



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI FEDERAL-
MOGUL FRICTION PRODUCTS A.S. S VYUŽITÍM EFQM
EXCELLENCE MODEL**

EVALUATION OF PERFORMANCE OF FEDERAL-MOGUL FRICTION PRODUCTS A.S. USING EFQM
EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Dosedlová

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Petra Dosedlová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu 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:

Hodnocení výkonnosti společnosti Federal-Mogul Friction Products a.s. s využitím EFQM Excellence model

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je hodnocení výkonnosti společnosti Federal-Mogul Friction Products. Návrhy budou zaměřeny na zlepšení výkonnosti společnosti se zaměřením na EFQM Excellence Model.

Základní literární prameny:

BARTOŠ, V. Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích. Brno: Vutium, 2011. 33 s. ISBN: 978-80-214-4408-9.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

OAKLAND, J. S. TQM: Text with cases. 3.edition. Routledge, 2012, 496 s. ISBN 9781136352577.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

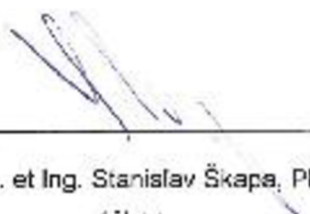
VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku FEDERAL-MOGUL Friction Production, a.s. Toto hodnocení výkonnosti je prováděno na základě modelu EFQM Excellence. Teoretická část se zabývá popisem vybraných modelů hodnocení výkonnosti, s detailnějším zaměřením na EFQM Excellence. V druhé části je charakterizován analyzovaný podnik a jeho současná situace. V poslední části je aplikován model START PLUS vycházející z principů EFQM Excellence model. Na závěr je doporučeno několik opatření, která mají za cíl zvýšení výkonnosti podniku.

Abstract

The master's thesis deals with performance measurement of the company FEDEDAL-MOGUL Friction Production, a.s. This valuation of efficiency is performed on EFQM Excellence model. Theoretical part of thesis is focused on description of selected models of valuation of efficiency with more detailed orientation to EFQM Excellence model. In the second part the company is characterized and company's current situation is described. The last part contains an application of START PLUS model based on the principles of The EFQM Excellence Model. At the end are series of recommendations for increase efficiency.

Klíčová slova

Hodnocení, benchmarking, EFQM Excellence model, výsledky, START PLUS Model, Balanced Scorecard, Six Sigma, výkonnost podniku

Keywords

Evaluation, benchmarking, EFQM Excellence model, results, START PLUS Model, Balanced Scorecard, Six Sigma, company performance

Bibliografická citace

DOSEDLOVÁ, P. *Hodnocení výkonnosti společnosti Federal Mogul Friction Product, a.s. s využitím EFQM Excellence model*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 84 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní prof. Ing. Aleně Kocmanové PhD. za odborné vedení a pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům a to za jejich podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Výkonnost podniku	13
1.2 Ekonomická přidaná hodnota.....	14
1.3 Jakost.....	14
1.3.1 Vlastnosti jakosti.....	15
1.3.2 Politika jakosti	16
1.3.3 Cíle jakosti	16
1.4 Benchmarking	17
1.4.1 Výkonový benchmarking.....	18
1.4.2 Procesní (generický) benchmarking	18
1.4.3 Funkcionální benchmarking	19
1.4.4 Konkurenční benchmarking.....	19
1.4.5 Interní benchmarking.....	19
1.4.6 Externí benchamrking.....	19
1.5 Model EFQM	20
1.5.1 Vedení	22
1.5.2 Politika a strategie.....	23
1.5.3 Lidé	23
1.5.4 Partnerství a zdroje	24
1.5.5 Procesy.....	24
1.5.6 Výsledky vzhledem k zákazníkům	25
1.5.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům.....	26
1.5.8 Výsledky vzhledem ke společnosti	26

1.5.9	Klíčové výsledky výkonnosti.....	26
1.6	EFQM Excellence Model 2013.....	27
1.7	Model START PLUS.....	29
1.7.1	Předpoklady	30
1.7.2	Výsledky	30
1.7.3	Význam jednotlivých kritérií	31
1.7.4	Stupně ocenění	32
1.8	Kombinace více modelů v rámci podniku	33
1.8.1	EFQM Excellence Model a Six Sigma	33
1.8.2	EFQM Excellence Model a BSC	34
1.8.3	BSC a Six Sigma.....	35
2	ANALYTICKÁ ČÁST.....	37
2.1	Základní údaje o společnosti	37
2.1.1	Organizační struktura.....	39
2.1.2	Dodavatelé, odběratelé a konkurence	40
2.2	Hodnocení výkonnosti společnosti Federal Mogul FP a.s.	42
2.2.1	VEDENÍ.....	44
2.2.2	STRATEGIE.....	46
2.2.3	PRACOVNÍCI	48
2.2.4	PARTNERSTVÍ A ZDROJE.....	50
2.2.5	PROCESY	52
2.2.6	VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM.....	54
2.2.7	VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZAMĚSTNANCŮM.....	56
2.2.8	VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI.....	58
2.2.9	KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	60
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	65

3.1	Varianta A	65
3.2	Varianta B	68
3.3	Varianta C	70
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Prosperita a zisk je od počátku podnikový cíl, kterého se snaží dosáhnout a udržet každý manažer či majitel podniku. V dnešní době, kdy je pro podnikatelské prostředí typická velká globální konkurence a velmi náročné tržní podmínky, kdy i sebemenší zaváhání v odvětví jako je strategie a rozhodování může mít pro kteroukoliv společnost obrovské následky, je stále náročnější po fyzické i psychické stránce úspěchu dosáhnout.

Tajemství úspěchu každého člověka je nekončící proces sebevzdělávání, prohlubování znalostí svých již získaných znalostí, rozvíjení a zdokonalování nabytých dovedností, získávat informace o nových technologiích a sledování nových trendů, jejichž tempo zejména v posledních 10let je zrychlené. Všechno výše uvedené je i nutno aplikovat v podnikatelské organizaci, kde budou tyto procesy přesně identifikovány a to v podobě sebehodnocení a neustálého zlepšování.

Pojem „dobrá výkonnost“ organizace je dosti zavádějící pojem. Jádro problému je jak onu uvedenou „dobrou výkonnost“ vyhodnocujeme a na základě toho se rozhodujeme. Pro trvalé udržení na trhu a dlouhodobou úspěšnost je bezpochyby důležité být o krok napřed oproti konkurenci. Právě z tohoto důvodu je nutné výkonnost našeho podniku porovnávat s dalšími subjekty jak z našeho oboru, tak i s určitými odlišnostmi proto, abychom byli schopni posoudit sami sebe a zjištěné výsledky tohoto hodnocení v pravidelných intervalech aplikovat k dosažení lepší vlastní výkonnosti podniku.

V minulosti se výkonnost podniku posuzovala pouze dle výsledků, které poskytují finanční ukazatele a jejich soustavy. Z důvodu omezené možnosti rozhodování a nedostatků z toho plynoucích bylo zapotřebí metodiku sebehodnocení aktualizovat a zdokonalit. K finančním ukazatelům byly přidány i ukazatele nefinanční a díky tomuto spojení mohly vzniknout modely, jenž dokáží podniky komplexně a zejména kvalitně ohodnotit. Je nutné klást důraz na pravidelnost aplikace těchto modelů a díky tomu předcházet vzniku slabých míst v organizaci.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Základním cílem této diplomové práce je provést hodnocení výkonnosti podniku Federal-Mogul Friction Product a.s., která sídlí na adrese Jirchářská ulice č. 233, Kostelec nad Orlicí. Poté navrhnout vhodné návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti s využitím modelu EFQM Excellence.

V teoretické části práce jsou definovány, v úvodu již představené, modely a jejich klady i zápory, jež jejich využití přináší. Největší důraz a pozornost bude kladena na model EFQM Excellence a jeho postupný vývoj. V analytické části se budeme věnovat konkrétním postupům aplikace modelu EFQM Excellence pro společnost Federal-Mogul Friction Product a.s. s cílem analyzovat a vysvětlit jednotlivé faktory modelu a vzájemné vazby mezi sebou.

Hlavní metodou využitou ke zpracování této práce bude metoda dotazníkového šetření, jež se nalézá v aplikovaném modelu START PLUS. Jde o jednu z nejpoužívanějších a nejdetailejších metod pro sběr dat, která zahrnuje tři základní etapy – přípravu dotazníkového šetření, zpracování získaných dat a jejich analýza a nakonec prezentace a interpretace výsledků.

Závěrem lze určit jednotlivá konkrétní doporučení na zlepšení pro společnost Federal-Mogul Friction Product a.s. Odůvodnění tohoto doporučení a detailní rozebrání nalezených výsledků. Uvedená doporučení a zdůvodnění jsou přitom hlavním cílem této práce. V diplomové práci se využívají metody analýzy a následné syntézy. Také se zde nachází metody dedukce. Závěr má následně za cíl celkové zhodnocení diplomové práce, včetně všech, předem stanovených cílů dané diplomové práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou popsána teoretická východiska práce týkající se daného tématu. Dále bude definováno, co je to výkonnost a jak ji lze měřit, a budou uvedeny vybrané přístupy a moderní metody hodnocení výkonnosti podniku a jejich základní principy a charakteristiky.

1.1 Výkonnost podniku

V důsledku posledních let, kdy se hospodaření většiny firem po celém světě významně otřásl v důsledku hospodářské krize, začalo se toto téma opět stávat velmi aktuální a žádané. Rostoucí význam a potřeba této činnosti se odráží na základě nově vznikajících či transformujících se společností, slučujících se, rozpadajících se nebo dokonce přímo krachujících. To má za následek značné zpřísnění podmínek, kdy společnosti žádají o jakoukoliv formu financování (Vochozka, 2011).

Pojem výkonnost podniku si společnost navykla používat zcela běžně při každodenním hovoru ať už bez rozmyslu či potřebných znalostí. Podle Wagnera str. 17 (2009) výkonnost znamená „*charakteristiku, která popisuje způsob nebo průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti*“.

Další vysvětlení významu výkonnost podniku je přímo závislé na míře využití konkurenční výhody. V dnešní době, kdy se velmi turbulentně mění podnikatelské prostředí, je pro podnik opravdu velmi obtížné udržet si zmíněnou konkurenční výhodu dlouhodobě. Příčina, aby byl podnik úspěšný, je v umění reagovat na neustále se měnící podmínky, sledovat a vyhodnocovat výkonnost a trvat v úsilí o její zvyšování (Pavelková a Knápková, 2007).

Existuje několik způsobů jak přistupovat k hodnocení podniku. (Vochozka, 2011) zastává tři přístupy. První je hodnocení podniku podnikem samotným. Tento přístup vychází ze dvou potřeb. Buďto managementu, který potřebuje zjistit dosaženou hodnotu společnosti či využívá toto zjištění ke zpětné vazbě. Druhá potřeba vychází z majitelů, jenž se dožadují informací jakým směrem a rychlostí se vyvíjí jejich vklad do společnosti. Druhý přístup se zabývá vlastnickou změnou ve společnosti. Jedná se o prodej, převod či fúze vlastnického podílu a z toho plynoucí nutnost informovanosti o současné ceně na trhu. A konečně třetí a také nejvíce relevantní co do poskytovaných

informací, hodnocení podniku ze strany externích subjektů. „Patří sem dodavatelé, odběratelé, banky, zaměstnanci, odborové organizace, pojišťovny. Všem těmto subjektům patří název stakeholderi“ (Vochozka, 2011).

1.2 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota, nebo-li EVA představuje ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně nákladů na vlastní i cizí kapitál (v podobě nákladu obětované příležitosti) (Pavelková a Knápková, 2009).

Ukazatel Economic Value Added se skládá ze tří základních ukazatelů. Jde o NOPAT = čistý provozní zisk, dále o NOA = čistá operační aktiva a na konec WACC = průměrné vážené náklady na kapitál. Výpočty výše uvedených ukazatelů jsou následující:

$$EVA = NOPAT - NOA * WACC$$

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) tedy čistý provozní zisk: $EBIT * (1-t)$

EBIT (Earning before interest and taxis) je provozní zisk před zdaněním a úroky, t je sazba daně z příjmů právnických osob. Průměrné náklady kapitálu WACC lze vyjádřit jako:

$$WACC = rd * (1-t) * D/C + re * E/C$$

Platí-li rd jako náklady na cizí kapitál, (1-t) daňový štít, D jako cizí kapitál, C celkový kapitál, re jako náklady na vlastní kapitál, E vlastní kapitál.

WACC (Weighted Average Cost of Capital) znamenají průměrné náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál (výnos aktiv). Velikost těchto nákladů závisí na způsobu užití vlastních zdrojů a dále na cizí zdroje (Kaplan a Norton, 2005).

1.3 Jakost

Jakost, také často označována kvalita, je souhrn vlastností (měřitelných i neměřitelných), které určují míru způsobilosti výrobku plnit funkce, pro které byl vyroben. Prezentuje všestranné schopnosti výrobku dostatečně uspokojit potřeby zákazníka, který si ho pořizuje. Nazýváno také jako užitkový efekt. Současné pojetí jakosti se rozvíjí od 60. let 20. století, kdy se začal klást důraz na sledování a

ovlivňování jakosti nejen u produktu, ale ve všech oblastech činnosti podniku (Veber, 2010).

Základním stavebním kamenem pro úspěšný prodej výrobků na evropském, případně světovém trhu, je razantní zvýšení jejich jakosti. Je nutno zdůraznit celosvětově akceptovaný základní imperativ mezinárodního trhu, ve kterém je kvalita výrobku zásadním kritériem úspěšnosti, jenž svým významem předbíhá v dané třídě výrobků i cenu (Veber, 2010).

1.3.1 Vlastnosti jakosti

Uvedené znaky produktu jsou „*tvořeny konkrétními tzv. užitnými vlastnostmi produktu, které je možno chápat jako kategorie, ve kterých se odráží skutečné potřeby zákazníků či požadavky společnosti na tyto produkty*“ (Bartes, 2007, str. 9)

- Funkčnost - schopnost výrobku plnit funkci, pro níž byl vyroben
- Trvanlivost—*„schopnost výrobku uchovat se z hlediska svého použití v procesu spotřeby co nejdéle svou funkčnost v původním stavu“*
- Bezpečnost—*„schopnost výrobku splňovat dané požadavky z hlediska ochrany zdraví a života uživatele i jiných osob“*
- Rovnoměrnost jakosti – *„takový stav jakosti, kdy v průběhu výroby nedojde ke zhoršení úrovně jakosti vyvolané např. úsilím o snížení výrobních nákladů cestou záměny materiálů, úpravou technologických podmínek apod.“*
- Provozní spolehlivost—*„jde o pravděpodobnostní procentuální hodnotu, udávající kolik z celkového pracovního času může být zařízení v poruchovém prostoji“*
- Ekologické parametry—*„zaručují, že jakostní je považován pouze ten výrobek, jehož zhotovení, využívání a likvidace nevyvolá nepříznivé ekologické účinky“*
- Kvalita a včasnost informací—*„jde o dostatek a kvalitu informací o výrobu či poskytované službě. V podstatě se jedná o srozumitelné, úplné, jednoznačné návody na instalaci a užívání, montáží schéma, katalogy“*
- Estetické působení—*„hovoří se o tzv. estetickém působení výrobku, kterým se myslí působení výrobku na smyslové citění člověka, které je mnoha případech prvním a často i rozhodujícím faktorem pro zakoupení či odmítnutí požadovaného zboží“*

- Nízké provozní náklady – „jde o poměr provozních nákladů k pořizovací ceně. Čím nižší je jeho hodnota, tím větší jsou naděje daného výrobku na úspěch v konkurenčním boji se srovnatelnými výrobky jiných firem“
- Snadná obsluha a údržba – „jde o velmi důležitý faktor tzv. pohodlí, který hraje jednu z nejdůležitějších rolí v rozhodování zákazníka o nákupu příslušného výrobku“
- Efektivní a rychlý servis–„v současné době jde o činnost, která je chápána jako součást jakosti výrobku a je určena především rychlostí a bezchybným provedením této služby“
- Finalita výrobku–„jde o maximálně dosažitelný stupeň zpracování hmotných vstupů tak, aby finální výrobky mohly být již používány bez dalšího dokončovacího procesu“
- Technické parametry–„jde o kvantifikovatelné hodnoty technických funkcí výrobku“ (Bartes, 2007, str. 10)

1.3.2 Politika jakosti

- Všichni zaměstnanci společnosti musí mít neustále na paměti spokojenost všech zákazníků a všechny své pracovní činnosti podřítit tomuto cíli. Pouze spokojenost zákazníků umožňuje společnosti přežití a prosperitu v tržní konkurenci dalších firem
- Vedení společnosti bude důsledně vyžadovat svědomité plnění pracovních úkolů od všech zaměstnanců ve společnosti. Pozornost zaměřená na náklady a na nejakostní práci bude důsledně promítána v systému odměňování zaměstnanců
- Plán konkrétních cílů jakosti a aktualizaci politiky jakosti firmy se společnost zabývá min. jednou ročně. Konkrétní cíle jakosti jsou vyhlášeny prohlášením generálního ředitele
- Všichni zaměstnanci budou k vykonávaným činnostem řádně proškoleni, neboť pouze dobře zaškolený zaměstnanec může podat 100% výkon (Veber, 2010)

1.3.3 Cíle jakosti

Cíle jakosti jsou konkrétním zpracováním, společností vyhlášené politiky jakosti. Jsou určeny příkazem generálního ředitele vždy na roční období. Tyto cíle jsou vedením firmy zapracovány do konkrétních úkolů jednotlivých úseků a oddělení. Zpracování cílů

na jednotlivé útvary firmy jsou pak přílohou příkazu generálního ředitele, jako závazné cíle pro určeném období (Veber, 2010).

- Úspěšně začleňovat systém řízení jakosti dle stanovených norem
- Upevňovat postavení společnosti na trhu
- Neustále zvyšovat spokojenost zákazníků a minimalizovat reklamace
- Průběžně vyhodnocovat a naplňovat personální a materiálně-technické potřeby firmy pro zkvalitnění výrobků a poskytování služeb
- Provádět ekologickou likvidaci odpadů na všech úrovní výroby a řízení (Veber, 2010).

1.4 Benchmarking

Existuje mnoho způsobů jak vysvětlit správně pojem benchmarking. Každý autor může na toto téma nahlížet z různých úhlů a já bych ráda uvedla některé z nich.

Prvním a dle mého názoru nejlépe představitelným vysvětlením je názor Solaře a Bartoše (2011) str. 9, že benchmarking je „*soustavná a systematický proces, který se zaměřuje na porovnání vlastního podniku se špičkovými, světovými firmami*“. Tento názor je založen na porovnání všech procesů, struktur a jejich následné kvality a efektivnosti. Důležitá je i konkurenceschopnost nabízených produktů a služeb, jenž mají za cíl zdokonalení vlastní firmy.

Další pohled na benchmarking je jako „*proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kteří byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit*“ (Nenadál, 2004, str. 132).

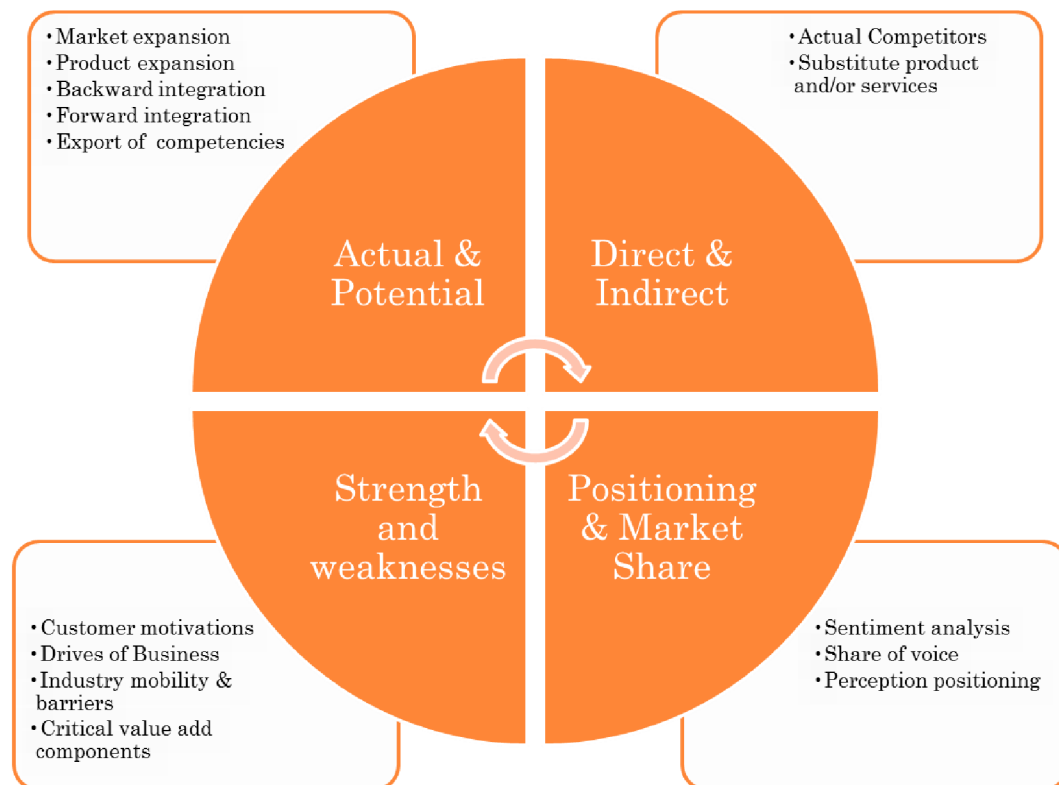
Praktický význam benchmarkingu dle Nenadála (2004) je:

- Jde o ucelený a promyšlený proces, jenž je součástí strategického managementu a to v případě výrobní či firmy poskytující služby.
- Vzájemné porovnávání musí být podložen ověřenými materiály, nelze, aby tato činnost byla založena na pouhém konstatování, že někdo je lepší než my
- Srovnávat a měřit lze téměř cokoli v organizaci, co si dle uvážení zasluhuje pozornost a u čeho je potřeba identifikovat zejména slabé stránky

Prvním a nejdůležitějším smyslem benchmarkingu je získat tolik nutné a inspirující informace pro neustálou potřebu se zlepšovat a tedy tento cíl se dá nazvat jako nástroj učení se (Bartoš, 2011).

Pro docílení všech výše uvedených bodů je zapotřebí jako základní kámen mít vysoké povědomí a to v celosvětovém měřítku. Bez této primární funkce nelze vytvářet kvalitní benchmarking. Dalším požadavkem je potřebná kvalita informačních technik spolu s informační dostupností, která zahrnuje jak kvalitu, tak potřebné množství. Nelze opomenout ani systematický přístup a výběr vhodných partnerů pro porovnávání (Solař a Bartoš, 2006).

V odborné literatuře existuje několik rozdílných přístupů k provádění tohoto měření, porovnávání.



Obrázek 1 - Zacilení benchmarkingu

(Zdroj: bpir.com, 2017)

1.4.1 Výkonový benchmarking

Jak z názvu vyplývá předmětem tohoto šetření je především srovnávání technických parametrů, parametrů kvality a výrobních nákladů. Díky tomuto typu srovnání mají organizace možnost poznat jaká je jejich relativní výkonnost. Zvolený benchmarking doporučují i experti na EFQM. Tento typ zpracování nejčastěji provádí externí společnosti, jež výsledky tohoto šetření poskytují za úplatu (Nenadál a Vykydal, 2011).

1.4.2 Procesní (generický) benchmarking

Zvolený způsob šetření se více zaměřuje na individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti společnostem, jež jsou nejlepšími v daném odvětví. Procesní benchmarking má za cíl najít nejlepší způsoby v provádění každého procesu. Porovnání a měření jsou nejčastěji orientována na používané přístupy, pomocí nichž jsou vykonávány určité typy prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a zároveň spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách. Je zapotřebí, aby byli vyhledáni vhodní partneři, se kterými se naváže spolupráce, samozřejmě až po vzájemné dohodě, vstupních návštěvách a také řádnou přípravou (Solař a Bartoš, 2006).

1.4.3 Funkcionální benchmarking

Při tomto podnikovém srovnávání se bere v potaz hned několik, ale i jedna jediná funkce zvolené organizace. Uplatňuje se v neziskovém sektoru a v oblasti služeb. Nejčastější příklad je uváděn na nabídce a rozsahu poprodejních služeb obchodních řetězců. Na tento typ benchmarkingu jsou ovšem velké finanční zdroje (Nenadál, 2004).

1.4.4 Konkurenční benchmarking

Předmětem tohoto typu je zájem o určitý produkt či službu přímých konkurentů na trhu. Tento způsob srovnávání je volen mezi různými výrobci totožného výrobku, poskytovateli srovnatelných služeb. Je označován za zdaleka nejnáročnější typ benchmarkingu a to z důvodu potřeby velké důvěry všech organizací, jež jsou zainteresovány. Výstupem je porovnání hlavních ukazatelů výkonnosti jako náklady, produktivita, technologie, plánování produkce či úroveň jakosti (Nenadál, 2004).

1.4.5 Interní benchmarking

Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné společnosti mezi vybranými organizačními divizemi, jež zajišťují totožné či příbuzné produkty, procesy nebo služby. Důvodem je nalezení co nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Nejčastější překážkou tohoto srovnání je omezená možnost získání potřebných a ucelených informací. Dále je také značným problémem čas zvoleného projektu, jelikož doba takového jednání je výrazně kratší nežli externí benchmarking. Naproti tomu výsledky mají efekt účinného a efektivního snižování nežádoucích rozdílů ve výkonnosti jednotlivých divizí (Nenadál a Vykydal, 2011).

1.4.6 Externí benchmarking

Soubor činností, pro něž je partnerem pro porovnání a měření jiná a předem zvolená organizace. Tento typ je typický pro malé a střední podniky, pro které tento způsob

bývá jedinou možností srovnání. Největší slabina se skrývá v nalezení optimálního vnějšího partnera. Naproti tomu velkou výhodou tohoto porovnání umožňuje zvolit nejvyšší benchmarking a poučit se od těch nejlepších na trhu (Kaplan a Norton, 2005).

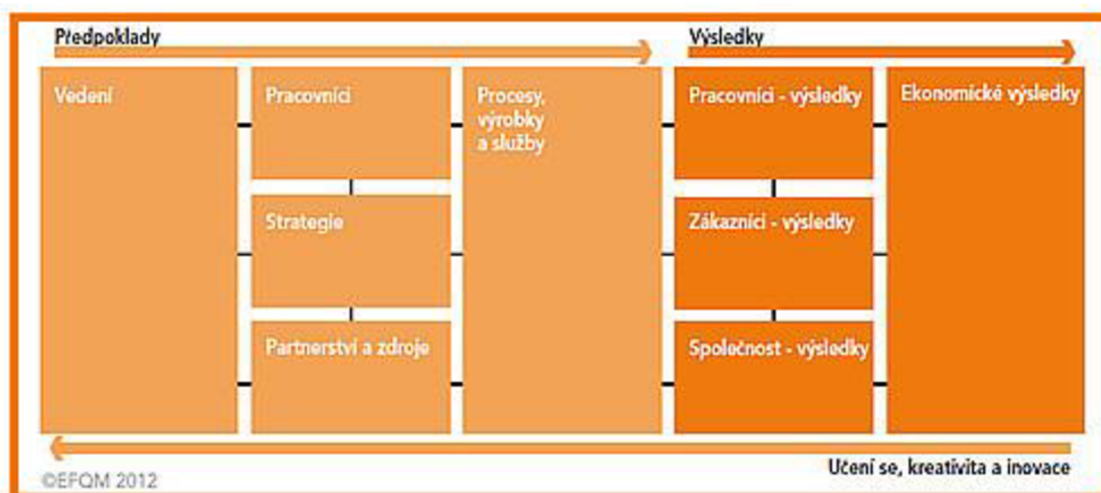
1.5 Model EFQM

Model EFQM Excellence, který je zkráceně nazýván pouze EFQM patří mezi nejdůležitější a také nejčastěji používané modely v rámci celé Evropské unie jako stavební kámen k národní ceně jakosti Pavelková a Knápková, 2009).

Tento model vytvořila v roce 1991 Evropská nadace pro management jakosti. Mezi lety 1991 až 1999 byl známý pod názvem TQM (Total Quality Management). Právě v roce 1999 byl významně přepracován Evropskou nadací pro management jakosti a zde plyne část názvu EFQM (European Foundation for Quality Management). Další inovace proběhla v roce 2011, kdy došlo k úpravě procentuální části definující váhu hlavních kritérií (Oakland, 2012).

Poslední změnou model prošel v roce 2013. Vedoucí projektu a zároveň provozní ředitel tuto změnu popsal jako „evoluci, nikoliv revoluci“. Odkazoval na potřebu oživení ekonomiky jako důležitější proces, kdy organizace a jejich vedoucí převzali potřebnou odpovědnost a začali řídit nutnou změnu, která má za cíl udržitelný rozvoj společnosti, budoucí schopnosti a poskytl strategičtější přístup k řízení rizik. Toto jsou jedny z nejdůležitějších částí, kterým věnuje verze 2013 svou pozornost. Zároveň také zjednodušuje rámec řízení, což má za cíl usnadnit lidem pochopení a následnou implementaci. Tato verze byla představena 10. října 2013 na EFQM Fóru v Bruselu.

Metody používané v tomto modelu Excellence jsou sebehodnocení a benchmarking a i přesto, že se vyznačuje velkou náročností, jde o doposud nejdokonalejší materiál k rozvoji systémů managementu, jaký máme dnes k dispozici (Nenadál, 2004).

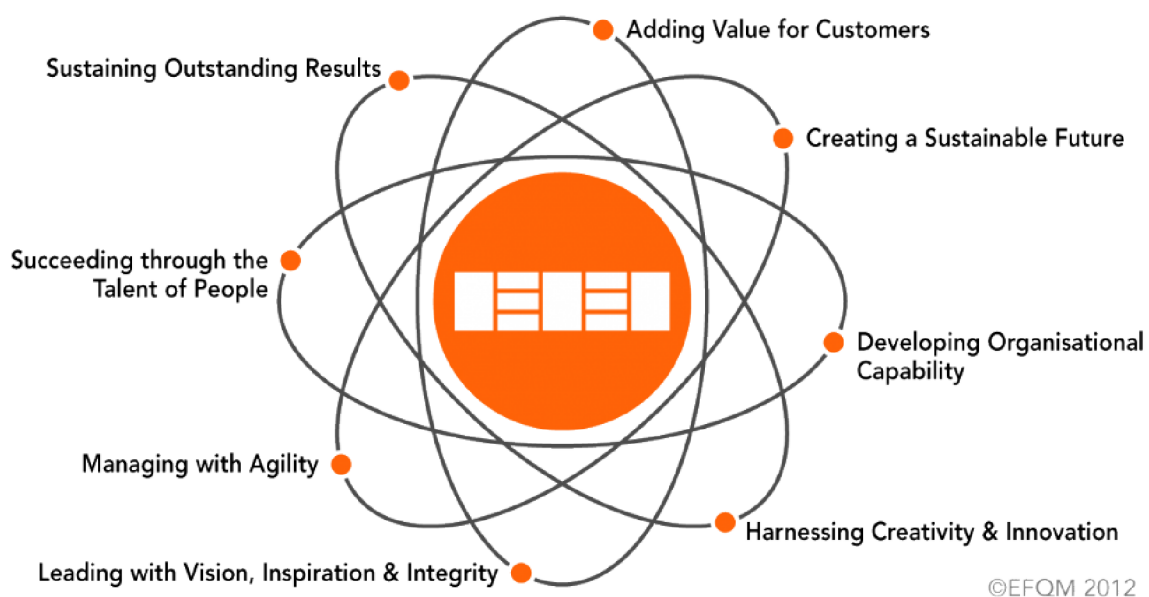


Obrázek 2 - Schéma modelu EFQM Excellence

(Zdroj: efqm.org, 2017)

Základní principy fungování Excellence jsou dle Nenadála, str. 38 (2004) následující:

- Orientace na výsledky – tedy dosahování takových výsledků, jež vrcholně naplní všechny zúčastněné strany.
- Zaměření na zákazníka – jsou vytvářeny trvalé hodnoty pro zákazníky.
- Vůdcovství a stálost účelu - Excellence je inspirujícím vůdcovstvím vycházejícím z vize a doprovázený stálostí účelu.
- Management prostřednictvím procesů a faktů – Model je řízením organizace prostřednictvím souboru systémů, procesů a faktů, které spolu souvisejí.
- Rozvoj a zapojení lidí – Model je maximalizací příspěvků zaměstnanců díky jejich zainteresovanosti.
- Neustálé učení se, inovace a zlepšování – Excellence je analýzou současného stavu a efektivní změnou s využitím procesů učení se k tvorbě inovací a příležitostem ke zlepšování.
- Rozvoj partnerství – Cílem je rozvíjení, rozšiřování a udržování partnerství s přidanou hodnotou.
- Sociální odpovědnost – Model je aktivitami, jež jdou mnohem více za rámec minimálních legislativních požadavků a kterými podnik usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti (Nenadál, 2004).



Obrázek 3 - Základní koncepce Excellence

(Zdroj: efqm.org, 2017)

Hlavním cílem EFQM Excellence Model je identifikovat slabá místa společnosti a vyhledat jeho slabé stránky. Model má obecný charakter, a díky této výhodě jej lze aplikovat v téměř jakékoli organizaci a to bez ohledu na její velikost či druh nabízených produktů či poskytovaných služeb. Zahrnuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií a každé dva roky je nutné je přezkoumat a aktualizovat z důvodu ucelené komplexnosti a vhodnosti. Prvních pět kritérií (nazývaných předpoklady) doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno a jaké metody by měly být využity k maximalizaci výsledků. Zatímco další čtyři kritéria (nazývaných výsledky) ukazují, co bylo již v organizaci dosaženo. Mezi kritérii modelu jsou přirozeně logické vazby, například přístupy a metody uplatňované v rámci kritéria Lidé (Pracovníci) významně ovlivňují výsledky vzhledem k zaměstnancům (Solař a Bartoš, 2006).

Logika a teorie EFQM Modelu Excellence je vcelku jednoduchá, avšak její implementace je mnohem náročnější a složitější (Oakland, 2012).

V následující části budou popsány jednotlivá kritéria celého modelu:

1.5.1 Vedení

To kritérium je zaměřeno zejména na manažery, kteří sídlí ve vrcholovém vedení společnosti. Má za cíl hodnotit jak naplňují vize, mise a zejména rozvíjejí hodnoty

nutné pro dlouhodobý úspěch. V tomto kritériu má i své místo osobnost a angažovanost manažerů, jejichž cílem je snaha dosáhnout správného fungování podniku a jeho další rozvoj (Nenadál, 2004).

Vedení podle Solaře a Bartoše (2006) obsahuje svá dílčí kritéria:

- Vůdcové rozvíjejí misi, vizi hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury Excellence.
- Vůdcové jsou osobně zapojeni do toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.
- Manažeři jsou angažováni do vztahů se zákazníky a dalšími partnery společnosti.
- Vedoucí pracovníci motivují, podporují a projevují uznání u zaměstnanců.
- Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu Excellence.

1.5.2 Politika a strategie

Váha tohoto kritéria prošla určitou změnou. V roce 1999 byla váha na 8%. Následovala úprava v roce 2013, kdy byla pevná váha zvýšena na 10% (efqm.org).

Jak tvrdí Solař a Bartoš, str. 144 (2006) „*Společnost vkládá svou vizi a misi díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů*“.

Stejně jako vedení, tak i politika a strategie má svá dílčí kritéria:

- Politika a strategie je postavena na bázi současných i budoucích potřeb a očekáváníů zainteresovaných stran.
- Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých aktivitách.
- Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a inovovány.
- Politika a strategie jsou přerozdělovány na všechny klíčové procesy.
- Politika a strategie jsou komunikovány a implementovány (Solař a Bartoš, 2006).

1.5.3 Lidé

Společnost řídí, uvolňuje, rozšiřuje a rozvíjí možnosti svých zaměstnanců a to jak na úrovni jednotlivce tak celé organizace. Tyto činnosti se realizují v zájmu podnikové strategie, politiky, tak i v zájmu efektivnějšího vykonávání podnikových procesů (Nenadál, 2004).

Hodnota třetího kritéria byla také v minulosti změněna. V roce 1999 byla hodnota na 9%, avšak stejně jako u kritéria vedení byla tato položka v roce 2013 navýšena na 10%. Tato změna je důkazem stále rostoucí hodnoty lidských zdrojů a zároveň došlo k celkovému zjednodušení modelu EFQM (efqm.org)

Popis dílčích kritérií dle Solaře a Bartoše (2006):

- Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny
- Jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány znalosti i kompetence lidí.
- Lidé jsou angažováni a zmocněni k procesům.
- Zaměstnanci a organizace spolu vedou dialog.
- Zaměstnanci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.

1.5.4 Partnerství a zdroje

Čtvrté kritérium ohodnocuje to, jak organizace plánuje spolupráci s obchodními partnery jak v odvětví strategie, politiky, procesů řízení organizací externích i interních zdrojů (Oakland, 2012).

Jako předcházející kritéria i odvětví partnerství a zdroje zaznamenalo procentuální změnu v roce 2013 a to z 9% na 10%. Kromě zjednodušení celého modelu, kdy došlo k vyrovnaní jednotlivých kritérií, byl jako hlavní důvod zejména uvědomění si významu a důležitosti tohoto kritéria na celkový chod organizace (efqm.org).

Dílčí kritéria dle Solaře a Bartoše (2006):

- Jsou řízeny externí partnerské vztahy.
- Jsou řízeny finanční zdroje.
- Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- Jsou řízeny technologie v organizaci.
- Jsou řízeny informace a znalosti.

1.5.5 Procesy

Dle Nenadála str. 50 (2004) „*organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany*“.

Pod pojmem procesy leží celý proces objednávky přes výrobu až po doručení konečnému zákazníkovi a jeho v případě potřeby doprovodného servisu. Stejný postup je i u poskytování služby, od samotné myšlenky vytvořit službu až po její poskytnutí (Solař a Bartoš, 2006).

Popis dílčích kritérií dle Nenadála (2004):

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- Procesy organizace jsou zlepšovány, a pokud je to vhodné, s využitím inovací tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.
- Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.
- Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány.
- Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky.

Význam slova proces skrývá skutečně celý řetězec činností od obdržení objednávky, přes výrobu výrobku až po konečný servis zákazníkům. Snahou je porozumět a označit každý jednotlivý proces. Za povšimnutí stojí změna z roku 2013, kdy byla hodnota procesů snížena z původních 14% na 10% (efqm.org).

1.5.6 Výsledky vzhledem k zákazníkům

Cílem tohoto kritéria je identifikovat jaký je cíl ve vztahu k externím zákazníkům a jak ho zejména dosahuje. Hlavní kategorie, kterými se zabýváme, je image podniku, jaká je hodnota výrobků, loajalita našich zákazníků a nakonec poskytované služby a doprovodný servis (Oakland, 2012).

Dílčí kritéria dle Nenadála (2004):

- Měřítka vnímání ze strany zákazníků-všeobecné hodnocení od zákazníků, pochvaly, stížnosti, diskuze aj. V závislosti na typu podniku měřítka zahrnují image organizace, výrobky a služby, prodej a jeho podpora a nakonec tolik potřebnou loajalitu.
- Ukazatel výkonnosti-tento ukazatel slouží zejména k monitoringu, reportingu, ale zvláště k pochopení a předvídání výkonnosti i k předvídání vnímání externích zákazníků

Pro objektivní posouzení je třeba obou úhlů pohledu. Jedině tak dostaneme objektivní a korektní pohled na danou věc, proto třeba strany externí, tak interní. Také zde došlo v roce 2013 ke změně, avšak v tomto případě se jednalo o ponížení z 20% a konečných 15% (efqm.org).

1.5.7 Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Tato kategorie se zabývá podnikových zaměstnanců, zkoumá jejich motivaci a snaží se na ni působit a ovlivňovat ji. Jedná se zejména o kariérní růst či rozvoj, dále pracovní příležitosti a hodnocení podle daných cílů.

Dílčí kritéria dle Solaře a Bartoše (2006):

- Měřítka vnímání zaměstnanci-jak naši organizaci vnímají samotní zaměstnanci a potřebná data se zjišťují z diskusí, rozhovorů, hodnocení apod.
- Ukazatele výkonnosti-jedná se především o interní ukazatele v podobě monitoringu a následného předvídání výkonnosti zaměstnanců

I na toto kritérium dopadla modernizace z roku 2013. Jedná se o nárůst 1% na konečných 10% (efqm.org).

1.5.8 Výsledky vzhledem ke společnosti

V tomto případě se jedná, jak společnost působí na své okolí a jak je jím vnímána. Jde zejména o ochranu životního prostředí, chování vůči obyvatelům (ať už jde o místní, národní či mezinárodní komunitu). Toto kritérium má stejně rozčlenění jako zákazník či zaměstnanec. Mluvíme tu o dvou, dílčích členění, která mají několik dalších sub kritérií, jež zajišťují komplexnější, ale i složitější provedení výzkumu (Nenadál, 2004)

- Měřítka vnímání společností-jde např. o image, zapojením společenství v oblasti zdravotnictví a vzdělávání, dále jde o ochranu životního prostředí, činnosti vedoucí k trvalé udržitelnosti zdrojů a nakonec image.
- Ukazatele výkonnosti-zde se jedná o interní ukazatele pro předvídání a dedukování výkonnosti podniku a vnímání společností. Tyto ukazatele zahrnují mediální pokrytí, širokou spolupráci s úřady, výměna informací, informace týkající se změny ve vývoji zaměstnanosti (Nenadál, 2004)

Uvedený typ získávání informací, je jako v předcházejících kritérii, dodává organizaci potřebný přehled o reálné situaci a na tomto základě staví svá příslušná opatření, aby byla sjednána náprava. V roce 2013 došlo k procentnímu navýšení ze 4 na 10%. Oproti roku 1999 je zde jasné, že se klade mnohem větší váha na vztahy mezi podniky a společnostmi (efqm.org).

1.5.9 Klíčové výsledky výkonnosti

Podle Solaře a Bartoše (2006) se toto kritérium zabývá výsledků, kterých dosahuje s ohledem na plánovanou výkonnost. Jaké jsou finanční i nefinanční výsledky organizace na trhu a to vzhledem ke zvolené politice a strategii.

Dílčí kritéria:

- Klíčové výsledky výkonnosti-Názor Nenadála (2004) je takový, že měřítka zvolená společností jsou stěžejními výsledky, jež byly definovány a schváleny v rámci politiky a strategie podniku. Jde o finanční (tržby, obrát, zisk) a mimo finanční výsledky, jako je podíl a doba strávená na daném trhu.
- Klíčové ukazatele výkonnosti-zde se jedná o finanční ukazatele jako je cash-flow, ekonomická bilance a jiné. Mimo finanční ukazatele v tomto případě jsou inovace, externí zdroje dodávek a dodavatelů, technologie, komplexní informace a znalosti.

Po zhodnocení obou dílčích kritérií má podnik možnost naprosto objektivního zhodnocení a také potřebně kvalitní informace pro realizaci kteréhokoliv potřebného opatření k nápravě (Bartoš a Solar, 2006).

Procentní hodnota posledního kritéria modelu EFQM se nezměnila, a tedy už od roku 1999 dosahuje hodnoty 15%. Dle oficiálních údaj EFQM využívá tento model více než 25000 z toho více jak 55% malých a středních firem, včetně 65% největších evropských společností (efqm.org)

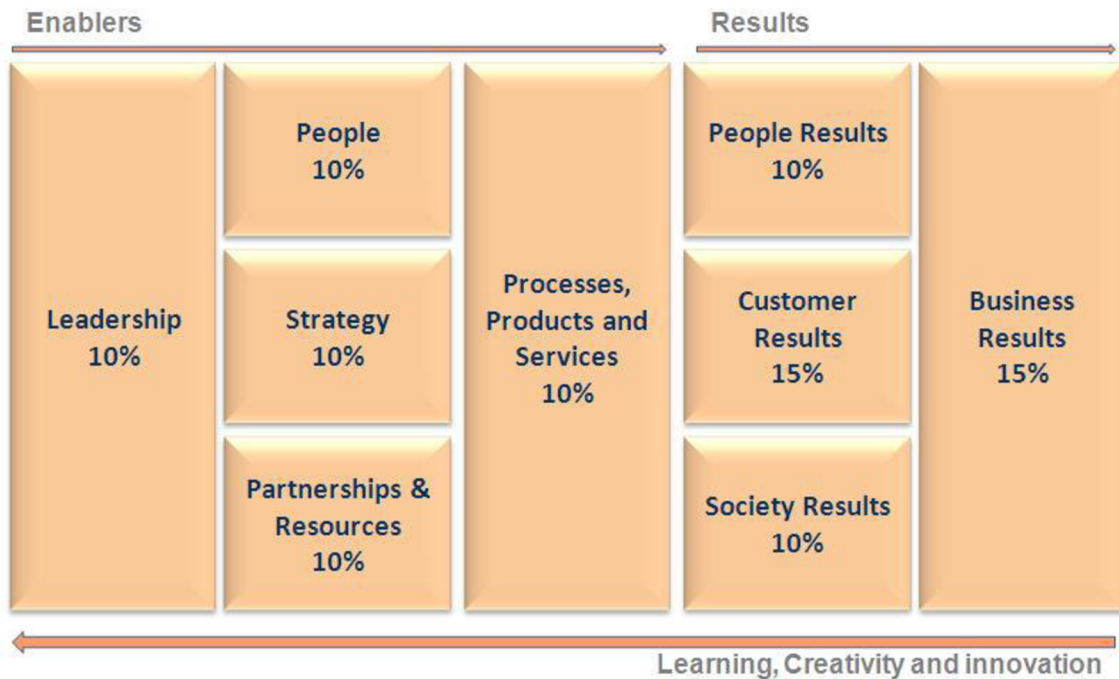
Důvody tak značného využití jsou tři. Jde o prvotně o nástroj inspirace, který slouží k dalšímu nutnému rozvoji systému managementu. Dále možnost srovnání při oceňování evropských společností, jež dlouhodobě vynikají v implementaci principů Excellence, Evropskou cenou za jakost. A nakonec slouží toto srovnání jako možnost posouzení, jak je náš systém managementu vyspělý za pomoci organizací procesem=sebehodnocením (Nenadál, 2004).

1.6 EFQM Excellence Model 2013

Evropská nadace pro řízení jakosti, tak jak slíbila při uvedení modelu 2010, revidovala a zpřesnila model na základě výstupů od stovek řídicích pracovníků napříč Evropou shromážděných během posledních 3 let. Pro oživení a udržení ekonomiky je důležité, aby organizace a jejich vedoucí převzali odpovědnost a řídili změnu, která má za cíl udržitelný rozvoj, schopnosti a zaujali lepší, strategičtější přístup k řízení rizik. To je ukázka z několika oblastí, na které bude zaměřena větší pozornost ve verzi modelu

2013. Rovněž se zde zjednodušuje rámec řízení, což lidem usnadní pochopení a implementaci (Kaplan a Norton, 2005)

Aktualizovaná verze modelu byla představena 10. října 2013 na EFQM Fóru v Bruselu (efqm.org). Poslední verze modelu byla představena v roce 2013, která znamenala změny hodnot některých kritérií a naznačení vývojového trendu moderní doby.



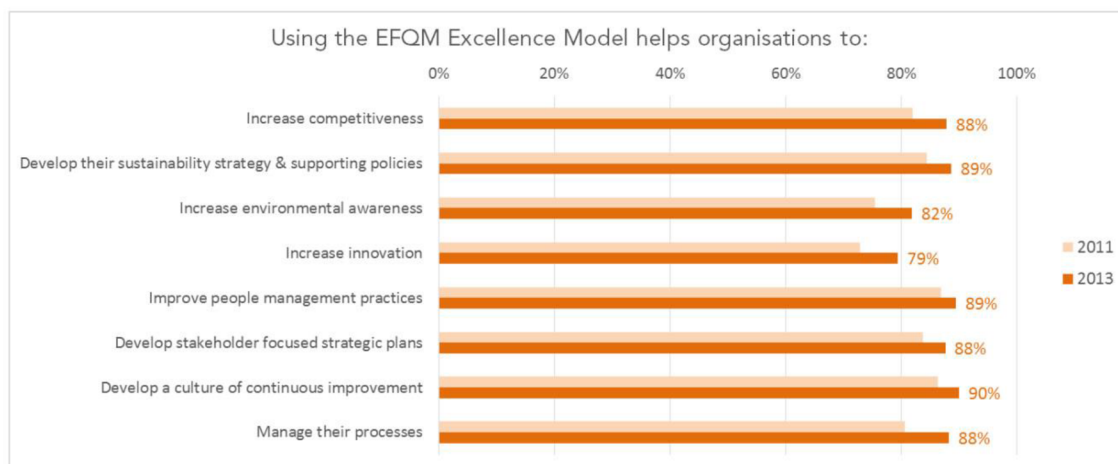
Obrázek 4 - Model EFQM Excellence 2013

(Zdroj: efqm.org, 2017)

- Kritérium Lidé zvýšeno z 9% na 10%.
- Kritérium Politika a strategie zvýšeno z 8% na 10%.
- Kritérium Partnerství a zdroje zvýšeno z 9% na 10%.
- Kritérium Procesy sníženo z 14% na 10%.
- Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům zvýšeno z 9% na 10%.
- Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům sníženo z 20% na 15%.
- Kritérium Výsledky vzhledem ke společnosti zvýšeno z 6% na 10%.

Přesto, že se jedná o drobné úpravy lze pozorovat určité zásadní trendy. Například posílení vnímání podniku směrem ke strategickým skupinám jako jsou zaměstnanci a společnost jako celek. Naopak jsou zde určité snahy o zmírnění pozice zákazníka, jako hlavního faktoru úspěchu. Lze říci, že tato změna posiluje snahu o pochopení podniku

jako takového, že hlavní myšlenkou je pochopit sami sebe a teprve potom chápat naše okolí (efqm.org).



Obrázek 5 - V čem je model EFQM Excellence nápomocen podnikům

(Zdroj: cma.cz, 2017)

1.7 Model START PLUS

Rada kvality České republiky uvádí pro všechny zájemce, kteří mají zájem o zlepšování výsledků jejich podnikatelských činností a zvyšování konkurenceschopnosti jednoduchý model, jehož použitím lze identifikovat současnou úroveň podniku, silné stránky i oblasti pro neustálé zlepšování, a dále schopnost nastartovat proces zefektivňování v oblastech, ve kterých je to třeba (Rada kvality České republiky, 2000).

Tento model se nazývá START PLUS a je součástí programů Národní ceny kvality střední obtížnosti. Dále existuje model START (jednoduchý) a modelu EXCELENCE (náročný). Všechny tři modely jsou založeny na principech EFQM Excellence Model (Rada kvality České republiky, 2000).

Uvedený model START PLUS má totožnou základní strukturu jako EFQM Excellence Model. Celkem devět kritérií, jež jsou rozdělena na skupiny „Předpoklady“ a „Výsledky“, jsou základem pro hodnocení organizace na cestě k úspěchu. Příslušná procenta znamenají relativní důležitost kritéria vzhledem k celku. Celkové maximum je 1000 bodů, organizace, které začínají, se zpravidla pohybují v intervalu od 100 až 300 bodů. Skupina „Předpoklady“ ukazuje, jakou cestou bylo dosaženo výsledků

plánovaných a také dosažených. Skupina „Výsledky“ ukazuje, čeho organizace dosáhla nebo právě dosahuje, a to v dlouhodobém horizontu, minimálně tři let a déle (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

Soustavné a pravidelné srovnávání činností podniku s EFQM Excellence Model je nástrojem ke stálému zlepšování výkonnosti a efektivnosti všech podnikových činností. Základním přístupem je sebehodnocení organizace. Model je využíván managementem úspěšných organizací a je znám jako jeden z nejlepších a nejefektivnějších prostředků k hodnocení všech činností a stupňů organizace (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

1.7.1 Předpoklady

Model START PLUS je od plného EFQM Excellence Model rozdílný tím, že popisuje předpoklady formou otázek, jež předpoklady rozděluje na menší části, na které lze konkrétně a s určitostí odpovědět.

Pro všechny otázky skupiny „Předpoklady“ platí, že by způsob jejich realizace měl být plánován, a měl by podporovat strategii organizace. Každý přístup by měl být v praxi aplikován systematicky, a měl by být hodnocen a zlepšován. Do této skupiny patří kritéria 1 až 5 (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

1.7.2 Výsledky

Výsledky jsou už ze své podstaty vždy konkrétní a každý podnik může podle své specializace a podmínek používat pro jejich identifikaci jinou sadu měřítek. Z tohoto důvodu je velmi obtížné definovat v modelu START PLUS nějakou konkrétní sadu měřítek. Proto jsou v části zprávy věnované výsledkům u každého kritéria připraveny dvě tabulky (měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti), kde společnost stručně definuje měřítka, jež v určité oblasti využívá. Každé kritérium je zaměřeno na jinou oblast výsledků, a tím i na jiná měřítka. Všechna kritéria skupiny „Výsledky“ musí mít konkrétní číselnou podobu, z důvodu aby bylo možné sledovat jejich trendy, určovat dané cíle a porovnávat je s výsledky dalších, a zejména vhodných externích organizací (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

U měřítek skupiny „Výsledky“ se dále hodnotí rozsah a přiměřenost, tzn. rozsah pokrytí dané oblasti vhodnými měřítky. Hodnotí se tedy, co se měří, a zda je to přiměřené dané

oblasti a charakteru organizace. Například jedno nebo dvě měřítka spokojenosti zákazníků mohou být dostačující pro organizaci, která má dvacet zaměstnanců, ale naprosto nedostatečné pro organizaci s 300 zaměstnanci, která by měla měřit více věcí. Tato skupina zahrnuje kritéria 6 až 9 (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

1.7.3 Význam jednotlivých kritérií

Kritérium 1: Vedení

Kritérium zkoumá chování a činnost vrcholového managementu i ostatních vedoucích pracovníků. Specializuje se zejména na to, jak vedoucí osobnosti podporují a umožňují dosažení poslání a vize a rozvíjejí hodnoty nezbytné pro dlouhodobý úspěch.

Kritérium 2: Strategie

Kritérium se zabývá tím, jak podnik realizuje své poslání a vizi pomocí jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, které jsou podporovány odpovídající politikou, procesy, plány a úkoly.

Kritérium 3: Pracovníci

Třetí kritérium se zaměřuje na to, jak si organizace váží svých zaměstnanců, a jakým způsobem využívá a rozvíjí jejich potenciál k navzájem výhodnému dosahování cílů.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Hlavní úkolem tohoto kritéria je vedení a plánování spolupráce s externími organizacemi, řízení vnitřních zdrojů a efektivního fungování vlastních podnikových procesů.

Kritérium 5: Procesy, Produkty a Služby

Kritérium se týká vývoje, řízení a neustálého zlepšování podnikových procesů pro podporu realizace vlastní politiky a strategie a uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Toto kritérium se zabývá výsledky, jakých podnik dosahuje vzhledem ke spokojenosti externích zákazníků.

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium sedmé monitoruje výsledky, kterých je organizací dosahováno ve vztahu k vlastním pracovníkům a jejich spokojenosti.

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Osmé kritérium se týká výsledků, jež společnost dosahuje v oblasti naplňování potřeb a očekávání okolí na úrovni regionální, státní i nadnárodní.

Kritérium 9: Klíčové výsledky

Poslední kritérium zkoumá výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k stanoveným cílům a klíčovými prvky strategie podniku (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

Sebehodnocením a hodnocením pomocí modelu START PLUS získává dotyčný podnik ucelený pohled popisující a hodnotící stav organizace. Model START PLUS mohou využívat jak společnosti hlásící se do programu Národní ceny kvality České republiky, tak organizace, které model chtějí použít k sebehodnocení jako účinný nástroj zlepšování své výkonnosti. Aplikace modelu START PLUS připravuje podnik na další úroveň cesty k excelenci aplikací plného EFQM Excellence Model. Dokumentace modelu START PLUS se skládá z Uživatelské příručky, dále z Podkladové zprávy pro hodnocení a z Hodnotícího sešitu (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

1.7.4 Stupně ocenění

1. stupeň – Ocenění za zapojení organizace

„Toto ocenění znamená, že organizace začala používat pro své řízení principy Modelu excelence EFQM a zúčastnila se programu START PLUS. Organizace, která získá toto ocenění, dosáhla bodového ohodnocení v rozsahu 175 až 300 bodů a obdrží Osvědčení s textem „Perspektivní firma“ (Perspektivní organizace), hodnocení dle modelu START PLUS (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

2. stupeň – Ocenění zlepšení výkonnosti organizace

„Toto ocenění znamená, že organizace, která používá pro své řízení některé principy Modelu excellence EFQM se zúčastnila programu START PLUS. Organizace, která získá toto ocenění, dosáhla při bodovém hodnocení více jak 300 bodů. (diplom s textem „Úspěšná firma“ (Úspěšná organizace) – hodnocení dle modelu START PLUS.“ (Národní informační středisko podpory kvality, 2011).

Doba platnosti ocenění je 3 roky a organizace mají právo tuto informaci uvádět ve svých propagačních a jiných materiálech, ať už písemných, obrazových či zvukových.

V této diplomové práci bylo aplikováno vydání modelu START PLUS z roku 2011.

1.8 Kombinace více modelů v rámci podniku

Autoři v této souvislosti prezentují možnost kombinace více modelů hodnocení výkonnosti v rámci jednoho podniku. Každý z uvedených modelů se zabývá jinou, avšak velmi podobnou kategorií hodnocení, při jejich aplikaci by měl nastat synergický efekt, který poskytne vedení podniku další a detailní informace, než kolik by jich poskytl každý z model zvlášť. Důležité je uvést, že při aplikaci jednoho modelu a pochopení jeho základní principu, by mělo být pro podnik snazší implementovat i druhý model, jelikož vedení podniku už prokázalo otevřenost ke změnám (Wagner. 2009).

1.8.1 EFQM Excellence Model a Six Sigma

Vedení řady podniků si přestává klást otázku, zda Six Sigma je víc než pouhým heslem, a zda ovlivňuje víc než pokrokové koncepty jako EFQM Excellence Model nebo ISO 9000:2000. Podniková praxe ovšem ukazuje, že je možné tyto koncepty úspěšně kombinovat. Odborníci a zkušení uživatelé však účinky Six Sigma znají (Veber, 2010).



Obrázek 6 - Jednotlivé kroky metody Six Sigma

(Zdroj: Analyzujaproved.cz, 2017)

Jak vyplývá z definice EFQM jedná se o vícedimenzionální uvažování ohledně podniku. Pracuje na základě perspektiv a vypracovává základní filozofii celé společnosti. Six Sigma na druhou stranu nabízí metodologicky velmi přesný postup práce, který v celkovém obrazu povede k systematickému vyhledávání procesu zlepšování. Propojení modelu EFQM a Six Sigma tedy povede k stanovení základní ideologie společnosti, včetně její promyšlené a důsledné cesty naplnění (Oakland, 2012).

1.8.2 EFQM Excellence Model a BSC

Autoři Solař a Bartoš uvádí následující rozdílnosti: „Model EFQM vyžaduje vícedimenzionální uvažování, pracuje s perspektivami, využívá ukazatel a vyžaduje strategické akce“. Tak vzniká dojem, že model EFQM a BSC jsou dva vzájemně si konkurující koncepce se stejnými cíli, mezi nimiž by se mělo rozhodnout a zamezit tak duplicitním činnostem (Solař a Bartoš, 2006).

EFQM je ve stejné míře jak nástrojem diagnostickým, tak i sebehodnotícím. Zajišťuje komplexní, pravidelnou a systematickou kontrolu činností a výsledků podniku na základě modelu orientovaného na kvalitu, na jehož základ se má dosahovat výborných výsledků. V popředí vždy stojí otázka: „děláme věci správně?“ (Oakland, 2012).

BSC je naproti tomu nástroj řízení, orientovaný na strategii, který zajišťuje realizaci strategického řízení jednotlivých organizačních jednotek. Z hlediska BSC zní hlavní otázka takto: „*Jaké věci chceme dělat v budoucnosti*“?(Oakland, 2012).

Využití konceptu BSC:

- Ke zvýšení porozumění příčiny a důsledků a zlepšení rozhodování manažer
- K propojení operativních aktivit se strategickými prioritami založenými na vizi (Pavelková a Knápková, 2009).

Využití konceptu EFQM Excellence Model:

- Ke kontrole výkonnosti podniku a identifikace jeho silných a slabých stránek
- K iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009).

1.8.3 BSC a Six Sigma

Six Sigma má pozitivní vliv na kvalitu, čas a náklady, při použití s vysokým stupněm zralosti také na inovaci. Je široce akceptovaným přístupem k budování excelence kontinuálním zlepšováním výrobku a procesu. Představuje systém, který naslouchá požadavkům zákazníka, měří mezery ve výkonnosti, analyzuje příčiny a implementuje změny (Pavelková a Knápková, 2009).

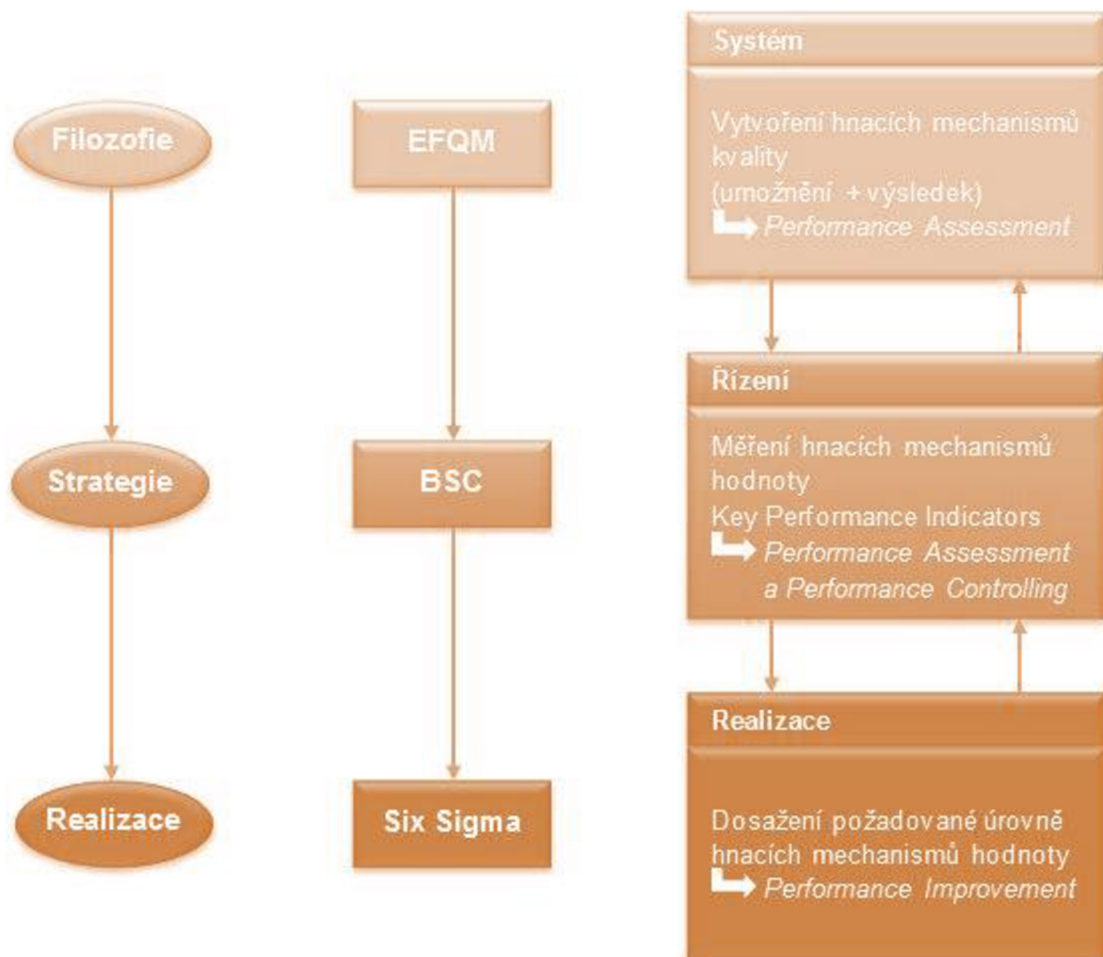
Spojení koncept BSC a Six Sigma umožňuje kombinovat strategický pohled BSC a operativní přístup Six Sigma, a tak využít silných stránek obou koncept. Efektivní řízení výkonnosti může být získáno:

- Rozpadem strategie na jednotlivé cíle – BSC
- Přiřazení metrik k jednotlivým cílům – BSC
- Propojení metrik s kritickými parametry kvality – Six Sigma
- Identifikací příležitostí pro zlepšení výrobků nebo procesů – Six Sigma (Kaplan a Norton, 2005).

Jinými slovy můžeme říci, že vize a strategie společnosti vytvořena na základ modelu BSC, může být vhodně doplněna a důsledně aplikována detailní prací a kontrolou v modelu Six Sigma. Podnik tak získá daleko větší přehled o svých procesech a jejich vzájemném ovlivňování se. Otázkou je zde pravděpodobná časová náročnost celého

hodnocení, která by u menších podnik nemusela odpovídat míře přínosu nových informací (Töpfer a kol., 2008).

Varianta propojení všech tří zmíněných modelů je zde uvedena spíše pro úplnost a jako doklad existence i této možnosti. Klíčová je zde smysluplnost takového propojení a dosažení synergického efektu, kdy za cenu vyšší práce na obou modelech bude hodnota dosažených informací této námaze odpovídat (Veber, 2010).



Obrázek 7 - Propojení tří konceptů Quality Management

(Zdroj: Upraveno dle Töpfera a kol., 2017)

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část práce se bude věnovat akciové společnosti Federal-Mogul Friction Products a její ukázka aplikace EFQM Excellence Modelu na zlepšení podnikové výkonnosti. Budou zde provedeny analýzy jednotlivých perspektiv a dále bude provedeno vyhodnocení a následná doporučení pro dosažení zlepšení fungování celé organizace.

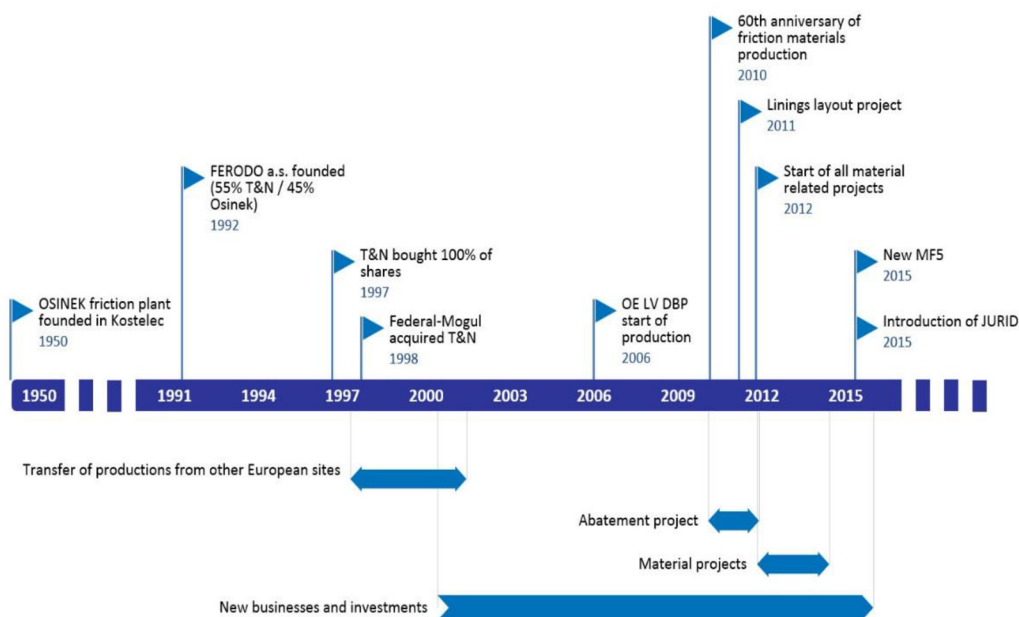
2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Federal-Mogul Friction Products a.s.
Sídlo společnosti:	Jirchářská 233, Kostelec nad Orlicí
Právní forma:	akciová společnost
Vznik společnosti:	9. 4. 1992 u Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové, oddíl B, č. vložky 561
IČ:	45534144
Základní kapitál:	10 000 000 Kč
Vlastnická struktura:	10 000 akcií na jméno o nominální hodnotě 1 000 Kč 100% vlastnického podílu ve Federal-Mogul Friction Products a.s. vlastní mateřská společnost Federal-Mogul Limited UK
Předmět činnosti:	silniční motorová doprava, nákladní, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, velkoobchod, podnikání v oblasti nakládání s odpady, vývoj, výroba a prodej brzdového a spojového obložení třecích segmentů kotoučových brzd, pásového obložení truhlářství, zámečnictví, zprostředkovací činnost v oblasti

Obchodní jméno společnosti je Federal-Mogul Friction Products a.s. Jedná se o akciovou společnost, zapsanou do OR 9. 4. 1992 (IČ 45534144) a sídlící v Kostelci nad Orlicí, Jirchářská 233, PSČ 517 41. Svým zaměřením patří mezi podniky působící v oblasti vývoje, výroby a prodeje třecích materiálů, tzn. brzdového obložení a diskových brzd.

Firma je součástí americké nadnárodní společnosti Federal-Mogul Corporation se sídlem v Southfieldu, ve státě Michigan, USA. Koncern Federal-Mogul Corporation v současné době vlastní 106 průmyslových výrobních a 15 celosvětových distribučních sítí, které jsou rozmístěny ve 25 zemích na pěti kontinentech. V rámci

celého koncernu je zaměstnáno přibližně 45 tis. osob a tržby za rok 2016 dosáhly výše 6,9 bilionů dolarů.



Obrázek 8 - Historie společnosti Federal-Mogul FP a.s.

(Zdroj: Vlastní prezentace společnosti, 2017)

Nejvýznamnějším zákazníkem je v současnosti na obou divizích společnosti tzv. Aftermarket (dělen na různá distribuční centra), jež realizuje druhotný prodej do sítí servisních organizací a uplatňuje se na trhu náhradního vybavení, potřeby.

Mezi nejvýznamnější zákazníky třetí strany, jež jsou tvořeni prvovýrobci brzdových systémů, strojírenských zařízení apod., patří na divizi diskových brzdových destiček bezesporu TRW Jablonec, Renault SAS a Renault Samsung Motors. Nejvýznamnějšími a současně nejznámějšími zákazníky na divizi brzdového obložení je např. Frenco, Brakes India Limited, Volvo, MAN, CANAVERA & Audi S.R.L., Daimler AG, Inver Press a Iveco.

Firma využívá dva typy informační systémů. První je MFG-PRO, který slouží pro vedení účetnictví, skladování, nákup. Druhý typ je systém SAP a slouží pro AFTERMARKETY, avšak tento typ informačního systému je dosti nákladný pro celozávodní využití. Nicméně cílem je do 5 let pokrýt systémem SAP celý závod. Tok materiálu, zásob i dokumentů je sledován pomocí čárových kódů. Podnik má výborně zpracovaný systém sledování zakázek a materiálových toků spolu se zodpovědnými

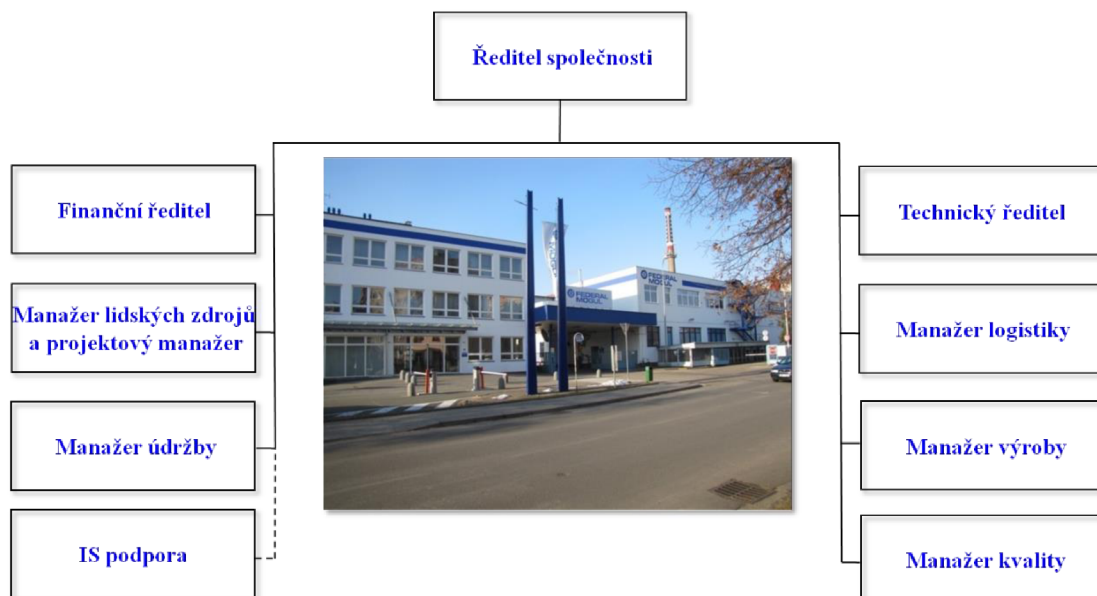
osobami za jejich zpracování. Informační systém umožňuje vyhledat, jaký materiál byl jakou osobou zpracován na jakou zakázku, v jakém okamžiku.

2.1.1 Organizační struktura

V čele vrcholového managementu společnosti zaměstnávají 545 zaměstnanců stojí ředitel a jemu přímo podřízených osm senior manažerů, z nichž je každý zodpovědný za jemu přidělenou oblast. Jedná se o finančního ředitele, manažera lidských zdrojů a projektového manažera v jedné osobě, manažera údržby, osoby zodpovědné za IS podporu ve společnosti, technického manažera, manažera logistiky, ředitele výroby a v neposlední řadě manažera kvality.

Přes 85% zaměstnanců jsou lidé z výroby. Jedná se o zaměstnance skladu, kde se pracuje na dvousměnný provoz a zaměstnance výroby s třisměnným provozem. Mezi ostatní patří administrativní pracovníci, především obchod, nákup, personální a finanční oddělení.

Federal Mogul Friction Product a.s. klade velký důraz na kvalitu svých výrobků, kterou dokládá certifikace ISO TS 16949. Další certifikace společnosti jsou ISO 14001 související se životním prostředím a OHSAS 18001 pro BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Nelze opomenout nejnovější ISO normu 9001, která zajišťuje systém managementu kvality.



Obrázek 9 - Organizační struktura podniku

(Zdroj: Vlastní prezentace společnosti, 2017)

2.1.2 Dodavatelé, odběratelé a konkurence

Společnost je silným solventním odběratelem chemických směsí. Má přes 500 dodavatelů, kteří dodávají jak nepřímo, tak přímo. Přímých dodavatelů je kolem 200 a z toho 180 dodává suroviny na směsi a 20 komponentů. Dodavatelé se dělí dle toho, co dodávají. Jedná se o suroviny (chemikálie), podložní plechy a jako třetí komponenty. Uvedené komponenty se ještě dělí na vysokoobrátkové, u kterých je bezpečnostní zásoba 8 týdnů. Druhou skupinou komponentů jsou středně obrátkové komponenty, u kterých je bezpečnostní zásoba na 2 týdnech a nakonec nízkoobrátkové komponenty, jež mají při objednávce zásobu na 4-6 týdnů. Společnost spolupracuje s vůdčími dodavateli na trhu samolepících materiálů.

Jelikož je společnost Federal-Mogul Friction Products a.s. pro většinu dodavatelů solventním a spolehlivým zákazníkem, dodavatelé nemají nijak velké vyjednávací síly. Jednání o nákupech je spojeno s požadavky a ústupky spíše na straně dodavatelů, jelikož si jsou vědomi, že při ztrátě hlavního odběratele by se dostali do zásadních existenčních problémů. Protože se jedná o transakce i v řádu desítek milionů korun je doprovázen dlouhým nákupním procesem. Ceny materiálů jsou dány smluvními podmínkami, které jsou projednány se zástupci dodavatelských podniků.

Společnost Federal-Mogul Friction Products a.s. má jen malé procentní zastoupení v přímých odběratelích. Jedná se každoročně o 15-20%. Zbýlých více než 80% jde na tzv. Aftermarkety, kde jsou dále vyskladňovány podle objednávek, ale tento fakt už není problémem naší společnosti. Má tedy silnou vyjednávací pozici a může vyžadovat zcela specifické podmínky svých dodávek.

Počet celkových objednávek se za rok 2016 vyšplhal na 18,1 mil. desek (obložení) a 25,85 mil. brzdových destiček. Jako jediný výrobce na českém trhu má proto absolutní postavení.

Bariérou vstupu na trh brzdového obložení je nutná počáteční investice do celkového vybavení továrny, ale také důležitý zdroj patentu na výrobu brzdového obložení a destiček. Je buďto nutný výzkum či zakoupení výrobního tajemství, složení jednotlivých chemických směsí a následně znát detailně kompletní proces výroby, tak i teploty tavení vypalování a lisování. Analyzovaná společnost investovala do těchto věcí

stovky milionů Kč. Avšak nutno dodat že výrobní tajemství je majetkem firmy a sami se stejnými látkami pracují více jak 5 dekad. Jeden lisovací stroj se pohybuje v rozmezí 7 – 20 mil. Kč a jedna speciální pec na vypalování brzdového obložení a destiček stojí cca 12 mil. Kč.

V posledních letech dochází k výraznějšímu nárůstu v oblasti automobilového průmyslu avšak naše společnost má český trh dokonale pokryt, že není šance v nejbližších 5letech vstup nové konkurence na trh.

Co se týče substitutů, lze o nich hovořit jen v rámci poskytování výrobků velkým společnostem či odběratelům. Jelikož v České republice neexistují substituční výrobky, riziko je tedy nulové. Konkurence spojenou se substituty můžeme ale nalézt i v zahraničí.

Výrobu brzdového obložení a destiček mohou nahradit evropské společnosti jako je TMD a ITT avšak zcela s jistotou lze říci, že je nejméně jeden produkt, v němž vybranou společnost nikdo nahradit nemůže, a to výroba brzdového obložení do souprav metra. Toto potřebné zařízení vyrábí pouze naše společnost a to pro typy, které jsou provozovány na území ČR.



Obrázek 10 - Brzdové destičky

(Zdroj: Vlastní prezentace společnosti, 2017)



Obrázek 11 - Brzdové obložení

(Zdroj: Vlastní prezentace společnosti, 2017)

Téma charitativních příspěvků, společnosti Federal Mogul Friction Product a.s. sama nikde neuvádí, komu posílá příspěvky. Na základě konzultace s vedením společnosti bylo zjištěno, že mezi obdarovanými figurují základní školy a sportovní sdružení. Výše darů se pohybují v řádech desítek tisíc.

2.2 Hodnocení výkonnosti společnosti Federal Mogul FP a.s.

V následující kapitole bude aplikováno samotné hodnocení výkonnosti společnosti Federal Mogul Friction Product a.s. dle metodiky modelu EFQM Excellence. Jako nejvhodnější metodiku jsem se rozhodla aplikovat dotazníkový systém, který byl vytvořen Radou kvality České republiky z roku 2010 známý též, jako Model Start 2010. Tento uvedený model je určený pro podnikatelský sektor.

Dotazník obsahuje 45 otázek zahrnující všech 9 hlavních oblastí Modelu EFQM Excellence. Každá otázka má čtyři možné odpovědi, jejichž bodové zastoupení odpovídá úspěchu, či neúspěchu jednotlivě dosažených cílů. Bodové hodnocení jednotlivých odpovědí je citováno ze samotného modelu Start následovně:

„A – Zcela dosaženo (100%): *Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování.*

B – Podstatný pokrok (67%): *Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech.*

C – Určitý pokrok (33%): *Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná příležitost přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků.*

D – Doposud nezačínáno (0%): *Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za přání.*“

Důležité je uvést, že každá ze 45 otázek má rovnocennou váhu. Metodika řešení úlohy formou tohoto dotazníku spočívá v následující logice. Dle originálního EFQM Excellence Modelu jsou brány v úvahu jak tvrdá tak i měkká data a jsou spolu v určitém přesně daném poměru vyhodnocována.

Zde jsou hodnocena měkká data jen zdánlivě. Nejdříve si podnik vytvoří tým lidí, který bude daný dotazník vyplňovat jako jedna osoba. To zaručí vyšší míru pravděpodobnosti dosažení objektivy a úmyslné nenadhodnocování výsledků.

Tento tým po celou dobu jednotlivé otázky spolu konzultuje a analyzuje stav podniku ve smyslu dané otázky. Tým se skládá většinou z řídicích pracovníků společnosti doplněné zástupci zaměstnanců vyššího významu.

Zjištěné odpovědi pak sice jsou měkkými daty, jelikož vycházejí z toho, co si daný tým myslí, zároveň však vlivem týmového pojetí vychází z reálných tvrdých dat a výsledků podniku.

Výsledné hodnocení pak nebude plně odpovídat výsledkům po provedení plné metody EFQM Excellence Modelu, ale bude se těmito hodnotám přibližovat v závislosti na objektivitě vyplnění tohoto dotazníku. Společnost Federal Mogul Friction Product a.s. nominovala do tohoto hodnotícího týmu své zástupce následovně:

Tabulka 1 - Sbor hodnotitelů společnosti Federal Mogul FP a.s.

(Zdroj: Vlastní prezentace společnosti, 2017)

Jméno a příjmení hodnotitele	Pozice hodnotitele v podniku
Henri Ramczyk	Podnikový ředitel
Jiří Heger	Finanční ředitel
David Ashfield	Výrobní ředitel
Vendula Korcinová	Manažer lidských zdrojů
Dana Zalisová	Hlavní účetní

V následujících podkapitolách budou znázorněna vyplněná hodnocení společnosti Federal Mogul Friction Product a.s. tak jak jej hodnotitelé vyplnily. Celkové zhodnocení je provedeno v závěru a je doplněno o vyhodnocení a sérii doporučení pro zlepšení. Výsledné bodové hodnocení bude znázorněno na grafu, které proběhne na základě vyhodnocení odpovědí metodikou Modelu Start.

Tabulka 2 - Metodika hodnocení

(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

Počet zaškrtnutí (a)					
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	+	+	+		= Celkem
Celkem : 5				% úspěchu	

2.2.1 VEDENÍ

Vedení společnosti představuje v rámci tohoto dotazníku formu rozvíjení a podpory naplnění mise, vize a charakteristiky managementu společnosti. Vedení je posuzováno dle toho, jak působí na zaměstnance. Cílem je zajištění správného chodu organizace v závislosti na personálním obsazování a realizaci svých činností a povinností. Jak jsou manažeři osobně zaangażováni do zabezpečení toho, že systém managementu je v organizaci rozvíjen a zaveden.

Tabulka 3 - Vyhodnocení sekce Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	2	2	1	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	200+	134+	33+	0	367 = Celkem
Celkem : 5	73,4	% úspěchu			

1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, zásady, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

2. Reprezentují členové vedení svým chováním přijaté firemní hodnoty a etické zásady?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

3. Zajišťují členové vedení pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

4. Motivují členové vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

5. Zapojují se členové vedení do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a dalšími partnery?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

Obrázek 12 - Vyplněný dotazník Start Plus - Vedení
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.2 STRATEGIE

Tato kategorie se zaměřuje na práci, kterou podnik věnuje implementaci své vize a strategie do podnikové organizace. Díky definované strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů. Věnuje se otázce, zda má podnik zpracovanou svou strategii ve všech důležitých oblastech jako jsou vztahy k zákazníkům a obchodním partnerům, nebo jestli bere v úvahu situaci na trhu, kde působí. Nakonec je zde i otázka rychlé a pravidelné aktualizace této strategie v závislosti na aktuálních podmínkách na trhu.

Tabulka 4 - Vyhodnocení sekce Strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	2	2	1	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	200+	134+	33+	0	367 = Celkem
Celkem : 5	73,4	% úspěchu			

6. Využívají se při tvorbě strategie všechny informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

7. Byla identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

8. Rozpracovává se strategie na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

9. Je zajištěna systematickosti procesu tvorby strategie organizace?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

10. Existuje objektivní důkaz, že je strategie plně rozvíjena, přezkoumávána a aktualizována v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

Obrázek 13 - Vyplněný dotazník Model Start - Strategie
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.3 PRACOVNÍCI

Obsahem této kapitoly je zjištění, jakým způsobem podnik zapojuje svoje zaměstnance při snaze o dosahování výsledků společnosti. Jak společnost řídí znalosti a celkový potenciál svých zaměstnanců a to jak v rámci jednotlivců, tak celé struktury při měnících se tržních podmínkách. Jakým způsobem společnost řídí lidské zdroje ve vztahu k maximální efektivnosti a napojení na odměňovací systém.

Tabulka 5 - Vyhodnocení sekce Pracovníci

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	1	2	2	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	100+	134+	66+	0	300 = Celkem
Celkem : 5	60	% úspěchu			

11. Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

12. Probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

13. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

14. Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění cílů?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

15. Jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

Obrázek 14 - Vyplněný dotazník Model Start - Pracovníci
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Jak společnost plánuje a řídí své vnější partnerské vztahy a interní zdroje v zájmu podpory své politiky v zájmu efektivního vykonávání procesů. Jedná se o vztahy s dodavateli a distributory. Mezi interní zdroje společnosti patří řízení hmotných aktiv, správa finančních prostředků, specializace na moderní technologie a s tím související neustálé získávání relevantních informací. Zjišťovaná efektivita těchto zdrojů je důležitá pro komplexní strategii společnosti a to formou provázanosti na jednotlivé dílčí procesy a pravidelnou kontrolu.

Tabulka 6 - Vyhodnocení sekce Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	3	2	0	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	300+	134+	0+	0	434 = Celkem
Celkem : 5	86,8	% úspěchu			

16. Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

17. Sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

18. Je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

19. Je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům a z toho plynoucí relevantní ochrana dat a údajů?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

20. Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

Obrázek 15 - Vyplněný dotazník Model Start - Partnerství a zdroje

(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.5 PROCESY

Jak organizace navrhuje, řídí a hlavně zlepšuje své procesy v zájmu politiky a strategie i v zájmu uspokojování zákazníků a jak generuje vyšší hodnotu pro zákazníky i další zainteresované strany. Další důležitou částí jsou pravidelné inovace, řízení vztahu se zákazníky, dodání zboží a služeb či další podpůrné procesy jako účetní systémy a jejich kontrola a celkový audit.

Tabulka 7 - Vyhodnocení sekce Procesy

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	1	3	1	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	100+	201+	33+	0	334 = Celkem
Celkem : 5	66,8	% úspěchu			

21. Má vaše organizace funkční systém managementu, který zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a řízeny dle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace, certifikace podle norem řady ISO 9000/14000 apod.)?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

22. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány, a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

23. Je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

24. Jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

25. Zajišťuje vaše organizace, aby audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systémů řízení, a to prostřednictvím uplatňování odstraňování příčin vad a tím předcházení opakovanému problému?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

Obrázek 16 - Vyplněný dotazník Model Star - Procesy

(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.6 VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM

Čeho dosahuje organizace ve vztahu k externím zákazníkům a dosahovaným výsledkům. Vyhodnocují se oblasti zejména loajalita a spokojenost zákazníka ve smyslu zjišťování jak zákazník přemýšlí o společnosti a jejích produktech. Následují odhady a predikce trendů pomocí dotazníkových šetření a porovnává se s oblastmi jako je včasnost dodávek, počet zrušených objednávek apod. Důležité je, zda takovéto informace se porovnávají s externím benchmarkingem, a to ze získaných dat. Časový horizont je nutné datovat optimálně pět let nazpátek.

Tabulka 8 - Vyhodnocení sekce výsledky vzhledem k zákazníkům

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	1	2	2	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	100+	134+	66+	0	300= Celkem
Celkem : 5	60	% úspěchu			

26. Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím měřítek výkonnosti, které předpovídají trendy nebo vliv na spokojenost a loajalitu zákazníka? (např. včasnost a přesnost odpovědí, počty stížností a reklamací)

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

27. Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a má stanovená potřebná měřítka pro hodnocení výsledkových trendů?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

28. Jsou výsledky spokojenosti srovnávány s daty konkurentů nebo s totožnými organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

29. Vykazují výsledky měřítek týkající se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy nebo vysokou úroveň výkonnosti?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

30. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo totožnými organizacemi?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

Obrázek 17 - Vyplněný dotazník Model Start - Výsledky vzhledem k zákazníkům

(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.7 VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZAMĚSTNANCŮM

Čeho organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům. Zkoumá se zejména spokojenost zaměstnanců za pomoci dotazníků a rozhovorů v co nejaktuálnějším období. Optimální doporučení je opět datovat si tyto informace pět let nazpátek a to porovnání vývoje požadavků v čase a možnost následné predikce do budoucna. Jen tak může organizace získat kvalitní a motivované zaměstnance.

Tabulka 9 - Vyhodnocení sekce výsledky vzhledem k zaměstnancům

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	0	4	1	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	0+	268+	33+	0	301 = Celkem
Celkem : 5	60,2	% úspěchu			

31. Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení spokojenosti a morálky zaměstnanců (např. nemocnost, fluktuace zaměstnanců, předčasné odchody, povýšení, úrazovost, důvody ke stížnostem) a jedná dle těchto výsledků?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

32. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců (pomocí dotazníků, rozhovorů) o vnímání pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

33. Jsou výsledky těchto měřítek skutečně porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

34. Jsou výsledky průzkumu spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a přikládá jim vedení organizace váhu?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

35. Vykazují výsledky většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze je prezentovat jako srovnatelné s podobnými organizacemi nebo těmi nejlepšími?

Zcela dosaženo

Podstatný pokrok

Určitý pokrok

Dosud nezahájeno

Obrázek 18 - Vyplněný dotazník Model Start - Výsledky vzhledem k zaměstnancům

(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.8 VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI

Čeho organizace dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě a to jak na ni působí. Výsledky zahrnují vliv na životní prostředí včetně znečišťování, plýtvání a využívání přírodních zdrojů, materiálu a energie. Dále také zda organizace podporuje zájmy v blízkosti sídla společnosti jako je charitativní, vzdělávací a sportovní činnost. Hlavní pointou je však zkoumání, zda organizace tyto aktivity pravidelně měří a vyhodnocuje, nikoliv pouhé provádění.

Tabulka 10 - Vyhodnocení sekce výsledky vzhledem ke společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Počet zaškrtnutí (a)	2	3	0	0	
Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	200+	201+	0+	0	401 = Celkem
Celkem : 5	80,2	% úspěchu			

36. Může vaše organizace prezentovat výsledky, kterých dosáhla v oblasti prevence, snižování škod a obtěžování okolí (hluk, prach), a dále ochrany životního prostředí (úspora energií a recyklace)?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

37. Může organizace prezentovat, že dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti? (dobročinné, vzdělávací, sportovní, zdravotnické a sportovní akce)

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

38. Vykazují výše uvedené aktivity pozitivní trend a může organizace prokázat srovnatelné výsledky s jinými organizacemi veřejného či podnikatelského sektoru?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

39. Může společnost prezentovat dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

40. Může společnost prokázat prostřednictvím např. veřejných průzkumů nebo pomocí jiných prostředků, že okolí a společnost v obecném smyslu mají o ní vysoké mínění a dobré jméno společnosti se dlouhodobě nemění?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

Obrázek 19 - Vyplněný dotazník Model Start - Výsledky vzhledem ke společnosti

(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)

2.2.9 KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

Čeho organizace dosahuje s ohledem na plánovanou výkonnost jako je provozní výsledek hospodaření, a to finanční i nefinanční povahy. Časový horizont se zde opět doporučuje v rámci pěti let. Nejprve se hodnotí klíčové provozní ukazatelé, mezi které spadá podíl na trhu, návratnost investic, produktivita procesů, obrat z prodeje apod. Následuje hodnocení interních procesů, jenž se vztahují k výrobě či službě. Mezi tyto patří výnosnost, zmetkovitost, kvalita dodavatelů, inovace apod. Nakonec je hodnocena výkonnost řídicích a podpůrných procesů, které ženou organizaci v dosahování co nejvyšší celkové úrovně kvality. Je to hlavně využití informačních technologií, pravidelná kontrola a administrativní uspořádání a také celkové zabezpečení. Všechna tato měření jsou prováděna v rámci benchmarkingu k podobným organizacím jako je ta naše.

Tabulka 11 - Vyhodnocení sekce Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Faktor (b)	100	67	33	0	
Hodnota (a x b)	300+	134+	0	0	434 = Celkem
Celkem : 5	86,8	% úspěchu			

41. Vykazují výsledky klíčových finančních i nefinančních výstupů vaší organizace (např. zisky, marže, cash-flow, podíl na trhu apod.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

42. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo i organizacemi, jež jsou lepší?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

43. Je výkonnost všech procesů (činností), jež se podílejí na výrobku či službě, měřitelná a známa a plní stanovené cíle?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

44. Jsou výsledky těchto činností v případě výrobků a služeb porovnávány s jinými organizacemi a lze je prezentovat jako srovnatelné a/nebo lepší?

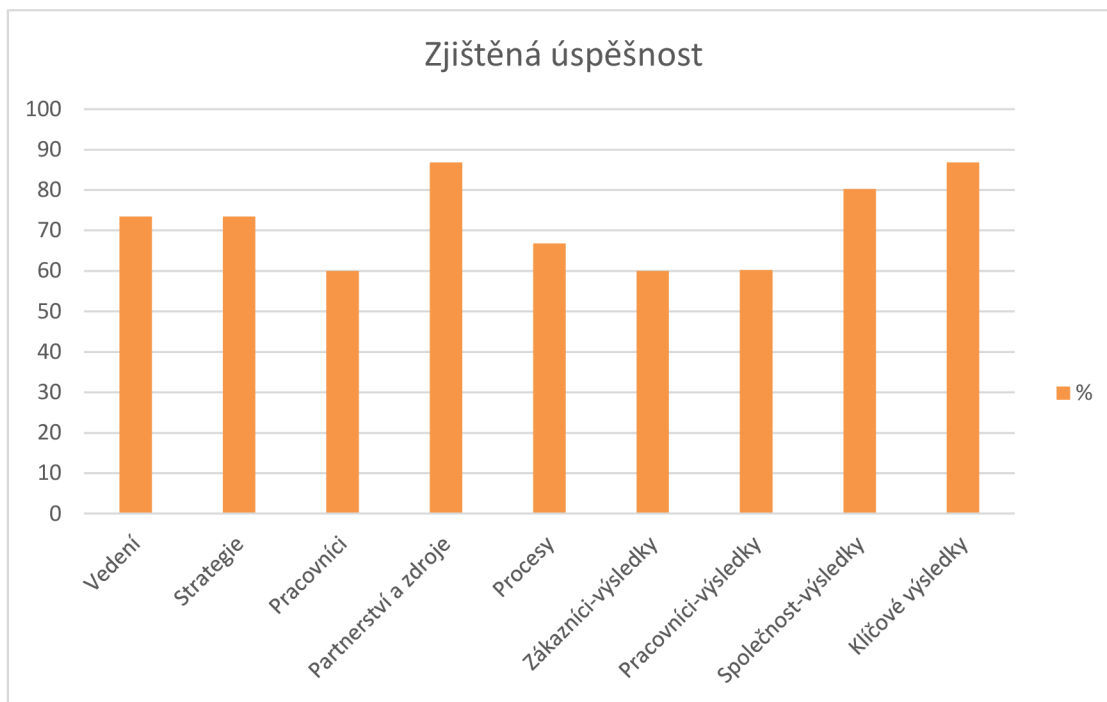
- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

45. Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní a bezpečnostní činnost, controlling, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

- Zcela dosaženo
- Podstatný pokrok
- Určitý pokrok
- Dosud nezahájeno

Obrázek 20 - Vyplněný dotazník Model Start - Klíčové výsledky

(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2010)



Graf 1 - Vyhodnocení a porovnání jednotlivých sekcí

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Z celkových výsledků a z uvedeného grafického znázornění vidíme, že celkový výsledek společnosti je lehce nadprůměrný, avšak nikoliv zcela optimální. Průměrné celkové hodnocení je **71,96%** a tudíž se společnost řadí mezi společnosti, které mají vyšší dosaženou úspěšnost své výkonnosti.

Nejvyšších výsledků společnost dosáhla v sekci Partnerství a zdroje a také Klíčové výsledky. Jedná se o nejvyšší procentuální vyjádření a to **86,8%** pro obě kategorie. Společnost je známá svými výbornými vztahy jak s dodavateli tak odběrateli, kterého dosáhla za více jak 25letou historii fungování v daném regionu, svou stabilitou, solventností a kooperací mezi uvedenými skupinami. Výsledky jsou naprosto logické zejména kvůli objemu surovin a produkce, jež společnost vykazuje.

Na pomyslném třetím místě se umístila kategorie Výsledky vzhledem ke společnosti s výslednou hodnotou **80,2%**. Tento výsledek prezentuje dobré hospodaření s finančními zdroji tak i s aktivy. Důkazem je kladný výsledek hospodaření, který

provází společnost od samotného založení v roce 1992. Díky této bilanci má společnost volné prostředky na širokou podporu dobročinných a sportovních akcí. I tento aspekt má za následek dobré jméno společnosti a její další rozvoj a udržitelný růst.

Velmi dobrého umístění dále obsadily kategorie Vedení a Strategie. Výsledné hodnocení obou kategorií je **73,4%**. V oblasti Vedení může být interpretace výsledků poněkud zavádějící, protože samo Vedení mělo hlavní podíl na hodnocení sama sebe, avšak nejvyšší známku si „nadělila“ dvakrát a to v otázkách týkající se definování cílů a vize, a dále otázka týkající se pravidelného vyhodnocování výsledků. Naproti tomu hodnocení známkou C bylo odpověděno na otázku, týkající se motivace ostatních pracovníků k účasti na dalším rozvoji společnosti, jež skýtá prostor pro další zlepšení. Musíme ocenit značnou míru sebekritiky, která v dnešní době prezentování jen svých dobrých výsledků není obvyklá. Ruku v ruce jde s hodnocením výsledky dosažené v kategorii Strategie. I zde je prostor pro zlepšení týkající se odhalování potenciálních rizik. Stabilní situace na trhu a dominantní postavení na českém i světovém trhu, vedení společnosti „ukonejšilo“.

Kategorie Procesy, jež si získala ohodnocení **66,8%**. Nejhorší známku C získala otázka týkající se implementace nového procesu či změna stávajícího procesu. Jelikož se jedná převážně o homogenní výrobu s nevýraznými nároky na změnu, je tato oblast poněkud opomíjená a skýtá ještě velký prostor pro celkové zlepšení. Naopak jediné A v této kategorii získala otázka obsahující rozvoj ISO norem a certifikací, kde tento proces je dotažen do svého optima.

Na pomyslném konci, avšak dle hodnot, které jsou literaturou označovány jako průměrné, skončily kategorie Výsledky vzhledem k zaměstnancům, Výsledky vzhledem k zákazníkům a sekce Pracovníci. Výsledky **60,2%**, **60%** a **60%** jsou hranicí mezi průměrem a podprůměrem. Dvě kategorie zabývající se pracovníky tak svědčí o nedostatečném rozvoji tohoto oddělení. V sekci Pracovníci bylo dvakrát uvedeno hodnocení C, týkající se nábory a podpory pracovníků při procesu rozvoje společnosti. Díky této mezeře nastal jistý odliv zaměstnanců a to z důvodů, lepších podmínek ve

společnosti ŠKODA AUTO Kvasiny, která zapříčinila odliv zaměstnanců a tímto problémem se Federal-Mogul Friction Product a.s. již intenzivně zabývá.

Je tedy bohužel zjevné, že i přes průměrné výsledky, společnost nedohlíží a neanalyzuje v potřebné míře své interní procesy zahrnující zejména své pracovníky a zákazníky. Na tento problém reaguje společnost pouze svými zkušenostmi, kterými disponuje vedení společnosti. Dříve takovýto přístup byl běžný, avšak přihlédneme-li k velikosti dané společnosti a její dlouhé minulosti, vybízí se přímo otázka na možnost provedení určitých změn. Bohužel při dalším nečinném stavu musí podnik počítat s únikem nových příležitostí, a to zejména nových řešení a mnohonásobně větší efektivity firemních procesů vzájemného efektivnějšího pochopení firemního zákazníka.

V další části diplomové práce bude autor prezentovat a navrhnout tři různé balíčky řešení pro efektivnější podporu jednotlivých průměrných sekcí. První varianta A bude prováděna přímo uvnitř daného podniku. Finančně bude tato varianta nejméně nákladná, ovšem užitek bude očekáván malý. Druhá varianta B bude „zlatá střední cesta“. Bude zde očekávána přímá úměra a tedy za vyšší náklady vyšší užitek. Zároveň bude ještě z větší části prováděna v režii samotného podniku a pouze za menší pomoci externí. Poslední varianta C bude ze všech možností neobsáhlejší a nejkompexnější, a to jak z finančního, tak i časového hlediska. Dopad a účinnost této varianty se očekává ze všech nejvyšší.

Uvedené varianty budou podniku k dispozici, jako podklady pro budoucí rozhodování týkající se zlepšení podnikové výkonnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části diplomové práce budou představeny tři varianty možného řešení, a to dle jejich finanční náročnosti, a dále také dle očekávané účinnosti v budoucnu. Pořadí variant bude od nejlevnější ovšem za cenu nejmenší očekávané efektivnosti až po komplexní a propracovanější řešení. Základem pro stanovení variant a určení výhodnosti pro společnost je především stanovit základní parametry a problémy. Jako nejproblematictější oblast byly identifikovány interní procesy, jejichž analýza, měření a kontrola působí negativně na zaměstnance společnosti a dále na zákazníky. Nelze opomenout ani nedostatečnou provázanost a kooperaci interních procesů v závislosti na firemní strategii, aby byla zajištěna dostatečná provázanost a naplňovány všechny podnikové cíle společnosti.

Budou tedy prezentovány tři možné varianty řešení uvedené problematiky a to podobách komplexních balíčků. Nepůjde pouze o jednorázové akce, nýbrž o několik opatření, která budou obsáhlá v jednom balíčku, a to za účelem dosažení maximálního možného vzestupu a zlepšení. Výhodou bude možná kombinace uvedených variant, což podnik ocení vzhledem k průkaznosti a jednoduchosti. Cílem není dát jedno pevné řešení, ale nastínit možná doporučení a varianty, které budou vedení společnosti představeny.

3.1 Varianta A

Pro variantu A bude typické její jednoduchost a především vlastní iniciativa. Zvolení této varianty je zejména z důvodu, kdy společnost není rozhodnuta aplikovat přímo Model Excellence, ale zároveň chce znát své nedostatky a rezervy. V tomto případě by společnost ráda na těchto mezerách zapracovala, alespoň v jistém směru pro model Excellence. Již dříve bylo ze získaných údajů prezentováno, že společnost téměř nemá zpětnou vazbu v podobě pravidelného měření interních procesů pro všechny možné oblasti v podniku. Absence těchto údajů a nevyvozování důsledků je příčinou vzniku varianty A. Základem a principem této varianty bude delegování povinností na kmenového zaměstnance, který není plně zatížen. Zvolený zaměstnanec bude vyslán na 3denní školení o EFQM Excellence Modelu a jelikož se bude jednat o zaměstnance, jenž je v zařazení technicko-hospodářském, neočekává se nutnost podrobnějšího školení. Po úspěšném absolvování tohoto kurzu, (vydává se certifikát při splnění náležitých

podmínek) může posléze provést alespoň základní, částečné vyhodnocení podnikové situace v současné době.

V původním modelu EFQM v úplném rozsahu platí, že takovéto vyhodnocení provádí celý tým lidí, k tomu určených. Právě proto se i v tomto případě, kdy tento úkol leží na bedrech pouze jednoho člověka, neočekávají tak kvalitní a přesné výsledky. Avšak díky výsledkům předem získaných při analytickém zkoumání v této diplomové práci, lze určený pracovník již začít tam, kde analytická část skončila a zacílit svou práci pouze na kategorie jejich hodnocení bylo identifikováno jako podprůměrné a jejich interní procesy.

Největší podíl práce v této situaci tvoří identifikace interních procesů. Je to z důvodu aby samotné vedení podniku mělo ponětí, co všechno je v podniku rutinně vykonáváno. Současně je nutné, aby se sešlo podnikové vedení a velmi detailně stanovilo svou firemní strategii. Je zapotřebí, aby definovaná strategie měla písemnou podobu a obsahovala jak dlouhodobé tak i krátkodobé cíle, jež budou definovány pro každé individuální pracoviště zvlášť. Z tohoto usnesení se bude moci vycházet třeba i inovaci a stanovení odměňovacího systému pro každé pracoviště, či budou k dispozici jako materiály pro jednotlivé divize a jejich vedení.

Hlavním faktorem je, aby sestavený plán pro daný rok bylo možno reálně splnit v každé z jeho části a jediné tak bude dosaženo celkového plánu, který bude stanoven. Hlavním pracovníkům se v tomto případě do značné míry ulehčuje práce, protože přesně v danou chvíli ví, jaký je cíl společnosti a jakých přesně určených čísel, ve kterém prostředí mají dosáhnout. Díky určenému pracovníkovi, jenž vedoucí pracovníky detailně seznámí se všemi procesy probíhající na daném pracovišti, je už poté pouze na nich a jejich manažerských schopnostech, jak stanovených čísel dosáhnout.

Popsaný proces je nazýván vedením shora, současně i ze spod daným zaměstnancem dále podmíněn pravidelnými setkáváními, ať už měsíčně, čtvrtletně či pololetně, všech zaměstnanců oddělení či divize. Zde vedení představuje a seznamuje s aktualizovanou strategií pro každé pracoviště zvlášť. Nelze opomenout ani čas určený pro zvoleného zaměstnance, jenž zde může seznámit ostatní alespoň v dostatečně požadované míře s modelem EFQM

Závěrečným bodem uvedeného setkání může být čas na jednotlivé připomínky zaměstnanců divize k potřebným záležitostem. Mohou se zde konzultovat jejich podněty ke zlepšení či mohou poskytnout tolik potřebnou zpětnou vazbu. Nejlepším způsobem takového získání je anonymní formou, ať už dotazníku či popsání situace zaměstnancem. Těmto dotazům by se měl věnovat právě určený pracovník, jenž má za úkol v pravidelném časovém rozmezí vytvořit zprávu pro vedení, která bude zahrnovat přehled všech možných návrhů na zlepšení či rovnou odstranění. Vedení společnosti by mělo brát podstatný ohled na tato doporučení, a po vzájemné debatě o možnosti jejich realizace s vedoucími jednotlivých úseků, může zahrnout tato doporučená opatření do své soustavy.

Jak bylo již řečeno, finanční náklady pro tuto variantu nejsou závratné. Uvedené částky jsou hlavně orientační a jsou zde hlavně pro vytvoření ucelené představy než jako konečná částka.

Tabulka 12 - Varianta A

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Odměna zaměstnanci	33 345 Kč
Školení pro zaměstnance (3 dny)	13 600 Kč
Náklady na setkání se zaměstnanci divize (čtvrtletně)	7 500 Kč
Náklady na strategii	0 Kč
CELKEM	54 445 Kč

Výše odměny zaměstnanci je stavena z průměrných mzdových nákladů na technicko-hospodářské pracovníky v podniku za období jeden měsíc. V těchto nákladech je zahrnuto i sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. Výše školení je stanovena dle ceníku České společnosti pro jakost z. s., nutné je ovšem připočítat náklady na dopravu, ubytování a stravné po celou dobu školení. Mezi náklady na setkání s pracovníky patří zejména výše občerstvení. Počítá se zde i s delší časovou

prodlevou, a tudíž i možnosti přesčasových hodin vedoucích. Tvorba strategie není vyčíslena, neboť byla již zahrnuta do standartních marketingových a provozních nákladů. Celková výše nákladů pro variantu A je orientovat a žádná z položek není definitivní. Dá se s nimi operovat, takže výsledná cena může být nižší než je stanovena v tuto chvíli pro daný účel.

3.2 Varianta B

Druhá varianta B nachází kompromis mezi variantou A a C. Navíc se jedná i o kompromis mezi přijetím modelu EFQM Excellence, jelikož tato možnost 100% neuplatňuje všechny zásady tohoto modelu. Tato druhá varianta nachází řešení problému a zároveň má za cíl nalézt takové řešení, aby se už vzniklé komplikace vícekrát neopakovali. V tom je zásadní rozdíl oproti variantě A, která pouze řešila daný stav.

Základní rozdíl oproti variantě A tkví v tom, že podnik bude využívat při řešení vzniklého problému pomoc dalšího vnějšího subjektu, jež se modelem EFQM Excellence dlouhodobě zabývá a má s ním dostatečné zkušenosti. Avšak na prvním místě není vždy hned spolupráce s Radou kvality České republiky, ale může se jednat o společnost, která již EFQM Excellence zavedla, případně kooperace s vysokou školou. Společnost Federal-Mogul Friction Products a.s. má možnost spolupracovat s univerzitou Hradec Králové, jež některé její absolventy podnik zaměstnává. Je zde možnost i spolupráce s odbornou agenturou zaměřující se EFQM, ale kooperace s blízkou univerzitou vychází jako lepší možnost.

Oproti předchozí variantě se v této do aktivní kooperace zapojí všichni důležití zaměstnanci společnosti Federal-Mogul Friction Product a.s. Vytvoří tým, jenž ve spolupráci s odborníky z univerzity Hradec Králové, fakulty informatiky a managementu vytvoří grafickou síť interních procesů v podniku. Jednotlivé procesy budou následně detailně zkoumány, z pohledu jejich efektivnosti a dalšího rozvoje. Také se bude řešit rozsah pravomocí jednotlivých pracovníků a samotné určování a přenechávání pravomocí.

Potřeba říci, že ve druhé variantě nejde o vznik nového informačního systému, který by vše uvedl do elektronické podoby. Prezentovaná varianta se zabývá nejaktuálnějšími problémy, a snaží se nalézt inovativní řešení, a to za spolupráce odborných pracovníků z univerzity Hradec Králové.

V první řadě je potřeba si uvědomit, že ještě než společnost podnikne kroky ke spolupráci s univerzitou Hradec Králové, je nutné na první místě stejně jako v předchozí variantě definovat cíle podnikové strategie, jež potřebuje znát jednotlivé cíle pro každé pracoviště či divizi. Pouze tehdy mohou pracovníci z univerzity navrhnout optimalizaci interních procesů pro každé, jednotlivé pracoviště a divizi, a tím tak dostat lepším výsledkům.

Tato vylepšení jsou následně podrobovány kontrole, a to vedoucím pracovníkům ze společnosti Federal-Mogul Friction Product a.s. dle jejich znalostí. Po určité době může nastat odchýlení od nastaveného systému ať už dobrovolně či nikoliv, avšak svědčí to o časové nestabilitě systému. Dle očekávání by pozitivní dopad měl být v řádu 3-4let. Nelze tedy očekávat celkové obsáhnutí všech částí, ale znovu jen ty, které v analytické části vyšly jako podprůměrné či těsně průměrné.

Zaměstnanci společnosti budou informováni prostřednictvím zaškolení seznámení se záměrem vedoucích pracovníků a také pracovníků univerzity Hradec Králové. Na zmíněném zaškolení budou moci vedoucí pracovníci prezentovat svá řešení v jakékoliv podobě a pracovníci z univerzity budou tyto návrhy analyzovat a brát na ně zřetel v rozhodovací fázi.

Po provedeném průzkumu, jehož délka se očekává v délce několika měsíců, bude vypracována závěrečná zpráva pro vedení společnosti. Zjištěné výsledky a vypracovaná doporučení budou včetně kalkulace a finančních odhadů pro zajištění hladké aplikace zákroků. Vedení po detailní analýze zjištěných výsledků a po konzultaci s pracovníky univerzity Hradec Králové začne tyto změny uplatňovat dle stanoveného časového plánu.

Kontrola, která bude následovat, bude bez využití informačního systému a to vedoucími pracovníky divizí a vedením podniku. Díky tomu dojde k úspoře finančních prostředků, jelikož nebudou žádné náklady na správu a údržbu systému. Naproti tomu může dojít k nechtěnému odklonu od aplikované praxe, ještě k dalšímu snížení efektivity interních procesů, o což v žádném případě nestojíme a celkový krok zpátky v naší snaze. Nelze opomenout, že samotné interní procesy jsou v neustálém procesu vývoje a změny, stejně tak jako podnik ve své podstatě, a tak není možné, aby navržený systém fungoval v dlouhodobém časovém horizontu. Na druhou stranu v krátkodobém a střednědobém

výhledu může zajistit nadprůměrné výsledky a lze tento systém brát jako zkoušku než podnik dospěje k rozhodnutí pro variantu C.

Tabulka 13 – Varianta B

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2017)

Cena konzultačního týmu z univerzity/odborné agentury (1 čtvrtletí)	98 400 Kč
Školení pro vedoucí pracovníky (3 dny)	30 500 Kč
Náklady na strategii	0 Kč
CELKEM	128 900 Kč

Částky uvedené pro konzultační tým z univerzity/odborné agentury a pro školení vedoucích pracovníků mají nastínit hrubý odhad částek, které bude v případě zvolení varianty B vynaložit. Rozhodnutí záleží plně na vyjednávacích schopnostech společnosti Federal-Mogul Friction Products a.s. Částka za strategii je znovu nulová, jako při variantě A, kdy je hlavní náplní práce vedení podniku. Suma 128 900 Kč bude tedy jednorázovým nákladem roku.

3.3 Varianta C

Třetí varianta C obsahuje kompletní aplikaci modelu EFQM Excellence. Ve chvíli, kdy se společnost rozhodne, je na místě kontaktovat Radu kvality České republiky, jež se danou problematikou zabývá a za její pomoci podnik docílí prvotřídní implementace modelu EFQM Excellence. Tento proces aplikace by byl podnik schopen realizovat i ve spolupráci s odborníky z univerzity Hradec Králové, avšak pravděpodobnost, že by si posléze společnost zajistila příslušný certifikát, není 100%. I přesto, že je společnost vlastněna zahraničním vlastníkem, nemusí do jisté míry zajišťovat certifikáty, jelikož je pod záštitou mateřské společnosti a dobrého jména. Společnost by v tomto případě

získal prohlášení, které by prezentovalo spolupráci s univerzitou Hradec Králové a díky této kooperaci bylo dosaženo excelentních výsledků, které by byly známkou a důkazem pro obchodní partnery a klienty stejně věrohodně jako při certifikátu od Rady kvality České republiky.

Veškerá činnost by mohla probíhat v následujících krocích. Vedení společnosti již při kooperaci se zástupci z univerzity Hradec Králové sestaví danou strategii podniku. Zvolená strategie bude jak dlouhodobě plánovaná, tak dále rozvedena na jednotlivé dílčí cíle pro každou divizi s možným dotvořením pro individuální pracovní pozici.

Následně bude sestaven pracovní tým, který se bude skládat ze zástupců klíčových zaměstnanců, vedení společnosti a dalších zaměstnanců podniku, ve spolupráci s odborníky z univerzity Hradec Králové, jenž mají s modelem EFQM Excellence dlouhodobé zkušenosti. Složený tým bude mít za úkol detailně analyzovat a sepisovat veškeré interní procesy v podniku, jejich přínos, přidaná hodnota a tolik potřebná efektivita.

Všechny výše uvedené informace budou následně zadávány do informačního systému, jenž bude získán v podobě nákupu, či vytvořen externě přímo pro parametry modelu EFQM Excellence. Informační systém bude po všech stránkách komplexní, přístup budou mít do něj všichni zaměstnanci a to z důvodu zadávání relevantních dat, na jejichž základě budou klíčoví zaměstnanci vyhodnocovat v takové podobě, aby nedošlo k úniku podnikových informací a dat. Je také nutné do zmíněného programu zadávat všechna data o podnikových zákaznících, tržbách, veškerých produktech, inovacích, a to z důvodu komplexního rozhodování.

Hlavní prioritou informačního systému, je aby bylo možné ukládat data i zpětně a nejdéle do minulosti. Tato činnost je dlouhodobě náročná a může působit jako bezvýznamná, avšak opak je pravdou a nejvíc se společnost může poučit ze zkušeností a minulosti.

Bylo již avizováno, že souběžně s uvedenými kroky bude provedena analýza trhu, také je zapotřebí benchmarkingová studie o všech možných konkurentech. Je zapotřebí provést rozsáhlé šetření týkající se spokojenosti všech zaměstnanců a zákazníků. Posuzování zákazníků bude probíhat individuálně a to podle objemu nákupu, prokázané loajality a výnosnosti jeho nákupů.

Pokud bude efektivně nastaven informační systém již v samém počátku, budou uvedené činnosti prováděny zcela automaticky a to již při zadávání těchto informací. Právě z tohoto důvodu je nutné důkladně zvážit a prověřit potenciální dodavatele zvoleného informačního systému, a to z důvodu IT podpory. V dnešní technicky vyspělé době nebude problém napojit na již existující systém evidence tržeb a redukovat administrativu s tím spojenou. Je možné, že v počátku bude podnik pracovat s oběma, avšak nepropojenými systémy. Dodatečné sjednocení je otázkou IT podpory.

Po skončení potřebné šetření a po ukončení všech studií a aplikace nového informačního systému, které může mít dobu trvání i více než jeden rok, je zvoleným týmem představena závěrečná zpráva, která obsahuje výsledky zavedení modelu EFQM. Jednou z částí zprávy je i stanovení finanční náročnosti, včetně obhájení jejich potřeby. Tato forma má náležitosti více jako „nákupní seznam“, protože finanční prostředky byly poskytovány pozvolna a bylo vždy zapotřebí předchozí souhlas vedení společnosti.

Závěrečná zpráva také prezentuje seznam všech uskutečněných změn a podněty na konečné uspořádání celého systému. Jsou určeny nové doporučené hodnoty, jež mají docílit efektivnost dílčích interních procesů, které budou mít za cíl realizovat koncovou firemní strategii. I tu je zapotřebí aktualizovat či případně zlepšena a to z důvodu aby společnost mohla dosáhnout vyšších výsledků než před aplikací.

V prvních letech je třeba počítat s tím, že zvolená aktivita nemusí přinést společnosti takové výsledky, jak by hned očekávala. Jsou zde vysoké náklady na zavedení, které ne zcela ojediněle přesahují aktuální příjmy, získané z aplikace těchto aktivit. Vždy je tato investice „běh na dlouhou trať“, desetiletí nevyjímaje.

Největším přínosem varianty C je zejména trvalost výsledků, protože získaný informační systém neustále každý den analyzuje do něj vložená data a v náhlé situaci, kdy se objeví jen náznak problému, ihned varuje a identifikuje možné nesrovnalosti. Touto cestou se drží zvolený směr a úroveň podniku. Nelze opomenout i tu výhodu, že potřebnou kontrolu po zaškolení mohou provádět i klíčoví zaměstnanci či vedení společnosti, a není potřeba opět vyhledávat externího odborníka na IT podporu a údržbu.

Jako u každého systému, i zde existují jisté nedostatky a to v podobě náročnějších požadavků na ukládání nových dat, což má za následek rostoucí administrativní náklady a pracnost. Oproti tomu je zde konkurenční výhoda a to v podobě aktualizovaných informací, pocházející z dřívější doby.

Nelze opomenout ani rostoucí reklamu podniku. Aplikací modelu EFQM Excellence se stává zajímavější pro nové hráče na trhu, ať už se jedná o dodavatele, odběratele i zákazníky, protože roste celková kvalita společnosti na všech polích působnosti. I zprostředkovatelé a obchodní zástupci budou mít zájem, být součástí nově vzniklého systému, protože Federal-Mogul Friction Product a.s. může být příkladem v řízení společnosti, a oni se z tohoto příkladu mohou učit a konzultovat. To vše je přidaná hodnota komplexního řízení modelu EFQM Excellence, jež není na první pohled znát, ale ukáže se v pravý čas, avšak až po jeho zavedení.

Tabulka 14 - Varianta C

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Roční spolupráce s poradenskou agenturou + tvorba strategie	175 000 Kč
Školení všech klíčových zaměstnanců o EFQM (5dnů)	61 270 Kč
Pořízení informačního systému	670 000 Kč
CELKEM	906 270 Kč

Odhad cen ve třetí variantě je mnohem náročnější, než u předešlých variant. Výše nákladů pro spolupráci s univerzitou Hradec Králové nebo jinou organizací specializující se na tuto problematiku je určena odhadem časovou náročností, která zahrnuje přes 12 měsíců analyzující práci stavu společnosti. Výše nákladů za nový informační systém je kalkulována zhruba jako dvojnásobek ceny rozšířeného informačního systému s běžnými účetními a finančními programy pro střední až velké

podniky. Navíc je to resumé kooperace se zástupci pro Radu kvality České republiky. Školení pro klíčové zaměstnance společnosti Federal-Mogul Friction Products a.s. stanovení strategie, jež je uvedena včetně a to jako první položka. Se všemi vykázanými položkami musíme počítat jako s pohyblivou položkou, a tyto částky se mohou pohybovat nad, tak i pod stanovenou hodnotu, a to až o 35%. Největší váhu však má čisté kalkulační vyjádření varianty C, a to, že je více jak 7x nákladnější, než varianta B a 16x nákladnější než varianta A.

Z uvedené kalkulace je navrhnout kompromis, a to v podobě první volby varianty B, která nemá 100% jistý přínos, ale na druhou stranu může posloužit jako seznámení a ukázka principů EFQM Excellence a v momentě, kdy společnost Federal-Mogul Friction Products a.s. sama rozhodne, že ví, v čem spočívá samotný přínos zavedeného modelu, bude moci využít variantu C v jejím plném řešení. Navíc přechod na tuto variantu bude ulehčený, neboť podnik bude mít větší důvěru v tento projekt. Důvodem je opatrnost z neznámého, a samozřejmě z vysokých nákladů. Dále je zde i jednodušší cesta realizace, jelikož začít vše řešit najednou a od začátku, než pokračovat tam, kde již bylo započato a potřebné údaje jsou již k dispozici, je mnohem složitější. Optimální kombinace by byla, kdyby vedení společnosti Federal-Mogul Friction Product, a.s. oznámil univerzitě Hradec Králové, či odborné agentuře budoucí účast na variantě C, a k předcházející variantě B by bylo ihned přistupováno, jako k hlavním vstupním datům pro reálnou budoucnost varianty C.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti Federal-Mogul Friction Product, a.s. a tento hlavní cíl byl i naplněn. Výsledný nástroj hodnocení podnikové výkonnosti byl zvolen z několika možných metod model START PLUS, jenž vychází z principů modelu EFQM Excellence.

V první části, tedy části teoretické byla věnována pozornost především základním pojmům, existujícím přístupům a nejmodernějším metodám hodnocení výkonnosti podniku. Detailně byl popsán zejména model START PLUS a EFQM Excellence na jejichž základě se společnost hodnotí.

Druhá část seznamuje s vybraným podnikem, jeho historií, výrobním programem, strategií a stavem v jakém se momentálně nachází. Představena je i podniková organizační struktura a produkty, kterými se podnik prezentuje.

Přesněji se jedná o absenci a nízkou analýzu měření a řízení interních procesů, jenž nejsou v dané společnosti detekovány, a poté samozřejmě nejsou ani řízeny v celkový užitek strategie podniku.

V poslední, a tedy části návrhové byl aplikován model START PLUS. Následně byla provedena analýza a dle vyhodnocení byly stanoveny celkově přidělené body, jež podnik v jednotlivých sekcích dosáhl. Z dosažených výsledků byly vyvozeny návrhy pro zdokonalení sebehodnocení a zlepšení výkonnosti.

Aplikace modelu EFQM Excellence je „běh na dlouhou trať“. Znamená velmi časově náročnou práci týmu lidí, které zahrnují konzultace se zkušenými odborníky, nehledě na vyšší finančních prostředků, které jsou potřeba pro získání a analýzu dat, prostřednictvím jejich získání a nákupem informačního systému, do něž se budou vkládat. Odměnou za všechny tyto náklady je však plně funkční mechanismus, jenž zcela sám, bez další kontroly hlásí možné odchylky a chyby, jimž se společnost při své aktivitě nikdy nevyhne. Poukazuje na široké spektrum nevýhodností v interních procesech. Upozorní na možné nedokonalosti produktů společnosti a také na požadavky zákazníka k jejich

odstranění. Permanentní kontrola situace na trhu a všech konkurentů v co nejkratším intervalu varuje vedení společnosti na potenciální hrozbu.

Uvedený systém nedává 100% garanci, že podnik bude několikanásobně lepší, s mnohonásobně vyššími výsledky. Jde ruku v ruce s profesním a lidským rozhodováním, avšak jeho hlavním úkolem je předejít včas špatnému rozhodnutí a navrhnout možnou nápravu. Ze zkušeností jiných podniků, jenž model EFQM Excellence již aplikovaly do svého procesu, samy prezentují, jak bylo toto rozhodnutí přínosné a pomohlo jim dospět k excelentním výsledkům.

Díky této diplomové práci a provázané spolupráce s vedením společnosti Federal-Mogul Friction Product, a.s. má tento podnik možnost určit, kde má rezervy pro zlepšení, a to na základě tří variant, které mají za cíl je odstranit nebo alespoň zmenšit. Lze navrhnout i více variant a možných kombinací avšak na základě všech dostupných informací a argumentů bude doporučena na první místě varianta B. Tato varianta nastíní a obeznámí vedení podniku s modelem EFQM Excellence a následně může být předlohou pro aplikování varianty C a tedy úplným aplikováním tohoto modelu do podnikové soustavy.

Rozhodnutí je nyní na bedrech vedení společnosti, jež se v následujících měsících bude setkávat, aby jednotně rozhodli o dalším postupu a volbě nejlepší varianty pro společnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALYZUJAPROVED. *Analyzujaproved.cz*, © 2010 [online]. [cit. 19-3-2017].
Dostupné z:

http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_522&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613af2517a8575993ead43f1c94efd

BARTOŠ, V. Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích. Brno: Vutium, 2011. 33 s. ISBN: 978-80-214-4408-9.

BARTES, F. Jakost podniku. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2007. 90s. ISBN 978-80-214-3362-5.

BPIR. *bpir.cz*, ©2002-2017[online]. [cit. 08-3-2017]. Dostupné z:
http://www.bpir.com/component/option,com_snippets/id,662/type,measure/
bpir.com

ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE. *cma.cz*, © 2017 [online]. [cit. 08-3-2017].
Dostupné z: <http://www.cma.cz/vysledky-pruzkumu-o-modelu-excelence-efqm/>

DUCHOŇ, J. *Prezentace společnosti Federal-Mogul Friction Product a.s.* Federal-Mogul Friction Product a.s.: 2016 [cit. 018-3-2017].

EFQM LEADING EXCELLENCE. *efqm.cz*, © 2017 [online]. [cit. 22-2-2017].
Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

EFQM LEADING EXCELENCE. *efqm.cz*, © 2017 [online]. [cit. 12-12-2016].
Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/the-need-for-a-model>

EFQM LEADING EXCELENCE. *efqm.cz*, © 2017 [online]. [cit. 15-12-2016].
Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results>

EFQM LEADING EXCELENCE. *efqm.cz*, © 2017 [online]. [cit. 12-12-2016].
Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action-0>

NÁRODNÍ POLITIKA JAKOSTI. *npj.cz*, © 2016 [online]. [cit. 18-3-2017]. Dostupné
z: <http://www.npj.cz/20-english-page/488-excellence-model>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., *Balanced scorecard: strategický systém měření
výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-
11240.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena
kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory
kvality, 2011. 86 s. ISBN 978-80-02-02313-5.

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

NENADÁL, J., VYKYDAL D. a HALFAROVÁ P. *Benchmarking: mýty a skutečnost:
model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s.
ISBN 978-80-7261-224-6.

OAKLAND, J. S. *TQM: Text with cases*. 3.edition. Routledge, 2012, 496 s. ISBN
9781136352577.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního
manažera*. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY, *Podnikatelský sektor Model START 2010*,
Vyd.1., Nakladatelství: Národní informační středisko podpory kvality, 200ř, 40s, ISBN
ř7Ř-80-0202197-1, Dostupné z:
http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model_START_2010.pdf.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. přepracované vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

TÖPFER, A. a kol. Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

VEBER, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9

VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-2472924-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Sbor hodnotitelů společnosti Federal Mogul a.s.	43
Tabulka 2 - Metodika hodnocení	44
Tabulka 3 - Vyhodnocení sekce Vedení	44
Tabulka 4 - Vyhodnocení sekce Strategie	46
Tabulka 5 - Vyhodnocení sekce Pracovníci	48
Tabulka 6 - Vyhodnocení sekce Partnerství a zdroje	50
Tabulka 7 - Vyhodnocení sekce Procesy	52
Tabulka 8 - Vyhodnocení sekce výsledky vzhledem k zákazníkům	54
Tabulka 9 - Vyhodnocení sekce výsledky vzhledem k zaměstnancům	56
Tabulka 10 - Vyhodnocení sekce výsledky vzhledem ke společnosti	58
Tabulka 11 - Vyhodnocení sekce Klíčové výsledky	60
Tabulka 12 - Varianta A	67
Tabulka 13 – Varianta B	70
Tabulka 14 - Varianta C.....	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vyhodnocení a porovnání jednotlivých sekcí	62
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Zacílení benchmarkingu.....	18
Obrázek 2 - Schéma modelu EFQM Excellence	21
Obrázek 3 - Základní koncepce Excellence	22
Obrázek 4 - Model EFQM Excellence 2013.....	28
Obrázek 5 - V čem je model EFQM Excellence nápomocen podnikům	29
Obrázek 6 - Jednotlivé kroky metody Six Sigma	34
Obrázek 7 - Propojení tří konceptů Quality Management.....	36
Obrázek 8 - Historie společnosti Federal-Mogul FP a.s.....	38
Obrázek 9 - Organizační struktura podniku.....	39
Obrázek 10 - Brzdové destičky	41
Obrázek 11 - Brzdové obložení	42
Obrázek 12 - Vyplněný dotazník Start Plus - Vedení.....	45
Obrázek 13 - Vyplněný dotazník Model Start - Strategie	47
Obrázek 14 - Vyplněný dotazník Model Start - Pracovníci.....	49
Obrázek 15 - Vyplněný dotazník Model Start - Partnerství a zdroje	51
Obrázek 16 - Vyplněný dotazník Model Start - Procesy	53
Obrázek 17 - Vyplněný dotazník Model Start - Výsledky vzhledem k zákazníkům	55
Obrázek 18 - Vyplněný dotazník Model Start - Výsledky vzhledem k zaměstnancům ..	57
Obrázek 19 - Vyplněný dotazník Model Start - Výsledky vzhledem ke společnosti	59
Obrázek 20 - Vyplněný dotazník Model Start - Klíčové výsledky.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1 - Vzor přihlášky	I
PŘÍLOHA č. 2 - Vzor osvědčení	I

PŘÍLOHA č. 1 - Vzor přihlášky



Rada kvality ČR
Sdružení pro oceňování kvality

PŘIHLÁŠKA

Národní cena kvality ČR
podnikatelský sektor
Model START 2010

Obchodní jméno:	
Sídlo právnické osoby (místo podnikání fyzické osoby):	
Obor působnosti: Počet zaměstnanců:	
Název části organizace přihlášené do programu START 2010: Počet zaměstnanců:	
Jméno: Statutární zástupce Funkce:	
Zmocněnec pro jednání, která se týkají programu START Ceny Jméno: Funkce: Kontaktní adresa: tel.: fax: e-mail:	
IČ:	DIČ:

A. PROHLÁŠENÍ

Přihlašujeme do programu Národní ceny kvality ČR – podnikatelský sektor – model START 2010 naši organizaci (případně část organizace) uvedenou v této přihlášce. K přihlášce přikládáme kopii dokladu o registraci naší organizace v ČR. Prohlašujeme, že nám jsou známy podmínky účasti v programu uvedené v Uživatelské příručce a souvisejících dokumentech.

.....
datum

.....
podpis odpovědného zástupce, razítko

B. ZÁZNAMY SOK:

PŘÍLOHA č. 2 - Vzor osvědčení

