

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

Model excellence EFQM v nevýrobní společnosti

Mikhail CHETVERIKOV

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Folta, Ph. D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Mikhail Chetverikov**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management provozu

Název tématu: **Model excellence EFQM v nevýrobní společnosti**

Cíl: Cílem práce je popsat implementaci modelu excellence EFQM, analyzovat proces zavádění a jeho možné ekonomické důsledky a navrhnout univerzální způsob implementace modelu excellence EFQM v nevýrobní společnosti.

Rámcový obsah:

1. Moderní metody řízení a hodnocení efektivity podniku
2. Model EFQM – definice, historie, princip a logika, hodnocení modelu
3. Proces implementace modelu EFQM a jeho unifikace, očekávané ekonomické důsledky
4. Návrh univerzálního způsobu implementace modelu excellence EFQM v nevýrobní společnosti

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. *EFQM Excellence model 2013*. 1. vyd. EFQM Publications, 2013. ISBN 978-90-5236-698-2.
2. *Determining Excellence*. 1. vyd. EFQM Publications, 2013. ISBN 978-90-5236-659-3.
3. BRÜGGEMAN, H. – BREMER, P. *Grundlagen Qualitätsmanagement, Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2015. 275 s. ISBN 978-3-658-09220-7.
4. NENADÁL, J. – PETŘÍKOVÁ, R. – NOSKIEVIČOVÁ, D. *Moderní management jakosti./Principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Datum zadání bakalářské práce: březen 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2017

L. S.

Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.
Vedoucí práce

prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
Vedoucí katedry

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Mikhail Chetverikov
Autor práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi, dne

Děkuji Ing. et Ing. Martinu Foltemu, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Moderní metody řízení a hodnocení efektivity podniku.....	8
1.1 Benchmarking	8
1.2 Balanced Scorecard.....	9
1.3 Total Quality Management	9
2 Model Excellence EFQM	11
2.1 Definice	11
2.2 Historie	11
2.3 Princip a logika.....	12
2.4 Struktura a hodnocení modelu	12
3 Proces implementace Modelu excelence EFQM a jeho unifikace, očekávané ekonomické důsledky	19
3.1 Implementační proces.....	19
3.2 Očekávané ekonomické důsledky.....	30
4 Návrh univerzálního způsobu implementace Modelu excelence EFQM v nevýrobní společnosti.....	32
4.1 Představení společnosti	32
4.2 Implementace Modelu na příkladu S3 Stores, Inc.....	33
4.3 Univerzální implementační plán Modelu Excellence EFQM pro nevýrobní společnost.....	40
Závěr	43
Seznam literatury	44
Seznam obrázků a tabulek.....	44
Seznam příloh	46

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EFQM	European Foundation for Quality Management
TQM	Total Quality Management
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
ASQ	Americká společnost pro kvalitu
apod.	a podobně
HR	Human resources
PR	Public Relations
Inc.	Incorporated

Úvod

Model excellence EFQM má v dnešní době zvláštní postavení mezi různými druhy nástrojů pro řízení podniku, jeho kvalitu a celkovou efektivitu. Jedná se o nástroj, který je na jedné straně vnímán jako nepochybně efektivní a užitečný, ale na druhé straně jej řada organizací nepoužívá. V průběhu analýzy, která předcházela této práci, autor zjistil, že nejčastější příčinou této skutečnosti je triviální nepochopení toho, jak Model funguje a hlavně jak by ho organizace měla zavést do svého každodenního pracovního života. Často se uvádí hodně různých příčin, jež jsou podle firem významné, jako například vhodnost použití Modelu v konkrétní firmě, prokazatelnost pozitivního vlivu Modelu a přesvědčení, že management nepotřebuje žádné pomůcky, aby řídil efektivně. Všechno je podle autora zapříčiněno obecným nepochopením.

Tato práce má za cíl navrhnout univerzální metodu implementace Modelu excellence EFQM v jakékoliv nevýrobní společnosti na příkladu obchodní firmy S3 Stores, Inc. Výběr daného modelu je ovlivněn dvěma faktory: je to jeden z nejmodernějších a nejnáročnějších modelů k implementaci v organizaci; v nevýrobních firmách občas nevěnují odpovídající pozornost takovým modelům kvůli nepochopení a nedostatku jakýchkoliv prostředků - inteligentních, lidských či peněžních.

V první kapitole budou popsány metody, které se dnes aktivně používají pro řízení kvality a hodnocení efektivity podniku. Bude objasněno, proč je Model lepším rozhodnutím pro tížadostivé firmy, i když existují a běžně se používají právě ony jiné metody. Ve druhé kapitole se autor pokusí objasnit, co je Model excellence EFQM, jaké má členění, co je jeho součástí, čím může organizaci pomoci a jak jej implementovat. Třetí kapitola se věnuje analýze implementačního procesu a stanovuje hlavní principy, otázky a aktivity, kterými by se měla zabývat společnost v průběhu aplikace Modelu. V poslední kapitole je ukázán příklad analýzy současného stavu obchodní firmy S3 Stores, Inc. a návrh aktivit, potřebných k přiblížení firmy do excelentního stavu podle Modelu EFQM. Na závěr kapitoly bude uveden univerzální implementační plán a vyvojový diagram.

1 Moderní metody řízení a hodnocení efektivity podniku

Ve vysoce konkurenčním prostředí vyvstává velmi často první otázka – jak být lepší? Jak zjistit, že jsme lepší? Co konkrétně můžeme na sobě zlepšit? V této kapitole se proberou nástroje, které předcházely Modelu EFQM a staly se důležitými kroky anebo i součástmi Modelu na cestě Moderního řízení a hodnocení efektivity podniku. Podíváme se na ně z pohledu toho, nakolik jsou složité pro zavádění a jsou-li dostatečné pro takové řízení, které dnes vyžaduje rostoucí globalizace a konkurence.

1.1 Benchmarking

Podle Americké společnosti pro kvalitu (ASQ) je benchmarking „Technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světovou výkonnost dosáhly a využívají získané informace ke zlepšování své vlastní výkonnosti“. (ASQ Quality glossary, 2007)

Pro zjednodušení můžeme říct, že benchmarking hledá odpovědi na pět fundamentálních otázek:

- Co bude porovnáváno?
- Koho budeme chápat jako benchmark?
- Jak to děláme my?
- Jak to dělají jiní?
- Jak naložíme s tím, co jsme se naučili? (Nenadál, 2016)

Hledáme odpovědi na to, co bude objektem benchmarkingu, kdo pro nás bude měřítkem, v jakém současném stavu je to u nás a u našeho benchmarku, a jak to vlastně změníme?

Jelikož je tento nástroj založen na porovnávání vlastní výkonnosti a produktů či služeb, velkou nevýhodou je častá nedostupnost potřebné informace. Kvůli tomu, že je velmi citlivá, nemají špičkové organizace ochotu ji sdílet. Otázky kladené Benchmarkingem jsou součástí Modelu excellence EFQM a v tomto Modelu jsou podrobně popsány algoritmy nacházení příslušných odpovědí i bez nutnosti získávání informací od cizích organizací.

1.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je „metodologie strategického měření výkonnosti organizace, která umožňuje transformovat celkovou strategii organizace do konkrétních cílů, měřítek a projektů“. (Kaplan, Norton 2010) Tento nástroj byl poprvé představen v roce 1992, když se objevil v publikacích R.S. Kaplana a P.D. Nortona. Těchto několik publikací se dokonce stalo bestsellery v Čechách i v celém světě, především díky reálnému dopadu na zlepšování výkonnosti (Nenadál, 2016). Základní princip této metody spočívá v tom, že podle něho výkonnost organizace je nahlížena minimálně ze čtyř různých úhlů pohledu – perspektiv.

Zahrnuje v sobě:

- Finanční perspektivu
- Perspektivu interních procesů
- Perspektivu učení se, zlepšování a růstu
- Perspektivu zákazníků (Nenadál, 2016)

Metoda se soustředí nejen na finanční ukazatele výkonnosti, což v minulosti bylo považováno za jediný důvod měření výkonnosti, ale i na ostatní sféry jako zákazníky, pracovníky a zlepšování. Budeme je považovat za nutný, důležitý a velmi seriózní krok k pokročilejšímu a všezahrnujícímu systému řízení kvality.

Tvůrci Modelu excelence EFQM s aplikací Balanced Scorecard počítají a označují je jako spojitou nádobu. Zůstává to ale spíše jako průnik pokročilých systémů managementu a metody Balanced Scorecard, nikoliv jako jednoduší systém, což pro řízení kvality na stejné úrovni s Modelem EFQM nestačí.

1.3 Total Quality Management

Zmínil jsem něco o nástrojích, ale bylo by nezbytné mít i vyšší úroveň aktivit, než jen zlepšení ukazatelů, charakteristik a čísel. Přicházíme k filozofii, pocházející ze Spojených států a Japonska. „Total Quality Management je především spíše celkový směr managementu organizace, protože neexistuje všeobecná shoda v tom, co to komplexní řízení kvality je.“ (Juran, 1995). I kvůli tomu jde o nejnáročnější koncepci, nikterak svázanou obligatorními standardy.

Má 4 klíčové body:

- Kvalita je definice požadavku zákazníků
- Top management má přímou odpovědnost za zlepšování kvality
- Zvýšení kvality pochází ze systematické analýzy a zlepšování pracovních procesů
- Zlepšování kvality je neustálá snaha a je prováděno v rámci celé organizace (Houston, 1988)

Vzhledem k tomu, že sama filozofie k praktické aplikaci obvykle nestačí, byly na její podporu vyvinuty různé modely, dnes označované jako modely excelence organizace. Modely, které v sobě zahrnují paralelně i dílčí nástroje, i podobu filozofického rozmýšlení o komplexním řízení kvality. Přicházíme k Modelu, který je v současnosti uznáván jako nejkompexnější, progresivní a dynamický - Evropský EFQM Model excelence.

2 Model Excellence EFQM

Cílem této kapitoly je představit Model excellence EFQM a ukázat, co je jeho součástí. Na začátku bude uvedena definice Modelu a jeho hlavní možnosti a přínosy pro organizaci, chce-li tato Model u sebe aplikovat. Dál bude popsána historie vzniku Modelu v Evropě. Poslední část je věnována principu a logice, a rovněž soustavě Modelu, konkrétně jeho 9 kritériím a 32 dílčích kritériím.

2.1 Definice

„Model excellence EFQM je moderní přístup k měření a hlavně zvýšení efektivity podniku, vycházející z principu trvalého zlepšování výkonnosti organizací, uplatňovaného prostřednictvím pravidelného sebehodnocení a následné realizace činnosti zlepšování.“ (Česká společnost pro jakost, 2016)

Model excellence EFQM je praktickým, dobrovolným rámcem, který umožňuje organizacím:

- Hodnotit, kde se nacházejí na cestě k excelenci – jde o nástroj, který jim pomáhá pochopit klíčové silné stránky a potenciální mezery ve vztahu ke stanovené vizi a poslání;
- Připravit společný slovník a způsob uvažování o organizaci, usnadňující efektivní sdělování myšlenek jak uvnitř organizace, tak mimo ni;
- Sjednotit existující a plánované iniciativy a přitom odstraňovat duplicity a identifikovat mezery;
- Připravit základní strukturu pro systém managementu organizace. (Česká společnost pro jakost, 2016)

2.2 Historie

Historie nového Evropského Modelu Excellence se datuje od 15. září roku 1988, když se sešlo 14 obchodních lídrů Evropy s panem Jaquesem Delorse a podepsali „Dopis o záměru“, věnovaný zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelů v EU.

Evropská nadace pro management kvality byla oficiálně založena v říjnu 1989, kdy už 67 evropských firem podepsalo Koncepční dokumenty a prohlásilo svůj závazek k dosažení mise a vize EFQM. Nadace sestavila tým odborných specialistů z oblasti průmyslu a akademické sféry pro vytváření a rozvoj Modelu excellence EFQM, v jehož rámci může tento model aplikovat jakákoliv organizace, bez ohledu na sektor nebo rozměr. (EFQM, 2016)

2.3 Princip a logika

Model Excellence je založen na tom, že chce-li organizace mít vynikající výsledky, měla by splňovat tři následující podmínky:

- Dosahovat maximální spokojenosti svých pracovníků
- Dosahovat maximální spokojenosti zákazníků
- Respektovat své okolí (EFQM, 2016)

Logika tohoto modelu spočívá v kontinuálním procesu opakování aktivit, z jejichž počátečních písmen je vytvořena zkratka RADAR:

- Required results
- Plan and develop approaches
- Deploy approaches
- Assess and refine approaches and deployment (EFQM, 2016)

Překládá se to jako Určení požadovaných výsledků, Plánování a rozvoj přístupů, Realizace přístupů a Přezkoumání, zhodnocení a zdokonalení přístupů. (EFQM, 2016)

Organizace, chce-li užívat tento model, musí nejprve přijmout 8 fundamentálních konceptů, klíčových hodnot, a filozofii EFQM, pak zavést sebehodnocení a sebesměřování podle 9 kritérií, a nakonec užívat matici RADAR - cyklus trvalého sebehodnocení a zlepšování. Model excellence má tudíž velkou výhodu – orientaci uvnitř na vlastnosti konkrétní firmy, nikoli jenom na špičky v příslušném sektoru.

2.4 Struktura a hodnocení modelu

V Modelu Excellence EFQM najdeme 9 hlavních a 32 dílčích kritérií, která jsou rozdělena do dvou základních oblastí:

- Oblast předpokladů
- Oblast výsledků (Nenadál, 2004)

Různá kritéria mají nestejný význam, a proto je třeba při hodnocení zahrnout jejich váhu. Maximální stanovený počet bodů je přitom 1000, respektive 100%. Při dosažení alespoň 500 bodů má organizace velmi dobrý výsledek. (Sysel, 2012)

9 hlavních oblastí Modelu Excelence EFQM:

1) Vedení

„Kritérium posuzuje chování a činnosti vedoucích pracovníků zejména s ohledem na to, jak prosazují a podporují systém řízení kvality. Využívá celkového potenciálu lidských zdrojů organizace (výběr, plánování osobnostního rozvoje, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, atd.). Vrcholové vedení organizace uplatňuje „management znalostí“, což je soubor metod a postupů, které umožňují jedinci, skupině lidí i celé organizaci řídit tvorbu, přenos a sdílení znalostí a jejich využití. Znalostní pracovníci dnes tvoří odhadem asi polovinu až 2/3 pracovníků v rozvinutých ekonomikách. Mezi znalostní pracovníky patří jak vysoce kvalifikovaní lidé jako jsou např. právníci, vědci, učitelé, manažeři, tak i lidé, vysoce ovládající svou profesi. To, zda je jedinec znalostním pracovníkem, nezáleží pouze na znalostech, které potřebuje ke své práci, ale také na jeho schopnosti je využít a zda je může využít.“ (Sysel, 2012)

„Vedoucí pracovníci musí zabezpečit jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Úlohou vedení je tedy vytvořit takové prostředí, kde budou pracovníci plně zapojení do dosahování cílů. Vedení musí být kreativní, aktivní a musí jít příkladem, vedoucí by měl být chápavý, inspirovat své podřízené, dodávat jim odvalu a důvěřovat jim. Organizace také musí zajistit zdroje, vzdělání a trénink a zasadit se o rozvoj komunikace.“ (EFQM, 2016)

Díličí kritéria:

1a) Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury výjimečnosti (excelence).

1b) Vedoucí pracovníci mají osobní zájem na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.

1c) Vedoucí pracovníci, zákazníci (žáci) a sociální partneři (rodiče, zaměstnavatelé, zřizovatel apod.) se vzájemně ovlivňují.

1d) Vedoucí pracovníci za spoluúčasti zaměstnanců posilují kulturu výjimečnosti (excelence) v organizaci.

1e) Vedoucí pracovníci identifikují a prosazují organizační změny. (RVP, 2012)

2) Politika a strategie

“Zde se klade důraz na postupy, jak organizace implementuje své poslání a vizi prostřednictvím jasně formulované strategie. Tato strategie je orientovaná na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran, které jsou rozpracovány do politiky, plánů, cílů a procesu. Podněty pro rozpracování těchto dokumentů přicházejí z různých zdrojů (od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti, z benchmarkingu apod.)”. (RVP, 2012)

Dílčí kritéria:

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 výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činnostech.

2c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

2d) Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány prostřednictvím struktury klíčových procesů. (RVP, 2012)

3) Pracovníci

“Toto kritérium je orientováno na řízení lidských zdrojů. Poskytuje odpověď na otázku, jak určité organizace vytvářejí a upravují své personální plány, jak probíhá nábor a vzdělávání pracovníků. Můžeme tedy říci, že se toto kritérium zabývá řízením, rozvíjením, uvolňováním znalostí a celkového potenciálu všech zaměstnanců organizace (včetně jednotlivců a týmů).” (Serafín, 2015)

Dílčí kritéria:

3a) lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zkvalitňovány.

3b) znalosti a kompetence lidí jsou známy, trvale udržovány a rozvíjeny

3c) zaměstnanci jsou angažováni a zmocněni k vykonávání úkolů

3d) všichni zaměstnanci mezi sebou komunikují

3e) zaměstnanci jsou patřičně odměňováni a je o ně pečováno. (Serafín, 2015)

4) Partnerství a zdroje

“Kritérium je orientováno na to, jak organizace mají plánovat a řídit své vztahy, které jsou postaveny na principu partnerství. Jak mají rozvíjet své vnitřní materiálové, finanční i nefinanční zdroje v zájmu naplnění své podnikové politiky. Můžeme tedy říci, že toto kritérium se využívá pro plánování a řízení všech zdrojů v zájmu podpory vlastní politiky a strategie.” (Serafín, 2015)

Dílčí kritéria:

- 4a) řízení partnerských vztahů
- 4b) řízení finančních zdrojů a technologií
- 4c) řízení budov, zařízení, materiálů
- 4d) řízení informací a znalostí (Serafín, 2015)

5) Procesy

“Kritérium se zaměřuje na oblasti navrhování, řízení, udržování a všech zlepšovacích procesů, které jsou potřebné k naplnění politiky a strategie, uspokojení zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Dále se orientuje na zvyšování hodnoty dodávaných produktů zákazníkovi. Průběh procesů je cílevědomě sledován, výsledky jsou měřeny, vyhodnocovány a zkušenosti jsou identifikovány k využití pro další rozvoj organizace. Pracovníci jsou velice významným zdrojem při řízení procesů a jejich úloha, zainteresovanost na výsledcích jsou často důležitým aspektem, jaký výsledek procesu bude dosažen.“ (EFQM, 2016)

Dílčí kritéria:

- 5a) Procesy jsou systematicky plánovány, připravovány a řízeny.
- 5b) Procesy jsou zlepšovány a inovovány dle potřeby, aby v celkovém rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám.
- 5c) Produkty a služby jsou plánovány, připravovány a rozvíjeny na základě potřeb a očekávaných požadavků.
- 5d) Produkty a služby jsou vyráběny a poskytovány v souladu s požadavky zákazníka a jsou zajišťovány patřičným servisem.

5e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány, požadované změny jsou zaváděny a dokumenty sledovány. (EFQM, 2016)

6) Výsledky vzhledem k zákazníkovi

„Zaměřuje se na stálé měření, sledování a hodnocení výsledků s trvalým ohledem na očekávané požadavky a potřeby zákazníků. Jedním hlediskem je samostatný pohled zákazníka na organizaci, druhé hledisko tvoří naplňování interních ukazatelů výkonnosti organizace.“ (EFQM, 2016)

Dílčí kritéria:

6a) Měřítka vnímání, která jsou zaměřena na komunikaci a vztahy zákazníka, schopnosti přípravy a možnosti naplnění požadavků zákazníka.

6b) Ukazatele výkonnosti, které jsou zaměřené na interní výkony organizace vůči zákazníkovi, schopnosti splnit jeho požadavky a dosažené výsledky plnění požadavků zákazníka včetně i negativních výsledků. (EFQM, 2016)

7) Výsledky vzhledem k zaměstnancům

„Tyto výsledky jsou závislé na tom, jakým způsobem byly zvládnuty procesy identifikované v kritériu 3 - Pracovníci. Jedná se zejména o to, zda bylo kritérium dosaženo při zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Opět se berou v úvahu dva pohledy: pohledy samotných zaměstnanců a relevantní ukazatele vnitřní výkonnosti organizace. Definice EFQM: Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.“

Dílčí kritéria:

7a) Měřítka vnímání zaměstnanci

„Tato měřítka vypovídají o vnímání organizace zaměstnanci a jsou odvozena z přehledů, diskusí v ohniskových skupinách, rozhovorů, hodnocení apod. Mohou zahrnovat např.: kariérní rozvoj, komunikaci, delegování, úroveň administrativy, vybavení pracovišť.“

7b) Ukazatele výkonnosti

„Jsou to interní ukazatele, používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti zaměstnanců. V závislosti na charakteru

organizace mohou zahrnovat např.: dosažení výkonnosti v rozdělování kompetencí, motivaci a angažování, rozsah absencí a nemocnosti, rozsah nehod.“ (Nenadál, 2004)

8) Výsledky vzhledem ke společnosti

„Toto kritérium je odrazem principu TQM, které definuje nutnost podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, komunikaci a sdílení informací o výsledcích organizace s okolím. Posuzuje se rovněž rozsah externích ocenění organizace.“ (Nenadál, 2004)

Dílčí kritéria:

8a) Měřítko vnímání společností

„Tato měřítko ukazuje, jak organizaci vnímá společnost, a jsou získána ze zpráv, přehledů, tiskových článků, veřejných shromáždění, od zástupců společnosti, vládních úřadů apod. Některá z těchto měřítek mohou být uplatnitelná i v rámci dílčího kritéria 8b.“

„V závislosti na charakteru organizace mohou zahrnovat např.: image, zveřejňování informací, princip rovnosti příležitostí, etické chování, zapojení do činnosti společenských organizací, redukci a prevenci znečišťování prostředí.“

8b) Ukazatele výkonnosti

Jsou to interní ukazatele pro monitoring, předvídání a zlepšování výkonnosti organizace a vnímání společností. Kromě ukazatelů v kritériu 8a mohou zahrnovat:

- oznamování změn ve vývoji zaměstnanosti
- mediální pokrytí
- rozsah spolupráce s úřady v oblastech: certifikace, celního odbavování, vývozu, dovozu, plánování, schvalování výrobků
- rozsah získaných ocenění: výměna informací týkající se nejlepších praktik v oblasti sociální odpovědnosti, sociálních auditů a podávání relevantních zpráv (Nenadál, 2004)

9) Klíčové výsledky výkonnosti

“Toto kritérium se orientuje na měření klíčových finančních i nefinančních výsledků organizace.” (Nenadál, 2004)

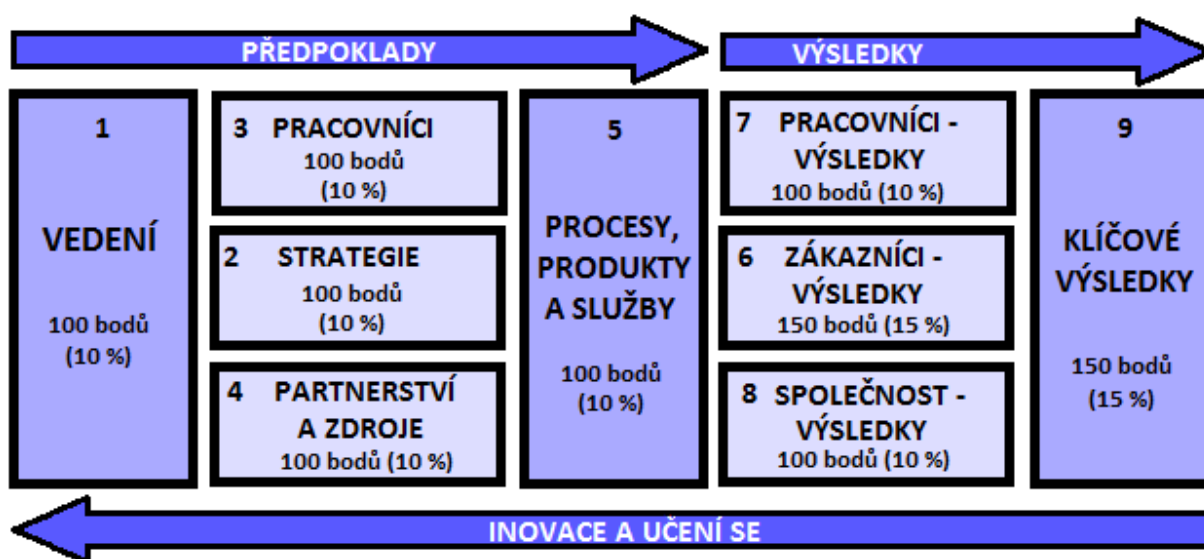
Dílčí kritéria:

9a) Klíčové výsledky výkonnosti

“Zde se sledují například finanční výstupy, vnímání ekonomicky zainteresovaných stran, výkonnost vůči rozpočtu, objem poskytnutých klíčových výrobků nebo služeb nebo výstupy klíčových procesů. “

9b) Klíčové ukazatele výkonnosti

“Jedná se například o finanční ukazatele, náklady na projekty, klíčové ukazatele výkonnosti procesů, výkonnost partnerů a dodavatelů, technologie, informace a znalosti.” (Nenadál, 2004)



Zdroj: Zelinová, 2016

Obr. 1. Struktura EFQM Modelu Excellence a hodnocení jednotlivých oblastí

3 Proces implementace Modelu excellence EFQM a jeho unifikace, očekávané ekonomické důsledky

V této kapitole autor navrhuje a objasňuje soustavu implementačního procesu, klade možné otázky a nastiňuje problémy během reálné implementace Modelu v organizaci. Lze konstatovat, že jde o jeden z prvních pokusů takový proces pro Model EFQM nastavit, což by čtenář měl vzít v úvahu. Budou navrženy nástroje, které jsou podle autora univerzální jak pro jakoukoliv nevýrobní společnost, tak i ve své podstatě. Kapitola byla vytvořena pomocí praktických zkušeností autora a na základě porad jednatelů činných v nevýrobních firmách.

Implementace je „Proces uskutečňování teoreticky stanovené myšlenky nebo projektu za účelem jejího dalšího použití“. (Wikipedie, 2015) Cílem je zavádění Modelu EFQM do užívání ve společnosti. Implementaci předchází analýza problému, jejíž výstupem je návrh řešení pomocí dekompozice problému na dílčí celky, které lze snadněji implementovat.

3.1 Implementační proces

Implementační proces je vždy proces různých činností, dějů, jednání apod. Bude se o tom hovořit často, protože bez potřebných a souvislých aktivit není možné reálně implementovat žádný Model nebo nástroj, ať už se jedná o složitý EFQM, nebo o jednoduchý SWOT.

Začne se tím, že budou rozebrány procesy implementačních činností a stanoví se řada otázek, které budou hrát rozhodující roli v celé analýze a následné implementaci v reálné organizaci.

3.1.1 Vstupy

Proces implementace Modelu Excellence EFQM vyžaduje:

- Stanovení plánu implementace
- Stanovení doby implementace
- Výběr odpovědných osob
- Zvolení způsobu průběžných zpráv o procesu implementace
- Zvolení způsobu hodnocení na konci implementační doby
- Sestavení plánu následné kontroly a udržování dosažených výsledků

Unifikace procesu implementace Modelu EFQM spočívá v tom, že u jakékoliv menší či větší činnosti musí organizace mít vždy odpovědi na následující otázky:

- Kdo to dělá?
- Dokdy to dělá?
- Jaké musí mít výsledky?

Tyto otázky nemají přímý vztah ke konkrétnímu typu organizace či podniku, na což bude často brán zřetel, protože jde také o věc v tomto výzkumu rozhodující. Organizace musí vždy přidělit tuto odpovědnost nějaké osobě, časově ji omezit a určit, čeho by měla dosáhnout. Tato kritéria musí být popsána pro každý jednotlivý bod a nástroj Modelu EFQM.

Celkem je potřeba implementovat:

- Fundamentální koncepty excelence
- Model excelence EFQM
- Strukturu RADAR

Tyto body mají určité vazby i samy mezi sebou. Aby to spolu fungovalo jako celek, stanovíme ještě pár otázek:

- Podle kterých Fundamentálních konceptů fungují jednotlivá kritéria Modelu EQFM?
- Jak budeme tato kritéria měřit?

Tím ukončíme stanovení rozhodujících otázek.

3.1.2 Nástroje

Na otázku „Jak budeme tato kritéria měřit?“ nelze odpovědět jednoznačně kvůli tomu, že různé firmy mají odlišné cíle a všeobecně různorodé typy aktivit. Proto bude k odpovědím použito několik měřítek najednou a podíváme se, která z nich budou nejpřesněji odpovídat podnikové činnosti té nebo jiné organizace.

Návrh:

- Dotazování
- Finanční analýza
- Check-list

Zde jde právě o ony univerzální metody, které určitě představí pohled na to, jak dobře neboli v souladu funguje či nefunguje určité kritérium. Pro co nejpřesnější přehled by měla firma použít všechny 3 body u každého z 8 kritérií, jelikož čím více měření můžeme provést, tím lépe pochopíme současnou situaci, což znamená i lepší pochopení následujících aktivit. Je jasné, že každé kritérium této metody bude mezi sebou mít odlišnou váhu a významnost - vytváření trvale

udržitelné budoucnosti se zjistí spíše z finančních zpráv než z dotazování pracovníků a managementu. Hovoříme-li o dotazování zákazníků v případě tohoto kritéria – má to jistý smysl, ale menší celkovou váhu, což však neznamená, že provést to bude zbytečná práce.

Autor navrhuje také jednoduchý nástroj, který umožňuje práci s Modelem a efektivní implementaci – „Bod A – Bod B“. Bodem A je vždy současný stav. Může to být stav číselný, popisný, jakýkoliv. Bodem B je vždy stav požadovaný. Odpovídá na otázku „Čeho chceme dosáhnout?“. Tento nástroj umožní zjištění hloubky problému či úkolu, poskytne přehled toho, jak dobrý současný stav je (ve srovnání z požadovaným Bodem B). Možnou nevýhodou tohoto nástroje je objektivita při stanovení Bodu B, jež závisí na kompetenci a zkušenosti člověka, který tento nástroj používá.

3.1.3 Akce

Nejprve je třeba vyřešit poslední otázky, kladené v podkapitole 3.1.1. na předchozí stránce - Podle kterých Fundamentálních konceptů fungují jednotlivá kritéria Modelu EQFM a jak budeme tato kritéria měřit?

Odpověď již existuje – je to 5 předpokládaných kritérií, pro která má EFQM k dispozici záznam také ve formě tabulky.

Tab. 1 Propojení Fundamentálních konceptů excelence a Kritéria Modelu EFQM

Kritéria	Vedení					Strategie					Pracovníci					Partnerství a Zdroje					Procesy, Produkty a Služby				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Dílní kritéria																									
Vytváření hodnoty pro zákazníky																									
Vytváření trvale udržitelné budoucnosti																									
Rozvíjení schopnosti organizace																									
Využívání kreativity a inovace																									
Vedení na základě vize, inspirace a integrity																									
Agilní řízení																									
Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků																									

intervalem (např. týden), aby bylo možné provést korekci. Následné porovnání jasně ukáže managementu, co je a co není v souladu z Modelem, a bude evidentní, co by organizace měla změnit či zlepšit.

2. Model Excellence EFQM

Samotný Model je rozdělen na 2 skupiny s pěti a čtyřmi kritérii, přičemž první způsobí druhou, takže se na ně podíváme jednotlivě.

Skupina Předpokladů, kterou Model začíná, zahrnuje 5 kritérií, které organizaci ukazují, co by měla dělat. Skupina Výsledků ukazuje, čeho organizace dosahuje. Poté by organizace měla vzít zpětnou vazbu Výsledků a zlepšit skupinu Předpokladů. První skupina je přímo spojená s business-procesy organizace, což předpokládá znovu úplnou účast vrcholového managementu. Nyní se podíváme na implementace jednotlivých kritérií.

2.1. Vůdcovství

Jasně je, že do implementace tohoto kritéria se nemůže zapojit nikdo kromě majitele či ředitele a vrcholového vedení organizace. Kritérium se doporučuje implementovat formou setkání manažerského týmu a formulování hlavních pokynů a dokumentů organizace (seznam je již sestaven v rámci Modelu), v případě že dosud neexistují. Použije se nástroj “Bod A a bod B” – kde firma je podle kritéria teď a kde chce být. Dílčí kritéria ukazují širší pohled na to, jak vypadá vůdcovství v excelentní organizaci.

2.2. Strategie

Následující bod nelze řešit bez zapojení managementu organizace. Toto kritérium není možné implementovat, pokud v organizaci není jediný pohled na to, co je zájmem všech zúčastněných stran. Do těch mohou patřit nejen zákazníci, ale i obchodní partneři, investoři, stát, a podobně. Podle definice EFQM strategie musí být zaměřena na potřeby všech zúčastněných stran. Jen v tom případě se podle ní mění anebo tvoří procesy, plány, úkoly a strategie. Autor to navrhuje řešit cestou komunikace odpovědných manažerů s jednotlivými stranami a následným zpracováním zpětné vazby se zájmy managementu. Řešením je taková strategie, která se zaměřuje na cíl organizace a neobsahuje předpoklady či příčiny, jež mohou způsobit konflikty se zúčastněnými stranami.

2.3. Lidé

Toto kritérium je vázáno na práci oddělení lidských zdrojů. Spolu s jednatelem firmy musí ředitel tohoto oddělení rozhodnout o cestě z bodu A až do B. Podle Modelu excelence důležitými body jsou:

- Podpora strategie firmy ze strany zaměstnanců
- Rozvoj lidských znalostí a schopností
- Zapojení lidí
- Efektivní vnitřní komunikace
- Spravedlivé odměňování a uznání zaměstnanců

Zjištění těchto údajů je jasně možné pomocí dotazování či jiných HR-metod. Výsledným řešením je návrh HR oddělení na změny a aktivity, zaměřené na dosažení stavu, který odpovídá Modelu EFQM.

2.4. Partnerství a zdroje

Dané kritérium se obrací na efektivní alokace zdrojů a vztahy s obchodními partnery. Implementace je úkolem lídrů příslušných oddělení pod kontrolou ředitele. Hlavní v tomto procesu je ředitel prodeje a účetní firmy, jelikož nejpřesnější ukazatel efektivity kritéria jsou peníze. Konkrétně jsou to statistiky vztahů s jednotlivými partnery – obrat, prodeje, marže a tak dále. Zdroje se musí oceňovat z pohledu úspornosti při stejné nebo lepší úrovni spotřeby a alokace. Podle Modelu to zahrnuje hmotný a nehmotný majetek, interní a externí zdroje. Důležité je posouzení z pohledu nejefektivnější kombinace výkonu a nákladů na to vynaložených. Výsledkem je přehled ukazatelů firmy, které obsahují spolupráci s dodavateli (prodeje, obrat, marže, apod.) a ocenění efektivity alokace zdrojů ve firmě – s návrhem na zlepšení.

2.5. Procesy, Produkty a Služby

Toto kritérium je možné implementovat oddělením zodpovědným za prodej a práci se zákazníky. Podle Modelu excelence jde o trvalé monitorování a zlepšování produktů a služeb. Na jedné straně je možné to analyzovat přes finanční ukazatele prodeje, ale když to spojíme se zpětnou vazbou od jednotlivých zákazníků, kterou nám může poskytnout oddělení služby zákazníkům, vždy budeme vědět, kde je potřeba co zlepšit. Je potřebné to implementovat přes analýzu finančních

ukazatelů prodeje a propojení této informace od zákaznické služby s metodou dotazování nebo hodnocení produktů a služeb. Výsledkem práce je přehled současného stavu firmy v této oblasti a způsoby, jak to zlepšit či rozvíjet.

Dále se dostáváme k oblasti neboli skupině výsledku. Ještě jednou zmíním, že ta přímo závisí na oblasti Předpokladu, a to, co organizace zde dostane, je jistý výsledek práce s prvními pěti kritérii. Každé má 2 dílčí kriteria, jsou vždy stejná – vnímání a ukazatele výkonnosti.

2.6. Výsledky zákazníků

Implementace závisí na tom, jak dobře rozumí organizace svým zákazníkům. Za tuto oblast odpovídá oddělení Služeb zákazníkům a velmi důležité je přitom i zapojení jednatelů firmy. Je potřeba vybrat metodu (dotazování, vyřizování stížností, apod.) a pravidelný interval, v němž se bude kontrolovat skutečný stav spokojenosti zákazníků. Je nutně využít veškeré dostupné metody a znovu zvolit ty, jež dávají co nejpřesnější a nejhlubší odpovědi. Je důležité vědět, že je to možné kontrolovat i nepřímou, například zapojením zákazníků do e-mailového zpravodaje firmy s nabídkami, akcemi a tak dále. Různé statistiky ohledně různých typů dopisů pomohou provést správnou korekci frekvence dopisů, seznamu témat, typu nabídek.

2.7. Výsledky - lidé

V tomto případě odpovědnost nese vedoucí oddělení lidských zdrojů. Úkolem je sledovat situaci v týmu – spokojenost s podmínkami v práci, se stylem vedení, s kolegy a podobně. Implementace spočívá ve stanovení cílů pro tým, za který bude odpovídat ředitel tohoto oddělení, a sledování indikátorů efektivity. Stanovení cílů spočívá v rozhodnutí o tom, jaký chce organizace tým mít. Stále jde o porovnání bodu A a B, a následné aktivity se sebehodnocením v průběhu procesu.

2.8. Výsledky společnosti

Toto kritérium určuje, jak je organizace chápána ze strany společnosti – jak ji vnímá stát, jaký má image, jak komunikuje s médii a jak působí na životní prostředí. Zde je třeba dát přednost tomu dílčímu kritériu, které má pro firmu největší váhu. Záleží to především na charakteru určitého podniku. Je-li ve

společnosti odpovědný pracovník v oblasti PR – implementace tohoto kritéria je přímo jeho úkolem. Pokud ne – učiní to jednatel firmy. Postupem je opět stanovení bodu A a B, a posléze i práce k dosažení stanovených cílů.

2.9. Výsledky podniku

Jde o celopodnikové výsledky, přičemž se jedná o nejdůležitější kritérium, protože ukazuje, jak dobrá a kvalitní byla práce u předešlých kritérií a nástrojů. To je určitě úkol vrcholového managementu nebo pouze ředitele společnosti. Musí se provést celková revize všech firemních zdrojů, aby byl k dispozici úplný přehled provedených činností či aktivit v podniku během implementace Fundamentálních konceptů a Kritéria Modelu excelence EFQM. Hlavním cílem je fungování všech prvků podniku, všech stran, jichž se Model týká, a rozhodně pak pozitivní výsledky. Proveďte se co nejvíc číselných interpretací výsledků, co nejvíc číselně sledovaných veličin a charakteristik. Pokud to můžeme změřit – můžeme to řídit.

3. Struktura RADAR

Struktura sama o sobě představuje logiku celého modelu – opakovatelné aktivity a procesy, spojené do nepřetržité akce. V takovém případě činím závěr, že jediný jistý způsob implementace je okamžité zapojení struktury do všech kroků implementace – každý proces či dokument s ní spojený musí být založen na všech čtyřech krocích struktury. Kontrola toho by byla odděleným procesem, jelikož je velice důležitou složkou celého Modelu. Proces implementace budu charakterizovat jako průběžný – není možné se na to nějak připravit. Na každou skupinu (Předpokladu a Výsledku) existuje matice, napsaná v EFQM. Předvedu ji níže.

Approach	Guidance	Unable to demonstrate	Limited ability to demonstrate	Able to demonstrate	Fully able to demonstrate	Recognised as Global Role Model
Sound	The approaches have a clear rationale, based on the relevant stakeholder needs, and are process based.					
Integrated	The approaches support strategy and are linked to other relevant approaches.					
Deployment		Unable to demonstrate	Limited ability to demonstrate	Able to demonstrate	Fully able to demonstrate	Recognised as Global Role Model
Implemented	The approaches are implemented in relevant areas, in a timely manner.					
Structured	The execution is structured and enables flexibility and organisational agility.					
Assessment & Refinement		Unable to demonstrate	Limited ability to demonstrate	Able to demonstrate	Fully able to demonstrate	Recognised as Global Role Model
Measurement	The effectiveness & efficiency of the approaches and their deployment are appropriately measured.					
Learning & Creativity	Learning & creativity is used to generate opportunities for improvement or innovation.					
Improvement & Innovation	Outputs from measurement, learning & creativity are used to evaluate, prioritise & implement improvements & innovations					
Scale		0%	25%	50%	75%	100%
Overall Score						

Zdroj: EFQM, 2013

Obr. 2 Matice předpokladu

Relevance & Usability	Guidance	Unable to demonstrate	Limited ability to demonstrate	Able to demonstrate	Fully able to demonstrate	Recognised as Global Role Model
Scope & Relevance	A coherent set of results, including key results, are identified that demonstrate the performance of the organisation in terms of its strategy, objectives and the needs and expectations of the relevant stakeholders.					
Integrity	Results are timely, reliable & accurate.					
Segmentation	Results are appropriately segmented to provide meaningful insights.					
Performance		Unable to demonstrate	Limited ability to demonstrate	Able to demonstrate	Fully able to demonstrate	Recognised as Global Role Model
Trends	Positive trends or sustained good performance over at least 3 years.					
Targets	Relevant targets are set and consistently achieved for the key results, in line with the strategic goals.					
Comparisons	Relevant external comparisons are made and are favourable for the key results, in line with the strategic goals.					
Confidence	There is confidence that performance levels will be sustained into the future, based on established cause & effect relationships.					
Scale		0%	25%	50%	75%	100%
Overall Score						

Obr. 3 Matice výsledků

Teď víme, co a jak budeme implementovat. Čas figuruje pro nastavení procesu implementace. Seznam toho, co proces implementace vyžaduje, byl již zmíněn na začátku této kapitoly (viz str.19), ale tady bude podrobně rozepsán každý bod.

1) Implementační plán

Plán vyžaduje nejprve sestavení seznamu a pořadí aktivit. Nejdříve jde o sběr potřebných dat, úplný přehled všeho, co se podle Modelu aktuálně děje ve firmě. Analýza získaných dat bude sloužit k tomu, aby firma mohla přidělit váhu jednotlivým částem Modelu. Váhy budou odlišné v důsledku různého současného stavu firmy v oblastech, stanovených Modelem. Po podobné analýze firma může z Modelu jednoznačně přečíst své slabé či silné stránky. Z Modelu (viz str. 12 až 18) se dá znovu přečíst, jaká by firma měla být. Před pokračováním si firma zvolí požadované výsledky podle RADARu (viz. Str. 25), které můžeme určit samostatně podle odhadu Bod A - Bod B nebo pomocí odhadu ekonomických důsledku níž. Dále jde o zvolení nástrojů a aktivit, které budou využity a provedeny. Autor doporučuje propojit nástroje a aktivity s plánem implementace ve formátu tabulky 1, uvedené výš. Jakmile má organizace všechno předešlé za sebou, musí určit příslušný harmonogram.

2) Implementační doba

Doba přímo závisí na počtu zapojených lidí a celém stavu firmy. Nelze to podcenit a nelze si myslet, že to je rychlé – jde o podstatnou změnu všech oblastí firmy. Při návrhu, který autor ukázal dříve, se rozumí doba v rozpětí od 2 do 4 let. To je tedy období, kdy Společnost S3 Stores, Inc., zvolená v praktické části, je schopná implementovat Model excellence EFQM pomocí existujících zdrojů a bez ohrožení aktuálního pracovního procesu.

3) Výběr odpovědných osob

Odpovědná osoba nikdy nemůže být obyčejný pracovník, nýbrž jenom zainteresovaná strana – ředitel či jednatel plus vrcholový management. Odpovědnost v tomto procesu implementace musí obsahovat odměnu a trest,

protože nesprávná implementace tohoto rámce na celou firmu bude mít vliv na celofiremní výsledky.

4) Průběžné zprávy

Metoda zpráv musí odpovídat způsobu komunikaci ve firmě. Stačí provést testové použití formy firemního chatu přes počítačové aplikace, nebo může jít o formu osobních či hromadných setkání. V S3 Stores jsme stanovili týdenní setkání ředitelů oddělení a jednatelů celé společnosti, kde hovoříme o splnění aktuálních úkolů a stanovíme nové na příští týden. Také stanovíme dobu splnění a formu zprávy, která jasně prokáže, že úkol je splněn.

5) Způsob hodnocení

Zde autor stanovuje 2 způsoby – hodnocení pomocí ukazatelů a stanovení jejich požadovaných úrovní a bodové hodnocení EFQM s maximem 1000 bodů. Ukazatele se stanoví prostřednictvím metody Body A – B a s ohledem na situaci na trhu, na dostupné zdroje apod. Nelze tady jednoznačně říct, co je objektivním ukazatelem v Bodě B a co není, to je úkolem managementu organizace.

Bodové hodnocení EFQM je rozděleno do 2 částí – 50 % v oblasti Předpokladů a dalších 50 % v oblasti Výsledků. Každé z kritérií První oblasti má 10 % jako maximum, ale v oblasti Výsledků 10 % mají jenom Lidé a Společnost, Zákazníci a Podnik dostávají 15 %. Podle EFQM představuje zisk 500-600 bodů velmi dobrý výsledek.

6) Plán následné kontroly a udržování dosažených výsledků

Tento plán musí přímo vycházet z toho, čeho se podařilo dosáhnout – úspěšnost, chyby, utracený čas. Je to relativně evidentní – má-li firma dobré výsledky, pak se stačí držet stejného směru. Není-li tomu tak – je potřeba přezkoumat zvolené aktivity. Stejně to však neznamená, že by se neměla provádět kontrola a přezkoumání – důležité je udělat to bez ohledu na kvalitu výsledků – zlepšování je neustálé.

3.2 Očekávané ekonomické důsledky

3.2.1 TQM dopady

Firmy a podniky existují především za účelem zisku, a proto je jasné, že jakýkoli majitel podniku zavádějícího Model EFQM bude očekávat mezi důsledky implementace rámců, filozofie a všech nástrojů lepší finanční výkon, čemuž se zřejmě nemůžeme vyhnout.

Pro odhad ekonomických důsledků použijeme výzkum Dr. Vinoda Singhala a Dr. Kevina Hendrickse, který poskytuje velmi silné evidence pozitivních výsledků v používání principu TQM a více pokročilých nástrojů - jde o rámec Baldrige. Výzkum se konal během 5 let a byl vyzkoušen v 600 amerických firmách, které dostaly ceny za jakost. Zajímavost těchto výsledků spočívá v tom, že do čísel se započítávaly i ty firmy, které nedosáhly výjimečných pozitivních výsledků. Těch firem měli uvedení vědci v průzkumu menšinu, ale už jen skutečnost, že tam jsou, mluví o větší přesnosti a objektivitě ukazatelů.

V průměru firmy dosáhly:

- 48% růst provozního zisku
- 37% růst prodeje
- 8% růst rentability tržeb (Hendricks, Singhal 1997)

Tím můžeme nabýt přesvědčení, že zavádění Systému managementu jakosti má určitý finanční přínos a jiné pozitivní přínosy. Následně však vyvstává otázka, zda to samé dokáže i Model EFQM?

3.2.2 EFQM dopady

Podíváme se na výzkum Univerzity města Leicester ve Velké Británii, ve kterém se zkoumaly výsledky 85 evropských a 35 neevropských firem. Všechny firmy obdržely aspoň jednu Cenu EFQM. Kritéria pro výběr jsou:

- Stejná země založení mateřské společnosti
- Stejná dostupná účetní data za stejnou periodu
- Stejně první číslo kódu industrie podle Datastream

- Má nejbližší velikost, měřenou celkovými aktivy ve fiskálním roce před koncem účetního období

Jako výsledek došlo u firem mezi 3. a 5. rokem po získání Ceny k:

- 36% vyšší návratnosti akcií
- 77% vyššímu prodeji
- 4.4% nižším nákladům (BOULTER, BENDELL, ABAS, DAHLGAARD, SINGHAL 2005)

Mezi jiné pozoruhodné výsledky patří například zpomalení růstu počtu zaměstnanců během implementační periody a dále jeho výrazný růst po každém roce po výhře Ceny. Lze konstatovat, že implementace Modelu aktivuje aktivní změny v týmu – v periodě implementace se tvoří nové „jádro“, nové vztahy a spojení, které jsou potom součástí výhry. Vypovídá to jasně o zlepšení stavu v týmu. „Zdravý“ a schopný tým dál lehce přiláká nové zaměstnance.

3.2.3 Časové hledisko

Časové hledisko je problémem pro zavádění a sledování výsledků implementace Modelu. Výzkum, který autor použil, uvažuje 11leté období, rozdělené do 5-6letých period, kdy vybraná společnost poprvé získala Cenu. Tato práce, stejně jako výzkum Univerzity v Leicesteru uvažuje rozdělení sledování výkonnosti na dobu implementační a post-implementační. Autor se domnívá, že takové rozdělení dává co nejobektivnější číselný pohled na to, jaká je korelace mezi zaváděním Modelu do užívání a výsledky následujících roků. Firma musí být připravena na to, že nejde o aktivitu preventivní nebo jednorázovou. Je to konstantní a všezahrnující změna životního stylu celé organizace, což vyžaduje podstatné změny v business-procesech, politice a vedení organizace.

Možný problém spočívá v nepředvídatelnosti stavu firmy za 5 let, což je běžné kvůli nestabilitě trhu a světové krizi. Nicméně firma, která se snaží tento Model aplikovat nejen pro pozitivní dopad na image, ale i pro opravdové zlepšení celkové organizační výkonnosti, nemusí brát tento velký časový rámec jako hrozbu – podkapitola 3.2 dokazuje pozitivní dopady zavádění Modelu EFQM.

4 Návrh univerzálního způsobu implementace Modelu excelence EFQM v nevýrobní společnosti

Poslední kapitola představuje výsledek celé práce – návrh univerzálního způsobu implementace Modelu excelence EFQM s podrobným plánem. Návrh je představen ve formě hybridní – sjednocení vývojového diagramu a řady check-listů. Nejprve se podíváme na reálný příklad společnosti S3 Stores, popíšeme podle návrhu autora všechny potřebné aktivity, zhodnotíme, co společnost současně má a nemá, jaké jsou plusy a mínusy dnešního stavu. Kapitola je vypracována na základě osobních zkušeností autora z tříleté spolupráce s S3 Stores a konzultací s jednatelem této firmy. Analýza obsahuje výsledky monitorování všech business-procesů ve firmě za účelem objektivního zobrazení současné situace a návrhu řešení, z čehož jakákoli firma může poznat, jaký je možný postup této analýzy a jaký je konečný plán aplikovat ho ve svém prostředí.

4.1 Představení společnosti

Společnost S3 Stores, Inc. pochází z Kanady a existuje již od roku 2005. Zabývá se internetovým prodejem různého druhu zboží. Začínala jako malý rodinný internetový obchod prodávající profesionální kvalitní štětce pro malíře, v současné době S3 Stores prodává celou řadu profesionálních produktů od velkých, dobře zavedených a malých podobných řemeslných podniků. Během doby se dále rozšířila o další speciality jako kancelářské potřeby, potřeby pro učitele, výrobky pro různé odborníky, a další.

Ve všech oblastech podnikání je cíl jejího obchodu nést nejznámější globálně zavedené značky. Zároveň nechce zapomenout na své kořeny, proto také usiluje o to, najít pro své zákazníky to nejlepší z menších, méně známých značek v každé oblasti. Firemním posláním je poskytnutí zákazníkům vysoce kvalitní výrobky za nízké ceny, rychlou dopravu a přátelský, předvídatelný, bezproblémový zážitek z nakupování.

K dubnu 2017 zaměstnává společnost 20 pracovníků a působí na 8 trzích, z toho 3 v Severní Americe a 5 v Evropě.

Autor disponuje důvěrnými vztahy z CEO firmy, panem Sergeem Voroztsovým, s nímž v rámci tohoto podniku spolupracuje na rozvoji celé firmy již od roku 2014.

4.2 Implementace Modelu na příkladu S3 Stores, Inc.

Pro popis reálné implementace použijeme otázky kladené již pro nastavení celého procesu (viz str. 19-20) jako důkaz univerzality. Autor pak popíše současný stav ve firmě a navrhne vlastní řešení.

4.2.1 Implementace Fundamentálních konceptů excelence

A) *Kdo to dělá?*

Vrcholový management S3 Stores, Inc. představen:

- Majitelem a současně ředitelem firmy
- Ředitelem technického oddělení
- Ředitelem oddělení rozvoje
- Ředitelem oddělení lidských zdrojů
- Účetním

B) *Dokdy to dělá?*

Členové mají pravidelné setkání jednou za týden, aby probrali personální úkoly a jejich splnění, a také aby definovali strategické úkoly pro svoje oddělení a celou firmu. V rámci tohoto setkání autor navrhuje, aby každý ze členů dostal za úkol popsat současný stav svého oddělení podle příslušného principu a navrhnul časový rámec pro implementaci potřebných změn.

C) *Jaké musí mít výsledky?*

Během následujícího setkání by členové managementu představili ostatním manažerům plán, časový rámec a cílové výsledky, které odpovídají stavu, který vyžaduje Model. Každý z nich musí odůvodnit zvolení časového rámce, harmonogramu, seznamu aktivit a cílových výsledků. Po schválení ostatními zúčastněnými stranami je možné zahájit implementaci.

Příklad 1.

Kritérium 1. Vytváření hodnoty pro zákazníky

Současný stav. Ve společnosti S3 Stores existuje statistický popis skupin zákazníků pro každý z 20 obchodů. Vyplývá to ze sběru dat v procesu nakupování. Neznáme sice na 100% potenciální skupiny zákazníků, ale konstantně to zkusíme zjistit prostřednictvím nových služeb a nabídek. K tomuto

účelu jsme zavedli službu velkoobchodu na vybrané zboží, implementovali jsme službu prodloužené lhůty na vrácení zboží, představili jsme nové produkty a výrobce na stránkách našich obchodů.

Návrh autora. Firma by měla vytvořit oddělený komunikační kanál pro zákaznickou zpětnou vazbu, než ji pouze sbírat z přehledu produktů nebo jiných nepřímých zdrojů. Po předchozím by firma měla více a otevřeněji komunikovat se zákazníky, zkoumat příčiny pozitivních či negativních zážitků, nikoliv pracovat jenom ze skutečnou situací.

Kritérium 2. Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

Současný stav. Toto kritérium ve firmě funguje relativně kvalitně – firma stabilně roste po dobu 5 let (v roce 2012 proběhla podstatná změna sídla firmy a směru činnosti).

Návrh autora. Zlepšením by bylo přesněji definovat hlavní účel firemní činnosti, mise a vize, hodnoty. Pomůže to posílit tým, který bude mít jistotu, proč ve firmě vlastně je kromě mzdy. Také to bude mít pozitivní dopad na stálé a potenciální partnery a zákazníky, kteří budou vědět, že firmě nejde jen o zisk, ale i o jiné hodnoty.

Kritérium 3. Rozvíjení schopnosti organizace

Současný stav. Dnes je S3 Stores dost mobilní v tom, co se týče práce se zákazníky a budování profesionálního týmu. Slabou stranu vidí autor v práci s partnery, jelikož firma se nestará o zlepšení vztahů s existujícími partnery, a dále ve větší diverzifikaci – skoro 30 % nejprodávanějších produktů jsou od jediného poskytovatele, pro něhož není firma rozměru S3 Stores podstatná – existuje tudíž riziko ztratit 30 % prodeje při případném nesouladu ve spolupráci s daným dodavatelem.

Návrh autora. S3 Stores by se měla víc soustředit na těsnější spolupráci s partnery, aby zvětšila stabilitu obchodních vztahů a svou pozici na trhu, a také aby měla možnost najít a rozvíjet nové možnosti pro spolupráci. Úkolem je trvale zlepšovat vztahy s existujícími partnery cestou nabízení nových možností a lepších podmínek spolupráce a diverzifikací dodavatelů s cílem snížení závislosti firmy na jediném dodavateli.

Kritérium 4. Využívání kreativity a inovaci.

Současný stav. Toto je jedna z nejslabších stran ve firmě. Je nutné, aby S3 Stores více podporovala kreativitu svých pracovníků, než aby blokovala všechno kvůli různé hladině rizika. Ve všem, co se týká image a marketingu, je podle autora firma příliš konzervativní, což nebude perspektivně pozitivní.

Návrh autora. Je nutné dát více prostoru pracovníkům pro návrh jejich vlastních ideí, myšlenek a možná i projektů – tým S3 Stores je podle autora schopen tuto činnost začít a udržet na úrovni trvalého dosahování pozitivních výsledků.

Kritérium 5. Vedení na základě vize, inspirace a integrity

Současný stav. Toto kritérium v S3 Stores je skoro v naprostém pořádku, jelikož pan Voroztsov je lídr, který jde příkladem pro celý tým.

Návrh autora. Jediné, co lze navrhnout, je víc transparentnosti, aby tým lépe rozuměl všemu, co se ve firmě děje a za jakým účelem.

Kritérium 6. Agilní řízení

Současný stav. S3 Stores velmi efektivně reaguje na veškeré technické hrozby a příležitosti, spojené s podnikáním, jelikož to neprodleně ovlivňuje fungování internetových obchodů a následně i prodeje. Všechny změny se týkají již existujících procesů - firma nezavádí a nezkouší tolik nových produktů, služeb či jiných možností pro stálé a potenciální zákazníky, kolik by mohla zvládnout.

Návrh autora. Vytvořit pozici managementu projektů, který by se zabýval tím, že by navrhoval, rozvíjel a zkoušel příležitosti firmy v oblastech, dosud dobře nerealizovaných – marketing, PR, reklama, nové produkty a služby. Když bude s příslušnou rychlostí reagovat a zkoušet nové možnosti, firma bude agilnější, a to nejen v technických záležitostech.

Kritérium 7. Dosahování úspěchů díky schopnostem pracovníků

Současný stav. Dnes ve firmě existuje rozdělení pracovníků do skupiny opravdu cenných zaměstnanců a těch, kteří se snadno mění. Většinu benefitů všeho druhu dostávají ti z první skupiny – disponují skoro vším, co je v kritériu popsáno.

Návrh autora. Závislost firmy na konkrétním zaměstnanci je jasná nevýhoda a riziko, ale rozdělení do skupin, které mají různé benefity a osobní přínosy je nekorektní pro organizaci, chce-li užívat Model EFQM. Toto je potřeba ve firmě

zrušit a umožnit přístup všem pracovníkům ke všem možnostem – odborné literatuře, kurzům rozvíjení profesionálních schopností apod.

Kritérium 8. Trvalé dosahování vynikajících výsledků

Současný stav. Je to jediné kritérium, které není téměř potřeba implementovat – po velké změně v podniku v roce 2012 S3 Stores až do současné doby trvale roste jako podnik v prodeji, v obratu, čistém zisku a počtu zaměstnanců. Autor v tom vidí jasný důsledek celkem správného směru a chování managementu organizace.

Návrh autora. Pokračovat stejným směrem je jediné, co zní v dané situaci ve firmě logicky.

4.2.2 Implementace Modelu Excellence EFQM

1. Vedení

Současný stav. Vedení v S3 Stores, Inc. je podle autora jediná složka modelu EFQM, která již teď téměř splňuje požadavky modelu. Sergej Vorožtsov je podle autora opravdu ten lídr, se kterým společnost může být do budoucna spokojena. Jediné negativum spočívá v tom, že bez Sergeje ve firmě není soulad ve vedení, a to je velký a složitý úkol – autonomie managementu.

Návrhem autora je implementace tohoto kritéria cestou vytváření systému autonomní existence organizace, kde se rozdělují úkoly a odpovědnosti lídra mezi účastníky vrcholového managementu organizace v případě jeho neúčasti na fungování organizace, buď dočasně, nebo trvale. Dále následuje odůvodněný výběr účastníků vrcholového managementu (úkol HR a jednatelů firmy) a konstantní trénink pro rozvoj manažerských schopností.

2. Strategie

Současný stav. Dnes v S3 Stores neexistuje lepší strategie než jak zlepšit zážitek zákazníků a zvětšit finanční výkon organizace. I tyto cíle jsou důležité a není vůbec jednoduché jich dosáhnout, ale nelze říct, že je to kompletní strategie. Návrh autora. Je potřeba nejprve celkovou strategii zvolit a popsat. Co konkrétně si firma a management zvolí, záleží jen na jejich přání, ale strategie musí být orientovaná na všechny zainteresované strany.

3. Lidé

Současný stav. Společnost S3 Stores současně:

- Nemá zapojení zaměstnanců do strategie firmy
- Podporuje lidské znalosti a schopnosti prostřednictvím nákupu odborné literatury pro společné využití a prostřednictvím posílání zaměstnanců do odborných kurzů
- Má efektivní komunikace přes CRM systém
- Odměňování odpovídá úrovni trhu plus bonusy za výkon

Jsou zřetelné kroky ke zlepšování této situace – firma podporuje některé stránky života zaměstnanců. Při pohledu ze strany EFQM je jasně vidět, jaké jsou minusy, a to je úkol oddělení lidských zdrojů - představit varianty řešení.

Návrh autora. Tým ve společnosti S3 Stores je velmi silný a profesionální. Jediné, co chybí podle Modelu EFQM a názoru autora, je větší zapojení lidí do strategie firmy. Aby se tým ještě víc posílil, je potřeba zprůhlednit i menší projekty a celkovou strategii – management neposkytuje všem zaměstnancům úplný přehled toho, kam firma směřuje.

4. Partnerství a zdroje

Současný stav. S3 Stores má silné dodavatelské vztahy, které se bohužel nerozvíjejí dál, než přes počáteční dohodu. Rovněž má malý počet dodavatelů, vytvářejících většinu měsíčního prodeje – závislost na klíčových partnerech. Různé zdroje firma využívá jinak – finance jsou pečlivě kontrolovány, ale existuje neefektivní kontrola pohybu informací – příliš mnoho kanálů a vysoký tok informací vyžaduje nadstandardní přístup a nástroje ke kontrole a efektivnímu využití informací.

Návrh autora. Existují dva důležité kroky, jimiž se situace z pohledu daného kritéria ve firmě může zlepšit – zvýšení počtu dodavatelů a hlubší spolupráce. Je potřeba snížit závislost na 2-3 klíčových dodavatelích a pokusit se o lepší podmínky spolupráce, aby se toto partnerství posílilo a obohatilo. Druhým krokem je použití pokročilejších systémů pro kontrolu informačních toků – týká se to jak komunikace na pracovišti, tak i práce z Big Data týkající se výkonnosti firmy – nepoužívají se všechny možnosti zpracování a analýzy dat.

5. Procesy, Produkty a Služby

Současný stav. S3 Stores má dobře nastavené procesy uvnitř organizace s výjimkou outsourcingu, kdy má často problém s externími specialisty. Produkty a služby dodává včas, ale neprovádí téměř žádný účelný marketing či reklamu – internetové obchody mají dobře nastavené SEO nástroje. To však neznamená, že reklama není nutná.

Návrh autora. Implementovat toto kritérium jde následujícím způsobem: Je třeba, aby firma přestala využívat služby externích specialistů a vytvořila vzdálený tým, který, přestože zůstane Freelance orientovaným, bude schopen podpořit tým stálý - kancelářský, aby se zvětšila jeho pracovní kapacita a všechny úkoly byly splněny včas. Mezi pracovníky kancelářského týmu je nutné mít i specialistu v oblasti internetového marketingu, zejména specialistu reklamy v Google Adwords a Analytics. Účelem je efektivní reklama pro zvýšení počtu návštěvníků internetových obchodů a zvýšení prodeje.

6. Výsledky zákazníků

Současný stav. S3 Stores nemá toto kritérium naplněno skoro vůbec – tým Služby zákazníkům nedělá víc, než běžnou práci se zákazníky. Tím se firmě nedostává velké množství zpětné vazby a je ohrožená tím, že nemá možnost předvídat chování zákazníků a možné důsledky, tudíž na to nemůže adekvátně včas reagovat.

Návrh autora. Implementování tohoto kritéria je úkolem oddělení prodeje, kde se provedou dále popsané činnosti. Klíčovým je zde sběr veškerých možných údajů od zákazníků a jejich správná interpretace. I tady platí však klasická, nicméně stále důležitá zákaznická měřítka - dodání, zákaznický servis, práce se stížnostmi a zapojení zákazníků. Cílem je zlepšení vnímání organizaci z pohledu zákazníků.

7. Výsledky - lidé

Současný stav. Toto kritérium v S3 Stores skoro vůbec neexistuje – firma nesleduje vnímání organizace ze strany zaměstnanců a hodnotí jejich výsledky jenom z pohledu Splněno/Nesplněno.

Návrh autora. Nejprve se musí vytvořit celková strategie organizace vůči zaměstnancům, organizace musí vědět, k čemu v této oblasti směřuje a čeho chce dosáhnout. Úkolem HR je sběr údajů o vnímání a jeho zpracování do podoby

odpovědí na otázky typu: "Jak zaměstnanci vnímají motivaci/management/podmínky práce apod. v organizaci? ". Dále musí HR dát zpětnou vazbu ohledně zlepšení těchto odpovědí. Ve druhé oblasti jsou to měřítka výkonnosti zaměstnanců – kompetence, účast, seberozvoj, komunikace uvnitř týmu. HR musí odpovědět na otázku - jak to teď funguje? Co můžeme zlepšit? Čeho máme málo či příliš hodně? Nelze se zastavit u hodnocení Ano/Ne.

8. Výsledky společnosti

Současný stav. Pro společnost S3 Stores má největší význam kritérium z pohledu státu a image – firma má hodně práce v důsledku působení na různých trzích. Jedná se o pečlivost v otázce daní a pravidel pro export či import určitého typu zboží. Na to musí firma mít odpovědnou osobu, která bude sbírat potřebné informace a vypracovávat pokyny pro práci na určitém trhu z pohledu zákona. Práce s image by měla vést jiná osoba, odpovědná za práci se sociálními sítěmi a inzerenty.

Návrh autora. Je důležité, aby se implementací zabýval pracovník odpovědný ve firmě za PR nebo alespoň reklamu, kterého S3 Stores aktuálně nemá. Implementací jsou stručné odpovědi na otázky Modelu a následný plán aktivit pro celou firmu. Autor doporučuje mít na to opět odděleného pracovníka.

9. Výsledky podniku

Současný stav. S3 Stores trvale dosahuje vynikajících výsledků – již 5 let v řadě se zlepšují výsledky podnikové činnosti. Ze zkušenosti autora lze však konstatovat, že firma nevyužívá všechna dostupná měřítka, aby se jednotlivé údaje o běžné činnosti lépe interpretovaly a analyzovaly, což vede k neschopnosti předvídat a modelovat budoucnost.

Návrh autora. Doporučuje se investovat do lepšího vedení účetnictví a statistiky – firma má hodně informací, ale nevyužívá je. Úkolem účetního je nejen konstatovat současnou situaci, ale také provést analýzu a modelování trendu klíčových ukazatelů firmy a trhu, aby se následně rozvíjela schopnost firmy k rychlejší a výkonnejší reakci a celkové větší mobilitě.

4.2.3 Implementace rámců RADAR

Jak bylo uvedeno výše, Struktura RADAR je celkový postup u všech aktivit spojených s implementací Modelu EFQM. Proto je velmi důležité, aby jakékoliv plány, harmonogramy aktivit, dokumenty, procesy a všechny změny prošly přes ověřování shodnosti s logikou RADAR. Znamená to, že cokoliv organizace plánuje, musí to být podle postupu:

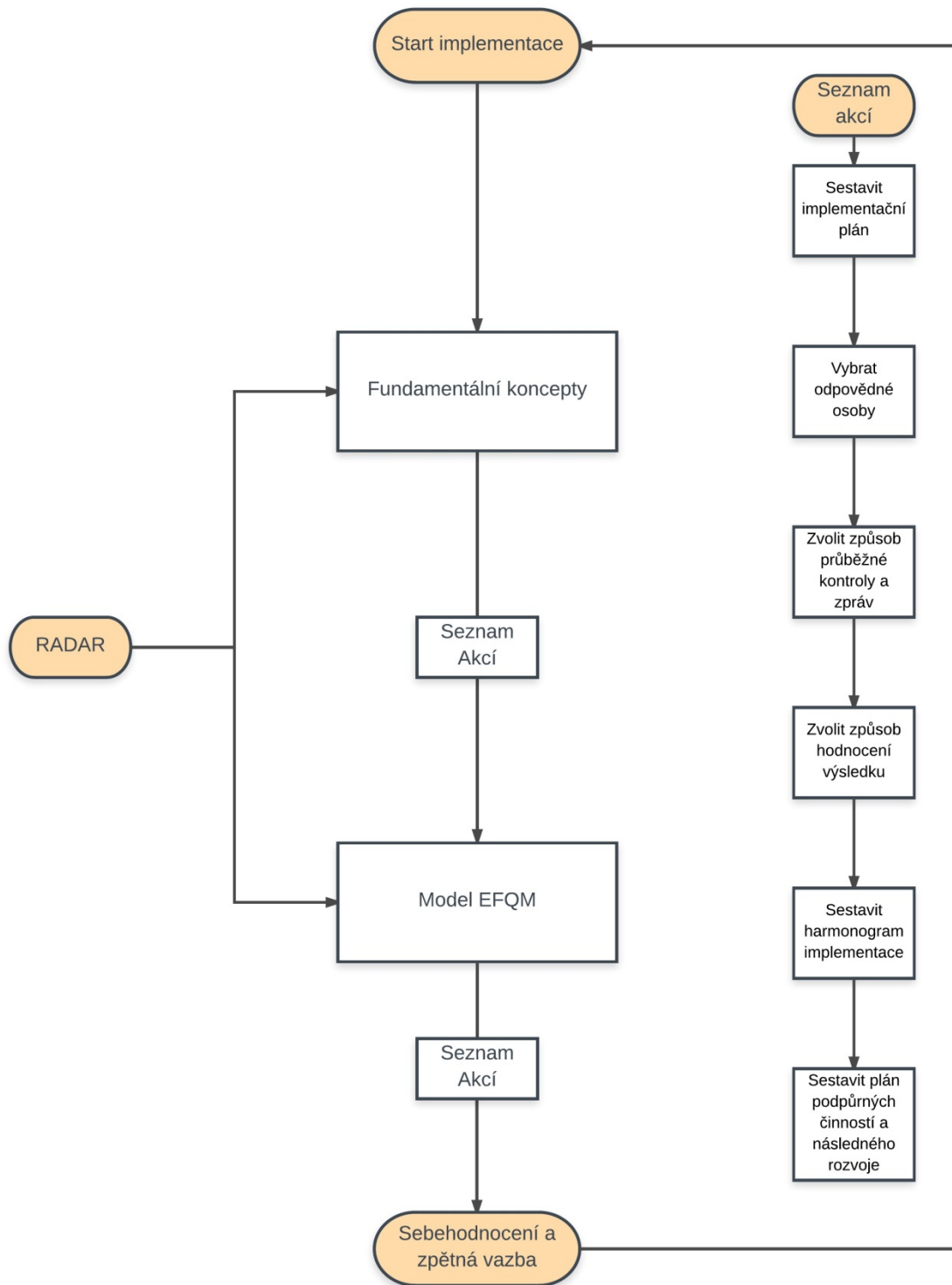
- Definovat požadované výsledky
- Vybrat přístupy
- Systematicky nasadit tyto přístupy
- Vyhodnotit a upřesnit přístupy
- Začít znovu

Návrh autora. Implementace bude spočívat v tom, že práce při zavádění Modelu excelence EFQM bude vždy procházet podle tohoto plánu, a navrhuje se, na kontrolu tohoto přidělit zodpovědnou osobu, méně zúčastněnou na implementaci ostatních částí Modelu. Tato osoba bude časově omezená celkovou dobou implementace a požadovaným výsledkem jsou zprávy v pravidelných intervalech, které jednoznačně ukazují, že implementace probíhá podle jednotlivých bodů Struktury.

4.3 Univerzální implementační plán Modelu Excelence EFQM pro nevýrobní společnost

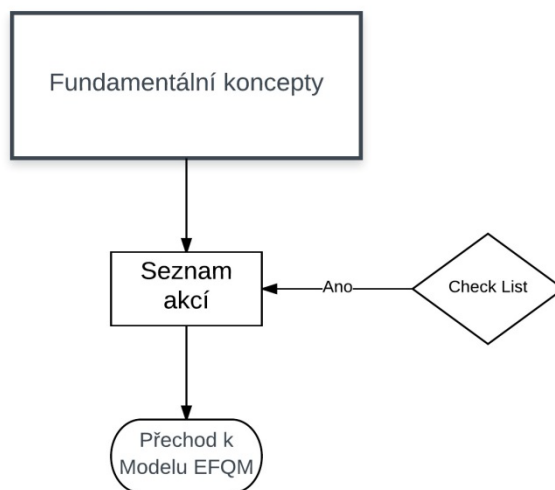
Na tomto místě bude popsána přehledná forma univerzálního implementačního plánu. Plán jako takový bude představovat vývojový diagram s odkazy na Check-listy. Používá se jako jasný přehled hlavních aktivit v logickém pořadí, který vede k implementaci Modelu excelence EFQM. Plán je univerzální dle své podoby – nejsou zde žádné specifické požadavky na organizační strukturu, počet zaměstnanců či sektor podnikání. Může se použít nejen jako obrázek pro lepší pochopení toho, jak Model implementovat, ale je hlavně činným postupem, který může být využit na všech úrovních práce při zavádění Modelu do užívání.

Celkový plán, obsahující všechny jednotlivě popsané kroky viz Příloha 1.
Jednotlivé rozepsané Check-listy viz Příloha 2.



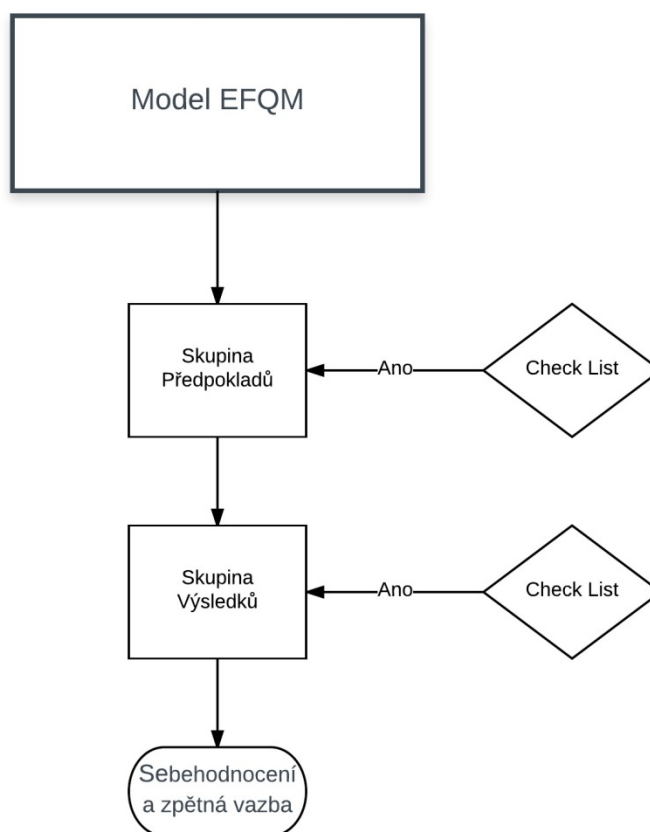
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4 Vývojový diagram implementace Modelu excelence EFQM



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5 Vývojový diagram pro implementaci Fundamentálních konceptů EFQM



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Vývojový diagram pro implementaci Modelu excelence EFQM

Závěr

Podle autora je vidět, že Model EFQM je pochopitelný a užitečný, a na příkladu firmy S3 Stores, Inc. je evidentní, že se dá implementovat i bez dodatečných interních či externích zdrojů a bez přerušení každodenního provozu a business procesů. Model se chová pečlivě k organizaci, zevnitř i zvnějšku. Model vypovídá o sebezlepšování, o kultuře šetrného a civilizovaného podnikání. Podle autora je možné říct, že Model excellence EFQM je praktickou reprezentací Total Quality Managementu. Firma musí být povzbuzována evidentními výsledky práce s Modelem, nikoliv vyděšená lidmi a organizacemi, které se rozvíjet ani nechtějí. Nemusí se bát svých slabin, ale toho, že s nimi nebude pracovat.

Cílem této práce bylo popsat a navrhnout univerzální způsob implementace Modelu EFQM v nevýrobní společnosti. První a druhá kapitola byly zcela zaměřeny na popis teoretických vyhodisek – nástrojů pro řízení kvality, hodnocení efektivity podniku v současnosti a přehled soustavy Modelu excellence EFQM.

Práce byla provedena po pečlivém studiu Modelu, jeho možností a zpětné vazby jak jeho uživatelů, tak i odborníků z oblasti řízení kvality z celého světa. Následná analýza a návrh řešení je výsledkem práce, konzultací a vlastních zkušeností autora. Analýza poskytla přehled problémů, které musí organizace vyřešit, chce-li Model aplikovat, dále také poukázala na možné problémy a položila důležité otázky, na které firma musí rovněž najít odpověď. Na základě analýzy současného stavu ve zvolené firmě S3 Stores, Inc. hodnotím aktuální situaci jako dobrou – jsou zde zřejmé předpoklady pro úspěšné implementování Modelu během 3-5 let.

Cíl byl splněn hybridní formou algoritmů a check-listů. Výsledkem je jasný návrh pro jakoukoliv organizaci, která chce zlepšit svoji výkonnost a kvalitu řízení. Přínosem je lepší pochopení toho, co Model excellence je a jak prakticky funguje, popis a objasnění logiky Modelu, včetně reálného příkladu jeho aplikovatelnosti pomocí zdrojů malé obchodní firmy. Za další přínos považuji celkové praktické seznámení s Modelem v ČR a jeho větší aplikovatelnost v domácích firmách. Těším se z reálného použití návrhu a věřím, že se uplatní nejen v této práci, ale i v praxi, a že se během reálných akcí ještě zlepší.

Seznam literatury

Model excellence EFQM. Česká společnost pro jakost [online]. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>.

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

SYSEL, Jiří. Model excellence - EFQM. Citellus [online]. 2012 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/7-Model-excelence-EFQM>.

The EFQM Excellence Model. EFQM [online]. Brussels, Belgium, 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>.

KUBÍČKOVÁ, Ph.D., Ing. et Ing. Lea a Prof. Ing. Karel RAIS, CSc. MBA. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

SERAFÍN, Č., (2015). THE PARAMETERS OF THE QUALITY OF TEACHING OF THE TECHNIQUE. *Journal of Technology and Information Education*, 90.

Model Excellence EFQM, 2012. RVP [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>

Model Excellence EFQM, 2012. Brussels: EFQM a Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-90-5236-698-2.

Implementace. In: *Wikipedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Implementace>

HENDRICKS, K. B. and Singhal, V. R. (1997), 'Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards.' *Management Science*, Vol. 43 No. 9, pp. 1258-1274

ASQ Quality Glossary. *Quality Progress*. June 2007, p. 39-59. ISSN 0033-524X.

KAPLAN, Robert, S. – Daved, NORTON: *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniků*. Praha: Management Press. 2009. ISBN 978-80-7216-177-5

JURAN, Joseph M. (1995), *Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality*, p. 596, ISBN 9780873893411

HOUSTON, Archester (December 1988), *San Diego (Kalifornie): Navy Personnel Research and Development Center*, pp. vii-viii, AD-A202 154

BOULTER, Louise, Tony BENDELL, Hanida ABAS, Jens DAHLGAARD a Vinod SINGHAL. The impact of the effective implementation of organizational excellence strategies on key performance results. *University of Leicester*. 2005, 27.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1. Struktura EFQM Modelu Excellence a hodnocení jednotlivých oblastí	18
Obr. 2 Matice předpokladů.	27
Obr. 3 Matice výsledků.	28
Obr. 4 Vývojový diagram implementace Modelu excellence EFQM.....	41
Obr. 5 Vývojový diagram pro implementaci Fundamentálních konceptů EFQM... ..	42
Obr. 6 Vývojový diagram pro implementaci Modelu excellence EFQM.....	42

Seznam tabulek

Tab.1 Propojení Fundamentálních konceptů excellence a Kritéria Modelu EFQM	21
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Popis plánů	47
Příloha č. 2 Check-listy.....	49

Příloha č. 1 Popis plánu

1. Start implementace
2. Fundamentální koncepty
 - 2.1.1. Check list 1
 - 2.1.2. Check list 2
 - 2.2. Seznam akcí: Sestavit implementační plán
 - 2.3. Výběr odpovědných osob
 - 2.3.1. Výměna odpovědných pro různé neočekávané případy
 - 2.4. Zvolit způsob průběžné kontroly a zpráv
 - 2.5. Zvolit metodu hodnocení výsledků
 - 2.5.1. Akce v případě předstihu
 - 2.5.2. Akce v případě zpoždění
 - 2.6. Sestavit harmonogram implementace
 - 2.7. Sestavit plán podpůrných činností a následného rozvoje
 - 2.8. Kontrola podle RADARu
3. Model Excellence EFQM
 - 3.1. Skupina předpokladů
 - 3.1.1. Check list 1
 - 3.1.2. Check list 2
 - 3.1.2. Seznam akcí: Sestavit implementační plán
 - 3.1.3. Výběr odpovědných osob
 - 3.1.3.1. Výměna odpovědných pro různé neočekávané případy
 - 3.1.4. Zvolit způsob průběžné kontroly a zpráv
 - 3.1.5. Zvolit metodu hodnocení výsledků
 - 3.1.5.1. Akce v případě předstihu
 - 3.1.5.2. Akce v případě zpoždění
 - 3.1.6. Sestavit harmonogram implementace
 - 3.1.7. Sestavit plán podpůrných činností a následného rozvoje
 - 3.1.8. Kontrola podle RADARu
 - 3.2. Skupina výsledků
 - 3.2.1. Check list 1
 - 3.2.2. Check list 2
 - 3.3. Seznam akcí: Sestavit implementační plán

- 3.4. Výběr odpovědných osob
 - 3.4.1. Výměna odpovědných pro různé neočekávané případy
- 3.5. Zvolit způsob průběžné kontroly a zpráv
- 3.6. Zvolit metodu hodnocení výsledků
 - 3.6.1. Akce v případě předstihu
 - 3.6.2. Akce v případě zpoždění
- 3.7. Sestavit harmonogram implementace
- 3.8. Sestavit plán podpůrných činností a následného rozvoje
- 3.9. Kontrola podle RADARu
- 4. Sebehodnocení a zpětná vazba.
 - 4.1. Check-list 3

Příloha č. 2 Check-listy

Check list 1.

1. Kdo je za to odpovědný?
2. Dokdy to dělá?
3. Jaké očekáváme výsledky?

Check list 2.

1. Co chceme vědět?
2. Jaká kritéria zvolíme?
3. Jak to zkontrolujeme?

Check list 3.

1. Jsou výsledky uspokojivé?
2. Co musíme zlepšit?
3. Jak to zlepšíme?
4. Kdy začneme?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Mikhail Chetverikov		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Implementace Modelu EFQM v nevýrobní společnosti		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.		
KATEDRA	KLRK - Katedra logistiky a řízení kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce se zabývá analýzou implementace Modelu excelence EFQM. Cílem je navržení univerzálního implementačního plánu pro libovolnou nevýrobní společnost.</p> <p>Stanovený cíl byl dosažen pomocí analýzy odborných článků a vlastní zkušeností autora a také praktické části, kde autor na příkladu organizace S3 Stores, Inc. provedl ohodnocení současné situace z pohledu Modelu a navrhl postup k dosažení souladu s jednotlivými částmi Modelu.</p> <p>Prostřednictvím spolupráce a interview s jednatelem společnosti byly zjištěny potřebné údaje pro popis současného stavu organizace a prokonzultovány metody a nástroje pro aplikaci Modelu. V souvislosti s tímto zjištěním bylo navrženo řešení jak pro společnost S3 Stores, Inc., tak také pro libovolnou nevýrobní firmu prostřednictvím univerzálního plánu a vyvojového diagramu, což je hlavním výsledkem bakalářské práce.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	EFQM, Model excelence EFQM, řízení kvality		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Mikhail Chetverikov		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Implementation of EFQM Model in non-productive company		
SUPERVISOR	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.		
DEPARTMENT	KLRK - Department of Logistics and Quality Management	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES			
	49		
NUMBER OF PICTURES			
	6		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>This thesis analyzes the EFQM Excellence Model implementation. The study is aiming to suggest the universal implementation plan for any non-productive company.</p> <p>The stated goal was achieved by analysis of the expert articles and personal experience of the author, including the application part, where author uses real example of S3 Stores, Inc. to show valuation of current situation from the EFQM Model point of view and suggested procedures towards compatibility with individual parts of the model.</p> <p>With help and interview with the company's chief executive the needed data was acquired to describe the actual situation and methods plus tools for the Model application were consulted. In connection with this finding, a solution was proposed for both S3 Stores, Inc. and also for any non-production company through a versatile plan and flowchart, which is the main result of this bachelor's thesis.</p>		
KEY WORDS	EFQM, EFQM Excellence Model, quality management		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			