Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Bakalářská práce:

EFQM Model Excelence a možnosti jeho uplatnění v konkrétním podniku

Vypracoval:

Martin Ivánek

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Lukšů, CSc.

Brno, duben 2009

Jméno a příjmení autora: Martin Ivánek
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Lukšů, CSc.
Rok obhajoby: 2009

Název bakalářské práce: EFQM Model Excelence a možnosti jeho uplatnění v konkrétním podniku

Název v angličtině: EFQM Model Excellence and possibilities of its use in a concrete company

Anotace v češtině

Práce se zabývá v teoretické části popsáním principů TQM a konceptem pro uvedení těchto principů do praxe – Modelem Excelence EFQM. Model EFQM je stručně popsán s hlavním zaměřením na využitelnost jeho použití. Nejčastější využití nachází v sebehodnocení podniku, proto je tomuto oddílu věnováno nejvíce pozornosti. V praktické části práce je aplikováno sebehodnocení na vybraný podnik. Jsou zhodnoceny všechny podnikové oblasti dle kritérií EFQM a u těchto kritérií jsou stanoveny silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Na závěr jsou tato zjištění přehledně shrnuta, což umožňuje koncentrovat se na nejdůležitější zjištění.

Anotace v angličtině

In the theoretical part of this thesis TQM principles are described together with its pracitcal framework, EFQM Model Excellence. This model is briefly descriobed with the main focus on the possibilities of its use and its outcomes. Self assessment is the most used part of the model so, it is logical to deserve the most attention. In the practical part of the job, the self assessment method and process is applied to a selected company. The company is evaluated in every criterium of the Model and the main strengths and areas of improvement are analyzed. In the end, everything is summarized so that one can concentrate on the most important findings.

Klíčová slova v češtině:

Jakost, řízení jakosti, systém řízení jakosti, sebehodnocení, vylepšování, procesy, Evropská cena za jakost, komplexní řízení jakosti, Evropská nadace pro management kvality

Klíčová slova v angličtině:

Quality, quality management, quality management system, self-assessment, processes, European Quality Award, Total Quality Management, European Foundation for Quality Management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Lukšů CSc. a uvedl jsem v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 23. 4. 2009 ……

Na tomto místě bych rád poděkoval panu Ing. Vladimíru Lukšů CSc. za ochotu vést tuto práci a za vstřícný přístup. Díky patří rovněž Ing. Tomáši Papírníkovi a Ing. Davidu Peštálovi za ochotu spolupracovat a za jejich čas při poskytování bližších informací o popisovaném podniku.

Obsah:

1. Úvod 6
2. Vývoj chápání řízení jakosti 7
3. Total Qulity Management a modely jeho uplatňování v praxi 9
3.1. TQM 9
3.1.1. EFQM Model Excelence 11
3.1.2. Kritéria Modelu Excelence 13
3.2. EFQM ve vztahu k TQM 16
4. Použití Modelu excelence 17
4.1. EFQM jako metoda měření výkonnosti organizace 17
4.1.1. EFQM Model excelence vs. Balanced Scorecard 18
4.2. European Quality Award a Národní cena kvality ČR 19
4.3. Přínosy a výstupy EFQM 19
4.4. Limity a problematické stránky modelu EFQM 22
5. Sebehodnocení podle Modelu excelence 23
5.1. Proces sebehodnocení 23
5.2. Techniky sebehodnocení 25
5.3. RADAR 27
6. Představení podniku 28
6.1. Zhodnocení současného stavu systému managementu jakosti 29
7. Zvolená metodika sebehodnocení a očekávaný přínos 31
8. Sebehodnocení podle EFQM 32
9. Shrnutí hlavních zjištěných silných stránek a příležitostí k zlepšování 40
10. Závěr 42
11. Seznam literatury 43

1. Úvod

Práce se zabývá moderními evropskými trendy v řízení jakosti. Řeč je o EFQM Modelu excelence vycházejícího svou podstatou z filozofie komplexního řízení jakosti TQM. Tento systém již není tradičním systémem řízení jakosti jaké existovaly v minulosti a v mnoha podnicích existují dodnes. Model EFQM je mnohem komplexnější záležitostí, která si klade vysoké ambice v celkovém řízení podniku. Díky svým vlastnostem a praktickým přínosům se ujal jako pomocný systém kvalitního řízení celé organizace. Tato práce má stanoveno jako hlavní cíl přehledně shrnout poznatky o Modelu Excelence EFQM a zaměřit se na možnost jeho praktického využití v konkrétním podniku. Vychází proto z popisu TQM, a přináší argumenty proč chápat EFQM jako praktickou koncepci využití tohoto přístupu. Po představení celého modelu se věnuje přínosům jeho využití a jeho výstupům. Největší pozornost je pak logicky věnována sebehodnocení.

V praktická části práce je na příkladu firmy Brand Brother, s.r.o. názorně předvedeno hodnocení podniku dle Modelu excelence. Na závěr praktické části se autor pokusil o stanovení hlavních silných stránek a hlavních příležitostí ke zlepšení na základě analýzy výsledků sebehodnocení. Autor práce působí v podniku na pozici marketingového specialisty a projekt manažera, proto může čerpat z poměrně dobrého vhledu do většiny činností a oblastí řízení společnosti. Zároveň bylo snahou ohodnotit společnost z nadhledu, aby bylo dosaženo co nejobjektivnějších zjištění.

Práce rovněž pracuje s hypotézou, že metody EFQM lze využít i v podniku, který v současnosti nemá institucionalizovaný systém řízení jakosti.

Co se týče originality a přínosu práce, teoretická část vychází z kompilace znalostí získaných studiem sekundárních zdrojů uvedených v seznamu literatury. Toto téma bylo zmapováno již poměrně důkladně, ačkoliv kvalitních a aktuálních českých zdrojů příliš není. Práce tedy pracuje převážně se zahraniční literaturou. Vneseným prvkem originality do práce je navržení a provedení hodnocení vybraného podniku, analýza získaných dat a stanovení silných stránek a mezer k dosažení excelence.

2. Vývoj chápání řízení jakosti

V této části je stručně shrnuto jak se jednotlivě vyvíjelo řízení jakosti až po představení koncepce TQM, která představuje poměrně významný posun v chápání této disciplíny. Nemá význam zde zabíhat do zbytečných detailů z historie, proto se zaměřuji pouze na vývoj v rámi 20. století.

Zavedením automatizovaných výrobních linek došlo k zvyšování objemu výroby, která už nemohla být kontrolována klasickým způsobem jako při řemeslné výrobě. Reakcí na to bylo zavedení specializovaných kontrolorů, kteří byli zodpovědní za jakost výrobků. V mnoha podnicích vznikaly specializované technické útvary s tímto popisem činnosti. Tyto útvary sloužily pro kontrolu jakosti výrobku na konci výrobního procesu, tj. před předáním zákazníkovi. Ačkoliv postupem času se vyvinuly různé zkušební a statistické metody, jak odhalovat neshody a předcházet jim, stále platilo, že řízení kvality bylo záležitostí speciálně vyškolených pracovníků z odděleného útvaru.

Tento systém měl řadu nevýhod. Jednou z nich je částečná ztráta zodpovědnosti výrobního dělníka za výslednou kvalitu produktu. Jak dělníci, tak i top management, byli stranou od řízení kvality, protože delegovanou zodpovědnost mělo právě specializované oddělení kontroly jakosti.

Proto bylo potřeba princip kontroly jakosti postupně rozvinout na celou oblast výroby, a také ne celý podnik. Klíčovou roli pro to měla takzvaná japonská jakostní revoluce po druhé světové válce. Japonské podniky musely čelit negativní pověsti produkce nekvalitního zboží, která s rozvíjející se liberalizací mezinárodního obchodu znamenala hrozbu zániku mnoha z nich. Proto bylo pro úspěch, respektive přežití, podniků nutné zaměřit se na výrazné zlepšení kvality. Heslo „*Přestojme liberalizaci pomocí kontroly jakosti*“ [6] mluví za vše. Ve strachu z liberalizace tak došlo k představení zcela nového pojetí – celopodnikové řízení kvality (Company-Wide Quality Control). Toto pojetí je základem k modernímu řízení jakosti a podepsalo se na tom, že z dříve kvalitou zaostávající země se Japonsko stalo jedničkou v této oblasti. Ostatní země postupně adaptovaly tento nový přístup.

V 70. letech se tak začíná rozvíjet integrované zabezpečování kvality - zabezpečování kvality nejen ve výrobě ale i ve vývoji a přípravě výroby, analýza plánů konstrukce, testů, nedostatků, reklamací, certifikace výrobků. Postupem času vykrystalizovaly následující principy a modely vztahující se k vylepšování celkové jakosti:

1. Zaměření na zákazníka
2. Zainteresovanost top-managementu
3. Strategické plánování jakosti
4. Koncept komplexní jakosti
5. Neustálé zlepšování kvality
6. Řízení jakosti firemních procesů
7. Učení se jakosti
8. Měření jakosti
9. Benchmarking
10. Zainteresování zaměstnanců

Tento výčet není úplný, neboť bylo identifikováno mnoho různých prerekvizit k tomu, aby se výrobky a podnik stal hoden označení „top světová kvalita“, nebo aby se jeho činnost dala označit pojmem excelence. Vznikla tak potřeba tyto požadavky nějak souhrnně pojmenovat. Tímto označením se nakonec stal termín Total Quality Management (dále jen TQM). Zpočátku nebylo úplně jednoznačně definováno co tento termín vlastně všechno obsahuje. Jedním z nejúplnějších popisů TQM se časem stal list kritérií pro posuzování společností přihlášených do soutěže Národní ocenění za jakost Malcolma Baldrige (MBNQA). Podrobnějším popisem TQM se zabývá další kapitola. TQM není jediným moderním systémem řízení jakosti. Alternativou jsou nejnovější normy ISO pro posuzování jakosti. TQM ale zahrnuje větší škálu podnikových oblastí a činností, oproti ISO je méně formálnější a více zaměřený na společenské aspekty působení organizace. Rozdílů a podobností by se dalo najít mnoho, není to ale účelem této práce a proto se již dále budeme věnovat pouze principům TQM.

3. Total Qulity Management a modely jeho uplatňování v praxi

3.1. TQM

TQM je zkratkou pro Total Quality Management, což by se dalo přeložit jako komplexní řízení jakosti (kvality). Je všezahrnující podnikovou strategií, jakousi filozofií managementu, která prosazuje, že veškeré aktivity podniku by měly být zaměřeny na uspokojení všech zainteresovaných stran. Vychází z původního pojetí řízení jakosti, ale je obecnější a obsáhlejší, ale sama o sobě nenabízí konkrétní návod k tomu, jak dosáhnout absolutní kvality. Proto bylo zapotřebí vyvinout určitý model, který by tuto koncepci uvedl v praxi.

Pro realizaci TQM vzniklo několik modelů. Mezi nejznámější z nich patří DP Model (Deming Prize Model), model MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) a EFQM Model Excelence. Tyto modely slouží k prosazování principů TQM do firemní praxe a také k hodnocení naplňovaní těchto principů pro účely ocenění za jakost. Každý z těchto modelů je navázán na národní (mezinárodní) soutěž za jakost.

Kritéria pro účast v soutěži se stávají měřítkem porovnání pro čím dál více společností. Každé konkrétní kritérium představuje řadu hodnot, se kterými se mohou společnosti porovnat. Výsledky hodnocení oproti tomuto standardizovanému seznamu kritérií umožňují porovnávání i s ostatními firmami a vybrání těch nejlepších.

Ke konceptu TQM se váží určité předpoklady, které mohou být shrnuty v následujících třech bodech [1]:

1. Základní koncepty tohoto modelu jsou rozděleny do dvou kategorií – socíální (měkké) dimenze TQM a technické (tvrdé) dimenze TQM.

   Sociální dimenze TQM se týká oblasti řízení lidských zdrojů a důrazu na vedení, týmovou práci, tréninky a školení a na správné motivování a začlenění zaměstnanců.

   Technická dimenze odráží orientaci modelu na metody vylepšování výkonnosti. Snaží se o nalezení optimální fungující metody, která vychází z dobře fungujících procesů. Tyto procesy by měly být zaměřeny na neustálé zvyšování přidané hodnoty zboží a služeb určených pro zákazníka.

2. Řízení sociálních i technických aspektů TQM musí probíhat v součinnosti, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku. Tyto aspekty jsou propojeny a podporují se ve své účinnosti.

3. Optimální řízení základních konceptů TQM vede k lepším výkonům organizace.

Základní myšlenky celopodnikového řízení jakosti vychází z dokonalého pochopení procesního řízení. Původní řízení jakosti bylo, jednoduše řečeno, orientováno na to, aby zákazník dostal kvalitní produkt. Zákazníkem zde byl myšlen koncový spotřebitel. Procesní řízení ovšem představuje celkovou činnost podniku jako systém navázaných procesů, kde každý proces má svého vlastníka a zákazníka. Zákazníkem v procesním řízení jsou tak i interní zákazníci. Zároveň vlastník procesu má zodpovědnost za jeho provedení a tudíž je potřeba aby byl obeznámen i s řízením jakosti. Tento způsob nahlížení na řízení jakosti říká, že aby podnik dosáhl excelentních výsledků v jakosti (a tím pádem i v ostatních výkonových výsledcích), musí být jakost řízena komplexně v celém podniku a dosahování jakosti je možné pouze za uspokojení všech zainteresovaných stran. [4]

3.1.1. EFQM Model Excelence

Tento model byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti (European Foundation for Quality Management). V roce 1992 byl představen jako referenční rámec pro hodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost (European Quality Award). Hlavní vizí EFQM je podpořit evropské organizace, aby se z nich staly stabilní organizace uplatňující principy TQM [21]. V současnosti představuje v Evropě nejpoužívanější organizační rámec pro hodnocení dosahované jakosti podniku, vycházející z principů TQM.

Stejně jako ostatní moderní modely řízení jakosti vychází Model excelence svou podstatou ze snahy o vylepšování jakosti produktů, ale je natolik komplexně teoreticky rozvinut, že je aplikován téměř na všechny podnikové procesy. Jak se model EFQM postupem času vyvíjel, došlo postupně k tomu, že z něj vzniknul všezahrnující rámec pro celkový rozvoj vynikajících výsledků organizace.

S jistou nadsázkou se dá říci, že EFQM Model již není systémem managementu kvality, ale nástrojem pro kvalitní management. Slouží organizacím jako souhrnný model, který jim umožňuje prověřit management řízení, kvalitu a úspěšnost v nadefinovaných kritériích.

Základní filozofií je, že kvalitní produkt je možné vyprodukovat pouze v kvalitně řízené společnosti, která dosahuje všeobecně vynikajících výsledků. Jeho základním předpokladem je, že vynikajících výsledků dosahuje společnost pouze za podmínek maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí [9]. Toho lze dosahovat pouze precizním řízením procesů na základě stanovené podnikové strategie.

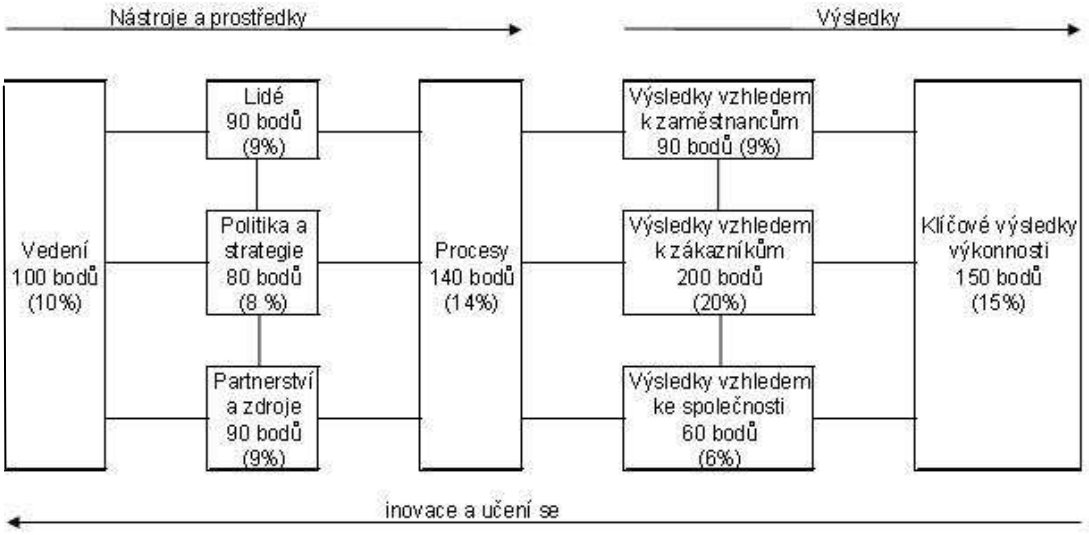
Účelem modelu tedy je řídit a zlepšovat nejen jakost v podniku, ale s tím i všechny procesy a činnosti. A pomocí pravidelného sebehodnocení a porovnávání se vůči nejlepší praxi dosahovat neustálého zlepšování směrem k excelenci. Jedná se o praktický nástroj jak odhalit mezery ve výkonnosti a nabízí tak podněty k rozvoji organizace.

Základní hodnoty modelu dle EFQM [21]:

- **Orientace na výsledky** – dosahování výsledků, které těší všechny podílející se na činnosti podniku
- **Zaměření na zákazníky** – tvorba udržitelné hodnoty pro zákazníky
- **Vedení a stálost účelu** – vedení společnosti vizionářským a inspirativním způsobem za stálosti účelu

- **Řízení na základě kontroly procesů a faktů** – řízení společnosti skrze provázané systémy, procesy a fakta
- **Rozvoj a zahrnutí lidských zdrojů** – maximalizace přínosu zaměstnanců skrze využívání jejich schopnosti rozvoje
- **Neustálé učení, inovace a zlepšování** – princip učící se organizace vytváří příležitosti rozvoje
- **Rozvoj partnerských vztahů** – rozvíjení a udržování partnerských vztahů, které přinášejí hodnotu
- **Corporate Social Responsibility** – převyšování minimálních zákonných požadavků co se týče odpovědnosti vůči společnosti

Struktura modelu je tvořena 9 kritérii. Tyto kritéria jsou rozděleny na část Nástrojů a prostředků a na část Výsledků. Pro dosažení excelence je potřeba soustředit se a řídit všechny kritéria. Dopomáhá k tomu metoda sebehodnocení, která bude popsána níže, spolu s principem RADAR.



Zdroj: Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 2002

3.1.2. Kritéria Modelu Excelence

V této části jsou blíže rozvedeny kritéria a podkritérií Modelu excelence. U každého kritéria je velmi stručně shrnuto, jaký má význam a co si pod ním představit. Detailnější informace a obsah jednotlivých podkritérií je možné nalézt např. v [8], [16] nebo [11].

Část Nástroje a prostředky

Kritérium 1: Vedení

1a Vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem excelence

1b Vůdčí osobnosti se osobně podílejí na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován

1c Vůdčí osobnosti se vzájemně ovlivňují se zákazníky, s partnery a s představiteli společnosti

1d Vůdčí osobnosti spolu s pracovníky v organizaci posilují kulturu excelence

1e Vůdčí osobnosti identifikují a prosazují organizační změny

Vedení společnosti utváří a rozvíjí misi a vizi podniku. Díky jejich přístupu a hodnotám se stávají vzorem. Inspirují tím ostatní a vedou podnik k trvalému úspěchu. Jsou zároveň nositeli změn, ale také prvkem stálosti určení organizace.

Kritérium 2: Politika a strategie

2a Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran

2b Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z průzkumu, z činností souvisejících s učením se a ze souvisejících externích činností

2c Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

2d Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů

Vize a mise podniku musí být implementována a dosahována za pomocí vhodných strategií a politik. Tyto strategie musí reflektovat trh na kterém podnik působí a zároveň brát ohled na zainteresované strany, kterými jsou externí i interní zákazníci, zaměstnanci, vlastníci. V neposlední řadě by si měl být podnik vědom své sociální odpovědnosti a dopadů jeho činnosti na okolí a společnost. Na základě politik a strategií je potřeba rozvíjet, provádět a přezkoumávat plány, kterými se dosáhne jejich naplnění.

Kritérium 3: Lidé

3a Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány

3b Znalosti pracovníků a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány

3c Pracovníci jsou zapojováni a jsou jim dávány pravomoci (zmocňování)

3d Pracovníci a organizace spolu vedou dialog

3e Pracovníci jsou odměňování, uznáváni a pečuje se o ně

Organizace dosahující excelence podporují na pracovišti principy spravedlnosti, rovnosti a uznáním. Rozvíjí potenciál svých zaměstnanců vzděláváním, delegací a jejich zapojením do snahy o dosažení excelence. Dokáží své zaměstnance vhodně motivovat a využívat jejich schopností naplno ve prospěch organizace. V neposlední řadě s nimi otevřeně komunikují.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4a Externí partnerství jsou řízena

4b Finanční prostředky jsou řízeny

4c Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny

4d Technologie jsou řízeny

4e Informace a znalosti jsou řízeny

Pro dosahování excelence je důležité nejen vhodně řídit interní zdroje, jakými jsou hmotný a nehmotný majetek, ale i externí zdroje založené na vhodných strategických aliancích a partnerství s organizacemi, které zapojením do procesu dokáží koncovému zákazníkovi přinést větší hodnotu. Při řízení zdrojů je potřeba zhodnocovat současné i budoucí potřeby organizace s ohledem na udržitelný rozvoj a životní prostředí.

Kritérium 5: Procesy

5a Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny

5b Procesy jsou podle potřeby zlepšovány na základě využívání inovací, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu

5c Produkty a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků

5d Produkty a služby jsou vyráběny a dodávány a je zajišťován jejich servis

5e Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky

Excelentní organizace systematicky navrhují, řídí a neustále vylepšují své procesy. Cílem těchto procesů je zvýšení hodnoty pro zainteresované strany, především zákazníka.

Část Výsledky

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

6a Měřítka vnímání ze strany zákazníka

6b Ukazatele výkonnosti

Dosahování excelence znamená mít vynikající výsledky vzhledem k zákazníkovi. Tyto výsledky musí být komplexně a systematicky měřeny a vyhodnocovány. Oblasti výsledků tvoří image organizace, výrobky a služby a jejich vlastnosti, prodej a poprodejní služby, loajalita a spokojenost zákazník.

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

7a Měřítka vnímání zaměstnanci

7b Ukazatele výkonnosti

Excelentní organizace dosahují a systematicky měří vynikající výsledky v oblasti svých zaměstnanců. Vypovídají o vnímání organizace zaměstnanci. Zahrnují motivaci, spokojenost a uspokojování potřeb zaměstnanců, dosahování požadované výkonnosti, úroveň služeb zaměstnancům.

Kritérium 8: Výsledky vzhledem k společnosti

8a Měřítka vnímání společností

8b Ukazatele výkonnosti

Měření a dosahování excelentních výsledků se týká i oblasti společnosti. Měřítka ukazují, jak organizaci vnímá společnost co se týče: image, zapojení do společenství, prevence a redukce znečišťování prostředí, plnění role zodpovědného občana – dobré vztahy s úřady, atd.

Kritérium 9. Klíčové výsledky společnosti

9a Klíčové výsledky výkonnosti

9b Klíčové ukazatele výkonnosti

Do tohoto kritéria spadají klíčové prvky strategie a plánování společnosti. Jedná se o nejdůležitější výsledky, jejichž dosažení bylo cílem podnikové politiky. Mohou zahrnovat finanční výsledky a ukazatele a nefinanční výsledky a ukazatele. Ukazatele výkonnosti jsou operativní povahy a slouží k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výsledků.

Už pouze z pohledu na jednotlivá kritéria, na kterých je Model založen je zřejmé, že se jedná o opravdu komplexní analýzu organizace a všech jejich procesů a činností. Touto komplexností výrazně převyšuje úroveň, kterou poskytuje statický model systému jakosti podle norem ISO.

3.2. EFQM ve vztahu k TQM

Jak již bylo řečeno, EFQM vznikal jako rámec pro posuzování jakosti podniku pro účely posuzování Evropské ceny za jakost. Od svého vzniku až po rok 1999 byl také znám pod jménem Evropský model TQM. Zda opravdu EFQM Model Excelence zohledňuje všechny základní aspekty TQM se snažila dokázat, či vyvrátit, např. empiricky založená studie španělských autorů Bou-Llusara, Excrig-Tena, Roca-Puiga, a Beltrán-Martína [1]. Jejím výsledkem bylo prokázání, že část EFQM modelu „Nástroje a prostředky“ zahrnuje technickou i sociální dimenzi TQM, která jsou propojené a vytvářejí tzv. konstrukt *Excelence nástrojů a prostředků*. Bylo potvrzeno, že druhá část modelu „Výsledky“ rovněž tvoří tzv. konstrukt *Excelence výsledků*. Následně bylo prokázáno, že *Excelence nástrojů a prostředků* má **silný pozitivní vliv** na *Excelenci výsledků*. Tyto výsledky vedly k potvrzení toho, že mezi kritérii existují logické vazby, a že EFQM Model Excelence napodobuje TQM. Firma tak může dosáhnout implementace TQM skrze adaptaci Modelu excelence EFQM.

4. Použití Modelu excelence

Model může být použit nejen na hodnocení, posuzování a řízení celé organizace, ale i na jednotlivé části [2]. Těmi můžou být jednak samostatné procesy, jako je řízení vnějších vztahů, a nebo podnikové útvary. V následujících podkapitolách jsou představeny různé konkrétní způsoby využití modelu.

4.1. EFQM jako metoda měření výkonnosti organizace

Svým rozsahem a možnostmi použití Model excelence EFQM nemusí sloužit pouze k řízení jakosti. Jednou z jeho charakteristik je poskytnutí uceleného obrázku o tom, jak si organizace vede co se týče předpokladů dosahování výsledků, procesů a výkonových výsledků. Nabízí se proto možnost používat jej jako metodu měření výkonnosti organizace. Toto není netypické ani pro ostatní programy managementu jakosti (MBNQA, aj.).

Měření výkonnosti organizace poskytuje společnosti možnost pravidelně stanovovat své cíle a vyhodnocovat stupeň jejich dosažení. Poskytuje tak zpětnou vazbu na jejímž základě se společnost vyvíjí a zlepšuje. Metody měření výkonnosti jsou formální rutinní procedury založené na získávání informací, které umožňují managerům efektivně řídit aktivity organizace. Kromě systémů managementu jakosti jsou typickými metodami měření výkonnosti [22]:

1. Balanced Scorecard (BSC)
2. Economic Value Added (EVA)
3. Acitivity Based Costing (ABC)
4. Analýza hodnot pro zákazníka
5. APL model (Action-Profit Linkage)

Zde se trochu více zaměříme na metodu BSC a její vztah k modelu EFQM. Jejich zaměření a účel je lehce odlišný. O to více užitku ale dokáží přinést podniku pokud jsou použity v součinnosti. O výhodnosti tohoto propojení se zmiňuje několik publikací [22], [14], [18].

4.1.1. EFQM Model excelence vs. Balanced Scorecard

Následující tabulka přehledně shrnuje zaměření obou těchto modelů měření výkonnosti organizace v konkrétních bodech:

Model	Účel
EFQM Model Excelence	1. Provádění pravidelné kontroly firemních procesů s cílem identifikovat silné a slabé stránky a možnosti zlepšení se 2. Na základě dílčích podkritérií nabídnout seznam až 128 oblastí možných vylepšení 3. Řídit proces neustálého zlepšování se 4. Umožnit externí benchamarking organizace 5. Implementovat filozofii TQM do podniku 6. Vytvoření referenčního rámce pro správné vedení, plánování a vyhodnocování
Balanced Scorecard	1. Poskytnout pochopení příčiny a efektu 2. Propojit operační aktivity se strategickými prioritami, založenými na vizi a misi podniku 3. Prioritizovat strategické iniciativy 4. Rozvinout obousměrnou komunikaci strategických otázek napříč organizací

Zdroj: [14], doplněno a upraveno autorem práce

Z tabulky vyplývá, že BSC model je mnohem více zaměřený na strategické oblasti a otázky, kdyžto Model excelence poskytuje širší pohled na všechny oblasti organizace. EFQM model sám o sobě nezdůrazní, co je pro organizaci nejdůležitější, na co se nejvíce zaměřit a jakým způsobem. BSC naopak umožní zaměřit pozornost na klíčové otázky. BSC se zaměřuje spíše na odhalení vynikající výkonnosti a snahu blížit se jí, kdyžto EFQM vychází z principů benchmarkingu.

Vhodně se tak doplňují zejména co se týče výstupů hodnocení v oblasti dosahovaných výsledků organizace. Ideálním propojením těchto modelů je využití výstupů z hodnotící zprávy dle EFQM a na základě principů BSC určení klíčových strategických oblastí rozvoje. Výsledkem je seznam oblastí rozvoje seřazený dle strategické důležitosti. Případně doplněný o konkrétní zjištěné poznatky, kterým směrem tyto vylepšení směřovat.

4.2. European Quality Award a Národní cena kvality ČR

Evropská cena za jakost je evropským ekvivalentem MBNQA. Výhodou celého modelu je, že vychází právě z již funkčních schémat MBNQA a Demingovy ceny.
Evropská cena za jakost je každoročně udílena nejlepším podnikům, které projdou přes přísné hodnocení Evropské nadace pro management kvality (EFQM). Tato nadace byla založena v roce 1988 čtrnácti předními evropskými průmyslovými firmami (Bosch, VW, Fiat, Renault, Philips, apod.). Výsledky, které společnosti vůči porovnání s vítězi v této ceně jsou:

Z Modelu Excellence EFQM vychází mnoho lokálních modelů hodnocení kvality v členských zemích EU. Výjimkou není ani ČR, ve které je národní soutěž vyhodnocována dle Modelu Národní ceny kvality ČR, který vychází právě z Modelu excelence. [13] Oficiálním zastoupením EFQM v ČR je Česká společnost pro jakost.

Uchazeči o cenu jsou rozdělení do kategorií podle počtu zaměstnanců (do 250 a nad 250) a také podle toho, zda je hodnocena celá organizace, nebo pouze její součást (divize, provozovna, oblast,…)

Hodnocení v soutěži je na základě posouzení vlastní sebehodnotící zprávy a na následném přezkoumání přímo v podniku. Hodnotitelský tým posoudí individuálně sebehodnotící zprávu uchazeče a na společném zasedání příjme stanovisko a stanoví harmonogram hodnocení na místě. Bodové ohodnocení a stanovení silných a slabých stránek probíhá až poté. Na závěr je zpracována zpětná zpráva, která slouží podniku jako podklad pro další zlepšování. Společnosti účastnící se Národní ceny kvality dle programu Excelence mohou získat tyto ocenění [13]:

1. Ocenění zapojení organizace

Toto ocenění získávají organizace, které dosáhly 200 až 300 bodů. Znamená to, že začaly používat principy EFQM.

2. Ocenění zlepšení výkonnosti organizace

Je oceněním pro společnosti, které již principy EFQM využívají a dosáhly v celkové hodnotící zprávě 300-400 bodů.

3. Oceněný finalista

Finalisté získávají v sebehodnocení zpravidla více než 400 bodů.

4. Vítěz Ceny

Ocenění získává nejlepší z finalistů v každé kategorii. Dosáhne-li více uchazečů stejného bodového ohodnocení, mohou cenu získat všichni.

4.3. Přínosy a výstupy EFQM

Výsledkem sebehodnocení dle Modelu Excelence je přehled o přístupech, které organizace uplatňuje a o výsledcích, které na základě těchto přístupů dosahuje. Výstupem tak

může být velmi rozsáhlý seznam oblastí, které management potřebuje určitým způsobem posuzovat.

Výstupy EFQM Modelu Excelence a jejich důsledky [24]:

- **Reporty**

Jejich podoba se liší podle zvoleného přístupu k hodnocení. Může se jednat o krátké hodnotící zprávy, manažerské reporty, a nebo o rozsáhlý dokument hodnotící zprávy určené pro účely hodnocení v rámci EQA.

- **Akční plány**

Nejsou nutným výsledkem využívání tohoto modelu, ale jsou žádoucí pro plné využití potenciálu tohoto přístupu. Hodnotící zpráva většinou vede k návrhům různých opatření a akcí, které jsou implementovány skrze akční plány.

- **Známky vývoje a poučení se**

Pravidelné provádění hodnocení přináší vynikající nástroj na sledování vývoje organizace ve vztahu k dosahování excelence. Zároveň již samotný proces je známkou určitého přístupu, který znamená pro společnost předpoklad vývoje k lepším výsledkům.

- **Celkový pokrok společnosti**

Je většinou sledovatelný přibližně po 12 měsících. První výsledky jsou ale sledovatelné i dříve.

- **Integrace sebehodnocení do manažerských procesů a plánování**

Pravidelné provádění sebehodnocení poskytuje kvalitní informační základ pro vytváření strategické podnikatelského plánu. Je proto žádoucí, aby bylo zaintegrováno do různých manažerských postupů využívaných ve společnosti. Vytváří spolehlivý zdroj informací pro plánování.

- **Vylepšení zákazníkových zkušeností se společností**

Společnosti využívající tento model vykazují zvýšenou míru spokojenosti mezi zákazníky. Zaměření na zákazníky je jedním z pilířů tohoto modelu. Proto jeho uplatňování nutně musí vést k lepším výsledkům v této oblasti.

- **Vylepšení ohledně vzdělanosti zaměstnanců**

Zejména za předpokladu, že je do procesu zahrnuta větší skupina zaměstnanců, tak již samotný proces sebehodnocení vede ke zvýšení vzdělanosti a zkušeností zaměstnanců. Vede také k rozvoji filozofie kvality zaměřené na dosahování excelentních výsledků. Zkušenosti ukazují, že zaměstnanci společností, které využívají tento model dosahují větší kvalifikace.

- **Vylepšení výkonnostních ukazatelů organizace**

Je dáno součtem aktivit vedoucích k celkově lepší výkonnosti organizace, pokud se řídí politikou dosahování excelence. EFQM také přispívá k pochopení potřeby sledování vhodných ukazatelů výkonnosti.

Vlivem organizační excelence docílené pomocí modelu EFQM se zabývaly studie více autorů. Jako příklad jsou zde uvedeny závěry studie autorů Singhala a Hendrickse [15]. Tato studie poskytla důkazný materiál za pomocí objektivních faktů a statistických metod. Zkoumány byly výkonnosti finalistů EQA po implementaci EFQM. Bylo potvrzeno, že zejména v dlouhodobější perspektivě dosahují tyto firmy lepších finančních výsledků. Tato studie prokazuje, že největší přínos pro podniky má až kompletní implementace všech principů. Oproti tomu studie autorů Douglase a Judge [11] jde o něco dále a prokazuje, že existuje silná pozitivní korelace mezi úrovní implementace organizační excelence a jejími výkony. Čím větší úroveň zavedenosti excelence, tím větší jsou dosažené výhody co se týče zlepšených finančních výsledků.

Nespornou výhodou je poskytnutí strukturovaných informací založených na faktech, které odhalí slabá místa organizace. Pomocí pravidelného přezkoumávání umožní měření vývoje ve snaze o jejich zlepšení. Dalšími výhody, které plynou již z pouhého použití modelu je vzdělání a seznámení lidí v podniku s principy excelence. Pomocí vhodně zvoleného manažerského působení tak lze zvýšit pocit zodpovědnosti všech jednotlivců za výkon celé organizace. Model rovněž napomáhá vytvoření konsenzu ohledně priorit rozvoje a změny.

Jiná empirická studie zahrnující 50 společností využívajících tento model identifikovala hlavní přínosy, které jeho aplikace v podobě sebehodnocení přinesla. Mezi tyto přínosy patří [1]:

1. Identifikování oblastí ke zlepšení
2. Podpora procesu neustálého zlepšování se
3. Zvýšení zaměření se na zákazníky
4. Zvýšení povědomí top managementu o TQM
5. Zvýšení povědomí o TQM v celé organizaci
6. Zvýšení viditelnosti iniciativ týkajících se TQM
7. Zvýšení znalosti o firemních procesech
8. Identifikace hlavních firemních procesů
9. Osobní rozvoj aktérů zúčastněných v procesu sebehodnocení

Snaha o rozvoj excelence v podniku za pomocí filozofie TQM je tedy jednoznačně aktivitou, která podnikům přináší užitek. Oproti srovnatelným společnostem dosahují organizace, které implementovaly tento model, zvýšení hodnoty akcí o 36% a růst zisku v průměru o 17%, přibližně do 3 let od implementace. [12]

Pokud porovnáme model EFQM například s koncepcí norem ISO, výsledkem je zjištění, že společnosti využívajíc ISO 9000:2000 jsou oproti společnostem, které implementovaly

zásady EFQM zatím pouze v raných fázích efektivního celopodnikového přístupu k řízení jakosti. Hlavní rozdíl je v důrazu na oblast lidských zdrojů a vztahu ke společnosti. Společnosti využívající Model Excelence vykazují lepší přístup implementací vhodné HR politiky [17]. Příčinou jsou kritéria EFQM, která vyžadují důkazy systematického plánování a provádění politiky lidských zdrojů k dosažení excelentních výsledků co se týče spokojenosti zaměstnanců.

4.4. Limity a problematické stránky modelu EFQM

Každá věc má ovšem i svou druhou stránku. V této části budou v krátkosti shrnuty limity a problematické oblasti co se týče modelu EFQM.

Moderní řízení kvality zahrnuje změnu smýšlení organizace. V některých případech se jedná až o předefinování kulturního přístupu. Tyto záležitosti jsou ale často podceňovány. Pouze pomocí zavedení formálních technik a občasného zdůraznění jejich dodržování však není možné dosáhnout očekávaných přínosů.

Při implementaci systémů řízení jakosti nesmíme zapomínat ani na náklady na jeho zavedení. Zejména čas a lidské zdroje jsou poměrně výrazně vytěžovány. Společnost si musí uvědomit, jakou hodnotu a v jakém časovém horizontu jí může zavedení tohoto systému přinést a nepouštět se bezhlavě do tohoto náročného a dlouhotrvajícího procesu. Firemní kultura založená na jakosti musí být dlouhodobě budována. Tento proces proto nelze uspěchat. Pokud firma s něčím takovým teprve začíná, musí počítat s nemalými obtížemi také psychologického a organizačního charakteru [7]. Jak říkají i materiály Evropského sdružení za jakost: „*Přístup EFQM je považován za změnu ve způsobu organizace práce*“ [21]. A tento proces nikdy nepatří k jednoduchým záležitostem.

Co se týče funkčního hlediska, má tento model také jistá omezení. Pro úplné a správné použití je nezbytné získání důkladné znalosti o tomto modelu. Pro provedení kvalitního sebehodnocení je potřeba alespoň asistence zkušených hodnotitelů. I tak existuje poměrně hodně příležitostí k chybnému obodování kritérií a podkritérií, které je způsobeno kvalitativním charakterem některých hodnocení. Model rovněž neumí přesně zachytit některé synergické souvislosti mezi jednotlivými podkritériemi. V případě, že existuje ve společnosti nějaký zakořeněný vážný problém, je možné, že část přístupů nebude mít patřičný vliv na část výsledků. [5]

5. Sebehodnocení podle Modelu excelence

Metoda sebehodnocení je nejpoužívanější metodou, která je v rámci modelu EFQM používána. Její kritéria a subkritéria vytvářejí rámec podle kterého se může ohodnotit kterákoliv organizace. Není tedy limitován pouze na podnikatelskou sféru, ale je využitelný i v organizacích veřejné sféry.

Hlavním účelem sebehodnocení je posoudit silné stránky podniku, a zároveň odhalit oblasti, které je vhodné zlepšovat pro dosažení vyšší celopodnikové jakosti.

5.1. Proces sebehodnocení

Pro rychlé představení procesu sebehodnocení poslouží jeho stručné rozdělení do tří navazujících oblastí. Prvním krokem je dosažení konsensu v rámci manažerského týmu ohledně jeho požadovaných výstupů, a naplánování způsobu jak tyto výstupy a podpůrná data získat [10]. Druhým krokem je samotné provedení hodnocení. Závěrem celého procesu je rozhodování a plánování toho, co s docílenými výstupy provést. Jelikož sebehodnocení je i klíčovou částí této práce, budou jednotlivé fáze procesu hodnocení popsány podrobněji.

Proces sebehodnocení má v detailnějším rozepsání 8 fází, které jsou společné pro jakoukoliv oblast hodnocení podniku. Platí tedy, že ať už hodnotíme pouze určitou podnikovou oblast, jako např. vnější zdroje, nebo dodavatelské vztahy, nebo přímo celý podnik, vždy je pro úspěšné provedení této metody potřebné projít všemi 8 fázemi [2]. Tyto fáze definují sebehodnocení ne pouze jako samotnou výzkumnou, hodnotící, činnost, ale je z nich patrné, že je nutné na tuto problematiku nahlížet ze širšího náhledu.

Fáze 1: Vyvinutí a udržování zapálenosti managementu firmy pro provedení sebehodnocení

Jak již bylo zmíněno, tento proces sebou nenese jen samotné hodnocení, ale jsou na něj navázány další kroky. Některé z nich, jako třeba potřeba změn, jejich plánování a prosazování jsou vždy potenciálně problémovou aktivitou. Proto je nezbytné, aby celé vedení firmy adaptovalo myšlenku neustálého zlepšování a rozvoje. Bez podpory managementu je nemožné provádět změny a prosazovat strategii jakosti.

Fáze 2: Vyvinutí a rozvíjení komunikační strategie

Komunikační strategii je potřeba vyvíjet již od začátku, při procesu plánování. Nejen samotný proces, ale i jeho výsledky se zcela jistě dotknou mnoha oblastí ve firmě a bez vhodně komunikovaného účelu a strategie by mohlo úsilí o zlepšování procesů narazit na

nepochopení. K plánování komunikační strategie patří rozhodování o tom, jaké informace je třeba předávat, komu, v jaký čas a jakou formou, a jaký je důvod toho všeho.

Fáze 3: Plán sebehodnocení

Ještě před plánováním konkrétních záležitostí si firma musí ujasnit, jaký výstup z něj požaduje, neboli proč by tuto činnost měla vůbec dělat a jaké očekává konkrétní přínosy. Během plánování sebehodnocení je klíčovou otázkou kde začít. V okamžiku, kdy se firma o sebehodnocení pokouší poprvé, je praktičtější nepouštět se hned do nejambicióznějšího projektu hodnocení celé společnosti. Vhodnější je získat zkušenosti např. při hodnocení jednoho z projektů, nebo v rámci obchodní jednotky firmy.

Fáze 4: Výběr a trénink lidí přímo zapojených do procesu sebehodnocení

Pečlivý výběr kompetentních lidí, kteří se budou podílet na konkrétních činnostech tohoto procesu je naprostá nezbytnost. Hodnocení zahrnuje jak práci s kvantitativními daty, tak i značnou část relativně subjektivních hodnocení. Proto je potřeba, aby vybraná osoba, nebo tým, měla dobrou orientaci a detailní přehled o dění v posuzované oblasti. Určitým způsobem zaškolení a seznámeni s principy sebehodnocení a Modelu excelence by měli být všichni zúčastnění. Organizace EFQM a její partneři nabízí také důkladný školící kurz pro hodnotitele. Zejména pokud společnost provádí sebehodnocení s ambicemi na účast v Národní soutěži za jakost, popřípadě Evropské ceně za jakost, je častou praxi, že si i k první, neveřejné, části sebehodnocení přizve zkušené profesionální hodnotitele.

Fáze 5: Provedení sebehodnocení

Samotné pravidla a způsoby sebehodnocení budou probrány v dalších kapitolách. O tom jak správně provádět sebehodnocení pojednává např. oficiální příručka EFQM „Hodnocení pro excelenci“ (v originále Assessing for Excellence).

Fáze 6: Zvážení výstupů a jejich prioritizace

Po dokončení samotného hodnocení je výsledkem seznam oblastí, ve kterých je firma silná a také seznam oblastí s potenciálem k dalšímu rozvoji. Pro účely pokročilého hodnocení je toto podpořeno i výslednou hodnotou skóre. Předpokládá se, že seznam oblastí k dalšímu rozvoji bude poměrně obsáhlý. Aby jej společnost dokázala maximálně efektivně využít, musí zvážit, které oblasti jsou pro ni nejprioritnější pro vylepšování. Je potřeba identifikovat ty kroky, jejichž realizace přinese největší zisk pro společnost a všechny zainteresované strany.
Při prioritizaci lze hodnotit na základě rozhodovací matice, ve které se vynáší to, jaký bude mít daný krok přínos, vs. jak náročná bude jeho realizace. Jiným způsobem při určení důležitosti může být hodnocení z hlediska strategické důležitosti.

Fáze 7: Rozpracování a implementace akčních plánů změny

Po stanovení oblastí na které se společnost zaměří při snaze o jejich změnu je potřeba sestavit plán jak těchto změn docílit. Zde se problematika úzce dotýká specializované disciplíny managementu změny. Základní principy jsou:

1. Stanovení taktiky, doby a konkrétní oblasti použití
2. Plánování – včetně stanovení zodpovědností za provedení změn
3. Stanovení cílů a způsobu měření pokroku
4. Implementace a dosažení cílů akčních plánů

Fáze 8: Monitoring vývoje akčních plánů a revize sebehodnocení

V předchozí fázi si podnik stanovil způsoby měření pokroku a dosahování cílů. Ty je nutné sledovat a v případě potřeby aktualizovat dle situace. Finální fází je revize sebehodnocení a vyvození poučení, které budou sloužit jako základ pro další část cyklu sebehodnocení.

5.2. Techniky sebehodnocení

Metoda simulace Evropské ceny za jakost

Nejsložitější, nejrozsáhlejší, ale také nejpřesnější a nejobjektivnější metoda hodnocení. Tato metoda počítá s externími specializovanými pracovníky, kteří jsou vyškolení ohledně posuzování kritérií EFQM modelu. Rozsah hodnotící zprávy je limitován na 75 stran. Po vypracování zprávy vedoucím projektu sebehodnocení je prezentována vedení, které posuzuje její objektivnost. Při vyslovení souhlasu je sebehodnotící zpráva prezentována týmu posuzovatelů. Dále následuje postup, který byl již popsán v kapitole o Evropské ceně za jakost. Tato metoda je dosti nákladná a také časově náročná. Poskytuje ale nejvěrohodnější a nejvyužitelnější výsledky a vyhovuje pro interní i externí benchmarking.

Dotazníková metoda

V rámci této metody je používán dotazník, který tento účel vytvořila Evropská nadace pro managament jakosti (EFQM) [3]. Každému z hlavních kritérií je přisouzena sada hodnotících otázek. Do sloupců se je dle metodiky RADAR vyplňována míra naplnění požadavků na bodové stupnici 1-100. Dotazník je možné si upravit pro podchycení zvláštnosti organizací.
Tato metoda neumožňuje spolehlivý externí benchmarking a nedokáže přesně zachytit důvody vedoucí k udělení dílčího bodového odhodnocení. Výhodou je relativně malá náročnost na výcvik i na provedení a vyhodnocení, či prezentaci výsledků. Je vhodným uvedením do problematiky TQM a je možné pomocí takového dotazníku poznat úroveň vnímání řízení jakosti různých zaměstnanců na různých pozicích.

Pro-forma

Tato metoda využívá předem vytvořených formulářů. Každému z dílčích kritérií by měl být přiřazen jeden formulář. Zachovává si poměrně vysokou objektivitu, ale je méně pracná než metoda simulace EQA.

Ke každému z dílčích kritérií by měl být přiřazen jeden pro forma formulář obsahující: definici kritéria, oblasti zaměření, prostor pro evidenci důkazných zjištění, výčet silných stránek a oblastí zlepšení a v neposlední řadě místo k bodovému nebo procentuálnímu ohodnocení.

Hodnotící workshop

Tato metoda vyžaduje aktivní roli managementu firmy, neboť jeho zastoupení na hodnotícím workshopu je předpokladem k relevantním zjištěním. Vedení se tak účastní nejenom vyhodnocování stavu organizace, ale i samotné přípravě a analýze dat. Zejména u této metody je důležitý výcvik, ve kterém je vysvětlen smysl a podstata hodnocení EFQM. Workshop se nesestává pouze z jednoho sezení. Důležité je vypracování dílčích zpráv, které jsou představeny i ostatním členům hodnotícího týmu. Po prostudování všech 32 dílčích kritérií je uspořádán minimálně jednodenní workshop cílený na dosažení shody při hodnocení kritérií. Tato metoda má řadu specifických výhod. Mezi ně patří zejména vytvoření společného názoru managementu firmy na současný stav a potřebné oblasti zlepšování. Nutnost shody podporuje vytvoření opravdového týmu v rámci vedení společnosti, který se bude angažovat v prosazování excelence napříč celou organizací.

Nevýhodou je vyšší časová náročnost oproti maticovému diagramu, pro formě, nebo dotazníkové metodě a to zejména pro představitele vedení, kteří jsou aktivně zastoupeni v tomto procesu, může znamenat problematickou situaci.

Metoda maticového diagramu

Patří k méně komplikovaným, ale zároveň k nejméně přesným metodám. Hodnocení je vynášeno do matice, kde sloupce odpovídají hlavním kritériím Modelu Excelence a řádky stupňům naplnění těchto kritérií. Tato matice je potřeba předem připravit, aby na každém řádku bylo odpovídající vyhlášení o stavu plnění modelu. Doporučený počet řádků je deset. Dosaženou úroveň hodnotí tým posuzovatelů body od 1 do 10. Nevýhodou maticového diagramu je, že jeho výstupem není identifikace silných a slabých stránek, ale pouze konstatování o tom, že společnost dosáhla určité úrovně v rámci kritéria modelu. Výhodou je naopak její rychlost a nenáročnost v porovnání s ostatními metodami.

Kombinace různých technik

Umožňuje na základě specifických předpokladů a požadavků podniku využít výhod zkombinovaných technik, popřípadě eliminovat nevýhody některých jednotlivých metod.

5.3. RADAR

RADAR je doporučovaným schématem využívaným pro účely sebehodnocení. Toto schéma bylo představeno v roce 1999 jako nový přístup ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost. Vychází z cyklu PDCA (Plan, Do, Check, Act). Jedná se o zkratku z anglických Results (výsledky), Approach (přístup), Deployment (rozšířenost), Assessment (posuzování), Review (přezkoumávání). Základem tvoří předpoklad, že excelentních výsledků je možné dosahovat pouze pokud je zvolen správný přístup, který se uplatňuje napříč celou organizací a jeho efekty a přínosy jsou systematicky posuzovány, přezkoumávány a přehodnocovány. Již z této definice je zřejmé, že se jedná o velice komplexní a náročný přístup, na jehož naplňování musí společnost vydat spoustu zdrojů, které se ale vyplatí

Při hodnocení **přístupu** se bere v úvahu např.:

1. vhodnost používaných metod a nástrojů
2. existence dobře navržených a řízených procesů
3. zda přístupy k realizaci procesů podporují naplňování strategie a politiky organizace
4. vhodnost přístupu ve spojení s jinými přístupu

Hodnocení **rozšířenosti** je zaměřeno na ohodnocení, zda jsou zvolené přístupy implementovány ve všech do úvahu připadajících oblastech, a zda je rozšíření systematické.
Součástí hodnocení **posuzování** je to, jak řídící pracovníci posuzují stupeň implementace naplánovaných přístupů. Pozitivní hodnocení je uděleno, pokud organizace provádí vhodná měření a monitorování přístupů a rozšíření, pokud jsou výstupy systematicky využity k **přezkoumávání** a organizace se dokáže ze zjištění poučit. [8]

U výsledkové části modelu se posuzuje úroveň těchto výsledků. Hodnocení je závislé na tom, jestli organizace dosahuje stabilních pozitivních trendů ve výsledcích, zda dosahuje zvolených cílů a zda se porovnává s konkurencí pomocí efektivního benchamrkingu.

6. Představení podniku

Stručně historie a profil společnosti

Firma Brand Brothers vznikla v roce 2001 jako nástupce marketingové společnosti Friendly Market v.o.s. Na základě reorganizace vlastnických práv a aktivit jejích společníků převzala zákazníky, zaměstnance a know-how [19]. Navazuje na pětiletou tradici této firmy a její dobré jméno. Společnost se soustředí výhradně na výzkumy trhu a strategický marketing a to od počátku svého založení. V současnosti je na trhu již 13. rokem, jedná se o tak o stabilizovanou a kapitálově zajištěnou společnost. Což dokazuje i stručná analýza finančních výsledků firmy.

Firma se snaží profilovat na pomezí výzkumné agentury a poradenské společnosti. Jejími produkty nejsou pouze výzkumné zprávy a statistické analýzy, ale naopak na základě empirických dat pomocí své metodiky Easy and Precise vytváří pro klienty srozumitelné marketingové doporučení. Společnost dlouhodobě spolupracuje se svými obchodními partnery na rozvoji jejich produktů (značek). Hlavním cílem je pomocí výzkumu trhu, strategického marketingu a efektivní propagace přinášet zákazníkům zisk a růst.

V projektech poskytuje celý rozsah marketingových služeb od výzkumů trhu, hledání příležitosti na trhu, výzkumů konkurence, návrhu strategií až po marketingová doporučení. Firma klade velký důraz na spolehlivost výsledků a především na dodržování domluvených obchodních záležitostí jako jsou např. termíny dodání. Tento přístup k termínům a závazků lze považovat za jednu z klíčových charakteristik filozofie firmy.

Firma se zaměřuje především na služby pro zákazníky působící v B2B sektoru. Jejími typickými produkty jsou:
Výzkum trhu (Ad hoc, omnibus, hloubkové rozhovory, desk research)
Výzkum konkurence
Mystery shopping
Výzkum spokojenosti a loajality zákazníků

Zaměstnanci

Ve společnosti v minulém roce působilo průměrně 13 stálých, interních, zaměstnanců. Z toho:
1 ředitel společnosti (zároveň jediným majitelem)
3 senior marketing specialisti
4 marketingoví specialistů
4 junior marketingoví specialisti
1 asistentka ředitele
Společnost pracuje s velkým množstvím externích spolupracovníků, brigádníků, kteří tvoří tazatelskou síť. Jsou najímaní pouze na jednotlivé projekty pomocí dohody o provedení práce.

Z řad brigádníků tak společnost využívá tazatele a administrativní pracovníky. Účetnictví podniku je spravováno externě.

Typologie podniku

Společnost je soukromým podnikem. Z právního hlediska se jedná o společnost s ručením omezeným. Z počtu zaměstnanců vyplývá zařazení společnosti do kategorie malých podniků. Toto kritérium společnost naplňuje i svým obratem, který má v posledních letech stabilně rostoucí tendenci a pohybuje se momentálně kolem 14,3 mil. Kč za rok 2008 [20]. Vzhledem k tomu, že produktem společnosti jsou studie výzkumu trhu, strategické dokumenty poradenského charakteru a jiné služby obdobného charakteru, jedná se o služby, které jsou založeny na know-how společnosti a práci lidí. Společnost je tedy logicky pracovně intenzivní.

Co se týče stylu řízení a organizační architektury, uplatňuje se liniový systém. Převažujícím stylem je pak patriarchální řízení, občasně kooperativní. Ředitel společnosti, v jedné osobě i její majitel, má potřebu zasahovat do všech záležitostí, jde o klasický případ vlastnického podniku.

Společnost funguje na principu řízení zakázek projektovým řízením. Každé zakázce je přidělen její account manažer, project manažer a pracující osoba. Průměrně se tedy tým skládá ze dvou interních pracovníků. Řízení tazatelské sítě a s tím spjaté úkoly má na starosti člověk pracující na projektu. Projekt manažer, krom vedoucích a usměrňujících úkolů, zasahuje do projektu především ve fázi analýzy dat a psaní studie.

6.1. Zhodnocení současného stavu systému managementu jakosti

Pro firmu, která svou velikostí nemůže konkurovat největším hráčům na trhu marketingových výzkumů bylo velmi důležité zvolit si správnou obchodní a organizační strategii, která společnosti zajistí co nejlepší výsledky. Pilířem této strategii byl již od počátku maximální důraz na kvalitu práce a absolutní zaměření na zákazníka a jeho potřeby.

Vzhledem k důrazu na kvalitu bylo vyvinuto několik kontrolních mechanismů, kterou jsou uplatňovány při procesu průchodu zakázky firmou. Na základě know-how společnosti byla vytvořena jednotná metodologie a pravidla pro jednotlivé typy činností. Byl tedy vytvořen jakýsi systém norem, které má každá zakázka naplňovat.

Jako možnou alternativou k tradičním systémům managementu jakosti v tomto oboru (výzkumy trhu) slouží normy a pravidla sdružení ESOMAR, nebo v ČR organizace SIMAR[1]. Tyto organizace vytvářejí vlastní systém pravidel, které by měly výzkumné agentury splňovat, aby se mohly stát členy těchto organizací (členství pak nahrazuje roli certifikace). Společnost Brand Brothers není oficiálním členem ani jedné ze zmiňovaných organizací, přesto se snaží naplňovat standardy, které jsou těmito organizacemi stanoveny. Při své práci uplatňuje zejména etické standardy a metodologické postupy, které jsou prosazovány i v rámci SIMAR.

Výše uvedené naznačuje, že jakost je v podniku určitým způsobem kontrolována, zajišťována a řízena. Ve společnosti ovšem není zaveden ucelený systém managementu jakosti, který by umožňoval například její certifikaci podle norem ISO. Společnost neprojevila zájem ohledně certifikace ISO především kvůli pověsti těchto norem, které jsou považovány za příliš statické, často v podnicích implementovány pouze na oko, navíc ne zcela vhodné pro tento typ společnosti.

Systém managementu jakosti založený na principech EFQM, respektive TQM, nevyžaduje žádnou předchozí certifikaci a je vhodný pro jakoukoliv firmu. Současný stav tak nebrání snaze o přechod na tento systém řízení jakosti. V rámci hodnot které jsou prosazovány ve společnosti pro tento systém hovoří fakt, že spíš než na oficiální „tvrdá“ pravidla a normy dbá na skutečné, praktické, prosazování určených principů a na prostoupení této filozofie skrze celý podnik. Důležitým faktorem pro zavedení EFQM je ochota a vůle dbát na kvalitu, zlepšovat své výsledky a uspokojovat zájmy všech zainteresovaných. Tento přístup musí být adaptován vedením společnosti, které jej bude prosazovat a bude hrát roli pravých leaderů. Tento předpoklad se zdá být ve společnosti Brand Brothers splněn. Jedním z důkazů o tom je i ochota provést sebehodnocení na základě Modelu Excelence.

[1] SIMAR formuluje české doporučené kvalitativní standardy závazné pro členské agentury tohoto sdružení a dbá na důsledné dodržování vlastních etických a metodických standardů výzkumu trhu a veřejného mínění, které vycházejí z pravidel ESOMAR [22].

7. Zvolená metodika sebehodnocení a očekávaný přínos

Pro sebehodnocení společnosti byla zvolena kombinovaná metoda. Základem v ní bylo využití techniky dotazníku a doplnění informací a upřesnění závěrů skrze metodu workshopu. Zvolené metody dostačují vytyčeným cílům sebehodnocení, které byly stanoveny následovně:

- Pomocí sebehodnocení se seznámit s metodikou EFQM
- Na základě této metodiky provést prvotní orientační zhodnocení
- Výsledky hodnocení neplánují být nijak zveřejňovány, společnost nemá ambice prováděné hodnocení provádět dle metody evropské ceny za jakost
- Především odhalit silné stránky a nejdůležitější příležitosti ke zlepšování

Jednotlivé oblasti byly hodnoceny i podle subkritérií modelu. Pro přehlednost jsou nálezy zjištěné v rámci subkritérií posuzovány vždy dohromady za celé kritérium. V této práci na to ani není prostor, aby byly jednotlivé důkazní materiály a zjištěné silné a slabé stránky rozebírány zvlášť po jednotlivých subkritériích.

Výsledné obodování je stanoveno pouze orientačně, bez ambicí externí porovnatelnosti popřípadě účasti v soutěži o cenu za jakost. Slouží pouze vnitropodnikovým účelům. V momentě příštího hodnocení bude možné porovnat bodový pokrok. Bodové ohodnocení není stanoveno zkušeným hodnotitelem, ani konzultováno externími konzultanty. Nelze je tedy brát jako oficiální směrodatnou hodnotu, ale pro účely interního benchmarkingu vývoje postačí dostatečně.

Role autora práce v procesu spočívala v tom, že sestavil, rozdistribuoval a vyhodnocoval dotazníky. Zároveň inicioval shrnující workshop, na kterém se učinila shoda na zjištěných informacích. Autor této práce ve společnosti působí na pozici marketingového specialisty a má tak vhled do reálných aspektů podnikové činnosti. Zároveň má určitou profesní praxi z pozice konzultanta.

Před začátkem prováděného sebehodnocení by podnik měl mít představu o nákladech na tuto činnost. Vzhledem k tomu, že hlavní část sebehodnocení byla provedena v rámci této práce, byly tím omezeny náklady podniku na provedení sebehodnocení.

8. Sebehodnocení podle EFQM

V této části jsou prezentovány shrnuté výsledky sebehodnocení pro každé z kritérií Modelu excelence. U každého kritéria je nejdříve v krátkosti shrnuto pár fakt ohledně společnosti týkající se oblasti kritéria. Poté jsou jmenovány silné a stránky a mezery ve výkonnosti podniku, které tvoří příležitosti pro zlepšování.

Část Nástroje a prostředky

Kritérium 1: Vedení

Vedení jde příkladem zaměstnancům, uznává a předává dále etické hodnoty. Snaží se zlepšovat a stimulovat pracovníky pomocí pravidelných porad, osobních konzultací i běžné komunikace. Pravomoci jsou delegovány na nižší stupně řízení. Spolupráce v rámci organizace je na dobré úrovni

Kultura společnosti, která je založená na přístupu k zákazníků, je pravidelně zdůrazňována. Konkrétní dosažené přínosy pro zákazníky jsou vyzdvihovány a oceňovány. Je definována zodpovědnost za různé činnosti – procesní řízení je na pokročilé úrovni. Vedení společnosti se pravidelně stýká se zákazníky, i potenciálními klienty. Účastní se jak obchodních schůzek, tak prezentací studií.

Pro rozvoj firemní kultury je vytvořen jednotný design webu, propagačních materiálů, vizitek, obálek, aj. Je stanoven firemní „dress code“ a způsob představování.

Silné stránky

- Je uplatňován princip rovných příležitostí
- Díky velikosti společnosti je dosaženo pravidelného kontaktu vedení se všemi zainteresovanými stranami – klienty, interními zaměstnanci, brigádníky
- Mise, cíle, zodpovědnost, kultura jsou vedením rozvíjeny a rozšiřovány

Odhalené příležitosti

- Nejsou určeny priority pro zlepšování zaběhnutých pravidelných činností
- Zlepšování je podporováno pouze neformálně
- Etické hodnoty jsou rozvíjeny, nejsou však přesně definovány

Kritérium 2: Politika a strategie

Vzhledem k tomu, že vedení firmy splývá s majitelem firmy je tímto zajištěno, že firemní strategie klade důraz na zájmy podílníků. Plánování a vyhodnocování plánů probíhá čtvrtletně a ročně. Firma aktivně naslouchá zákazníkům. Každá zakázka, tedy i každý produkt, je osobně probírán se zástupci klienta. Na společném jednání se obě strany dohodnou co přesně bude obsahem výzkumu, jaký od něj má klient očekávání a jakou přidanou hodnotu jim může

výzkum zpracovávaný firmou Brand Brands přinést. Při tomto procesu dochází k získávání okamžité zpětné vazby od zákazníků podle které je možné upravit strategii a nabízené služby. Dochází např. zapracování nejnovějších požadavků jednotlivých klientů i do nabídek pro ostatní klienty.

Společnost sleduje následující ukazatele, které jí poskytují informační zdroje o trhu a pozici firmy: úspěšnost v tendrech, vyjádření klientů o naší práci a jejich spokojenost, monitorování návratu klientů s dalšími zakázkami, přechod klienta od konkurence k Brand Brother, výzkumy trhu (poslední proběhl v roce 2008 na úrovni ČR a Evropy), výzkum konkurence, vyhodnocování příležitostí rozvoje dle velikosti segmentu, ziskovosti a snadnosti zde proniknout – jedná se často o intuitivní analýzy vyplývající z mnohaleté přímé zkušenosti s trhem. Společnost je z části řízena intuitivně na základě rozsáhlých zkušeností a nabytého know-how. Tento model ale zahrnuje i jistou dávku nebezpečí, že v okamžiku, kdy by se společnost musela obejít bez současného vedení a nejzkušenějších jedinců, potýkala by se s nemalými problémy.

Silné stránky

- Společnost pravidelně sleduje činnost konkurence a provádí vlastní výzkumy konkurence i trhu na kterém působí
- Má ucelenou strategii přístupu k zákazníkům
- Častý kontakt vedení se zákazníky umožňuje flexibilní reakce a přizpůsobení produktů a obchodní strategie aktuálním požadavkům trhu
- Aktivním nasloucháním je dosahováno dobré identifikace skutečných potřeb zákazníka
- Strategie je stanovena s ohledem na předpokládanou výkonnost jednotlivců i organizace
- Klíčové aspekty krátkodobé strategie jsou pravidelně komunikovány na pondělních poradách

Odhalené příležitosti

- Ve strategii společnosti není nijak definován vztah k partnerům a subdodavatelům, chybí propracované plány možných strategických aliancí
- Strategie firmy nijak nezhodnocuje vztah ke společnosti
- Strategie podniku není formalizovaná
- Nejsou pravidelným standardním způsobem identifikovány potřeby všech zaměstnanců a zainteresovaných stran (vyjma zákazníků)

- Firma postrádá konkrétně definovanou vizi ve střednědobém a dlouhodobém horizontu plánování

Kritérium 3: Lidé

Protože strategii firmy i HR dělá jeden člověk, je zajištěno, že strategie řízení lidských zdrojů zároveň odpovídá strategii firmy. Stávající zaměstnanci mohou vyjádřit své připomínky k zaměstnanecké politice neformálním způsobem. Ve společnosti jsou komunikační kanály nastaveny tak, aby kdokoliv mohl vznést své postřehy a připomínky. Co se týče řízení a najímání brigádníků, jedná se o činnost, kterou si zajišťují samotní project manažeři. Vedení společnosti stanovilo obecné požadavky, co by nově přijatý zaměstnanec, ať už brigádník, či interní specialista, měl splňovat a co je od něj očekáváno. Zejména u nově přijatých interních zaměstnanců platí, že jejich kompetence, předpoklady a očekávání jsou zjišťovány během důkladného přijímacího pohovoru. Již od nástupu tak vedení ví, jaké má zaměstnanec kompetence a znalosti. Tyto jsou poté účelně zvyšovány.

Při rekrutaci nového zaměstnance je jeho hodnota oceňována tím i do budoucnosti. Společnost vyhledává pouze jedince, kteří mají perspektivu dosahování kariérního růstu v rámci firmy. Existují mechanismy, jak chránit své know-how.

Hlavním pilířem zaměstnanecké politiky je dávání do rovnováhy požadavky na ziskovost a dobré platy, na volný čas a dokončování projektů, na možnost rozvoje a možnost pracovat na věcech, které zaměstnanec dokáže zvládnout. Co se týče zaměstnanců, panuje ve vedení dojem, že vzhledem k velikosti týmu není potřeba formálně vyhodnocovat požadavky zaměstnanců, neboť dochází k časté bezprostřední interakci všech zaměstnanců navzájem i s vedením firmy.

Silné stránky

- Pravomoci a delegace pravomocí je vyžadována po všech zaměstnancích (i nově přijatý junior specialista se musí brzy naučit delegovat určité pravomoci na brigádníky)
- Týmová práce je základem pracovní činnosti prakticky na všech projektech
- Týmy jsou sestavovány pružně, na základě kompetencí a zkušeností jednotlivých zaměstnanců
- Učení se je podporováno i finančně – příspěvkem na vzdělávání

- Zaměstnanci mohou využívat různých požitků – stravenky, příspěvek na vzdělání, sport a kulturu, firemní mobil s volnými minutami pro osobní potřeby, nápoje ne pracovišti zdarma, aj.

Odhalené příležitosti

- Kompetence a znalosti zaměstnanců nejsou pravidelně a především formálně testovány, aby bylo možné identifikovat potřeby k doškolení
- Neexistuje formální a v realitě dodržovaný plán zvyšování kompetencí
- Vzhledem k absenci pevných norem pro najímání brigádníků a faktu, že za brigádníky na svém projektu má zodpovědnost každý z projekt manažerů zvlášť, je možné že na všechny není uplatňován stejný postup a stejné měřítko.
- Neformální zvyšování zainteresovanosti na chodu firmy je pouze nárazové a téměř náhodné
- Chybí vhodné návody na to jak, kdy a co přesně delegovat
- Výzkum vnímání společnosti zaměstnanci je zatím pouze ve stadiu plánování
- Je spoléháno pouze na neformální, nebo zprostředkované způsoby zjišťování zájmů zaměstnanců

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Společnost zákazníkům nabízí opravdu rozsáhlé všeobecné služby. Na mnohé z nich by sama neměla dostatečné prostředky, proto je pro ní také důležité jednat s potenciálními partnery. Na tyto partnery jsou kladeny stejné požadavky jako na vlastní pracovníky. Výsledná služba je chápána zcela v rámci filozofie dodavatelských řetězců.

Finanční zdroje společnosti jsou řízeny v souladu zájmů majitele i chodu společnosti. U každého projektu je sledováno čerpání jeho rozpočtu a to detailně podle jednotlivých činností.

Společnost z účetního hlediska nevyužívá žádných zásob, ani materiálu a nevlastní žádný dlouhodobý majetek. Produkty jsou v elektronické i fyzické podobě, jejich distribuce zákazníkům probíhá pomocí mailu, či pošty.

De facto jediná položka, která by se dala považovat za materiál je kancelářský papír. Společnost řídí recyklaci tohoto papíru a zároveň má systém, který stanovuje na kterou věc použít papír jaké kvality.

Silné stránky

- Precizní sledování nákladů na projektech pomocí systému evidence nákladů za projekty

- Optimalizace využívání „materiálu“ z hlediska ekologického přístupu
- Je vypracován systém dokumentů „Know-how“ ve kterém jsou zpracovány ideální postupy a patří tak systému řízení znalosti ve firmě
- Vedení firmy podporuje inovativní přístupy k práci, které zvyšují efektivitu v podniku

Odhalené příležitosti

- Systém dokumentů know-how není systematicky aktualizován – pouze občasně
- Nekontroluje se zda je opravdu zaměstnanci využíván k zvyšování svých dovedností
- Řízení IT má rovněž systém pouček a pravidel, zaměstnanci nejsou kontrolováni ohledně znalostí této problematiky a jejího dodržování

Kritérium 5: Procesy

Firma je procesně řízená. Jsou definovány hlavní procesy v rámci projektů. Za každý projekt nese zodpovědnost jeho projekt manažer. Projekty mají stanoven rozpočet a harmonogram, které tvoří v konečném důsledku hodnotu požadované výkonnosti.

Silné stránky

- Jsou zavedeny systémové standardy jak by měly probíhat hlavní procesy
- U procesů jsou definovány určité ukazatele výkonnosti a stanoveny jejich požadované hodnoty (např. počet dotazníků za hodinu, úplnost dotazníků, délka trvání různých činnosti,…)
- Pokud výsledný produkt neodpovídá zadání a nebo je nedostatečně kvalitně zpracován, musí se přepracovat – zákazníkovi jsou tak dodávány pouze produkty vyhovující kvality
- V procesu tvorby studií a výzkumů je předpokládána i tvořivost zaměstnanců
- Společnost se nespokojuje s dosaženým stavem a neustále hledá způsoby jak procesy ještě více zefektivnit
- Relevantní informace kohokoliv zúčastněného jsou podnětem k zlepšování procesů
- Pokud je zaveden a otestován nová přístup, dbá se na jeho uplatňování i v ostatních oblastech

Odhalené příležitosti

- Kontrola dodržování standardizovaných procesů je často prováděna až když nastane problém
- Existuje fungující systém kontroly procesů, často ale chybí kapacita (lidské zdroje) která by zajišťovala důkladné a systematické prověřování

- Definované ukazatele výkonnosti se týkají především rychlosti provedení a nákladů na činnosti, bylo by vhodné je více rozšířit i o oblast kvality

Výsledky

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

Mezi sledovaná měřítka vnímání společnosti a produktu ze strany zákazníků patří následující:

Produkty a služby:

Kvalita, hodnota, spolehlivost, dodávání.

Prodejní a poprodejní podpora:

Poradenství a podpora, vyřizování stížností, výcvik týkající se produktu (součástí produktu je i prezentace výsledků u zákazníka, která probíhá zároveň formou workshopu, kde je zákazník seznámen s tím, jak s výslednými daty nejlépe pracovat).

Loajálnost:

Záměr koupit znovu (sleduje se i po jaké době má zájem o další služby), ochota koupit od organizace jiné produkty a služby, ochota doporučit organizaci (získávání referencí). Po určité době po předání zakázky je klient kontaktován a je zjišťována jeho spokojenost a vnímání produktu.

Co se týče prodejní činnosti, měřítka která jsou využívána pro její hodnocení jsou zisk, přidaná hodnota, obrat. Sleduje se četnost a hodnota objednávek jednotlivých zákazníků. Sleduje se výše tržeb podle jednotlivých zákazníků.

Společnost nesleduje reklamace. Poprodejní podpora v typickém smyslu slova není společností poskytována, nemá smysl jí tedy sledovat.

Silné stránky

- S každým zákazníkem je probírána jeho spokojenost s produktem
- Pokud se vyskytnou nějaké neshody, nebo známky nespokojenosti, firma se je snaží aktivně prověřit
- Společnost si vede záznamy o loajalitě klientů
- Sleduje se doba dodání

Odhalené příležitosti

- Je zjišťována především spokojenost a vnímání produktu, ale ne organizace jako celku, popřípadě jednotlivých procesů (měřítka image společnosti)
- Porovnávání s konkurencí je v této oblasti spíše ojedinělým, náhodným jevem
- Nevyhodnocuje se počet stížností a nevede se jejich evidence, sledování časového vývoje

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Mezi měřitelné aspekty vnímání organizace zaměstnanci patří jejich motivace, kariérní rozvoj, komunikace, delegování, uznání, uspokojování potřeb zaměstnanců.

Zpětná vazba ohledně spokojenosti s výkonem zaměstnanců je poskytována na pravidelných poradách. Existuje plán školení interních zaměstnanců dle interních know-how dokumentů, ale dosud nebyl realizován. V současné době jsou školení prováděna nárazově, při odhalení problému s kterým si není schopno poradit více zaměstnanců.

Silné stránky

- Delegování pravomocí a rozvoj kompetencí zaměstnanců
- Pravidelný nárůst zodpovědnosti a s tím i odpovídajícího ohodnocení

Odhalené příležitosti

- Plán pravidelných školení dosud nebyl realizován
- Neexistuje hodnocení efektivnosti výcviku
- Fluktuace zaměstnanců dosahuje relativně velké úrovně – jak interních, tak zejména brigádníků. Tento jev není dostatečně monitorován a vysvětlen
- Vedení má pouze neformální a intuitivní informace o tom, jak je společnost zaměstnanci vnímána, u kterých hrozí, že jsou zkresleny subjektivním pocitem
- Není relevantní zpětná vazba od zaměstnanců zda funguje motivace a jak je oceňována angažovanost jednotlivých pracovníků
- Zpětnou vazba o správnosti personálního řízení je také nedostatečná

Kritérium 8: Výsledky vzhledem k společnosti

Vztahy s úřady a lidmi, kteří kontrolují podnikání společnosti jsou standardní. Z hlediska množství produkce odpadů je firma malou, nevýznamnou společností. Recyklovatelnou surovinou je papír, který je tříděn. Vzhledem k velikosti společnosti se od ní nedá očekávat významné zapojení a zviditelnění ve společenství.

Silné stránky

- Společnost spolupracuje s vysokými školami v Brně (zejména ohledně nabízení brigády zahraničním studentům)
- Zástupci vedení se občasně účastní přednášek a kurzů pro veřejnost

Odhalené příležitosti

- Neví se, jakou má společnost image jako zaměstnavatel – neexistuje zpětná vazba
- Nesleduje se jak působí firma na obec, společnost
- Nevyhodnocují se další možnosti snižování množství odpadů (zejména papíru)
- Sledují se odběry energií, ale nevyhodnocují se
- Srovnávání s konkurencí v tomto ohledu neprobíhá (na druhou stranu je nutno říct, že většina firem v tomto oboru tyto informace nezveřejňuje)
- Vzhledem k vysoké fluktuaci brigádníků by bylo vhodné evidovat jejich vnímání společnosti

Kritérium 9. Klíčové výsledky společnosti

Mezi finanční výstupy patří údaje týkající se trhu a obecné finanční údaje (obrat, tržby odvětví podle SIMAR, vlastní výzkumu trhu, podíly na zisku atd.), rentabilita (hrubý zisk, příjmy před zúročením a zdaněním, atd.).

Hlavním indikátorem je ziskovost. Společnost je kapitálově lehká firma, důraz tedy není kladem na sledování majetku

Pro monitoring cash-flow jsou použity tyto ukazatele: zůstatek na účtu, předpokládané výdaje.

Jiná měření ve firmě jsou vztažena na parametry klíčových procesů ve společnosti, jako např. produktivita, průběžné doby, rychlost dodání produkce, průměrná mzda. Mezi ukazatele produktivity patří zejména: počet získaných dotazníků za hodinu, počet nakódovaných dotazníků za hodinu, atd.

Klíčové výsledky společnosti se vyhodnocují čtvrtletně.

Silné stránky

- Je řízeno a sledováno cash-flow
- Jsou stanoveny a sledovány různé ukazatele měření klíčových procesů
- Je stabilně dosahováno zisků, lze sledovat pozitivní trend v navyšování obratu
- Sledují se náklady na projekty
- Výkony společnosti jsou porovnávány s průměrem v odvětví na základě vlastních výzkumů a charakteristik odvětví dle SIMAR

Odhalené příležitosti

- Není sledována a rozvíjena hodnota duševního kapitálu

9. Shrnutí hlavních zjištěných silných stránek a příležitostí k zlepšování

Co se týče přístupů, je zřejmé, že ve většině oblastí dosahuje společnost poměrně solidních výsledků, zejména pokud si uvědomíme, že nemá implementovaný žádný oficiální systém managementu jakosti a sebehodnocení dle EFQM je pro ní novinkou. Zejména oblast vedení, procesů ale i politiky a strategie se řadí k silným stránkám. Stejně tak pokud se zaměříme na celek pomocí metodiky RADAR, ukazuje se, že rozšíření přístupů ve společnosti je na průměrné úrovni, ale naopak slabších hodnot dosahuje v posuzování a přezkoumávání. Výjimkou je oblast procesů, kde při zjištění nedostačujících výkonnostních hodnot dochází k přezkoumávání a urychlené snaze o zlepšení přístupu.

V této části se autor snaží již nad rámec standardního sebehodnocení o prioritizaci zjištěných výsledků. Zejména záležitosti týkající se příležitostí ke zlepšení by měly být zváženy a provedeno stanovení nejlepších přístupů a plánů, jak zlepšení dosáhnout. Nutno říci, že vzhledem k tomu, že společnost prováděla sebehodnocení poprvé a dosud oficiálně neimplementovala principy TQM, dosahované výsledky jsou velmi dobré. Tvoří dobrý základ pro jejich další rozvoj a pokud společnost bude pracovat se svými silnými stránkami, rozvíjet je, udržovat je a těžit z nich, v součinnosti s prací na slabších oblastech, můžeme očekávat další poměrně výrazný růst jejich výkonů, které věřím, že se promítnou i do příštího hodnocení podniku.

Hlavní silné stránky společnosti

- Propracovaný systém procesního řízení založeného na řízení projektů
- Evidence nákladů a výkonnosti procesů, která je pravidelně vyhodnocována a řízena k dosahování lepších výsledků
- Podnik dosahuje dobrých klíčových výsledků a pracuje s nimi (monitoruje, vyhodnocuje, porovnává s konkurencí)
- Zaměření na zákazníka funguje ve společnosti příkladně
- Vedení společnosti působí na zaměstnance příkladem

Hlavní příležitosti k zlepšování

- V téměř všech oblastech, kromě procesů, je slabinou vyhodnocování a přezkoumávání přístupů. Jsou navrženy poměrně kvalitní nástroje a prostředky, ale jejich účinnost je vyhodnocována pouze neformálně
- Hlavní problémové oblasti jsou výsledky s ohledem na zaměstnance a na společnost. Toto je ve vztahu s podceněním některých manažerských nástrojů a strategií v oblasti zaměstnanců a strategie

- Absence střednědobého plánování a konkrétně definované střednědobé vize neumožňuje adekvátní identifikaci zaměstnanců s cíli společnosti
- Chybí adekvátní, pravidelná a sledovatelná zpětná vazba od zaměstnanců a společnosti co se týče image společnosti a částečně i pracovních podmínek
- Politiky a strategie jsou většinou utvářeny jedním člověkem, který je zároveň nositelem těchto strategií. To představuje potenciální hrozbu pro podnik v případě „výpadku“ tohoto klíčového člověka

10. Závěr

Tato práce měla za cíl přehledně zpracovat a představit tématiku systému řízení jakosti na základě přístupu TQM a jeho praktického rámce, Modelu Excelence EFQM. V teoretické části bylo vycházeno z různých českých ale především i zahraničních zdrojů. S cílem podat o EFQM takové informace, aby z nich byly patrné charakteristiky modelu a možnosti a přínosy jeho použití. Zvláštní pozornost byla věnována praktické stránce modelu, kterou představuje metoda sebehodnocení dle Modelu excelence. Byly identifikovány hlavní praktické přínosy modelu, kterými jsou sebehodnocení, přinášející strukturované informace umožňující vedení adekvátní rozhodování ohledně řízení kvality procesů, benchmarking, a identifikace oblastí ke zlepšení. V teoretické části byly popsány techniky a proces sebehodnocení, které našly uplatnění i při tvorbě praktické části. Cílem praktické části bylo ukázat názorné použití modelu EFQM na konkrétním podniku.

V praktické části byly aplikovány poznatky o sebehodnocení dle EFQM a bylo provedeno a analyzováno sebehodnocení konkrétního podniku, společnosti Brand Brothers, ve které působí i autor této práce. Po stručném představení podniku a jeho výchozí situace před provedením sebehodnocení jsou v jednotlivých bodech rozepsány výsledky samotného hodnocení. U každého kritéria se autor snažil vyzdvihnout hlavní zjištěné silné stránky a nalezené příležitosti. Nutno říci, že jak důkazný materiál, tak jednotlivá zjištění by si jistě zasloužily mnohem více prostoru, ale rozsah této práce by se tím dostal na zcela jinou úroveň. Oficiální reporty z hodnocení podniku mívají samy o sobě 65-75 stran. Proto bylo upuštěno od prapůvodního záměru rozepsat zjištění dle subkritérií a metody RADAR, a výsledky jsou prezentovány v této zhuštěné podobě. Ve shrnutí jsou identifikovány vůbec nejdůležitější zjištěné silné stránky a příležitosti ke zlepšení.

Na závěr je třeba zkonstatovat, že cílů praktické i teoretické části bylo dosaženo. Byla rovněž potvrzena hypotéza, že sebehodnocení dle modelu EFQM lze provést i v podniku, který nemá institucionálně zavedený systém řízení jakosti. Hlavním přínosem této práce je ale především její praktický dopad na činnost v podniku Brand Brothers. Na základě podnětů autora bylo provedeno sebehodnocení podniku a výsledná zjištění mohou být podnikem použita při zlepšování přístupů, činností a výsledků organizace. Originální a tvůrčí aspekt byl dosažen tím, že se autor sám podílel na sebehodnocení podniku a na vyhodnocování výsledků. V části věnované sebehodnocení podniku jsou úmyslně vynechány některé konkrétní a detailnější informace, na přání vedení společnosti, které musel autor akceptovat.

11. Seznam literatury

[1] Bou-Llusar J. C, Escrig-Tena A. B., Roca-Puig V., Beltrán-Martín I.: *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model*. Journal of Operations Management 27. Elsevier 2008.

[2] *EFQM Framework for Managing external resources.* EFQM: Brusel 2006. ISBN 90-5236-610-1

[3] *EFQM Self-Assessment Questionnaire*. EFQM: Brusel 2006.

[4] Gibbson J. L., Donelly J. H., Ivancevich J. M.: *Management*. Praha: Grada 2002. ISBN 80-7169-422-3

[5] Jandaghi G., Langroudi M. Z. A.: *Validity Examination Of EFQM's Results By DEA Models*. Journal of applied quantitative methods. Vol. 3., No. 3, Fall 2008

[6] Juran J. M.: *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press 1995. ISBN 0-87389-341-7

[7] Klefsjo B., Bergquist B., Garvare R.: *Quality management and business excellence, customers and stakeholders*, The TQM Journal. Vol. 20, No. 2, 2008

[8] Nenadál J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6

[9] Nenadál J., Noskievičová D., Petříková R., Plura J., Tošenovský J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press. 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6

[10] Plášková A.: *Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality*. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha 1999. ISBN 80-7079-119-5

[11] Porter L. J., Tanner S. J.: *Assessing Business Excellence (2nd Ed)*. Oxford: Elsevier 2004. ISBN 0-7506-5517-8

[12] Schreurs J.: *TQM in E-Learning: A Self Assessment Model and Questionnaire*. Paper from conference Third Internation Konference „Modern e-Learning": Varna, MeL 2008.

[13] Statuty Národní ceny za jakost ČR 2009.

http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1232962791_74-pdf.pdf

[14] *The EFQM Excellence Model & Balanced Scorecard.* Quality Scotland News. Ferbruary 2007

[15] *The Impact of Business Excellence on Financial Performance*. British Quality Foundation 2003. A British Quality Foundation White Paper, London, April 2003

[16] *Total Quality Management: SME Training Manual*. Total Quality Management Manual, Leonardo da Vinci project 2003.

[17] Vouzas F.: *Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000.* Measuring Business Excellence; Vol. 11, No. 3, 2007

[18] Wongrassamee S, Gardiner P. D., Simmons J. E. L.: *Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence.* Measuring Business Excellence; Vol. 7, No. 1, 2003

[19] www.brandbrothers.com - webové stránky hodnocené společnosti Brand Brothers, s.r.o.

[20] údaje z účetní závěrky společnosti Brand Brothers, rok 2008

[21] www.efqm.org – webové stánky nadace EFQM

[22] Kellen V.: *Business Performance Measurement.* www.kellen.net\bpm

[23] www.simar.cz – webové stránky sdružení SIMAR

[24] Steed, C.: *Mapping the QAA Framework and Excellence. Executive summary report*. Consortium for Excellence Model in Higher Education. July 2001.