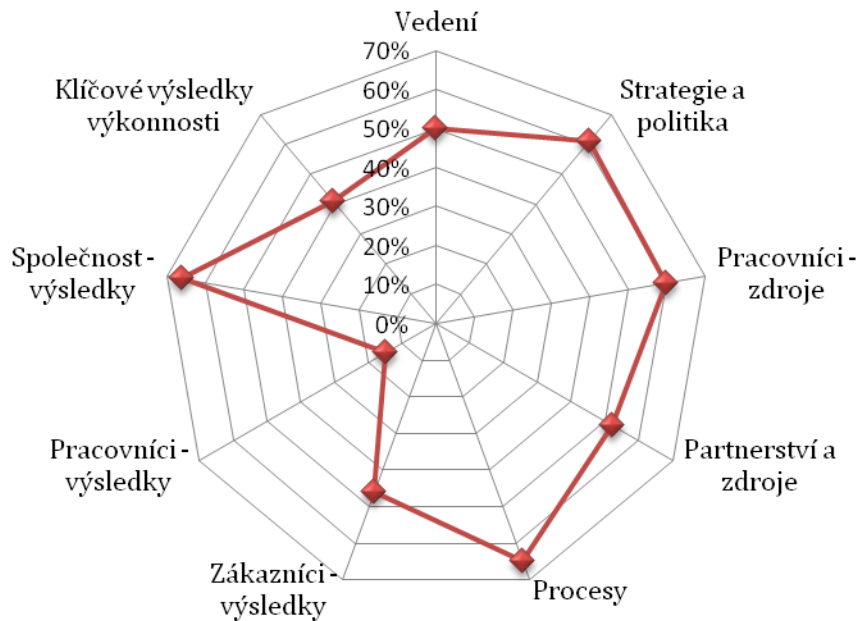
**Společnost – výsledky**

Počet hlasů (a)	6	6	13	17	= 2769
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	198	871	1700	
Celkem : 42 = (3*14 bodů)	66				

**Klíčové výsledky výkonnosti**

Počet hlasů (a)	2	70	26	0	= 4052
Koeficient (b)	0	33	67	100	
Součin (a x b)	0	2310	1742	0	
Celkem : 98 = (7*14 bodů)	41				

## Dosažené hodnocení jednotlivých kritérií



Obrázek 24Pavučinový graf výsledků hodnocení (vlastní zpracování)

Není výjimkou, že se firmy na začátku své cesty za excelencí nacházejí ve výsledném hodnocení daného kritéria na úrovni 20 %. Firmy na velmi dobré úrovni dosahují okolo 60% a excelentní společnosti dosahují úrovně až 75%.

### 3.10 Souhrnné výsledky hodnocení

#### Výpočet celkových bodů

Kritérium	Přidělený počet bodů	Koeficient	Přidělené body
Vedení	50	x 0,1	5
Politika a strategie	61	x 0,8	49
Pracovníci	61	x 0,9	55
Partnerství a zdroje	52	x 0,9	47
Procesy	65	x 1,4	92
Zákazníci – výsledky	46	x 2,0	91
Pracovníci – výsledky	15	x 0,9	14
Společnost – výsledky	66	x 0,6	40
Klíčové výsledky výkonnosti	42	x 1,5	62

Vedení 5 / 100 5 %	Strategie a politika 49 / 100 49 %	Procesy 92 / 100 92 %	Zákazníci - výsledky 91 / 100 91 %	Klíčové výsledky výkonnosti 62 / 100 62 %
	Pracovníci 55 / 100 55 %		Pracovníci - výsledky 14 / 100 14 %	
	Partnerství a zdroje 47 / 100 47 %		Společnost - výsledky 40 / 100 40 %	
<b>PŘEDPOKLADY</b> 248 / 500 49,6 %	<b>VÝSLEDKY</b> 207 / 500 41,4 %	<b>CELKEM</b> 455 / 1000 45,5 %		

Společnost dosahuje celkového skóre 455 bodů z celkového počtu 1000. Z tohoto hodnocení lze usoudit, že jde o úspěšnou organizaci, která má potenciál k tomu, stát se excelentní organizací.

Společnosti bude doporučeno přihlásit se do programu START PLUS, kde jí pomohou zkušení hodnotitelé odhalit slabiny a doporučí jak dále postupovat.

Program START PLUS se od programu START odlišuje v hloubce zkoumaných kritérií. Zatím co v programu START se odpovídá celkově na 50 otázek, ve verzi PLUS je jen v předporadové části 53 otázek. Proto je analýza podstatně náročnější a sběr dat trvá déle. Výhodou oproti modelu EFQM excelence je ale ta, že agenda je ještě stále podstatně jednodušší, jsou na něj vytvořené formáty zprávy a sešity zhodnocení. Bohužel ale neodhalí všechny nedostatky jako model EFQM. Což zatím není považováno za zásadní nedostatek. V první řadě by se měla organizace zaměřit na zvýšení hodnocení ve výsledkových kritériích zaměstnanců a zákazníků.

<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA</b>	
<b>Cena běžného školení (4900 Kč/os./den)</b>	98 000,00 Kč
<b>Cena školení pro hodnotitele (20 000 Kč/osobu/2dny)</b>	40 000,00 Kč
<b>Osobní náklady během školení (ředitel 600 Kč/h, management 350 Kč/h, specialisté 240 Kč/h)</b>	60 960,00 Kč
<b>Informování zaměstnanců o snaze zapojit se do soutěže Národní ceny za jakost – Firma roku</b>	22 000,00 Kč
<b>Marketingová kampaň pro zákazníky (zajištěno externí firmou Robert Němec)</b>	120 000,00 Kč
<b>Kampaň pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců</b>	45 000,00 Kč
<b>Nákup Gemba tabulí (fa BEEWATEC)</b>	30 000 Kč
<b>Příspěvek do programu START PLUS</b>	120 000 Kč
<b>Ostatní náklady</b>	60 000,00 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>610 960,00 Kč</b>

## Riziková analýza

RIPRAN								
ID	Hrozba	P-st hrozby	Scénář	P-st scénáře	Celková p-st	Celková p-st	Dopad	Hodnota rizika
1	Návrhová opatření nebudou přijata	30%	Návrhy budou zhodnoceny jako nerealizovatelné	20%	6%	NP	VD	SHR
2	Neochota zaměstnanců	50%	Neochota vyplňovat dotazník a zpracovávat analýzu	50%	25%	SP	VD	VHR
3	Absence znalostí metod	30%	Neschopnost správně aplikovat metodu	50%	15%	NP	SD	NHR
4	Chyby při zpracování	30%	Neschopnost správně interpretace odpovědí	40%	12%	NP	VD	SHR
5	Nedokončení projektu ve stanoveném termínu	60%	Průtahy a odsouvání úkolů	65%	39%	SP	ND	NHR
6	Zkreslení informací	50%	Zaměstnanci budou mít příliš kritický nebo naopak příliš optimistický náhled na firmu	60%	30%	SP	SD	SHR

**RADAR: Návrh hodnocené kritérium - Pracovníci - výsledky**

<b>STRATEGICKÝ CÍL</b>	<b>Zlepšit informační a komunikační kanál mezi pracovníky a managementem</b>
<b>CÍL PRO TENTO ROK</b>	Zjistit spokojenost zaměstnanců a vytvořit přehledné tabule, na kterých budou výsledky a ukazatele z jednotlivých dílen a pořádání pravidelných infoporady managementu přímo ve výrobě, určené k rychlému přehledu o tom co se děje ve výrobě, př. proč jsou výpadky výroby, nedostatek materiálu, nebo informování o stavu zakázek a diskuze o možných přesčasech.
<b>SMART CÍL</b>	Umístit na místech infoporad ve výrobě schránky na dotazy zaměstnanců, které by management jednou za týden zodpovídal mistrům a parťákům.
<b>ODPOVĚDNÁ OSOBA</b>	Pracovníci HR, specializující se na péči o zaměstnance
<b>KLÍČOVÝ UKAZATEL VÝKONNOSTI (KPI)</b>	Fluktuace, absentérství
<b>SLEDOVACÍ NÁSTROJ</b>	SAP, docházkový systém, dotazníkové šetření
<b>FREKVENCE HODNOCENÍ ČINNOSTÍ</b>	Čtvrtletně

<b>KLÍČOVÁ STRATEGIE</b>	<b>Zlepšení komunikačního kanálu, zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Pocit uznání.</b>
<b>VZTAHUJÍCÍ SE PROCESY</b>	Vytvoření týmové společnosti. Rozdělit dílny na teamy.
<b>MINIMÁLNÍ POŽADAVKY</b>	Podpora vedení
<b>PODPŮRNÉ DOKUMENTY</b>	
<b>NÁSTROJE</b>	Zavedení týmové společnosti
<b>KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY</b>	
<b>ZDROJE</b>	
<b>MILNÍK 1</b>	Vytvoření meetingových míst
<b>MILNÍK 2</b>	Vytvoření dotazníku spokojenosti



PŘÍSTUP	ODPOVĚDNOST	DEADLINE	STAV
Vytvoření meet-inkových míst pro gemba tabule	MISTR	20. 5. 2017	V PROCESU
Instalace tabulí	ÚDRŽBA	31. 5. 2017	NEZAPOČATO
Vytvoření dotazníku spokojenosti	HR	30. 6. 2017	NEZAPOČATO
Instalace schránek na dotazy	ÚDRŽBA	15. 6. 2017	NEZAPOČATO

<b>CÍL</b>	Zlepšení komunikačního kanálu a zvýšení důvěry v management u lidí na dělnických pozicích.
<b>SOUČASNÝ STAV</b>	Probíhá jednosměrná komunikace shora dolů. Zaměstnanci mají malou motivaci na podávání zlepšovacích návrhů, protože se mnohdy nedostanou ke správným lidem a tak jsou zavrhnuty, navíc jsou odměňováni jen návrhy většího rozměru, ne malé zlepšovací návrhy.

PROCES/NÁSTROJ	POZNÁMKA	ÚČINNOST	MÍRA ROZPRACOVANOSTI

## 4 ZLEPŠOVACÍ NÁVRHY

### 1) Školení externí firmou

Vzhledem k velikosti firmy není v silách diplomantky, aby provedla kompletní školení. Navrhuje tedy, aby si firma pozvala externí školitele modelu EFQM excelence. Tato společnost by měla mít alespoň několik let praxe

### 2) Vyškolení interních auditorů

Pozvání hodnotitelů Národní ceny kvality, aby provedli kompletní školení vybraným interním auditorům.

### 3) Vytvoření kontrolního týmu

Model je rozdělen na 9 zkoumaných oblastí. Diplomantka navrhuje, aby z každé oblasti bylo vybráno několik dobrovolníků, kteří však mají dostatečné znalosti o fungování podniku v dané oblasti a ti by poté hodnotili.

### 4) Vytvořit matici bodového zhodnocení typu RADAR pro všechna kritéria

Jde o podrobnou analýzu jednotlivých kritérií, která nutí její řešitele se zamyslet do hloubky nad danou oblastí. Hodnocená kritéria jsou procentuelně ohodnocena a již touto podrobnou analýzou mohou vyvstat některé podněty pro řešení.

### 5) Vytvoření kalendáře kontrol

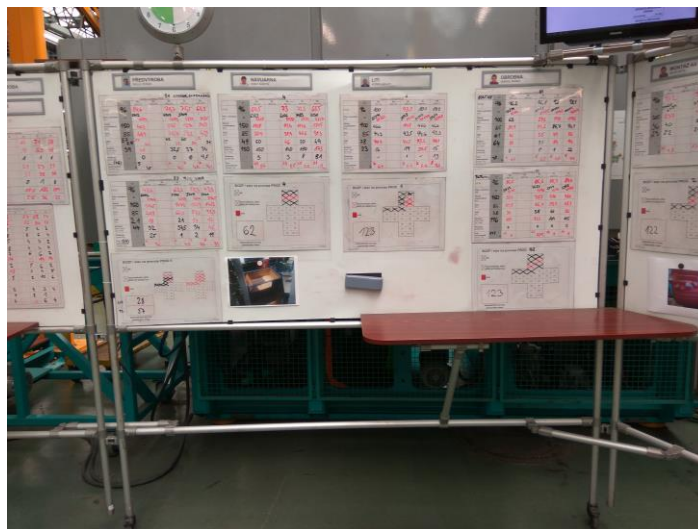
Aby tento projekt neskončil jen u jakéhosi výstřelku vedení, je potřeba, aby se hodnocení provádělo pravidelně a následně se z něj vytvořil odpovídající výstup. Doporučuji minimálně jednou za rok využít toto sebehodnocení jako nástroj managementu ke zjištění dosažených výsledků.

### 6) Vytvoření týmové společnosti

Vytvořením takové společnosti se zlepší komunikace v obou směrech. Pracovníci spolu začnou více spolupracovat, čímž se utuží mezilidské vztahy a zvýší spokojenost na pracovišti. Tím, že najednou začnou pracovat jako team a ne každý za sebe se zvýší produktivita a kvalita výrobků, protože jako team mohou ovlivnit výši variabilní složky mzdy. Dělníci se dostanou do užšího kontaktu s nižším managementem a zvýší se tím i zapojení pracovníků do plánování výroby, jejich iniciativa a možná se zvětší i objem podávaných zlepšovacích návrhů.

## 7) Vytvoření meetinkových infokoutků

Vytvoření koutků s tabulemi přímo na výrobě, tzv. Gemba tabule, kde by se pravidelně scházelo vedení s pracovníky, jako jsou mistři a part'áci a řešily by se problémy přímo na místě vzniku. Jednou za měsíc by toto jednání bylo přístupné i běžným dělníkům na dílnách, kteří by mohli managementu přímo klást otázky. Zjednoduší se komunikační kanál mezi běžnými zaměstnanci a vedením a na spoustu věcí se může přijít hned, přímo u místa vzniku. Na tabulích je zaznamenán současný stav výroby, kolik se má denně vyrobit kusů, jaký je případný skluz, počet přítomných pracovníků a další dle potřeby.



Obrázek 25 Gemba tabule (vlastní zpracování)

8) Nad tímto koutkem by byly umístěny hodiny s podbarveným ciferníkem, kde by byla barevně vyznačena půlhodina. Prvních 15 minut zeleně, dalších 10 minut žlutě a posledních 5 minut červeně. Toto musí být striktně dodržováno tyto infoporady nesmějí zabrat více než stanovený čas, který je v tomto případě 30 minut.



Obrázek 26 Hodiny (vlastní zpracování)

9) V blízkosti koutku by se nacházela schránka, do které by zaměstnanci mohli vhadzovat dotazy, na které by bylo zodpovězeno odpovědnými osobami na těchto infoporadách.

10) Vytvoření dotazníku spokojenosti pro zaměstnance, spolu s jejich připomínkami, které by se čtvrtletně vyhodnocovalo.

11) Vytvořit fond na drobné zlepšovací návrhy. Sami pracovníci znají své pracoviště nejlépe, a proto oni mohou podávat podnětné návrhy na zlepšení. Drobné finanční ohodnocení bude motivací pro intenzivnější hledání problémů.

12) Vytvoření statistiky nejčastějších vad a zavedení FMEA a 8D reportu.

Tento 8D report by byl řešen v rámci kroužků jakosti, které by se skládaly z mistrů, průmyslových a procesních inženýrů, osoby odpovědné za reklamace a osoby odpovědné za komunikaci se zákazníky.

13) V posledním kroku projektu doporučuji se přihlásit do soutěže EFQM, programu START PLUS, který je určen firmám, které již mají určité zkušenosti se zavedeným systémem kvality, například mají již zavedeny normy ISO 9001. Toto může být startovacím můstkem pro další projekt a tím může být zapojení do programu EFQM Excellence.

## 4.1 Harmonogram projektu

Tabulka 1 Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Harmonogram projektu	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Sestavení projektového týmu	■											
Seznámení se s modelem EFQM	■	■										
Vytvoření časového harmonogramu		■										
Vytvoření dotazníku		■										
Analýza společnosti		■	■	■								
Rozhovory s pracovníky			■	■								
Nákladová analýza				■								
Vyhodnocení analytické části				■	■							
Workshop a e-learning pro vybrané pracovníky					■							
Návrhová opatření					■	■						
Výběr externí firmy pro školení o EFQM					■	■						
Nákup a instalace Gemba tabulí, schránek a hodin						■	■					
Školení vedoucích pracovníků							■					
Školení hodnotitelů modelu							■					
Vytvoření dotazníku spokojenosti zaměstnanců								■				
Zadání marketingové kampaně externí firmě								■	■			
Plánování procesu sebehodnocení									■			
Informační kampaň pro zaměstnance o EFQM								■	■	■	■	
Analýza společnosti pomocí dotazníku EFQM											■	
Podrobné zhodnocení analýzy logikou RADAR											■	■
Přihlášení se do soutěže START PLUS												■

Projekt je naplánován na 12 měsíců, přičemž začal v listopadu 2016 a předpokládané ukončení projektu bude v listopadu 2017 a to přihlášením organizace do soutěže Národní ceny kvality do programu START PLUS.

## ZÁVĚR

Tato práce měla za úkol firmě přinést určitý vhled do dané problematiky a alespoň částečně ji seznámit s, v České republice zatím ne až tak rozšířenou, metodou hodnocení podniku podle modelu EFQM excellence. Dotaz na využitelnost této metody ve vybrané společnosti přišla přímo od vedoucích pracovníku oddělení kvality, kde se tou dobou zabývali, jak by se dala nezávazně zhodnotit kvalita a fungování celého podniku, aniž by se musela zavazovat k dodržování dalších norem.

Z prvotního náhledu bylo jasné, že jde již o vyspělou organizaci, která má zkušenosti s dodržováním standardů, a proto mohl být po úvodní analýze odstartován projekt. Studentka se nejdříve seznamovala s chodem firmy, její organizací a filozofií. V rámci seznamování se s organizací prošla úvodní školení pro nově přijímané zaměstnance, studovala interní normy a směrnice a dále absolvovala osobní rozhovory s pracovníky vybraných oddělení.

Společnost má již zavedený fungující Integrovaný systém řízení, vlastní certifikáty na nejnovější normy ISO 9001 a 14001 z roku 2015 a vzhledem ke specifičnosti produktů i Český obranný standard a v brzké době zvažuje, vzhledem k rozšiřování výroby, i zavedení standardů pro letecký průmysl.

V první fázi projektu byly vytvořeny školící materiály pro zaměstnance vybrané společnosti, kdy se malá skupinka účastnila workshopu, na kterém jim byla představena filozofie této metody, ukázány reálné výsledky z firem, které již model zavedly a představeny klady a zápory tohoto hodnocení. Pro pracovníky, kteří se nemohli nebo nechtěli zúčastnit tohoto školení, byl vytvořen e-learning v podobě prezentace v PowerPointu a PDF souboru.

Tímto se metoda dostala do povědomí zaměstnanců firmy, čímž byl jeden z úkolů splněn.

V další fázi byl vytvořen dotazník, podle vzoru z oficiální příručky České společnosti pro jakost, který byl však lehce zjednodušen a přeformulován do srozumitelnější formy. Tento dotazník byl dále, jak v elektronické podobě, tak i papírové rozdistribuován. Vzhledem k tomu, že šlo o prvotní projekt, vůči němuž byli zpočátku někteří zaměstnanci skeptičtí nebo z časových či jiných důvodů se testování nechtěli zúčastnit, se vrátil se menší počet dotazníků, než bylo původně zamýšleno.

I z tohoto vzorku se však dal vytvořit určitý reprezentativní vzorek, který byl schopný odpovědět na drtivou většinu otázek. Odpovědi se někdy různí, což je však způsobeno subjektivním pocitem daného hodnotitele. Pro vedoucí pracovníky to však může být použito jako zpětná vazba o názoru a přehledu o organizaci u svých zaměstnanců.

Z hodnocení vyplynulo, že si organizace ve většině hodnocených kritérií stojí velmi nadprůměrně. Zejména v oblasti řízení procesů byl zaznamenán velký krok kupředu k excellentní organizaci.

Překvapivě byly ale zjištěny určité nedostatky zejména v oblastech zákazníků a zaměstnanců při hodnocení výsledkových kritérií. Pravděpodobně dochází k jakémusi intuitivnímu řízení těchto oblastí, které prozatím funguje, ale do budoucna bude snaha tyto oblasti zlepšit.

Na konci této práce byla navržena řada návrhových opatření. Mezi ty, které by mohly být řešením současné situace patří zjišťování spokojenosti zaměstnanců, zlepšení komunikačního kanálu, vizualizace pracovišť, kde by byly přistaveny Gemba tabule s aktuálními výsledky a v oblasti zákaznické, šlo o návrh zadání marketingové kampaně externí firmě, která má mnohaleté zkušenosti s reklamou a propagací a dále zjišťování zákaznické spokojenosti a na poradách Rady pro jakost řešeny závady pomocí FMEA a 8D reportu.

Závěrem by studentka rozhodně doporučila firmě zúčastnit se programu START PLUS, modelu EFQM excelence a pravidelné provádění samohodnocení podniku a vytváření hodnotící zprávy, ze které mnohdy vyplynou skryté příležitosti pro zlepšování.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] S BECKOVÁ, Monika. Revize ISO 9001:2015 - 4. část normy - Kontext organizace. QMprofi.cz [online]. 2016 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/revize-iso-9001-2015-4-cast-normy-kontext-organizace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ep8JmSoMEhJcZ9OBSzfDT74/?uri\\_view\\_type=5](https://www.qmprofi.cz/33/revize-iso-9001-2015-4-cast-normy-kontext-organizace-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ep8JmSoMEhJcZ9OBSzfDT74/?uri_view_type=5)
- [2] Certifikace: Systémy řízení jakosti. [online]. Přerov: webDesign Studio 9, 2017 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www..com/cz/certifikace/>
- [3] [d] DENNIS, Pascal. Lean production simplified: a plain-language guide to the world's most powerful production system. Third edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2016, xxvi, 223. ISBN 978-1-4987-0887-6.
- [4] [h] Excellence model. Národní politika kvality [online]. 2016 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/en/excellence-model#scroll>
- [5] [b] FREHR, Hans-Ulrich. Total Quality Management: zlepšení kvality podnikání. Příručka vedoucích sil. Brno: Unis, 1995, 258 s. (str. 1)
- [6] K) GAŠPARÍK, Jozef. Quality management in construction. Brno: Tribun EU, 2014. Librix.eu. ISBN 978-80-263-0789-1.
- [7] M GAŠPARÍK, Jozef a Marián GAŠPARÍK. Automatizovaný systém hodnotenia kvality výrobnjej organizácie podľa modelu EFQM. Brno: Tribun EU, 2012. Librix.eu. ISBN 978-80-263-0314-5.
- [8] L GAŠPARÍK, Jozef a Marián GAŠPARÍK. Quality management in organizations. Brno: Tribun EU, 2016. Librix.eu. ISBN 978-80-263-1136-2.
- [9] Q GEORGE, Michael L. Kapesní příručka Lean Six Sigma: rychlý průvodce téměř 100 nástroji na zlepšování kvality procesů, rychlosti a komplexity. Brno: SC&C Partner, 2010. ISBN 978-80-904099-2-7.
- [10] [g] Hodnocením k excelenci: praktický návod na úspěšné plánování, provádění a přezkoumávání strategie hodnocení vaší organizace. Praha: Česká společnost pro jakost, 2014, 37 s. ISBN 978-90-5236-763-7.



- [11] N Hodnocení pro excelenci: praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01580-0.
- [12] [c] ISO 9001 Systém managementu kvality. Management Mania [online]. 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
- [13] Juranova spirála [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.rs-tax.cz/docs/docs.php?dir=&download=03+Juranova+spir%E1la+%2B+TQM.pdf>
- [14] [e] Kaizen. Svět produktivity [online]. 2012 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kaizen.htm>
- [15] Koloběh systému kvalitního řízení. In: *QMprofí.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: [https://www.qmprofí.cz/kvalita-spokojeny-zakaznik-uniqueidgOkE4NvrWuMRfq62-\\_6U6T4xRgdQwmzkWcEWLDBR\\_98/](https://www.qmprofí.cz/kvalita-spokojeny-zakaznik-uniqueidgOkE4NvrWuMRfq62-_6U6T4xRgdQwmzkWcEWLDBR_98/)
- [16] [f] KOŠTURIÁK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010, v, 234 s. Business books. ISBN 978-80-251-2349-2. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/201011/contents/nkc20102126825\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/201011/contents/nkc20102126825_1.pdf)
- [17] [U] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200811/contents/nkc20081816725\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200811/contents/nkc20081816725_1.pdf)
- [18] Model excelence EFQM 2013. Business Excellence Consulting [online]. 2013 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.becon.cz/beconwp/wp-content/uploads/Model-excelence-EFQM-vznik-a-obsah.pdf> (koncepte)
- [19] [j] Model excelence EFQM. Dobrá strategie [online]. 2014 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/modely/efqm/>
- [20] Model procesně orientovaného systému jakosti. In: *Česká technická norma* [online]. 2002 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: [http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html\\_nahledy/01/64318/64318\\_nahled.htm](http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/01/64318/64318_nahled.htm)
- [21] O Model excelence EFQM. Vyd. 2., upr. Přeložil Ivana PETRAŠOVÁ. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. ISBN 80-02-01671-8.

- [22] P Model excellence EFQM: verze pro veřejný sektor. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01589-4.
- [23] R Moderní plánování kvality produktu (APQP) a plán kontroly a řízení: referenční příručka. 2. vyd. Přeložil Ivana PETRAŠOVÁ. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN 978-80-02-02142-1.
- [24] T Můžete řídit jen to, co dokážete efektivně změřit. Fleon [online]. 2012 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://fleon.cz/efqm.php>
- [25] [i] PÁLKA, Přemysl, Michaela BLAHOVÁ a Michael KWARTENG. Impact Of EFQM Model In The Process Of Business Valuation. In: Proceedings of the 1st International Conference on Finance and Economics 2014 [online]. Ho Chi Minh City: Tomas Bata University in Zlín, 2014, s. 552-558.
- [26] [X] Řízená dokumentace. Wikipedia [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%A1\\_dokumentace#cite\\_note-1](https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%A1_dokumentace#cite_note-1)
- [27] [a] Úvod do kvality. Ikvalita.cz [online]. 2007 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=33>
- [28] Zlepšování pomocí EFQM modelu. In: *Národní politika kvality* [online]. 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/pravy-sloupec/efqm-model-schema>
- [29] Jak určovat excelenci: Dotazníkový přístup. Praha: Česká společnost pro jakost, 1999. ISBN 90-5236-098-7

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EFQM European Foundation for Quality Management.

TQM Total Quality Management

QMS Quality management systém

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Juranova spirála jakosti [13] .....	13
Obrázek 2 Model procesně orientovaného managementu jakosti [20].....	16
Obrázek 3 Koloběh systému kvalitního řízení [15] .....	17
Obrázek 4 Základní principy Total quality managementu [6] .....	19
Obrázek 5 Cesta k úspěšnosti [28].....	21
Obrázek 6 Značka národní ceny kvality.....	22
Obrázek 7 Základní koncepce excelence .....	26
Obrázek 8 Logika RADAR [18] .....	33
Obrázek 9 Graf vývoje počtu zaměstnanců (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 10 Graf vývoje průměrné měsíční mzdy (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 11 Schéma integrovaného systému řízení (vlastní zpracování, dle interní dokumentace) .....	39
Obrázek 12 Mapa kategorií rizik (interní zdroje) .....	41
Obrázek 13 Graf vývoje investic (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 14 Graf vývoje investic (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 15 Graf četnosti odpovědí – vedení (vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 16 Graf četnosti– Strategie a politika (vlastní zpracování) .....	58
Obrázek 17 Graf četnosti - Pracovníci-zdroje (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 18 Graf četností – partnerství a zdroje (vlastní zpracování).....	62
Obrázek 19 Graf četností –procesy (vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 20 Graf četností – zákazníci-výsledky (vlastní zpracování).....	67
Obrázek 21 Graf četností - pracovníci – výsledky (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 22 Graf četností – společnost-výsledky (vlastní zpracování).....	70
Obrázek 23 Graf četností – klíčové výsledky výkonnosti (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 24 Pavučinový graf výsledků hodnocení (vlastní zpracování).....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloho P I: Hodnocení spokojenosti zákazníka (vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P I: HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

### Hodnocení spokojenosti zákazníka

	Hodnotící kritéria	Počet bodů*
1	Kvalita výrobku	
2	Cena výrobku	
3	Ochota a komunikace našich zaměstnanců	
4	Kvalita služeb související s poradenstvím a prodejem	
5	Poskytovaný servis	
6	Splnění očekávání při nestandardní objednávce	

\*Maximum – 10 bodů, minimum – 0 bodů

	Hodnotící kritéria	Splněno
1	Dodávka přišla včas	ano – ne
2	Obal výrobku nebyl porušen, př. při transportu	ano – ne
3	Dodané zboží bylo doručeno v pořádku (nepoškozené)	ano – ne

\* Nebodici se škrtejte

Co se Vám na spolupráci s námi líbilo?

--

Co bychom pro příště mohli zlepšit?

--

Chtěli byste s námi v budoucnu dále spolupracovat?	ano - ne
--	----------

Děkujeme za Vaši ochotu a čas. Tento dotazník je pro nás cennou zpětnou vazbou.