



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH VYUŽITÍ MODELU EFQM KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

IMPLEMENTATION OF EFQM MODEL TO INCREASE COMPANY COMPETITIVENESS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Radovan Dítě

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

BRNO 2022



# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Ing. Radovan Dítě</b>
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh využití modelu EFQM ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh opatření vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Mezzlik Propellers s.r.o. s využitím přístupu modelu EFQM.

### **Základní literární prameny:**

NENADÁL, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J. Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit? 1.vyd. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

PERIS-ORTIZ, M., RUEDA-ARMENGOT, C., ÁLVAREZ-GARCÍA, J. Achieving Competitive Advantage through Quality Management. Springer International Publishing, 2016. ISBN 3319367463.

PORTER, L., TANNER, S. Assessing business excellence. 2nd ed. Amsterdam: Routledge, 2012. ISB 11-364-2789-9.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce analyzuje výkonnost společnosti Mejlík Propellers s.r.o. využitím Modelu EFQM. První část práce je zaměřena na teoretický popis měření výkonnosti a Modelu EFQM. V druhé části práce je hlavní pozornost věnována provedení analýzy současného stavu společnosti dle dotazníku Modelu EFQM. Závěr práce je tvořen návrhy pro zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy Mejlík Propellers s.r.o. na základě výsledků provedené analýzy.

## **Abstract**

This Master's thesis analyzes the performance of company Mejlík Propellers Ltd. by using EFQM Model. The first part of the thesis describes the theoretical background of performance assessment and the EFQM Model. The second part focuses on the analysis of the current state of the company according to the EFQM Model questionnaire. Based on the analysis results, the last part proposes improvements to increase the company's performance and competitiveness.

## **Klíčová slova**

Model EFQM, systém managementu kvality, měření výkonnosti, konkurenceschopnost

## **Key words**

EFQM Model, quality management system, performance assessment, competitiveness



### **Bibliografická citace**

DÍTĚ, Radovan. *Návrh využití modelu EFQM ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134888>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Stanislav Škapa.





### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

*podpis autora*



## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval panu prof. Ing. et Ing. Stanislavu Škapovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat paní Mgr. Danuši Fišerové za pomoc při práci s Modelem EFQM. V neposlední řadě patří moje poděkování mým nejbližším a rodině za ohleduplnost a neustálou podporu.



## OBSAH

Úvod.....	15
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	16
Stanovení hlavního cíle.....	16
Stanovení jednotlivých dílčích cílů.....	16
1 Teoretické východiska práce .....	17
1.1 Principy managementu jakosti.....	17
1.2 Koncepce managementu jakosti .....	18
1.3 Výkonnost.....	20
1.4 Výkonnost podniku a její měření.....	20
1.5 Nástroje měření výkonnosti podniku.....	21
1.5.1 Balanced Scorecard (BSC) .....	21
1.5.2 Systém měření výkonnosti dle ČSN EN ISO .....	22
1.5.3 Model Six Sigma .....	23
1.5.4 Další nástroje měření výkonnosti .....	24
1.6 Model EFQM.....	25
1.6.1 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR .....	32
1.7 Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti .....	35
2 Analýza současného stavu .....	38
2.1 Charakteristika společnosti.....	38
2.2 Vývoj výsledku hospodaření .....	41
2.3 Hodnocení pomocí Modelu EFQM.....	43
3 Vlastní návrhy řešení .....	64
3.1 Pracovníci .....	64

3.1.1	Šetření spokojenosti zaměstnanců .....	64
3.1.2	Motivační systém odměňování .....	67
3.2	Zákazníci.....	70
3.2.1	Šetření spokojenosti zákazníků.....	70
3.3	Projektové řízení .....	74
3.3.1	Plánování, řízení projektů a pravidelný controlling.....	74
3.4	LEAN.....	79
3.4.1	Zavedení prvků štíhlé organizace pro zvýšení výkonnosti společnosti .....	79
	Závěr .....	83
	Seznam použitých zdrojů.....	85
	Seznam grafů .....	87
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam tabulek .....	89
	Seznam příloh .....	91

## ÚVOD

Podniková výkonnost je v dnešní době jedno z klíčových témat řešených v mnoha podnicích. Naprostá většina podniků se totiž nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, kde mohou uspět pouze ty podniky, které jsou schopny udržovat vysokou až excelentní úroveň svých interních procesů, počínaje vytvořením správné strategie a zvolením vrcholového managementu, týmu lidí, který by měl vizi firmy přijmout za vlastní a dále ji prezentovat ve svých odděleních a týmech. Přes zvládnutí výrobních procesů a jejich efektivního řízení, až po vztahy k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům a širšímu okolí společnosti. Pouze takové podniky mají šanci se na trhu prosadit a dlouhodobě se udržet.

Měření podnikové výkonnosti může být prováděno několika způsoby, klasickým přístupem finanční analýzy, modernějšími přístupy ekonomické přidané hodnoty nebo komplexním řešením, například systém vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard) či Modelem EFQM, kterému bude v této práci věnována největší pozornost. Samotný model vznikl právě na základě potřeby komplexnějšího měření výkonnosti podniku a neustálé snahy se zlepšovat. Model je založen na hodnocení sedmi klíčových parametrů – oblastí, které ukazují, jak je podnik úspěšný či nikoliv.

Diplomová práce je tvořena ve spolupráci s firmou Mejlík Propellers s.r.o., která se zabývá vývojem a výrobou karbonových vrtulí pro bezpilotní prostředky. Cílem práce je v této společnosti navrhnout způsob využití Modelu EFQM, tak aby byla zvýšena její konkurenceschopnost na trhu.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje teoretickému základu z oblasti managementu kvality a měření výkonnosti. Druhá kapitola se zabývá praktickou částí, kdy je provedena analýza společnosti dle dotazníku Modelu EFQM. A poslední, třetí, kapitola popisuje návrhy pro zlepšení, vedoucí k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

### **Stanovení hlavního cíle**

Hlavním cílem této diplomové práce na téma Návrh využití Modelu EFQM ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy je zhodnocení výkonnosti společnosti Mejzlik Propellers s.r.o. pomocí Modelu EFQM a následný návrh pro zlepšení konkurenceschopnosti na trhu.

### **Stanovení jednotlivých dílčích cílů**

Aby bylo dosaženo hlavního záměru této práce, je nutné splnit několik dílčích cílů. Konkrétně se jedná o zpracování a osvojení si teoretických základů z oblasti managementu jakosti, především Modelu EFQM. Na základě tohoto modelu musí být následně provedeno několik analýz mapujících aktuální situaci firmy. Aby byly analýzy relevantní, mělo by dojít k co nejdetailnějšímu porozumění fungování společnosti. Výstupem těchto aktivit by na závěr měl být návrh zlepšení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

### **Metodologie**

Při tvorbě této diplomové práce bylo využito několika výzkumných metod, nástrojů a přístupů. V první fázi se jednalo především o literární rešerši, která teoreticky popsala řešenou problematiku. Dále byly využity metody analýzy, pro získání informací o společnosti, jejich rozdělení a zjednodušení, a syntézy při tvorbě zlepšovacích návrhů. Dalšími použitými metodami jsou indukce, která slouží pro zobecnění poznatků z jednotlivých částí a dedukce, která napomohla při stanovování závěrů jednotlivých návrhů. V práci byl využit také přístup řízené diskuze, který posloužil pro stanovení současného stavu společnosti.



# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující kapitola pojednává o teoretických poznatcích, které jsou nezbytné k pochopení dané problematiky.

## 1.1 Principy managementu jakosti

Před tím, než definujeme základní pravidla, myšlenky a zásady managementu jakosti, je nutné si stručně popsat pojem jakost. Jakost (latinsky *qualitas*) můžeme označit například dle normy ČSN EN ISO 9000:2006 jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ [8]. Pojem stupeň dělá z kvality měřitelnou veličinu, požadavky jsou tvořeny potřebami a očekáváními nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran. Inherentní charakteristika pak popisuje neodmyslitelné atributy daného produktu. Management jakosti označuje soubor činností pro řízení a vedení organizace („pokud se týče jakosti“) [ČSN EN ISO 9000:2006; 8]. Tyto aktivity můžeme rozdělit do čtyř základních skupin, konkrétně plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Plánování jakosti popisuje cíle, kterých hodlá organizace v budoucnu dosáhnout pomocí zvolených metod a dedikovaných zdrojů. Řízení jakosti zabezpečuje plnění požadavků na jakost, prokazování pak ověřování a posuzování shody. Poslední skupinu tvoří důležitá část zlepšování jakosti, jehož primárním úkolem je zvyšování schopnosti plnit požadavky na jakost. Systém managementu jakosti by měl být nedílnou součástí celkového systému řízení každé úspěšné organizace, jehož primárním úkolem je zabezpečení spokojenosti všech zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů [1].

V současné době je uznáváno nejméně jedenáct principů pro efektivní systémy jakosti organizací, mezi tyto principy patří zaměření na zákazníka, vůdcovství, učení se, management na základě faktů, flexibilita, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémový přístup k managementu, neustálé zlepšování, oboustranně prospěšné vztahy s dodavateli a společenská odpovědnost.

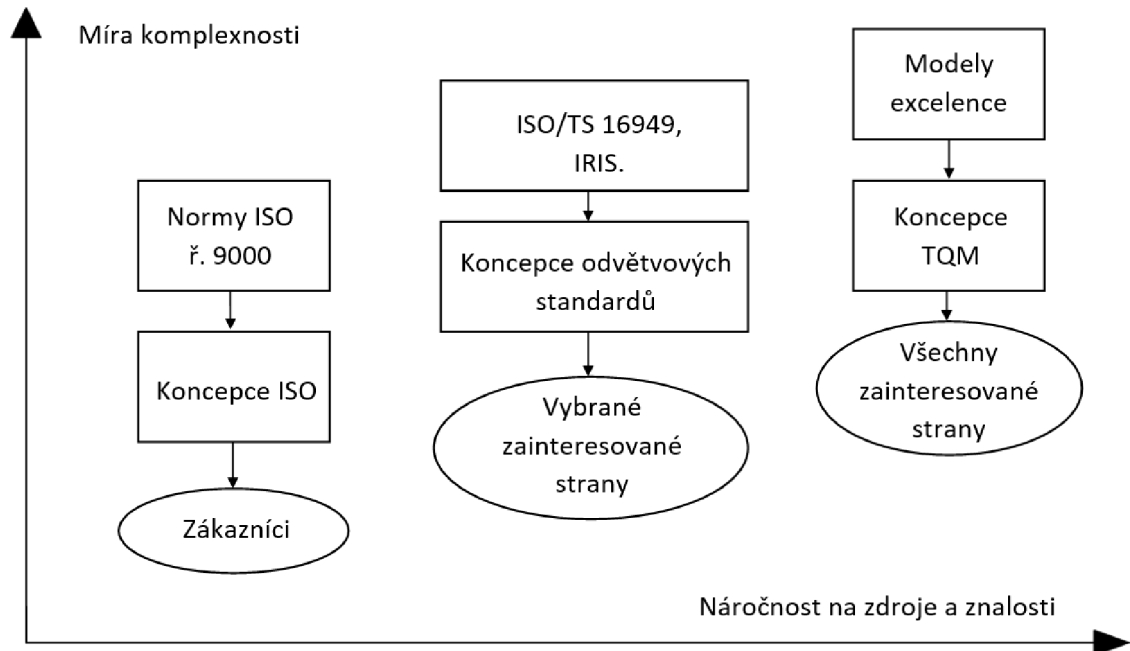
Zaměření na zákazníka je jedna ze základních zásad managementu jakosti, jelikož považuje externího zákazníka jako končného arbitra, který rozhoduje o existenci společnosti, ta by

tak měla vykonat maximum pro trvalé uspokojení jeho požadavků. Další důležitou zásadou je vůdcovství, tato myšlenka očekává od řídicího pracovníka ukázkové chování, postoje a jednání, které je pozitivním příkladem pro ostatní zaměstnance a garantuje stálost a strategické směřování organizace. Aby společnost uspěla i v budoucnu, je neodmyslitelnou částí managementu jakosti systematicky řízený rozvoj zaměstnanců, jejich dovedností a znalostí. Management na základě faktů by měl zabezpečit co nejobjektivnější rozhodovací procesy založené na detailní analýze získaných dat a informací. Aktuálně velice turbulentní doba ještě výrazněji zvyšuje důležitost flexibility organizace, její tvořivosti a schopnosti rychlých reakcí na podněty a změny. Mezi nejcennější kapitál patří znalost a aktivita zaměstnanců organizace, objevování potenciálu zaměstnanců a jeho následný rozvoj podporuje aktivní zapojení zaměstnanců do všech činnosti organizace. Dalším důležitým předpokladem je procesní přístup, který zabezpečuje vyšší účinnost při generování výstupů v případě, že související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy. S procesním přístupem úzce souvisí i systémový přístup k managementu, který konstatuje, že správná identifikace, porozumění a řízení vzájemně souvisejících činností a procesů napomáhá k vyšší účinnosti dosahování strategických cílů organizace. Inovace a neustálé zlepšování jsou další podstatnou myšlenkou rostoucí a rozvíjející se organizace, jelikož všechny organizace disponují určitým počtem slabých stránek, které by měly být chápány výhradně jako příležitost pro zlepšení. Účinnost organizace lze také zvýšit rozvojem vztahu organizace se svými dodavateli a neustálým prohlubováním jejich partnerství, důvěry a sdíleného know-how. V rámci společenské odpovědnosti by organizace měla přijmout etický přístup tak, aby poskytovala takové služby či produkty, které korelují s dlouhodobými zájmy organizace, ale i všech dalších zainteresovaných stran [1].

## **1.2 Koncepce managementu jakosti**

Kvůli různorodosti činností v podnikatelském a neziskovém sektoru vznikla celá řada odlišných alternativ managementu jakosti, z nichž celosvětově převládají tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti, konkrétně se jedná o koncepci odvětvových

standardů, koncepci ISO a koncepci TQM. Zmíněné koncepce se liší svojí komplexností a náročností na zdroje a znalosti [1].



Obrázek 1 Různé koncepce managementu jakosti [1]

Koncepce odvětvových standardů je nejstarším přístupem, který vznikl již v sedmdesátých letech dvacátého století. V poslední době zaznamenal tento koncept poměrně dramatický nárůst v počtu vydaných odvětvových standardů. Hlavním důvodem jsou především nedostatky norem ISO ř.9000, jelikož jejich pouhá aplikace nestačí k vytvoření moderního systému managementu jakosti.

Normy ISO ř. 9000 byly vytvořeny na základě globalizace tržního prostředí. Tyto normy jsou univerzální, což znamená, že nejsou závislé na charakteru procesů ani povaze výrobků, zároveň nejsou závazné, ale jen doporučující. Nejznámější a nejpoužívanější normou je ISO 9001, která popisuje požadavky systému managementu jakosti. Tato norma popisuje pouze základní kostru systému řízení jakosti a často je nutné její rozšíření pomocí doplňujících norem (např. IATF, AS9000 atp.)

Total Quality Management (TQM) patří mezi komplexní otevřené filozofie managementu, pro podporu TQM bylo vytvořeno několik modelů označovaných také jako modely excellence.

Za nejvýznamnější evropský model můžeme nyní považovat Model EFQM, který byl vyvinut Evropskou nadací pro management kvality [1].

### **1.3 Výkonnost**

Výkonnost definujeme jako charakteristiku popisující způsob a průběh, jakým sledovaný subjekt provádí určitou činnost. Výkonnost je hodnocena na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti. Předpokladem stanovení výkonnosti je tedy porovnání sledovaného a referenčního jevu z perspektivy zvolené kritériální škály. Při hodnocení výkonnosti je důležité zaměřit se na ty parametry, které jsou cílově zaměřené, tedy vedou k dosažení určitého stavu či děje. Obecně můžeme rozlišit dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti, které odpovídají na otázku, co můžeme udělat, abychom směřovali k dosažení zvoleného cíle. První dimenze výkonnosti, označována jako efektivnost, popisuje výkonnost ve smyslu volby činnosti, tedy dělat správné věci. Druhá dimenze výkonnosti, označována jako účinnost, pak popisuje výkonnost ve smyslu způsobu vykonávání této činnosti. Rozlišení těchto dvou dimenzí je pak úzce spojeno s hlavní činností manažera, tedy rozhodování a následné řízení realizací těchto rozhodnutí. Dále je nutné definovat rozdíl mezi primárními kritérii výkonnosti, což jsou hodnoty, které umožňují vyhodnotit celkovou finální výkonnost po ukončení dané činnosti, a sekundárními kritérii výkonnosti, které sledují výkonnost již v průběhu činnosti a umožňují tak lépe danou činnost monitorovat a řídit [2].

### **1.4 Výkonnost podniku a její měření**

Současná turbulentní doba vyžaduje flexibilitu, schopnost se přizpůsobit a dokázat využít konkurenční výhody organizace. Společnosti, které sledují svoji výkonnost a snaží se o její neustálé zvyšování, mají šanci svoje podnikání dále rozvíjet [3]. Výkonnost podniku může být hodnocena hned z několika úhlů pohledu, investor analyzuje návratnost svých vložených prostředků, zákazník sleduje uspokojení svých potřeb, rychlost dodání a cenu, pracovníci pak hodnotí pracovní podmínky a výši mzdy. Hlavním motivem hodnocení výkonnosti podniku

je vytvoření závěru o současném stavu organizace, které napomáhá při dalším řízení a směřování organizace [4].

Při hodnocení výkonnosti podniku je nutné zohledňovat účel hodnocení a časové období prováděného sledování. Každé měření by mělo mít jasně definovaný předmět hodnocení, definici relevantních ukazatelů, dostatečně objem nasbíraných dat, vlastní vyhodnocení těchto dat a závěr plynoucí z provedené analýzy [4].

Hodnocení výkonnosti společnosti můžeme rozdělit na dva hlavní přístupy. Tradiční přístup, který je zaměřen především na výkonnost podniku v minulosti, případně v současnosti, kde finanční ukazatele tvoří hlavní část hodnocení. Na druhé straně existují moderní přístupy k měření výkonnosti, které využívají i nefinanční kritéria. Tyto moderní přístupy zaměřují svoji pozornost na hodnocení výkonnosti v budoucnosti, tedy na sledování a vyhodnocování informací. Nejdůležitějším parametrem těchto metod jsou zákazníci, kteří mají vliv na existenci organizace, dále dodávané produkty a až následně procesy, za kterých jsou vytvářeny [4].

## **1.5 Nástroje měření výkonnosti podniku**

Jak již bylo zmíněno výše, aktuálně existuje několik konceptů a modelů sloužících k měření výkonnosti podniku. Dle Katic a kol. (2011) rozlišujeme dva nejpoužívanější druhy modelů, konkrétně modely zaměřené na vlastní hodnocení a modely podporující řízení a zlepšování podnikových procesů. Mezi modely založených na vlastním hodnocení patří například Model EFQM, který se snaží najít v podniku ty oblasti, ve kterých se může dále zlepšovat a zároveň umožňuje srovnání s konkurencí. Modely podporující procesní řízení jsou zaměřeny na rozvoj nefinančních indikátorů a propojení se strategií organizace, patří sem například výkonnostní pyramida nebo Balanced Scorecard [5].

### **1.5.1 Balanced Scorecard (BSC)**

Jelikož je stále větší důraz kladen na pohled orientovaný do budoucnosti, hrají významnou roli nefinanční ukazatelé, protože finanční měřítka ukazují především minulost. Koncept

Balanced Scorecard je založen na kombinaci vhodných finanční a nefinančních ukazatelů, které tvoří komplexní systém orientovaný na podnikovou výkonnost. Celý systém BSC vychází z vize a strategie podniku a kontroluje jeho výkonnost ze čtyř úhlů pohledu.

*Obrázek 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [6]*

### **1.5.3 Model Six Sigma**

Tento model byl vyvinut společností Motorola a popisuje jeden ze způsobů strategického řízení. Princip modelu je založen na měření a statistice, jejichž hlavním úkolem je najít a odstranit příčiny chyb v procesech výroby a obchodu, zkrácení průběžné délky výroby a redukci nákladů. K tomu využívá metodiku DMAIC, která se zaměřuje na proces řízení, Define (definuj), Measure (měř), Analyse (analyzuj), Improve (zlepšuj) a Control (říd'). Hlavní pozornost je věnována dokumentaci způsobu prováděných prací a analýze toku práce mezi pracovišti a zaměstnanci tak, aby bylo dosaženo maximálního využití zdrojů a podpory jednotlivých týmů. Aby mohl být model Six Sigma implementován do řízení podniku, je zapotřebí splňovat následující předpoklady:





## **Benchmarking**

Benchmarking neboli systematické srovnávání sama sebe s okolím, byl poprvé použit již v 80. letech 20. století a postupně se stával jedním z nejpoužívanějších manažerských nástrojů. Benchmarking můžeme definovat jako neustálý a systematický proces porovnávající vlastní organizaci se špičkovými světovými společnostmi především z pohledu produktivity a kvality. Toto srovnání je skvělou příležitostí pro nacházení oblastí pro zlepšení vedoucí ke zvyšování výkonnosti. Rozlišujeme dva druhy benchmarkingu, a to interní, ten, který je založen na interních znalostech a externí, oba tyto přístupy můžeme dále dělit na strategický, výkonový a procesní [5].

## **Model Excellence**

Model Excellence vychází z konceptu TQM a patří k nejkompexnějším nástrojům sloužících k systematickému zlepšování výkonosti organizace. Během posledních let prošel několika úpravami a modifikacemi, ale hlavní podstata modelu, dosahování excelentních výsledků z několika různých pohledů, zůstala stejná [5].

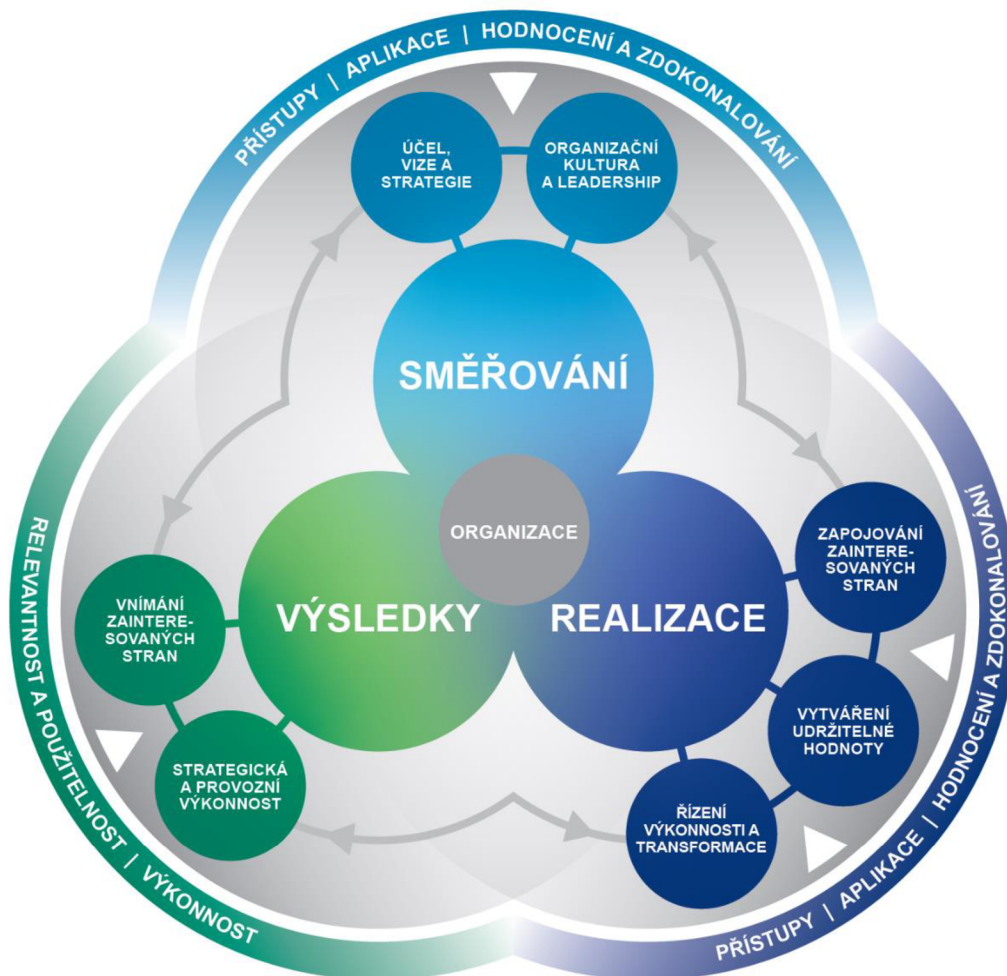
## **1.6 Model EFQM**

Evropská nadace pro management kvality (EFQM) byla založena v říjnu 1989, kdy celkově 67 generálních ředitelů předních evropských organizací podepsalo dokument deklarující jejich závazek plnit poslání a vizi EFQM. První Model excellence EFQM byl vydán již v roce 1992. Od té doby proběhlo několik zásadních úprav a změn reflektujících změnu na světovém trhu. Jedinou věcí, která nebyla za tuto dobu změněna, je hlavní smysl organizace, který můžeme popsat jako snahu o zvýšení konkurenceschopnosti a efektivnosti všech organizací udržitelným způsobem. Nadace EFQM je nezávislá, nezisková organizace podporující svoje zákazníky na cestě k excelenci [7].

Poslední významná změna, kterou Model EFQM zaznamenal, proběhla v roce 2021, kdy došlo ke změně struktury a většímu zaměření na některá témata (např. transformace, řízení

rizik, inovace a další). Model byl vytvořen na základě návrhového přemýšlení (Design Thinking), jehož podstata je založena na inovaci produktů, služeb a procesů. Model EFQM umožňuje stanovit aktuální pozici, na které se organizace při své cestě k vytváření udržitelné hodnoty nachází a poukáže na mezery jejichž náprava může vést ke zvýšení výkonnosti organizace. Současně model stále poukazuje na důležitost vybraných zásad, mezi které patří nadřazenost zákazníka, vnímání zainteresovaných stran jako středobod dění a porozumění činnosti organizace – proč to dělá, jak to dělá a čeho dosahuje [8].

Model EFQM umožňuje organizaci vidět se jako celek a získat tak komplexní pohled celkového systému. Model je založen na třech pilířích – směřování, realizace a výsledky. Směřování odpovídá na otázku, proč daná organizace existuje a jaký je její hlavní účel. Realizace řeší způsob, jakým chce organizace plnit svůj účel a strategii. A výsledky popisují, čeho chce organizace dosáhnout. Jinými slovy, podstata Modelu EFQM je založena na propojení účelu organizace a její strategie s tím, jak jsou využívány k tomu, aby napomáhaly organizaci vytvářet udržitelnou hodnotu pro zainteresované strany a organizace tak dosahovala excelentních výsledků [8].



Obrázek 3 Základní principy Modelu EFQM [8]

## Směrování

K dosažení a udržení vynikajících výsledků, které jsou očekávány od zainteresovaných stran, je nutné, aby organizace definovala inspirativní účel a ambiciózní vizi, stanovila strategii, která bude zaměřena na vytváření udržitelné hodnoty a budovala kulturu úspěchu. Správné nastavení směrování výrazně zvyšuje relevantnost organizace ve svém ekosystému a napomáhá při realizaci jejích budoucích plánů [8].

Prvním kritériem (směřování) jsou účel, vize a strategie organizace. Účel organizace popisuje důležitost její činnosti, stanovuje podmínky, za kterých je organizace schopna vytvářet a dodávat udržitelnou hodnotu pro své zainteresované strany a stanovuje rámec zodpovědnosti organizace za svůj přínos ve svém ekosystému. Vize organizace definuje cíle v dlouhodobém horizontu, zároveň slouží jako vodítko při volbě zaměření současných a budoucích činností a spolu s účelem pomáhá definovat strategii. Strategie definuje postup, jakým chce organizace dosáhnout svého účelu, zároveň vytváří plány pro splnění strategických priorit a naplnění vize společnosti [8].

Postup tvorby tohoto prvního pilíře směřování by měl být následující:

1. Definování účelu a vize
2. Identifikace potřeb zainteresovaných stran a jejich pochopení
3. Porozumění ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám
4. Tvorba strategie
5. Tvorba a implementace systému řízení organizace a systému řízení výkonnosti [8].

Druhým kritériem (směřování) jsou organizační kultura a leadership. Leadership je v excelentních organizacích vnímán jako činnost, nikoliv role, která reprezentuje modelový vzor, motivuje ostatní, posiluje hodnoty a normy a podílí se tak na vytváření kultury organizace. Společnost usilující o excelenci a status lídra ve svém ekosystému by se měla zaměřit na následující činnosti:

1. Rozvoj hodnot a řízení kultury organizace
2. Tvorba prostředí pro realizaci změny
3. Podpora inovací a kreativity
4. Sjednocení a zainteresování v účelu, vizi a strategii [8].

Organizační kultura ovlivňuje způsob, jakým se chovají pracovníci a skupiny v organizaci navzájem sami k sobě, ale také k dalším zainteresovaným stranám mimo organizaci, jelikož definuje soubor hodnot a norem, kterými je toto chování výrazně ovlivněno [8].

## **Realizace**

Správné nastavení Směřování připravuje organizaci na posun vpřed, nicméně následujícím důležitým krokem je efektivní a účinná exekuce strategie, zajištění znalosti zainteresovaných stran v ekosystému a zapojení těch, které jsou klíčové. Dále pak vytváření udržitelné hodnoty a zabezpečení takové úrovně výkonnosti, která je potřebná pro úspěch dnes a zároveň iniciuje zlepšování a transformace potřebné i pro budoucí úspěch [8].

Třetím kritériem (realizace) je zapojování zainteresovaných stran, kde by se vynikající organizace měla snažit o:

5. Partneři a dodavatelé – budování a udržování vztahů pro zajištění podpory při tvorbě hodnoty [8].

Čtvrtým kritériem (realizace) je vytváření udržitelné hodnoty. Pro dlouhodobý úspěch a finanční sílu excelentní organizace je nutné vytváření udržitelné hodnoty. Cílovou skupinou pro vytváření udržitelné hodnoty jsou většinou zákazníci. Excelentní organizace si je vědoma toho, že potřeby klíčových zainteresovaných stran se mohou měnit v čase a je podstatné, aby organizace sbírala a zkoumala zpětnou vazbu a zlepšovala nebo měnila své produkty, služby či nabízená řešení. Vytváření udržitelné hodnoty můžeme definovat pomocí následujících kroků:

1. Stanovení hodnoty a postupu její tvorby
2. Vysvětlení hodnoty a její prodej
3. Doručení hodnoty
4. Stanovení a zavedení celkové zkušenosti [8].

Pátým kritériem (realizace) je řízení výkonnosti a transformace. Excelentní organizace by měla neustále úspěšně řídit plnění svých současných obchodů – řízení výkonnosti. A současně řídit konstantní změny, které musí být řízeny paralelně, aby organizace zůstala úspěšná – řízení transformace. Kombinace těchto dvou aktivit podtrhuje nutnost toho, aby organizace dodávala a zároveň se připravovala na budoucnost. Výkonnost a transformace jsou zabezpečeny díky inovacím, technologiím, sběru dat, informací a znalost, společně se správným využitím klíčových zdrojů a majetku. Řízení výkonnosti a transformace můžeme rozdělit na:

1. Řízení výkonnosti a rizik
2. Transformace společnosti pro budoucnost
3. Řízení inovací a využívání technologií
4. Využití dat, informací a znalostí
5. Řízení majetku a zdrojů [8].

## **Výsledky**

Výsledky ukazují, jak se organizaci daří plnit to, co bylo stanoveno v pilířích Směrování a Realizace, současně s předpovědí budoucnosti. Excelentní organizace by měla poskytovat výsledky o vnímání zainteresovaných stran, vytváření udržitelné hodnoty a řízení výkonnosti a transformace [8].

Šesté kritérium (výsledky) je vnímání zainteresovaných stran, které popisuje výsledky získané ze zpětné vazby od klíčových zainteresovaných stran a jejich zkušenostmi s organizací, tedy jejich vnímání organizace. Zpětná vazba může být získána několika způsoby jako jsou průzkumy, hodnocení, externí uznání či pochvaly a stížnosti. Vnímání může být kromě zkušeností zainteresovaných stran s organizací ovlivněno také vnímáním a pověstí společnosti v oblastech vlivu na životní prostředí nebo a vlivu na společnost. Excelentní organizace by měla vědět, jak se jí daří naplňovat svoje strategické plány, tak aby splňovala požadavky klíčových zainteresovaných stran. Pracuje s analýzou minulé a stávající výkonnosti k predikci budoucího stavu. Vlastní informovanost a ovlivňování stávajícího Směrování a Realizace je zabezpečeno prací s výsledky vnímání klíčových zainteresovaných stran [8].

Sedmé kritérium (výsledky) je strategická a provozní výkonnost, která je zaměřena na schopnost organizace plnit svůj účel, strategii a vytvářet udržitelnou hodnotu, společně s výkonností organizace z pohledu budoucího zdraví. Excelentní organizace k měření strategické a provozní výkonnosti využívá finanční i nefinanční ukazatele. Rozumí vztahu vnímání klíčových zainteresovaných stran se skutečnou výkonností a je tak schopna predikovat svoji výkonnost v budoucnu. Při volbě nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti bere v úvahu budoucí potřeby a očekávání svých klíčových zainteresovaných stran. Chápe závislosti příčin a následků mající vliv na výkonnost a využívá těchto informací k ovlivňování stávajícího Směrování a Realizace. Aktuálně dosahované výsledky používá k predikci budoucích výsledků. Mezi strategické a provozní ukazatele můžeme zahrnout úspěchy při plnění účelu a tvorbě udržitelné hodnoty, finanční výkonnost, naplňování

očekávání klíčových zainteresovaných stran, dosahování strategických cílů, úspěchy v řízení výkonnosti a transformace, predikce budoucnosti a další [8].

### 1.6.1 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

RADAR je nástroj EFQM, který byl vyvinut za účelem lepšího řízení stávajícího způsobu práce a diagnostiky silných stránek organizace a příležitostí pro zlepšování. Podstata logiky RADAR je založena na tom, že organizace musí jasně definovat výsledky, kterých chce dosáhnout v rámci své strategie. Dále musí vytvořit a správně aplikovat přístupy, které povedou k dosažení těchto výsledků. A aplikované přístupy neustále analyzovat a zdokonalovat. Pro provedení obsáhlejšího rozboru byl každý prvek logiky RADAR rozdělen na řadu atributů, které jsou dále popsány a zahrnují i cíle v dané oblasti, kterých by organizace měla dosáhnout [8].

Následující tabulky byly vytvořeny pro hodnocení přístupů v rámci jednotlivých kritérií. Popisy jednotlivých atributů definují to, co by organizace měla prokazovat.

Tabulka 1: Analýza Směřování		
Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	<i>V souladu</i>	<i>U Směřování není aplikováno.</i>
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	Flexibilně	<i>U Směřování není aplikováno.</i>
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílána.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

Obrázek 4 Analýza Směřování (RADAR) [8]



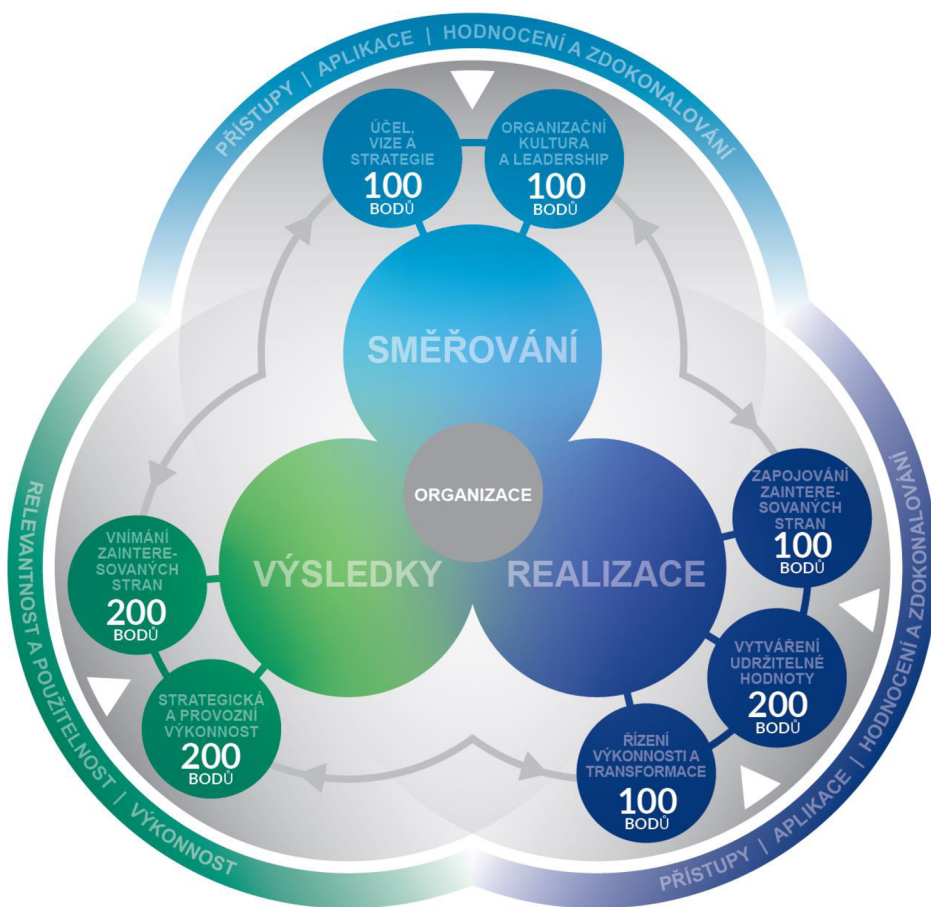
<b>Tabulka 2: Analýza Realizace</b>		
Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	V souladu	Přístupy podporují Směrování organizace a jsou propojené s dalšími relevantními přístupy.
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	Flexibilně	Realizace umožňuje flexibilitu a adaptaci.
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílána.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

Obrázek 5 Analýza Realizace (RADAR) [8]

<b>Tabulka 3: Analýza Výsledků</b>		
Prvky	Atributy	Popis
Relevantnost a použitelnost	Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků, které mají jasnou vazbu na účel a strategii organizace. Vybraný soubor výsledků je pravidelně přezkoumáván a zlepšován.
	Použitelnost dat	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné a jsou vhodně členěny, aby poskytly dostatečný vhled do organizace podporující zlepšování výkonnosti a transformaci.
Výkonnost	Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale vynikající výkonnost za strategické období/cyklus.
	Cíle	Jsou stanovovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry a jsou trvale dosahovány.
	Srovnání	V souladu se strategickým směrováním jsou prováděna vhodná externí srovnání sloužící k hodnocení vlastní výkonnosti a tato srovnání jsou pro organizaci příznivá.
	Zaměření do budoucna	Na základě porozumění vztahu mezi příčinami a následky, analýz souborů dat, vzorů ve výkonnosti a prediktivních opatření organizace chápe hybné síly nezbytné pro udržení vynikající výkonnosti do budoucna.

Obrázek 6 Analýza Výsledků (RADAR) [8]

Bodování pomocí matic logiky RADAR je prováděno EFQM a jeho národními partnery, kteří realizují programy oceňující organizace. Maximální počet získaných bodů je 1000, tyto body jsou rozděleny do jednotlivých kritérií



Obrázek 7 Bodové rozložení pomocí logiky RADAR [8]

Při hodnocení kritérií Směrování a Realizace má každé subkritérium stejnou váhu. Což znamená, že například pro kritérium Účel, vize a strategie se všech pět subkritérií rozděluje rovnoměrně. Oproti tomu Výsledky strategické a provozní výkonnosti nejsou nijak děleny na subkritéria a body jsou přidělovány na úrovni kritérií. U Výsledků vnímání zainteresovaných stran dochází k rozdělování na základě subkritérií a organizace má možnost zvolit si váhu (s jistým omezením), kterou jednotlivým skupinám zainteresovaných stran přisuzuje [8].

## **1.7 Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti**

Jedním z klíčových principů komplexního systému managementu jakosti (TQM) je neustálé zlepšování, které patří mezi klíčové předpoklady organizace pro udržení konkurenceschopnosti, a proto by mělo být součástí strategických cílů každé organizace. Mezi hlavní důvody neustálého zlepšování patří:

## **Cyklus PDCA**

Přístup je založen na Demingově cyklu, ten se skládá ze čtyř fází (Plan – Do – Check – Act) a patří mezi základní modely neustálého zlepšování. Cyklus nemá konce a pro zajištění neustálého zlepšování by se měl stále opakovat [1].

### **Zlepšování na základě opatření k nápravě**

Aplikuje se v momentě, kdy se objeví nežádoucí situace či neshoda, tedy v momentě, kdy už problém existuje. Opatření k nápravě by mělo definovat závažnost neshody a analyzovat také náklady, spolehlivost, bezpečnost, spokojenost zákazníka a další atributy produktu. Důležité je také nezaměňovat opatření k nápravě s nápravou, které se používá k okamžitému odstranění problému, nikoliv však k řešení příčiny problému [1].

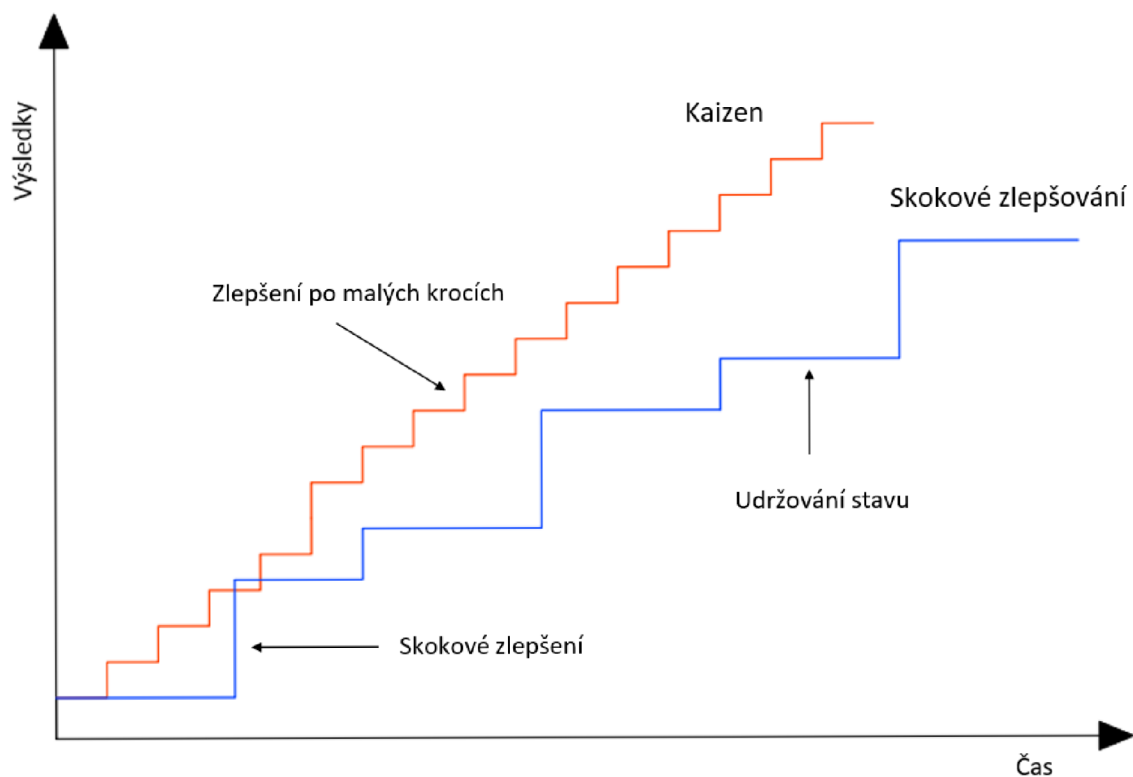
### **Zlepšování na základě preventivních opatření**

Jedná se o opatření, které je realizované před samotným vznikem neshody, organizace se tak snaží dopředu minimalizovat příčiny možných problémů. Vstupy pro preventivní opatření mohou být získány například z doporučení auditů, nepříznivý výsledek spokojenosti zákazníků, nepříznivý trend v tržbách a další [1].

### **Zlepšování po malých krocích a skokové zlepšování**

Existují dva základní přístupy neustálého zlepšování, zlepšování po malých krocích označované jako kaizen (japonsky zlepšení) a skokového zlepšování neboli reengineering. Zatímco skokové zlepšování je založeno na výraznějších změnách procesů a většinou vyžaduje přepracování existujících procesů ustavenými mezioborovými týmy, zlepšování po malých krocích je prováděno vlastními pracovníky organizace v rámci zavedených procesů. Právě pracovníci jsou nejlepším zdrojem nápadů na zlepšení, potřebují k tomu ale určité pravomoci, techniku a nezbytné zdroje. V reálném světě nejlépe funguje kombinace obou přístupů, Obrázek 6 porovnává skokové zlepšování („západní“ přístup) se zlepšováním po malých krocích (japonský přístup), které vykazuje lepší výsledky, protože skokové

zlepšování vyžaduje vysokou míru koordinace, kvalifikované odborníky a je náročnější udržet skokové změny kvůli nevoli zaměstnanců. Oproti tomu Kaizen může provádět i nekvalifikovaný pracovník (pokus-omyl), tím pádem je možné zapojit větší počet lidí a přijetí změny je většinou snadnější [1].



Obrázek 8 Srovnání skokového zlepšování a zlepšování po malých krocích (Kaizen) – vlastní tvorba

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Druhá část diplomové práce je věnována seznámení s analyzovanou společností, jejímu finančnímu rozboru a samotnému hodnocení společnosti formou dotazníku dle aktuální metodiky Modelu EFQM (Příloha 1). Podklady pro tento rozbor tvoří veřejně dostupné informace, výroční zprávy, ale i interní dokumenty a „sebehodnocení“ organizace členy managementu.

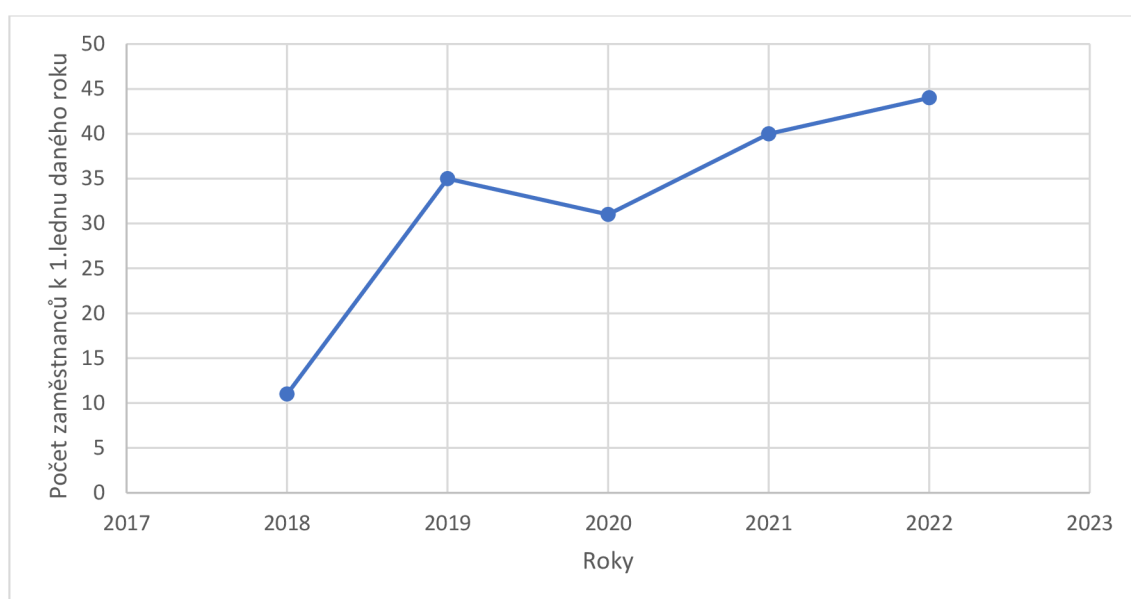
Závěr této části je zaměřen na vyhodnocení výsledků provedené analýzy a následnou identifikaci silných a slabých stránek, tedy příležitostí pro zlepšení, na které navazuje třetí fáze této práce – vlastní návrh řešení.

### **2.1 Charakteristika společnosti**

Firma Mezzlik Propellers s.r.o. se zabývá návrhem, výrobou a testováním kompozitních vrtulí především pro bezpilotní prostředky (UAV), ale i nově vznikající odvětví létajících taxi (UAM). Společnost byla založena v roce 1989, kdy se začaly prodávat první vrtule pro RC modely, postupem času si společnost vytvořila široké portfolio vrtulí pro různé způsoby použití a velikosti létajících strojů. V současné době se portfolio společnosti skládá z více než 300 druhů různých vrtulí. V roce 2017 výrazně společnost změnila svoje zaměření a s rostoucím trendem využití bezpilotních prostředků v běžném životě se odklonila od modelářů a RC pilotů k profesionálním výrobcům bezpilotních prostředků. Jedná se především o obranný sektor a společnosti, které nabízí transport předmětů (primárně zdravotnických), monitoring či průzkum prostoru. Společnost také založila oddělení výzkumu a vývoje, které rozšířilo portfolio nabízených služeb o návrh a následné testování vrtulí. Organizace tak dokáže vytvořit i vrtuli na míru dle zákaznických specifikací [10].

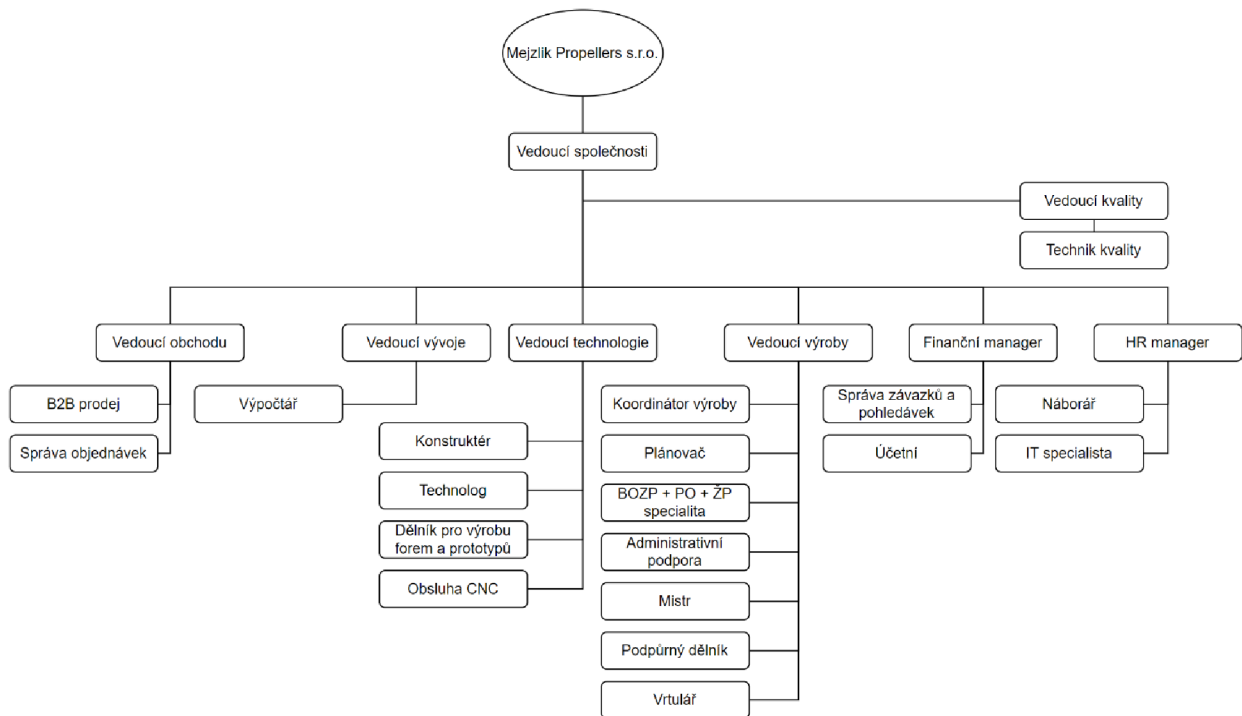
## Zaměstnanci

Aktuálně má společnost celkově 44 zaměstnanců, 25 pracovníků na dělnické pozici, 13 THP, z toho 3 obchodní zástupci, management tvoří 6 lidí. Od roku 2018 se počet zaměstnanců zvýšil o 400%. Mezi hlavní důvody fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích patří alergie na epoxid nebo uhlíkový prach a nedostatečný výkon pracovníka. V oblasti THP pracovníků je hlavní příčinou fluktuace většinou nedokonale definovaná pracovní pozice, její role a odpovědnosti.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v čase

## Organizační struktura



Obrázek 9 Organizační struktura

### Zákazníci

Společnost obchoduje primárně na B2B trhu, kde výrazně převládají zahraniční zákazníci, mezi které patří například norský Griff Aviation, zabývající se stavbou dronů transportujících těžké předměty, izraelské Percepto nabízející autonomní inspekci pomocí dronů nebo americký Bell či MartinUAV stavějící bezpilotní prostředky pro bezpečnostní složky. Spektrum zákazníků, a především jejich požadavků, je opravdu široké, jelikož konkrétní aplikace vyžadují specifické vlastnosti produktu, a to včetně různých doplňkových zkoušek, certifikací a kontroly jakosti.



## **Dodavatelé**

Organizace spolupracuje primárně s českými dodavateli, pro které je spotřebovaný objem materiálu považován spíše za podprůměrný, a tak je vyjednávací síla společnosti nižší. V současné době je dodavatelský řetězec velmi diskutované téma, které vyžaduje zvýšenou pozornost a hledání alternativ v případě náhlých a neočekávaných změn.

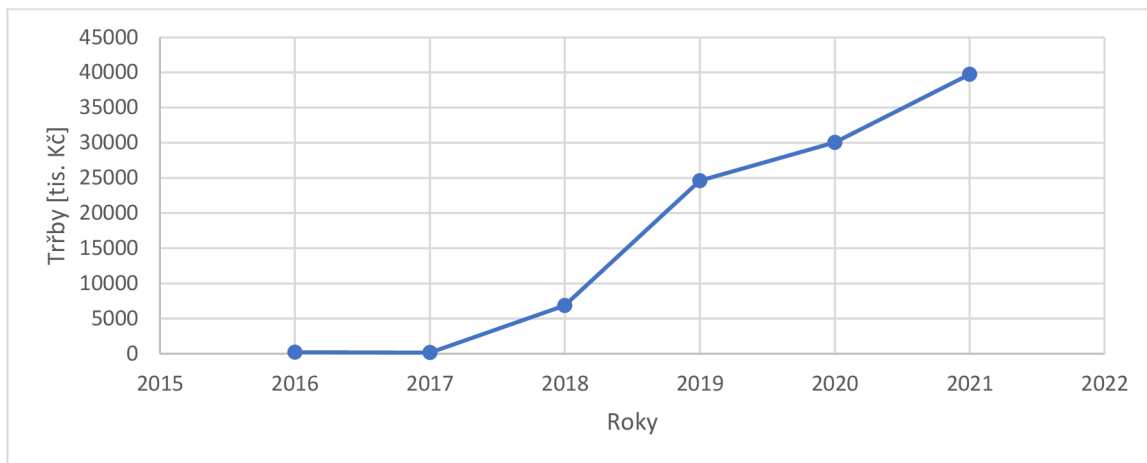
## **Konkurence**

Široké portfolio produktů s sebou přináší různé konkurenty dle typu a velikosti vrtulí. V nejmenší skupině vrtulí do průměru 15“ (381mm) patří mezi největší konkurenty především výrobci plastových vrtulí, jako je APC Propellers nebo Aero-naut. Jejich hlavní výhodou je cena produktu, které je pro sériově vstříkované plasty řádově nižší než pro ruční laminaci. Další skupinu tvoří vrtule od 15“ do 40“ (381mm až 1016mm), kde jsou hlavními konkurenty čínští výrobci kompozitních uhlíkových vrtulí T-motor (Falcon) a Xoar, přesto, že technologický postup výroby je velmi podobný, jejich výhodou je opět nižší cena, která je způsobena hlavně levnějším vstupním materiálem a nižší cenou práce. Další kategorii tvoří vrtule 40“ – 80“ (1016mm až 2032mm) do výkonu 100kW, kde jsou konkurenty firmy Helix, E-Props, DUC Helices nebo Sensenich Propellers, za jejich hlavní výhodu můžeme považovat zkušenost s typovou certifikací, jelikož některé vrtule disponují právě typovou certifikací od EASA/FAA. A poslední skupinu tvoří vrtule +50“ (+1270mm) o výkonu přes 100kW, které jsou používány v nově vznikajícím odvětví létajících taxi. To s sebou přináší spoustu nejistot a nových přístupů a otázkou zůstává, pro které výrobce vrtulí, bude tento segment trhu zajímavý a pokusí se o jeho rozvoj.

## **2.2 Vývoj výsledku hospodaření**

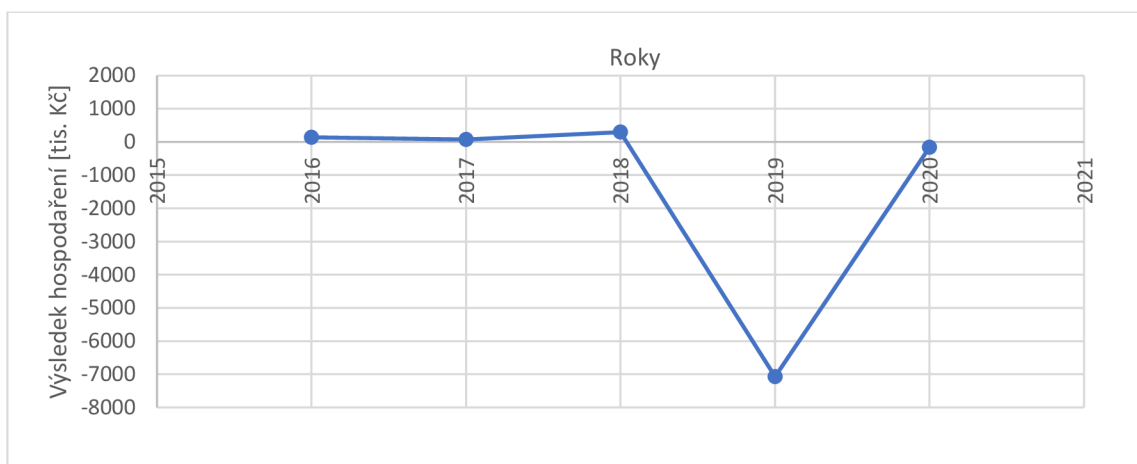
Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2017 nastala ve firmě velká transformace a změna zaměření z trhu modelářů a RC pilotů na výrobce profesionálních bezpilotních prostředků. Tato změna

vedla k výraznému nárůstu tržeb v následujících letech. Společně s tržbami rostly i aktiva, a to především zásoby, pohledávky a peněžní prostředky.



Graf 2 Vývoj tržeb v čase

Jelikož se organizace snaží stále růst co nejrychlejším tempem, reinvestuje získané finanční prostředky do dalšího rozvoje, proto se výsledek hospodaření ve sledovaném období pohybuje okolo nuly. V roce 2019 došlo k výraznějšímu propadu výsledku hospodaření, který byl zapříčiněn především převodem firmy z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným, náborem velkého počtu seniorních zaměstnanců, organizace také musela začít platit nájem a kvůli nedokonalému řízení financí se nedokázala správně rozhodovat. V průběhu času taky roste poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu.



Graf 3 Vývoj výsledků hospodaření v čase

Rychlý růst organizace však s sebou přináší spoustu rizik a problémů, ke kterým je nutné přistoupit a řídit je, tak aby společnost udržela svoje směřování, budovala firemní kulturu a byla dostatečně agilní v době plné neočekávaných změn.

### **2.3 Hodnocení pomocí Modelu EFQM**

Následující kapitola popisuje sebehodnocení organizace dle dotazníku Modelu EFQM, ten je detailněji popsán v Příloze I, včetně systému bodového hodnocení. Dotazník byl zodpovězen v rámci workshopu členů managementu organizace formou řízené diskuze a reprezentuje jejich společný konsenzus.

Jednotlivé otázky jsou analyzovány individuálně, většinou s krátkým popisem současného stavu, který popisuje, jaký postoj zaujímá organizace k dané problematice. Tato analýza pomáhá identifikovat silné stránky, ale především oblasti pro zlepšení, kterým je následně věnována poslední kapitola této práce. Pro lepší orientaci byla jednotlivá tvrzení indexována, tak, aby bylo snazší jejich grafické znázornění, platí tedy, že tvrzení spojená s hodnocením Směřování jsou označena S1 až S9, tvrzení analyzující Realizaci mají označení R1 až R14 a Výsledky jsou značeny indexy V1 až V6.

První fáze dotazníku analyzuje Směřování organizace. Dle Modelu EFQM vynikající organizace:

**S1: Má definovaný účel, který inspiruje její zainteresované strany.**

Účelem je myšleno, proč organizace existuje, jaký je její smysl existence. Ten by měl být inspirativní a současně by měl mít vyšší hodnotu pro zainteresované strany. Přesto, že organizace vyrábí velice zajímavý produkt, který patří mezi klíčové komponenty jedné z moderních technologií, nemá jasně definovaný účel, což je ale skvělá příležitost pro zlepšení a jeho nadefinování, které by mohlo vést ke zvýšení motivace a vzájemnému porozumění všech zainteresovaných stran.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

20%

použití nabízených produktů. Oblast megatrendů a cílů udržitelného rozvoje OSN zatím nebyla nijak analyzovaná, či aplikována do strategie společnosti.

*Obrázek 10 Ekosystém organizace [13]*



jsou za danou činnost zodpovědnés. Samotný proces tvorby strategie a transformačních iniciativ je relativně dobře popsán, jeho dodržování je však spíše průměrné. Organizace také pravidelně provádí analýzu rizik – SWOT a její výstupy jsou zohledňovány při tvorbě ročních cílů.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

50%

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

40%

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

20%



**S9: Usiluje o to, aby byl klíčovými zainteresovaným stranám efektivně sdělován účel, vize a strategie a současně jak k nim jednotlivé klíčové zainteresované strany přispívají.**

Organizace nemá jasně definované způsoby, jakými jsou účel, vize a strategie sdělovány zainteresovaným stranám. Z toho plyne, že zainteresované strany většinou vůbec o těchto cílech nevědí a netuší tak, jakým způsobem můžou pomoci při jejich naplňování.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

10%

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

40%

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

50%

samotnými produkty) pro různé vnitrostátní i mezinárodní soutěže a zároveň se snaží budovat povědomí o společnosti mezi studenty, jelikož univerzity patří k nejlepším zdrojům nových zaměstnanců především na inženýrské pozice.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

10%

doplňovány o různé vlastnosti, které zvyšují jejich kvalitu a hodnotu. Společnost se kromě standardních produktů věnuje i vývoji na zakázku, kdy navrhne, vyrobí a otestuje vrtuli dle zákaznických specifikací.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

60%

**R8: Využívá efektivní a účinné způsoby, jak vytvářet hodnotu, a zajišťuje, aby dokázala důsledně naplňovat svůj účel a dodávat hodnotovou nabídku.**

Organizace se snaží maximálně porozumět požadavkům a výzvám, které zákazník řeší a navrhnout nejlepší možné řešení, které zároveň zohledňuje časovou osu projektu zákazníka a jeho rozpočet. Celý vývoj produktu je rozdělen do několika fází a zákazník vždy provádí schválení na konci každé fáze, tak, aby byl seznámen s jednotlivými výstupy a navrhovaným řešením. Organizace pracuje na zdokonalování a změnách výrobních technologií, aby dokázala vyrábět svoje výrobky rychleji, přesněji a levněji. Výkonnosti jednotlivých fází projektu jsou měřeny, analyzovány a neustále zlepšovány, aby zákazník dostal co nejlepší produkt za co nejkratší čas a nejnižší cenu.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

40%

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

20%

implementovány do strategických projektů a dále rozdělovány na dílčí projekty a činnosti, které jsou delegovány mezi zodpovědně zaměstnance.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

30%



**R13: Zajišťuje identifikování dat potřebných k podpoře transformace, stejně tak jako řízení výrobků, služeb a řešení, které v současné době nabízí.**

Organizace pracuje především s finančními daty, které jsou analyzovány vždy za uplynulý měsíc. Zdrojem těchto dat je ERP systém, který organizace používá. V některých odděleních probíhá i měření výkonnosti nefinančních klíčových ukazatelů, ty jsou však sledovány pouze na úrovni oddělení a pracuje s nimi primárně vedoucí daného oddělení. Organizace se také pravidelně snaží získat od svých klíčových zákazníků předpověď objemu objednaných produktů na následující rok, aby byla schopna tento objem dodat, popřípadě zvětšit svoje výrobní kapacity. Tyto odhady jsou však velice optimistické a většinou výrazně nadsazené, postupem času se však s dospíváním trhu zpřesňují.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

20%

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

40%

**V2: Dosahuje pozitivních trendů nebo trvale vynikajících výkonnosti v oblasti vnímání zainteresovaných stran**

Jelikož organizace zatím neměří vnímání zainteresovaných stran, nelze definovat, jakých trendů či výkonnosti dosahuje.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

0%

relevantních dat, které mohou být zpětně vyhodnoceny a použity pro hodnocení transformace.

**Úroveň  
implementace**

**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

10%

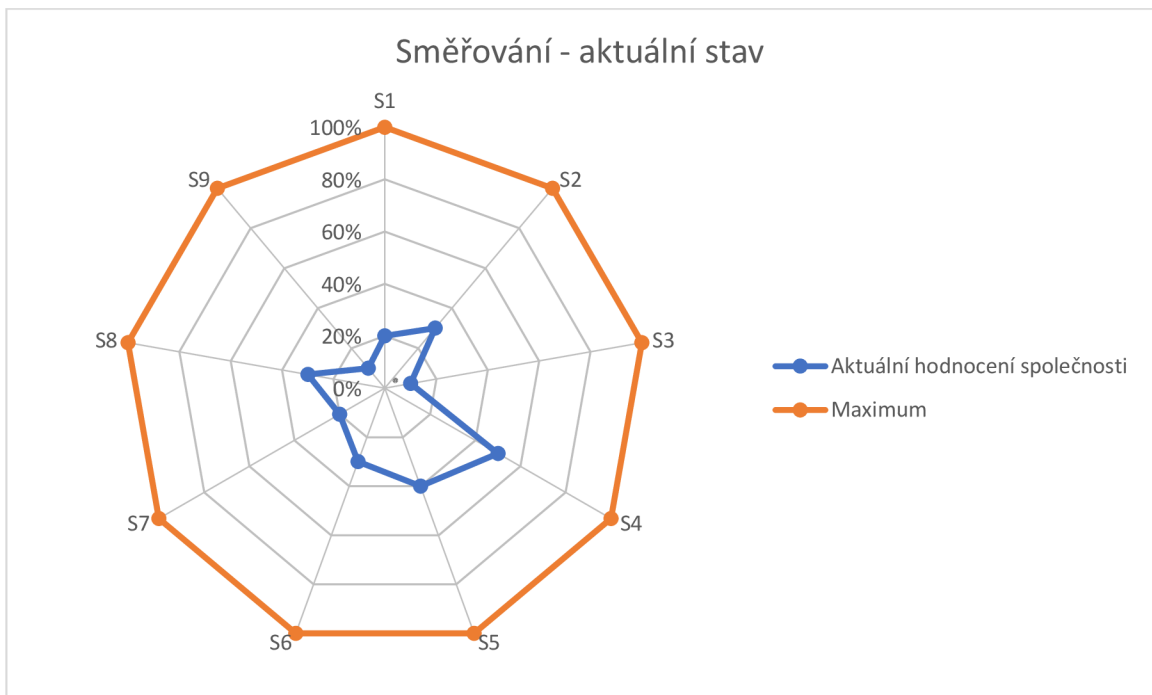
by se organizace chtěla stát leaderem na trzích pro bezpilotní prostředky a létajících taxi. Nefinanční strategické cíle vývojového charakteru jsou naplňovány většinou pomaleji, než je počáteční odhad.

**Úroveň  
implementace**

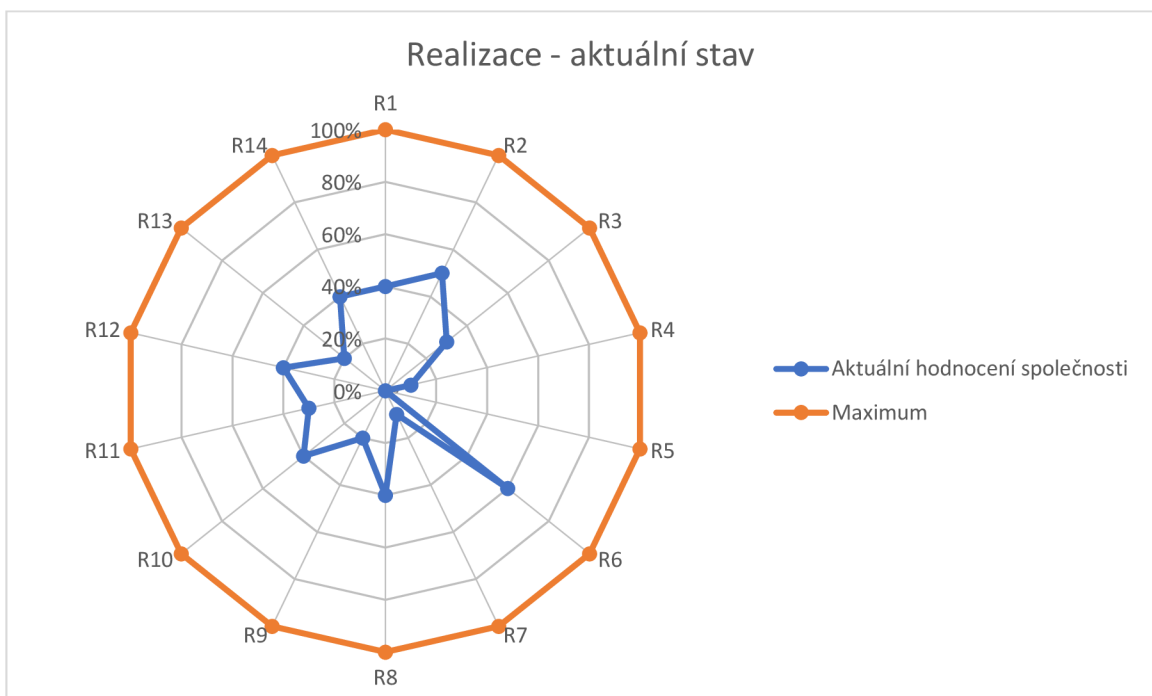
**Silné stránky**

**Příležitosti pro zlepšení**

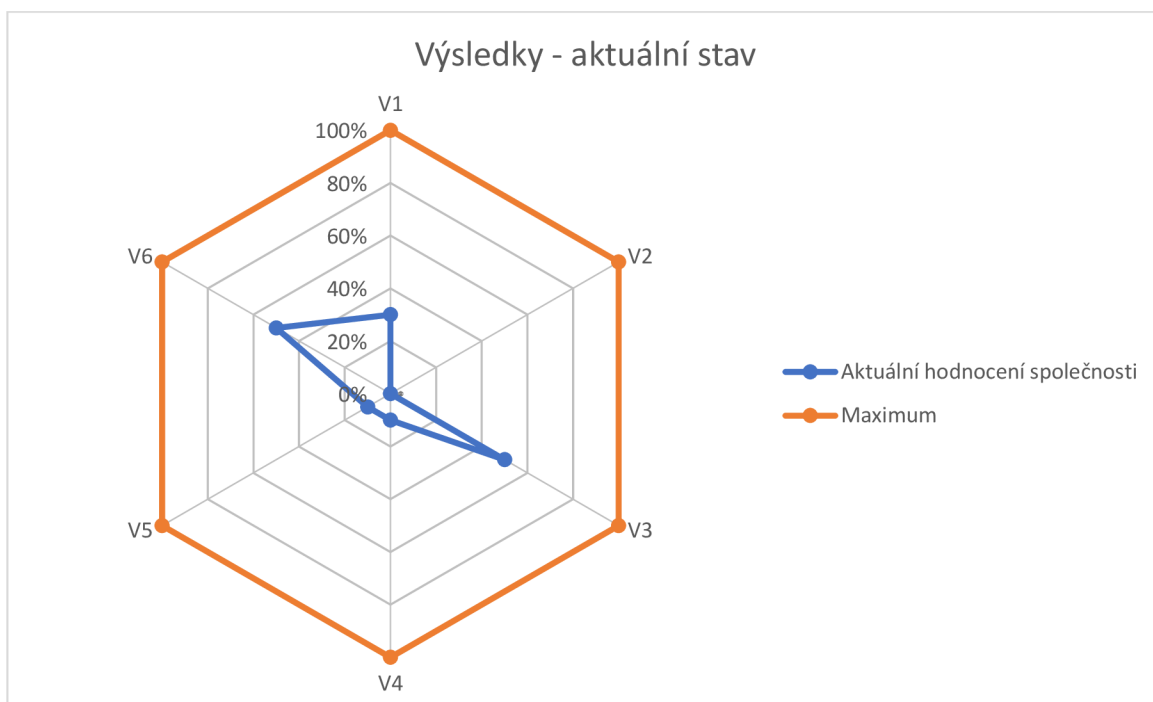
50%



Graf 4 Směřování – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace



Graf 5 Realizace – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace



*Graf 6 Výsledky – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace*

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Následující kapitola je věnována vlastnímu návrhu řešení, který představuje možná řešení a návrhy pro zefektivnění činnosti společnosti založené na identifikovaných příležitostech pro zlepšení, ale i posílení silných stránek, které by mělo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Současné podnikatelské prostředí je velice konkurenční, zákazníci si často stanovují podmínky a očekávají prvotřídní produkty. Důkazem vysoké konkurence je i rozpad trhů na menší segmenty. Dosahování úspěchu v tomto prostředí se tak stává obtížnějším a jedním z důležitých faktorů úspěchu je schopnost neustálého zlepšování. Požadavky trhu můžeme definovat jako kombinaci ceny a kvality, tedy poskytovaná hodnota, která je dána právě poměrem ceny a kvality. Dalším velice důležitým parametrem pro zákazníky je také čas [11]. Následující návrhy by měly přispět ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti.

#### **3.1 Pracovníci**

##### **3.1.1 Šetření spokojenosti zaměstnanců**

Jednou z oblastí pro zlepšení, která byla zjištěna na základě dotazníku Modelu EFQM je prováděné průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Společnost aktuálně žádné takové šetření neprovádí, avšak lepší porozumění a získání informací o spokojenosti zaměstnanců může předcházet problémům a vysoké fluktuaci, se kterou organizace bojuje.

Právě spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje jejich efektivitu, výkonnost, zainteresovanost a fluktuaci či absenci. Spokojenost zaměstnanců má vliv i na ekonomický stav společnosti, její jméno a povědomí v blízkém okolí. Spokojení zaměstnanci mohou výrazně pomoci při náboru nových zaměstnanců svými doporučeními nebo pozitivním ohlasem na společnost samotnou. Důležité je také pochopit, že hlavním smyslem není



sledování spokojenosti pracovníků, ale odhalování nedostatků na pracovišti, jejich eliminace a provádění změn vedoucích ke zlepšení.

### **Návrh zlepšení**

Doporučením pro společnost je tedy zavedení šetření spokojenosti zaměstnanců, které by mělo probíhat anonymně, formou dotazníku, který je vyplňován dvakrát ročně, především kvůli rychlému růstu organizace a počtu zaměstnanců, tak aby mohla organizace rychle reagovat na případné nedostatky a minimalizovat odchod talentů, které hledala. Tuto aktivitu by mělo mít na starosti oddělení lidských zdrojů. Tady je prvním krokem sestavení komplexního dotazníku, který by se měl zaměřovat na různé oblasti:

oměru u společnosti, dosažené vzdělání). Dotazník může být distribuován elektronicky zaměstnancům s firemní emailovou adresou a v papírové formě pracovníkům bez emailové adresy. Výsledky by měly být po zpracování veřejně dostupné formou emailu nebo firemní nástěnky.

### **Smysl a přínos**

Analýzou spokojenosti zaměstnanců získá organizace důležité informace o spokojenosti svých zaměstnanců a jejich motivovanosti. Na základě tohoto šetření pak mohou být provedeny změny pro zvýšení spokojenosti pracovníků, které by měla vést k nárůstu motivace a pracovního výkonu, a tedy zvýšení výkonnosti celé společnosti. Dále by mělo dojít k redukci fluktuace zaměstnanců a nákladů spojených s náborem.

### **Předpoklady a rizika**

Otázky v dotazníku by neměly být příliš konkrétní, ale ani příliš obecné. Dotazník by měl být s vývojem organizace neustále upravován a vylepšován. Vyplňování dotazníku by nemělo být povinné, ale mohlo by být podpořeno drobnou finanční odměnou či pozorností. V úvodu je také vhodné představit zaměstnancům celkový koncept, hlavní důvody a účel této analýzy spokojenosti, zároveň by měli být informováni o způsobu a termínu seznámení s výsledky.

### **Zdroje a náklady**

Hlavními zdroji a náklady jsou primárně čas a mzdy pracovníků oddělení HR, kteří budou nejdříve muset dotazník vytvořit, zajistit jeho představení, vyplnění, zpracování dat a následné vyhodnocení a prezentování výsledků. Návratnost těchto aktivit by se však měla promítnout ve vyšší výkonnosti zaměstnanců a redukci náborových nákladů. K provedení kompletního šetření spokojenosti zaměstnanců je při aktuální velikosti společnosti (přibližně 50 zaměstnanců) zapotřebí zhruba deset pracovních dní pracovníka HR, nákladově se tak dostáváme přibližně na 20 000Kč za jedno šetření, pokud uvažujeme provádět toto šetření dvakrát ročně, pohybují se celkové náklady okolo 40 000 až 50 000Kč ročně. S aktuálně

poměrně vysokou fluktuací hledá organizace přibližně pětkrát ročně náhradu za obcházející zaměstnance a náborové náklady na průměrnou pozici činí přibližně 15 000Kč, celkově tedy 75 000Kč ročně. V případě, že by organizace tímto šetřením spokojenosti předešla odchodu alespoň poloviny zaměstnanců, nedošlo by k výrazným úsporám v oddělení HR, ale společnost by lépe udržovala a zvyšovala svoji výkonnost, protože nově příchozí zaměstnanci potřebují adaptační období, obvykle 3 až 9 měsíců, ve kterém jejich výkonnost nedosahuje požadované úrovně, navíc někdy se organizaci nepodaří najít správného pracovníka napoprvé, a tak je tento proces i vícekrát opakován.

### **3.1.2 Motivační systém odměňování**

Další oblastí pro zlepšení, která je spojena se zaměstnanci a jejich motivací je systém odměňování. Ten je aktuálně v organizaci zaváděn v oddělení obchodu, kde jsou jednotliví obchodní zástupci hodnoceni dle svých měsíčních tržeb. V dalších odděleních však tento systém chybí nebo není jasně nadefinovaný.

Pracovníkova odměna se skládá z několika složek – základní mzda, odměny za zásluhy, zaměstnanecké výhody a odměny nepeněžního charakteru. Pracovníci nejvíce vnímají mzdovou část ohodnocení, která může být časová nebo úkolová, často rozšířena o doplňkové mzdové formy jako jsou osobní ohodnocení, prémie, odměny, provize a podíly na výsledku hospodaření.

#### **Návrh zlepšení**

Dalším doporučením pro společnost je zavedení osobního ohodnocení pracovníku na základě dosažení stanovených cílů do mzdového systému. Finanční částka by byla stanovená v rámci ročního hodnocení výkonnosti zaměstnance, které probíhá jednou za rok mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Dle plnění cílů by byla určena měsíční odměna, která by byla součástí pohyblivé složky mzdy. Implementace tohoto nástroje by tak umožnila vedoucím jednotlivých oddělení odměňovat své podřízené a rozšiřovat jejich kompetence.

Proces finančního ohodnocení by začínal vždy na konci hodnotícího období, kdy dochází k hodnotícímu pohovoru mezi pracovníkem s jeho nadřízeným. Na základě úspěšnosti plnění cílů stanovených na začátku sledovaného období by pak vedoucí stanovil výši odměny z intervalu, který je předem definovaná managementem organizace. Tato částka by pak byla rozpočítaná do budoucího sledovaného období a přidána k měsíční pohyblivé složce mzdy. Nadřízený pak dále sleduje výkonnost svého podřízeného v průběhu dalšího sledovaného období a v případě výrazných výkyvů má právo přehodnotit odměnu zaměstnance, a to jak v případě zhoršení, tak i jeho zlepšení. Jakékoliv přehodnocení výkonnosti zaměstnance by mělo být podloženo výsledky sledovaných hodnot a pracovník by o změně měl být v dostatečném předstihu informován. Celý tento hodnotící proces by měl být opakován na roční bázi, vždy při hodnocení výkonnosti pracovníka.

### **Smysl a přínos**

Pracovníci vnímají obecně mzdové odměny jako nejvíce přínosné a motivující, proto by mělo nabízené řešení dále zvýšit motivovanost a zainteresovanost jednotlivých zaměstnanců. Tento přístup taky umožňuje přímým nadřízeným podílet se na finančním hodnocení svých podřízených a budovat si tak větší respekt, protože bez tohoto nástroje mají pouze možnost slovního ohodnocení. Dalším přínosem může být určitá separace zaměstnanců dle jejich přístupu a výkonnosti, kdy tento odměňovací systém může pomoci při odhalování schopnějších zaměstnanců, kteří by bez něj ve většině případů pracovali jen na „průměrné“ úrovni. V neposlední řadě by odměňovací systém měl přispět také ke snížení fluktuace.

### **Předpoklady a rizika**

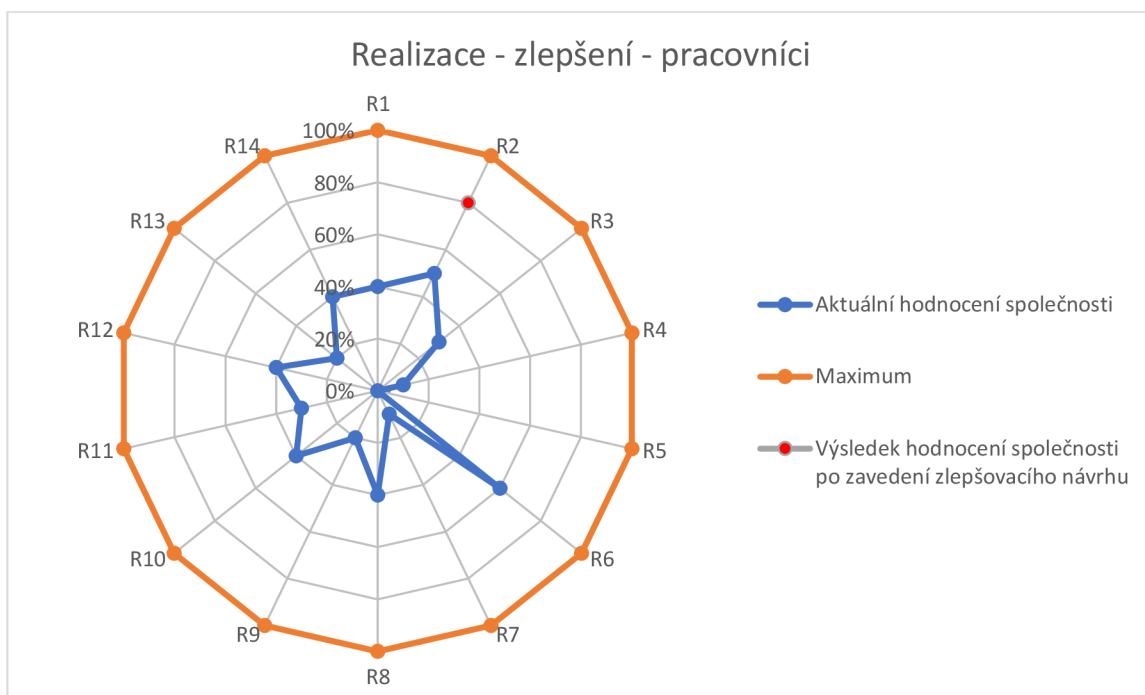
Tento systém s sebou přináší částečně zvýšené mzdové náklady, které se však v dlouhodobém horizontu mohou promítnout do rychlejšího a kvalitnějšího plnění zákaznických a interních strategických projektů, které dále posouvají společnost dopředu, zvyšují její výkonnost a konkurenceschopnost. V motivačním systému odměňování by určitým způsobem měla být zohledněna aktuální výkonnost společnosti a stanoveny podmínky, při kterých jsou tyto odměny vypláceny, například při plnění plánu alespoň na

90%. Rizikem navrhovaného opatření je nutnost týmového přístupu v organizaci, kdy by měl jedinec preferovat výsledek týmu nad svým osobním výsledkem. Dosažení takové stavu však není vůbec jednoduché a je zapotřebí zkušené a motivující řízení vedoucích pracovníků. Dalším předpokladem je stanovení měřitelných cílů, tak aby bylo možno jasně vyhodnotit, zda a jak byl daný úkol splněn. V neposlední řadě je také nutné stanovit finanční ohodnocení za daný projekt či aktivitu, to může být poměrně náročné, především v oblasti nových projektů, kdy nejsou úplně jasně stanoveny výstupy či postup řešení.

### **Zdroje a náklady**

Celý motivační systém by měl být řízen oddělením lidských zdrojů za podpory jednotlivých vedoucích pracovníků. Společnost by měla vyčlenit část svých finančních zdrojů právě na odměny zaměstnancům. Konkrétní vyjádření nákladů je velice obtížné, ale za hrubých předpokladů průměrné hrubé mzdy zaměstnance organizace 30 000Kč a odměně na úrovni 5-10 % z hrubé mzdy, by organizace měla vyčlenit přibližně 105 000Kč měsíčně za podmínky, že přibližně 70% zaměstnanců plní svoje pracovní a výkonnostní cíle. Odměňovací systém zatíží také vedoucí pracovníky, kteří budou muset vyhodnocovat výkonnost jednotlivých pracovníků, na druhou stranu by tyto aktivity měly být součástí jejich pracovní náplně.

Následující graf znázorňuje aktuální stav společnosti ve vztahu k jedné ze svých zainteresovaných stran – zaměstnanců (R2). Počáteční hodnota hodnocení získávání, zapojování, rozvíjení a udržování pracovníků, společně s porozuměním jejich potřeb a očekávání činila 50%. Po implementaci dvou výše zmíněných návrhů by se toto hodnocení mohlo dostat na úroveň 80%, tedy stav, kdy je tato činnost v organizaci plně zaimplementována a neustále zdokonalována.



Graf 7 Znárodnění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navržených zlepšení

## 3.2 Zákazníci

### 3.2.1 Šetření spokojenosti zákazníků

Na základě provedené analýzy pomocí Modelu EFQM bylo zjištěno, že společnost systematicky neprovádí šetření spokojenosti svých zákazníků. Jediným parametrem, který určitým způsobem sleduje spokojenost daného zákazníka je celkový objem prodeje za určité období. Aktuální situace a silná pozice zákazníka si však vyžaduje nadstandardní péči a společnost by měla sledovat klíčové ukazatele, které spokojenost zákazníka ovlivňují, ale současně by měla také analyzovat jeho vnímání, které vyjadřuje jeho spokojenost. Přesto, že dochází k setkávání s nejvýznamnějšími zákazníky a získávání zpětné vazby, nejsou tato data nijak systematicky zpracovávána a dále vyhodnocována.

Dle Nenadála můžeme spokojenost zákazníka definovat jako míru, podle jaké obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka [1]. Organizace EFQM definovala spokojenost

jako soubor pocitů zákazníka, který je odvozený z rozdílů mezi jeho očekáváními a pozorovanou realitou na trhu [12].

Odvětví bezpilotních prostředků je velice turbulentní a spousta zákazníků působí na trhu velice krátkou dobu a jen pár z nich ve finále uspěje, proto je pro organizaci velice důležitá akvizice co největšího počtu zákazníků a jejich udržení, protože pouze někteří z nich se stanou dlouhodobými vítězi a lídry odvětví.

### **Návrh zlepšení**

Mezi další důležitá doporučení organizace patří zavedení systému šetření spokojenosti zákazníků. V první fázi je důležité definovat, kdo je pro organizaci zákazníkem. V podstatě se totiž jedná o všechny, komu jsou odevzdávány výsledky vlastní práce. Proto můžeme zákazníky dělit na interní a externí, těm interním (zaměstnancům) se věnuje kapitola výše, a proto se nyní zaměříme hlavně na externí zákazníky. Dalším důležitým krokem při zavádění šetření spokojenosti zákazníků je definice znaků spokojenosti, které popisují všechny podstatné požadavky zákazníků. Ty by měly být shrnuty v jednoduchém a přehledném dotazníku, který je pravidelně upravován a aktualizován. Dotazník je následně distribuován vybraným respondentům, kteří reprezentují dostatečně velký vzorek analyzované skupiny. Podstatné také je, jakým způsobem jsou data sbírána, pravděpodobně nejlepšími dvěma způsoby pro organizaci bude pomocí elektronické pošty, kdy je však důležité dotazovanou stranu na hodnocení spokojenosti připravit, vysvětlit podstatu a zdůraznit důležitost tohoto průzkumu. Druhou možností je přímý rozhovor se zákazníkem, především za pomoci telefonu či internetových komunikačních platforem (MS Teams, Zoom atd.). Výhodou tohoto řešení je nejvyšší objektivnost při hodnocení a vysoká úroveň odezvy. Po tomto sběru zpětné vazby a dat by mělo následovat jejich vyhodnocení, nejlépe s využitím standardních statistických metod a nástrojů. Celý tento proces šetření spokojenosti zákazníků by měl být završen využitím výsledků a zjištění měření spokojenosti k návrhům pro zlepšování. Právě neustálé zlepšování v této oblasti by mělo dále pomoci zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

### **Smysl a přínos**

Hlavním přínosem zavedení šetření spokojenosti zákazníků by mělo být lepší porozumění zákaznických potřeb a očekávání. Prohloubení vztahu s konkrétními zákazníky a zvýšení jejich loajality, protože spokojený zákazník je velice často také loajální. Získané náměty z provedených analýz spokojenosti organizaci také ukážou příležitosti pro zlepšení, které mohou vést v ideálním případě až k akvizici konkurenčních zákazníků, které provedené zlepšení přiměje ke změně dodavatele.

### **Předpoklady a rizika**

Důležitým předpokladem provádění šetření spokojenosti zákazníků je vysoká úroveň objektivnosti a konzistentnosti jak při získávání dat, tak hlavně při jejich vyhodnocování. Při měření spokojenosti zákazníků je důležité nezapomínat na to, že je měřena spokojenost pouze vlastních zákazníků, zákazníci konkurence nejsou v šetření zahrnuti. Zpracovávaná data spokojenosti zákazníka jsou v době zpracování již spíše historická a výsledky spokojenosti vypovídají jen velmi málo o budoucím chování zákazníků. Při nedokonalém vysvětlení smyslu tohoto šetření může být vyplňování dotazníku spokojenosti pro některé zákazníky otravné a ztrátou času.

Naprostá většina obchodních vztahů organizace je na úrovni B2B a ve většině případů je do obchodního případu zapojeno více osob (nákupčí, projektový manažer, technický inženýr, manager kvality atd.), proto může být zavádějící, s kým je rozbor spokojenosti veden.

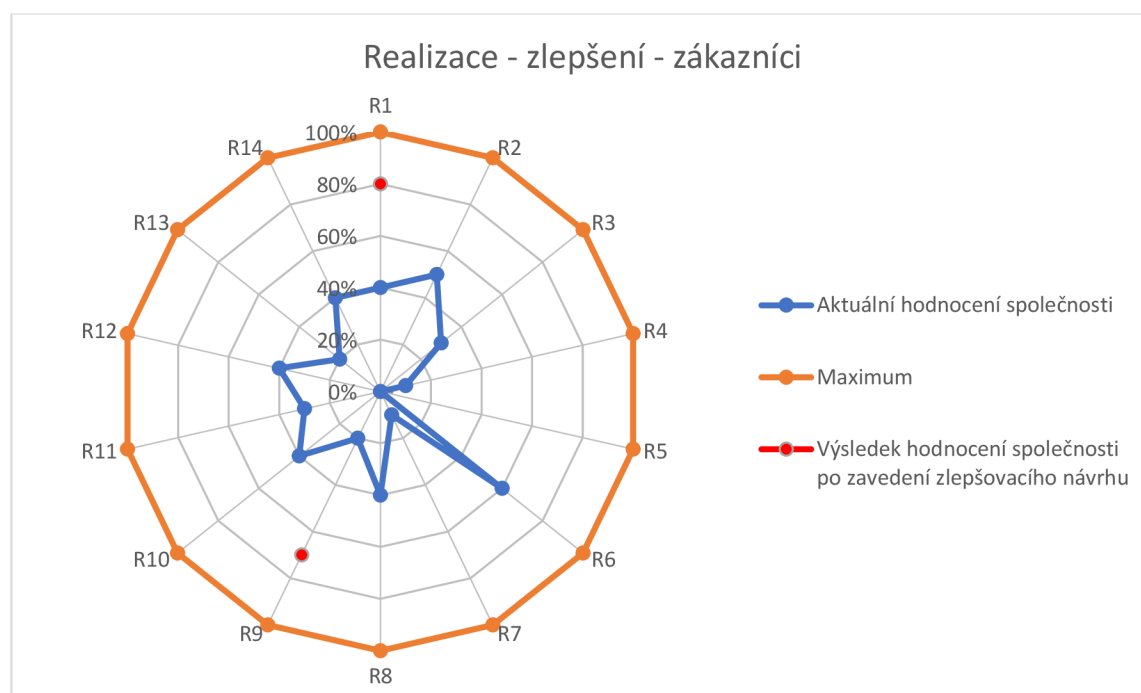
### **Zdroje a náklady**

Šetření spokojenosti zákazníků by mělo být zastřešováno oddělením marketingu, to však v současné době ve společnosti neexistuje a tyto aktivity spadají pod oddělení obchodu, kam by měly být za aktuální situace zařazeny i tyto hodnotící aktivity. Pro pravidelné vyhodnocování spokojenosti zákazníku dvakrát ročně bude hlavním nákladem čas a mzda pracovníka oddělení obchodu. Nemusí se nutně jednat o seniorního obchodníka, jelikož by tyto aktivity měl být schopný zastřešit i méně zkušený obchodní zástupce. Časová náročnost vytvoření dotazníku, získání a zpracování dat je odhadnuta na jeden pracovní měsíc



(přibližně 40 000Kč), jelikož by tato aktivita měla probíhat dvakrát ročně, pohybují se celkové náklady okolo 80 000Kč – 100 000Kč. Při aktuálním strategickém cíli – dosažení 57 mil. Kč v tržbách za rok 2022, se jedná přibližně o 0,2% z této částky. Potenciál zavedení tohoto šetření se obtížně kvantifikuje, ale určitě výrazně přesahuje náklady projektu, především z dlouhodobého hlediska, kdy by znalost spokojenosti zákazníka, respektive jeho potřeb a očekávání měla být základním kamenem dlouhodobé spolupráce a vybudování partnerství.

Následující diagram znázorňuje aktuální stav společnosti v oblasti přístupu k zákazníkům, konkrétně jak společnost buduje udržitelné vztahy se svými zákazníky, jak je segmentuje (R1) 40% a také jak organizace přistupuje k celkové zkušenosti a systému včasné zpětné vazby sloužící k zlepšování fázi tvorby hodnoty (R9) 10%. Po zavedení výše popsaného zlepšení by se hodnocení mohlo dostat na výrazně vyšší hodnoty okolo 80% (R1) a 70% (R9) znamenající zavedený systém a plnění výše zmíněných předpokladů.



Graf 8 Znárodnění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení

### **3.3 Projektové řízení**

#### **3.3.1 Plánování, řízení projektů a pravidelný controlling**

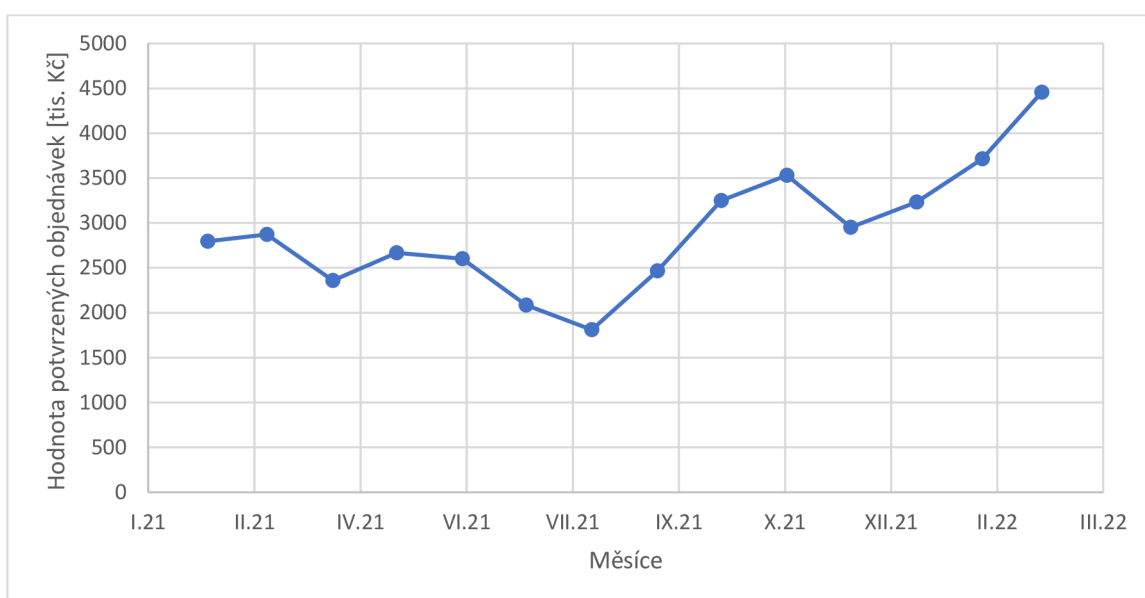
V průběhu workshopu s managementem a vyhodnocování dotazníku Modelu EFQM, bylo zjištěno, že jedním ze zásadních problémů a příležitostí pro zlepšení je zdokonalení projektového řízení. V současném stavu jsou zákaznické projekty rozděleny primárně do čtyř etap:

1. Návrh designu listu
2. Vytvoření 3D modelů vrtule, forem a jejich následná výroba
3. Výroba vrtule
4. Testování vrtule

V některých specifických případech nemusí projekt projít všemi etapami, například v momentě, kdy má zákazník svůj vlastní design nebo když chce využít jen návrhářských služeb a následně vyrábět vrtuli jinde či jinými výrobními postupy. Za návrh designu listu a testování vrtule je zodpovědné oddělení výzkumu a vývoje (RND), tvorbu 3D modelů vrtule, forem a jejich následnou výrobu má na starosti oddělení technologie (TCH) a za výrobu vrtulí nese zodpovědnost oddělení výroby (VYR).

V současné době si každé oddělení plánuje svoji činnost /projekty/ individuálně za využití různých nástrojů: Excel, plánovací tabule nebo ERP systém. Tato situace je složitá i pro obchodní tým, jelikož musí sledovat několik plánovacích nástrojů současně a pozorovat, jak to s daným projektem vypadá. Navíc toto rozdělení plánovacích nástrojů komplikuje práci obchodníků i při odhadu aktuálních dob dodání, protože opět musí analyzovat několik různých plánů a kapacitu jednotlivých oddělení. Nedokonalé sledování a řízení projektů v jednotlivých odděleních navíc způsobuje jejich časté zpoždění oproti slíbenému datu zákazníkovi, což má negativní vliv na jeho spokojenost. Občas také klesá produktivita, protože doba dodání a včasnost dodávek není nijak měřena a řízena, tím pádem není sledována výkonnost zaměstnanců a jejich plnění úkolů. To je samozřejmě velice negativní

z pohledu strategických plánů organizace, protože růst tržeb (o 35% oproti minulému roku), který je na letošní rok naplánován musí být vykonán jednotlivými odděleními, respektive službami a produkty, které nabízí. To se však společnosti zatím daří jen částečně a dobře pozorovatelné je to na jednom ze sledovaných ukazatelů – potvrzené objednávky, které od začátku roku výrazně rostou. Což může znamenat zvýšení výkonnosti oddělení obchodu nebo snížení produktivity ostatních oddělení, pravděpodobně se bude jednat o kombinaci těchto dvou faktorů. Tento ukazatel však ještě více podtrhuje důležitost efektivně a účinně vykonávat projekty v jednotlivých odděleních a také je správně plánovat a řídit.



Graf 9 Vývoj celkové hodnoty potvrzených objednávek v čase

### Návrh zlepšení

Organizace by měla implementovat projektové řízení, nejlépe za podpory sjednoceného nástroje projektového managementu. Dále by měla zavést soustavu výkonnostních ukazatelů (KPI) v jednotlivých odděleních, primárně RND a TCH, které bude pravidelně měřit a vyhodnocovat. V jednotlivých odděleních by měly být nastaveny pravidelné ranní stand-up meetingy, při kterých by byl sledován výkon v předešlém dni, vzniklé problémy a plány na nadcházející pracovní den.

Společnost by měla dedikovat část pracovního úvazku některého ze zaměstnanců právě na projektové řízení. Tento projektový manager by pak měl mít na starost klíčové zákaznické projekty, které si vyžadují projektové řízení, dále by měl sledovat plnění vybraných strategických projektů a provádět jejich aktualizaci. Pravděpodobně nejlepším nástrojem pro projektové řízení je Microsoft Project nebo jeho alternativa Project Libre. Oba nástroje poskytují několik metod a přístupů, kterými mohou být jednotlivé projekty řízeny, nástroje navíc nabízí sledování kapacit, aktuálního stavu projektu, výstupy ve formě Ganttova diagramu, přehledu peněžních toků nebo analýz EVA a PERT. Zavedení takového nástroje navíc usnadní orientaci obchodníkům a lépe propojí jednotlivé projekty mezi odděleními.

V jednotlivých odděleních by měly být definovány a zavedeny klíčové ukazatelé výkonnosti (dle přístupu SQDIP), mezi nejdůležitější z nich patří:

## **Smysl a přínos**

Hlavním smyslem zavedení projektového řízení je zprůhlednění a vizualizace jednotlivých zákaznických a strategických projektů, tak aby mohly zainteresované strany snadno a rychle zjistit aktuální status projektu. Navíc by toto zprůhlednění mělo vést ke snadnějšímu řízení a plánování projektů. Společně s měřením a analyzováním klíčových ukazatelů výkonnosti a ranních stand-up meetingů by mohl vzniknout robustní systém a nástroj řízení, který by měl potenciál zvyšovat produktivitu v jednotlivých odděleních. Existující nástroj pro řízení projektů (Microsoft Project nebo Project Libre) navíc výrazně usnadní a zpřesní návaznost jednotlivých fází projektů a pomůže s plánováním kapacit.

## **Předpoklady a rizika**

Podstatným předpokladem tohoto návrhu je výběr zaměstnance, který má dobré plánovací a řídicí schopnosti a nejlépe už má nějakou zkušenost s projektovým řízením, dále pak implementace softwaru projektového řízení.

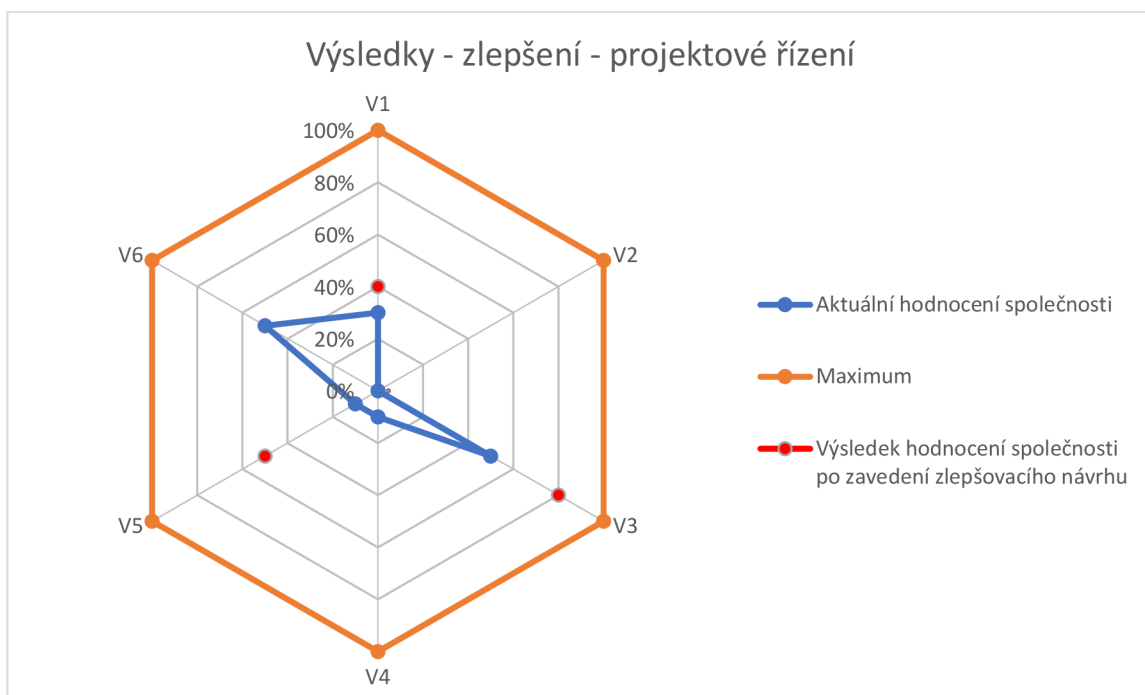
Největším rizikem je pravděpodobně přechod z plánování v jednotlivých odděleních do globálnějšího řešení. Protože v momentě, kdyby toto řešení selhalo, může to negativně ovlivnit velkou část běžících projektů. Pro minimalizaci tohoto rizika je doporučeno nechat běžet aktuální plánovací systémy v jednotlivých odděleních paralelně vedle nově vznikajícího projektového systému až do doby, kdy bude tento projektový plánovací systém odzkoušen a odladěn. Dalším rizikem může být nevole zaměstnanců adaptovat se na nový způsob řízení projektů, jejich plánování a měření výkonnosti. Obzvláště měření výkonnosti jednotlivých zaměstnanců může být velice citlivé téma, které je nutné velice dobře komunikovat.

## **Zdroje a náklady**

Náklady tohoto návrhu jsou spojeny především se mzdou projektového manažera, ta se aktuálně pohybuje okolo 45 000Kč za měsíc. Dalším nákladem může být určitě pořízení softwarových licencí. Nejpokročilejší verze Project Plan 5 je nyní nabízena za 45€ (1100Kč) za měsíc. Těchto verzí bude potřeba minimálně 4-5, pro každého vedoucího oddělení a

projektového manažera. Ostatní uživatelé mohou pro náhled využít základní verzi Project Plan 1 za 9€ (220Kč) za měsíc, těchto licencí bude potřeba přibližně 15. Celkové náklady na software se tak měsíčně budou pohybovat okolo 9000Kč za měsíc. Výhodou verze Project Plan 5 je možnost plánování a správy podnikových zdrojů a modelování různých scénářů portfolia k určení nejlepší cesty dokončení projektů dle klíčových obchodních parametrů. Alternativou k MS Project může být cloudové řešení Project Libre, které nabízí velice podobné funkce. Project Libre může být dokonce použit jako open source, tedy zdarma, jedinou nevýhodou je, že toto řešení není cloudové a jakákoliv aktualizace plánu musí být uložena do souboru, který je sdílen s ostatními uživateli.

Z následujícího grafu je zřejmé, že implementace projektového řízení má pozitivní vliv hned na několik oblastí výsledkové části dle Modelu EFQM. Konkrétně na zlepšení identifikace, přezkoumávání a zlepšování výsledků výkonnosti (V1) z aktuálních 30% na 40%. Návrh dále pomáhá lépe identifikovat výsledky, které mají jasnou vazbu na účel, vizi a strategii organizace (V3) z 50% na 80%. A v neposlední řadě podporuje využití dat k predikci budoucí výkonnosti (V5), kde je potenciál zlepšení největší a to 50%.



Graf 10 Znárodnění zlepšení v oblasti Výsledků po implementaci navrhovaných zlepšení

## 3.4 LEAN

### 3.4.1 Zavedení prvků štíhlé organizace pro zvýšení výkonnosti společnosti

Předchozí návrh je zaměřen na plánování a řízení projektů a částečně by mohl zvýšit produktivitu organizace, mnohem výrazněji by však produktivitu mělo zvýšit zavedení některých lean přístupů. Vzhledem k výše zmíněnému problému s rostoucím objemem potvrzených objednávek a nedostatečné produktivitě organizace vůči strategickým cílům, je tento návrh z pohledu produktivity klíčový.

#### Návrh zlepšení

Prvním nástrojem, který by společnost měla implementovat je Value Stream Mapping (VSM), neboli mapování toku hodnot. Tento nástroj organizaci umožní graficky znázornit tok hodnot a lépe porozumět toku procesů navázaných na řízení, plánování a potřeby zákazníka. Tato vizualizace napomáhá odhalovat příčiny a oblasti plýtvání, úzká místa a

důvody neefektivity. Výsledkem této analýzy by měla být upravená mapa toku hodnot, představující budoucí stav, která minimalizuje negativní vlivy a zvyšuje tak výkonnost organizace.

Dalším doporučovaným prostředkem lean přístupu je metoda 5S. Jedná se o termín, který popisuje pět základních pravidel, kterými by se štíhlá organizace měla řídit, pomůže ji totiž vytvořit trvale čisté, přehledné a organizované pracoviště. Konkrétně se jedná o tyto kroky:

1. Seiri – vytřídit a odstranit nepotřebné
2. Seiton – uspořádat
3. Seiso – uklízet a čistit
4. Seiketsu – standardizovat
5. Shitsuke – vyžadovat disciplínu

Mezi přínosy, které přinese implementace tohoto přístupu patří: snížení rizika pracovního úrazu, zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality produktu, vytvoření příjemného pracovního prostředí a další.

Posledním doporučeným nástrojem je standardizovaná práce, která tvoří základ Lean filozofie. Jedná se v podstatě o pracovní postup, který jasně definuje jednotlivé kroky a činnosti. Standardizovaná práce je nedílnou součástí neustálého zlepšování, protože po úspěšné aplikaci přístupu PDCA je nutná standardizace, která popisuje změnu, respektive nový standard. Zlepšování bez standardizace není dlouhodobě udržitelné.

### **Smysl a přínos**

Filozofie Leanu se obecně snaží zvyšovat přidanou hodnotu všech prováděných činností a procesů v organizaci. Také usiluje o minimalizaci plýtvání, a to nejen v podobě finančních prostředků, ale i lidských zdrojů nebo času a materiálu. Lean přístup se také snaží o neustále zlepšování činností a procesů a zapojování zaměstnanců organizace. Tyto rysy jsou velice podobné s některými předpoklady modelu EFQM a v konečném důsledku by měly přispět ke zvyšování výkonnosti organizace.



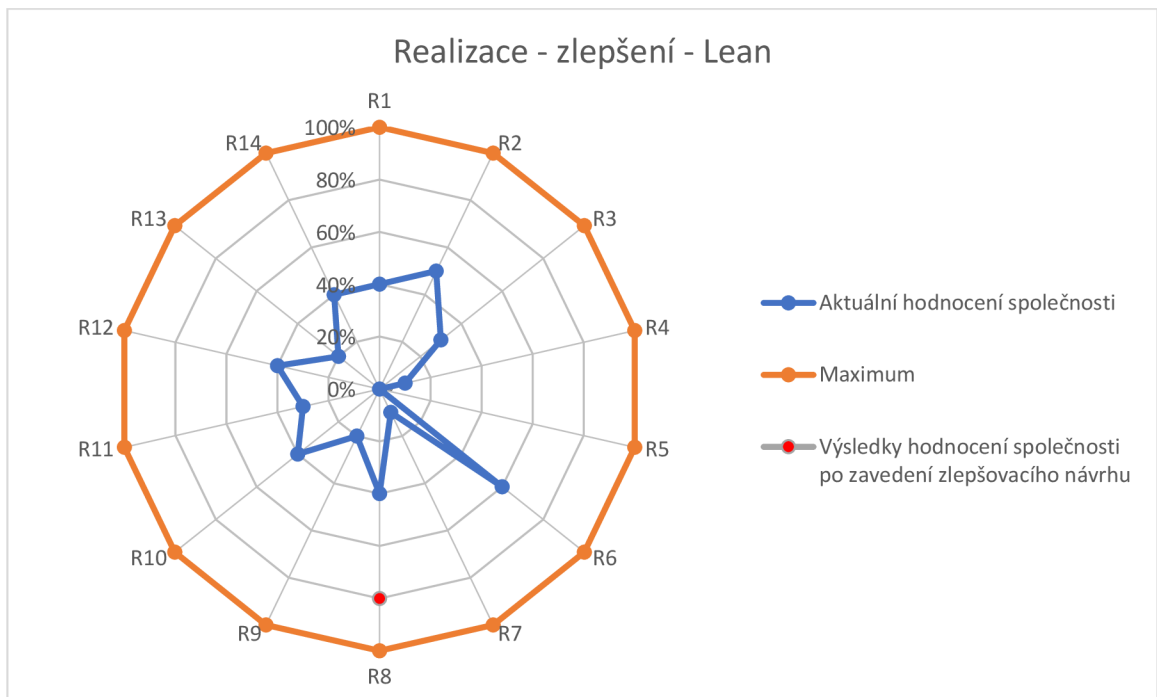
### **Předpoklady a rizika**

Důležitým předpokladem je kázeň a morálka vedoucích pracovníků, kteří musí jít ostatním zaměstnancům při zavádění Lean principů příkladem. Důležité je také zaměstnancům vysvětlit smysl a důvody prováděných změn, protože jinak se může celá aktivita a snaha o změnu potýkat se silným odporem a nevolí. Podstatné je konkrétní nástroj zavést, ale pak jej především udržovat a zdokonalovat, nejlépe se zapojením ostatních zaměstnanců.

### **Zdroje a náklady**

Existují dva přístupy, jak mohou být Lean principy zaváděny. První nastává za předpokladu, že má organizace k dispozici zaměstnance, který má s Lean kulturou nějakou zkušenost a je schopen jednotlivé nástroje implementovat. Ve větších společnostech se jedná přímo o Lean specialisty. Druhým přístupem je povolání externího odborníka, který pomůže navrhnout kostru přístupu, provede školení se zainteresovanými pracovníky a následně monitoruje implementaci daného nástroje a pomáhá v případě problémů či nejasností. Základní školení pro daný Lean nástroj se pohybuje okolo 20 000Kč – 40 000Kč, následné konzultace, která se koná vícekrát, stojí okolo 10 000Kč. Celkově tak externí náklady činí přibližně 50 000Kč – 70 000Kč za implementovaný nástroj. Obvykle lze implementovat dva až tři přístupy ročně, což znamená přibližně 200 000Kč v externích nákladech. Důležité je si také uvědomit, že školitel působí spíše v roli mentora a reálné změny musí být odpracovány zaměstnanci organizace s výraznou podporou vedení.

Implementace tohoto návrhu výrazně posouvá hodnocení organizace v oblasti Realizace, konkrétně předpoklad využívání efektivních a účinných způsobů, jak vytvářet hodnotu, naplňovat svůj účel a dodávat hodnotovou nabídku (R8). Z původního hodnocení 40% se po zavedení některých Lean nástrojů může organizace dostat až na 80%, což dle hodnocení Modelu EFQM znamená zavedený stav s neustálým zdokonalováním.



Graf 11 Znárodnění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy a zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti Mezzlik Propellers s.r.o. pomocí Modelu EFQM a následný návrh pro zlepšení, která povedou ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Pro úspěšné splnění tohoto cíle bylo nejprve nutné provést rešerši a popsat základní teoretické východisko této problematiky. Důležitým předpokladem bylo také správné porozumění a aplikace Modelu EFQM, což bylo zajištěno opakovanou diskusí s manažerkou moderních nástrojů řízení paní Mgr. Danuší Fišerovou z České společnosti pro jakost, která má v České republice Model EFQM na starosti.

Po této fázi následovala analýza současného stavu společnosti dle dotazníku Modelu EFQM. Tento dotazník byl zodpovězen v rámci workshopu s členy managementu společnosti, který byl veden formou řízené diskuse a vzniklé hodnocení reprezentuje jejich společný konsenzus. Provedená analýza odhalila příležitosti pro zlepšení, ale i silné stránky organizace v různých oblastech řízení a posloužila tak jako výchozí stav pro zlepšovací návrhy. Jednotlivé návrhy byly zpracovány strukturovanou formou, kdy byl nejdříve detailněji rozebrán aktuální stav, následoval samotný návrh zlepšení, který popisoval technické řešení návrhu. Dále byl popsán smysl a přínos návrhu, jeho předpoklady a rizika. Součástí každého návrhu byla i analýza zdrojů a nákladů potřebných k zavedení navrhovaného zlepšení. V závěru každého návrhu bylo následně provedeno porovnání hodnocení současného stavu s budoucím stavem po zavedení změny.

První dva návrhy se zabírají vlastními pracovníky organizace. První z nich cílí na šetření spokojenosti zaměstnanců, které aktuálně není v organizaci prováděno. Návrh obsahuje popis způsobu, jakým by šetření spokojenosti mělo být realizováno, včetně jednotlivých oblastí, na které by se šetření mělo zaměřit. Druhý návrh se věnuje motivačnímu systému odměňování na základě plnění stanovených cílů. Hlavními přínosy těchto opatření by měla být vyšší spokojenost, motivovanost a zainteresovanost zaměstnanců, která následně povede ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Třetí návrh je věnován šetření spokojenosti zákazníků, které aktuálně v organizaci také neprobíhá. Zavedení tohoto šetření by však mohlo výrazně pomoci při porozumění zákaznických potřeb a očekávání, zákaznické náměty mohou také objevit nové příležitosti pro zlepšení.

Čtvrtý návrh zavádí do organizace projektové řízení, které by mělo zpřehlednit a vizualizovat stav zákaznických a strategických projektů, což zefektivní jejich řízení a plánování.

Poslední návrh je zaměřen na implementaci nástrojů leanu, konkrétně mapování toku hodnot, metodu 5S a standardizovanou práci. Zavedení těchto nástrojů by mělo výrazně pomoci zvýšit přidanou hodnotu prováděných činností, minimalizovat plýtvání a budovat kulturu neustálého zlepšování.

Provedená analýza aktuálního stavu společnosti dle dotazníku Modelu EFQM ukázala velký potenciál pro zlepšení organizace téměř ve všech sledovaných oblastech. Výše zmíněné návrhy jsou jenom prvním výběrem možných zlepšení vedoucích ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti.

Cíl, který byl stanovený na začátku této diplomové práce se na základě výše popsaného podařilo splnit. Současně mají prezentované návrhy reálnou podobu a společnost se může pokoušet o jejich implementaci. Dalším doporučením je opakování hodnocení dle Modelu EFQM, které ověří, jak dobře byly tyto návrhy implementovány a odhalí další prostor pro zlepšení.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-726-1186-7.
- [2] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [3] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. Prosperita firmy. ISBN ISBN978-80-7201-872-7.
- [4] VEBER, Jaromír a Adriana KNÁPKOVÁ. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Prosperita firmy. ISBN ISBN978-80-7261-200-0.
- [5] KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a kolektiv. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- [6] ČSN EN ISO 9004. *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha, 2001.
- [7] *EFQM: About EFQM* [online]. 2020 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://efqm.org/about/>

- [8] *Model EFQM* [online]. 2. vyd. 2019 [cit. 2022-05-08]. ISBN 978-90-5236-851-1. Dostupné z: <https://mailchi.mp/7703bd3f60fd/qgru7x5leq>
- [9] *Dotazník Model EFQM* [online]. 2020 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://assessbase.digitalefqm.com/assessment/questionnaire-2020>
- [10] *Mejzlik Propellers* [online]. [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.mejzlik.eu/>
- [11] *Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=108.pdf>
- [12] *EFQM Excellence Model*. Brussels, EFQM 2003, 35 s. ISBN 90-5236-242-4.
- [13] *EFQM Foundation Training* [online]. EFQM. 2020 [cit. 2022-05-09].

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v čase.....	39
Graf 2 Vývoj tržeb v čase .....	42
Graf 3 Vývoj výsledků hospodaření v čase .....	42
Graf 4 Směřování – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace .....	62
Graf 5 Realizace – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace.....	62
Graf 6 Výsledky – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace .....	63
Graf 7 Znázornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení ..	70
Graf 8 Znázornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení ..	73
Graf 9 Vývoj celkové hodnoty potvrzených objednávek v čase .....	75
Graf 10 Znázornění zlepšení v oblasti Výsledků po implementaci navrhovaných zlepšení	79
Graf 11 Znázornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení	82

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Různé koncepce managementu jakosti [1].....	19
Obrázek 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [6] .....	23
Obrázek 3 Základní principy Modelu EFQM [8] .....	27
Obrázek 4 Analýza Směřování (RADAR) [8] .....	32
Obrázek 5 Analýza Realizace (RADAR) [8].....	33
Obrázek 6 Analýza Výsledků (RADAR) [8] .....	33
Obrázek 7 Bodové rozložení pomocí logiky RADAR [8].....	34
Obrázek 8 Srovnání skokového zlepšování a zlepšování po malých krocích (Kazien) – vlastní tvorba .....	37
Obrázek 9 Organizační struktura .....	40
Obrázek 10 Ekosystém organizace .....	45



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení předpokladu S1.....	44
Tabulka 2 Vyhodnocení předpokladu S2.....	44
Tabulka 3 Vyhodnocení předpokladu S3.....	45
Tabulka 4 Vyhodnocení předpokladu S4.....	46
Tabulka 5 Vyhodnocení předpokladu S5.....	47
Tabulka 6 Vyhodnocení předpokladu S6.....	47
Tabulka 7 Vyhodnocení předpokladu S7.....	48
Tabulka 8 Vyhodnocení předpokladu S8.....	48
Tabulka 9 Vyhodnocení předpokladu S9.....	49
Tabulka 10 Vyhodnocení předpokladu R1 .....	50
Tabulka 11 Vyhodnocení předpokladu R2 .....	51
Tabulka 12 Vyhodnocení předpokladu R3 .....	51
Tabulka 13 Vyhodnocení předpokladu R4 .....	52
Tabulka 14 Vyhodnocení předpokladu R5 .....	52
Tabulka 15 Vyhodnocení předpokladu R6 .....	53
Tabulka 16 Vyhodnocení předpokladu R7 .....	53
Tabulka 17 Vyhodnocení předpokladu R8 .....	54
Tabulka 18 Vyhodnocení předpokladu R9 .....	55
Tabulka 19 Vyhodnocení předpokladu R10 .....	55
Tabulka 20 Vyhodnocení předpokladu R11 .....	56
Tabulka 21 Vyhodnocení předpokladu R12 .....	56
Tabulka 22 Vyhodnocení předpokladu R13 .....	57
Tabulka 23 Vyhodnocení předpokladu R14 .....	58

Tabulka 24 Vyhodnocení předpokladu V1 .....	58
Tabulka 25 Vyhodnocení předpokladu V2 .....	59
Tabulka 26 Vyhodnocení předpokladu V3 .....	59
Tabulka 27 Vyhodnocení předpokladu V5 .....	60
Tabulka 28 Vyhodnocení předpokladu V5 .....	60
Tabulka 29 Vyhodnocení předpokladu V6 .....	61

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 – Dotazník Modelu EFQM

## **Příloha 1 – Dotazník Modelu EFQM [9]**

Tento jednoduchý dotazník slouží zvědavým nebo méně zkušeným organizacím identifikovat jejich aktuální pozici a stanovit příležitosti pro zlepšení.

Aby organizace dosáhla a udržela mimořádné výsledky, které splňují nebo překonávají očekávání jejich zainteresovaných stran, je nutné:





