

# Česká zemědělská univerzita v Praze

Technická fakulta

Katedra jakosti a spolehlivosti strojů



## Implementace Modelu excelence EFQM ve společnosti HK Catering

diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Zdeněk Aleš, Ph.D.

Diplomant: Bc. Michal Veselý

Praha 2017

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Technická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Veselý

Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Implementace Modelu excelence EFQM ve společnosti HK Catering

Název anglicky

Implementation of the EFQM Excellence Model in HK Catering company

---

Cíle práce

Ve společnosti HK Catering implementovat Model excelence EFQM.

Metodika

- 1) Úvod
- 2) Rozbor současného stavu
- 3) Cíl práce a metodika
- 4) Vlastní práce
- 5) Zhodnocení výsledků a doporučení
- 6) Závěr

**Doporučený rozsah práce**

50-60

**Klíčová slova**

EFQM model, řízení kvality, zlepšování kvality

**Doporučené zdroje informací**

- Hodnocením k excelenci: Praktický návod pro úspěšné plánování, provádění a přezkoumávání strategie hodnocení vaší organizace. 1. vydání. Praha: EFQM, Česká společnost pro jakost, 2011. ISBN 978-90-5236-581-7.
- JURAN, J a Joseph A DE FEO. Juran's quality handbook: the complete guide to performance excellence. 6th ed. New York: McGraw Hill, 2010, xxi, 1113 p. ISBN 007162934.
- KOŽIŠEK, Jan a Barbora STIEBEROVÁ. Management jakosti I. Vyd. 3., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2010, 227 s. ISBN 978-80-01-04568-8.
- LEGÁT, Václav. Management a inženýrství údržby. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013, 570 s. ISBN 978-80-7431-119-2.
- Model excelence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. EFQM, Česká společnost pro jakost, 2013, 30 s. ISBN 978-90-5236-522-0.
- NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, xv, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- Soubor nástrojů excelence podle EFQM. 1. vydání. Praha: EFQM, Česká společnost pro jakost, 2015. ISBN 978-80-02-02604-4.

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – TF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Aleš, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra jakosti a spolehlivosti strojů

Elektronicky schváleno dne 8. 2. 2016

doc. Ing. Martin Pexa, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2016

prof. Ing. Vladimír Jurča, CSc.

Děkan

V Praze dne 24. 11. 2016

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: *Implementace Modelu excelence EFQM ve společnosti HK Catering* vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že odevzdáním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom, že moje diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědom že, na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

V Praze dne .....

.....  
Michal Veselý

## **Poděkování**

Děkuji panu Ing. Zdeňku Alešovi, Ph. D., vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení, rady a cenné připomínky, které mi při řešení poskytl. Dále děkuji vedení společnosti HK Catering za umožnění bezproblémového přístupu k veškerým potřebným datům a informacím a za umožnění prohlídky pracoviště za běžného provozu. V neposlední řadě bych rád poděkoval paní Mgr. Danuši Fišerové, manažerce moderních nástrojů řízení v České Společnosti pro Jakost a panu Ing. Petru Kratochvílovi, marketingovému poradci z konzultantské společnosti 4U MMC za poskytnuté informace v oblasti nákladů na implementaci Modelu Excelence EFQM.

Michal Veselý

## **Souhrn**

Cílem diplomové práce je poskytnout společnosti HK Catering zpětnou vazbu a informace o výkonnosti a kvalitě zavedených přístupů a procesů, které firma používá k plnění stanovených cílů. K hodnocení výkonu podniku je použit Model Excellence EFQM.

Část literární rešerše se zabývá problematikou podnikového sebehodnocení, dále popisuje hodnotící rámec Model Excellence EFQM a metodu RADAR.

V úvodu praktické části je firma HK Catering představena a je popsána její současná situace. Dále je proveden sběr dat pro každé hodnocené kritérium a pomocí metody RADAR jsou data následně vyhodnocena pro každé kritérium. Následně jsou výsledky interpretovány a jsou doporučeny změny a nástroje pro zlepšení výkonu organizace. V závěru praktické části je provedeno ekonomické zhodnocení implementace rámce.

V závěru práce je práce rekapitulována. Výsledek hodnocení, spolu s doporučením způsobu implementace a návrhem úprav konkrétních přístupů a procesů je potom shrnut.

## **Summary**

The main objective of this thesis is to provide feedback and information to company HK Catering about the quality of the established policies and processes used by the company to meet the set targets. The EFQM Excellence Model is used to evaluate the framework's criteria.

Part of the literature review describes company evaluation problematics, the evaluation framework EFQM Excellence Model and a RADAR method.

At the beginning of the practical part, company HK Catering introduced and the current situation is described. Next, research is done for each evaluated criteria and using RADAR method criteria are evaluated. Results are interpreted and tools are recommended to enhance company performance. At the end of the practical part, the economical requirements for the evaluation is calculated.

In conclusion, the thesis is recapitulated. The result, along with an implementation recommendation and proposal of modifications of specific approaches and processes, is summarized.

## **Klíčová slova**

TQM, Model Excellence EFQM, EFQM model, RADAR, řízení kvality, zlepšování kvality, sebehodnocení

## **Keywords**

TQM, EFQM Excellence Model, EFQM model, RADAR, quality control, quality improvement, self-assessment

# Obsah

1	Úvod .....	11
2	Rozbor současného stavu .....	12
2.1	Představení firmy HK Catering .....	12
2.1.1	Historie a vývoj .....	12
2.1.2	Struktura firmy a vedení .....	13
2.1.3	Strategie .....	14
2.1.4	Zaměstnanci .....	14
2.1.5	Dodavatelé a odběratelé .....	15
2.1.6	Produkce .....	15
3	Cíl a metodika .....	17
3.1	Cíl práce .....	17
3.2	Metodika .....	17
4	Literární rešerše .....	18
4.1	Problematika řízení .....	18
4.2	Nástroje řízení .....	19
4.3	Koncept TQM .....	21
4.4	Model Excellence EFQM .....	21
4.4.1	Základní koncepce excellence .....	22
4.4.2	Kritéria Modelu Excellence EFQM .....	23
4.4.3	Metoda hodnocení RADAR .....	29



4.4.3.1	Nástroje hodnocení.....	31
4.4.4	Nástroj Simulace návštěvy na místě.....	32
5	Praktická část.....	33
5.1	Aplikace Modelu Excelence EFQM.....	33
5.1.1	Předpoklady.....	33
5.1.1.1	Vedení.....	33
5.1.1.2	Strategie.....	38
5.1.1.3	Pracovníci.....	42
5.1.1.4	Partnerství a zdroje.....	47
5.1.1.5	Procesy, výrobky a služby.....	52
5.1.2	Výsledky.....	57
5.1.2.1	Zákazníci.....	57
5.1.2.2	Pracovníci.....	59
5.1.2.3	Společnost.....	61
5.1.2.4	Ekonomické výsledky.....	63
5.2	Vyhodnocení integrace základních koncepcí a kritérií.....	65
5.3	Souhrn hodnocení kritérií modelu excelence EFQM.....	66
5.4	Interpretace výsledků a doporučení nástrojů pro zlepšení výkonu organizace.....	67
5.4.1.1	Vedení.....	67
5.4.1.2	Strategie.....	67
5.4.1.3	Pracovníci.....	68

5.4.1.4	Partnerství a zdroje.....	69
5.4.1.5	Procesy, výrobky a služby.....	69
5.5	Ekonomické zhodnocení.....	70
5.5.1	Hodnocení vlastním pracovníkem pomocí příručky Start Plus.....	70
5.5.2	Hodnocení vlastním pracovníkem zaškoleným na certifikovaném kurzu.....	71
5.5.3	Hodnocení certifikovaným hodnotitelem.....	72
5.5.4	Doporučení varianty hodnocení.....	72
6	Závěr.....	73
7	Zdroje.....	74
7.1	Literární zdroje.....	74
7.2	Elektronické zdroje.....	74
7.3	Seznam obrázků.....	78
7.4	Seznam tabulek.....	78
7.5	Seznam grafů.....	78
8	Příloha.....	80
8.1	Příloha č.1 – tabulka integrování základní koncepce excelence.....	80
8.2	Příloha č. 2 – Tabulka hodnocení RADAR (předpoklady).....	81
8.3	Příloha č. 3 – Tabulka hodnocení RADAR (výsledky).....	82

# 1 Úvod

Splnit své cíle a obstát jako firma v dnešní rychle se vyvíjející době na trhu není jednoduché. Tržní prostředí téměř každého odvětví prochází neustálými změnami, se kterými se organizace musí potýkat. Aby firma v takovémto prostředí obstála a zajistila si tak své místo na trhu i přes stále ostřejší konkurenční boj, musí se neustále rozvíjet. Rozvoj je většinou realizován vytyčením podnikových cílů pro dané období. Je mnoho způsobů, jakými může management firem těchto, nezdědka příliš ambiciózních cílů dosahovat. V praxi se často ukazuje, že řídicí struktury organizace volí strategie takové, které sice přesně vytyčený cíl splní, ale mimo splnění cíle nedbají širších souvislostí a následků pro další zainteresované strany. V některých případech tak výsledný přínos mohou takto zvolené strategie nejen anulovat, ale dokonce mohou v dlouhodobém měřítku i škodit. Ukazuje se, že vynikající a trvale udržitelné výkonnosti dosahují ty firmy, které jsou schopny vnímat, splňovat a překračovat požadavky všech zainteresovaných stran, vyhodnocovat své výsledky ze všech relevantních úhlů pohledu. Firmy jsou dále schopny na základě těchto výsledků upravovat současná, či přijímat nová opatření, u kterých, následně opět hodnotí jejich přínos.

Základním předpokladem k trvalému zvyšování výkonnosti organizace, je bez ohledu na velikost, odvětví, strukturu nebo vyzrálou firmu, její pravidelné měření a vyhodnocování podle zavedeného manažerského rámce. Hodnotících rámců existuje celá řada. Jejich hlavním společným cílem je poskytnout obraz o aktuálním stavu té části organizace, pro kterou je rámec či nástroj vyvinut. Tyto nástroje jsou ale limitovány právě svojí specializací na konkrétní procesy v organizaci a nejsou tak schopny poskytnout celistvý pohled na výkonnost organizace.

V této práci je v praktické části, za účelem hodnocení výkonnosti organizace, aplikován sebehodnotící rámec Model Excellence EFQM, který byl vytvořen a je spravován neziskovou organizací Nadace EFQM. Model je navržen tak, aby zahrnoval celkové řízení organizace a hodnotí tak kontext všech zavedených procesů a nástrojů použitých v jejich jednotlivých částech. Výsledky sebehodnocení dále managementu slouží jako zdroj informací k pochopení silných a slabých stránek podniku, na základě kterých, může vedení podniku vytyčit nové cíle a sestavit nové strategie, které povedou k jejich dosažení. Výsledky hodnocení lze také využít pro benchmarking a to jak vlastní, v čase, tak v porovnání s tuzemskými a zahraničními podniky.

## 2 Rozbor současného stavu

### 2.1 Představení firmy HK Catering

HK Catering je rodinný podnik s dvacetiletou tradicí, pohybující se na hranici malého a středního podniku. Firma působí v regionu Středních Čech a části Prahy, zabývá se závodním stravováním a poskytováním cateringových služeb pro soukromé a firemní události. Posláním firmy je zlepšit úroveň stravování v závodních jídelnách i menších podnicích. Mezi základní pilíře hodnot podniku patří kvalita jídla, firemní transparentnost a zodpovědnost vedení.

#### 2.1.1 Historie a vývoj

HK Catering je soukromá česká firma se sídlem v Hořovicích na Berounsku. Firma byla založena v roce 1997 v Hořovicích, kdy přešla z obecního do soukromého vlastnictví pod paní Hedviku Koželuhovou. Firma se od svého založení zabývá téměř výhradně závodním stravováním a má tak v tomto oboru 20 let zkušeností.

Při založení čítala firma 30 zaměstnanců, jeden rozvozový vůz a produkovala v průměru 600 obědů denně. V počátku měl podnik tři odběratele, kterými do dnes jsou 1. a 2. základní škola Hořovice a Gymnázium Václava Hraběte v Hořovicích. Prvního většího odběratele získala firma poměrně krátce po svém založení. Byla jím společnost ČKD Hořovice, zabývající se výrobou motorů a diesellových agregátů.

První zásadní změnou v produkci firmy by, v roce 1999, zavedení systému krabiček, ve kterém jedna krabička obsahovala jednu porci pro dospělého člověka. Tyto krabičky se, na rozdíl od původního výdeje na místě, připravují přímo ve vývařovnách a následně distribuují zákazníkovi v klimatizovaných vozech v tepelně izolovaných termoboxech s ohledem na dodržení pravidel hygieny. Díky tomu, že tento druh distribuce nevyžaduje po zákazníkovi zajišťování prostor pro výdej jídla zaměstnancům, zaznamenala firma poměrně velký nárůst objednávek v segmentu malých odběratelů, kteří těmito prostory ve vlastních firmách nedisponují. Produkce se tak zvýšila na dvojnásobných 1200 jídel denně a počet odběratelů narostl na 15.

Dalším zásadním krokem v historii firmy byl, důvodu navýšení výrobní kapacity, nákup tří nových vývařoven v Králově Dvoře na Berounsku v roce 2010. Produkce tak dosáhla na hranici 4000 jídel denně pro asi 90 odběratelů v regionu. Firma tak zaměstnávala 50 stálých zaměstnanců a okolo desítky občasných brigádníků.

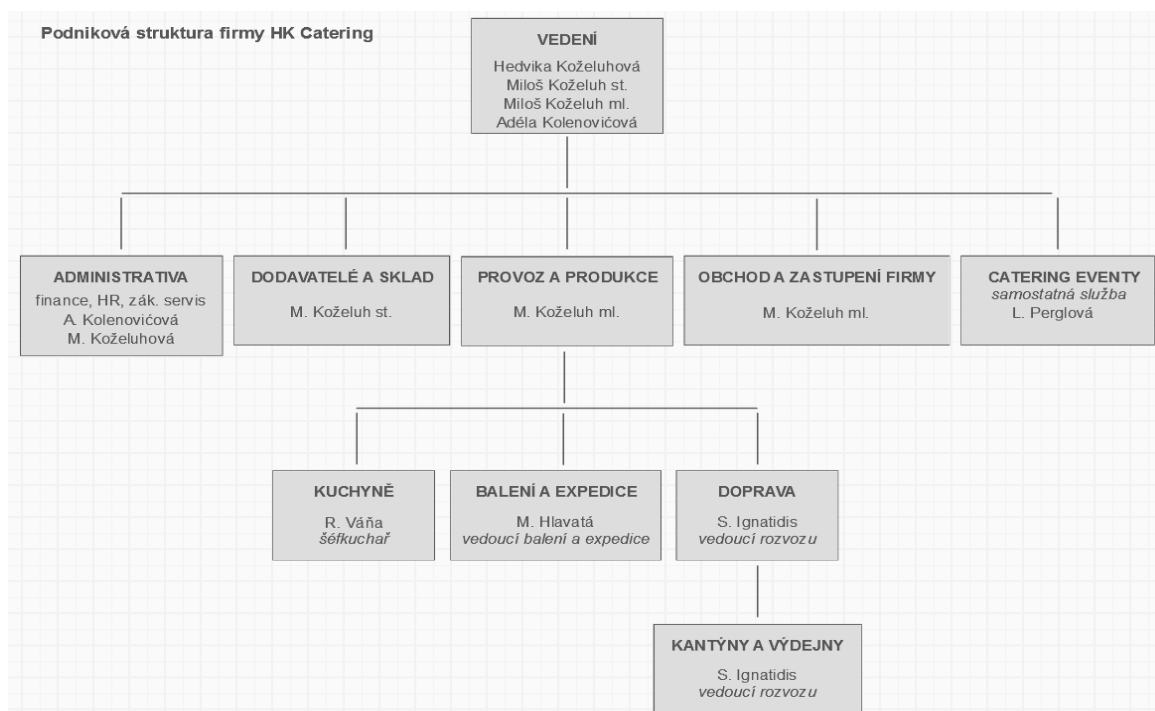
Poslední velkou změnou firma prošla v roce 2012, kdy opět z důvodů navýšení výrobní kapacity, přestěhovala svoji hlavní část produkce z prostor kuchyně 1. základní školy Hořovice do prostor prázdné budovy v areálu společnosti Buzuluk a.s. v Komárově, která se mimo jiné řadí mezi jedny z největších odběratelů firmy HK Catering.

V současné době firma produkuje průměrně 6000 obědů denně, kterými zásobuje 150 malých a velkých odběratelů, zaměstnává 60 stálých zaměstnanců, občasné brigádníky a 13 řidičů pro rozvoz na dohodu o provedení práce. Vozový park se rozrostl z jednoho užitkového vozu na 13 a počítá se s dalším růstem. Hlavní provozovna v Komárově je při porovnání s konkurencí momentálně provozem s největším objemem produkce z jednoho místa v České republice.

## 2.1.2 Struktura firmy a vedení

Firma se od založení v roce 1997 personálně na nejvyšší úrovni měnila jen velmi málo. S rostoucím objemem produkce a celkovým zvětšováním firmy byla vytvořena jednotlivá oddělení, kterým byli dedikováni konkrétní lidé na jejich řízení. Z tohoto důvodu a také z toho důvodu, že firma je stále vedená a také vedením chápána jako „rodinná“, může být na schématu podnikové struktury níže (Obr. 1) vidět, že více sekcí firmy je řízeno jedním člověkem, nebo že se někteří vedoucí sekcí také podílejí na vedení firmy.

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj: grafika vlastní

### 2.1.3 Strategie

Dlouhodobým cílem firmy je kontinuální a dlouhodobě udržitelný rozvoj a růst. Tento cíl je konkretizován na desetiprocentní růst objemu produkce a tržeb za rok.

Plnění nastaveného cíle, spolu se zvolenými přístupy k jeho dosažení, je vyhodnocováno kvartálně. Na základě výsledků vyhodnocení se potom strategie upravuje tak, aby na konci roku bylo cíle, pokud možno beze zbytku, dosaženo.

Přístup se vedení firmy osvědčil, o čemž svědčí plnění cíle za poslední čtyři roky. Plnění cíle také napomáhá skutečnost, že vedení dává velkou váhu na komunikaci a sdělování jak cíle, tak strategie všem zainteresovaným stranám. Díky tomu jsou si tohoto cíle vědomi všichni zaměstnanci, a to až do nejnižších organizačních úrovní. Tímto přístupem také vedení napomáhá tvořená kultury „jedné rodiny“, která je v podniku velmi výrazným prvkem.

### 2.1.4 Zaměstnanci

Početně největší část zaměstnanců tvoří kuchaři, kuchařky a zaučený personál, který v externích výdejních jídlu umístěných v podnikových prostorách odběratelů, vydává jídlo. Věkový průměr těchto zaměstnanců se pohybuje okolo 50 let. Druhou a třetí největší skupinou je postupně personál sekce balení a expedice a personál zajišťující dopravu. V oddělení expedice je věkový průměr zaměstnanců mírně nižší než v kuchyni. Oddělení dopravy je obsazeno nejmladším personálem s věkovým průměrem okolo 30 let.

Vzhledem k tomu že, jak je uvedeno v předchozí podkapitole, je firma vedena „rodinným“ stylem, klade vedení velký důraz na udržování přímého kontaktu se svými zaměstnanci. Vedení firmy podporuje dialog zaměstnanec-vedení a díky tomu je schopno u zaměstnanců zjišťovat jejich spokojenost, hodnotit jejich výkon a efektivně motivovat. Metody práce se zaměstnanci a způsob, jakým se k nim firma staví, jsou dále rozebrány v příslušných kritériích hodnocení Modelu.

Přes to, že má firma ve svém regionu velmi dobré jméno, potýká se, pravděpodobně kvůli odlivu mladé části populace do větších měst, v posledních dvou až třech letech s nedostatkem nových pracovních sil. V důsledku toho je vedení nuceno zaujímat při vyjednávání se svými stávajícími zaměstnanci, defenzivní pozici. K překonání tohoto problému bylo vytvořeno několik strategií k nalákání nových pracovníků. Jednou z nich je například poskytnutí zaměst-

naneckého bytu spolu s příspěvkem na bydlení pro potenciální nové zaměstnance, kteří by měli ve firmě zájem pracovat, ale nejsou přesunu schopni z ekonomických důvodů.

### **2.1.5 Dodavatelé a odběratelé**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1.1. Historie a vývoj, firma HK Catering má v současné chvíli v součtu okolo 150 velkých a malých odběratelů. Odběratele firma dělí do dvou hlavních kategorií na základě podoby, v jaké je jídlo distribuováno. Do kategorie velkých odběratelů se řadí organizace s vlastním výdejem na místě. Do těchto podniků je jídlo dováženo ve varnách a následně v podnikové kantýně porcováno a vydáváno personálem HK Catering. Do kategorie malých odběratelů potom spadají podniky, které buď nemají potřebné prostory pro výdej na místě, nebo neodebírají jídlo v množství, u kterého by se oběma stranám finančně vyplatilo kantýnu zřizovat. Těmto odběratelům je jídlo dováženo v podobě už připravených porcí zatavených v plastových krabičkách.

Materiál a polotovary pro produkci jídel a ostatní provoz je v současné chvíli odebírán od dohromady 12 dodavatelů. Kvartálně má vedoucí provozu na starosti sledování vývoje cen jednotlivých produktů spotřebního koše potravin ve velkoobchodních řetězcích typu Makro.

Přestože firma sama přiznává, že jeden z jejích dodavatelů dodává okolo 60% veškerých polotovarů, vedení je toho názoru, že nemá potřebu tento fakt žádným způsobem řešit. Důvodem pro toto rozhodnutí je skutečnost, že vyjednávací síla dodavatele není kvůli jeho konkurentům příliš velká. Firma tak má v tomto ohledu velmi pohodlnou pozici, která v kombinaci s velikostí odebíraného objemu a velmi dobrými vztahy s dodavatelem umožňuje vyjednat výhodné nákupní ceny.

### **2.1.6 Produkce**

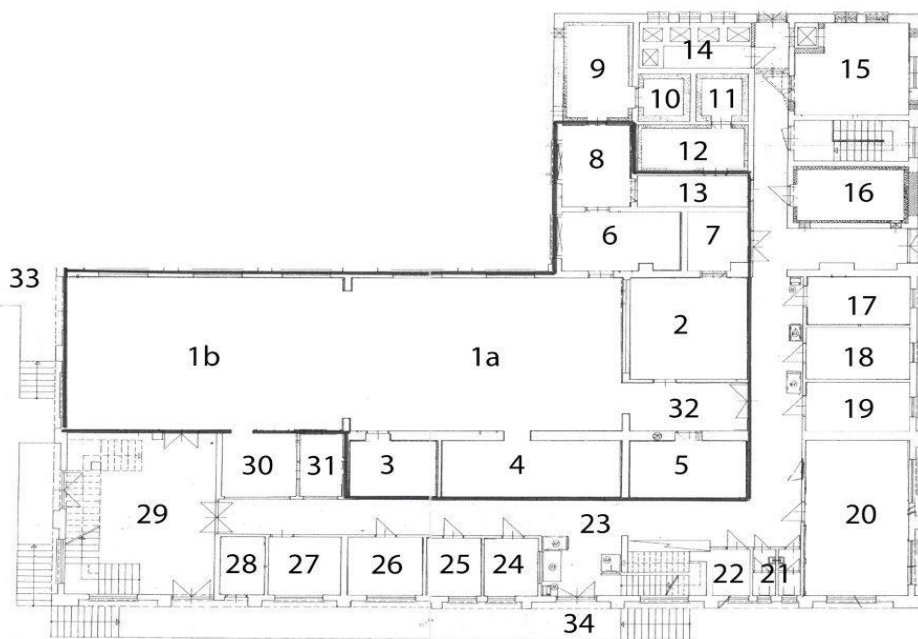
Celková produkce podniku je rozdělena do čtyř vývařoven. Jedné, původní, v Hořovicích, tři v Králově Dvoře a jedné, největší, v Komárově. Největší vývařovna produkuje 1700 denně a je v tuto chvíli vývařovnou s největším objemem produkce v ČR. Provoz ve zbylých třech místech se specializuje hlavně na výrobu obědů pro přidružené školní jídelny, případně drobné odběry v jejich okolí.

Sortiment tvoří pokrmy teplé a studené kuchyně, výroba je zajišťována podle receptur pro závodní stravování.

Kvalita poskytovaných výrobků je zajišťována normou HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), která se zaměřuje na klíčové faktory výroby, ovlivňující bezpečnost potravin a jejich zdravotní nezávadnost v celém potravinovém řetězci od skladování polotovaru, přes jeho zpracování až po prodej. Díky zavedení tohoto systému kritických kontrolních bodů se předchází možnému nebezpečí, které by mohlo ohrozit zdraví strávníka. (iso.cz, 2015)

Na obrázku 2, je k vidění plán provozu vývařovny v Komárově s jeho popisem v tabulce 1.

Obrázek 2: Popis provozu



Zdroj: firemní materiály společnosti HK Catering

Tabulka 1: Popis provozu

1a	Varna	7	Denní místnost pro oddělení balené stravy	14	Strojárna pro chladicí zařízení	21	Toalety	28	Sklad papírových obalů
1b	Sklad a mytí termoboxů	8	Příprava masa	15	Hrubá příprava zeleniny	22	Úklidová místnost	29	Chodba
2	Balení	9	Chladicí box maso	16	Chladicí box zelenina	23	Chodba	30	Denní místnost varny
3	Příruční sklad	10	Mrazicí box	17	Sklad termoboxů	24	Suchý sklad	31	Kancelář
4	Mytí nádobí	11	Mrazicí box	18	Sklad přepravek	25	Suchý sklad	32	Chodba
5	Cukrářská výroba	12	Chladicí box mléčné výrobky	19	Suchý sklad	26	Suchý sklad	33	Rampa
6	Příprava masa	13	Chodba	20	Kancelář	27	Sklad čistících prostředků	34	Rampa

Zdroj: firemní materiály společnosti HK Catering



## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je implementace sebehodnotícího rámce Model Excellence EFQM, který poskytne společnosti HK Catering zpětnou vazbu a informace o výkonnosti a kvalitě zavedených přístupů a procesů, které firma používá k plnění stanovených cílů.

### **3.2 Metodika**

Práce je rozdělená na dvě hlavní části. První část je tvořena literární rešerší, která se zabývá problematikou sebehodnocení a popisuje jednotlivé sebehodnotící manažerské rámce a metody se zaměřením právě na Model Excellence EFQM. Spolu s problematikou hodnocení podle Modelu Excellence EFQM jsou dále popsány další nástroje pro hodnocení organizací, podle kterých se kvantifikují dílčí výsledky výzkumu jednotlivých kritérií a určuje výsledné bodové ohodnocení organizace.

V druhé, praktické části práce, jsou získané poznatky aplikovány. Podle Modelu Excellence EFQM je provedeno samotné hodnocení organizace. Hodnocení je prováděno kombinací metody hodnocení pomocí rozhovoru na místě a metody hodnocení od stolu. Hodnocení je rozděleno na kritéria a jejich sub-kritéria. Vlastní výzkum, kde hodnotitel získává informace o organizaci je prováděn na úrovni pomocných bodů sub-kritérií. Ke každému sub-kritériu je uveden popis tak, jak je uveden v příručce Modelu Excellence EFQM (2013) a pro jednotlivé pomocné body jsou sebrána data. Na základě získaných informací je potom, na úrovni sub-kritérií, přidělena pomocí metody RADAR bodová hodnota. Ke konci praktické části je provedena interpretace výsledků, doporučení nástrojů na zlepšení výkonu podniku a ekonomické zhodnocení.

V závěru práce je celý proces sebehodnocení organizace pomocí Modelu Excellence EFQM shrnut.

## 4 Literární rešerše

V části literární rešerše je uveden teoretický popis pojmů a metod týkajících se problematiky řízení a hodnocení kvality řízení podniku. Z popsaných metod jsou dále popsány ty metody, které jsou použité pro hodnocení organizace HK Catering.

### 4.1 Problematika řízení

Management organizace je činnost, jejíž hlavním úkolem je nastavování, řízení a vyhodnocování celého systému hodnot, pravidel, struktury organizace, zdrojů, produkce, výkonnosti, bezpečnosti a mnoha dalších podnikových činností a aspektů, které vedení menší firmy i velké organizace zahrnuje. Cílem řízení podniku je ve všech ohledech podporovat fungování organizace, zvyšovat její efektivitu a výkon, zlepšovat kompetence a zajistit trvale udržitelný rozvoj. (Veber a kol., 2011)

Veber a kol. (2011) dále popisuje, že management lze chápat jako uspořádaný soubor poznatků, vycházejících z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Poznatky managementu se opírají o více vědních disciplín – ekonomii, matematiku, psychologii, sociologii, statistiku atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách.

K dosahování manažerských cílů se používají nejrůznější manažerské rámce a nástroje. Ty jsou postaveny na principech managementu jakosti, které popisuje Nenadál a kol. (2008):

- Zaměření na zákazníka
- Vůdčovství
- Zapojení zaměstnanců
- Učení se
- Flexibilita
- Procesní přístup
- Systémový přístup k managementu
- Neustálé zlepšování
- Management na základě faktů
- Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
- Společenská odpovědnost

Manažerské rámce pomáhají vedení a managementu se zefektivněním práce, poskytováním kvalitních informací a poskytují praxí ověřené návody pomocí kterých, se management může následně rozhodovat při řešení problémů.

Oblastmi, kterými se nástroje například zabývají jsou například:

- Finančním a ekonomickým řízením
- Řízením organizace
- Krizovým řízením
- Logistikou a dopravou
- Řízením výroby
- Personálním řízením
- Řízením kvality
- Řízením bezpečnosti

Jak ale Nenadál a kol. (2008) píše na konci kapitoly, úspěch firem a jejich rozvoje stojí a padá na dalším principu, a to: „*Všichni řídící pracovníci organizací a vrcholový management především musí aktivně podporovat trvalý rozvoj a aplikaci těchto obecných principů managementu v prostředí svých organizací.*“ – Nenadál a kol., (2008)

## **4.2 Nástroje řízení**

Jak již bylo uvedeno, filozofií, rámců, norem a nástrojů pro řízení procesů je k dispozici poměrně velké množství. Vybrané z nich jsou krátce popsány v této kapitole.

### **Norma ISO 9001**

Norma ISO 9001 je považována za standard v oblasti managementu kvality. Jejím hlavním cílem je spokojenost zákazníka. Norma se tak zabývá všemi procesy, které tuto spokojenost mohou ovlivnit. Jsou jimi například procesy ovlivňující kvalitu výrobku, kvalitu poskytovaných služeb, spokojenost zákazníka a další. (ISO 9001 Systém managementu kvality, 2016; Veber a kol., 2011)

## **Norma ISO 14001**

Za standard v problematice dopadu podniku na životní prostředí je považována norma ISO 14001. Tato norma identifikuje, vyhodnocuje a slouží jako nástroj pro vylepšování výkonu podniku vzhledem k životnímu prostředí. (ISO 14001 Systémy environmentálního managementu, 2016; Bartes, 2007)

## **Norma ISO 31000**

Norma ISO 31000 poskytuje návody na systematické a transparentní řízení různých forem rizik. (ISO 31000 Risk management, 2016)

## **Metoda 5S**

Metodu 5S, původem z Japonska, lze také chápat jako soubor principů. Metoda se zabývá problematikou udržení čistého a výkonného pracoviště díky dodržování pěti pravidel. Akronym 5S se skládá z následujících japonských slov:

- Seiri (třídit)
- Seiton (seřizovat)
- Seiso (čistit)
- Seiketsu (standardizovat)
- Shitsuke (sebedisciplína)

(Metoda 5S (5S Method), 2016)

## **SixSigma, Lean a Kaizen**

SixSigma, Lean a Kaizen jsou metody, také označované jako filozofie, jejichž společnou hlavní myšlenkou je neustálé zlepšování a optimalizace výkonu podnikových procesů. Na metodě Kaizen je také založena metoda Demingova cyklu, neboli PDCA (Plan, Do, Check, Act), která je v praxi často upravována a kterou se inspirují i další cykly, jako například Agilní metodologie. (Six Sigma, 2016; Lean, 2016; Kaizen, 2016)

## **Total Productive Maintenance**

Přístup TPM, neboli Total Productive Maintenance je přístup, jehož cílem je dosažení co nejnižších nákladů a co nejlepší výroby, která je charakteristická minimálními prostoji a defekty. (TPM (Total Productive Maintenance), 2016; Bartes, 2007)

### **4.3 Koncept TQM**

Jak lze z předchozí podkapitoly vyzorovat, všechny uvedené metody se zabývají pouze tou částí podniku a těmi procesy, které jsou spojeny s jejich hlavními cíli. Žádná z předchozích metod či přístupů ale není schopna zastřešit celou organizaci a vyhodnocovat tak výkonnost jejího fungování jako celku.

Komplexní management jakosti je způsob vedení organizace zaměřený na jakost, který je založený na účasti všech pracovníků ve všech vrstvách společnosti, kteří mají za společný cíl zlepšování celkového výkonu podniku a jeho prosperity. Jeho základy byly postupně tvořeny od začátku 20. století. V padesátých a šedesátých letech 20. století nastal velký rozvoj v Japonsku, následně ve Spojených státech a v Evropě. (Kožíšek, 2010; Veber a kol., 2011)

Metoda TQM je občas také označována jako filozofie, která organizaci pomáhá s řízením kvality produkce, managementu i strategickým řízením. Akronym TQM je složen ze tří slov:

- Total (úplné)
- Quality (kvalita)
- Management (řízení)

(Nenadál a kol., 2008; Total Quality Management (TQM), 2016; Bartes, 2007)

### **4.4 Model Excellence EFQM**

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“ – Česká společnost pro jakost, (2017)

Česká společnost pro jakost na svém oficiálním webu uvádí, že pro úspěšnost organizace je v podniku potřeba zavést vhodný manažerský rámec, a to bez ohledu na odvětví, velikost podniku, jeho vyzrálost nebo strukturu. Model Excellence EFQM je praktickým dobrovolným manažerským rámcem, který organizacím umožňuje efektivně:

- vedení a managementu identifikovat a pochopit silné a slabé stránky organizace.
- sjednotit způsob, jakým se komunikuje v organizaci i mimo ni, což vede ke zefektivnění této komunikace.
- sjednotit současné i budoucí iniciativy, identifikovat mezery a odstranit případné duplicity.
- připravit základní strukturu pro systém managementu organizace. (Model Excellence EFQM, 2013)

Model Excellence EFQM je odvozen z TQM. Je dobrovolným rámcem, který poskytuje celostní pohled na hodnocenou organizaci a lze jej tak používat jako zastřešující rámec pro zjišťování, jak jsou jednotlivé již implementované přístupy a metody efektivní a do jaké míry jsou v souladu s celkovými cíli a strategiemi organizace. (Kožíšek, 2010; Model Excellence EFQM, 2013, Nenadál a kol., 2008)

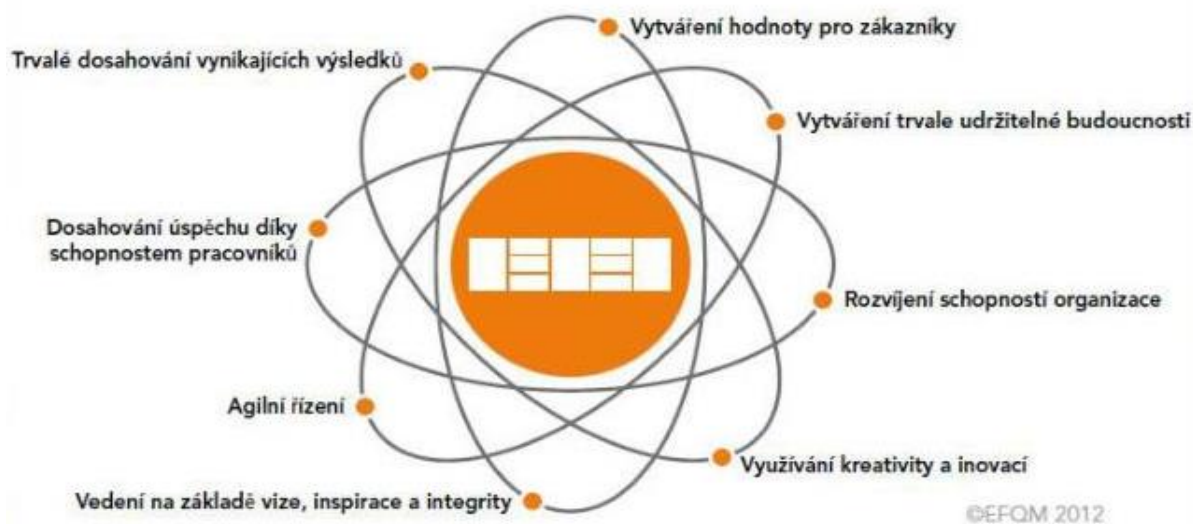
#### **4.4.1 Základní koncepce excelence**

Pro dosahování trvalé udržitelnosti excelence je nezbytné, aby organizace dodržovala její základní principy. Tyto principy se považují za základní stavební kameny dlouhodobé excelence a jsou jimi:

- Vytváření trvalé hodnoty pro zákazníky
- Vytváření trvale udržitelné budoucnosti
- Rozvíjení schopnosti organizace
- Využívání kreativity a inovací
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity
- Agilita řízení
- Dosahování úspěchů díky schopnostem pracovníků
- Trvalé dosahování vynikajících výsledků (Model Excellence EFQM, 2013)

Na obrázku 3 jsou tyto koncepce vyjádřeny graficky okolo piktogramu struktury devíti kritérií Modelu, do kterých je rozdělen.

Obrázek 3: Základní koncepce excellence

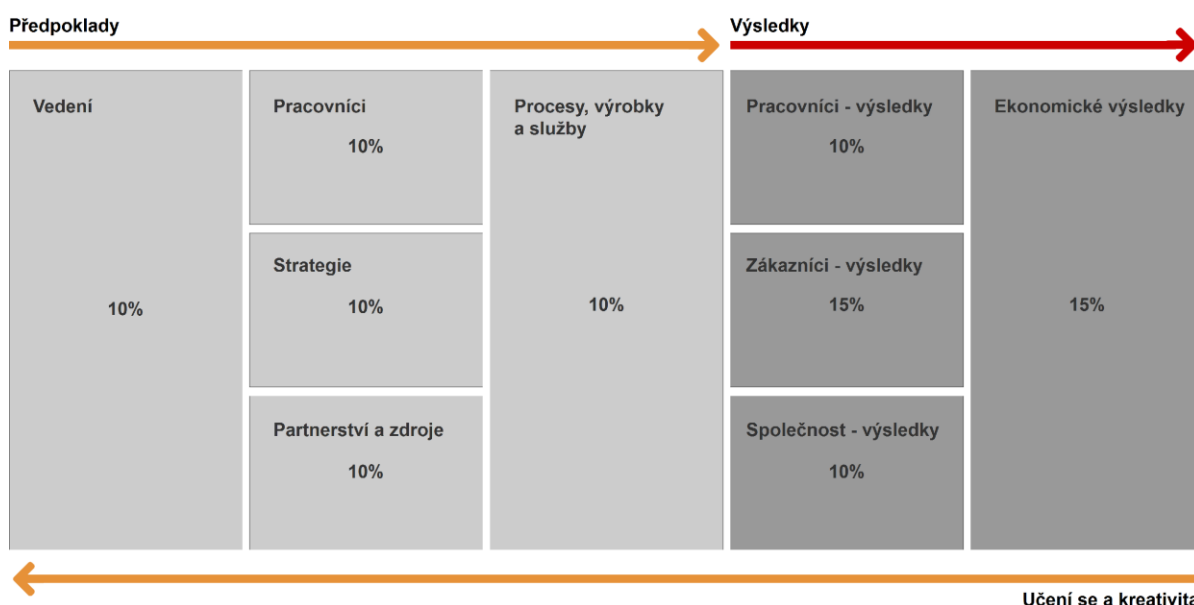


Zdroj: Model Excellence EFQM, 2013

#### 4.4.2 Kritéria Modelu Excellence EFQM

Model excellence popisuje podnik pomocí jednotlivých kritérií uspořádaných do diagramu předpokladů a výsledků (Obrázek 4).

Obrázek 4: Diagram modelu excellence EFQM



Zdroj: Model Excellence EFQM, 2013, grafika vlastní

Jak již bylo uvedeno, diagram je sestaven z devíti kritérií. Tato kritéria jsou rozdělena do dvou skupin, a to předpokladů a výsledků. Předpoklady popisují to, co a jak podnik dělá k dosažení vytyčených cílů. Výsledky pokrývají to, čeho organizace díky předpokladům dosahuje a jsou tedy jejich přímým následkem. Opačně potom, z výsledků je získávána zpětná vazba a ve formě učení se, kreativity a inovací by měla být zužitkována pro zlepšení předpokladů. (Model Excellence EFQM, 2013; Kožíšek, 2010)

Procenta znázorňují, jakou mírou přispívá dané kritérium k celkovému výkonu organizace a dají se tedy chápat, jako váhy kritérií. Oproti minulému vydání publikace Model Excellence EFQM byly, po revizi modelu v roce 2013, tyto váhy upraveny na stávající hodnoty uvedené v diagramu.

Model jednotlivá kritéria nedefinuje exaktně, popisuje ale, jak se chovají excelentní organizace, které tuto filozofii dlouhodobě udržují a rozvíjejí. Vzhledem k tomu, že jsou tyto popisy chování excelentních organizací v některých ohledech poměrně obecné, jsou, pro lepší interpretaci modelu, kritéria dále rozpadnuta na pět až šest sub-kritérií a ta jsou pro přesné pochopení popsána vždy několika pomocnými body. Na základě těchto pomocných bodů potom probíhá v přípravné fázi výzkumu tvorba otázek klíčových pro sběr dat k vytvoření obrazu o fungování organizace.

V následujících podkapitolách je tohoto chování organizací uvedeno jak pro jednotlivá kritéria, tak pro jejich sub-kritéria tak, jak je uvádí publikace Model Excellence EFQM vydaná v roce 2013.

### **Kritérium 1: Vedení**

*„Excelentní organizace mají lídry, kteří formulují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní, umožňují organizaci předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace.“*

Sub-kritérium 1a: *„Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory.“*

Sub-kritérium 1b: *„Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování.“*

Sub-kritérium 1c: *„Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.“*



Sub-kritérium 1d: „*Lídři neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu Excellence.*“

Sub-kritérium 1e: „*Lídři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně.*“

## **Kritérium 2: Strategie**

„*Excelentní organizace implementují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány tak, aby uskutečňovaly strategii.*“

Sub-kritérium 2a: „*Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.*“

Sub-kritérium 2b: „*Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti.*“

Sub-kritérium 2c: „*Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.*“

Sub-kritérium 2d: „*Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.*“

## **Kritérium 3: Pracovníci**

„*Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjejí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se, komunikují, oceňují a uznávají způsobem, který motivuje pracovníky, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat svých dovedností a znalostí ve prospěch organizace.*“

Sub-kritérium 3a: „*Plány pracovníků podporují strategii organizace.*“

Sub-kritérium 3b: „*Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.*“

Sub-kritérium 3c: „*Pracovníci jsou ztotožnění, zapojováni a zmocňováni.*“

Sub-kritérium 3d: „*Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci.*“

Sub-kritérium 3e: „*Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.*“

## **Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

*„Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujišťují se, že efektivně řídí svoje environmentální a společenské dopady.“*

Sub-kritérium 4a: *„Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný úspěch.“*

Sub-kritérium 4b: *„Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvale udržitelný úspěch.“*

Sub-kritérium 4c: *„Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.“*

Sub-kritérium 4d: *„Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie.“*

Sub-kritérium 4e: *„Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace.“*

#### **Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby**

*„Excelentní organizace řídí, navrhuje a zlepšuje procesy výroby a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany.“*

Sub-kritérium 5a: *„Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany.“*

Sub-kritérium 5b: *„Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zákazníky.“*

Sub-kritérium 5c: *„Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh.“*

Sub-kritérium 5d: *„Výrobky a služby jsou vytvářeny, oddávány a řízeny.“*

Sub-kritérium 5e: *„Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány.“*

#### **Kritérium 6: Zákazníci**

*„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikajících výsledků splňujících nebo překračujících potřeby a očekávání svých zákazníků.“*

Sub-kritérium 6a: „Jedná se o měřítko vnímání organizace zákazníky, která mohou být získána z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, cílových skupin, hodnocení, pochval a stížností. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu zákazníka efektivnost aplikace a výstupů zákaznické strategie, podpůrných politik a procesů organizace.“

Sub-kritérium 6b: „Jedná se o interní měřítko, která organizace používá pro monitorování, chápání, predikování a zlepšování své výkonnosti a pro predikování jejich vlivu na to, jak je vnímána svými zákazníky. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu zákaznické strategie, podpůrných politik a procesů organizace.“

### **Kritérium 7: Pracovníci**

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikajících výsledků splňujících nebo překračujících potřeby a očekávání svých pracovníků.“

Sub-kritérium 7a: „Jedná se o měřítko vnímání organizace pracovníky, která mohou být získána z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, cílových skupin, rozhovorů a strukturovaných hodnocení. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu pracovníků efektivnost aplikace a výstupů personální strategie, odpůrných politik a procesů organizace.“

Sub-kritérium 7b: „Jedná se o interní měřítko, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti pracovníků a pro predikování jejich vlivu na to, jak je vnímána svými pracovníky. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu personální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.“

### **Kritérium 8: Společnost**

„Excelentní organizace využívají souboru měřítek vnímání a souvisejících ukazatelů pro zjištění úspěšnosti určité strategie.“

Sub-kritérium 8a: „Jedná se o měřítko vnímání organizace společností, která mohou být získána z řady zdrojů, jako např. z průzkumů, zpráv, článků v tisku, veřejných shromáždění, nevládních organizací, představitelů veřejnosti a vládních orgánů. Tato měřítko vnímání by měla zajistit jasné pochopení toho, jaká je z pohledu společnosti efektivnost aplikace a výstupů společenské a environmentální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.“

Sub-kritérium 8b: „Jedná se o interní měřítka, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti organizace a pro predikování jejich vlivu na to, jak je vnímána relevantními zainteresovanými stranami ze společnosti. Tyto ukazatele by měly zajistit jasné pochopení aplikace a dopadu společenské a environmentální strategie, podpůrných politik a procesů organizace.“

### **Kritérium 9: Ekonomické výsledky**

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání svých hlavních poskytovatelů finančních zdrojů.“

Sub-kritérium 9a: „Jedná se o klíčové finanční a nefinanční výstupy činnosti, které prokazují úspěch aplikace strategie organizace. Tento soubor měřítek a relevantní cíle budou definovány a odsouhlaseny s poskytovateli finančních zdrojů.“

Sub-kritérium 9b: „Jedná se klíčové finanční a nefinanční ukazatele činnosti, které jsou používány k měření provozní výkonnosti organizace. Pomáhají monitorovat, chápat, predikovat a zlepšovat pravděpodobné výstupy činnosti organizace.“

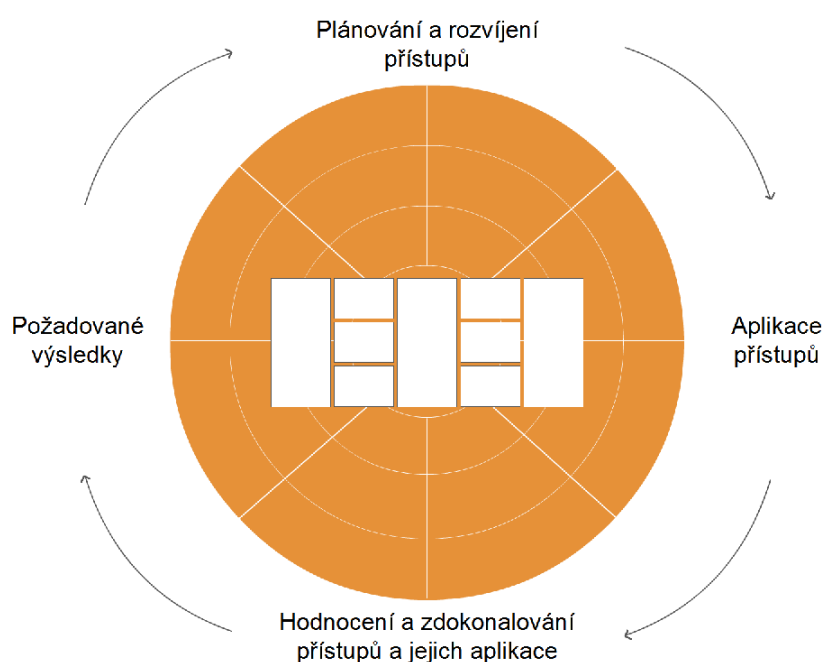
### 4.4.3 Metoda hodnocení RADAR

Po sebrání dat o organizaci, podle kritérií Modelu, je potřeba, pro získání celkového obrazu o organizaci, tyto data vyhodnotit. K hodnocení slouží metoda hodnocení RADAR, která poskytuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti organizace, a od které jsou odvozené jednotlivé nástroje k hodnocení.

Nejvyšší úroveň metody je koncipována jako cyklus podobný Demingovu cyklu PDCA. Prvním krokem je stanovení výsledků, následně se plánují jasné přístupy pro jejich dosažení. Ve třetím kroku se tyto přístupy aplikují a po aplikaci se ve čtvrtém kroku vyhodnocuje jejich přínos k celkové strategii. (Model Excellence EFQM, 2013; Hodnocením k excelenci, 2013)

Tato nejvyšší úroveň je zobrazena níže, na obrázku 5.

Obrázek 5: Logika RADAR



Zdroj: Model Excellence EFQM, 2013, grafika vlastní

Robustnost získává analýza díky rozčlenění čtyř kroků cyklu na řadu atributů, které také dále slouží k vlastnímu vyhodnocení a převedení získaných dat do kvantitativní podoby. (Hodnocením k excelenci, 2013)

První skupinou jsou, podobně jako ve struktuře Modelu, atributy předpokladové. Jsou jimi:

#### **Přístupy:**

- Solidnost – přístupy mají jasné zdůvodnění a jsou relevantní pro zainteresované strany
- Integrace – přístupy jsou v souladu se strategií a jsou propojeny s dalšími relevantními přístupy

#### **Aplikace:**

- Uplatnění – přístupy jsou uplatněny na správném místě a včas
- Strukturovanost – přístupy jsou uplatněny strukturovaně, umožňují agilnost podniku

#### **Hodnocení a zdokonalování se:**

- Měření – přínos přístupů je vyhodnocován a přezkoumáván
- Učení se a kreativita – učení se a kreativita jsou používány pro zlepšování a inovace
- Zlepšování – výstupy z měření a vyhodnocování je využito jako vstupy pro zlepšování

Druhou skupinou je analýza výsledků. Do této skupiny patří:

#### **Relevantnost a použitelnost**

- Relevantnost výsledků – existuje ucelený soubor výsledků obsahující klíčové výsledky, které vypovídají o výkonnosti organizace.
- Integrita – výsledky jsou získány včas a přesně.
- Členění – výsledky jsou členěny tak, aby poskytly ucelený obraz o chodu organizace.

#### **Výkonnost**

- Trendy – organizace vykazuje pozitivní trend výkonnosti za více než tříleté období.
- Cíle – pro klíčové výsledky jsou stanoveny vhodné a jasně definované cíle, které jsou v souladu se strategií podniku.
- Porovnání – je využíváno externích porovnávání s relevantními subjekty.
- Důvěra – v organizaci existuje důvěra, že se bude úroveň výkonnosti v budoucnu udržovat nebo zlepšovat.

(Model Excellence EFQM, 2013; Hodnocením k excelenci, 2013)

#### 4.4.3.1 Nástroje hodnocení

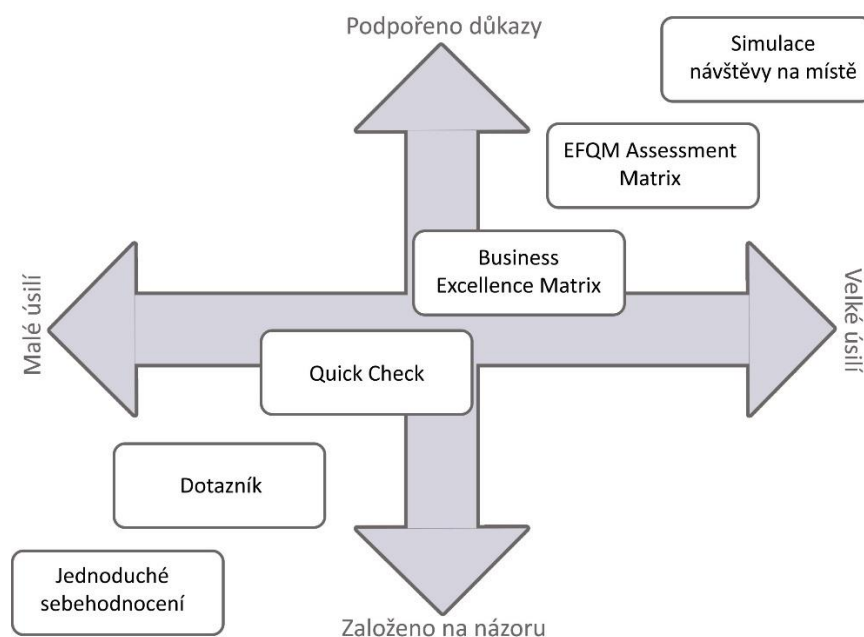
Jak již bylo uvedeno, z metody hodnocení RADAR je odvozeno hned několik nástrojů, sloužících k vyhodnocení sebraných dat o chodu organizace. Těmito nástroji jsou:

- Jednoduché sebehodnocení
- Dotazníkové hodnocení
- Quick Check
- Business Excellence Matrix
- EFQM Assessment Matrix
- Simulace návštěvy na místě (Hodnocením k excelenci, 2013)

Nástroje vycházejí z výše uvedených atributů metody RADAR a lze odstupňovat podle jejich časové náročnosti, hloubky a přesnosti výsledku, který hodnotiteli o organizaci poskytnou. Nelze jednoznačně říci, že některý z nástrojů převažuje nad jinými. Pro každý podnik v každém jeho stádiu vývoje je vhodný jiný nástroj, ať už jsou důvodem dostupné zdroje, požadované množství a hloubka výsledků nebo schopnost se podle výsledků následně zachovat.

Toto odstupňování společně s pojmenováním nástrojů je znázorněno na obrázku 6.

Obrázek 6: Nástroje hodnocení RADAR



Zdroj: *Hodnocením k excelenci, 2013, grafika vlastní*

Pro hodnocení v této práci byl zvolen nástroj simulace návštěvy na místě. Tento nástroj byl zvolen vzhledem k marginálním nákladům podniku na hodnocení a časovým možnostem hodnotitele.

#### **4.4.4 Nástroj Simulace návštěvy na místě**

Nástroj simulace návštěvy na místě je nejkompexnějším hodnocením organizace, který využívá atributů metody RADAR v celém jejich rozsahu. Pro správné hodnocení touto metodou musí organizace nejdříve vypracovat zprávu o jejich výsledcích a podrobný seznam zavedených procesů. Na základě tohoto dokumentu jsou vypracovány podklady pro hodnocení. Výstupem hodnocení je komplexní zpětná vazba popisující silné a slabé stránky podniku a obsahující popis oblastí pro zlepšení pro každé kritérium. (Hodnocením k excelenci, 2013)

Stinnou stránkou hodnocení metodou návštěvy na místě je vysoká časová náročnost pro vypracování analýzy. Ta se pohybuje od 150, 300 až ku 500 hodinám.

Bodové hodnocení probíhá na úrovni pomocných bodů sub-kritérií pomocí speciálně vytvořené tabulky, kde se každému atributu přiřazuje bodová, nebo procentuální, hodnota podle míry jeho plnění. Bodový krok je volitelný. Tabulka je uzpůsobena pro krok 5 bodů. Pro tuto práci byl zvolen krok větší, a to 25 bodů. Pro získání celkového bodového zisku pro celé kritérium je spočten průměr zisků dílčích. Tabulky hodnocení jsou přiloženy jako přílohy č. 2 a č. 3. (Model Excellence EFQM, 2013; Hodnocením k excelenci, 2013)

Po získání bodových hodnot pro jednotlivá kritéria jsou hodnoty násobeny jejich vahami a sečteny. Tento součet je považován za výsledné celkové bodové hodnocení organizace podle Modelu Excellence EFQM.



## 5 Praktická část

### 5.1 Aplikace Modelu Excelence EFQM

V této části práce je nejdříve vedení firmy HK Catering seznámeno s modelem, následně je firma vyhodnocena pomocí sebehodnotícího manažerského rámce Model Excelence EFQM. Vyhodnocení je podle metodiky rozděleno na devět kritérií, jejich sub-kritéria a pomocné body.

#### 5.1.1 Předpoklady

##### 5.1.1.1 Vedení

###### 5.1.1.1.1 Sub-kritérium 1a:

**Otázka 1a-1:** *Jakým způsobem vedení komunikuje firemní cíle a hodnoty vnitrofiremně?*

**Odpověď 1a-1:** Vedení komunikuje se zaměstnanci na společných kvartálních schůzkách, kde jsou prezentovány výsledky firmy a průběh naplňování cílů. Na pravidelných týdenních schůzkách vedení komunikuje se zástupci sekci jak ohledně operativy, tak ohledně krátkodobých, dlouhodobých cílů.

**Otázka 1a-2:** *Jak se vedení angažuje do rozvoje jména organizace? Jak jsou vize a hodnoty komunikovány ven, všem zainteresovaným stranám?*

**Odpověď 1a-2:** Vedení aktivně udržuje kontakt s vnějšími zainteresovanými stranami, se kterými vede dialogy zpravidla na týdenní bázi. Firma se zasazuje o budování své goodwill včasným plněním svých závazků a férovým jednáním, které je jedním ze základních hodnot. Na internetu firma prezentuje svoje hodnoty, vizi a misi a dále plánuje zřídit účet na sociální síti Facebook.

**Otázka 1a-3:** *Stanovuje vedení jasný směr, kterým se firma bude ubírat? Jak jsou hodnoty a poslání systematicky komunikovány zaměstnancům?*

**Odpověď 1a-3:** Systematicky se neřeší. Vzhledem k „rodinné“ povaze firemní kultury jsou hodnoty připomínány podle potřeby, udržují se přirozeně mezi zaměstnanci v rámci firemní kultury.

**Otázka 1a-4:** *Rozvíjí a reviduje vedení pravidelně způsob, jak působí na zaměstnance a jak je firma vedena? Jsou na základě hodnocení stanoveny nové cíle?*

**Odpověď 1a-4:** Klade se důraz na udržování dobrých vztahů se zaměstnanci. Komunikace probíhá osobně, slovně. Vedení je v přímém kontaktu se zaměstnanci. Firma nenachází potřebu feedback formulářů či jiných, podobných nástrojů. Zaměstnanci jsou zvyklí problémy řešit přímo s vedením při osobní schůzce. Vedení se adekvátně zachová.

#### *5.1.1.1.2 Sub-kritérium 1b:*

**Otázka 1b-1:** *Jak sbírá vedení výsledky pokroku firmy, dlouhodobých a krátkodobých cílů, které analyzuje a na základě kterých potom upravuje současné, případně stanovuje nové?*

**Odpověď 1b-1:** Data jsou sbírána a vyhodnocována průběžně. Hlavní cíle firmy jsou vyhodnocovány a upravovány kvartálně. Na roční bázi potom dojde ke stanovení nových ročních cílů.

**Otázka 1b-2:** *Jak je rozvíjena způsobilost organizace?*

**Odpověď 1b-2:** Firma sleduje, rozvíjí a investuje do zázemí, vzdělávání zaměstnanců a technologií výroby.

**Otázka 1b-3:** *Jak se vyhodnocují dosažené výsledky a jak se na základě toho stanovují nové cíle?*

**Odpověď 1b-3:** Vedení průběžně eviduje relevantní ukazatele výkonnosti a spokojenosti všech zainteresovaných stran.

**Otázka 1b-4:** *Opírají se rozhodnutí vedení o konkrétní informace a využívají všechny dostupné relevantní informace k vysvětlení stávající a predikci budoucí výkonnosti firmy?*

**Odpověď 1b-4:** Ano, vedení firmy si zakládá na rozhodování na základě relevantních dat.

**Otázka 1b-5:** *Jakým způsobem vedení poskytuje zainteresovaným stranám důvěru? Jaké přijímá mechanismy pro pochopení budoucích scénářů a jak řídí rizika?*

**Odpověď 1b-5:** Jedna z hlavních hodnot firmy je serióznost v přístupu k zainteresovaným stranám. Pro pochopení budoucích situací a volby strategií vedení používá intuici a metodu tvorby scénářů.

#### *5.1.1.1.3 Sub-kritérium 1c:*

**Otázka 1c-1:** *Jak vedení identifikuje a chápe potřeby a očekávání externích zainteresovaných stran?*

**Odpověď 1c-1:** Vedení aktivně a pravidelně komunikuje s dodavateli i odběrateli, udržuje dobré vztahy a řeší s nimi kvalitu i spokojenost obou stran. Firma vede kartotéku odběratelů s detailními informacemi.

*Otázka 1c-2: Jak vedení zavádí etiku, kulturu zodpovědnosti, důvěry a transparentnosti?*

**Odpověď 1c-2:** Vedení se po stránce sdílených hodnot, odpovědnosti a etiky snaží jít příkladem pro všechny zainteresované strany. Mimo tuto aktivitu není stanovený jiný konkrétní přístup.

*Otázka 1c-3: Jedná firma s třetími stranami naprosto transparentně? Jde příkladem po stránce etiky, čestnosti a odpovědnosti?*

**Odpověď 1c-3:** Vedení jedná transparentně a odpovědně.

*Otázka 1c-4: Jedná vedení transparentně při podávání finančních i nefinančních zpráv relevantním zainteresovaným stranám?*

**Odpověď 1c-4:** Informace o firmě jsou pro relevantní zainteresované strany volně dostupné na vyžádání. Výroční zprávy se neposílají. Externí zainteresované strany se o výsledky firmy příliš nezajímají.

*Otázka 1c-5: Povzbuzují relevantní zainteresované strany, aby se účastnili činností, které jsou ku prospěchu širší společnosti?*

**Odpověď 1c-5:** V tomto směru nejsou nastaveny žádné přístupy.

#### *5.1.1.1.4 Sub-kritérium 1d:*

*Otázka 1d-1: Jak vedení inspiruje pracovníky k angažovanosti, zodpovědnosti, vlastnictví a zlepšování?*

**Odpověď 1d-1:** Vedení se snaží jít příkladem, snaží se budovat firemní kulturu, která obsahuje tyto hodnoty. S pracovníky komunikuje pravidelně.

*Otázka 1d-2: Chápe vedení, že dosahování trvalých výhod závisí na schopnosti rychle se učit a pružně reagovat?*

**Odpověď 1d-2:** Ano. O nové věci a trendy se vedení zajímá a snaží se zavést, pokud jsou v souladu s dlouhodobou strategií a dávají vedení smysl.

*Otázka 1d-3: Jak vrcholoví řídicí pracovníci organizace pomáhají svým zaměstnancům a podporují je při naplňování jejich individuálních plánů a cílů?*

**Odpověď 1d-3:** Pokud je zájem ze strany zaměstnanců, firma podporuje zájmy zaměstnanců, které jsou v souladu se strategií firmy.

**Otázka 1d-4:** *Uznává vedení včas a adekvátně vynaložené úsilí a dosažené úspěchy?*

**Odpověď 1d-4:** Ano, nepravidelně, úspěchy bývají ohodnoceny slovně, nebo jsou adekvátně odměněny.

**Otázka 1d-5:** *Jak vedení podporuje nové kulturu nových nápadů? Existují procesy, které tyto nápady vyhodnocují? Jak jsou autoři odměňováni?*

**Odpověď 1d-5:** Existuje zavedený proces. Nové nápady jsou hodnoceny finanční odměnou, pokud se nápad osvědčí a implementuje. Nápad se dále nevyhodnocuje. Pokud vedení nedává smysl, zruší se.

**Otázka 1d-6:** *Jak je v prostředí organizace uplatňována zásada rovnosti příležitosti?*

**Odpověď 1d-6:** Ano, bez omezení.

#### **5.1.1.1.5 Sub-kritérium 1e:**

**Otázka 1e-1:** *Jak jsou vrcholovými řídicími pracovníky organizace definována kritéria pro volbu priorit při strategických rozhodováních o budoucích změnách a směřování organizace?*

**Odpověď 1e-1:** Priority se stanovují podle akutnosti, s přihlédnutím ke strategickým kritériím.

**Otázka 1e-2:** *Je při rozhodování protichůdných požadavků zvažováno 3P (People, Planet, Profit)?*

**Odpověď 1e-2:** People a profit ano, Planet v omezené míře. Podnik třídí nad přikázanou normu.

**Otázka 1e-3:** *Jaká je role řídicích pracovníků a zainteresovaných stran při tvorbě strategických plánů změn?*

**Odpověď 1e-3:** Celé vedení i potřebné zainteresované strany jsou zapojeny pro tvorbu změn.

**Otázka 1e-4:** *Jak firma řídí změny? Používá strukturovaného přístupu řízení?*

**Odpověď 1e-4:** Změna je analyzována a komunikována se zainteresovanými stranami, alokuje se zdroje, změna se naplňuje a implementuje. Tyto kroky ale nejsou činěny podle konkrétního rámce. Vedení nemá zavedené procesy projektového řízení.

**Otázka 1e-5:** Je používán strukturovaný přístup pro generování a výběr prioritních a kreativních nápadů?

**Odpověď 1e-5:** Vedení nápady zaznamenává, nápady jsou generovány jak uvnitř vedení, tak díky zapojení pracovníků. Přístup není strukturovaný.

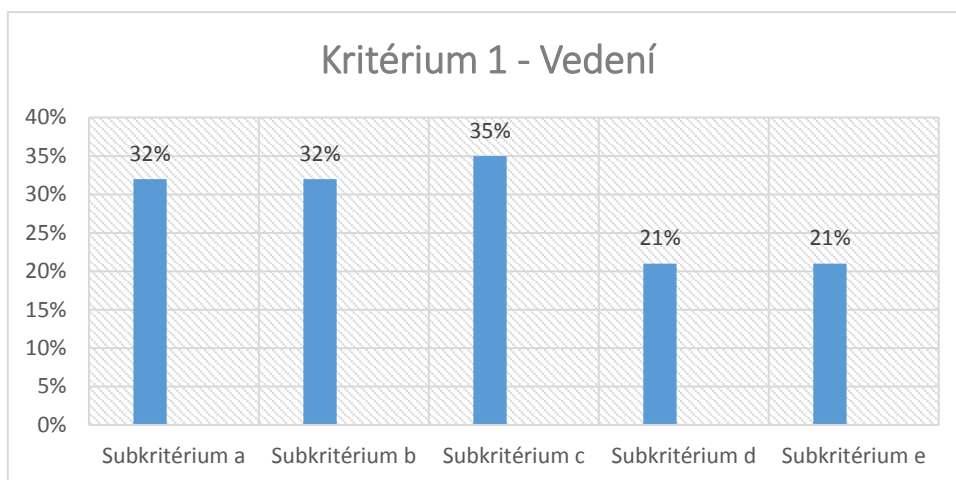
**Otázka 1e-6:** Jak firma testuje, vybírá a implementuje nejzajímavější nápady?

**Odpověď 1e-6:** Nápady se vybírají podle předpokládaného užitku, který podniku přinesou. Implementované nápady jsou revidovány a případně upravovány.

#### 5.1.1.1.6 Vyhodnocení kritéria Vedení

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 1 - Vedení. Kritérium bylo hodnoceno na úrovni sub-kritérií. Kritérium Vedení dosáhlo v průměru hodnocení 28%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 28 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 1.

Graf 1: RADAR Vedení



## 5.1.1.2 Strategie

### 5.1.1.2.1 Sub-kritérium 2a:

**Otázka 2a-1:** *Jak jsou organizací identifikovány a pochopeny současné a zejména budoucí potřeby a očekávání zainteresovaných stran?*

**Odpověď 2a-1:** Firma chápe, že se musí neustále rozvíjet a proto si stanovila cíl růstu 10% za rok v objemu produkce. Organizace si stanovila, jako strategii orientovanou na zákazníka, obměnu jídelníčku, protože chápe, že tím splní a překročí jeho očekávání. Organizace je neustále v úzkém kontaktu se zainteresovanými stranami.

**Otázka 2a-2:** *Jak společnost sbírá a vyhodnocuje externí ukazatele, jako například trendy v globální/lokální ekonomice, které mohlo společnost ovlivňovat? Co je výstupem?*

**Odpověď 2a-2:** Kvartálně firma sleduje potravinový koš kvůli cenám potravin, inflaci za cílem zdražení a další relevantní ukazatele. Poznatky se vyhodnotí a případně aplikují potřebné na ně navázané kroky. Pohyby v cenách surovin se promítají hlavně do cen produktu.

**Otázka 2a-3:** *Jak sbírá firma informace o změnách v legislativě a dalších regulatorních požadavcích? Co je výstupem tohoto sběru?*

**Odpověď 2a-3:** Vedení z důvodů souladu s nařízeními hygieny sleduje legislativu a chodí na školení. Sleduje zákony o podnikání a další relevantní legislativní informace. Výstupem jsou potřebné změny, aby se legislativě vyhovělo.

**Otázka 2a-4:** *Jak vrcholové vedení organizace porovnává svou politiku a strategii s jinými podobnými organizacemi doma i v zahraničí?*

**Odpověď 2a-4:** Vedení má referenčního konkurenta, se kterým se porovnává. Dále objednává v zájmu průzkumu produkty od konkurenčních firem. Zjišťuje jejich strategii a reaguje na ni. Na aktivní konkurenční hrozbu reaguje firma sepsáním všech informací do složky a porovnává svoji nabídku s jejich.

### 5.1.1.2.2 Sub-kritérium 2b:

**Otázka 2b-1:** *Jak měří společnost svoji provozní výkonnost, kapacitu a způsobilost? Zohledňuje tyto ukazatele v sestavování nové strategie?*

**Odpověď 2b-1:** Vedení sleduje výkonnost, efektivitu produkce a personálu, na základě výsledků z měření se upravuje jak jídelníček a tím nakupované suroviny, tak skladba personálu.

**Otázka 2b-2:** *Outsourcuje firma některé činnosti? Proč? Jak měří jejich výkonnost a přínos ke stávajícím kompetencím?*

**Odpověď 2b-2:** Firma out-sourcuje účetnictví a údržbu IT infrastruktury. Z důvodu nedostatku vlastních zdrojů se účetnictví outsourcuje u externí firmy. Údržba IT infrastruktury se outsourcuje z nedostatku vlastních kvalifikovaných zdrojů. Kvalita produkce je neustále revidována a je snaha kontinuálně rozšiřovat způsobilosti v této oblasti.

**Otázka 2b-3:** *Jak firma řeší vliv nových technologií na výkonnost organizace?*

**Odpověď 2b-3:** Firma, hlavně v oblasti IT, využívá technologie, kterými nahrazuje v minulosti zavedené a již nevýkonné procesy jak uvnitř, tak vně firmy.

**Otázka 2b-4:** *Porovnává firma svoji výkonnost s relevantními benchmarky s cílem vidět svoje silné a slabé stránky?*

**Odpověď 2b-4:** Vedení v současné chvíli se strukturovaným benchmarkingem začíná. Mimo to, firma sbírá a vyhodnocuje relevantní ukazatele konkurence.

#### **5.1.1.2.3 Sub-kritérium 2c:**

**Otázka 2c-1:** *Jak a jak často je v organizaci přezkoumávána a aktualizována politika a strategie této organizace tak, aby byla v souladu s cíli firmy?*

**Odpověď 2c-1:** Kvartálně je vyhodnocován průběh plnění cíle. Jednou ročně se přezkoumává celková strategie, vyhodnocují se dosažené cíle a stanovují nové pro další rok. Cíle jsou zaneseny v dokumentu pro vyhodnocování ročních cílů podniku.

**Otázka 2c-2:** *Jak firma integruje do svých strategií princip trvalé udržitelnosti?*

**Odpověď 2c-2:** Vedení trvalou udržitelnost pokládá za jeden z nejdůležitějších aspektů při tvorbě strategií.

**Otázka 2c-3:** *Jak vedení určuje a vyhodnocuje informace, které jsou klíčové k naplňování dlouhodobých cílů a dodržování strategií?*

**Odpověď 2c-3:** Vedení průběžně i souhrnně analyzuje relevantní klíčové ukazatele výkonu a kvality a porovnává je se stanovenými cíli.

**Otázka 2c-4:** *Vytváří vedení scénáře, pomocí kterých se v organizaci analyzují rizika a volí nejlepší rozhodnutí?*

**Odpověď 2c-4:** Ano, firma vytváří scénáře hlavně pro jednání s firmami. Vytváří scénáře pro odchod odběratelů za 1 rok, 5 a 10 let.

**Otázka 2c-5:** *Chápe firma její kompetence a to, jak můžou přispět společnosti?*

**Odpověď 2c-5:** Ano, vedení chápe své kompetence a v průniku s misí firmy činí konkrétní kroky ku prospěchu širší společnosti. Firma například dává výhodnější obchodní podmínky lokální charitativní organizaci a domovu důchodců.

#### **5.1.1.2.4 Sub-kritérium 2d:**

**Otázka 2d-1:** *Jak firma stanovuje a implementuje procesy podporující zvolenou strategii?*

**Odpověď 2d-1:** Pro dosažení cílů firma implementuje procesy podporující dosažení dílčích cílů v relevantních částech hodnotového řetězce. Firma ale necítí potřebu mít zaveden konkrétní manažerský rámec pro implementaci změn.

**Otázka 2d-2:** *Porovnává firma svoji výkonnost s konkurencí a trhem? Stanovuje si, na základě poznatků o konkurenci a trendech na trhu, cíle vedoucí k dorovnání výkonu a schopnosti konkurence?*

**Odpověď 2d-2:** Ano, vedení aktivně shromažďuje informace o konkurenci a trhu, které následně vyhodnocuje a která jsou použita při stavbě nových strategií.

**Otázka 2d-3:** *Alokuje firma pravidelně pevnou část zdrojů (finančních, lidských a technologických) na rozvoj a inovace?*

**Odpověď 2d-3:** Podle potřeby. Pevný rozpočet na inovace není stanoven. Finanční přebytky jsou re-investovány.

**Otázka 2d-4:** *Jak probíhá aplikace strategií a podpůrných politik a jak jsou následně vyhodnocovány?*

**Odpověď 2d-4:** Vedení nemá zavedený manažerský rámec na implementaci nových strategií a podpůrných politik. Implementace probíhá nastavením cíle, strategie a komunikováním s relevantními stranami. Přínos strategie je po stanovené době vyhodnocen.

**Otázka 2d-5:** *Jak firma vyhodnocuje zavedené inovace? Má stanovené procesy, díky kterým je schopná posoudit přínosnost inovací a míru rozvoje?*

**Odpověď 2d-5:** Firma řídí inovace podle potřeby ve shodě s dlouhodobou strategií dlouhodobě udržitelného růstu. Přínos inovace hodnotí po jejím zavedení. Hodnocení probíhá spíše slovně. Pokud se inovace neosvědčí, je upravena nebo zrušena.

**Otázka 2d-6:** *Jak jsou strategie komunikovány relevantním stranám?*

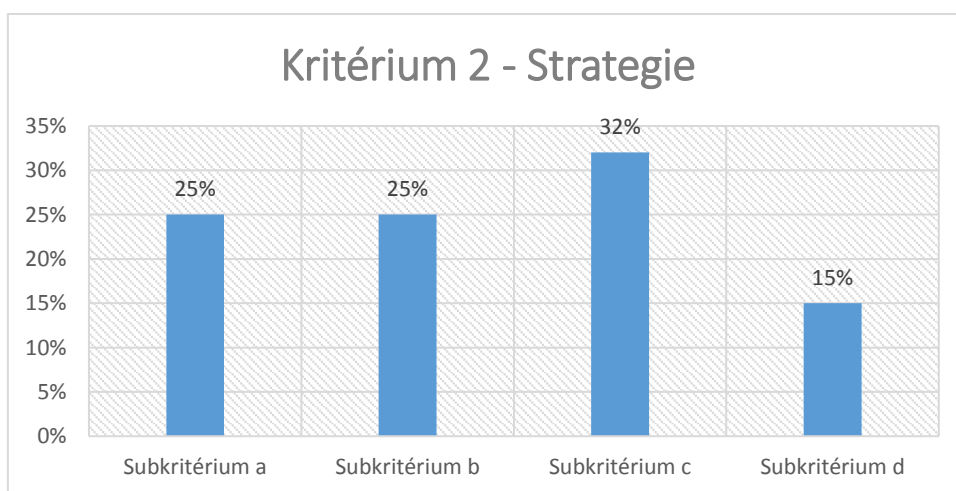


**Odpověď 2d-6:** Ano, o strategiích vždy ví všechny zainteresované strany. Jsou komunikovány na týdenní, kvartální nebo roční bázi podle vhodnosti.

#### 5.1.1.2.5 Vyhodnocení kritéria Strategie

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 2 - Strategie. Kritérium bylo hodnoceno na úrovni sub-kritérií. Kritérium Strategie dosáhlo v průměru hodnocení 24%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 24 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 2.

Graf 2: RADAR Strategie



### 5.1.1.3 Pracovníci

#### 5.1.1.3.1 Sub-kritérium 3a

**Otázka 3a-1:** *Jak firma hodnotí výkonnost svých zaměstnanců? Je měření výkonnosti v souladu se strategií firmy?*

**Odpověď 3a-1:** Firma neprovádí pravidelná strukturovaná hodnocení svých zaměstnanců. Měření výkonnosti se provádí tak, že zástupce oddělení sdělí vedení svoji spokojenost se zaměstnancem. Jediným kritériem je, že se dodá objednaný objem jídel ve správnou dobu a v požadované kvalitě.

**Otázka 3a-2:** *Jak vedení sladí plány pracovníků se svojí strategií, organizační strukturou a technologiemi?*

**Odpověď 3a-2:** Pokud pracovník má nastavený plán, je v souladu s cíli firmy. Pracovníci ale nejsou do plánů a sebezlepšování nuceni nastaveným procesem. Vše probíhá na dobrovolné bázi.

**Otázka 3a-3:** *Jak firma přizpůsobuje svoji organizační strukturu nastaveným cílům a strategiím?*

**Odpověď 3a-3:** Toto kritérium není příliš relevantní. Pokud vedení chce mít nad částí produkce přímou kontrolu, převezme její řízení přímo pod sebe. Pokud to situace vyžaduje, ke strukturální změně dojde, ale neděje se tak často.

**Otázka 3a-4:** *Jak firma zapojuje zaměstnance a jejich představitele do rozvíjení personální strategie, firemních plánů, inovací a dalších?*

**Odpověď 3a-4:** Vedení dostává feedback od zaměstnanců (při týdenních schůzkách) ohledně personálních potřeb. Na jejich základě koná. Spokojenost zaměstnanců klade vedení důraz.

**Otázka 3a-5:** *Jak firma přispívá náboru nových zaměstnanců? Poskytuje zaměstnancům možnost růstu a rozvoje s cílem zajistit rovné příležitosti a spravedlivé zacházení?*

**Odpověď 3a-5:** Firma nabízí možnost trvalého ubytování v plnohodnotném byte. Za doporučení člověka, pokud se osvědčí při zkušební době, dostane zaměstnanec, který ho doporučil motivující odměnu. Firma nabízí úvodní zaškolení na pozici, kterou bude budoucí zaměstnanec vykonávat. Rovné příležitosti jsou zajištěny stejně jako podpora vzdělávání, pokud je v souladu se strategií firmy.

**Otázka 3a-6:** *Využívá firma nějakou metodu zpětné vazby za účelem zlepšování personálních procesů, změn personálních strategií a plánů?*

**Odpověď 3a-6:** Ne strukturovaně. Vedení komunikuje se zástupci sekcí ohledně zaměstnanců. Vedení je otevřeno veškeré komunikaci s každým zaměstnancem. Komunikace probíhá reaktivně.

#### **5.1.1.3.2 Sub-kritérium 3b**

**Otázka 3b-1:** *Jak odpovědní zaměstnanci organizace odhalují, klasifikují, přizpůsobují a rozvíjejí znalosti a kompetence zaměstnanců s ohledem k reálným současným a zejména budoucím potřebám vlastní organizace?*

**Odpověď 3b-1:** Odpovědní zaměstnanci předávají informace potřebné k výkonu přidělené práce. Další znalosti mezi zaměstnanci se předávají spíše "lidsky", podle potřeby. Pro předávání neexistuje strukturovaný přístup.

**Otázka 3b-2:** *Jak firma získává, rozvíjí a udržuje talenty potřebné k naplnění cílů firmy?*

**Odpověď 3b-2:** Talenti jsou motivováni finančně, podnikovou kulturou i neomezenou možností růstu. Můžou si jako první vybírat školení a je jim dána širší možnost výběru školení.

**Otázka 3b-3:** *Jak firma posuzuje výkonnost a zapojení pracovníků?*

**Odpověď 3b-3:** Neposuzuje. Výkonnost pracovníků a jejich zapojení se posuzuje pouze ústně zástupci sekcí.

**Otázka 3b-4:** *Jak firma rozvíjí dovednosti a kompetence zaměstnanců s cílem budoucí zaměstnatelnosti?*

**Odpověď 3b-4:** Školení jsou nabízena, ale pouze taková, která jsou zároveň přínosem pro firmu.

**Otázka 3b-5:** *Zajišťuje firma nezbytné nástroje, prostředí a zdroje pro maximalizaci přínosů pracovníků?*

**Odpověď 3b-5:** Ano, pracovníci mají k dispozici veškeré potřebné vybavení a pracovní zázemí. Vedení si zakládá na tom, že pracovní prostředí je neustále zlepšováno a pracovníkům je poskytnuto kvalitní vybavení, bez ohledu na jeho pořizovací cenu.

#### **5.1.1.3.3 Sub-kritérium 3c**

**Otázka 3c-1:** *Co dělá firma proto, aby se pracovníci cítili, jako součást jednoho celku a jednoho týmu? Sladují cíle jednotlivců a týmů a jejich potenciálu?*

**Odpověď 3c-1:** Firma ke svým zaměstnancům přistupuje “rodinným stylem”. Zaměstnancům je sdělováno, že jsou malá firma a všichni táhnou za jeden provaz. Týmy jsou upravovány tak, aby se v nich zaměstnanci cítili pohodlně a v dobrém prostředí.

*Otázka 3c-2: Chápe firma, že inovace se mohou vztahovat na všechny její části? Produkty, procesy, marketing, organizační strukturu i podnikatelské modely?*

**Odpověď 3c-2:** Firma chápe možnost inovací ve všech ohledech, neustále pracuje na zlepšování v mnoha směrech a částech firmy. Limitací je nízký počet zaměstnanců, kteří mají kapacitu se tomuto věnovat.

*Otázka 3c-3: Jak podporuje firma kulturu kreativity a otevřeného myšlení a jak nabádá zaměstnance, aby se s touto kulturou ztotožňovali?*

**Odpověď 3c-3:** Firma má zřízený proces finančního odměňování za vymyšlení nových receptů jídel a podob rautů.

*Otázka 3c-4: Jak firma podporuje zaměstnance, aby byli nositeli jména a pověsti firmy?*

**Odpověď 3c-4:** Díky rodinnému duchu, který ve firmě panuje, se zaměstnanci s firmou ztotožňují a jsou přirozenými nositeli jména firmy. Není znám případ, kdy by zaměstnanec firmu pomlouval, nebo jinak kazil její jméno. Zaměstnanci vidí, že vedení záleží na jménu firmy a jsou s tímto ztotožnění.

*Otázka 3c-5: Inspiruje vedení zaměstnance k účasti na aktivitách, které prospívají širší veřejnosti?*

**Odpověď 3c-5:** Vedení jde příkladem charitativní činností. Aktivně tato činnost není podporována nebo připomínána.

#### *5.1.1.3.4 Sub-kritérium 3d*

*Otázka 3d-1: Jak firma chápe potřebu dialogu zaměstnanec-vedení a jak tento dialog podporuje?*

**Odpověď 3d-1:** Podporuje ho týdenními schůzkami. Dále dialog podporuje každodenní návštěvou produkčních prostor pracoviště. Vedení aktivně komunikuje možnost kdykoliv osobně promluvit se zaměstnanci.

*Otázka 3d-2: Jak firma komunikuje svoji strategii zaměstnancům? Zajišťuje tak, že pracovníci chápou, proč dělají to, co dělají a čím tak přispívají.*

**Odpověď 3d-2:** Vedení sděluje svoji strategii, cíle a jejich smysl zástupcům sekcí na bázi jednoho měsíce.

**Otázka 3d-3:** *Jak umožňuje firma sdílení informací, znalostí a best-practices?*

**Odpověď 3d-3:** Přístup nastaven není. Znalosti a zkušenosti se mezi zaměstnanci předávají organicky.

**Otázka 3d-4:** *Jak firma vytváří kulturu neustálého zlepšování efektivity spolupráce a týmové práce? Kam na hodnotovém žebříčku toto staví?*

**Odpověď 3d-4:** Vedení aktivně/preventivně nezasahuje do týmů. Vedení si je vědomo, že týmová práce je důležitá, ale aktivně řeší pouze problémy.

#### *5.1.1.3.5 Sub-kritérium 3e*

**Otázka 3e-1:** *Sladuje a přehodnocuje vedení odměny za práci, benefity a podmínky zaměstnání s transparentními strategiemi a politikami firmy?*

**Odpověď 3e-1:** Ano, zaměstnanci jsou odměňováni finanční odměnou za dobrý nápad na zlepšení, doporučení nového pracovníka. Jsou jim hrazena školení a mají slevu na oběd na pracovišti.

**Otázka 3e-2:** *Motivuje vedení zaměstnance, aby se zapojili do inovací, a uznávají jejich úspěchy?*

**Odpověď 3e-2:** Ano, zaměstnanci jsou odměňováni finanční odměnou za dobrý nápad na zlepšení.

**Otázka 3e-3:** *Zajišťuje vedení zaměstnancům zdravý poměr práce/osobní život?*

Odpověď 3e-3: Ano

**Otázka 3e-4:** *Podporuje kulturu vzájemné podpory, uznávání a péče mezi jednotlivci a teamy?*

**Odpověď 3e-4:** Snaží se budovat rodinnou atmosféru. Aktivně jinak nepodporuje. Spory řeší.

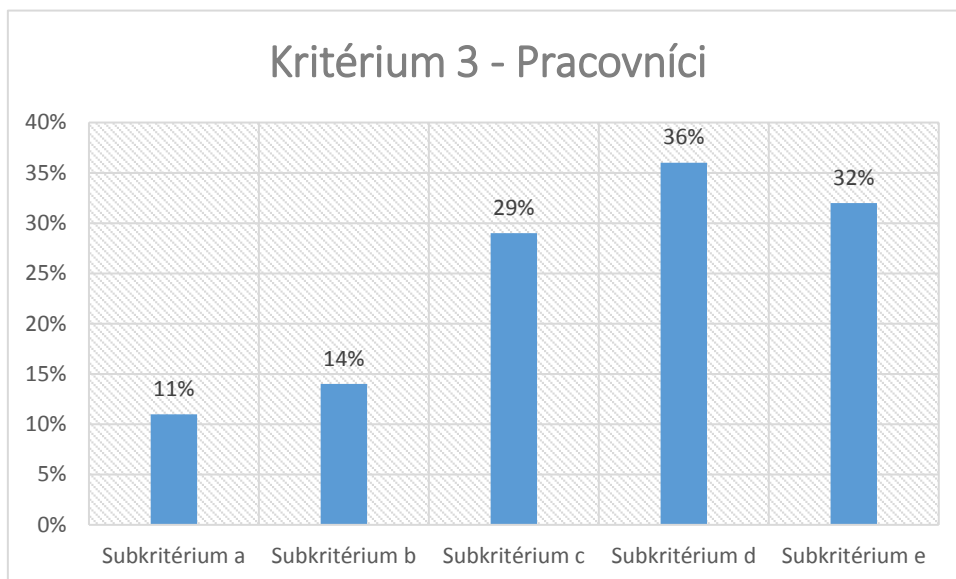
**Otázka 3e-5:** *Respektuje a využívá různorodost svých pracovníků?*

**Odpověď 3e-5:** Ano, každý zaměstnanec je přiřazen na tu činnost, ve které je nejlepší.

### 5.1.1.3.6 Vyhodnocení kritéria Pracovníci

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 3 - Pracovníci. Kritérium bylo hodnoceno na úrovni sub-kritérií. Kritérium Pracovníci dosáhlo v průměru hodnocení 24%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 24 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 3.

Graf 3: RADAR Pracovníci



#### 5.1.1.4 Partnerství a zdroje

##### 5.1.1.4.1 Sub-kritérium 4a

**Otázka 4a-1:** Segmentuje firma partnery a dodavatele v souladu se strategií organizace a nastavuje vhodné procesy pro efektivní spolupráci?

**Odpověď 4a-1:** Firma nemá potřebu dodavatele na této úrovni segmentovat. Všichni dodavatelé jsou v souladu se strategií firmy. Pokud se vyskytne problém s dodavatelem, vedení to řeší výměnou dodavatele, nebo řešením problému.

**Otázka 4a-2:** Buduje firma vztah s dodavateli založený na důvěře a otevřenosti?

**Odpověď 4a-2:** Ano. Jedna z hodnot firmy je transparentnost a solidní jednání se zainteresovanými stranami.

**Otázka 4a-3:** Jak zajišťuje firma to, že dodavatelé pracují v souladu se strategií a hodnotami firmy?

**Odpověď 4a-3:** Soulad se strategií je jedním z kritérií při výběru dodavatele a je přezkoumáváno kontinuálním hodnocením kvality spolupráce.

**Otázka 4a-4:** Jak firma získává nové dodavatele? Existuje proces, který by identifikoval příležitosti pro nová prospěšná partnerství?

**Odpověď 4a-4:** Proces pro odhalování nových příležitostí není zaveden.

**Otázka 4a-5:** Jak firma podporuje dodavatele? Cílem podpory by měl být vzájemný prospěch (výměna znalostí a zdrojů). Jak je veden dialog firma-dodavatel?

**Odpověď 4a-5:** S dodavateli probíhají měsíčně schůzky ohledně zboží. Na komunikaci s dodavateli je vyčleněna konkrétní osoba ve vedení. V případě problému se schůzek účastní i kuchaři, aby byla podána zpětná vazba ohledně kvality přímo z výroby.

##### 5.1.1.4.2 Sub-kritérium 4b

**Otázka 4b-1:** Jak má firma nastaveny finanční strategie? Jsou v souladu s obecnou strategií a zajišťují finanční odolnost?

**Odpověď 4b-1:** Firma nastavuje finanční strategii hlavně podle nákladů a produkce. Celková finanční strategie je podřízena firemnímu cíli 10% růstu zisku a produkce zároveň. Finanční odolnost je zajištěna.

***Otázka 4b-2:** Jak je finanční plánování navrhováno, vykazováno a přezkoumáváno? Probíhájí optimalizace využívání zdrojů?*

**Odpověď 4b-2:** Jednou měsíčně se řeší finanční téma na schůzi vedení. Skladová výdejka se řeší každý týden s kuchaři, se kterými se sleduje množství provařeného materiálu vůči vyprodukovanému množství jídel. Tento proces napomohl lepšímu sledování efektivity produkce.

***Otázka 4b-3:** Přiděluje firma více investic do dlouhodobých potřeb, nebo spíše do potřeb krátkodobého zisku?*

**Odpověď 4b-3:** Investice jdou z 90% do dlouhodobých potřeb firmy.

***Otázka 4b-4:** Jak firma vyhodnocuje investice do hmotných a nehmotných aktiv z hlediska dlouhodobých ekonomických vlivů?*

**Odpověď 4b-4:** Před investicí se připraví investiční výpočet a predikce. Po investici se provede zhodnocení na základě predikce, se kterou se porovná současný stav.

#### *5.1.1.4.3 Sub-kritérium 4c*

***Otázka 4c-1:** Jaké strategie volí vedení pro finanční řízení budov a zařízení? Snaží se vedení o řízení se strategií trvale udržitelného rozvoje i vůči životnímu prostředí?*

**Odpověď 4c-1:** Ano, byly i učiněny konkrétní kroky. Prostory budovy vývařovny je navržena tak, aby se dal efektivně třídit odpad. V budově je postavená rekuperace energie (teplý vzduch z kuchyně je využíván pro vyhřívání dalších prostor systémem vedení vzduchu).

***Otázka 4c-2:** Vydává firma své zdroje na optimalizaci výkonu svých hmotných aktiv, včetně budov, zařízení a materiálů?*

**Odpověď 4c-2:** Firma kontinuálně investuje do vylepšení a zhodnocení svých hmotných aktiv, čímž se zvyšuje jejich výkon a optimalizuje provoz.

***Otázka 4c-3:** Řeší vedení dopad své firmy na životní prostředí? Snaží se toto optimalizovat?*

**Odpověď 4c-3:** Firma třídí 99% odpadu, tedy více, než v legislativně požadované míře. Dále používá rekuperaci energie. Další kroky zatím nebyly učiněny, ani na ně vedení není soustředěno.

***Otázka 4c-4:** Minimalizuje firma svůj dopad na životní prostředí a stanovuje si cíle nad povinný rámec?*

**Odpověď 4c-4:** Firma třídí 99% odpadu a to i toho, který nemá povinnost třídit dle nařízení hygieny.



**Otázka 4c-5:** *Snaží se firma aktivně zvyšovat ekonomické, environmentální a sociální standardy ve svém odvětví?*

**Odpověď 4c-5:** Firma je vzorem spíše na lokální úrovni. Na veřejnosti má v tomto ohledu dobré jméno. Dále do svého odvětví firma nezasahuje.

#### **5.1.1.4.4 Sub-kritérium 4d**

**Otázka 4d-1:** *Jak řídí vedení technologie, které podporují celkovou strategii organizace.*

**Odpověď 4d-1:** Firma investuje a optimalizuje technologii výroby. Investuje do gastronomického vybavení a školí své zaměstnance, aby nové vybavení umělo co nejefektivněji využívat.

**Otázka 4d-2:** *Jak firma hodnotí a rozvíjí portfolio technologií s cílem zvýšit agilnost procesů a projektů.*

**Odpověď 4d-2:** Technologie jsou vyhodnocovány s podle aktuálních trendů v odvětví. Výroba má vždy zabezpečeno, že v případě výpadku jedné technologie výroby, je možné využít jinou.

**Otázka 4d-3:** *Zapojuje vedení relevantní zainteresované strany s cílem rozvíjet nové technologie a maximalizovat tak generované přínosy?*

**Odpověď 4d-3:** Zástupci oddělení komunikují s vedením ohledně vylepšování výrobních technologií. K této komunikaci se využívá týdenních schůzek, na kterých tyto návrhy mohou být prezentovány.

**Otázka 4d-4:** *Jak firma vyhodnocuje nové technologie a jejich dopad na výkonnost a způsobilost firmy dopad na životní prostředí?*

**Odpověď 4d-4:** Vyhodnocování probíhá podle stejného přístupu, jako vyhodnocování nových investic.

**Otázka 4d-5:** *Jak firma využívá technologie k podpoře kultury kreativity a inovací?*

**Odpověď 4d-5:** Firma nevyužívá konkrétní technologie k podpoře kultury kreativity a inovací.

#### **5.1.1.4.5 Sub-kritérium 4e**

**Otázka 4e-1:** *Jak firma zajišťuje, aby měla potřebná zainteresovaná strana vedení veškeré potřebné informace potřebné k rozhodování?*

**Odpověď 4e-1:** Firma má nastaven sběr relevantních dat jak z výroby, tak z administrativy. Na základě těchto dat jsou následně činěna rozhodnutí.

*Otázka 4e-2: Jak firma převádí údaje na informace a znalosti, které lze dále předávat a efektivně využívat?*

**Odpověď 4e-2:** Data z výroby a administrativy jsou zpracovány vedením a komunikovány relevantním stranám.

*Otázka 4e-3: Jak firma využívá kolektivu pro získávání nových nápadů a inovací?*

**Odpověď 4e-3:** Nápady a inovace se komunikují na týdenních schůzkách. Není definován přesný plán pro kreativní schůzky.

*Otázka 4e-4: Jak firma zajišťuje přístup svých zaměstnanců a dalších relevantních zainteresovaných stran k důležitým informacím a znalostem?*

**Odpověď 4e-4:** Vedení veškeré relevantní dokumenty pravidelně zveřejňuje. Na vyžádání poskytuje k dispozici jakýkoliv materiál. Na schůzce jsou informace a nové znalosti komunikovány.

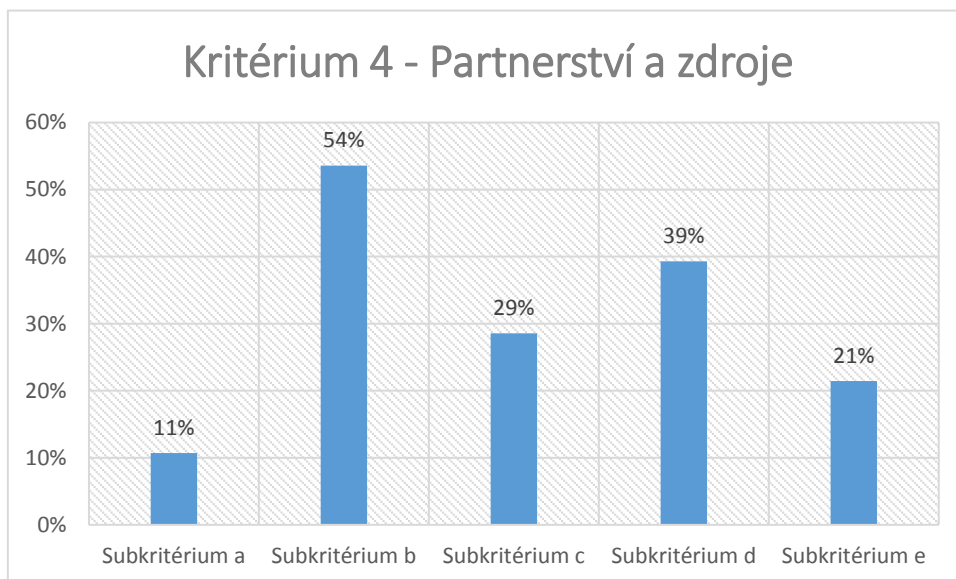
*Otázka 4e-5: Jak firma podporuje vytváření kreativních kolektivů, jejichž výstupem jsou aplikovatelná zlepšení?*

**Odpověď 4e-5:** Firma aktivně nepodporuje vytváření kolektivů za účelem tvorby nových aplikovatelných řešení.

#### 5.1.1.4.6 Vyhodnocení kritéria Partnerství a zdroje

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 4 - Partnerství a zdroje. Kritériem bylo hodnoceno na úrovni sub-kritérií. Kritérium Partnerství a zdroje dosáhlo, v průměru hodnocení 31%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 31 bodů. Bodo-  
vání jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 4.

Graf 4: RADAR Partnerství a zdroje



### 5.1.1.5 *Procesy, výrobky a služby*

#### 5.1.1.5.1 *Sub-kritérium 5a*

**Otázka 5a-1:** *Používá firma nějaký rámec klíčových procesů, kterým řídí implementaci strategie firmy?*

**Odpověď 5a-1:** Firma nepoužívá konkrétní rámec pro implementaci strategie. Informace jsou komunikovány se zainteresovanými stranami, ale bez systematického přístupu.

**Otázka 5a-2:** *Jak firma řídí procesy, které přesahují její hranice?*

**Odpověď 5a-2:** V zájmu kvality firma zasahuje do procesů jak dodavatelů, tak odběratelů.

**Otázka 5a-3:** *Jak firma zajišťuje, aby vlastníci procesů chápali svou roli a odpovědnost při navrhování, udržování a zlepšování procesů?*

**Odpověď 5a-3:** Vysvětlování důvodů za jednotlivými procesy a požadavky probíhá pouze ústním sdělováním. Vedení podporuje vnitrofiremní dialog a očekává impulz od pracovníků v případě nejasností.

**Otázka 5a-4:** *Jaké ukazatele výkonnosti procesů firma využívá? Jak firma vyhodnocuje fungování nastavených procesů? Jak zjišťuje, jakou měrou proces přispěl naplnění strategických cílů firmy?*

**Odpověď 5a-4:** Vzhledem k velikosti, struktuře a druhu výroby a poskytovaných služeb firma vyhodnocuje procesy hlavně ve výrobě a to na základě chybovosti a nákladů na provoz služby. Vedení efektivitu dalších procesů vyhodnocuje pouze ústně.

**Otázka 5a-5:** *Jak firma pracuje s benchmarky výkonnosti? Používá je k podpoře inovací a zlepšování?*

**Odpověď 5a-5:** Firma se porovnává s konkurencí (produkty a služby), při ročním vyhodnocení stanovuje nové cíle a nové benchmarky.

#### 5.1.1.5.2 *Sub-kritérium 5b*

**Otázka 5b-1:** *Jak firma zapojuje její zákazníky do rozvoje a zlepšování svých produktů?*

**Odpověď 5b-1:** Firma pravidelně pořádá schůzky s odběrateli, kde má odběratel prostor k vyjádření ohledně kvality dodávaných služeb ve všech ohledech a navrhování zlepšení. Výstupy schůzek (kvartálních) jsou sepsané do dokumentu spokojenosti zákazníka a nápady jsou procesovány podle přístupu pro interní inovace a nápady.

**Otázka 5b-2:** *Jaké nástroje a jak často (pravidelně) firma využívá k průzkumu trhu, průzkumu spokojenosti zákazníků a k získání dalších druhů zpětné vazby, za cílem zdokonalování produktů?*

**Odpověď 5b-2:** U odběratelů: Kniha stížností a nápadů, kvartální schůzky, osobní návštěva vedení na výdeji a kontrola kvality a provozu. Průzkum trhu: Nepravidelně a reaktivně, srovnávání s konkurencí, mapování nových firem v odvětví.

**Otázka 5b-3:** *Jak firma reaguje svým portfoliem produktů na měnící se potřeby na trhu?*

**Odpověď 5b-3:** Firma je velmi reaktivní v ohledu portfolia. Řídí se hlavně potřebami a přáními odběratelů. V ohledu inovací produktu také podniká konkrétní proaktivní kroky.

**Otázka 5b-4:** *Jak firma řídí životní cyklus svých produktů trvale udržitelným způsobem?*

**Odpověď 5b-4:** Probíhá aktualizace jídelníčků. Firma vede záznamy o úspěšnosti pokrmů a podle nich aktualizuje a obměňuje jídelníček.

#### **5.1.1.5.3 Sub-kritérium 5c**

**Otázka 5c-1:** *Jak firma zná své segmenty trhu a jak předvídá možné potřeby a požadavky svých zákazníků?*

**Odpověď 5c-1:** Firma vede evidenci odběratelů, jejich potřeb současných i budoucích, historie. Firma jedná s odběrateli v tak úzkém vztahu, že si je vědoma budoucích potřeb, které jsou také zaznamenány. V reakci na budoucí požadavky odběratele firma případně plánuje úpravy produkce.

**Otázka 5c-2:** *Jak firma pracuje s informacemi (potřeby, očekávání) od zákazníků a jak je převádí na trvale udržitelné přínosy pro své stávající i potencionální zákazníky?*

**Odpověď 5c-2:** Firma nevytváří scénáře pro potencionální zákazníky. Vzhledem k celkové strategii trvale udržitelného rozvoje aplikuje a upravuje procesy pro zákazníky současně.

**Otázka 5c-3:** *Jak firma umísťuje svůj produkt na trh? Jak obecně pracuje s trhem? Definuje firma cílové skupiny, a jak s nimi pracuje?*

**Odpověď 5c-3:** Firma osobně oslovuje zákazníky prostřednictvím prezentací, podkladů a osobního kontaktu vedení s novým zákazníkem. Firma má dané vlastnosti zákazníka, podle kterých se u výběru nového odběratele orientuje. Rozděluje tedy trh na segmenty podle „smysluplnosti“ pro cíle firmy. Firma se aktivněji věnuje zákazníkům, které zlepšují celkovou prestiž značky a kteří jsou dále využíváni firmou pro propagaci svých služeb.

**Otázka 5c-4:** *Jak firma rozvíjí své marketingové strategie propagace?*

**Odpověď 5c-4:** Firma má reklamně potisknuté všechny rozvozové vozy. Mimo to vedení používá hlavně osobní kontakt, což je zdůvodněno tím, že se specializuje na konkrétní tržní segmenty, ve kterých je osobní obchodní kontakt dle vedení nejlepším marketingovým přístupem.

#### **5.1.1.5.4 Sub-kritérium 5d**

**Otázka 5d-1:** *Firma poskytuje výrobky a služby s cílem splnit a překročit očekávání svých zákazníků.*

**Odpověď 5d-1:** Firma se neustále snaží být o krok napřed před konkurencí, sleduje aktuální trendy a snaží se je uvést na trh a nabídnout zákazníkům ještě před tím, než je to ze strany zákazníka požadováno.

**Otázka 5d-2:** *Jak firma rozděluje prostředky ve svém hodnotovém řetězci s cílem poskytovat trvalé přínosy?*

**Odpověď 5d-2:** Firma drží nejvíce kapitálu v části infrastruktury podniku. Firma vsází na kvalitu přístrojů, zázemí a techniky, která jí pomáhá v naplňování strategie trvale udržitelného rozvoje.

**Otázka 5d-3:** *Jak firma zajišťuje, aby její zaměstnanci měli potřebné dostupné zdroje, kompetence a zmocnění a mohli tak maximalizovat zkušenosti zákazníka.*

**Odpověď 5d-3:** Firma se pravidelně schází se zaměstnanci i s vedoucími sekcí, dotazuje se na spokojenost a potřeby jak zaměstnanců tak vedoucích pracovníků. Ze schůzek se dělají zápisy a pravidelně se revidují ujednané dohody a úkoly.

**Otázka 5d-4:** *Jak firma pracuje s odpady? Jak se snaží odpad minimalizovat, znovu používat a recyklovat? Jak jinak firma přispívá zdraví, bezpečnosti a životnímu prostředí?*

**Odpověď 5d-4:** Firma se snaží třídit a recyklovat maximum odpadů i nad rámec zákonné povinnosti. Ve výrobě se používá rekuperace energie pomocí vzduchotechniky.

**Otázka 5d-5:** *Jak firma pracuje s benchmarky? Snaží se podle nich srovnávat a nastavovat tak nové strategické cíle s cílem zvýšit hodnotu pro zákazníky?*

**Odpověď 5d-5:** Ano, prokazatelně. Benchmarky se vztahují na kvalitu, ekonomický výkon, chybovost.

#### *5.1.1.5.5 Sub-kritérium 5e*

**Otázka 5e-1:** *Segmentuje firma své zákazníky s cílem účelně a účinně řídit své vztahy se zákazníky?*

**Odpověď 5e-1:** Firma prokazatelně přistupuje k zákazníkům osobně a vede s nimi velmi úzký vztah i komunikaci. Naslouchá, předvídá a účastní se plánování na straně zákazníka.

**Otázka 5e-2:** *Určuje a plní každodenní i dlouhodobé požadavky zákazníků na kontakt s organizací?*

**Odpověď 5e-2:** Ano, prokazatelně, vedení se v komunikaci přímo angažuje, protože je to jeden z hlavních hodnotových pilířů podniku.

**Otázka 5e-3:** *Jak se buduje a udržuje dialog se zákazníky založený na transparentnosti?*

**Odpověď 5e-3:** Zákazníkovi jsou přesně sděleny klady a zápory spolupráce. Má možnost vidět celý proces výroby při exkurzi.

**Otázka 5e-4:** *Jak firma průběžně zjišťuje, monitoruje a přezkoumává zkušenosti a vnímání svých zákazníků?*

**Odpověď 5e-4:** Firma sbírá informace o spokojenosti zákazníka strukturovaně do knihy stížností. Zákazník je v kontaktu s firmou denně, při obdržení jídla. Vedení se s odběrateli schází kvartálně a vyhodnocuje spokojenost.

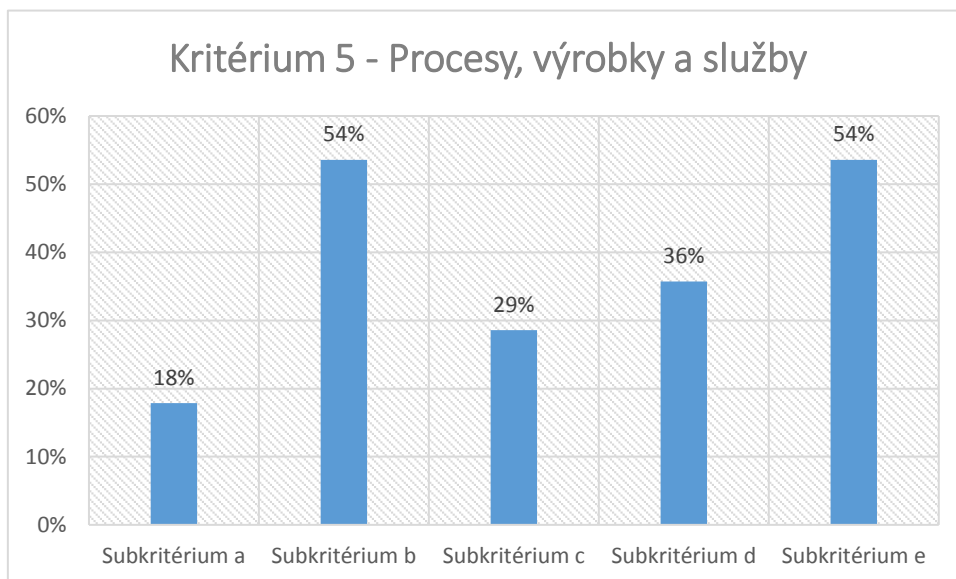
**Otázka 5e-5:** *Jak firma zajišťuje, aby bylo zákazníkům jasné jejich povinnosti ohledně využívání služeb firmy?*

**Odpověď 5e-5:** Vztah je smluvně stanovený, případně provozními řády.

### 5.1.1.5.6 Vyhodnocení kritéria Procesy, výrobky a služby

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 5 – Procesy, výrobky a služby. Kritérium bylo hodnoceno na úrovni sub-kritérií. Kritérium Procesy, výrobky a služby, dosáhlo v průměru hodnocení 38%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 38 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 5.

Graf 5: RADAR Procesy, výrobky a služby





## 5.1.2 Výsledky

### 5.1.2.1 Zákazníci

#### 5.1.2.1.1 Sub-kritérium 6a - Měřítka vnímání

**Otázka 6a-1:** *Dobré jméno a image. Jak a na základě jakých materiálů firma vyhodnocuje své dobré jméno a image mezi svými zákazníky?*

**Odpověď 6a-1:** Firma vede knihu přání a stížností na každém provozu. Dostává zpětnou vazbu od zákazníků na týdenní bázi. Od zákazníka je dále zjišťována zpětná vazba ústně díky úzkému kontaktu. Na základě těchto informací jsou činěny konkrétní kroky k nápravě stížností v co nejrychlejší době a jsou formulovány strategie jako reakce na přání.

**Otázka 6a-2:** *Hodnota výrobku a služeb. Jak firma vyhodnocuje vnímání hodnoty svých výrobků a služeb ze strany zákazníků?*

**Odpověď 6a-2:** Informace o hodnotě služeb je komunikováno osobně, telefonicky, při pravidelných schůzkách nebo pomocí knihy stížností. Následně jsou učiněna opatření při negativní zpětné vazbě, zachování kvality při pozitivním.

**Otázka 6a-3:** *Poskytování výrobků a služeb. Jak firma vyhodnocuje spokojenost s poskytováním svých výrobků a služeb?*

**Odpověď 6a-3:** Stejně jako u hodnoty služeb jsou tyto informace předávány buď osobně, telefonicky, při pravidelných schůzkách nebo pomocí knihy stížností.

**Otázka 6a-4:** *Zákaznický servis, vztahy a podpora. Jak firma vyhodnocuje spokojenost zákazníků se svým zákaznickým servisem a podporou?*

**Odpověď 6a-4:** Firma nemá dedikovaný zákaznický servis. Vše řeší vedení, nebo zainteresované osoby.

**Otázka 6a-5:** *Loajálnost a angažovanost zákazníků. Jak firma vyhodnocuje loajálnost a angažovanost zákazníků?*

**Odpověď 6a-5:** Firma loajálnost, angažovanost vyhodnocuje jenom slovně. Nejsou z toho vyvozovány žádné další závěry.

#### 5.1.2.1.2 Sub-kritérium 6b – Ukazatele výkonnosti

**Otázka 6b-1:** Poskytování výrobků a služeb. Jakým způsobem firma vyhodnocuje výkonnost poskytovaných produktů a služeb?

**Odpověď 6b-1:** Firma má zavedené procesy a splňuje pravidla normy HACCP na kontrolu kvality výstupních produktů. Kvantitativně ani pravidelně kvalitu produktů nevyhodnocuje.

**Otázka 6b-2:** Zákaznický servis, vztahy a podpora

**Odpověď 6b-2:** Firma nemá zavedený dedikovaný zákaznický servis ani vnitřní ukazatel hodnocení spokojenosti. Vedení vyhodnocuje vnímání ze strany zákazníků pouze pocitově.

**Otázka 6b-3:** Řešení stížností

**Odpověď 6b-3:** Firma vede evidenci stížností. V případě stížnosti eviduje, zda a jak se stížnost vyřešila 14 po stížnosti a nápravě.

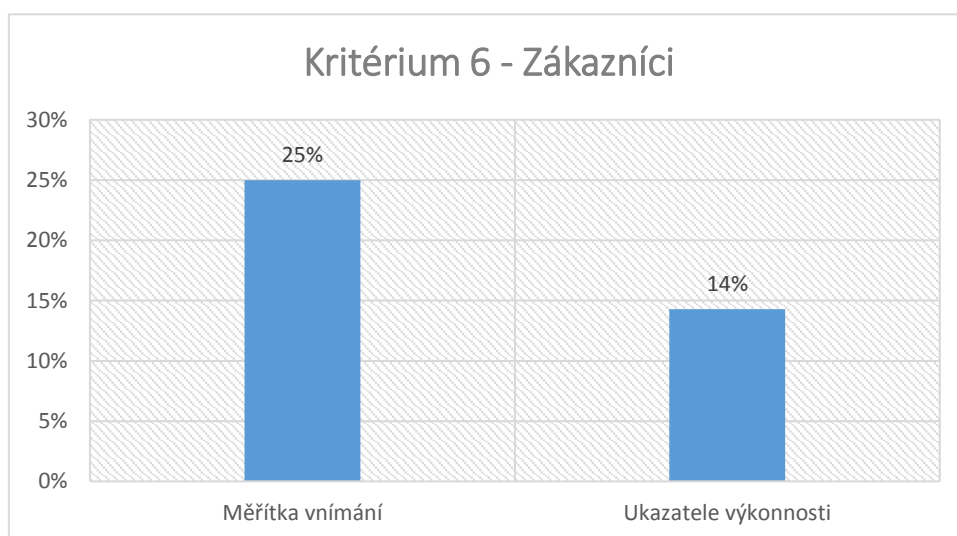
**Otázka 6b-4:** Zapojení zákazníků a partnerů do vývoje produktu

**Odpověď 6b-4:** Vedení nevyhodnocuje zapojení zákazníků do vývoje produktu.

#### 5.1.2.1.3 Vyhodnocení kritéria Zákazníci

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 6 – Zákazníci. Kritérium bylo hodnoceno na úrovni sub-kritérií. Kritérium zákazníci, dosáhlo v průměru hodnocení 20%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 29 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 6.

Graf 6: RADAR Zákazníci výsledky



## 5.1.2.2 Pracovníci

### 5.1.2.2.1 Sub-kritérium 7a - Měřítka vnímání

Firma nemá, v současné chvíli, zavedené zvláštní procesy pro získávání zpětné vazby k jednotlivým bodům hodnocení dle rámce Modelu Excellence EFQM. Informace o jednotlivých bodech hodnocení, tedy: *Spokojenost zapojení a angažovanost, Motivace a zmocňování, Vedení a řízení, Řízení kompetencí a výkonnosti, Vzdělávání a kariérní rozvoj, Efektivní komunikace a Pracovní podmínky* jsou souhrnně získávány buď při týdenních schůzkách se zástupci sekcí, nebo při osobním dialogu vedení-zaměstnanec. Vedení se snaží prosazovat a utvářet takovou firemní kulturu, která neklade bariéry a naopak vybízí pracovníky ke komunikaci s vedením, což se průběžně ukazuje jako efektivní nástroj.

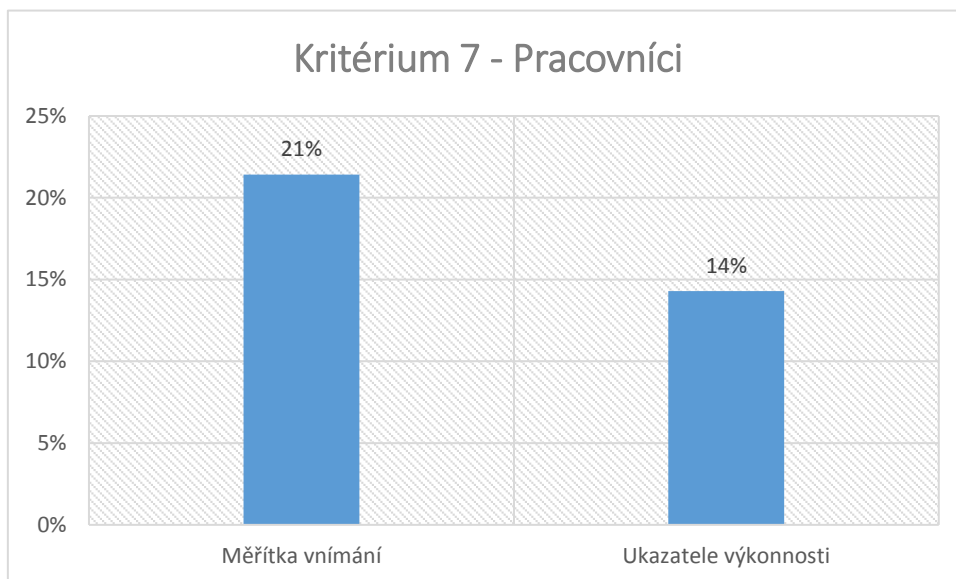
### 5.1.2.2.2 Sub-kritérium 7b – Ukazatele výkonnosti

Mimo nedávno zavedeného měření chybovosti pracovníků, které může posloužit jako signál pro nastávající problém u pracovníka, podobně jako u kritéria 7b, nejsou v podniku zavedeny konkrétní procesy pro zjišťování jednotlivých ukazatelů výkonnosti personálních strategií, kterými jsou: *Zapojení a angažovanost, Řízení kompetencí a výkonnosti, Výkonnost vedení, Vzdělávání a kariérní rozvoj a Interní komunikace*. Informace o jednotlivých ukazatelích drží vedoucí pracovníci v patrnosti, nejsou ale průběžně zaznamenávány a vyhodnocovány.

### 5.1.2.2.3 Vyhodnocení kritéria Pracovníci

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 7 – Pracovníci. Kritérium bylo hodnoceno jako celek z výše uvedených důvodů. Kritérium Pracovníci, dosáhlo hodnocení 18%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 18 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 7.

Graf 7: RADAR Pracovníci výsledky



### 5.1.2.3 Společnost

#### 5.1.2.3.1 Sub-kritérium 8a - Měřítko vnímání

**Otázka 7a-1:** Jak firma zjišťuje a měří, jaký názor na její environmentální politiku má její okolí?

**Odpověď 7a-1:** Firma nevyhodnocuje a nesbírá data o účinnosti její environmentální politiky.

**Otázka 7a-2:** Jak firma vyhodnocuje vnímání svého jména a image okolím a společností?

**Odpověď 7a-2:** Firma se zajímá o hodnocení svého jména a image, ale pouze ústně ve vedení nebo případně se zainteresovanou stranou. Data nejsou strukturovaná a nejsou soustavně sbírána.

**Otázka 7a-3:** Jak firma zjišťuje názor okolí na její společenskou odpovědnost?

**Odpověď 7a-3:** Stejně, jako u bodu 7a-2, firmu zajímá názor okolí na její společenskou odpovědnost. Informace ale sbírá i vyhodnocuje pouze ústně ve vedení, případně se zainteresovanou stranou. Data nejsou strukturovaná a nejsou soustavně sbírána.

**Otázka 7a-4:** Jak vedení zjišťuje a vyhodnocuje názor okolí na své pracoviště a pracovní podmínky zaměstnanců?

**Odpověď 7a-4:** Přes to, že vedení klade důraz na poskytování co nejlepšího zázemí pro své pracovníky, ho názor okolí na pracoviště sice zajímá, ale tak jako u předchozích bodů ho získává nepravidelně a nevede žádnou strukturovanou evidenci.

**Otázka 7a-5:** Jak firma vyhodnocuje její ohodnocení tiskem, pokud se tak děje?

**Odpověď 7a-5:** Firma se v tisku ocitá zřídka, zprávy nevyhodnocuje.

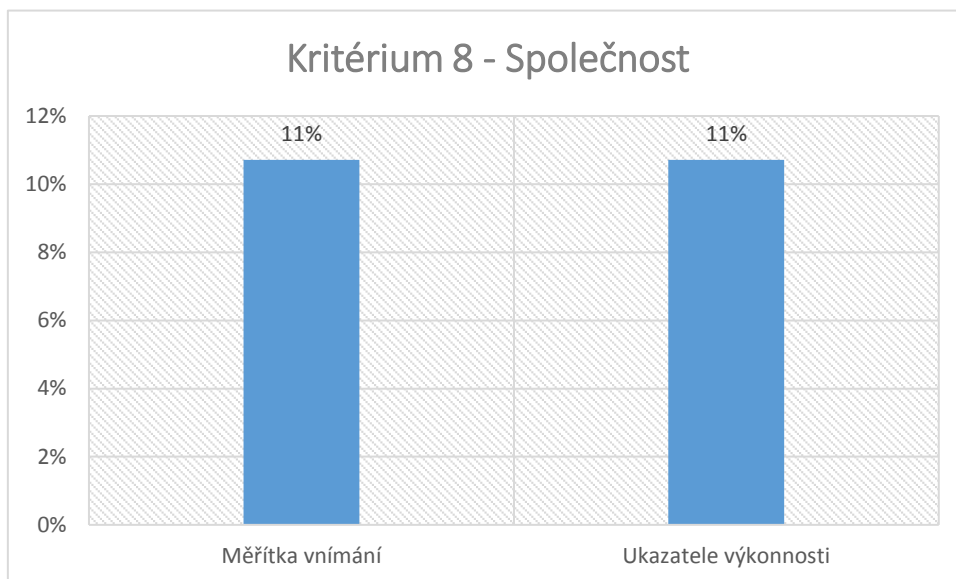
#### 5.1.2.3.2 Sub-kritérium 8b – Ukazatele výkonnosti

Podobně jako u kritéria 7, vedení sice vede ukazatele výkonnosti v patrnosti, nijak dále s nimi ale nepracuje. *Společenské a environmentální aktivity, Soulad se zákonnými předpisy a zásadami dobré správy, Výkonnost v oblasti zdraví a bezpečnosti a Výkonnost v oblasti odpovědného využívání zdrojů a zásobování* jsou vyhodnocovány maximálně slovně na úrovni vedení.

### 5.1.2.3.3 Vyhodnocení kritéria Společnost

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 8 – Společnost. Ukazatele výkonnosti kritéria byly hodnoceny jako celek. Kritérium Společnost, dosáhlo hodnocení 11%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 11 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 8.

Graf 8: RADAR Společnost výsledky



#### 5.1.2.4 Ekonomické výsledky

##### 5.1.2.4.1 Sub-kritérium 9a – Ekonomické výstupy

Vedení firmy sleduje, zaznamenává a vyhodnocuje následující ekonomické ukazatele:

- Obrat (roční, kvartální a měsíční)
- Celkové výdaje (materiál, zboží, mzdy a odvody a další fixní náklady)
- Množství produkce (výsledky za účelem lepšího pochopení dělí na rozvoz a výdejny)
- Celkové tržby (výsledky za účelem lepšího pochopení dělí na rozvoz, výdej a tržby z kantýnského prodeje)
- Ukazatele rentability tržeb, nákladů a investic

Vedení rozumí a chápe smysl jednotlivých ukazatelů a příčiny jejich hodnot. Výstupy vyhodnocení slouží pro zhodnocení efektivity nastavených strategií a jsou na jejich základě vytvořeny strategie nové. Jak již bylo uvedeno v kritériu Strategie, plnění cílů je přezkoumáváno kvartálně a jednou ročně jsou vyhodnoceny výsledky uplynulého roku a následně jsou nastaveny cíle a strategie pro další rok.

##### 5.1.2.4.2 Sub-kritérium 9b – Ekonomické ukazatele výkonnosti

**Otázka 9b-1:** *Jaké výkonové finanční ukazatele firma vyhodnocuje?*

**Odpověď 9b-1:** Jak již bylo popsáno v předchozím sub-kritériu, vedení sleduje obrat, celkové výdaje, množství produkce (jak v penězích, tak v kusech), celkové tržby a ukazatele rentability.

**Otázka 9b-2:** *Jak firma vyhodnocuje efektivitu nákladů na projekty?*

**Odpověď 9b-2:** Firma po investici do projektu a jeho realizaci, na základě finančních i nefinančních ukazatelů vyhodnotí, zda je investice přínosem.

**Otázka 9b-3:** *Jaké ukazatele výkonnosti klíčových procesů firma vyhodnocuje?*

**Odpověď 9b-3:** Vedení výkonnost jednotlivých procesů vyhodnocuje pouze ústně. Při hodnocení se snaží odhadovat, jaký vliv proces má na celkový zisk podniku.

**Otázka 9b-4:** *Výkonnost partnerů a dodavatelů*

**Odpověď 9b-4:** Vedení nepovažuje za důležité vyhodnocovat výkonnost dodavatelů a partnerů.

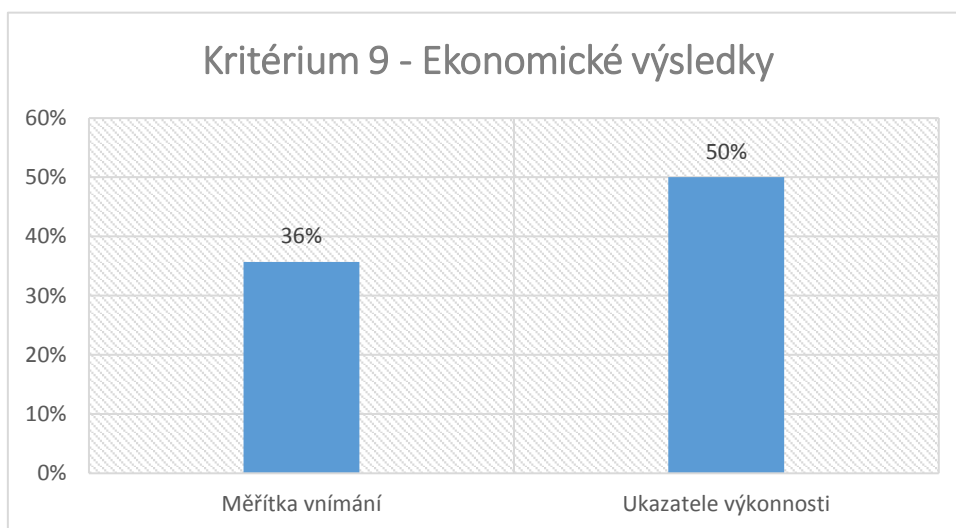
**Otázka 9b-5:** Jak firma získává informace, které slouží jako benchmark pro vyhodnocení stavu zavedených technologií a získaných znalostí?

**Odpověď 9b-5:** Firma sleduje a vyhodnocuje svoji pozici v technologickém pokroku porovnáváním s trendy v odvětví a s konkurencí. Tyto informace ale nejsou nikde zapisovány, ani na nich nejsou stavěny konkrétní strategie.

#### 5.1.2.4.3 Vyhodnocení kritéria Ekonomické výsledky

Metodou RADAR bylo provedeno bodové hodnocení kritéria 9 – Ekonomické výsledky. Ukazatele výkonnosti kritéria byly hodnoceny jako celek. Kritérium Ekonomické výsledky, dosáhlo hodnocení 43%. Po vynásobení váhou kritéria, dosáhlo celé kritérium zisku 64 bodů. Bodování jednotlivých sub-kritérií je zobrazeno v grafu 9.

Graf 9: RADAR Ekonomické výsledky





## 5.2 Vyhodnocení integrace základních koncepcí a kritérií

Vyhodnocení integrace základních koncepcí excelence podle jednotlivých kritérií poskytuje vazbu mezi přehledem na bázi základních koncepcí excelence a detailní analýzou získanou díky kritériím. (EFQM - Základní koncepce excelence, 2013)

Jak je vidět v tabulce (příloha č. 1), sloupci „Integrovaní základních koncepcí a kritérií“, nejlépe hodnocená kritéria jsou *Vytváření hodnot pro zákazníky* a *Vytváření trvale udržitelné budoucnosti*, což odpovídá nastaveným strategiím, přístupům a také hodnotám firmy.

Vedení by se naopak mělo zaměřit na lepší využívání svých zdrojů k inovacím. Nízké skóre je důsledkem toho, že vedení samo, mimo finanční odměny, nemá procesy, které by inovativní činnost přímo podporovaly. Příčinou nízkého ohodnocení u *Agilnosti řízení* je skutečnost, že v podniku jsou sice procesy velmi pružné, není k nim ale přistupováno systematicky.

Data z tabulky v příloze jsou vynesena do pavučinového diagramu, viz graf 10. Jednotlivé tabulky hodnocení kritérií jsou k dispozici jako samostatný soubor formátu xlsx.

Graf 10: Vyhodnocení integrování základních koncepcí excelence

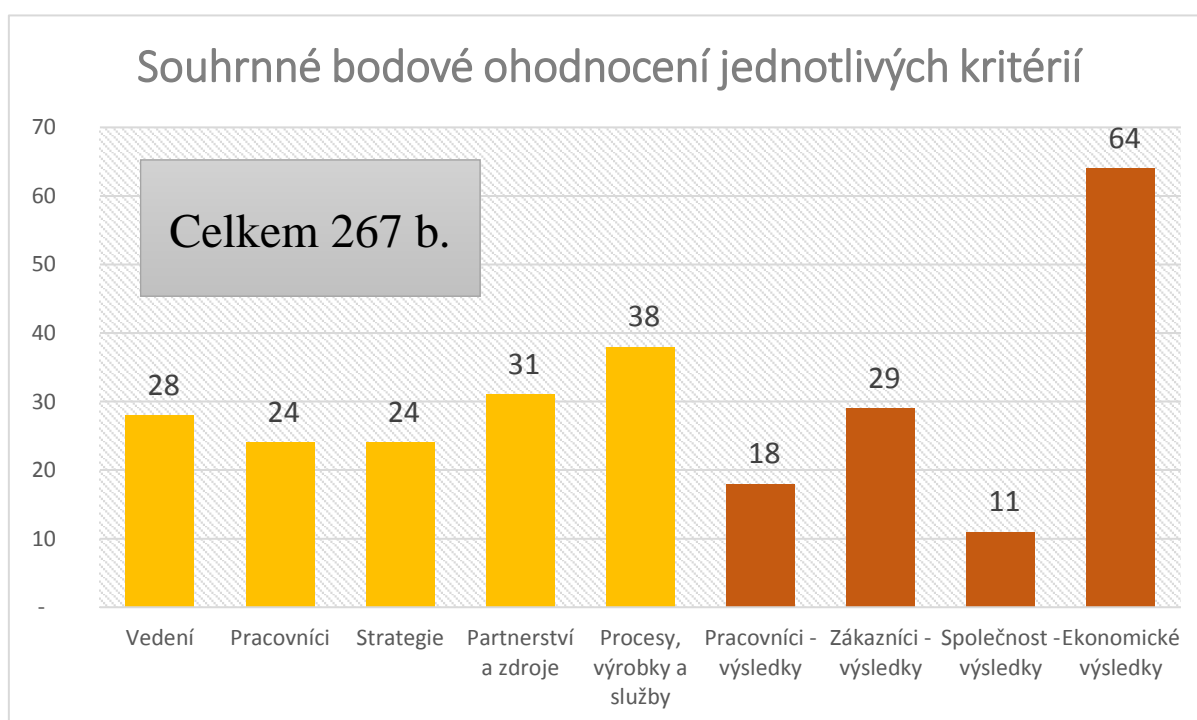


### 5.3 Souhrn hodnocení kritérií modelu excelence EFQM

Po součtu dosažených bodových hodnot jednotlivých kritérií dosáhla firma 267 bodů z 1000 možných. Dle poradenské kanceláře Marketing Management Consulting Ing. Petra Kratochvíla dosahují firmy, které prošly prvním hodnocením bodových zisků v rozmezí 250 – 350 bodů. Výsledek 267 bodů tak zapadá do intervalu průměrných bodových zisků podniků, které s hodnocením dle Modelu Excelence EFQM začínají.

Souhrnné zobrazení výsledného bodového hodnocení pro jednotlivá kritéria jsou vynesena v grafu 11.

Graf 11: Souhrn kritérií



Jak lze vyčíst z grafu 11, největších bodových zisků dosáhla firma u kritérií *Ekonomické výsledky* a *Procesy, výrobky a služby*. Tyto výsledky jsou v souladu s dlouhodobými cíli vedení.

Vedení by ale mělo zvážit zlepšení přístupů v oblasti společenského dopadu organizace a v oblasti sběru dat o zaměstnancích, který je v tuto chvíli veden pouze pomocí týdenních schůzek a osobních pohovorů.

## 5.4 Interpretace výsledků a doporučení nástrojů pro zlepšení výkonu organizace

### 5.4.1.1 Vedení

#### Silné stránky:

- Přesně stanovené roční cíle na základě vize, hodnot a podnikové strategie.
- Komunikace jak dovnitř podniku, tak s externími partnery.
- Schopnost formulovat vizi a sdělovat podnikové hodnoty.
- Zainteresovanost osob vedení ve všech částech provozu podniku.

#### Slabé stránky:

- Nízká schopnost strukturovaně přistupovat k určování priorit a plánování změn.
- Nízká důležitost rozvoje managementu firmy.
- Místy nepřesně nadefinované a překrývající se kompetence jednotlivých pracovníků.

#### Návrh na zlepšení:

- Vedení by mělo zlepšit svoji schopnost stanovovat priority změn a plánovat. K tomuto může posloužit například nástroj *Analýza silového pole*. Nástroj slouží k odhalování faktorů, které napomáhají nebo brání konkrétním změnám, k identifikování potřebných zdrojů a uvědomění si možných rizik. (Soubor nástrojů excelence EFQM, 2015)
- Vedení se dále doporučuje přesně nadefinovat kompetence jednotlivých pracovníků tak, aby se nepřekrývaly. Toto zlepšení není v případě podniku HK Catering náročné na zdroje a přispěje k celkové plynulosti fungování organizace.

### 5.4.1.2 Strategie

#### Silné stránky:

- Celková strategie je jasně stanovena na základě dlouhodobé vize a minulých ekonomických výsledcích.
- Strategie je pravidelně revidována a porovnávána s relevantními interními i externími ukazateli.

### **Slabé stránky:**

- Podnik nemá zavedenou konzistentní strategii pro získávání nových zaměstnanců.
- Strategie obsahují a řídí se pouze podle dlouhodobých cílů. Organizace nemá stanoveny dílčí cíle.
- Efektivita nastavených procesů je měřena pouze u procesů a strategií přímo navázaných na celkový cíl ročního růstu produkce a tržeb.
- Nejsou přesně alokovány zdroje pro rozvoj a inovace.

### **Návrh na zlepšení:**

- Vzhledem k faktu, že firma v současné chvíli má velký problém najít nové pracovníky konvenčními metodami, doporučuje se pracovníkům vedení, zodpovědným za lidské zdroje, aplikovat nástroj podporující kreativní myšlení k vyřešení problému. Nástroj *Stromový diagram*, by mohl pomoci najít nové možné přístupy k řešení tohoto problému. (Soubor nástrojů excelence EFQM, 2015)

#### **5.4.1.3 Pracovníci**

### **Silné stránky:**

- Rozvoj a růst zaměstnanců není v žádném ohledu limitován a je podporován ze strany vedení.
- Vedení firmy se daří udržovat kulturu rodinné firmy, kde je snaha každého pracovníka znát na celkových výsledcích podniku.
- Kultura vzájemné podpory jednotlivců je podporována a je využívána jejich různorodost.

### **Slabé stránky:**

- Zaměstnanci nejsou pravidelně strukturovaně vyhodnocováni.
- Mimo týdenní schůzky se zástupci sekcí firma pravidelně nemá zaveden pravidelný proces pro získávání zpětné vazby.

### **Návrh na zlepšení:**

- Doporučuje se zavést přístup k získávání pravidelné zpětné vazby od zaměstnanců. Přístup by měl poskytnout lepší možnost zaměstnance projevit svůj názor na chod

podniku, měl by dále sloužit k získání konzistentních dat o zaměstnancích a sloužit pro sledování změn.

#### **5.4.1.4 Partnerství a zdroje**

##### **Silné stránky:**

- Organizace má přesně definované finanční strategie, které jsou v souladu s celkovou strategií.
- Finanční cíle a výsledky jsou pravidelně plánovány, revidovány a dokumentovány.
- Organizace z 90% spotřebovává svoje prostředky na investice k řešení dlouhodobých potřeb.
- Technologie jsou hodnoceny a inovovány. Vedení se aktivně zajímá o nové technologické trendy v odvětví.

##### **Slabé stránky:**

- Dodavatelé ani odběratelé nejsou segmentováni, spolupráce je hodnocena pouze ústně.
- Není zaveden proces pro hledání nových potencionálních dodavatelů, který by identifikoval nové strategie.
- Velká část veškerých informací a znalostí o běžném provozu není žádným způsobem zaznamenána. Informace se předávají z pracovníka na pracovníka.

##### **Návrh na zlepšení:**

- Vzhledem k povaze produkce, by se dalo doporučit do výrobní části podniku zavést nástroj *Audit 5S*, který napomáhá zlepšení udržování pořádku ve výrobě. Ve firmě ale bývá pravidelně kontrolováno plnění hygienických norem a má zavedenou normu HACCP, potencionální přínos tohoto nástroje je tedy diskutabilní.
- Vedení se doporučuje zavést systém hodnocení dodavatelů a odběratelů podle relevantních kritérií.

#### **5.4.1.5 Procesy, výrobky a služby**

##### **Silné stránky:**

- Procesy jsou vždy nastavovány tak, aby byly smysluplné a v souladu s celkovou strategií.

- Vedení podniku aktivně komunikuje s odběrateli ohledně jejich spokojenosti s kvalitou dodávaných služeb.
- Firma klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, což je podpořeno konkrétními procesy.

#### **Slabé stránky:**

- Není zaveden proces pro získávání strukturované zpětné vazby od zákazníků.
- Absence získávání informací o efektivitě jednotlivých přístupů a toho, jak přispívají naplnění celkové strategie.

#### **Návrh na zlepšení:**

- Doporučuje se zavést systém systematického získávání zpětné vazby a hodnocení spokojenosti odběratele. Kritéria by mohla být: kvalita jídla, dodání a obsluhy. Měření by probíhalo jednou týdně až jednou měsíčně.

## **5.5 Ekonomické zhodnocení**

Vzhledem k flexibilitě Modelu Excelence EFQM, lze rámec zavádět postupně tak, aby byl jeho přínos vždy buď rovnováže s vynaloženými náklady, nebo je v ideálním případě převyšoval.

Na základě získaných informací od České Společnosti pro Jakost a konzultační agentury Marketing Management Consulting je zavedení modelu odstupňováno s ohledem na náklady.

### **5.5.1 Hodnocení vlastním pracovníkem pomocí příručky Start Plus**

K prvnímu hodnocení s minimálními náklady je vhodný model START PLUS, který byl vytvořen pro potřeby Národní ceny kvality. Nejedná se o samostatný model, ale o jednoduchý nástroj pro sebehodnocení odpovídající struktuře Modelu excelence EFQM. K modelu START PLUS existuje příručka, která je díky Národní politice kvality přístupná veřejnosti zdarma.

Orientační náklady na toto hodnocení jsou odhadnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Hodnocení - varianta 1

Kroky	Čas [h]	Hodinová mzda	Náklady
Příprava hodnocení	35	250 Kč	8 750 Kč
Hodnocení	40	250 Kč	10 000 Kč
Vyhodnocení a zpracování dat	40	250 Kč	10 000 Kč
Prezentace dat vedení podniku	4	250 Kč	1 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>29 750 Kč</b>

Toto hodnocení poskytne vedení základní přehled o silných a slabých stránkách organizace podle základních kritérií Modelu Excellence EFQM. Nevýhodou této varianty je možné zkreslení hodnocení z důvodu nezkušenosti hodnotitele, který se při hodnocení řídí pouze příručkou.

### 5.5.2 Hodnocení vlastním pracovníkem zaškoleným na certifikovaném kurzu

Druhou variantou je hodnocení podniku pracovníkem, který absolvuje dvoudenní kurz věnovaný hodnocení podle modelu START PLUS. Tato varianta je nákladnější, zvýší ale kvalitu výstupu hodnocení, protože bude hodnotitel školen certifikovanými trenéry.

Orientační náklady na druhou variantu jsou shrnuty v tabulce 3.

Tabulka 3: Hodnocení - varianta 2

Kroky	Čas [h]	Hodinová mzda	Náklady na školení	Náklady
Kurz	16	250 Kč	30 000 Kč	34 000 Kč
Příprava hodnocení	35	250 Kč	- Kč	8 750 Kč
Hodnocení	40	250 Kč	- Kč	10 000 Kč
Vyhodnocení a zpracování dat	40	250 Kč	- Kč	10 000 Kč
Prezentace dat vedení podniku	4	250 Kč	- Kč	1 000 Kč
<b>Celkem</b>				<b>63 750 Kč</b>

### 5.5.3 Hodnocení certifikovaným hodnotitelem

Hodnocení certifikovaným hodnotitelem pomocí Modelu Excelence EFQM a metody RADAR dá podniku nepřesnější výsledky hodnocení. Toto hodnocení je ale také nejdražší a náklady na něj s dalšími hodnoceními neklesají.

Orientační ceny pro hodnocení certifikovaným hodnotitelem jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Hodnocení - varianty 3 a 4

Druhy hodnocení	Čas [h]	Hodinová sazba	Náklady
Hodnocení na místě	150	800 Kč	<b>120 000 Kč</b>
Hodnocení od stolu (email, tel.)	150	500 Kč	<b>75 000 Kč</b>

### 5.5.4 Doporučení varianty hodnocení

Vzhledem ke skutečnosti, že firma nemá v současné chvíli implementovaný žádný hodnotící rámec, doporučuje se implementovat model postupně tak, aby každý krok implementace byl podniku přínosem. S tímto doporučením se tak i váže doporučení na volbu varianty hodnocení, kterou je varianta číslo 2. Tedy, hodnocení zaškoleným vlastním pracovníkem. Varianta je kompromisem v nákladu na hodnocení i kvality výstupu. Její velkou výhodou je, že hodnotící pracovník bude v neustálém kontaktu s podnikem i mezi hodnoceními a může tak v souladu s filozofií EFQM neustále kontrolovat, vyhodnocovat a zlepšovat zavedené procesy.

Ekonomický přínos zavedení Modelu bohužel nelze přesně vyčíslit. Důvodem je, že existuje možnost, kde i přes implementaci Modelu se nebudou zaměstnanci podniku principy excelence řídit, zavedení rámce tak ztratí smysl a výsledky se nedostaví. Dle statistik České společnosti pro jakost, citovaných ve článku Přínosy Modelu excelence EFQM na ekonomiku firem, ale lze, při dodržování principů Modelu, očekávat zvýšení výkonu organizace.



## 6 Závěr

Cílem práce byla implementace Modelu Excelence EFQM do podniku HK Catering, provést první hodnocení, identifikovat silné a slabé stránky podniku, navrhnout zlepšení pro slabé stránky jednotlivých kritérií a implementaci ekonomicky zhodnotit.

V kapitole popisující současný stav, byl hodnocený podnik představen a byla popsána jeho současná situace. V představení podniku byla stručně popsána jeho historie, vývoj do současné doby, mise, vize a hodnoty. Dále byly popsány jednotlivé části podniku tak, jak jsou rozčleněny podle Modelu.

Ve vlastní práci, v teoretické části, byl Model Excelence EFQM, spolu s hodnotící metodou RADAR a dalšími nástroji, podrobněji popsán. V praktické části práce bylo provedeno vlastní hodnocení podle Modelu. Ke kvantifikaci výsledků byla použita metoda RADAR, pomocí které byly přidělovány body na úrovni sub-kritérií modelu. Firma HK Catering po vyhodnocení získala celkový počet 267 bodů. Tento výsledek se dá, vzhledem k faktu, že podnik v současnosti nemá, a nikdy neměl, zavedený žádný manažerský rámec, pokládat za velmi dobrý. Po celkovém vyhodnocení byly výsledky každého z předpokladových kritérií interpretovány, vypsány silné stránky, oblasti pro zlepšení a byly doporučeny kroky ke zlepšení. Závěrem praktické části bylo provedeno ekonomické zhodnocení náročnosti implementace modelu a doporučena kompromisní varianta 2, ve které vedená vyčlení jednoho pracovníka, který se zúčastní certifikovaného školení a následně se bude problematice implementace modelu věnovat.

Poměrně dobrého bodového ohodnocení dosáhl podnik v první řadě díky tomu, že vedení podniku klade největší důraz na jádro svého produktu, jehož kvalitu se snaží udržovat a neustále vylepšovat. V řadě druhé, podnik získával body díky orientaci na zákazníka a soustředění na dlouhodobou udržitelnost. Nejvíce bodů podnik ztrácel kvůli tomu, že většina zavedených procesů v podniku není přesně definovaná a také kvůli tomu, že firma nemá, až na výjimky, zavedené žádné druhy systematického měření nebo jiných procesů pro získávání zpětné vazby.

Během výzkumu pro hodnocení dle Modelu, zavedl podnik, na podnět autora této práce, proces měření a vyhodnocování chybovosti, díky kterému odhalil, během dvou týdnů, hned několik problémů v oddělení produkce a distribuce.

# 7 Zdroje

## 7.1 Literární zdroje

1. *Model excelence EFQM*. Praha: EFQM, Česká společnost pro jakost (2013). ISBN 978-90-5236-698-2
2. *Hodnocení k excelenci*. Praha: EFQM, Česká společnost pro jakost (2013). ISBN 978-90-5236-763-7
3. *Soubor nástrojů excelence*. Praha: EFQM, Česká společnost pro jakost (2015). ISBN 978-80-02-02604-4
4. *Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2006*. Praha: EFQM, Česká společnost pro jakost (2016). ISBN 978-80-02-02642-6
5. NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press (1998). ISBN 80-85943-63-8
6. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press (2011). ISBN 978-80-7261-200-0.
7. BARTES, F. *Jakost v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. (2007). ISBN 978-80-214-3362-5.
8. KOŽÍŠEK, J. a STIEBEROVÁ, B. *Management jakosti I.* (2010) V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04568-8

## 7.2 Elektronické zdroje

1. HACCP. iso.cz [online]. 2015 [vid. 14. prosince 2016]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=50](http://www.iso.cz/?page_id=50).
2. SYSEL, J. Model excelence – EFQM. citellus.cz [online] 2012 [vid. 14. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/7-Model-excelence-EFQM>
3. MICHEK, S. Model Excelence EFQM. Metodický portál [online]. 2015 [vid. 10. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>
4. LEADERSHIP. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/leadership>
5. STRATEGY. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/strategy>

6. PARTNERSHIPS & RESOURCES. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/partnerships-resources>
7. PEOPLE. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/people>
8. PROCESSES, PRODUCTS & SERVICES. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/processes-products-services>
9. CUSTOMER RESULTS. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/customer-results>
10. PEOPLE RESULTS. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/people-results>
11. SOCIETY RESULTS. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/society-results>
12. BUSINESS RESULTS. EFQM Leading Excellence [online]. 2012 [vid. 20. listopadu 2016]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action/business-results>
13. Eurocontrol Experimental Centre. EFQM SELF-ASSESSMENT. 2003 [vid. 23. listopadu 2016]. Dostupné z: [http://www.eurocontrol.fr/Newsletter/2003/July/EFQM/EFQM\\_SELF\\_ASSESSMENT.pdf](http://www.eurocontrol.fr/Newsletter/2003/July/EFQM/EFQM_SELF_ASSESSMENT.pdf)
14. EFQM (European Foundation for Quality Management). Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-european-foundation-for-quality-management>
15. Total Quality Management (TQM). Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>
16. EFQM Excellence Model. Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>
17. TPM (Total Productive Maintenance). Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tpm-total-productive-maintenance>
18. Six Sigma. Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/six-sigma>

19. Lean. Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>
20. Kaizen. Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kaizen>
21. Metoda 5S (5S Method). Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5s>
22. ISO 9001 Systém managementu kvality. Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
23. ISO 14001 Systémy environmentálního managementu (Environmental management system). Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-14001>
24. ISO 31000 Risk management (Řízení rizik - Principy a směrnice). Managementmania [online]. 2013 [vid. 12. ledna 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-31000-risk-management-rizeni-rizik-principy-a-smernice>
25. Přínosy Modelu excelence EFQM na ekonomiku firem. BusinessInfo.cz [online]. 2009 [vid. 20. února 2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prinosy-modelu-excelence-efqm-2774.html>
26. Česká společnost pro jakost - partner EFQM. Hospodářské noviny [online]. 2003 [vid. 3. března 2017]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-13590350-ceska-spolecnost-pro-jakost-partner-efqm>
27. The EFQM Model - Professor Patricia Adam Part 1. Lowellyne James PhD [online video]. 2014 [vid. 3. listopad 2016]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=ANofSsugPC4>
28. The EFQM Model - Professor Patricia Adam Part 2. Lowellyne James PhD [online video]. 2014 [vid. 3. listopad 2016]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=xdXMERiRqjA>
29. The EFQM Model - Professor Patricia Adam Part 3. Lowellyne James PhD [online video]. 2014 [vid. 3. listopad 2016]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=KzxpXcOIXRQ>
30. The EFQM Model - Professor Patricia Adam Part 4. Lowellyne James PhD [online video]. 2014 [vid. 3. listopad 2016]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=4ffNZGzZRB8>

31. What does EFQM do that ISO, Lean Six Sigma and others don't?. The EFQM Channel [online video]. 2015 [vid. 15. leden 2017]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=4RumPBFjMhk>
32. Why become an EFQM Assessor?. The EFQM Channel [online video]. 2011 [vid. 15. leden 2017]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=giN9xQFC2js>

### **7.3 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura.....	13
Obrázek 2: Popis provozu .....	16
Obrázek 3: Základní koncepce excelence .....	23
Obrázek 4: Diagram modelu excelence EFQM.....	23
Obrázek 5: Logika RADAR .....	29
Obrázek 6: Nástroje hodnocení RADAR .....	31

### **7.4 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Popis provozu .....	16
Tabulka 2: Hodnocení - varianta 1 .....	71
Tabulka 3: Hodnocení - varianta 2 .....	71
Tabulka 4: Hodnocení - varianty 3 a 4 .....	72
Tabulka 5: Vyhodnocení integrování zákl. koncepcí a kritérií .....	80
Tabulka 6: Hodnocení RADAR (předpoklady).....	81
Tabulka 7: Hodnocení RADAR (výsledky) .....	82

### **7.5 Seznam grafů**

Graf 1: RADAR Vedení .....	37
Graf 2: RADAR Strategie.....	41
Graf 3: RADAR Pracovníci.....	46

Graf 4: RADAR Partnerství a zdroje.....	51
Graf 5: RADAR Procesy, výrobky a služby .....	56
Graf 6: RADAR Zákazníci výsledky.....	58
Graf 7: RADAR Pracovníci výsledky .....	60
Graf 8: RADAR Společnost výsledky.....	62
Graf 9: RADAR Ekonomické výsledy .....	64
Graf 10: Vyhodnocení integrování základních koncepcí excelence .....	65
Graf 11: Souhrn kritérií .....	66

## 8 Příloha

### 8.1 Příloha č.1 – tabulka integrování základní koncepce excelence

Tabulka 5: Vyhodnocení integrování zákl. koncepcí a kritérií

Základní koncepce a kritéria	Vedení					Strategie					Pracovníci					Partnerství a zdroje					Procesy, výrobky a služby					Integrovaní základních koncepcí a kritérií					
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e						
Vytváření hodnoty pro zákazníky	32%	32%	35%	21%	21%						11%	14%	29%	36%	32%						11%	54%	29%	39%	21%	18%	54%	29%	36%	54%	43%
Vytváření trvale udržitelné budoucnosti	32%		35%		21%			32%								54%	29%					54%									37%
Rozvíjení schopností organizace			35%				25%		15%					36%		11%									36%						26%
Využívání kreativity a inovací					21%				15%				29%												21%						22%
Vedení na základě vize, inspirace a integrity	32%		35%	21%	21%																										27%
Agilní řízení					21%		25%		15%	11%										39%						18%					22%
Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků											14%	29%	36%	32%																	28%
Trvale dosahování vynikajících výsledků		32%	35%			25%			32%	15%										21%											27%

Zdroj: Model Excelence EFQM (2013), grafika vlastní



## 8.2 Příloha č. 2 – Tabulka hodnocení RADAR (předpoklady)

Tabulka 6: Hodnocení RADAR (předpoklady)

Přístup	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázat	Je možné prokázat	Je možná zcela prokázat	Uznáný jako globální vzor
Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění, zaměřují se na relevantní části podniku a zainteresované strany.					
Integrovaný	Přístupy podporují strategii a jsou v souladu s dalšími přístupy.					
Aplikace	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázat	Je možné prokázat	Je možná zcela prokázat	Uznáný jako globální vzor
Uplatněn	Přístupy jsou uplatněny v příslušných oblastech a včas.					
Strukturovaně	Uplatnění je strukturované a umožňuje podniku flexibilitu.					
Hodnocení a zdokonalování	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázat	Je možné prokázat	Je možná zcela prokázat	Uznáný jako globální vzor
Měření	Účinnost a účinnost přístupů je vhodně měřena.					
Učení se a kreativita	Pro inovace je používáno inovací a učení se.					
Zlepšování a inovace	Výstupy z měření, učení se a kreativity jsou používány k hodnocení, prioritizování a implementaci zlepšení a inovací.					
Stupnice		0%	25%	50%	75%	100%
Celkové bodové hodnocení						

Zdroj: Model Excellence EFQM (2013), grafika vlastní

### 8.3 Příloha č. 3 – Tabulka hodnocení RADAR (výsledky)

Tabulka 7: Hodnocení RADAR (výsledky)

Relevantnost a použitelnost	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázat	Je možné prokázat	Je možné zcela prokázat	Uznáný jako globální vzor
Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků, který prokazuje výkonnost organizace. Zohledňuje strategii, cíle a potřeby a očekávání zainteresovaných stran.					
Integrita	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné.					
Členění	Výsledky jsou členěny, aby poskytl co nejlepší vhled do organizace.					
Hodnocení a zdokonalování	Vodítko	Není možné prokázat	Omezená schopnost prokázat	Je možné prokázat	Je možné zcela prokázat	Uznáný jako globální vzor
Trendy	Trvale dobrá výkonnost za více, než tříleté období.					
Cíle	Pro klíčové výsledky jsou stanoveny a trvale dosahovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry.					
Porovnání	V souladu se strategickými záměry jsou prováděna externí porovnání, která jsou příznivá.					
Důvěra	Existuje důvěra, že úroveň výkonnosti bude v budoucnu trvale udržena.					
Stupnice		0%	25%	50%	75%	100%
<b>Celkové bodové hodnocení</b>						

Zdroj: Model Excellence EFQM (2013), grafika vlastní