

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

Systemy řízení jakosti ve vybraném podniku

VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

AUTOR

Veronika Edrová

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika EDROVÁ

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Název tématu: Systémy řízení jakosti ve vybraném podniku

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika:

Jakost je jednou ze základních předpokladů zvýšení konkurenceschopnosti a vybudování dobrého jména podniku. Systém řízení jakosti a jeho zlepšování je nezbytným předpokladem jeho úspěchu.

Cíl práce:

Posouzení stávajících systémů řízení jakosti, prověření možností uplatnění nových přístupů k řízení jakosti ve vybraném podniku, návrh postupu pro jejich zavedení.

Metodický postup:

Studium odborné literatury, týkající se zadané problematiky, analýza stávajících systémů řízení jakosti, nové přístupy řízení jakosti, návrh postupu pro jejich zavedení

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza stávajících systémů řízení jakosti, 5. Nové přístupy řízení jakosti a jejich přínos, 6. Návrh postupu jejich zavedení, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KOŽÍŠEK, J.: Management jakosti, Praha, ČVUT, 2005, 206 s., ISBN 80-01-03096-2

MACUROVÁ, P.: Základy managementu jakosti, Ostrava VŠB, 1997, ISBN 80-7078-464-4

MIZUNO, S.: Řízení jakosti, Praha, Victoria Publishing, 1993, 301 s., ISBN 80-85605-38-4

NENADÁL, J a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Praha, Management Press, 2002, 282 s., ISBN 80-85943-63-8

VEBER, J.: Management kvality od ISO 9000 k TQM, Praha, nakladatelství Máchova kraje, 1997, 247 s., ISBN 80-9017-305-5

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **20. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
E.S. ©


V. R.


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Systém řízení jakosti ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 30.4. 2009

Veronika Edrová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále panu Ludvíku Filipovi, poradci pro systém řízení kvality, který mi ochotně poskytl písemné materiály, týkající se modelu Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM) pro LINET spol. s r. o.

OBSAH

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU JAKOSTI.....	5
2.2. DEFINICE JAKOSTI.....	10
2.3. ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S JAKOSTÍ	11
2.4. AUDIT JAKOSTI	13
2.5. SYSTÉM PRO KOMPLEXNÍ ZABEZPEČOVÁNÍ JAKOSTI	15
2.6. ZNAKY JAKOSTI.....	16
2.7. POLITIKA JAKOSTI.....	17
2.8. ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	18
2.9. PŘÍSTUPY K JAKOSTI	21
2.9.1. CHARAKTERISTIKA A PŘÍNOS KONCEPCE ISO	22
2.9.2. STRUKTURA A CHARAKTERISTIKA NOREM SOUBORU ISO 9000 : 2000.....	24
2.9.3. KONCEPCE TQM	25
2.9.3.1. HISTORICKÝ VÝVOJ TQM	25
2.10. INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU	28
2.11. MANAGEMENT PROCESŮ.....	32
2.11.1. NÁSTROJE ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	32
2.12. INOVOVANÉ PŘÍSTUPY K JAKOSTI	35
2.12.1. MODEL EFQM.....	36
2.12.2. MODEL EXCELENCE EFQM vs. ISO 9000	40
3. METODIKA	43
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU LINET spol. s r.o.	46
4.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	46
4.2. SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	47
4.3. EKONOMICKÉ UKAZATELE	49
4.4. HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI LINET	50
4.5. SOUČASNOST.....	53

4.6. VYRÁBĚNÝ SORTIMENT.....	53
4.7. AKTIVITY LINETu.....	55
4.8. KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY.....	56
5. SEBEHODNOCENÍ DLE MODELU EXCELENCE EFQM VE FIRMĚ LINET.....	57
5.1. DOTAZNÍKOVÝ PŘÍSTUP – PRVNÍ KROKY V SEBEHODNOCENÍ.....	57
5.2. SEBEHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI DLE HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ A SUBKRITÉRIÍ.....	67
5.3. KRITÉRIA A SUBKRITÉRIA MODELU – MOŽNOSTI POŽADAVKŮ.....	71
6. SPOLEČNOST LINET POHLEDEM POŽADAVKŮ MODELU EFQM.....	90
7. ZÁVĚR.....	112
8. SUMMARY.....	114
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	115
10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	118
11. SEZNAM PŘÍLOH.....	119

1. ÚVOD

Koncepce jakosti, tak jak ji vnímáme v současnosti, vychází z kořenů průmyslové revoluce. Dříve bylo zboží vyráběné od počátku do konce jednou nebo pár osobami (řemeslníkem nebo manufakturně) a ti přirozeně přispívali k vylepšování produktu a definování „kritéria jakosti“. Masová produkce přinesla ohromné týmy pracovníků pracujících společně na specifickém stupni výroby, kde jedna osoba není schopna obsáhnout produkt kompletně od počátku po jeho dokončení.

Význam jakosti vzrůstal zejména v posledních desetiletích s rostoucí konkurencí ve světovém měřítku. Pro mnoho organizací se jakost produkce stává doslova otázkou přežití. Organizace budovaly a zdokanalovaly své systémy jakosti s dvěma hlavními cíli:

- 1) Zajistit spokojenost a loajalitu svých zákazníků a tím upevnit pozici na trhu.
- 2) Zvýšit produktivitu a účinnost svých procesů a tím zlepšit hospodářský výsledek organizace.

Účinný systém jakosti rovněž vedl k rozvoji podnikové kultury organizace a k rozvoji jejich zaměstnanců, vedl k úsporám materiálu a energií, ovlivňoval společnost a makroekonomické ukazatele dané země.

V posledních letech výrazně stoupá zájem manažerů o nové typy systémových měření. Tento trend byl vyvolán jednak zveřejněním popisu EFQM Modelu Excellence v roce 1999, jednak vydáním nového souboru norem ISO 9000:2000, které definují požadavky na systémy managementu jakosti a zvláště doporučení na systematické využívání těchto jednoznačně netechnických měření.

Klasickým příkladem pochopení významu jakosti byla a je úspěšnost a konkurenceschopnost japonských výrobců (počínaje elektronikou a konče automobily). Dnes každá firma, podnik, organizace, která prodává své výrobky na světových trzích, má vybudovaný systém jakosti, který dále rozvíjí.

Výrobní i obchodní organizace dodávají na trh výrobky určené k uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. V pojetí jakosti jako konkurenčního prostředku je nesporným faktem, že zlepšená jakost ovlivňuje výnosnost a prosperitu firmy. Rostoucí celková konkurence vyvolává vzrůstající očekávání zákazníků se zřetelem na jakost. V důsledku toho musí organizace využívat stále efektivnějších a účinnějších systémů, které mají vést k neustálému zlepšování jakosti a rostoucímu uspokojování zákazníků.

V posledních letech prošly systémy řízení jakosti bouřlivým rozvojem. Počátkem těchto změn bylo vydání mezinárodních norem řady ISO 9000 pro řízení jakosti a definování požadavků pro jejich certifikaci a norem řady ISO 10011 pro vedení auditů, které nastartovaly celosvětové zavádění systémů jakosti v roce 1987 a následně od roku 1990 jejich certifikace.

V průběhu devadesátých let se objevily i další modely – modely TQM (Total Quality Management), MBQA (Malcolm Baldrige Quality Award), EFQM (European Foundation Quality Model), které jsou více zaměřené na úspěšnost podnikání jako celku. V těchto modelech se více objevuje systémové propojení jakosti s dalšími aspekty, jako je motivace zaměstnanců, péče o jejich bezpečnost, působení na životní prostředí, sociální aktivity, ale také optimální řízení finančních toků a „controlling“ nákladů.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Výrobní i obchodní organizace dodávají na trh výrobky určené k uspokojování potřeb a požadavků zákazníků. V pojetí jakosti jako konkurenčního prostředku je nesporným faktem, že zlepšená jakost ovlivňuje výnosnost a prosperitu firmy. Rostoucí celková konkurence vyvolává vzrůstající očekávání zákazníků se zřetelem na jakost. V důsledku toho musí organizace využívat stále efektivnějších a účinnějších systémů, které mají vést k neustálému zlepšování jakosti a rostoucímu uspokojování zákazníků.

V posledních letech prošly systémy řízení jakosti bouřlivým rozvojem. Počátkem těchto změn bylo vydání mezinárodních norem řady ISO 9000 pro řízení jakosti a definování požadavků pro jejich certifikaci a norem řady ISO 10011 pro vedení auditů, které nastartovaly celosvětové zavádění systémů jakosti v roce 1987 a následně od roku 1990 jejich certifikace.

V průběhu devadesátých let se objevily i další modely – modely TQM (Total Quality Management), MBQA (Malcolm Baldrige Quality Award), EFQM (European Foundation Quality Model), které jsou více zaměřené na úspěšnost podnikání jako celku. V těchto modelech se více objevuje systémové propojení jakosti s dalšími aspekty, jako je motivace zaměstnanců, péče o jejich bezpečnost, působení na životní prostředí, sociální aktivity, ale také optimální řízení finančních toků a „controlling“ nákladů.

2.1. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU JAKOSTI

V dávných dobách, kdy člověk žil jen v malých skupinkách a společenstvích - toto období dnes nazýváme prvobytně pospolným, byl člověk často výrobcem i spotřebitelem a mohl vyrobit výrobek co do jakosti a množství takový, který vyhovoval pouze jeho vlastním potřebám. Později s rozvojem obchodu, kdy se začaly uplatňovat míry a váhy, se začala uplatňovat i kontrola právě těchto veličin. Ve středověku se připojila i kontrola ze stran cechů, které se snažily zabránit nekalému podnikání.

Pojem „jakost“ (někdy ztotožňována s pojmem kvalita) je už nejméně 100 let v podstatě neměnný, rozsah problematiky jakosti prodělal za tuto dobu značné změny. Původně měla kontrola za cíl porovnání vyrobených výrobků s určitým technickým předpisem, normou či vzorkem a vyhodnotit, zda-li jsou tyto výrobky vyhovující, čili „dobré“ nebo nevyhovující, tj. „špatné“. Tato pravidla platila ještě v první třetině dvacátého století.

Do roku 1900 řídil kvalitu své produkce řemeslník nebo vedoucí dílny v manufaktuře formou samokontroly s cílem presentovat sebe a dílo s cílem návratu zákazníků. Na začátku století byla vyvinuta řada metod pro zlepšení efektivnosti výroby na základě poznatků, které formuloval Taylor během let 1856 – 1915 (**Veber, 1997**).

S rozvojem průmyslové výroby a s rostoucím počtem manufaktur rostla i potřeba kontroly. Nejprve ji zajišťovali samotní dělníci a mistři popř. majitelé. Tento způsob prakticky fungoval až do začátku dvacátého století. S růstem výroby se však projevuje potřeba využít specializovaných kontrolorů. Vznikají modely výrobních procesů s technickou kontrolou a objevují se speciální útvary technické kontroly.

V roce 1920 a v letech následujících bylo v některých amerických podnicích (Ford) s pásovou výrobou zavedeno první organizované řízení kvality formou kontrolních operací a kontrolních bodů na výrobní lince s cílem jejich oprav nebo vyřazení z výrobního procesu. Shewhart v rozmezí let 1891 – 1967 publikoval statistické metody určené pro zjišťování kvality průmyslových výrobků. V roce 1931 vydal knihu „Ekonomické řízení kvality průmyslových výrobků“, která obsahovala kontrolní schéma jako efektivní nástroj pro kontrolu výrobního procesu. Tato publikace je považována za počátek řízení kvality (**Veber, 1997**).

V roce 1940 si velké objemy válečné výroby s požadavkem na přesnost a spolehlivost vynutily v USA zavedení organizovaného řízení kvality, zejména v technické přípravě a statistické regulaci kvality s cílem vyloučit z výroby vadné rozpracované kusy dřívě, než do nich bude vložena další práce. Byly formulovány soubory válečných norem pro

organizaci řízení kvality, který se staly základem budoucí normy ISO 9001. Vznikají společnosti pro řízení kvality:

- v roce 1946, USA, American Society for Quality Control – ASQC,
- v roce 1956, v Evropě byla zřízena European Organization for Quality Control – EOQC, organizace propojující společnosti pro kvalitu (jakost) v zemích Evropy.

V roce 1949 byly výrobním organizacím v Japonsku nabízeny základní kurzy řízení kvality organizované Svazem japonských vědců a techniků a Japonským sdružením pro normy.

Ve stejném roce zahájil v Japonsku své působení americký univerzitní profesor Deming, autorita ve statistice a statistickém řízení kvality. V období svého působení konzultanta ve statistickém výzkumu vydal řadu závažných publikací a jeho konzultace měly zásadní vliv na používání statistického řízení kvality v Japonsku. Jeho působení je připomínáno každoročním udělováním Demingovy ceny za kvalitu, velice prestižního ocenění kolektivů i jednotlivců za přínosy pro řízení kvality a organizacím za vynikající úspěchy dosažené aplikacemi programů řízení kvality.

V roce 1954 pozval Svaz japonských techniků a techniků Američana prof. Jurana, aby vedl kurzy o řízení kvality pro vrcholový a střední management. Juran byl mezinárodní autoritou v řízení kvality a přednášel o tomto oboru na akademických pracovištích po celém světě. V Japonsku vypracoval postupy pro zavádění řízení kvality, jeho teorie a role vedení v řízení kvality byly v Japonsku v plné míře přijaty a aplikovány.

V 50. letech nastal intenzivní rozvoj regulovaných výrobků, který vyvolal nárůst péče o technologické charakteristiky kvality. Zejména byl důraz kladen na kvalitu konstrukce výrobků, výrobní technologie, spolehlivosti, trvanlivosti, atd.

V 60. letech bylo ve vybraných organizacích zaváděno komplexní řízení kvality, kde přípravných a realizačních procesů výroby. Organizační zásady řízení kvality popsané a ověřené v předcházejících letech v rozvinutých ekonomikách Japonska, Ameriky a Evropy byly vydány v Americe a Evropě ve formě norem. Feigenbaum v knize „Celkové

řízení kvality“ z roku 1961 formuloval nutnost vstupních kontrol materiálů a polotovarů, analýz výrobních procesů, řízení výstupních kontrol a expedice. Řízení kvality postoupilo z úrovně izolovaných činností na úroveň systému. V zemích RVHP byly vydány pravidla pro „komplexní řízení systémů jakosti“ (KSŘJ). Tato pravidla byla vložena do působnosti útvarů technické kontroly bez potřebných zdrojů a pravomocí, a tak v organizacích s centrálně plánovanými cíli živořilo KSŘJ formálně až do 90. let.

V 70. letech se v rozvinutých ekonomikách začínají rozšiřovat požadavky na certifikace systému managementu kvality, které mají dávat zákazníkům Osvědčení (certifikát) o tom, jak certifikovaná organizace plní požadavky norem pro systém managementu kvality. Certifikáty vydává nezávislá organizace – certifikační orgán, jejíž schopnosti k této činnosti prověřil orgán státní správy. Certifikační orgán je státní správou členské země EU k těmto činnostem pověřen – akreditován a jím vydané certifikáty mají platnost pouze v členské zemi EU. Certifikáty platné ve všech členských zemích EU vydávají notifikační orgány EU prověřené a pověřené Komisí EU.

V 80. letech se požadavky trhu na menší kvantitu, ale vysokou kvalitu malých sérií výrobků projeví i uplatňováním dalších požadavků na QMS. Charakteristiky kvality byly rozváděny do činností pro jejich řízení a mezi činnostmi byly zjišťovány vazby a souvislosti, a proto bylo nutné provádět jejich koordinaci. Organizace zaměřené na kvalitu své produkce zaváděly vyšší úroveň QMS – totální řízení kvality (TQM – Total Quality Management), kde systémy a struktura podniku jsou podřízeny potřebě kvality produkce, vazbám, vztahům a koordinaci. Projevuje se potřeba kvalitnějších výrobků za nižší cenu.

V 90. letech charakterizují poznání, že:

- kvalitu určuje zákazník (nepřetržité průzkumy požadavků, potřeb, očekávání a spokojenosti zákazníka se označovaly jako pouto firmy se zákazníkem),
- je nutné zavést a certifikovat nejen řízení kvality, ale i ekologičnost výroby a výrobků,

- reengineering, jako nástroj pro restauraci upadající organizace, je sice nástrojem progresivním, ale málokterá organizace na něj má zdroje,
- kvalitativními skoky a zlepšování malými kroky (kaizen) je nejvhodnější nástroj pro rozvoj konkurenční schopnosti organizace.

Konec dvacátého století byl charakteristický rozvojem informačních technologií a globální konkurencí. Ta nutila organizace, pokud chtěly uspět na trhu, začleňovat do svých systémů další oblasti jako jsou oblast životního prostředí nebo problematiku bezpečnosti. V roce 1996 byly schváleny a zveřejněny normy ISO řady 14000 definující požadavky na management životního prostředí. Normy definující požadavky na management bezpečnosti se v současnosti diskutují. Tento přístup je často označován pojmem integrovaný management. Po roce 2000 nastupuje procesní řízení QMS, kde řízení kvality v systému je organizováno nikoliv individuálně v profesních útvarech organizace, ale v procesech a činnostech a jejich vazbách při tvorbě produktu.

Pojetí řízení kvality je v různých ekonomických oblastech světa různé. Nejúspěšnější jsou Japonci, díky působení Deminga a Jurana, kteří přišli po druhé světové válce z USA, kde nenašli pro své názory, teorie a praktické rady uplatnění.

Japonský přístup k řízení kvality má velikou sílu v tom, že vedení, střední management i výkonní zaměstnanci jsou do procesu řízení kvality cílevědomě a úspěšně zapojováni. Předmětem soudobého řízení kvality z poznatků japonského přístupu a z poznatků západních ekonomik do požadavků a modelů integrovaných manažerských systémů v organizacích EU produkujících výrobky a služby je dosažení následujících cílů. Hledat trhy, uspokojit zákazníka, zlepšovat konkurenceschopnost, správně řídit firmu, modifikovat přístupy, starat se o pozitivní postoj zaměstnanců a zúčastněných stran, vyvíjet nové produkty a trvale je zlepšovat, zavést a zlepšovat systémy řízení kvality. Pro uspokojení zákazníků je nutné změnit způsob myšlení a podstatu firmy (**Nenadál a kol., 2008**).

2.2. DEFINICE JAKOSTI

Pojem jakost se používal již ve starověku, kdy se lidé zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Nejstarší definice jakosti je přisuzována Aristotelovi, se kterou se můžeme setkat v moderních filosofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná.

Jakost představuje souhrn vlastností a znaků výrobku nebo činnosti determinující naplnění daných požadavků. Jde o zajištění optimální míry jakosti z hlediska zákazníka a výrobce. Jakost výrobků a služeb musí být středem pozornosti každého podniku. K tomu, aby byl podnik úspěšný, musí nabízet výrobky nebo služby, které:

- uspokojují dobře definovanou potřebu, použití, účel,
 - uspokojují požadavky zákazníka,
 - vyhovují příslušným normám a technickým požadavkům,
 - jsou dostupné za ceny schopné konkurence,
- jsou realizovatelné při nákladech, které dovolují zisk (**Makovec, 1997**).

Jakost byla dříve vnímána např. takto: ukazatel plánu výroby, je vyjádřena jako podíl jakostních tříd na celkové produkci. Ukazatel jakosti bývá stanoven odvětvím, vyrábějícím spotřební předměty (**Technický naučný slovník II., 1962**).

Jakost výrobku je definována vlastnostmi, které charakterizují způsobilost výrobku k použití (**Mizuno, 1993**).

Jakost je celkový souhrn znaků výrobku (činnosti, procesu), které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby (**Synek, 2003**).

Jakost je znakem určitých vlastností, které odlišují daný předmět od jiného, významem však podobného předmětu (Aristoteles), nebo je to dynamický technickoekonomická kategorie, vyjadřující stupeň uspokojování potřeb spotřebitele užitnou hodnotou výrobku (**Nenadál a kol., 1998**).

Pro praktický život a řízení firem byla vypracována univerzální definice, kterou uvádí norma ČSN EN ISO 9000:2001. Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních (typické pro daný produkt) znaků, kde požadavkem je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazně stanoveny.

V mezinárodní normě ČSN ISO 8402 je jakost obecně definována takto: jakost je souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, podmiňující jeho schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby.

2.3. ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ S JAKOSTÍ

Jakost, často ztotožňována s kvalitou, nepředstavuje v moderním pojetí pouze shodu technických vlastností parametru výrobku s předpisem či normou. Jakost je třeba chápat jako soubor všech vlastností, jimiž výrobek či služba uspokojují potřeby zákazníka. Z tohoto pohledu jakost nelze ztotožňovat s následnou kontrolou, ale je třeba přijímat nezbytná opatření proto, aby se nežádoucí jev (vada) nemohl vůbec objevit. Jakost proto prostupuje celým reprodukčním cyklem – od výzkumu a vývoje přes výrobu až po užití a ukončení technické životnosti výrobku (**Dvořáček, 2003**).

Kvalita je obecně definována jako uspokojování požadavků zákazníka. Juran charakterizoval kvalitu jako způsobilost k užití podle následujících pěti kritérií:

- 1) *Kvalita designu*- do designu nebo do souboru specifikací, určujících výrobek, musí být zahrnuty požadavky zákazníka.
- 2) *Soulad se specifikací kvality*- výroba musí zajistit, aby vymezené specifikace byly splněny. Pokud výroba není schopna vyhovět požadavkům zákazníka, je to stejně špatné jako když je výroba na vysoké úrovni, ale vyrábí produkt, o který nemá zákazník zájem. Proto nestačí naplnit pouze jeden z těchto aspektů.
- 3) *Dostupnost*- četnost a snadnost oprav ovlivňuje kvalitu výrobku. V tomto kritériu se spojují funkce designu, výroby a poprodejního servisu.
- 4) *Bezpečnost*- z důvodu vlastností výrobku, Juran definuje bezpečnost jako riziko

poškození (úrazu, zranění). Toto kritérium souvisí s designem výrobku, zpracováním návodu k použití a použitými materiály při výrobě.

5) *Konečné užití*- znamená, jakým způsobem výrobek slouží zákazníkům, je jedním z ukazatelů kvality, který je úzce spjat s balením, transportem, skladováním a dalšími operacemi (**Hron a kol., 2000**).

Kontrola je činnost, která usměrňuje události tak, aby se shodovaly s plánem. Obsahuje zjišťování odchylek od cílů a následně inicializuje nápravné akce. Efektivní kontrola zdrojů (lidských, materiálových, aj.) značně přispívá k celkové úspěšnosti. Základem kontroly jsou plány, vypracované v plánovacím období. Prvky kontroly zahrnují: *plán, zjištění stavu, porovnání, ohodnocení, nové plánování a opravné akce*.

Systém jakosti - určují organizační strukturu, odpovědnosti, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci řízení jakosti.

Management jakosti - koordinovaná činnost pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost. Je to součást funkce celkového řízení, která určuje a realizuje koncepci jakosti. Místo management jakosti je v praxi často používán český výraz řízení jakosti.

Systém řízení jakosti (anglická zkratka QMS = Quality Management System)- je systém ke stanovení politiky jakosti, cílů jakosti a k dosažení těchto cílů. Je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba/služby) v oblasti hlavní činnosti organizace. QMS spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. QMS umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou k zlepšení výkonu společnosti.

O systému jakosti organizace lze hovořit tehdy, jestliže splňuje tyto čtyři základní podmínky:

- 1) Má vybudovanou organizační strukturu.
- 2) Má stanoveny pravomoci a odpovědnosti.

3) Má zajištěny zdroje pro systém jakosti.

4) Má definované postupy a procesy.

Politika jakosti - celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením. Politika jakosti by měla přinášet záměry a zásady, které určil příslušný vrcholový management organizace a jsou směrodatné pro chování a jednání každého pracovníka firmy.

Třída jakosti - kategorie nebo pořadí dané různými požadavky na jakost produktu, procesů nebo systémů, které mají stejné funkční použití.

Plán jakosti - dokument, který stanovuje specifické postupy v oblasti jakosti, zdrojů a sledované činnosti, vztahující se na určitý výrobek, službu, hospodářskou smlouvu nebo projekt (Mizuno, 1993).

Prověrka jakosti - systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s tím spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.

Dozor nad jakostí - průběh sledování a ověřování stavů, metod, podmínek, procesů, výrobků a služeb a analýza záznamů ve vztahu k daným předpokladům, aby se zajistilo plnění specifikovaných požadavků na jakost

2.4. AUDIT JAKOSTI

Historie auditu je úzce spojená s rozvojem účetnictví. Rozvoj auditu byl od poloviny 19. století vyvolán nárůstem účetních informací a nutností zabezpečit spolehlivost účetního systému. V roce 1941 byl v New Yorku založen Institut interních auditorů (IIA). Úsilí o sjednocení přístupů k problematice interního auditu vedlo některé evropské organizace interních auditorů k založení Evropské konfederace Institutů pro interní audit (ECIIA)

v roce 1982. V České republice jsou od roku 1994 interní auditoři sdružováni Českým institutem interních auditorů (ČIIA) (**Dvořáček, 2003**).

Audity představují nezávislý zdroj informací a týkají se všech podnikových procesů, které tvoří systém zabezpečování jakosti podniku (**Horáček, 1993**).

V oblasti jakosti se audity liší podle předmětu prověřování a účelu realizace, jeho rozsahu atd. (**Dvořáček, 1996**).

Z hlediska objektů prověřování jsou rozlišovány čtyři typy auditů :

- *Audit jakosti výrobku* - je zaměřen na prověřování způsobilosti určitého výrobku plnit požadavky zákazníka.
- *Audit jakosti procesu* - účelem je podrobně vyhodnotit efektivnost, stupeň inovací a vhodnost pracovních postupů a procesů, jejichž výsledkem jsou výrobky.
- *Audit pracovníků* - prostřednictvím tohoto auditu by měl management podniku identifikovat a odstranit organizační překážky, které pracovníkům brání ve zvyšování využití jejich schopností a kvalifikace.
- *Audit systému jakosti* - cílem tohoto auditu je vyhodnocení úrovně a účinnosti systému jakosti prověřovaného podnik (**Nenadál a kol., 2002**).

Podle účelu auditu se audit dělí na:

- *Interní audit* – je realizován zpravidla vlastními auditory firmy. Jeho smyslem je přispívat ke stabilizaci jakosti a jejímu zlepšování. Audit se zaměřuje na jednotlivé části systému řízení jakosti – systém, procesy, výrobky, služby – ovšem tím jeho působení není ohraničeno. Zprostředkovaně ovlivňuje i řízení výroby, manipulaci s materiálem, výrobní náklady, image firmy, atd. Jejich realizaci stanovují jak požadavky norem ISO 9000, tak i přístupy TQM.
- *Audit dodavatele* – je realizován auditory odběratele a je orientován na prověření kvality výrobků, systému, popř. i personálu reálného nebo i potenciálního dodavatele.

- *Certifikační audit* – je realizovaný na výrobcí a odběrateli neustrannou prověřovací organizací, za účelem vydání objektivního stanoviska (certifikátu) o posuzované kvalitě (**Veber, 1997**).

Hlavním cílem každého auditu je:

- zjistit, zda podnik má vybudovaný systém jakosti;
- zjistit, zda dokumentovaný systém jakosti a jeho jednotlivé prvky, procesy, výrobky nebo služby či pracovníci odpovídají požadavkům příslušných norem či směrníc specifikujících požadavky na systém managementu jakosti;
- zjistit, zda je dokumentovaný systém jakosti uveden do provozu;
- ověřit, zda reálné procesy probíhají v souladu s dokumentovaným systémem stále a za všech okolností;
- ověřit, zda implementace systému jakosti je účinná, tzn. zda systém jakosti plní svůj základní cíl – vytvoření podmínek pro splnění požadavků zákazníka;
- poskytnout jasnou a přesnou formulaci zjištěných neshod doložených objektivními důkazy;
- podat návrhy nápravných opatření nebo doporučení ke zlepšení (**Nenadál a kol., 2002**).

2.5. SYSTÉM PRO KOMPLEXNÍ ZABEZPEČOVÁNÍ JAKOSTI

Systém je obecně definován jako soubor vzájemně souvisejících prvků. Systém jakosti je systém ke stanovení politiky a cílů organizace a k dosažení těchto cílů za použití soustavy procesů a postupů. Obvykle se vztahuje na všechny činnosti spojené s jakostí výrobku nebo služby a jejich vzájemné vazby. Zahrnuje všechny fáze životního cyklu výrobku od počáteční identifikace až po konečné uspokojení požadavků zákazníka (**Tůmová, 1997**).

Systém managementu jakosti je systém ke stanovení politiky jakosti, cílů jakosti a k dosažení těchto cílů. Můžeme ho charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, jež zaručuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším

způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí (leckdy velmi rozsáhlé a náročné) procesy managementu jakosti v různých fázích: od marketingového výzkumu trhu až po poskytování pogaranního servisu.

O systému jakosti organizace lze hovořit tehdy, jestliže splňuje tyto čtyři základní podmínky:

- 1) má vybudovanou organizační strukturu,
- 2) má stanoveny pravomoci a odpovědnosti,
- 3) má zajištěny zdroje pro systém jakosti,
- 4) má definované postupy a procesy (**Normy ISO 9000:2000**).

Mezi činnosti zabezpečující jakost běžně vyráběných výrobků po dobu, kdy se požadavky na jakost podstatně a neustále mění jsou:

- činnosti spojené s výrobním procesem v běžné výrobě (kontrola jakosti, řízení odchylek, péče o jakost technologických postupů a kontrola stability výrobních procesů),
- činnosti týkající se hotového výrobku (funkční zkoušky hotových výrobků, překládání výrobků odběrateli, kompletace dokladů o jakosti, balení, expedice),
- činnosti spojené s provozem u zákazníka (poradenská služba, reklama, propagační provoz, servis, dodávky náhradních dílů, sledování spolehlivosti, dispozice pro likvidaci po použití výrobku, sběr informací o jakosti) (**Mizuno, 1993**).

2.6. ZNAKY JAKOSTI

Znaky jakosti slouží k posouzení, hodnocení a měření jakosti či její úrovně, k rozhodování o dalším postupu s výrobky, službami, procesy, tj. např. k přijetí, schválení nebo zamítnutí, zařazení do jakostní třídy apod.

V zásadě můžeme tyto znaky členit na:

- *znaky kvantitativní* - tj. měřitelné, nabývají číselně vyjádřitelných hodnot

- *znaky kvalitativní* - ty, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující

Jakost konkrétních produktů posuzujeme a hodnotíme pomocí konkrétně zjištěných hodnot jejich znaků jakosti. Nejpoužívanějším postupem je měření, které se dá použít jen u měřitelných znaků. Znaky jakosti jsou přitom u různých produktů velmi rozmanité a vypovídají o charakteru těchto produktů. Jsou tedy dílčími vlastnostmi výrobku, které se podílejí na celkové jakosti.

Znaky jakosti lze rozdělit do pěti skupin:

- technické,
- provozní,
- estetické,
- ekonomické,
- ekologické.

2.7. POLITIKA JAKOSTI

Představuje základní prvek podnikového systému řízení jakosti. Vyjadřuje hlavní ideu a zásady, které organizace v oblasti řízení jakosti hodlá prosazovat v souladu se svým zaměřením. Nelze stanovit univerzální koncept politiky jakosti vzhledem k jedinečnosti každé organizace politika se má vyjádřit takovým způsobem, aby byla snadno pochopitelná.

Politika jakosti má být deklarována na třech úrovních, a sice jako:

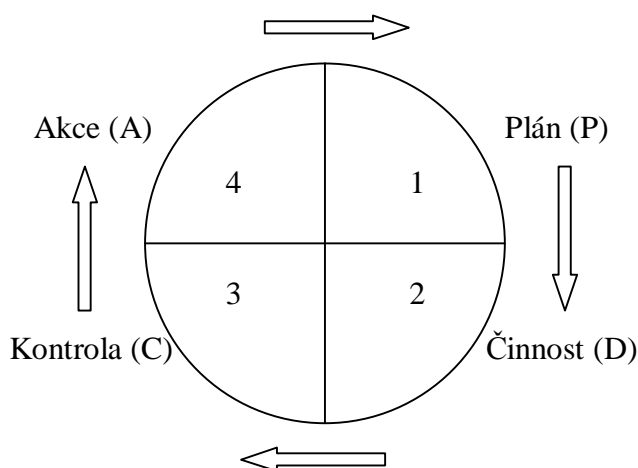
- Podniková – firemní politika jakosti,
- Divizionální – závodní politika jakosti,
- Funkcionální – útvarová politika jakosti.

Vyhlášení politiky se děje zásadně veřejnou cestou, aby se s ní mohli seznámit a ztotožnit nejenom zaměstnanci podniku, ale také okolí podniku: odběratelé, dodavatelé, dealeři, zákazníci, vládní úřady, akcionáři, atd.

2.8. ŘÍZENÍ JAKOSTI

Řízení jakosti zahrnuje souhrn všech prostředků, pomocí kterých docílujeme norem. Obrázek 1 znázorňuje, že řízení je spojitý cyklus, který začíná i končí plánováním. Prvním cílem při řízení jakosti je zajistit, aby nákup výrobku byl pro spotřebitele výhodou. Zisk podniku je vedlejším produktem při dosažení tohoto cíle (**Mizuno, 1993**).

Obrázek 1: Řídící okruh



Zdroj: MIZUNO, S.: *Řízení jakosti*. Victoria Publishing, Praha, 1993

Jednotlivé prvky okruhu jsou:

P: založení plánu nebo normy k dosažení cíle

D: realizace plánu k nápravě příčin, nikoliv důsledků

C: hodnocení a rozbor výsledků, tj. kontrola

A: zavádění nezbytných úprav, jestliže výsledky neodpovídají tomu, co bylo původně plánováno.

Všechny tyto čtyři kroky (plánování, činnost, kontrola, akce) tvoří soustavný proces řízení, žádný z těchto kroků není sám o sobě řízením.

Juran zavedl pojem „okruh kvality“ spočívající v koloběhu: marketing, vývoj, příprava výroby, výroba, zkušebnictví, servis, prodej, využití zpětných vazeb a nový začátek okruhu na nejvyšší úrovni kvality, plynoucí ze získaných zkušeností. Pokud chceme kvalitu

výrobků neustále zvyšovat, pak nový okruh kvality probíhá v rovině vyšší než byla rovina minulého okruhu. Juranův okruh vyjadřuje nutnost aplikace a koordinace procesů řízení kvality v celém cyklu života výrobku – od nápadu až do jeho likvidace, vyžaduje řízení kvality jako subsystém řízení přípravy výroby a vlastní výroby (**Nenadál a kol., 2008**).

Středem zájmu každého výrobce musí být jakost jejich výrobků a služeb. Toto řízení se má zaměřit na snížení, odstranění a především prevenci nedostatků v jakosti (**Trávník, 2002**).

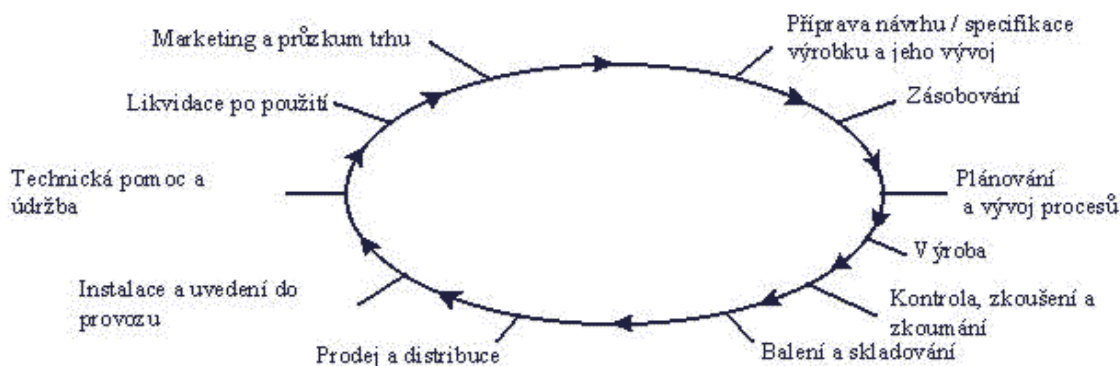
Účinný systém řízení jakosti je třeba navrhnout tak, aby uspokojoval potřeby a požadavky zákazníka a zároveň chránil zájmy výrobce. Odpovědnost za strategii (politiku) jakosti a její prosazování přísluší nejvyššímu stupni vedení. Vedení podniku má vytvořit a zavést vlastní celopodnikovou politiku, která má být v souladu s ostatními záměry podnikové politiky. Vedení musí podniknout opatření, aby všichni tuto politiku chápali, uskutečňovali a udržovali.

Úkolem vedení je podpora řízení jakosti, proto musí:

- zakládat a rozšiřovat strategii jakosti v podniku,
- identifikovat prioritní problémy jakosti a dohlížet na to, aby byly řešeny,
- vytvořit organizační plán pro realizaci řízení jakosti,
- podle potřeby kontrolovat a upravovat činnosti zabezpečování jakosti.

Komplexní řízení jakosti zdůrazňuje sociální a psychické aspekty chování pracovních kolektivů a jednotlivých zaměstnanců a jejich odpovědnost a morální zainteresovanost na vlivu jejich práce na jakost a perspektivu podniku a prohlubování jejich vědomostí, informovanosti a praktické zručnosti formou školení, kurzů, apod. Komplexní přístup k řízení jakosti dokumentuje spirála jakosti na obrázku 2.

Obrázek 2: Spirála jakosti



Zdroj: MIZUNO, S.: Řízení jakosti. Victoria Publishing, Praha, 1993

Hlavními činnostmi řízení jakosti a činnostmi spojené s vývojem nových výrobků jsou:

- průzkum trhu, zkoumání potřeb,
- vývoj nových výrobků,
- výroba polotovarů,
- hodnocení nových výrobků – porovnání záměru zadání se skutečností,
- rozhodnutí o sériové výrobě,
- příprava běžné výroby,
- konstrukční a technologické podklady, tvorba kontrolní technologie.

Mezi hlavní nástroje řízení jakosti patří:

- Informační systém o jakosti* – prvotní údaje o jakosti od návrhu až po užití u zákazníků, informace o jakosti výrobku mají různorodou povahu a jsou vyjádřeny mnoha různorodými jednotkami (fyzikálními, chemickými, aj.).
- Program jakosti* – definuje cílový stav jakosti jednotlivých výrobků a služeb a obsahuje ucelený soubor opatření, který je nutno realizovat k jeho dosažení, dále by měl obsahovat činnosti zlepšující celý systém řízení jakosti.
- Stimulace, výcvik a výchova pracovníků* – se týká především vedoucích pracovníků zabývajících se problematikou jakosti.
- Kontrola systému řízení jakosti* – má za cíl posoudit jeho účinnost v souvislosti s uspokojováním potřeb zákazníka a hospodárnost firmy (**Bartes, 1994**).

2.9. PŘÍSTUPY K JAKOSTI

Zásluhou Američanů Rominga a Shewharta (**Nenadál a kol., 2002**) se ve třicátých letech objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou, který se v civilní sféře prosadil až po druhé světové válce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Japonci svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činností podniků, včetně předvýrobních etap. Tímto se zrodil základ skutečných moderních systémů jakosti, označovaný jako *Company Wide Quality Control* (CWQC).

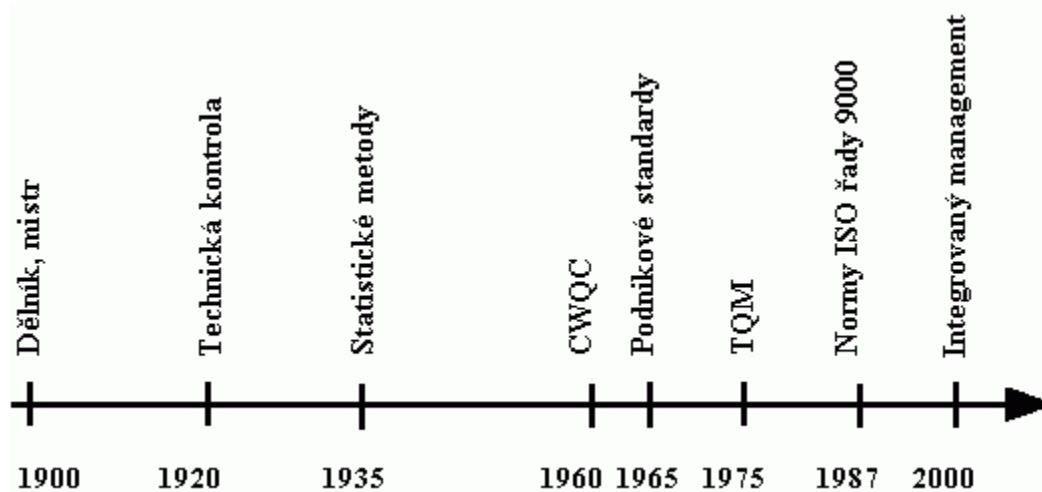
Dalším propracováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o totální management jakosti (TQM), který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci.

Již v sedmdesátých letech pociťovaly zejména americké společnosti potřebu vytvářet systémy jakosti. Požadavky na tyto systémy definovali ve svých normách, které měly platnost v rámci jednotlivých firem, resp. výrobních odvětví. Podle těchto norem se museli řídit i všichni dodavatelé těchto firem.

V roce 1987 na scénu vstoupily jakosti normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Proto se problematika budování, udržování a rozvoje systémů jakosti stala v českých podnicích naléhavou zejména po roce 1990, kdy zahraniční obchodní partneři začali v široké míře vyžadovat důkazy konformity s normami ISO 9000 – certifikáty systémů řízení jakosti.

Očekává se, že další vývoj managementu jakosti povede k fúzi řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. *Global Quality Management* (GQM), tzn. integrovaného managementu.

Obrázek 3: Vývoj jakosti ve dvacátém století



Zdroj: <http://fmmi10.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm>, 2008

Pokud pomineme některé odvětvové přístupy k soudobému managementu jakosti, reprezentované např. manuály VDA, QS 9000 atd., v celosvětovém měřítku se pro vytváření podnikových systémů řízení jakosti používají dvě základní koncepce:

- 1) *koncepce podnikových, respektive odvětvových standardů*
- 2) *koncepce ISO*
- 3) *koncepce TQM*

2.9.1. CHARAKTERISTIKA A PŘÍNOS KONCEPCE ISO

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem ISO řady 9000, jejichž cílem bylo stanovit požadavky na systém jakosti. První rozsáhlou inovací prošly v roce 1994, kdy se změnil obsah i jejich struktura. Další rozsáhlou inovací prošly v roce 2000. Normy ISO jsou mezinárodní normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci se sídlem v Ženevě - *International Organization for Standardization*.

V průběhu dvaceti let tak vznikly normy ISO řady 9000 a více než 13.000 mezinárodních norem pro podnikání, státní a veřejnou správu. ISO vytváří síť mezinárodních institutů pro normalizaci ze 140 zemí, které vzájemně spolupracují v mezinárodních organizacích, státní

správě, průmyslu a podnikání, zastoupeni jsou též spotřebitelé. Národním zástupcem v ISO za Českou republiku je *Český normalizační institut* (ČSNI) se sídlem v Praze.

ISO normy představují standardy, které se používají k posuzování shody s požadavky na systémy jakosti a jsou doporučovány Radou EU. Ve svém obsahu koncentrují a zobecňují nejlepší praktiky zabezpečování jakosti, mají však někdy až příliš univerzální a doporučující charakter. EU přijala zásadu, že výrobci, kteří nezískají od 1. 1. 1993 certifikovaný systém řízení jakosti podle norem ISO nesmějí na trhy společenství (EU) vyvážet své výrobky. V České republice je zavádění systému jakosti naprosto dominantním rysem posledních deseti let, a to i přesto, že v nich firmy shledávají nedostatky, které se snaží překonávat revize ISO norem. Hlavní rozdíl mezi realizací norem ISO u nás a v zahraničí je v tom, že u nás jsou tyto požadavky v podnicích často chápány jako těžce dosažitelné maximum, zatímco v zahraničí jako existenční minimum, na kterém je nutno systém stále rozvíjet.

Charakteristické rysy koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO:

- A) Normy ISO mají univerzální charakter (nezávisí ani na charakteru procesu, ani na povaze produktů), jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb.
- B) Normy ISO řady 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) nejsou závazné, ale doporučující. V okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závažným předpisem.
- C) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány.
- D) Ze zkušeností vyplývá, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat účinný management jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Platí zásada: ***Systém jakosti nestačí mít dokonale zdokumentován, systém jakosti musí fungovat v praxi!*** Od organizace se očekává, že svůj systém jakosti bude pravidelně revidovat.

Významná omezení a nedostatky těchto standardů:

- zavedení systémů jakosti podle norem ISO řady 9000 doprovází někdy až neúnosně vysoký nárůst administrativních činností;
- i certifikované systémy podle kritériálních norem ISO 9001 až 9003 v praxi často nepřinášejí očekávané efekty, jsou pouze dokumentačně zvládnuty;
- neodpovídají a nereflektují na současný dynamický vývoj managementu jakosti.

2.9.2. STRUKTURA A CHARAKTERISTIKA NOREM SOUBORU ISO 9000 : 2000

Základní soubor počítá pouze se čtyřmi standardy:

1. ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Pojmy a slovník.
2. ISO 9004 Systémy managementu jakosti – Směrnice.
3. ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
4. ISO 19011 Směrnice pro prověřování systémů managementu.

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách, směřodatných zejména pro vrcholových management a platných pro jakýkoliv typ organizace:

- zaměření na zákazníka,
- vedení,
- zapojení pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- rozhodování na základě faktů, vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Výchozí zásadou je orientace na zákazníka, jejíž podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a plnit dodávanými výrobky nebo službami jejich požadavky či dokonce překonávat jejich očekávání. Aplikace a pojetí rozhodujících činností organizace

jako procesů umožňuje efektivněji zabezpečit jejich realizaci a účinněji dosáhnout požadovaného výsledku.

2.9.3. KONCEPCE TQM

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách. Za nejužitečnější definici TQM lze považovat definici podle Corrigan, který je tohoto názoru: „filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“. (Nenadál a kol., 2002).

Koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy jako např. koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Určitou legislativní bází pro implementaci TQM se v roce 1991 stal tzv. Evropský model TQM, vytvořený a propagovaný zejména Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM).

2.9.3.1. HISTORICKÝ VÝVOJ TQM

Kontrola kvality má své kořeny v hromadné výrobě součástek a byla původně zaměřena na kontrolu a podvýrobní opravy vadných výrobků. W. Edwards Deming, zakladatel TQM, doporučil, aby se organizace ve snaze trvale zvyšovat kvalitu řídily těmito 14 pravidly:

1. Zajistit stálost zaměření na zvyšování kvality. Přejít od krátkodobého myšlení k dlouhodobému plánování vyžaduje oddanost inovacím.
2. Přijmout novou filozofii, při níž je defekt nepřijatelný. Nelze tolerovat vadný materiál, součástky, špatnou práci, laxní služby.
3. Uvolnit závislost na hromadných kontrolách. Provádět až výstupní kontrolu je pozdě, představuje další náklady a je neefektivní.
4. Ukončit hodnocení podniků v závislosti pouze na cenách. Cena bez kvality není vhodným měřítkem. Dodavatelé mají znát, jak se jejich vstupy promítají do konečné podoby produktu a jak ovlivní spokojenost zákazníka.

5. Vytrvale zlepšovat systém výroby a poskytování služeb, studovat výrobní proces a omezit ztráty.
6. Zavést moderní metody praktického výcviku. Výcvik je třeba restrukturovat podle jasně definovaných kritérií přijatelné práce.
7. Zavést moderní metody supervize. Nižší management musí mít pravomoc informovat vrcholový management o podmínkách, které potřebují zlepšení.
8. Odstranit strach položit otázku, ohlásit problém, vyjádřit názor.
9. Odstranit bariéry mezi organizačními jednotkami. Jednotliví pracovníci výzkumu, vývoje, nákupu, odbytu a výroby musí pracovat jako tým ve prospěch organizace jako celku.
10. Sdílet jeden společný cíl - trvalé zvyšování kvality.
11. Eliminovat normy a číselné kvóty - zaměřit se přímo na kvalitu.
12. Odstranit bariéry omezující pracovníky v časové odměně. Nedostatek hrdosti na práci degraduje kvalitu.
13. Zavést komplexní program vzdělávání a přeškolení.
14. Vytvořit organizační strukturu pomáhající realizaci trvalého zlepšování práce
(Hron a kol., 2000).

Kvalita je obecně definována jako uspokojování požadavků zákazníka. Juran rozvinul Demingův přístup k řízení jakosti o definici kvality jako způsobilost k užití. Juran určoval způsobilost k použití podle následujících pěti kritérií:

- 1. Kvality designu** – požadavky zákazníků musí být zahrnuty do designu nebo do souboru specifikací, určujících výrobek. Zákazník je tím, kdo určuje, co se bude vyrábět. Nestačí názor provozu – jakékoli zlepšení výrobního procesu, snížení ztrátovosti nebo zmetkovitosti není nic platné, pokud se zákazník nerozhodne výrobek koupit.
- 2. Soulad se specifikací kvality** – výroba musí zajistit, aby výše vymezené specifikace byly splněny. Nestačí naplnit pouze jeden z těchto aspektů: pokud výroba není schopna vyhovět požadavkům zákazníka je to stejně špatně, jako když je výroba na vysoké úrovni, ale vyrábí produkt, o který nemá zákazník zájem.

3. Dostupnost – četnost a snadnost oprav ovlivňuje kvalitu výrobku. Juran používá termín dostupnost, protože v době opravy není výrobek k dispozici pro užití. V tomto kritériu se spojují funkce designu, výroby a poprodejněho servisu.

4. Bezpečnost – Juran definuje bezpečnost jako riziko poškození (úrazu, zranění) z důvodu vlastností výrobků. Toto kritérium souvisí s designem výrobku, zpracováním návodu k použití a použitými materiály při výrobě.

5. Konečné užití – to, jakým způsobem výrobek slouží zákazníkům, je jedním z výrazných ukazatelů kvality, který je úzce spjat s balením, transportem, skladováním apod. (Hron a kol., 2000).

Z výše uvedených definic vyplývá, že koncept TQM ovlivňuje jak formulaci tak implementaci podnikové strategie. Formulace strategie podniku je proces vedoucí ke zpracování postupu, jakým budou naplněny cíle podniku adaptací na podmínky vnějšího prostředí. Formulace strategie je primárně analytická práce doplňovaná úsudkem a kreativitou manažerů. TQM ji obohacuje o následující tři hlediska:

1. pohled zákazníků
2. pohled konkurentů
3. pohled dodavatelů

Ve fázi implementace strategie se TQM uplatňuje při aktivizaci potenciálu zaměstnanců, jejich zkušeností a názorů. Koncept trvalého zvyšování kvality vyžaduje vysokou míru závazků u všech zaměstnanců podniku a měl by být zpracován v programech a postupech podporujících zavedení strategie. Užitečnou součástí jsou i ukazatele jakosti, jejichž pomocí lze měřit úspěšnost zavádění podnikové strategie.

Základní principy TQM:

- princip orientace na zákazníka
- princip vedení lidí a týmové práce
- princip partnerství s dodavateli
- princip rozvoje a angažovanosti lidí
- princip orientace na procesy

- princip neustálého zlepšování a inovací
- princip měřitelnosti výsledků
- princip odpovědnosti vůči okolí

Podnik, který úspěšně uplatňuje TQM, je charakterizován těmito rysy:

- Zákazníci jsou velmi loajální. Jsou více než spokojeni, protože podnik reaguje na jejich potřeby a překonává jejich očekávání.
- Podnik je schopen reagovat na problémy, potřeby a příležitosti s minimálním zpožděním. Umí snižovat náklady eliminací činností, které nevytvářejí hodnotu. Při snižování nákladů má vždy na zřeteli kvalitu výrobků a způsob, jakým jedná se svými zákazníky.
- Podniková kultura podporuje týmovou práci a vytváří podmínky pro seberealizaci a motivaci zaměstnanců.
- Podnik rozvíjí procesy podporující koncept trvalého zlepšování kvality **(Nenadál, 2002)**.

2.10. INTEGROVANÝ SYSTÉM MANAGEMENTU

System jakosti jako nástroj řízení a zabezpečování jakosti v našich firmách musí být flexibilní a musí být schopen trvale absorbovat stále nové požadavky a aspekty. Tyto požadavky se týkají především ochrany životního prostředí a proto musí být snahou našich podniků tyto požadavky zabezpečit např. pomocí systému EMS a EMAS. Zabezpečení těchto požadavků je v dnešní složité ekonomické situaci pro řadu našich podniků nákladné, proto se do popředí zájmu stále výrazněji dostává požadavek tzv. integrovaných systémů řízení.

Typy integrace:

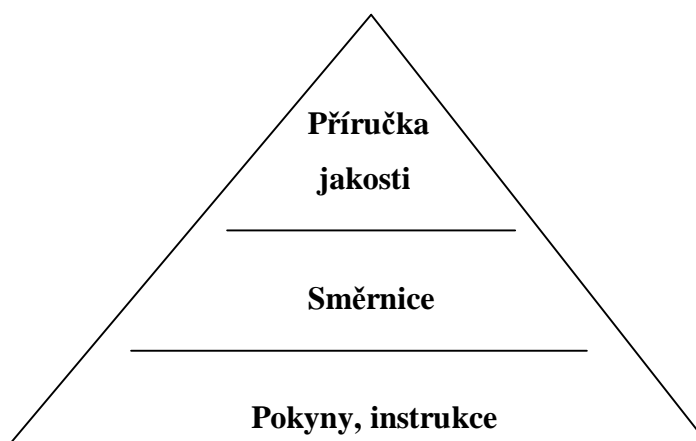
- A) *Dodatečná integrace* požadavků speciálních výrobních odvětví, kdy se jedná o dodatečné zpracování speciálních požadavků některých vybraných výrobních odvětví do již stávajících systémů jakosti vybudovaných dle standardů ISO řady

9000. Příkladem může být ISO 9000 + CIP, ISO 9000 + GSM, ISO 9000 + HACCP a další.

- B) *Přirozená integrace* zvláštních požadavků vybraných výrobních odvětví, kdy se jedná o realizaci speciálních požadavků výrobních odvětví, jejichž významní představitelé, např. velké korporace německých, amerických a francouzských automobilek si tyto své požadavky postupně zakotvili do mezinárodně platných standardů (VDA, QS 9000, EAFQ, AQAP a další), které musí být plně respektovány všemi jejich dodavateli.
- C) *Komplexní integrace*, která se postupně stává nezbytnou pro zabezpečení synergického účinku tří individuálních systémů managementu. Jedná se o integraci systému managementu jakosti – QMS, integraci systému managementu jakosti životního prostředí – EMS, integraci systému managementu jakosti bezpečnosti práce a ochrany zdraví - H&SMS. (Nenadál a kol., 1999)

Tento integrovaný přístup však předpokládá harmonizaci dokumentů, která by měla přinést organizacím řadu výhod. Mezinárodně platné směrnice by tak měly postupně zprůhlednit strukturu nezbytných kroků v organizaci a zjednodušit organizační zajištění ze strany managementu (Nenadál a kol., 1999)

Obrázek 4: Možnosti tvorby dokumentace IMS



Zdroj: NENADÁL a kol.: *IMS – Systémy integrovaného managementu*. Dům techniky Ostrava, spol. s. r. o., Ostrava, 1999

Účinný systém plánování podnikových zdrojů bezpodmínečně vyžaduje vytvoření takové celopodnikové sítě, která by propojila jednotlivé izolované systémy, podsystémy podniku, stávající systémy managementu, oddělení a funkce uvnitř podniku a napojila ji na celý hodnotový řetězec od dodavatele až po zákazníka, tzn. na externí síť tohoto hodnotového řetězce.

Při tvorbě integrovaného systému managementu splňujícího požadavky ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a ISO 27001 je základním rozhodnutím při uvažované integraci auditů systémů managementu předpokládané maximálně možné sjednocení činností a procesů společných pro všechny systémy, které chceme prověřovat, tedy pro systémy managementu kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a informační bezpečnosti (**Nenadál, 2004**).

Jednotným systémovým řešením v rámci integrovaného systému managementu jsou zajišťovány tyto oblasti:

- politika managementu
- stanovení měřitelných cílů
- řízení dokumentace
- řízení záznamů
- přezkoumání managementu
- odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik
- interní audity
- řešení opatření k nápravě a preventivních opatření

Při zavádění systémů managementu jakosti se obvykle postupuje tak, že pilotním projektem je zavedení systémů managementu kvality (QMS). Následně se k požadavkům systému managementu kvality doplní činnosti zajišťující splnění požadavků v oblasti environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a informační bezpečnosti. Životní prostředí, bezpečnost a zdraví zaměstnanců a ochrana informací bývají ošetřené i bez vytvořeného příslušného systému managementu, protože mnoho z požadavků na životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci i ochranu informací je předmětem

závazných právních předpisů. Jejich zavedení do systému managementu vlastně „pouze“ znamená zavedení systémového přístupu (**Káda, 2006**).

Uvedené systémy managementu mají společnou politiku managementu, která vychází ze strategických cílů firmy a obsahuje všechny oblasti managementu, včetně všech požadovaných vyhlášení a je veřejně přístupná na internetových stránkách firmy. Měřitelné cíle jsou stanoveny tak, že jsou vyhlášovány společně jako cíle integrovaného systému managementu a podléhají jednotnému systému kontroly plnění. Pro rozlišení mají při jednotném číslování pouze odlišný identifikační znak.

CM-cíle týkající se obecně managementu

CQ-pro oblast kvality

CE-pro oblast environmentu

CB-pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

CI-pro oblast bezpečnosti informací (**Hradilová, 2008**)

Řízení záznamů a dokumentace včetně její identifikace je vedeno jednotným způsobem. Přezkoumání managementu probíhá společně a zaručuje vzájemné vazby a jednotnost směřování činnosti v jednotlivých oblastech integrovaného systému managementu.

- podklad pro přezkoumání by měl obsahovat tyto základní rozborů:
- výsledky interních auditů
- informace o spokojenosti zákazníků
- stav opatření k nápravě a preventivních opatřeních
- hodnocení výkonnosti hlavních procesů
- míru naplnění cílů a cílových hodnot
- analýza rizik: nekvalitního produktu, environmentálních dopadů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pro bezpečnost informací
- zkušenosti získané z havárií, nehod a bezpečnostních incidentů
- hodnocení shody s právními a jinými požadavky
- ošetření zájmů a požadavků zainteresovaných stran (výsledky komunikace externími

- subjekty, hodnocení profilu organizace v oblasti environmentu, informace o zpětné vazbě
- v oblasti bezpečnosti informací)
- informace o změnách, které by mohly ovlivnit systém managementu
- náměty na zlepšení (**Hradilová, 2008**)

Snahou obou přístupů (integrováný systém i TQM) je zaměřit se pokud možno na všechny oblasti, které ovlivňují spokojenost jak současných tak i budoucích zákazníků a tím získat konkurenční výhodu. Porovnáme-li oba přístupy, lze konstatovat, že koncepce TQM je koncepcí o poznání kreativnější. Mnohem lépe uplatňuje metody pro neustálé zlepšování, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. U integrovaného systému zabezpečování jakosti hrozí stálé nebezpečí, že se proces neustálého zlepšování omezí na pouhé naplňování požadavků dané normy. Nic však nebrání organizaci, která se zavázala svému odběrateli, že bude naplňovat požadavky norem ISO 9000, aby využívala principy TQM. *Každá organizace si může být jista, že pokud nesplní požadavky zákazníků, najde se konkurenční organizace, která bude schopná a ochotná tyto požadavky splnit!*

2.11. MANAGEMENT PROCESŮ

2.11.1. NÁSTROJE ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

Se sedmi základními nástroji pro řízení a zlepšování jakosti byla česká odborná veřejnost seznámena prvně K. Ishikawou v roce 1973. Jejich původní název byl „Seven Tools“ a jejich obsah byl formován v průběhu padesátých a šedesátých let minulého století v Japonsku právě Ishikawou a Demingem, který v té době v Japonsku dlouhodobě působil.

Společným rysem těchto nástrojů je požadavek na trvalou týmovou práci, tedy požadavek, který přežil všechny vývojové fáze řízení jakosti až po současný přístup formulovaný v normách ISO řady 9000 z roku 2000. Základní struktura sedmi nástrojů, jejichž vnitřní náplň předkládáme ve formě obohacené v uběhlém čase, má tvar:

- a) vývojový diagram,
- b) sběr dat, základní požadavky kladené na data a organizace dat,
- c) grafické a číselné zpracování dat,
- d) diagram příčin a následku,
- e) Paretův diagram,
- f) bodové diagramy,
- g) regulační diagramy.

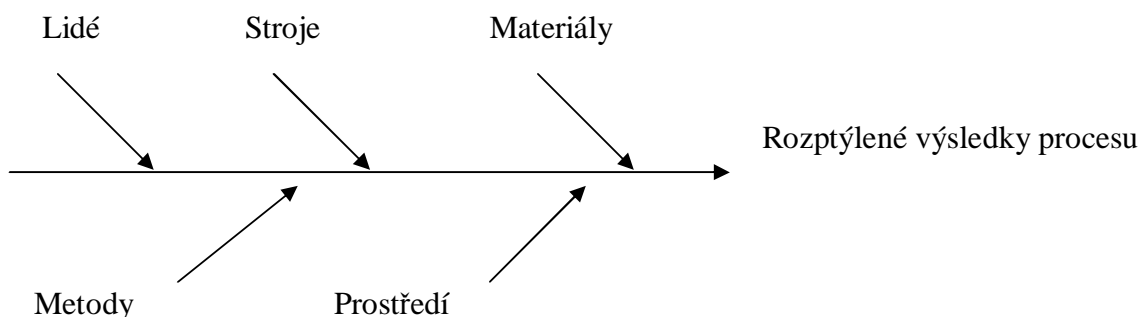
Kromě výše zmíněného rysu trvalé týmové práce představuje většina uvažovaných nástrojů v podstatě kvantitativní metody, které při řízení procesu přispívají:

- k jeho monitorování a lepšímu zvládnutí řízení,
- k hlubšímu pochopení procesu a realizaci procesního přístupu,
- k problémům identifikace,
- k řešení problémů souvisejících s diagnostikou a vzniklých dílčích konkrétních problémů,
- k lepšímu fungování celého systému
- k racionalizaci a objektivizaci realizovaných rozhodnutí.

K řešení takových otázek vždy potřebujeme data, a ta můžeme získat buď experimentem, nebo za určitých podmínek k jejich získání můžeme využít existujících informačních zdrojů. Následně tato data musíme analyzovat z pohledu řešeného problému. A již tyto první dva kroky by měly respektovat prvky tzv. statistického myšlení (**Horálek, 2004**).

Důležitý je odpovídající přístup, který spočívá v aplikaci vhodných nástrojů, které poskytují manažerům správné a dostatečné informace, a tím umožňují snížit riziko nesprávného rozhodování. Reálné procesy jsou vždy pod vlivem řady faktorů, proto jsou náhodné. Faktory způsobující rozptýlení výstupů z procesu lze roztřídit do několika hlavních skupin, jak ukazuje Ishikawův diagram.

Obrázek 5: Ishikawův diagram



Zdroj: ČSJ: Sborník přednášek-Partnerství k úspěšnosti. Česká společnost pro jakost, 2008

Seřízení procesu, na němž se realizuje proces, je dáno jak řídicí dokumentací (příručka jakosti, směrnice, standardní postupy a další řízené dokumenty), tak i managementem zdrojů (výběr, motivace a výcvik lidí; výběr a údržba strojů; výběr a dodávání materiálů; výběr a dodržování metod atd.)

Jednotlivé prostředky a nástroje pro zlepšování procesů je proto vhodné členit podle druhu příčinného faktoru, který způsobuje odchylku procesu:

- management lidských zdrojů,
- jakost strojů a zařízení,
- informační systémy,
- pracovní prostředí,
- logistické procesy

Prostředky a nástroje zlepšování procesů můžeme členit také podle možnosti akce vůči vzniku neshod:

- preventivní* – jsou zaměřeny na identifikaci možných příčin a jejich odstraňování ještě dříve, než vůbec mohly nastoupit a vyvolat neshodný výsledek procesu. Patří sem metody FMEA (analýza druhů a účinků možných vad), QFD (rozvoj funkcí jakosti), DOE (navrhování a vyhodnocování experimentů), simulační techniky a programy atd.
- nápravné* – jsou zaměřeny na identifikaci příčin neshod v procesu a jeho výstupech, aby se tyto příčiny vhodnými nápravnými opatřeními pokud možno

z dalšího průběhu procesu vyloučily, a tak se zabránilo opakovanému výskytu týchž neshod. Patří sem především populárních sedm základních nástrojů řízení procesů, speciální regulační diagramy, statistické přejímky apod. Do této skupiny lze také zařadit interní audit. Jejich prvotním účelem je zjistit stav procesů a odhalit přítom neshody.

2.12. INOVOVANÉ PŘÍSTUPY K JAKOSTI

Řada podniků má dnes zavedeny a certifikovány systémy managementu kvality podle norem ISO řady 9000. Podnikům však tyto „normalizované“ přístupy k řízení kvality namísto očekávaného kladného přínosu přinesly spíše rozčarování. Bylo to způsobeno nereálnými očekáváními od takto navržených a zavedených systémů, jejich nevhodným návrhem pro potřeby dané firmy, nedotaženou implementací do běžného chodu podniku a v neposlední řadě i malou snahou o jejich další rozvíjení a zdokonalování.

Objevily se tak typické problémy s tím, že certifikovaný QMS nevedl k významnému nárůstu spokojenosti zákazníků a tím ke zlepšení obchodních výsledků, reálná kvalita produkce se podstatně nezlepšila, ztráty způsobené nekvalitou se nepodařilo výrazněji omezit, QMS není integrální součástí systému řízení organizace, většina vrcholových manažerů se domnívá, že za udržování QMS odpovídá pouze a jen manažer kvality (QM).

Přesto zavedení a certifikování QMS stojí podnik nemalé úsilí a finanční prostředky, jejichž návratnost je sporná. Především je potřeba si uvědomit, že dokonalá kvalita, někdy nazývaná „Zero Defekt“, je konečným cílem, ke kterému vede dlouhá cesta a je zapotřebí úsilí všech pracovníků podniku, jeho subdodavatelů i zákazníků. Systém kvality ISO na této cestě nesmí být chápán jako konečný cíl. Proto se neustále rozvíjí techniky a metody (EFQM, BSC, MDQ – Market Driven Quality a jiné), jak dosáhnout stanovených cílů v oblasti kvality.

2.12.1. MODEL EFQM

Když si nejsilnější evropské firmy na začátku 90. let uvědomily, že se neustále prohlubuje jejich zaostávání za japonskou a americkou konkurencí, rozhodli se najít společné řešení. Za tímto účelem společně založily Evropskou nadaci pro management jakosti (zkratka EFQM – The European Foundation for Quality Management). EFQM byla založena v roce 1988 čtrnácti významnými evropskými společnostmi. Nyní má EFQM přes 700 členů z více než 50 zemí celého světa.

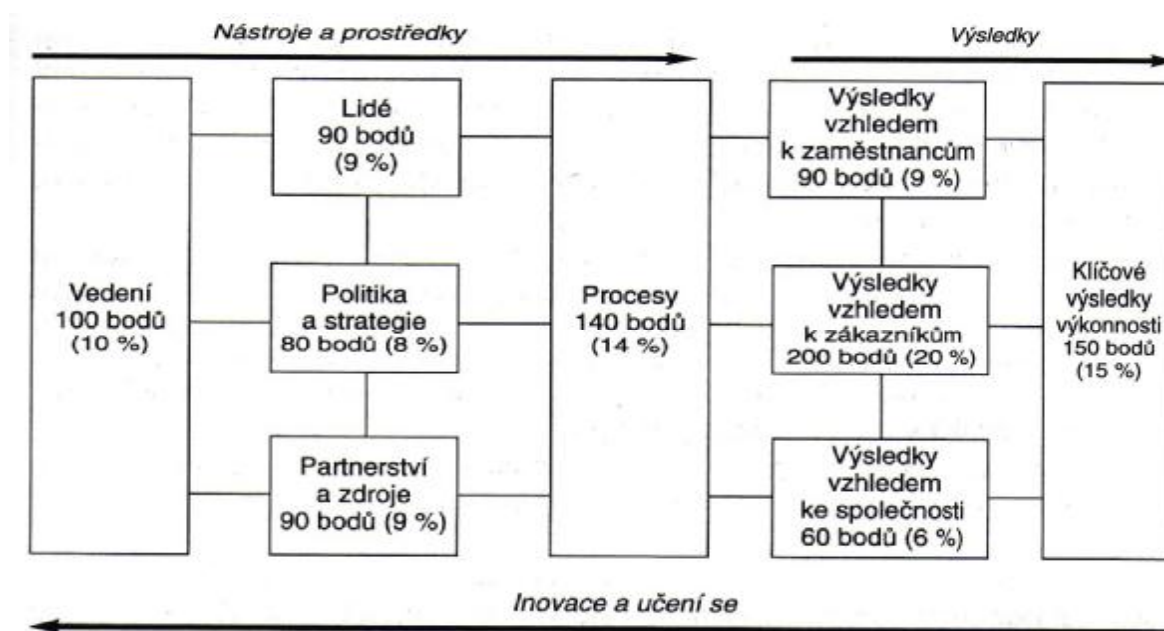
Úkolem nadace bylo vytvořit, na základě dostupných zkušeností ze světa, nový model řízení, který by evropským firmám pomohl k vyšší konkurenceschopnosti. Model řízení nebo též model excelence byl představen v roce 1992. Již první léta, kdy byl model aplikován u firem sdružených v nadaci EFQM, ukázala, že se podařilo vytvořit skutečně mocný a neuvěřitelně účinný nástroj. Firmy v Evropě na tento model řízení začaly masově přecházet, takže dnes je dle EFQM modelu řízeno přes 30 tisíc evropských firem všech velikostí i oborů činnosti. Tento model v sobě sdružuje nejlepší zkušenosti a metody řízení z Evropy, USA a Japonska. Vizí EFQM je pomáhat vytvářet „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“.

Model EFQM je dynamickým modelem a analytickým nástrojem, který se zaměřuje na růst organizace. Vytváří prostor pro zlepšování a integruje do sebe různé prvky řízení. Přínosem aplikace modelu excelence EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy, představující sebehodnocení podle prověřeného modelu a všech jejích procesů a činností. Model umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Zavádění modelu je dlouhodobou záležitostí a využívá učení se od nejlepších v Evropě i ve světě. Výsledky se nedostaví hned. Záleží na managementu organizace, jaké oblasti si pro zlepšování prioritně stanoví. Tento výběr souvisí s vizí, posláním a strategií organizace. Model umožňuje při každoročním sebehodnocení vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla, a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. Organizace přitom využívá i benchmarking, metodu, která umožňuje srovnávat přístupy a dosažené výsledky

organizace s výsledky nejlepších v daném oboru činností i mimo něj. Hodnocení dosažených výsledků se provádí metodou hodnocení „RADAR“ - je to speciální metodika poněkud odlišná pro kritéria v oblasti “nástrojů a prostředků” a pro kritéria v oblasti “výsledků”. Hodnocení je prováděno pomocí "Radar Scoring Matrix". To jsou hodnotící tabulky, které jsou relativně přehledné a které umožňují hodnotiteli snadnější a objektivnější hodnocení. Toto hodnocení se skládá ze 4 prvků:

1. Urči výsledky (R - **R**esult), kterých má být dosaženo.
2. Naplánuj a realizuj své přístupy pro dosažení výsledků (A - **A**pproach).
3. Aplikuj tyto přístupy uvnitř organizace (D - **D**eployment).
4. Proveď hodnocení a přezkoumání (A – **A**ssessment, R - **R**eview).

Obrázek 6: Základní rámeček EFQM Modelu Excelence



Zdroj: NENADÁL a kol.: Moderní management jakosti – Principy, postupy a metody. Management Press, 2008

V případě modelu excelence EFQM platí předpoklad, že organizace dosáhne vynikajících výsledků za podmínek maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Musí však také splňovat další požadavky, zejména precizní zvládnutí a řízení procesu, vhodně definované a rozvíjené

politiky a strategie, propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahu - partnerství. Na managementu organizace záleží i to, jaké projekty z akčního plánu na zlepšování a rozvoj silných stránek organizace bude s ohledem na disponibilní zdroje a své priority řešit (**EFQM, 2003**).

Aby byly organizace úspěšné, potřebují si bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrálост vytvořit vhodnou strukturu managementu. Model excellence EFQM je praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby:

- jako nástroj sebehodnocení, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci, nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešením
- jako základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci (struktuře), který se společně používá ve všech útvarech (funkcích)
- jako příručka pro identifikaci příležitostí pro zlepšování rozmísťování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer
- jako strukturu pro systém managementu organizace.

V České republice byl tento model použit pro Národní cenu ČR za jakost, která má již tradici od roku 1995, kdy ji začalo provozovat a zabezpečovat Sdružení pro Cenu ČR za jakost se sídlem v Praze. Založení SCJ iniciovala Česká společnost pro jakost, která je členem EFQM a stala se v Národní partnerskou organizací (NPO) EFQM.

Model EFQM nabízí volný rámec, který uznává, že existuje mnoho přístupů, jak dosáhnout udržitelné podnikatelské úspěšnosti organizace. Model EFQM obecně vychází z přístupu koncepcí TQM. V této souvislosti je vhodné poznamenat, že dnes hojně preferované systémy řízení kvality dle norem ISO naplňují kritéria modelu EFQM pouze asi z 30%. Systémy zabezpečování kvality zavedené dle norem ISO nepochybně přispěly ke zlepšení pořádku, zprůhlednění podnikových činností, vyjasnění vztahů a odpovědností a zlepšení úrovně dokumentace a záznamů. Jsou ovšem jen mezistupněm ke skutečnému zvýšení důvěryhodnosti organizace v očích zákazníků (**Ryšánek a kol., 1998**).

Ve stručnosti bych ráda uvedla osm základních principů, na kterých stojí všechny modely cen za kvalitu (EFQM – evropská, Baldrigeova cena-USA, Česká cena za jakost i revize norem ISO 9000:2000). Tyto vyjadřují potřebné sblížení ISO a TQM.

- 1) Orientace na zákazníky – trvalý úspěch je závislý na zvažování a uspokojování potřeb všech zájmových skupin: zákazníků, dodavatelů, pracovníků i těch, kteří mají finanční zájmy v organizaci (stakeholders), stejně tak jako společnosti obecně.
- 2) Zaměření na zákazníka – zákazník je rozhodujícím arbitrem z hlediska kvality výrobku a služeb. Potřeby a požadavky zákazníka a způsob, jak dodat hodnotu, jsou chápány velmi hluboce. Spokojenost zákazníka se posuzuje a analyzuje stejně jako záležitosti, které ovlivňují věrnost zákazníka firmě.
- 3) Vedení a účelová zásadovost – chováním vedení organizace (ve smyslu leadership) se vytváří jasné a sladěné cíle v organizaci a prostředí, ve kterém může organizace a její pracovníci být úspěšní.
- 4) Řízení procesů a skutečností – výkon organizace je více efektivní, jestliže jsou vnitropodnikové činnosti pochopeny a systematicky řízeny a rozhodnutí týkající se současných operací a plánované zlepšování jsou dělána na základě použití spolehlivých informací, které obsahují i vnímání zainteresovaných stran. Jde tu o procesní organizaci (procesní přístup), kdy si firma musí uvědomit, které procesy jsou klíčové a které podpůrné a tyto procesy správně definovat.
- 5) Angažovanost a rozvoj lidí – celkový potenciál pracovníků je uvolněn prostřednictvím sdílených hodnot a pěstováním vzájemné důvěry a umožnění iniciativy. Existuje široká angažovanost a komunikace, která je podporována příležitostmi k učení se a k rozvoji dovedností. Je to otázka kompetencí, zmocňování a zainteresovanosti zaměstnanců (Empowerment and Involvement).
- 6) Neustálé zlepšování a inovace – výkon organizace je maximalizován, jestliže je založen na managementu a sdílení znalostí v kultuře kontinuálního vzdělávání, inovací a zlepšování. Snahou nových norem tedy je zahrnout principy „Continuous improvement“ (CI).
- 7) Partnerství s dodavateli – organizace pracuje efektivněji, jestliže má vzájemně výhodný vztah se svými partnery založený na důvěře, sdílení znalostí a integraci.

Zatímco dříve byl dodavatel odběratelem řízen a úkolován, nyní se stává spíše jeho spolupracovníkem na určitých projektech.

- 8) Odpovědnost vůči veřejnosti – organizaci i její pracovníci si dlouhodobě osvojují etický přístup a usilují o plnění požadavků, předpisů i právních požadavků nad běžnou úroveň. Jde přitom o etiku podnikání (**Moderní řízení 5/2000**).

2.12.2. MODEL EXCELENCE EFQM vs. ISO 9000

ISO 9000 a Model excellence EFQM jsou oba nástroje, které pomáhají firmám zvyšovat kvalitu jak produktů, tak i samotné organizace. ISO 9000 je norma a je posuzována shoda s touto normou vůči procesům v organizaci. Na rozdíl od toho Model představuje jakýsi ideál neboli cestu k dosažení excellence ve všech činnostech firmy a tedy i jejích produktů. Model je holistický, komplexní přístup. Bere v úvahu společnost, která obklopuje firmu, a další zainteresované strany, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, partneři, dodavatelé atd. ISO 9000 požaduje pouze spokojenost zákazníků firmy; za léta používání se stalo jakýmsi standardem, jenž je např. vyžadován od dodavatelských firem. Ačkoli se Model asi nestane takovým standardem, je to dobrá volba pro budoucnost firmy. Model umožní organizaci, aby byla konkurenceschopná.

Srovnání základních konceptů:

MODEL EFQM

1. ORIENTACE NA VÝSLEDKY
2. ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
3. VEDENÍ A STÁLOST ZÁMĚRŮ/CÍLŮ
4. MANAGEMENT NA ZÁKLADĚ PROCESŮ A FAKTŮ
5. ROZVOJ PRACOVNÍKŮ A JEJICH ANGAŽOVANOST
6. NEUSTÁLÉ UČENÍ SE, INOVACE A ZLEPŠOVÁNÍ
7. ROZVOJ PARTNERSTVÍ
8. SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST FIRMY

ISO 9000:2000

1. ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
2. VEDENÍ
3. ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ
4. PROCESNÍ PŘÍSTUP
5. SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZEN
6. NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ
7. PŘÍSTUP K ROZHODOVÁNÍ ZAKLÁDAJÍCÍ SE NA FAKTECH
8. VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÉ DODAVATELSKÉ VZTAHY

Samozeřejmě oba přístupy mohou fungovat v jedné organizaci. Již na první pohled je lze porovnat a najít shodu v základních principech, na nichž jsou oba přístupy postaveny. Také ale nalezneme rozdíly, které spočívají právě ve větší komplexnosti Modelu. Prvním takovým rozdílem je orientace na výsledky. V řeči Modelu jde zejména o to, jak organizace měří a předjímají potřeby a očekávání zainteresovaných stran, monitorují jejich vnímání. Shromážděné informace napomáhají organizaci při zdokonalování a dosahování výsledků u zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Tím organizace dosáhne přidané hodnoty pro všechny zainteresované strany, zabezpečí si tak dlouhodobý úspěch na základě pochopení současných i budoucích potřeb a očekávání svých zainteresovaných stran. Dalším konceptem, který není zahrnut v ISO normách, je *sociální odpovědnost firmy*. Zjednodušeně řečeno jde o etický přístup, o etiku podnikání. To znamená, že organizace je vůči svým zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědná. Uvažuje o sociální odpovědnosti a ekologické udržitelnosti jak nyní, tak pro budoucnost a aktivně ji podporuje. To má za následek rostoucí hodnotu firemní značky, loajalitu zákazníků a zvýšenou důvěru zainteresovaných stran.

V organizaci certifikované podle ISO lze tam, kde "končí norma", plynule navázat právě uplatňováním Modelu. Samotný Model v sobě zahrnuje jakožto součást řízení procesů i využití systémových norem pro řízení kvality. Je však třeba si uvědomit, že aplikace norem ISO 9000 není nutnou podmínkou pro zavedení Modelu. Model může být

aplikován, aniž by firma byla certifikována dle ISO 9001. Zatímco ISO vyžaduje popis procesů v organizaci, Model se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování.

Na závěr lze konstatovat: každý z přístupů má indikovanou oblast použití. Excelentní evropské organizace kombinují oba přístupy, systémové řízení procesů dle norem ISO a propojení procesů s politikou a strategií organizace a vazbou na zainteresované strany podle Modelu excelence EFQM, a využívají jejich synergického efektu (<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vsiso.html>).

3. METODIKA

Cílem diplomové práce bylo posouzení stávajících systémů řízení jakosti, prověření možností uplatnění nových přístupů k řízení jakosti ve vybraném podniku a návrh postupu pro jejich zavedení. Tato diplomová práce je zaměřená na oblast managementu kvality, zavádění a aplikace modelu EFQM (Evropská nadace pro řízení kvality) do společnosti LINET spol. s r.o., vyhodnocení procesu zavádění modelu EFQM a jeho přínosu ke zlepšení výkonnosti, kvality a image společnosti LINET spol. s r. o.

Použité metody:

Model excellence EFQM je rámec založený na devíti kritériích. Ty lze použít pro hodnocení pokroku organizace na její cestě k vynikajícím (excelentním) výsledkům v oblastech výkonnosti, zákazníků a lidských zdrojů. Tzv. "vůdčovství" je zde hybnou silou pro politiku a strategii, prováděnou konkrétními lidmi, prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesu. Pět kritérií vytváří předpoklady pro dobré výsledky. Jejich měření je obsahem zbývajících čtyř kritérií.

Při zavádění modelu excellence EFQM, jehož výstupem bylo za pomoci dotazníkové metody a karty „RADAR“ zhodnotit silné a slabé stránky podniku, bylo postupováno podle standardních postupů, jako je analýza, dotazníkové šetření a vyhodnocení výsledků. Výsledkem sebehodnocení je seznam konkrétních oblastí pro zlepšení jako základ dalšího zlepšování podniku. Model EFQM je vhodný pro každý podnik, který se rozhodne systematicky zlepšovat a chce prozkoumat a odhalit oblasti pro zlepšení v celé šíři svých činností.

Karta „RADAR“ (viz. Příloha 9 a 10) je základním nástrojem hodnocení. V oblasti kritérií 1-5 (předpoklady) byla použita karta „RADAR“ pro hodnocení přístupu (důkladný, integrovaný), aplikace přístupu (zavedená, systematická), hodnocení a přezkoumání přístupu (měření, učení se, zlepšování). V oblasti kritérií 6-9 (výsledky) byla použita karta „RADAR“ pro hodnocení výsledků (trendy min. 3 roky, srovnání s vlastními cíli, srovnání

s externími „nejlepšími ve třídě“, výsledky dosaženy přístupy) a rozsahu výsledků (výsledky postihují příslušné oblasti, jsou přiměřeně segmentovány např. podle zákoníků). Obecný přístup bodovací metody: studium dokumentace (základní koncepci zprávy), získání všeobecného přehledu o organizaci, ohodnocení dokumentace pomocí bodovacího sešitu, přidělení skóre a zvážení za použití metodiky „RADAR“- silné stránky a příležitosti pro zlepšování.

Do sebehodnocení se zapojilo 30 pracovníků a proto byla zvolena metoda kombinace dotazníku a řízeného rozhovoru (workshopu). Proces sebehodnocení sestával z krátkého úvodního školení, samostatného vyplnění dotazníku, zpracování dotazníku a z jednodenního workshopu a diskuse hlavních oblastí pro zlepšení. Při procesu sebehodnocení, zejména pak při workshopu, se podařilo vytvořit z pracovníků týmy, které dokázaly zhodnotit skutečný stav podniku a nadefinovat problémy, které společnost tíží. Nebyly to problémy neznámé, ale workshop pomohl stanovit priority. Spolupráce v týmech navíc velmi slibně započala proces zlepšování komunikace mezi širším vedením podniku, jelikož všichni otevřeně vyjadřovali své názory.

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat. V praktické části (viz. kapitola 5.2) je uvedena tabulka pro hodnocení kritérií a podrobněji popsán dotazník se všemi jeho otázkami k jednotlivým kritériím modelu EFQM. Do procesu sebehodnocení bylo zapojeno 30 pracovníků, kteří pomocí dotazníku odpovídali na jednotlivé otázky. Z nich byly zpracovány výsledky do souhrnné tabulky sebehodnocení (viz. Příloha 8) v procentuálním vyjádření.

Rozhovor (workshop) je forma vzdělávací aktivity, při které je lektorem připraven program tak, aby prostřednictvím různých technik (brainstorming, zpětná vazba, aj.) účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a

využitelný v jejich další práci, praxi. Lektor je při tom většinou v roli moderátora. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.

Zdroj informací

V průběhu roku 2007 a 2008 byly získávány informace k dané problematice moderního systému řízení jakosti a jejich nástrojů z širokého okruhu odborné literatury našich i zahraničních autorů. Materiály a podklady pro zpracování této práce byly čerpány z interních zdrojů společnosti LINET spol. s r.o. se sídlem v Želevčicích.

Velkým přínosem pro praktickou část diplomové práce byly vlastní poznatky, získané jednak konzultacemi s manažerem kvality firmy LINET spol. s r.o. a s dalšími zainteresovanými vedoucími pracovníky. Během své praxe a působení na oddělení kvality od roku 2008 jsem v tomto podniku měla možnost přístupu k interním dokumentům, podílela jsem se na zpracování dokumentace, která byla podkladem pro certifikaci systému řízení jakosti (tvorba příručky jakosti, směrnic, pracovních postupů a pracovních instrukcí popisujících jednotlivé procesy v celém podniku).

Etapy diplomové práce

První část diplomové práce je věnována literárnímu přehledu, ve kterém je teoreticky popsán historický vývoj managementu jakosti, definice jakosti, základní pojmy související s jakostí, audit jakosti, systém pro komplexní zabezpečování jakosti, znaky jakosti, politika jakosti, systém řízení jakosti, přístupy k jakosti, integrovaný systém managementu, management procesů, nástroje pro jejich neustálé zlepšování, inovované přístupy k jakosti a model EFQM. Ve druhé části své práce jsem ve stručnosti představila společnost LINET spol. s r.o. z hlediska postavení na trhu, marketingových aktivit organizace, získaných ocenění, finanční situace a systému řízení jakosti. V poslední, praktické části jsem detailně popsala Model EFQM, který byl aplikován do společnosti LINET a vyhodnocen v podobě silných stránek a oblastí pro zlepšování na základě výsledků dotazníkového šetření. Všechny tyto výsledky jsou shrnuty v kritériích a subkritériích modelu EFQM a popsány v závěrečném zhodnocení mé diplomové práce.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

LINET spol. s r.o.

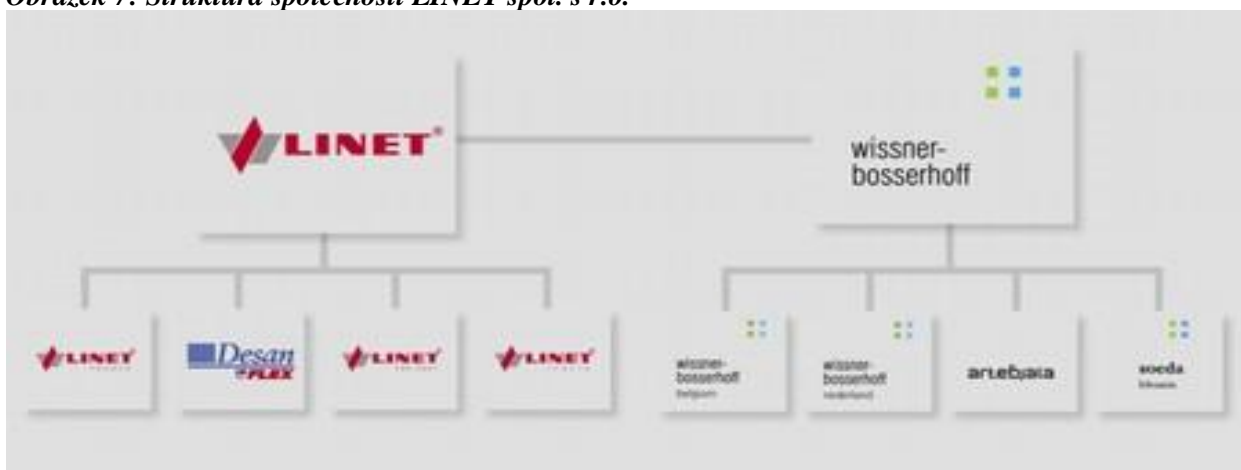
4.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Společnost LINET byla založena na zelené louce v roce 1990 v obci Želevec nedaleko města Slaný. Má 513 zaměstnanců. Díky kvalitním produktům a originálním inovacím patří mezi elitu i ve světovém měřítku. Ve svém oboru je nejdynamičtější se rozvíjející firmou v Evropě, dnes je největším domácím výrobcem zdravotnické techniky a velmi úspěšně expanduje do zahraničí.

LINET je členem mezinárodní skupiny LINET – Wissner-bosserhoff, která patří ve světovém měřítku k pěti nejvýznamnějším výrobcům nemocničních a pečovatelských lůžek, matrací a dalšího vybavení pro oblast zdravotnictví z různých evropských zemí.

V současnosti skupiny tvoří devět společností: LINET, Wissner-bosserhoff, Desan Flex, LINET France, LINET Far East, Wissner-bosserhoff Belgium, Wissner bosserhoff Netherland, Artebjala a Soedo.

Obrázek 7: Struktura společnosti LINET spol. s r.o.



Zdroj: <http://www.linet.cz>, 2008

LINET má šest dceřiných společností. Na další významný evropský trh úspěšně pronikl díky největšímu španělskému dodavateli nemocničních lůžek, společnosti DesanFlex, v níž vlastní čtvrtinový podíl. Podíl společnosti LINET v dceřiných společnostech je znázorněn v tabulce.

Tabulka 1: Podíl společnosti LINET v dceřiných společnostech

dceřinná spol.	podíl Linetu	sídlo	země
LINET France	86,74 %	Tours	Francie
Desan Flex	25 %	Madrid	Španělsko
LINET Far East	40 %	Peking	Čína
LINET Italia	51%	Brescia	Itálie
LINET Sweden	100%	Stockholm	Švédsko
LINET UK	100%	Portchester	Velká Británie

Zdroj: Interní informace společnosti LINET spol. s r.o., 2008

LINET je významným členem v několika asociacích z oblasti zdravotnictví:

- Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků - AVDZP
- CzechMed
- Společenstvo výrobců a prodejců zdravotnických pomůcek - SVPZP
- Svaz průmyslu a obchodu

4.2. SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI

Společnost LINET spol. s r. o. má zaveden systém řízení v souladu s mezinárodními standardy a legislativními požadavky:

- ČSN EN ISO 9001: 2001 – Systém managementu jakosti - požadavky
- ČSN EN ISO 13485: 2003 – Zdravotnické prostředky – Systémy managementu jakosti – Požadavky pro účely předpisů
- ČSN EN ISO 14001: 2005 - Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití

- FDA titul 21 oddíl 820 – Quality systems regulations - direktiva amerického Úřadu pro léky a potraviny
- ČSN EN ISO/IEC 17025: 2005 - Posuzování shody - Všeobecné požadavky na způsobilost zkušebních a kalibračních laboratoří
- legislativních předpisů v požadavcích direktivy MDD 93/42/EHS – směrnice Rady – týkající se zdravotnických prostředků, v jejich aktuálním znění
- Nařízení vlády č. 326/2002 Sb. – Technické požadavky na váhy s neautomatickou činností pro následující činnosti

System řízení ve společnosti LINET spol. s r. o. je vytvořen dle požadavků výše zmíněných systémových norem i příslušných legislativních předpisů v oblasti zdravotnických prostředků. Součástí systému řízení je i oblast metrologie, jejíž součástí je i samostatné středisko ES prohlášení shody s typem, které zabezpečuje „ověření“ vyrobených vážných lůžek.

System vznikl a je rozvíjen a základě vyhlášené politiky společnosti. System řízení tvoří dokumentace čtyř úrovní, z nichž vycházejí další řídicí a kontrolní dokumenty podporující vlastní konkrétní činnosti při realizaci zakázek. Funkčnost systému jakosti spočívá v plnění zásad a stanovených postupů systému a v provádění zpětných kontrol, které mají formu popsaných kontrol a auditů. Jmenovaný představitel vedení pro systém řízení – manažer kvality je odpovědný za tvorbu, udržování a zlepšování systému řízení ve společnosti. Je koordinátorem činností mezi jednotlivými pracovníky společnosti. Nařizuje v určených intervalech přezkoumání managementu vedením, na jehož základě nařizuje zahájení nápravných opatření k odstranění neshod. Všichni vedoucí pracovníci jsou povinni respektovat zásady a stanovené postupy systému řízení, aktivně prosazovat politiku společnosti a plnit úkoly vyplývající ze stanovení cílů společnosti.

Ve společnosti je uplatněn procesní přístup k řízení společnosti, který vychází ze schválené strategie firmy s cílem jejího efektivního fungování. Tento systém je nezbytný pro řízení mnoha podpůrných procesů a souborů činností. Základní procesní uspořádání společnosti LINET spol. s r. o. vyplývá z procesní mapy společnosti (viz. Příloha 1).

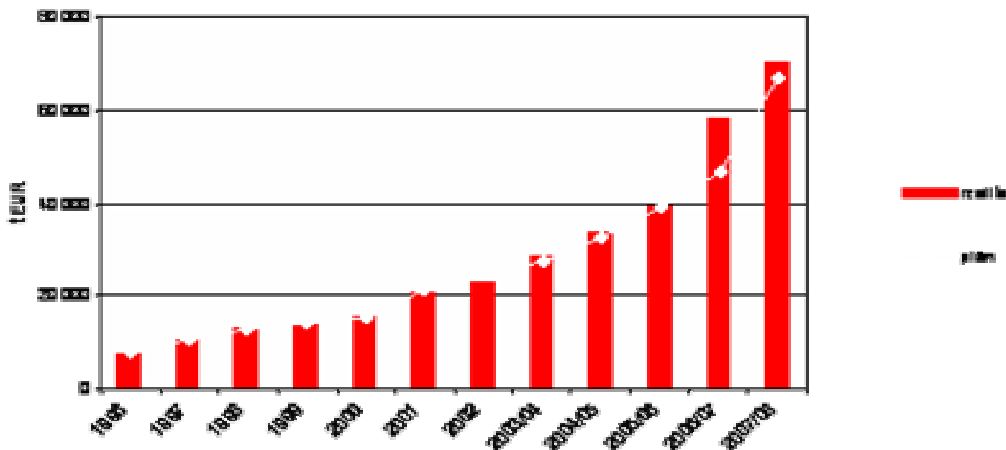
Uvedený systém řízení zdokumentovaný s příslušnými odkazy na další dokumenty zahrnuje:

- § procesní přístup a uspořádání společnosti,
- § vlastní koncepci systému řízení,
- § postupy prověřování účinnosti systému s cílem trvalého zlepšování,
- § vymezení pravomocí ve všech oblastech zabezpečování kvality,
- § stanovení kritérií procesů, služeb a nakupovaných výrobků a služeb,
- § udržování potřebné kvalifikace a zabezpečení výcviku pracovníků nezbytných pro kvalitní výkon požadovaných činností.

4.3. EKONOMICKÉ UKAZATELE

Růst společnosti LINET se projevuje nejen neustálým rozšiřováním portfolia výrobků a jejich stále vyšší kvalitativní úrovni, ale také ho jasně demonstrují klíčové ekonomické ukazatele. Za posledních pět let vzrostl obrat společnosti meziročně téměř o pětinu, od roku 2003/4 se tak zvedl celkem o 86 %. V obchodním roce 2004/05 poprvé obrat překročil magickou hranici jedné miliardy, v hospodářském roce 2006/7 zase LINET zaznamenal rekordní meziroční nárůst obratu, a to o 41 %. LINET tak dosáhl obratu 1,66 miliardy Kč, což je nárůst oproti předchozímu hospodářskému roku o 48 %. Na zvyšování obrátů se nemalým dílem podílí export výrobků: Podíl exportu na obratu za období 2006/07 byl 86 %. I v dalších letech počítá společnost LINET s dalším rozvojem. Vsází přitom na inovace a odpovědný zákaznický přístup. Rozhodujícím faktorem úspěchu je rovněž přímé působení na zahraničních trzích a také expanze do dalších světových obchodních teritorií.

Graf 1: Obraty v období 1996 – 2007/08



Zdroj: Interní informace společnosti LINET spol. s r.o., 2008

Vizí společnosti je předpoklad, že v roce 2009/2010 bude LINET dynamicky se rozvíjející světovou firmou, která bude patřit mezi pětici světových leaderů zabývajících se výrobou a prodejem nemocničních lůžek. V tomto roce LINET dosáhne konsolidovaného obratu 2,586 mld. Kč, 100 mil. Euro s roční efektivitou zobrazenou v 24% rentabilitě zisku.

4.4. HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI LINET

1952 - Nemocniční lůžka se začala vyrábět v našem koncernu již před více než 50 roky.

První byla vyrobena v továrně Wissner v Německu v roce 1952.

1990 - Založení společnosti LINET ČR s cílem vybudovat moderní závod na výrobu nemocničních lůžek. Již na počátku existoval záměr proměnit rozvaliny v nejmodernější továrnu na lůžka v Evropě.

1994 - LINET založil a vybavil nejmodernější technikou vlastní vývojové centrum s cílem během následujících 5 let dohnat světovou špičku.

1995 - Na trh byla uvedena úspěšná řada univerzálních nemocničních lůžek Decima

1996 - Zahájení provozu nové výrobní haly.

1998 - Výroba LINET překročila 10 000 lůžek ročně. Úspěšně proběhla certifikace

systému řízení kvality dle požadavků norem ISO 9001 a EN 46 001.

- 1999 - Vyvinuta sloupová jednotka k lůžkům řady Eleganza a Multicare jako revoluční koncept, který se prosadil do konstrukce nemocničních lůžek na celém světě.
- 2000 - Uvedení moderních lůžek Multicare a řady lůžek Eleganza na trh. Design centrum ČR uděluje nejvyšší ocenění Národní cena za design pro lůžko Multicare a cenu Vynikající design roku pro soupravu lůžka Eleganza a stolku Eleganza.
- 2001 - Exportujeme již do 25-ti států.
- 2002 - Design centrum ČR uděluje ocenění Vynikající design roku pro patientský stolec Eleganza Mano. Exportujeme již do 47-ti států světa.
- 2003 - Exportujeme již do 55-ti států světa. Otevření nového výrobního závodu na výrobu lůžek a kapacitou 60 000 lůžek ročně. Vybavením, technologiemi a kapacitou se stal nový závod nejmodernějším v Evropě. Úspěšné ukončení transformace systému řízení kvality dle požadavků norem ISO 9001 a ISO 13485.
- 2004 - Implementace požadavků normy ISO 14001, budování integrovaného systému řízení (IMS). Uzavření aliance a získání podílu největšího španělského výrobce zdravotnického vybavení Flex. Joint venture LINET - Flex, společnost Desan Flex, je nejvýznamnějším dodavatelem lůžek pro ošetřovatelství ve Španělsku. Zahájena činnost nové dceřiné společnosti LINET France ve Francii
- 2005 - Otevření nového budovy zákaznického a administrativního centra s výstavním sálem v sídle společnosti Slaném-Želevčicích.
- 2006 - Založení nové dceřiné společnosti LINET Far East s kanceláří v Pekingu, která nyní zaštituje aktivity LINET v Číně.
- 2007 - Založení nových dceřiných společností LINET Sweden ve Švédsku a LINET UK ve Velké Británii. Uvedení nových lůžek Latera Care a Latera Acute na trh.

Úspěchy LINETu se promítají i do zisku prestižních ocenění. Důvodem úspěšnosti a silnou stránkou LINETu je především důraz na vlastní vývoj a inovace. Díky nim může LINET každoročně rozšířit své výrobní portfolio o několik nových, zcela originálních produktů. Řada z nich přinesla v oboru zásadní posun.

Ocenění – LINET jako firma

- Marketér roku 2006 – Malý delfín (2007)
- 10.místo v soutěži „100 obdivovaných firem ČR“ (2007)
- Titul Firma roku (2006)
- Design Prestige – ocenění za dlouhodobou a intenzivní práci s designem (2006)
- 1. místo v soutěži WebTop100 v kategorii průmysl (2006)
- Titul nej přístupnější webové stránky ve WebTop100 (2005)
- 2. místo v soutěži WebTop100 Česká republika o nejlepší webové stránky (2004)
- 52. příčka v soutěži Českých 100 nejlepších (2004)
- Zlatá příčka v soutěži AURA o nejlepší veletržní expozici v kategorii do 100 m2 (2004)
- 1. místo ve své kategorii v soutěži „100 obdivovaných firem ČR“ (2004)

Ocenění - produkty

- Red Dot získal stolek a server Stylo (2004)
- iF Design pro lůžko Contempora (2005)
- G-Mark pro lůžko Contempora (2005)
- Česká hlava Industrie pro lůžko Image (2006)
- Národní cena za design pro lůžko Multicare (2000)
- Cena Vynikající design pro stolek Eleganza Mano (2002)
- Vynikající design pro lůžko Eleganza (2000)
- Vynikající design pro lůžko Image (2006)
- Vynikající design pro transportní lůžko Sprint (2006)
- 7 ocenění Grand Prix Pragomedica
- 5 ocenění Zlatá MEFA
- 2 ocenění HOSPImedica Award (Stretcher Sprint a lůžko Image)
- Zlatý Rehaprotex (1999)
- Grand Prix Slovmedica (1998)

4.5. SOUČASNOST

V obchodním roce 2007/08 LINET zaznamenal opět zvýšení klíčového ekonomického ukazatele, konsolidovaný výnos dosáhl 1,98 miliardy Kč a očekává se další růst. Za úspěchem stojí nejen vhodné složení výrobního portfolia a odpovědný zákaznický



přístup, ale rovněž přímé působení na jednotlivých trzích v různých částech světa.

Společnost LINET dodává výrobky do 75 (2007/2008) států světa na všech kontinentech, s podílem exportu 82 % obrátu LINETu (2007/2008). Společnost LINET je partnerem a dodavatelem stovek nemocnic, domovů pro seniory a dalších zdravotních a pečovatelských zařízení v České republice. Na další významný evropský trh úspěšně pronikl díky největšímu španělskému dodavateli nemocničních lůžek, společnosti DesanFlex, v níž vlastní čtvrtinový podíl. Vedle toho má společnost LINET přímé obchodní zastoupení prostřednictvím partnerských firem v dalších 32 státech. Mezi nejvýznamnější partnery patří Siemens/Dräger, Philips nebo Vamed Engineering. Prodejem produktu péče o pacienta v LINETU nekončí, ale de facto začíná. S výrobky dostává zákazník záruku kvalitního a rychlého servisu, který zajišťuje tým zkušených pracovníků a síť servisních středisek po celé republice. Při dodávce technici z LINETU lůžko na místě nainstalují a vyškolí personál v jeho obsluze. Péče o každý výrobek je navíc podpořena servisními nástroji: servisní videa, manuály a prospekty.

4.6. VYRÁBĚNÝ SORTIMENT

A) Výrobky pro zdravotnictví:

- ✓ mechanická lůžka
- ✓ elektrická lůžka
- ✓ lůžka pro intenzivní péči
- ✓ dětská a kojenecká lůžka
- ✓ stolky k lůžkům

- ✓ transport
- ✓ lehátka
- ✓ zdravotnický nábytek Medlin
- ✓ sedací nábytek
- ✓ matrace
- ✓ antidekubitní systémy
- ✓ příslušenství k lůžkům

B) Výrobky pro pečovatelsví:

- ✓ mechanická lůžka
- ✓ elektrická lůžka
- ✓ stolky k lůžkům
- ✓ matrace
- ✓ antidekubitní systémy
- ✓ transportní křesla
- ✓ nábytek Forlin a Forlin Plus
- ✓ zdravotnický nábytek Medlin
- ✓ sedací nábytek
- ✓ příslušenství k lůžkům

C) Mobiliář:

- ✓ vozíky
- ✓ specializované vozíky Aurion
- ✓ úložné stěny
- ✓ infúzní stojany
- ✓ zástěny
- ✓ pojízdná křesla
- ✓ regálové systémy
- ✓ kartotéky
- ✓ sanitární doplňky
- ✓ odhazovací nádoby

- ✓ schůdky
- ✓ podložka pro přesun pacienta
- ✓ doplňky pro třídění a dávkování léků

D) Ostatní vybavení:

- ✓ speciální lůžka pro domácí péči
- ✓ nerezový program
- ✓ zdravotnický mobiliář
- ✓ pronájem vybavení

4.7. AKTIVITY LINETu

LINET založil již před třemi lety vlastní odborné vzdělávací centrum LINET Scholaris, které nabízí zvyšování vzdělání zaměřené na využití moderní techniky v klinické praxi. kurzy jsou určeny pro sestry ve zdravotnictví i pečovatelsví a pro ošetřovatelky. kromě toho LINET Scholaris poskytuje speciální kurzy o klinických aspektech péče o pacienta zaměstnancům společnosti LINET a obchodním partnerům. celkem kurzy LINET Scholaris absolvovalo více než 600 účastníků. Společnost LINET přispívá doma i ve světě na charitativní projekty, zejména spojené s oblastí zdravotnictví a pečovatelsví. Spolupracuje s francouzskou nadací LePont Neuf, která podporuje vzdělávání a profesní růst talentovaných mediků a lékařů ze střední a východní Evropy. Společnost LINET má i vlastní sponzorské projekty. Pro zcela ochrnutého Pavla Hejhala vyvinul LINET speciální polohovatelné lůžko s laterálním náklonem, které mladíkovi, odkázanému na péči druhých, významně ulehčí život. Dlouhodobě LINET podporuje také Nemocnici ve Slaném. Elektricky polohovatelná lůžka získala od společnosti LINET jako sponzorský dar řada nemocnic i pečovatelských ústavů. Společnost LINET je sponzorem hlavní ceny žebříčku Nemocnice roku, který je sestaven na základě pacientů. LINET je také tradičním partnerem soutěže Sestra roku, která oceňuje nejlepší pracovníky v nelékařských zdravotnických profesích. LINET spolupracoval také při pravidelné charitativní akci Primátorský den solidarity v Liberci.

4.8. KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY

- Internetové stránky - maximální podpora obchodních partnerů a zákazníků
- Komfort - magazín pro partnery, zákazníky i odbornou veřejnost
- Klinická literatura - konkrétní problémy zdravotnictví a řešení LINET
- LINET Scholaris - vzdělávací program
- Pravidelná školení - zahraničních obchodních partnerů
- Podpora prodeje - katalogy, prospekty, servisní dokumentace, manuály, videa atd.



5. SEBEHODNOCENÍ DLE MODELU EXCELENCE EFQM VE FIRMĚ LINET

V mnoha firmách je nutné neustále zlepšovat řízení, které napomáhá ke snížení fixních nákladů díky jejich zprůhlednění, zvýšení zisku standardizací zlepšených výkonů, větší pružnosti a přizpůsobivosti, trvale vysoké úrovni poskytovaných služeb, certifikaci firmy dle standardů, získání konkurenční výhody a v neposlední řadě k využití výhod použitím modelu excelence EFQM.

Tento model jsem se rozhodla aplikovat z důvodu nejvhodnější formy přezkoumání účinnosti managementu pomocí sebehodnocení. Model EFQM je celoevropsky standardizovaný model pro hodnocení úspěšnosti firmy, který se promítá i do požadavků národní ceny České republiky za jakost. Je považován za moderní nástroj řízení.

Model excelence EFQM zahrnuje devět oblastí činností organizace, neboli 9 hlavních kritérií, které popisují jednotlivé oblasti řízení firmy a celkem 32 subkritérií. Prvních pět kritérií vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla vynikající výsledky v oblastech výkonnosti, zákazníků, lidských zdrojů a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila ve srovnání s nejlepšími. Při používání tohoto modelu je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti.

5.1. DOTAZNÍKOVÝ PŘÍSTUP – PRVNÍ KROKY V SEBEHODNOCENÍ

Hodnocení probíhalo v devíti kritériích, jedná se o 50 otázek se shodným podílem výsledků (u modelu je 32 subkritérií). Výsledek pro jednotlivé otázky byl průměrem všech odpovědí v kritériu. Výsledkem byla základní linie – startovací čára pro následující

sebehodnocení dle kritérií modelu. Výborné organizace se zavedeným a plně uplatněným systémem řízení dle standardů (ISO 9001, ISO 14001,...) se hodnotí v rozsahu „B“ a „C“.

Tabulka 2: Hodnotící kritéria

A	B	C	D
0%	33%	67%	100%
DOSUD NEZAHÁJENO	URČITÝ POKROK	PODSTATNÝ POKROK	ZCELA DOSAŽENO

Zdroj: Interní informace společnosti LINET spol. s r.o, 2007

Legenda hodnocení:

A – DOSUD NEZAHÁJENO – téměř nic se neděje, snad jen nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než na zbožné přání

B – URČITÝ POKROK – určitý důkaz o tom, že něco užitečného se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků

C – PODSTATNÝ POKROK – jednoznačný důkaz, že je to tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zdokonalování. Určité znepokojení nad tím, že tato záležitost není řešena v plném rozsahu ve všech oblastech a aspektech

D – ZCELA DOSAŽENO – vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat podstatné zlepšení

1. VEDENÍ

Přezkoumání a chování všech vůdčích osobností (manažerů). Je posuzována role řídicích pracovníků (výkonný ředitel a všichni jemu podřízení pracovníci) při vytváření jasného záměru, hodnot kvality a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Je zdůrazňováno spíše osobní zapojení a činy než jen pouze jejich písemná nebo ústní prohlášení. Rovněž je přezkoumáváno, jak všechny vůdčí osobnosti (lídři) sdělují a podporují záměry a hodnoty, a dokonce způsob, jakým se lídři aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli.

- 1.1 Jsou všichni řídicí pracovníci osobně a zjevně zapojeni do vytváření a sdělování strategického prohlášení o záměru nasměrování a kultuře organizace (včetně jejich hodnot a priorit v oblasti kvality)?
- 1.2 Jak řídicí pracovníci zajistili uplatňování organizační struktury a systému managementu procesů, který je respektován a je efektivní, při dosahování konzistentních a zlepšujících se výsledků?
- 1.3 Dokazují řídicí pracovníci formou příkladů a činů svoji podporu a důraz na hodnoty jejich organizace a jsou tyto hodnoty přijímány a praktikovány v celé organizaci?
- 1.4 Jsou všichni řídicí pracovníci přístupní pro zaměstnance a zapojují se při pozitivním a včasném uznávání úsilí jednotlivců a týmů, které přispívají ke zlepšování?
- 1.5 Přijímají všichni řídicí pracovníci opatření, aby se setkali se zákazníky, dodavateli a jinými partnery mimo organizaci a zapojují se aktivně při propagování partnerství a zlepšování vlastní iniciativy vůči nim?

2. POLITIKA A STRATEGIE

Zjišťování, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a plánování činností. Hodnotí se, zda jsou strategie a plánování založeny na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a zda je plán na nejvyšší úrovni přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž je zvažováno, zda organizace využívá externí benchmarking výkonnosti při stanovení vlastních cílů (než jen odvozování výkonnosti z minulých let). Dále je hodnoceno, zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak změnit cíle a strategie.

- 2.1 Využívá organizace k rozvoji své strategie a podnikatelských plánů obecně rozšířené a odpovídající datové vstupy a zahrnují tyto data výkonnost interních procesů, výkonnost dodavatelů, požadavky zákazníků a jejich spokojenost, údaje o konkurenci a údaje z benchmarkingu?
- 2.2 Jsou Vaše strategické cíle a hodnoty podpořeny Vaší politikou, plány, cíli a umístěním zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižší úrovni?

- 2.3 Dovede většina Vašich pracovníků vytvořit seznam cílů organizace, které se týkají jejich činností a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti?
- 2.4 Existuje správný důkaz o tom, že organizace má schopnost a metody pro zjišťování potřeby měnit strategie, politiky, trhy a nabídky, a to i v případě, že výkonný ředitel organizace musel odjet?

3. PRACOVNÍCI

Zjišťování jak organizace rozvíjí a zapojuje celou svoji pracovní sílu při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace. Jedná se o nábor správných – vhodných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajištění možností plnit měnící se potřeby a prosperitu. Jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace (např. prostřednictvím hodnocení výkonnosti) a zda procesy týkající se pracovníků (např. hodnocení výkonnosti a výcvik) jsou efektivní a jsou respektovány všemi zaměstnanci. Prozkoumává se, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování organizace (především týmovým přístupem).

- 3.1. Jsou plány pracovníků (například nábor, výcvik, rozvoj) přímo odvozovány od potřeb strategických plánů a cílů a je zajištěno, že plány a cíle budou dosaženy?
- 3.2 Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí jejich hodnoty, a že existuje proces hodnocení (který je pracovníky respektován), který se týká sladování individuálních cílů a výcviku jednotlivce s potřebami organizace?
- 3.3 Má organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do zajišťování zlepšování, jsou pracovníci organizace ve větší míře zmocňováni a jsou kompetentní k přijímání rozhodnutí a změn, aniž by tímto způsobili riziko pro organizaci?
- 3.4 Byla dosažena efektivní obousměrná komunikace s pracovníky a souhlasili by pracovníci s tím, že jsou dobře informováni a že jejich názory jsou ceněny?
- 3.5 Je úsilí pracovníků při zajišťování zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno, ceněno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory, například zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace.

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Prozkoumávání jak organizace řídí své klíčové externí zdroje (např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány,...) a své interní zdroje (např. finance, informační technologie a informace, hmotná aktiva (např. budovy, stroje a zařízení, dodávky, zásoby, know-how). Je hodnoceno, zda jsou tyto klíčové zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace, zda jsou konzistentní s jejími hodnotami, zda jsou řízeny efektivně a zda jsou neustále zlepšovány.

4.1 Jsou partnerské vztahy rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu, zjišťují a dosahují se prostřednictvím těchto partnerství zvláštní příležitosti v případě výrobků, služeb, trhu a finanční výkonnosti?

4.2 Zajišťuje organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti dodavatelů), o zákaznících (včetně spokojenosti zákazníků), údajů z benchmarkingu byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?

4.3. Má organizace vypracován přístup, kterým zajišťuje, že přiřazování a využívání jejich finančních zdrojů odráží a podporuje její strategické cíle, záměry a hodnoty a který zajišťuje trvalý úspěch organizace?

4.4 Jsou hmotná aktiva, například budovy, stroje a zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro zachování zdrojů?

4.5 Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalosti, aby se získaly výhody v případě výrobků a služeb?

5. PROCESY

Zjišťování, jak organizaci poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich stávající a budoucí potřeby na hodnotné produkty a služby. Rovněž jsou hodnoceny požadavky na řízení procesů, které by mohly zahrnovat například inovaci, dodávání klíčových produktů nebo služeb, vztahy se zákazníky a dodavateli a podnikatelské a podpůrné funkce (účetnictví, pracovníky, fakturace,...). Systém kvality pro řízení procesů má zahrnovat

dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány včetně uplatňování zlepšování (NO-nápravná opatření a PO-preventivní opatření). Tato část se nejvíce podobá základním požadavkům na řízení dle standardů (ISO 9001, ISO 14001,...).

- 5.1 Má organizace vybudován systém, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (například používání norem řady ISO 9000, ISO 14000, ...)?
- 5.2 Existuje ucelená a spolehlivá metoda pro pochopení vnímání zákazníků, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?
- 5.3 Existuje ucelený a funkční systém, zajišťující, že požadavky zákazníka jsou převáděny na časovou dostupnost nových výrobků a služeb?
- 5.4 Existuje neustálé zlepšování procesů na základě pozitivního identifikování příležitostí a potřeb, prostřednictvím analyzování údajů o zákazníkovi, provozních údajů a externího benchmarkingu?
- 5.5 Má organizace dokonalý a rutinní postup například pro audit a podobně, pro hodnocení způsobu uplatňování a efektivnosti všech systémů, které se používají pro vykonávání a řízení jejich činností?
- 5.6 Zajišťuje organizace, aby se audity a jeho výsledky vždy využívaly ke zlepšování systémů prostřednictvím uplatňování zásadního odstraňování vad (spíše než jen rychloupřav) a tím předcházení opakovanému výskytu chyb?
- 5.7 Jsou podpůrné (skryté) činnosti (například účetnictví, řízení informačních technologií, expedice, zpracování dat a právní útvary, sekretariát) dokumentovány, řízeny a neustále zlepšovány alespoň na stejné úrovni jako hlavní činnosti pro výrobky a služby?

6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Zjišťován a prozkoumáván způsob, jakým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své skupiny externích zákazníků. Hodnotí měřítka a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka, které lze získat prostřednictvím externích

výzkumů, tak také na měřítka a výsledky, které budou mít tendenci předpokládat trendy nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka (např. stížnosti, náklady na garance, pozdní dodávky, vadné produkty, zrušené objednávky, nevhodné služby). Tato měřítka lze považovat za provozní kazatele, které jsou často v organizaci hodnoceny, zatímco „skutečné vnímání“ zákazníků jsou konečnými, ale skutečnými měřítky názoru zákazníků. Skutečná vnímání mohou být zjištěna pouze dotazováním u zákazníků. V této oblasti se rovněž prozkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní úrovně a trendy (minimálně tři roky – tzn. výsledky 4 po sobě následujících období, nejvhodněji však pěti let trendů) nebo zda jsou výsledky porovnávány s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných organizací (nejlépe srovnatelných, např. oblast průmyslu).

- 6.1 Hodnotí organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek, která predikují trendy nebo vliv spokojenosti zákazníka a jeho loajalitu, například přesnost a včasnost odpovědi reklamace, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční nároky, stížnosti a pochvaly, atd., a která efektivně predikují pravděpodobné trendy v lojalitě zákazníka.
- 6.2 Vykazují měřítka uvedená v odstavci 1 interní měřítka organizace týkající se spokojenosti a loajality zákazníka zlepšující se trend (minimálně tříletý) nebo trvale vysokou úroveň spokojenosti?
- 6.3 Můžete prokázat, že výsledky těchto interních měřítek organizace, týkajících se spokojenosti a loajality zákazníka jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo s ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
- 6.4 Dělá Vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami a má stanovenou významnost parametrů, která měří i jejich pokrytí, aby stanovila spokojenost zákazníka a jeho loajalitu?
- 6.5 Jsou výsledky týkající se zákazníků tříděny do skupin, aby se zobrazila vnímání různých skupin a typů zákazníků, včetně ztracených nebo potencionálních zákazníků?
- 6.6 Vykazují výsledky, týkající se zákazníků zlepšující se trendy (minimálně tříleté) nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

- 6.7 Máte k dispozici data, která vykazují, že výsledky týkající se zákazníků jsou srovnatelné s Vašimi přímými konkurenty nebo s ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
- 6.8 Má organizace metodu pro rutinní stanovování cílů/úkolů pro zlepšování výsledků svých interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků?
- 6.9 Umí organizace vyjádřit, že výsledky průzkumů jsou vždy efektivně využívány, aby se zlepšily výrobky nebo služby, které poskytujete?

7. PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Prozkoumávání trendů a úrovně spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, která lze zjistit formou průzkumu, tématických skupin a podobně, tak na interní měřítka a výsledky, které budou mít tendenci k předpovídání nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Dotazuje se, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná a zda jsou srovnávány s výsledky jiných organizací (benchmarking). Interní měřítka jsou provozními ukazateli, které pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků nebo budou předpovídat jejich trendy, skutečná vnímání je možné zjistit pouze dotazováním. Rovněž je nutné zjistit souvislosti mezi spokojeností pracovníků a výsledky, které měří – motivovaný pracovník = zainteresovaný pracovník. Sledování a hodnocení vlastní úrovně a trendů.

- 7.1 Provádí organizace pravidelné měření a hodnocení aspektů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, například nemocnost, fluktuaci pracovníků, předčasné odchody pracovníků, úroveň výcviku, interní povýšení, úroveň úrazovosti, úroveň vzdělávání, důvody ke stížnostem a jedná podle těchto výsledků?
- 7.2 Získává se pravidelně zpětná vazba (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických skupin,...) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, například pracovního prostředí, ochrany zdraví, bezpečnosti, komunikace, profesních perspektiv, platu, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti, má organizace stanovenou významnost těchto svých měřítek?
- 7.3 Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání porovnávány s výsledky jiných organizací?

- 7.4 Jsou všechny výsledky spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení podle nich?
- 7.5 Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trendy (minimálně tříleté) nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi a jinými benchmarky?

8. SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Prozkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na společenství a společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se úrovně činnosti organizace jako dobrého ducha souseda, ochránce přírodních zdrojů a organizace, která redukuje znečišťování. Současně se dotýká přímého vlivu organizace na společnost prostřednictvím trendů a úrovní dobročinných darů a akcí, vzdělávacích činností, prosazováním místních zájmů a převzetím vůdčí role v profesních činnostech formou výborů, akčních skupin a profesních/obchodních svazů. Zde se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory společnosti a zda je společnost s těmito výsledky spokojena. Shodně je požadován benchmarking a trendy.

- 8.1 Můžete dokázat, že Vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo předcházení obtěžování sousedů (například hluk, prach,...) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně celosvětových zdrojů (například energie, recyklace, odpad,...) a při pozitivním přispívání do společenství (dobročinné, vzdělávací, sportovní a oddechové akce, vedení v odborných záležitostech).
- 8.2 Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech (otázka 8.1) pozitivní trend (minimálně tříletý) a můžete prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi místního nebo podnikatelského sektoru?
- 8.3 Můžete prokázat prostřednictvím výsledků z průzkumu nebo jinými prostředky, že sousedé a společnost v obecném smyslu o Vás mají vysoké mínění a že se Vaše dobré jméno zlepšuje?

9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Prozkoumávají celkové provozní výsledky organizace. Nejprve se hodnotí klíčové agregované výstupy (spodní linie) ukazatelů výkonnosti a koeficienty (např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrat z prodeje, výnosnost vložených prostředků,...). Následně se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních činností – procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobků nebo služeb (např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatele, neplánované modifikace,...). Nakonec se hodnotí výkonnost podpůrných a podnikatelských procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace (např. informační technologie, bezpečnost, finance, administrativa,...). Shodně je považován benchmarking a trendy.

- 9.1 Vykazují výsledky finančních i nefinančních výstupů organizace (například zisky, marže, objemy, podíl na trhu,...) zlepšující se trendy (minimálně tříleté)?
- 9.2 Mají tyto klíčové finanční i nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
- 9.3 Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazovaly rozdíly ve výkonnosti?
- 9.4 Je výkonnost všech činností (procesů), které se podílejí na výrobku nebo službě měřitelné a známé?
- 9.5 Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend (minimálně tříletý)?
- 9.6 Jsou výsledky těchto činností v případě výrobků a služeb porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
- 9.7 Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (například plánování, informačních technologií, právní činnosti, bezpečnosti, účetnictví) zlepšující se trend (minimálně tříletý) a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

5.2. SEBEHODNOCENÍ SPOLEČNOSTI DLE HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ A SUBKRITÉRIÍ

1. kritérium – Vedení – 100 bodů

Je orientováno na to, jak řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování vize a poslání, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobou a stabilní úspěšnost. Dále se zaměřuje na způsoby, kterými jsou tyto hodnoty prostřednictvím vhodných aktivit a chování řídicích pracovníků začleňovány do života společnosti. Rovněž jsou sledovány procesy podporující rozvoj systému managementu v organizaci, rozvoj vztahu se zainteresovanými stranami i vztahu s vlastními zaměstnanci.

Subkritéria:

- Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury výjimečnosti (excellence).
- Vedoucí pracovníci mají osobní zájem o to, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.
- Vedoucí pracovníci, zákazníci (žáci) a sociální partneři (rodiče, zaměstnavatelé, zřizovatel apod.) se vzájemně ovlivňují.
- Vedoucí pracovníci za spoluúčasti zaměstnanců posilují kulturu výjimečnosti (excellence) v organizaci.
- Vedoucí pracovníci identifikují a prosazují organizační změny.

2. Kritérium - Plánování a strategie – 80 bodů

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

Subkritéria:

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

- Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností.
- Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány prostřednictvím struktury klíčových procesů.

3. kritérium – Řízení pracovníků – 90 bodů

Je orientované výhradně na řízení a rozvoj lidských zdrojů, včetně takových aktivit, jako jsou řízení a rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivace k týmové práci, zmocnění k provádění procesu, komunikace, odměňování, respekt a péče o zaměstnance.

Subkritéria:

- Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zkvalitňovány.
- Znalosti zaměstnanců a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány a trvale rozvíjeny.
- Zaměstnanci jsou angažováni na prosperitě organizace a jsou na ně delegovány příslušné pravomoci (zmocňování).
- V organizaci funguje vnitřní dialog.
- Zaměstnanci jsou odměňováni, respektováni a pečují se o ně.

4. kritérium - Partnerství a řízení zdrojů – 90 bodů

Je orientováno na to, jak organizace mají plánovat a řídit své vnější vztahy postavené na principu partnerství, jak mají rozvíjet své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie a také v zájmu efektivního vykonávání procesu.

Subkritéria:

- Externí partnerství je řízeno.
- Finanční prostředky jsou řízeny.
- Správa budovy, využívání zařízení a materiálu je řízeno.
- Technologické procesy jsou řízeny.
- Využívání a tok informací a poznatku jsou řízeny.

5. kritérium – Systém kvality a procesy – 140 bodů

Zaměřuje se na navrhování, řízení, udržování a zlepšování všech procesů potřebných k naplňování politiky a strategie, uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Dále se orientuje na zvyšování hodnoty produktů dodávaných zákazníkům. Východiskem je systémový přístup, potřeby kontinuálního zlepšování apod.

Subkritéria:

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a přinášely větší efekty.
- Služby (výrobky) jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.
- Služby (výrobky) jsou poskytovány (vyráběny) s patřičným servisem.
- Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.

6. kritérium - Výsledky vzhledem k zákazníkovi (spokojenost zákazníků) – 200 bodů

Zaměřuje se na hodnocení toho, co bylo v organizaci dosaženo s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. Jedním hlediskem je samotný pohled zákazníků na organizaci, druhé hledisko představuje naplňování interních ukazatelů výkonnosti organizace. Nedílnou součástí tohoto hodnocení je i loajalita zákazníků, image organizace apod.

Subkritéria:

- Zákazníci - Výsledky: Měřítka vnímání
- Zákazníci - Výsledky: Ukazatele výkonnosti

7. kritérium - Výsledky vzhledem k zaměstnancům (spokojenost pracovníků) – 90 bodů

Tyto výsledky jsou závislé na tom, jakým způsobem byly zvládnuty procesy identifikované v kritériu 3 - Pracovníci. Jedná se zejména o to, zda bylo kritérium dosaženo při zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Opět se berou v úvahu dva

pohledy: pohledy samotných zaměstnanců a relevantní ukazatele vnitřní výkonnosti organizace.

Subkritéria:

- Pracovníci - výsledky: Měřítka vnímání
- Pracovníci - výsledky: Ukazatele výkonnosti

8. kritérium - Výsledky vzhledem ke společnosti (vliv na společnost) – 60 bodů

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

Subkritéria:

- Společnost - výsledky: Měřítka vnímání
- Společnost - výsledky: Ukazatele výkonnosti

9. kritérium - Klíčové výsledky výkonnosti (výsledky podnikání) – 150 bodů

Excelentní organizace souhrnně měří klíčové prvky své politiky a strategie a zjišťují tak dosažené výsledky ve všech zásadních oblastech. Důležité jsou nejenom standardně vykazované finanční výsledky, ale i další efekty - např. v oblasti vědomostní, procesu, technologie, dodržování právních a jiných norem.

Subkritéria:

- Klíčové výstupy výkonnosti
- Klíčové ukazatele výkonnosti

5.3. KRITÉRIA A SUBKRITÉRIA MODELU – MOŽNOSTI POŽADAVKŮ

Kritérium 1. VEDENÍ

Excelentní vůdčí osobnosti rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch, a uskutečňují to prostřednictvím svého jednání a chování. V průběhu období změn zachovávají stálost záměrů a cílů. Tyto vůdčí osobnosti, je-li to požadováno, jsou schopny změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby je následovali.

Subkritérium 1 a - Vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø rozvíjení poslání, vize a kultury organizace,
- Ø rozvíjení a modelování hodnot, etiky a veřejných odpovědností, které podporují kulturu,
- Ø přezkoumávání a zlepšování efektivnosti osobního chování při vedení,
- Ø aktivní zapojení do činnosti zlepšování,
- Ø stimulování a povzbuzování delegování pravomocí (zmocňování), kreativity a inovací, např. změnou organizační struktury, financováním činností souvisejících s učením se a se zlepšováním,
- Ø povzbuzování a podporování činností souvisejících s učením se a jednání na základě zjištění z těchto činností,
- Ø určování priorit pro činnosti zlepšování,
- Ø stimulování a povzbuzování spolupráce v rámci organizace.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø správné vytyčení struktury organizace, aby byla zabezpečena její politika a strategie,
- Ø zajištění, aby byl vyvinut a uplatňován systém pro řízení procesů,
- Ø stanovení jednoznačného vlastnictví procesů,
- Ø zajištění, aby byl vyvinut a uplatňován proces pro vývoj, aplikaci a aktualizování politiky a strategie,
- Ø zajištění, aby byl vyvinut a uplatňován proces pro efektivní řízení organizace,
- Ø zajištění, aby byl vyvinut a uplatňován proces měření, přezkoumání a zlepšování klíčových výsledků,
- Ø zajištění, aby byl vyvinut a uplatňován proces nebo procesy pro stimulování, identifikování, plánování a uplatňování zlepšení v případě přístupů, např. na základě kreativity, inovací a činností souvisejících s učením se.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø plnění a chápání potřeb, očekávání a reagování na ně,
- Ø navazování partnerství a účast v nich,
- Ø vytváření společné činnosti, zlepšování a účast v této činnosti,
- Ø uznávání jednotlivců a týmů zainteresovaných stran za jejich příspěvek k podnikání, za jejich loajlnost atd.,
- Ø účast v profesních sdruženích, na konferencích a seminářích, zejména globálního prostředí a angažování se v těchto činnostech, příspěvek organizace vůči společnosti z hlediska respektování práv a zájmů budoucích generací.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø osobní sdělování posláních, vize, hodnot, politiky a strategie, plánů, cílů a úkolů organizace pracovníkům,
- Ø přístupnost, aktivní naslouchání pracovníkům, nechat se jimi inspirovat, sjednocovat je a odpovídat jim,
- Ø pomáhání pracovníkům a podporování pracovníků při dosahování jejich plánů, cílů a úkolů,
- Ø motivování pracovníků a umožňování jejich účasti v činnostech zlepšování,
- Ø včasné a vhodné uznávání jak týmového úsilí, tak i úsilí jednotlivců na všech úrovních v rámci organizace,
- Ø propagování a podporování rovnocenných příležitostí a rozmanitosti.

Subkritérium 1 e - Vůdčí osobnosti identifikují a prosazují organizační změny.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø porozumění interním a externím podnětům pro změny v organizaci,
- Ø identifikování a výběr změn, které je nutné provést v organizaci, v organizačním modelu a v rámci jejich externích vztahů,
- Ø způsob vedení vývoje plánů změn,
- Ø zabezpečení investic, zdrojů a podpory změn,
- Ø řízení způsobů předání programů změn a rizik souhrnného portfolia těchto programů,
- Ø zajištění efektivního předání změny a řízení zainteresovaných stran,
- Ø sdělování změn a důvodů pro změny pracovníkům v organizaci a ostatním zainteresovaným stranám,
- Ø podporování pracovníků, aby řídili změny, a umožnit jim je řídit,
- Ø měření a přezkoumávání efektivnosti změn a sdílení získaných znalostí.

Kritérium 2. POLITIKA A STRATEGIE

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, které berou v úvahu trh a sektor, ve kterých působí. K naplnění této strategie jsou vypracovány a aplikovány plány, politika, cíle a procesy.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø shromažďování informací a jejich pochopení pro definování trhů a jeho segmentů, na kterých organizace hodlá působit jak v současnosti, tak v budoucnosti,
- Ø identifikování, chápání a předjímání potřeb a očekávání současných a budoucích zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, partnerů, společnosti a akcionářů,
- Ø identifikování, chápání a předjímání vývoje na trhu, včetně aktivity konkurentů.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø analyzování výstupu z interních ukazatelů výkonnosti,
- Ø analyzování výstupu z činností souvisejících s učením se,
- Ø analyzování externího image a údajů o podvědomí o značce,
- Ø analyzování výkonnosti konkurentů a organizací nejlepších ve své třídě,
- Ø analyzování údajů týkajících se klíčových způsobilostí stávajících či potencionálních partnerů,
- Ø analyzování údajů, které se týkají jak dlouhodobých, tak krátkodobých otázek společenských, životního prostředí, bezpečnosti a právních otázek,
- Ø analyzování údajů o účincích produktů a služeb po celou dobu jejich životního cyklu,
- Ø identifikování a chápání ekonomických a demografických ukazatelů,

- Ø analyzování údajů k určení dopadu nových technologií a podnikatelských modelů na výkonnost organizace.

Subkritérium 2 c - Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø rozvíjení, přezkoumávání a aktualizování politiky a strategie v souladu s posláním organizace, s její vizí a s koncepcemi excelence,
- Ø vyrovnávání jak dlouhodobých, tak i krátkodobých potřeb a očekávání zainteresovaných stran,
- Ø hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit,
- Ø identifikování současných a budoucích konkurenčních výhod,
- Ø identifikování klíčových schopností a potřeb pro partnerství či spojení k naplňování politiky a strategie,
- Ø opětovné potvrzení přítomnosti na zavedených trzích nebo požadavku změnit přístup k trhu,
- Ø provázání strategie se strategiemi partnerů a spojenců,
- Ø identifikování kritických faktorů úspěchu,
- Ø provázání a neustálé rozvíjení společenských a environmentálních norem s partnery,
- Ø hodnocení vhodnosti politiky a strategie a jejich efektivity.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø identifikování, navrhování a sdělování struktury klíčových procesů potřebných pro předkládání politiky a strategie organizace,
- Ø sdělování politiky a strategie zainteresovaným stranám a hodnocení povědomí o nich,
- Ø provázání plánů, cílů a úkolů, stanovování jejich priorit, jejich schvalování, rozpracování a sdělování, jakož i sledování dosažených výsledků,

- Ø vytváření mechanismů pro předkládání zpráv v celé organizaci za účelem sledování pokroku.

Kritérium 3. PRACOVNÍCI

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Prosazují čestnost, rovnost a zapojují a zmocňují své pracovníky. Pečují o ně, komunikují s nimi, odměňují je a oceňují je takovým způsobem, který motivuje kolektiv pracovníků a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.

Subkritérium 3 a - Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø rozvíjení politik, strategií a plánů týkajících se lidských zdrojů,
- Ø zapojování zaměstnanců a jejich představitelů do rozvíjení politik, strategií a plánů týkajících se lidských zdrojů,
- Ø sladování plánů lidských zdrojů s politikou a strategií, s organizační strukturou a strukturou klíčových procesů,
- Ø řízení nábory pracovníků, kariérního rozvoje a plánování nástupnictví,
- Ø podporování a zajišťování čestnosti ve všech otázkách zaměstnanosti, včetně politiky, strategií a plánů rovnocenných příležitostí,
- Ø používání průzkumů u pracovníků a jiných forem zpětné vazby od zaměstnanců ke zlepšování politik, strategií a plánů, které se týkají lidských zdrojů,
- Ø používání inovačních metod organizace ke zlepšování způsobu práce, např. restrukturalizace dodavatelského řetězce, flexibilní týmová práce.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø identifikování, klasifikování a sladování znalostí pracovníků a jejich odborných způsobilostí s potřebami organizace,

- Ø rozvíjení a používání plánů výcviku a rozvoje, aby bylo možné zajistit pracovníky, kteří budou vyhovovat současným a budoucím potřebám organizace z hlediska způsobilosti,
- Ø rozvíjení všech pracovníků a poskytování rad a výcviku všem pracovníkům, aby si mohli uvědomit svůj úplný potenciál a dosahovat jej,
- Ø navrhování a podporování příležitostí k učení se jednotlivců, týmů a organizace,
- Ø rozvoj pracovníků na základě pracovních zkušeností,
- Ø rozvíjení týmových dovedností,
- Ø sladování individuálních a týmových cílů se záměry organizace,
- Ø přezkoumávání a aktualizování individuálních a týmových cílů,
- Ø hodnocení pracovníků a pomoc pracovníkům zlepšovat jejich výkonnost.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø povzbuzování a podporování individuální a týmové účasti při činnostech zlepšování,
- Ø povzbuzování a podporování zapojení pracovníků, např. formou vnitropodnikových konferencí, společenských akcí a veřejných projektů,
- Ø poskytování příležitostí, které stimulují zapojení a podporují inovační a tvůrčí chování,
- Ø výcvik manažerů s cílem rozvíjet a uplatňovat směrnice pro delegování pravomocí pracovníkům (zmocňování), aby mohli přijímat opatření,
- Ø povzbuzování pracovníků pro společnou práci v týmech.

Subkritérium 3 d - Pracovníci a organizace spolu vedou dialog.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø identifikování komunikačních potřeb,
- Ø rozvíjení komunikačních politik, strategií a plánů založených na komunikačních potřebách,

- Ø rozvíjení a používání komunikačních kanálů shora dolů, zdola nahoru i na stejné úrovni (horizontální),
- Ø identifikování a zajišťování příležitostí pro sdílení nejlepších postupů a znalostí.

Subkritérium 3 e - Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a pečují se o ně.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø sladování odměn za práci, přesunu pracovních sil, nadbytečnosti a jiných podmínek zaměstnanosti s politikou a strategií,
- Ø uznávání pracovníků, aby se podpořilo a udrželo jejich zapojení a delegování pravomocí (zmocňování),
- Ø propagování povědomí a zapojení v otázkách zdraví, bezpečnosti, životního prostředí a společenské odpovědnosti,
- Ø stanovení úrovní výhod, např. penzijní plán, zdravotní péče, péče o děti,
- Ø uznávání a zohledňování rozdílnosti a různého kulturního zázemí, které podporují společenské a kulturní aktivity,
- Ø poskytování zdrojů a služeb, které splňují právní náležitosti a v některých případech tyto požadavky.

Kritérium 4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Během plánování a při řízení partnerství a zdrojů organizace vyvažují současné a budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.

Subkritérium 4 a - Řízení externích partnerství.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø identifikování klíčových příležitostí organizace a společnosti pro partnerství v souladu s politikou a strategií a posláním organizace,
- Ø členění partnerských a dodavatelských vztahů s cílem vytvářet hodnotu a maximalizovat ji,
- Ø vytváření partnerství v dodavatelském řetězci, který přidává hodnotu zákazníkům,

- Ø identifikování a využívání klíčových odborných způsobilostí partnerů a podporování jejich vzájemného rozvoje,
- Ø zajišťování kulturní kompatibility a sdílení znalostí s partnerskými organizacemi,
- Ø vytváření a podporování inovačního a kreativního myšlení s využitím partnerství,
- Ø vytváření synergie při společné práci s cílem zlepšit procesy a přidat hodnotu řetězci zákazník – dodavatel.

Subkritérium 4 b - Řízení finančních prostředků.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø rozvíjení a uplatňování finančních strategií a procesů pro využívání finančních zdrojů na podporu celkové politiky a strategie,
- Ø navrhování finančních plánů a předkládání zpráv s cílem postupného zpracování finančních očekávání zainteresovaných stran v celé organizaci,
- Ø stanovení mechanismů pro předkládání zpráv,
- Ø hodnocení investic jak do hmotných, tak i do nehmotných aktiv a snižování jejich počtu odprodejem,
- Ø využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní struktury poskytování zdrojů,
- Ø rozvíjení a zavádění systému metod pro řízení rizik finančních zdrojů na všech příslušných úrovních organizace,
- Ø vytváření a uplatňování hlavních řídicích procesů na všech příslušných úrovních organizace.

Subkritérium 4 c - Řízení budov, zařízení a materiálů.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø rozvíjení strategie pro řízení budov, zařízení a materiálů, která podporuje politiku a strategii organizace,
- Ø řízení údržby a využívání aktiv pro zlepšování celkového průběhu životního cyklu,
- Ø řízení ochrany aktiv,
- Ø měření a řízení všech nepříznivých účinků aktiv organizace na společnost a zaměstnance (včetně ergonomie, ochrany zdraví a bezpečnosti),

- Ø využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí v průběhu celého životního cyklu produktu,
- Ø optimalizování materiálových zásob,
- Ø optimalizování odběru veřejných služeb,
- Ø snižování a recyklování odpadů,
- Ø minimalizování jakéhokoli nepříznivého globálního vlivu produktů, výrobních procesů a služeb,
- Ø optimalizování využitelnosti přepravy.

Subkritérium 4 d - Řízení technologií.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø rozvíjení strategie pro řízení technologií, která podporuje politiku a strategii organizace,
- Ø identifikování a hodnocení alternativních a vyvíjených technologií z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost,
- Ø řízení portfolia technologií včetně identifikování a nahrazování zastaralých technologií,
- Ø využívání stávajících technologií,
- Ø rozvíjení inovačních a k životnímu prostředí šetrných technologií (tj. úspory energie a zdrojů, minimalizování odpadů a emisí, podporování recyklace a opakovaného používání),
- Ø využívání informačních a komunikačních technologií při podporování a zlepšování efektivní činnosti organizace,
- Ø využívání technologií pro podporu zlepšování.

Subkritérium 4 e – Řízení informací a znalostí.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø rozvíjení strategie pro řízení informací a znalostí, která podporuje politiku a strategii organizace,
- Ø identifikování požadavků organizace na informace a znalosti,

- Ø shromažďování, strukturování a řízení informací a znalostí na podporu politiky a strategie,
- Ø poskytování vhodného přístupu k příslušným informacím a znalostem jak pro interní, tak pro externí uživatele,
- Ø využívání informačních technologií pro podporu interní komunikace a řízení informací a znalostí,
- Ø zajišťování a zlepšování platnosti, integrity a ochrany informací,
- Ø tříbení, rozvíjení a chránění jedinečného duševního vlastnictví s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka,
- Ø úsilí o efektivní získávání, zvyšování a využívání znalostí,
- Ø vytváření inovačního a tvůrčího myšlení v rámci organizace s využitím relevantních zdrojů informací a znalostí.

Kritérium 5. PROCESY

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.

Subkritérium 5 a – Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø navrhování procesů organizace včetně těch klíčových procesů, které jsou nezbytné pro uskutečňování politiky a strategie,
- Ø identifikování vlastníků procesů a řízení problémů týkajících se „rozhraní“, tj. vnitřních vztahů v organizaci a vztahů s externími partnery, za účelem efektivního řízení plynule navazujících procesů,
- Ø vytváření systému managementu procesů,
- Ø aplikování systémových norem pokrývajících například problematiku systémů managementu jakosti, environmentálních systémů a systémů ochrany zdraví a bezpečnosti v managementu procesu,
- Ø uplatňování ukazatelů procesů a vytyčování výkonnostních cílů,
- Ø přezkoumávání efektivnosti struktury procesu při uplatňování politiky a strategie organizace.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø identifikování a stanovování priorit příležitostí pro zlepšování a jiných změn, a to jak postupných, tak skokových,
- Ø využívání výsledků výkonnosti a vnímání, stejně jako informací z činností souvisejících s učením se, při stanovování priorit a cílů pro zlepšování a pro zlepšené pracovní postupy,
- Ø stimulování a využívání tvůrčího a inovačního talentu zaměstnanců, zákazníků a partnerů při postupném a skokovém zlepšování,
- Ø objevování a využívání nových návrhů procesů, provozních filozofií a realizačních technologií,
- Ø vytváření vhodných metod pro zavádění změny,
- Ø vedení a řízení způsobů uplatňování nových a změněných procesů,
- Ø sdělování změn procesů všem příslušným zainteresovaným stranám,
- Ø zajišťování, aby pracovníci absolvovali před zavedením nových nebo změněných procesů výcvik týkající se obsluhy těchto procesů,
- Ø zajišťování, aby změny procesů vedly k dosažení předpokládaných výsledků.

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

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø využívání průzkumu trhu, průzkumů u zákazníků a jiných forem zpětné vazby pro stanovení současných potřeb a očekávání zákazníků s ohledem na produkty a služby,
- Ø předjímání a identifikování zlepšení zaměřených na zdokonalování produktů a služeb v souladu s budoucími potřebami a očekávanými zákazníky a jiných zainteresovaných stran,
- Ø navrhování a vyvíjení nových produktů a služeb společně se zákazníky a s partnery, což přidává hodnotu pro zákazníky,

- Ø chápání a předvídání dopadu a potenciálu nových technologií na produkty a služby,
- Ø vyvíjení nových produktů a služeb jak pro současné tradiční trhy, tak pro získání přístupu na ostatní trhy,
- Ø využívání kreativity, inovací a klíčových odborných způsobilostí jak vlastních pracovníků, tak externích partnerů při navrhování a vyvíjení konkurenceschopných produktů a služeb.

Subkritérium 5 d – Produkty a služby jsou vyráběny, dodávány (poskytovány) a je zajišťován jejich servis.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø produkování nebo získávání produktů a služeb v souladu s jejich návrhem a vývojem,
- Ø marketing, sdělování hodnotové pozice a dodávání produktů a služeb stávajícím a potenciálním zákazníkům,
- Ø dodávání produktů a služeb zákazníkům,
- Ø zajišťování servisu produktů a služeb, včetně případného recyklování.

Subkritérium 5 e – Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.

Pro hodnocení lze použít tato kritéria:

- Ø stanovení a plnění požadavků na každodenní styk se zákazníky,
- Ø využívání zpětné vazby z každodenních kontaktů, včetně vyřizování stížností,
- Ø proaktivní styk se zákazníky s cílem projednat jejich potřeby, očekávání a obavy a zabývat se jimi,
- Ø využívání kontaktů při prodeji, servisu, apod. s cílem stanovit úroveň spokojenosti s produkty, se službami a jinými zákaznickými prodejními a servisními procesy,
- Ø usilování o zachování kreativity a inovace v prodejních a servisních vztazích se zákazníky,
- Ø vytváření partnerství se zákazníky, což přidá hodnotu dodavatelskému řetězci,
- Ø využívání pravidelných průzkumů, jiných forem sběru strukturovaných dat a údajů shromážděvaných v průběhu každodenních kontaktů se zákazníky s cílem stanovit a zdokonalovat úroveň spokojenosti ve vztazích se zákazníkem,

Ø informování zákazníků o odpovědném používání produktů.

Kritérium 6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zákazníky.

Subkritérium 6 a – Měřítko vnímání.

Měřítko toho, jak zákazníci vnímají organizaci (získaná např. z průzkumů u zákazníků, od tematických skupin, z hodnocení dodavatelů, z pochval a stížností). V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která **mohou** být používána, patřit:

- **Image organizace:** přístupnost, komunikace, otevřenost (průhlednost), pružnost, proaktivní chování, schopnost reagovat na podněty.
- **Produkty a služby:** kvalita, hodnota, bezporuchovost (spolehlivost), inovace návrhu, dodávání, profil týkající se životního prostředí.
- **Prodejná a poprodejná podpora:** odborné způsobilosti a chování zaměstnanců, poradenství a podpora, literatura a technická dokumentace pro zákazníka, vyřizování stížností, výcvik týkající se produktu, doba odezvy, technická pomoc, záruky a záruční rezerva.
- **Loajálnost:** záměr koupit znovu, ochota koupit od organizace jiné produkty a služby, ochota doporučit organizaci.

Subkritérium 6 b – Ukazatele výkonnosti

Toto jsou měřítko interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předvídání a zlepšování své výkonnosti a pro předvídání vnímání z pohledu svých externích zákazníků. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která **mohou** být používána, patřit:

- **Image organizace:** počty pochval od zákazníků a počet nominací na ceny, pozornost věnovaná tiskem.
- **Produkty a služby:** konkurenceschopnost, míry vad, chyb a nepřijatých produktů/služeb, značky shody a ochrany životního prostředí, záruční rezervy

a záruky, stížnosti, logistické ukazatele, životní cyklus produktu, inovace návrhu a doba pro uvedení na trh.

- **Prodejn^í a poprodejn^í podpora:** potřeba výcviku, vyřizování stížností, míry odezvy.
- **Loajálnost:** doba trvání vzájemného vztahu, efektivní doporučování, četnost/hodnota objednávek, životní cyklus produktu, počty stížností a pochval, nový nebo ztracený obchodní případ, udržení zákazníků.

Kritérium 7. PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své pracovníky.

Subkritérium 7 a – Měřítka vnímání.

Měřítka toho, jak pracovníci vnímají organizaci (získaná např. z průzkumů, od tematických skupin, z rozhovorů, ze strukturovaných hodnocení). V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která **mohou** být používána, patřit:

- **Motivace:** kariérní rozvoj, komunikace, delegování pravomocí (zmocňování), stejné příležitosti, angažovanost (zapojení), způsob vedení, příležitost učit se a dosahovat výsledky, uznání, vytyčení cíle a jeho hodnocení, hodnoty, poslání, vize, politika a strategie organizace, výcvik a rozvoj.
- **Spokojenost:** správa organizace, podmínky zaměstnanosti, technické vybavení a služby, podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti, pracovní jistota, mzda a výhody, rovné vztahy mezi pracovníky, management změny, politika a vliv organizace s ohledem na životní prostředí, role organizace v regionu a ve společnosti, pracovní prostředí.

Subkritérium 7 b – Ukazatele výkonnosti.

Toto jsou měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti pracovníků v organizaci a pro předvídání jejich vnímání. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která **mohou** být používána, patřit:

- **Dosažené výsledky:** požadavky na odbornou způsobilost versus dostupná odborná způsobilost, produktivita, míry úspěšnosti výcviku a rozvoje ke splnění cílů, externí ceny a uznání.
- **Motivace a zapojení:** angažovanost ve zlepšovatelských týmech, angažovanost v pobídkových programech, úrovně výcviku a rozvoje, měřitelné přínosy týmové práce, uznání jednotlivců a týmů, míry odezvy na průzkumy u pracovníků.
- **Spokojenost:** úrovně absence a nemocnosti, úrovně úrazovosti, důvody ke stížnostem, trendy nábory pracovních sil, fluktuace zaměstnanců a loajalita, stávky, využívání technických vybavení a zaměstnaneckých výhod poskytovaných organizací.
- **Služby poskytované pracovníkům v organizaci:** správnost personálního řízení, efektivnost komunikace, rychlost odezvy na dotazy, hodnocení výcviku.

Kritérium 8. SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost.

Subkritérium 8 a – Měřítka vnímání.

Tato měřítka se týkají organizace společností (získaná např. z průzkumů, ze zpráv, z článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů veřejnosti, vládních orgánů). Některá měřítka obsažená v návodu k těmto měřítkům vnímání mohou být aplikovatelná i u ukazatelů výkonnosti a naopak. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která **mohou** být používána, patřit:

- **Image organizace:** přístupnost ke kontaktům jako zaměstnavatel a jako odpovědný člen společenství.
- **Vystupování jako odpovědného občana:** předávání informací týkajících se společnosti, nediskriminační postupy, dopad na místní, regionální, národní a globální ekonomiku, vztahy s příslušnými orgány, etické chování.
- **Angažovanost ve společenstvích, kde organizace působí:** angažovanost ve vzdělání a výcviku, angažovanost orgánů společenství v příslušných činnostech,

podpora zdravotnických a sociálních výhod, podpora sportu a rekreace, dobrovolná práce a dobročinnost.

- *Snižování a prevence obtěžování (např. hlukem, prachem, zápachem apod.) v důsledku vlastních činností anebo v průběhu životního cyklu vlastních produktů a služeb:*
- zdravotní rizika a nehody, hluk a zápach, nebezpečí (bezpečnost), znečišťování a toxické emise, analýza dodavatelského řetězce, hodnocení výkonnosti s ohledem na životní prostředí či hodnocení životního cyklu.
- *Předkládání zpráv o činnostech s cílem přispět k ochraně a udržitelnosti zdrojů:* výběr dopravy, ekologický vliv, snižování a eliminace odpadů a obalů, náhrada surovin nebo jiných vstupů, využívání veřejných služeb, např. plynu, vody, elektrické energie, recyklace.

Subkritérium 8 b – Ukazatele výkonnosti.

Toto jsou měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti organizace a pro předvídání vnímání z pohledu společnosti. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která **mohou** být používána, patřit:

- *Zvládání změn v úrovních zaměstnanosti.*
- *Jednání s orgány o otázkách týkajících se:* certifikace; celního odbavování; importu či exportu; plánování; uvolňování produktů.
- *Přijaté počty a ceny:* výměna informací ve vztahu ke správné praxi, k auditování a k předkládání zpráv v oblasti společenské odpovědnosti.

Kritérium 9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.

Subkritérium 9 a – Klíčové výstupy výkonnosti.

Tato měřítka jsou klíčovými výsledky definovanými organizací a odsouhlasenými v její politice a strategii. V závislosti na účelu a cílech organizace **mohou** být některá z měřítek

obsažených v návodu ke klíčovým výstupům výkonnosti aplikovatelná i u klíčových ukazatelů výkonnosti a naopak.

Mezi finanční výstupy může patřit:

- údaje týkající se trhu a obecné údaje (obrat, ceny akcií, dividendy, atd.)
- rentabilita (hrubý zisk, příjmy na akcii, příjmy před zúročením a zdaněním, kontribuční rozpětí, atd.)
- informace týkající se investic a aktiv (ukazatel rentability dlouhodobě vložených zdrojů, návratnost čistých aktiv, výnos vloženého kapitálu, atd.)
- rozpočtování (výkonnost vůči rozpočtu organizace nebo jednotky).

Mezi nefinanční výstupy může patřit:

- podíl na trhu;
- doba pro uvedení na trh;
- míry úspěchu;
- objemy;
- výkonnost procesů.

Subkritérium 9 b – Klíčové ukazatele výkonnosti.

Tato měřítka jsou měřítka provozní, která organizace používá pro monitorování a chápání procesů, pro předjímání a zlepšování svých případných klíčových výstupů výkonnosti. V závislosti na účelu organizace může mezi příklady měřítek, která **mohou** být používána, patřit:

Finanční ukazatele:

- cash flow;
- odpisy;
- náklady na údržbu;
- náklady na projekty;
- třídy úvěruschopnosti (duševní kapitál).

Nefinanční ukazatele:

- procesy (výkonnost, hodnocení, inovace, doby cyklu);

- externí zdroje včetně partnerství (výkonnost dodavatelů, dodavatelská cena, množství a přidaná hodnota partnerství, množství a přidaná hodnota společných zlepšování s partnery);
- budovy, zařízení a materiály (míra vad, obrat skladových zásob, využití);
- technologie (míra inovací, hodnota duševního vlastnictví, patenty, licenční poplatky);
- informace a znalosti (dostupnost, integrita, hodnota duševního kapitálu).

6. SPOLEČNOST LINET POHLEDEM POŽADAVKŮ MODELU EFQM

Sebehodnocení ve společnosti LINET bylo prováděno na základě dodaných informací od členů týmu modelu EFQM, kteří byli slovně dotazováni na otázky týkající se sebehodnocení. Výsledky z tohoto průzkumu napříč celou společností byly zpracovány a sepsány do podoby silných stránek a oblastí pro zlepšování u jednotlivých kritérií.

Karta „RADAR“ je základním nástrojem hodnocení. V oblasti kritérií 1-5 (předpoklady) se karta „RADAR“ používá pro hodnocení přístupu (důkladný, integrovaný), aplikace přístupu (zavedená, systematická), hodnocení a přezkoumání přístupu (měření, učení se, zlepšování). V oblasti kritérií 6-9 (výsledky) se karta „RADAR“ používá pro hodnocení výsledků (trendy min. 3 roky, srovnání s vlastními cíli, srovnání s externími „nejlepšími ve třídě“, výsledky dosaženy přístupy) a rozsahu výsledků (výsledky postihují příslušné oblasti, jsou přiměřeně segmentovány např. podle zákoníků).

Obecný přístup bodovací metody:

- pročíst celou dokumentaci (základní koncepci zprávy), udělat si všeobecný přehled o organizaci,
- ohodnotit dokumentaci pomocí bodovacího sešitu,
- přidělit skóre a zvážit za použití metodiky „RADAR“- silné stránky a příležitosti pro zlepšování.

Kritérium 1. VEDENÍ

Subkritérium 1 a - Vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence.

Silné stránky:

- ředitel společnosti zcela jednoznačně určuje vize a poslání společnosti z pohledu dlouhodobého horizontu rozvoje a členové vrcholového vedení tuto vizi a poslání dále

- šíří a prezentují
- delegování pravomocí ve společnosti umožňuje efektivní způsob řízení bez zbytečných formalit
- zapojením do řízení společnosti, účastí na různých jednáních a setkání na podporu vize a strategie firmy je vrcholové vedení příkladem zapojení vedoucího pracovníka do rozvoje firmy
- podpora rozvoje vybraných pracovníků formou trvalého vzdělávání a učení se i na stanovených setkáních pracovních týmů (výroba, kvalita, obchod, marketing)
- členové vrcholového vedení se zúčastňují úkolů projektových týmů při zlepšování.

Oblasti pro zlepšování:

- v mnoha oblastech řízení není „vymáhána“ daná zodpovědnost vedoucích pracovníků,
- přestože mají v daných kompetencích široké spektrum rozhodovacích pravomocí, které
- však nejsou naplňovány
- nejsou zcela jednoznačně stanoveny priority v rámci zlepšování, například při stanovování nových projektů, které jsou mnohdy z časového hlediska neuskutečnitelné, čímž dochází k nepředpokládaným rozporům mezi chtěním a uměním (nejsou plněny termíny, dochází k nárůstu nákladů u jednotlivých projektů)
- členové vrcholového vedení při jednáních projektových týmů (účast nižších složek řízení – podřízených) mnohdy hovoří proti sobě, čímž nedávají svým podřízeným dobrý příklad, pokud k tomu přistupují takto: „Když se nedomluví nahoře, jak to mohou chtít po nás?“.

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

Silné stránky:

- organizace společnosti se vyvíjí na základě rozvoje společnosti

- řízení procesů je v základním schématu dáno maticí odpovědností, zodpovědnosti i pravomoci jsou stanoveny pro všechny oblasti řízení procesů
- politika společnosti reaguje na požadavky změn (budování systémů dle standardů ISO 14001, OHSAS 18001), ve svém základě je však zpracována v souladu s dlouhodobou strategií společnosti, bez nutností zásadnějších změn, každoročně podléhá přezkoumání vedením v souladu s ročním hodnocením společnosti
- jsou stanoveny procesy měření, přezkoumávání výsledků měření i možnosti zlepšování

Oblasti pro zlepšování:

- stanovení struktury organizace však mezi jednotlivými články řízení, i ve struktuře vrcholového vedení jsou různorodé a výsledky jednotlivých oblastí nezodpovídají stanoveným prioritám, členové vrcholového vedení si mnohdy vyměňují invektivy před podřízenými, což nepřispívá ke správnému řízení
- výsledky měření, jako podklad pro zlepšování nejsou zcela využívány pro rozvoj společnosti, přesto, že společnost zajišťuje z procesů velké množství dat, které nejsou pravděpodobně vždy využívány
- nejsou pravděpodobně zcela zvládnuté návyky některých členů vrcholového vedení v oblasti komunikací a řízení (komunikace je mnohdy zaměňována za boj)

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

Silné stránky:

- při plánování nových výrobků je zapojena jak odborná veřejnost – konečný uživatel výsledných produktů, tak také někteří dodavatelé, kteří se podílejí na vývoji nových výrobků
- partnerství s některými dodavateli je možno dokladovat dlouhodobou spoluprací i z pohledu rozvoje dodavatelů – pro velkou část dodavatelů je společnost LINET strategickým zákazníkem
- pořádání zákaznických dnů a setkávání s dodavateli i na úrovni vrcholového vedení
- vydávání časopisu pro odbornou veřejnost (Komfort) v písemné i elektronické podobě

- vydávání klinické literatury
- podílení se na podpoře společenských akcí (například Sestra roku)
- spolupráce se společností IPA při pořádání seminářů s výměnou zkušeností
- vybudování podnikatelské univerzity – Akademie produktivity a inovací
- filosofie otevřené společnosti, kdy firma svým přístupem pomáhá mnoha dodavatelům v efektivnějším řízení a přístupu k informacím

Oblasti pro zlepšování:

- větší využití zkušeností obchodních partnerů – dodavatelů při vývoji nových produktů

Subkritérium 1 d - Vůdčí osobnosti spolu s pracovníky v organizaci posilují kulturu excellence.

Silné stránky:

- pravidelné informace o životě ve společnosti pomocí firemního měsíčníku
- každoroční setkání vrcholového vedení (ředitele společnosti) s pracovníky firmy – osobní setkání
- vedení společnosti je pracovníkům společnosti přístupné – vrcholové vedení není pracovníky nedobytnou pevností
- podpora vedení rozvojovým programům

Oblasti pro zlepšování:

- zajistit, aby vedení společnosti mluvilo pro všechny pracovníky stejným jazykem
- malá péče je věnována přístupu k pracovníkům některými členy vrcholového vedení
- malá podpora komunikačním dovednostem – vhodná kombinace může předcházet mnoha nedorozuměním
- rovnocenná příležitost je ve společnosti v mnoha ohledech pouze proklamací, příkladem může být rozdílný přístup např. ve mzdové oblasti u pracovníků montáže (rozdíl v přístupu k mužům a ženám)

Subkritérium 1 e - Vůdčí osobnosti identifikují a prosazují organizační změny.

Silné stránky:

- investice do modernizací jdou spolu s požadavky na maximální možnou míru kvality dodávek
- plánované změny v organizaci jsou pracovníkům oznamovány ve firemním měsíčníku
- podpora pracovníkům je dána například i možností „samokontroly“

Oblasti pro zlepšování:

- i přes nedostatky v některých oblastech řízení (např. konstrukce, nákup) nejsou změny řešeny v maximální míře efektivnosti
- organizační změny nejsou s pracovníky projednávány předem tak, aby bylo možno využívat i jejich přístupu k efektivnímu řízení – málo pozornosti je věnováno hlasu „zdola“
- využití kapacit znalostí a dovedností na všech stupních řízení při podpoře komunikací a sdělování informací – sdělování informací patří k jedné z největších bariér efektivního rozvoje řízení

Kritérium 2. POLITIKA A STRATEGIE

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

Silné stránky:

- setkání se zákazníky – zákaznické dny pomáhají přiblížit požadavky zákazníků – jejich potřeby
- informace od zákazníků při použití výrobků společnosti pomáhají nacházet nová řešení v použití
- identifikace a rozvoj trhů pomáhá při nacházení nových příležitostí na nových trzích – předpoklad i pro nové technologie a využití materiálů co nejméně zatěžujících životní prostředí
- analýza výrobků konkurence pomáhá zefektivnit nejen marketing společnosti na stávajících i nových trzích, ale dává nové možnosti při vývoji, konstrukci i výrobě nových výrobků

- variabilita sortimentu výrobků dle požadavků jednotlivých trhů (např. požadavky francouzského trhu)

Oblasti pro zlepšování:

- do strategie by bylo vhodné zpracovat požadavky na zlepšení komunikace ve společnosti na všech úrovních včetně práce s lidskými zdroji

Subkritérium 2 b - Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření

výkonnosti, z průzkumu, z činností souvisejících s učením se a ze souvisejících externích činností.

Silné stránky:

- jsou analyzovány výsledky ukazatelů výkonnosti ve společnosti při výrobě
- externí firmy zabezpečují informační – tiskový servis v oblasti několika parametrů oblasti výroby a podnikání společnosti LINET
- v rámci hodnocení dodavatelů – především zákaznických auditů – jsou hodnoceni klíčoví dodavatelé z pohledu kvality, časovosti a efektivnosti dodávek
- společnost ve své politice, cílech i řízení společnosti zohledňuje požadavky standardů řízení v oblasti životního prostředí i bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tyto standardy doporučuje také svým dodavatelům
- probíhající analýzy při plánování nových technologií výroby

Oblasti pro zlepšování:

- rozvoj společnosti přináší nové požadavky na řízení výroby, které má velké rozdíly mezi ranní a odpolední směnou, zefektivnění může přinést i zajištění výroby dle požadavků – organizace výroby – za minimálních provozních nákladů
- oblast portfolia dodavatelů by bylo pravděpodobně vhodné rozdělit do několika segmentů z pohledu kvality dodávek, vytvořit portfolio prověřených dodavatelů a využít co nejefektivněji dodávky s nejvyššími jakostními parametry s efektivitou nákladů
- výsledky zákaznických auditů efektivně zapojit do procesu zlepšování ve společnosti
- využití zkušeností dodavatelů při náběhu nových technologií

Subkritérium 2 c - Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

Silné stránky:

- cíle jsou zpracovány na obchodní rok v souladu s hodnocením předcházejícího roku a plně v souladu se stanovenými strategiemi společnosti i její politikou IMS
- na základě analýz přichází společnost s novými technickými řešeními, které v mnoha ohledech určují směr rozvoje používání nemocničních a pečovatelských lůžek, což dává konkurenční výhodu na trhu (pouze krátkodobě)
- správnost stanovených strategií dokladuje rozšiřující se počet oblastí, kam výrobky společnosti pronikly
- strategie společnosti směřuje k maximální míře ochrany životního i pracovního prostředí

Oblasti pro zlepšování:

- v rámci řízení společnosti jsou hodnocena příslušná rizika trhu, tato rizika však nejsou plně komunikována na všech úrovních řízení
- pravděpodobně nejsou identifikovány kritické faktory úspěchu v době, kdy jde společnost vzhůru a není plně vidět co je za horizontem a to může být pro společnost velmi nebezpečné
- není vhodným způsobem řešeno zavedení politiky a strategie „zezdola“, kdy je možno maximálně využít znalosti a dovednosti pracovníků společnosti

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

Silné stránky:

- zcela jednoznačně jsou stanoveny procesy řízení politiky, strategie i přezkoumání, ve společnosti se nejedná o formální náležitost a jsou jim přítomni a zapojeni všichni pracovníci vrcholového vedení
- politika i cíle jsou sdělovány do všech úrovní
- porady vedení společnosti zadávají a vyhodnocují plnění úkolů

Oblasti pro zlepšování:

- výsledky a změny procesů nejsou plně sdělovány – komunikovány s nižšími úrovněmi řízení
- politika a strategie není komunikována na nižších stupních, čímž není pravděpodobně plně pochopena a pracovníci společnosti ji naplňují jen plány a cíli
- priority nejsou vždy zcela sdělovány, což přináší nejednotnost řízení v různých úrovních i jednotlivých útvarech – priority by měly být sdělovány napříč společnostmi a měla by být vyvozována odpovědnost za jejich řešení – při nejednoznačných rozhodnutích může docházet k formálnímu plnění bez dodržení maximální míry efektivity řízení procesů (projektů)
- neplnění úkolů není sankcionováno – příslušně stanovené odpovědnosti se pravděpodobně odrážejí na výši odměny (mzda, mimořádné odměny, podíly), jejich neplnění přitom může ohrozit plnění úkolů i jiných útvarů

Kritérium 3. PRACOVNÍCI

Subkritérium 3 a - Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.

Silné stránky:

- společnost využívá změny dodavatelů k efektivnějšímu řízení dodávek – výrobků nebo komponent
- ve společnosti probíhají jednání pracovních týmů, které pomáhají zlepšovat efektivitu řízení
- pracovníci jsou informováni o změnách politik, cílů i plánů pomocí informačních tabulí, případně informacemi v podnikovém měsíčníku

Oblasti pro zlepšení:

- jednání pracovních týmů jsou v mnoha případech pouze formální záležitostí, výstupy pro jednotlivé pracovní týmy jsou z pohledu informací (týmové tabule) neaktuální a nemají mnohdy pro pracovníky vypovídající schopnost pro efektivní řízení
- plánování lidských zdrojů nepatří mezi silné stránky společnosti, příkladem může být obměna pracovníků v oblasti obchodu

- systém kariérního řádu a plánování nástupnictví by bylo vhodné zpracovat pro efektivní způsob rozvoje společnosti, které se bez efektivního řízení lidských zdrojů nevyužívá

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

Silné stránky:

- výcvik pracovníků v oblasti výroby a montáže zabezpečuje možný rozvoj společnosti v této oblasti
- společnost věnuje velkou pozornost rozvoji především rozvoji středního managementu v oblasti jazykových znalostí
- probíhá pravidelné hodnocení pracovních týmů
- dochází k aktualizaci týmových cílů
- ročně dochází k hodnocení pracovníků

Oblasti pro zlepšování:

- efektivita plánu výcviku a rozvoje lidských zdrojů pravděpodobně „nedrží krok“ s rozmachem společnosti
- pracovníci nejsou efektivně zapojeni do systému rozvoje lidských zdrojů, nejlépe pod pojmem „každý majitelem pracoviště“
- nejsou využívány metody vycházející z hodnocení pracovních týmů pro „učení se“ ostatních týmů
- z ročního hodnocení nejsou zpracovány plány osobního rozvoje pracovníků pro efektivní rozvoj společnosti

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

Silné stránky:

- existuje stanovení podpor týmové práci
- probíhá roční setkání všech pracovníků společnosti s vedením firmy
- byly zaznamenávány pokusy o hodnocení spokojenosti pracovníků

- probíhají roční produktová školení příslušných pracovníků pro zvýšení efektivity jejich činnosti

Oblasti pro zlepšování:

- i přes stanovení kompetencí daných minimálně maticí odpovědností, u mnoha vedoucích pracovníků – manažerů nejsou přijímány osobní zodpovědnosti za daná řešení a mnohdy jsou „shazovány na druhé“
- chybí efektivní způsob využívání zlepšování ze strany pracovníků, kteří mohou přispět z pohledu výkonu svých prací k mnohým zlepšením – při efektivní komunikaci napříč všemi úseky společnosti by mohli přinést vyšší úspory nákladů
- týmová práce je mnohdy formální, včetně podpory jejího uplatňování
- hodnocení spokojenosti není využíváno ke zlepšování řízení lidských zdrojů
- všem pracovníkům není měřeno stejným metrem (i když některý pracovník trvale snižuje efektivitu řízení a není „plnohodnotným partnerem ostatním kolegům“, nic se neděje – častý stesk i z úrovně středního managementu)

Subkritérium 3 d - Pracovníci a organizace spolu vedou dialog.

Silné stránky:

- společnost má otevřený způsob komunikace všemi směry, vedení není „nedostupnou“ tvrzí
- ředitel společnosti ročně provádí setkání s jednotlivými pracovníky, kde se mohou vyjádřit k chodu a fungování (nebo opačně) společnosti
- do firemního měsíčníku (Naše noviny) mohou přispívat téměř všichni zaměstnanci

Oblasti pro zlepšování:

- není efektivní způsob řízení komunikačních vazeb uvnitř společnosti, jednotlivé úrovně řízení i komunikace mezi jednotlivými útvary probíhají velmi „uzavřeně“, díky neinformovanosti příslušných pracovníků na různých úrovních dochází ke zkreslování informací, zatajování informací, přenosu informací s časovým zpožděním, čímž dochází k dalšímu způsobu neefektivního řízení
- výstupy z informací zezdola nejsou plně využívány pro zefektivnění komunikace ve společnosti

- nejlepší znalosti a dovednosti nejsou efektivně sdělovány – mnohé informace si ponechávají mnozí pracovníci pro sebe, nesdělují je tam, kde by s nimi mohlo být efektivně pracováno (rivalita mezi úseky a odděleními)
- není zajištěno, zda vydávaný měsíčník skutečně odpovídá na dotazy pracovníků, zda jim jsou předávány ty správné informace

Subkritérium 3 e - Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a pečují se o ně.

Silné stránky:

- pracovníci mají k dispozici sociální zařízení na dobré úrovni
- pracovníkům jsou k dispozici nápojové a stravovací automaty, včetně jídelny s možností stravování v obou směnách

Oblasti pro zlepšování:

- není nastaven efektivní motivační systém odměňování ve všech úrovních společnosti
- v oblasti odměňování existuje diskriminace žen při výkonu stejné práce jako u mužů
- existuje malé povědomí u pracovníků v otázkách zdraví, bezpečnosti a ochrany životního prostředí

Kritérium 4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Subkritérium 4 a - Řízení externích partnerství.

Silné stránky:

- rozvoj společnosti je dán i vstupem na nové trhy pomocí majetkových účastí v dalších společnostech (LINET France, Desan Flex, LINET Far East)
- podpora prodeje je podpořena v ČR i členstvím společnosti v Asociaci výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků
- s mnoha dodavateli je navázána oboustranně výhodná partnerská spolupráce (dodavatel vyrábí pod značkou LINET, současně mu společnost zabezpečuje klíčový finanční příjem)
- odborné zkušenosti dodavatelů jsou využívány již při návrhu a vývoji

- odborná veřejnost se podílí na testování produktů společnosti a napomáhá tak efektivnějšímu vývoji produktů
- společnost zabezpečuje školení pro své dodavatele tak, aby v případě určitých zakázek mohli provádět instalaci produktů
- vytvořené široké servisní spektrum pro výrobky LINET nejen v ČR, ale i v zahraničí

Oblasti pro zlepšování:

- ne vždy jsou plně a efektivně využity odborné znalosti obchodních partnerů
- nejsou efektivněji využívány zkušenosti servisních partnerů pro zefektivnění nových konstrukcí

Subkritérium 4 b - Řízení finančních prostředků.

Silné stránky:

- finanční strategie jsou dány i v ročních cílech – v cílech jsou stanoveny i finanční výkony
- finanční zdroje jsou trvale řízeny průběžnou analýzou CASH FLOW
- na základě vyhodnocování nákladovosti v oblasti výroby jsou plánovány investice do technologií
- pro podporu efektivního řízení finančních zdrojů byl nasazen a rozvíjí se systém K2
- ve společnosti je zpracováván a hodnocen „reporting“, který umožňuje efektivněji využívat finanční data pro řízení

Oblasti pro zlepšování:

- nejsou jednoznačně stanoveny pravidla pro plně efektivní finanční řízení – vyšší prodej neznamená automaticky vyšší efektivitu
- ne všichni pracovníci jsou finančně zainteresováni do hodnocení a naplňování klíčových finančních ukazatelů
- ne zcela efektivně jsou nastaveny parametry pro vytváření a uplatňování hlavních řídicích procesů
- „reporting“ není ve společnosti využíván oprávněnými uživateli

Subkritérium 4 c - Řízení budov, zařízení a materiálů.

Silné stránky:

- společnost za celou svou dobu své existence reaguje na rozvíjející se možnosti trhů výstavbou nebo modernizací nových objektů
- společnost pro rozvoj výroby a také větší soběstačnost nakupuje nové technologie
- v rámci výroby existuje snaha o využití vstupních komponent co nejvíce šetrných k životnímu prostředí

Oblasti pro zlepšování:

- s rozvojem objemů výroby nedochází ke snižování produkce odpadů v poměru na jednotku výkonu
- stále dochází k neefektivnímu nákupu materiálů i kooperací (více nákladů)
- při nákupu materiálu dochází k neefektivnímu čerpání nákladů za dopravu (někdy je cena dopravy v ceně materiálu, přesto LINET zajišťuje vlastní dopravu)
- dochází k neefektivnímu řízení nákupu a toku materiálů – vysoká rozpracovanost, možnost častějších chyb při montáži, nekompletnosti dodávek, zvýšené nároky na skladové prostory – mnohdy se nedá montáž ani projít)

Subkritérium 4 d - Řízení technologií.

Silné stránky:

- nákup nových technologií zvyšuje nerovnoměrnost v kvalitě některých dodávek a zabezpečuje vyšší soběstačnost některých vstupních dílů
- již při vývoji jsou v maximální míře požadovány recyklovatelné materiály
- využívání nejnovějších informací při rozvoji technologií

Oblasti pro zlepšování:

- zvážení efektivity technologií i z pohledu skutečných nákladů – využitelnost strojního vybavení (u moderních technologií není maximální využitelnost, což snižuje návratnost investic)
- ne všechny nově zaváděné technologie splňují v konečném důsledku požadavky na efektivní nasazení (celkové náklady i kvalita)

Subkritérium 4 e – Řízení informací a znalostí.

Silné stránky:

- jednotlivé úseky společnosti mají nasazeny vhodné způsoby pro získávání informací – zpětných vazeb
- v rámci zefektivnění informací v oblasti dodávek jsou někteří dodavatelé zapojeni do systému KANBAN, případně do elektronické podoby řízení stavu skladových karet
- je zaveden systém K2 pro řízení vnitřních informací (Komplexní systém pro řízení podniků, který ve svých modulech provázaně řídí činnosti jednotlivých oblastí podnikového řízení. Je nadčasovým softwarem, který splňuje všechny požadavky kladené na informační systémy při současném stavu vývoje IT. Pracuje s jasnou vizí a připraveností na očekávaný vývoj této dynamicky se rozvíjející oblasti v budoucích letech. IS K2 je vhodný pro všechny segmenty firem. Je rozdělen do tří produktů tak, aby plně zabezpečil kvalitu, stabilitu a funkcionalitu, které jednotlivé segmenty požadují a potřebují. Podstatou však zůstává skutečnost, že systém je stále tentýž, tedy má stejnou datovou strukturu i systémovou logiku a v případě růstu to pro podnik neznamena enormní investice související s přechodem na jiný technologicky a funkčně výkonnější informační systém. Vrcholoví manažeři obchodních a výrobních firem pro každodenní správná rozhodnutí vyžadují přesnou znalost obchodní a finanční situace firmy. Klíčovým nástrojem pro tuto činnost se stává software umožňující data a informace rychle, podrobně a přesně evidovat, vyhodnocovat a používat k řízení podniku.)

Oblasti pro zlepšování:

- není nastaven efektivní způsob řízení informací mezi jednotlivými úseky společnosti – informace nejsou efektivně sdělovány
- mnohdy vážne aktualizace stavů skladových karet – nedořešený způsob odpisů ze skladových karet – dokud není výrobek zkompletován, není odepsán ze skladu, byť již fyzicky jsou ve skladu jiné stavy
- systém K2 není doladěn tak, aby mohl přinášet efektivní informace pro všechny účastníky

Kritérium 5. PROCESY

Subkritérium 5 a – Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.

Silné stránky:

- procesy ve společnosti jsou popsány
- vlastníci procesů jsou identifikováni a hlavní odpovědnosti jsou popsány v matici odpovědností
- procesy jsou řízeny svými vlastníky
- společnost využívá mezinárodní standardy řízení (ISO 9001, 14001, 13485, OHSAS 18001), potvrzení jsou příslušné certifikace
- s ohledem na oblast zdravotnických prostředků prochází mnohé výrobky příslušným schvalovacím procesem dle požadavků příslušné legislativy
- společnost má pojištěna rizika u komerčních pojišťoven

Oblasti pro zlepšování:

- vlastníci procesů neprovádí aktualizace procesů dle vyvolaných změn
- především procesy návrhu a vývoje, nákupu a řízení lidských zdrojů jsou pod standardem řízení ostatních procesů (nazveme-li vysokou výkonnost těchto procesů standardem řízení v LINETu)
- vlastníci procesů „svalují vinu“ za neplnění na ostatní útvary – nedostatky v komunikaci, kvalita může za vše!
- Velmi formálním je ve společnosti prováděn proces řízení rizik (především požadavky normy ČSN EN ISO 14971:2001) – v případě závažných nehod hrozí společnosti vysoké postihy! V případě zjištění nedodržení povinností komerční pojištění škody neuhradí!
- Nejsou stanoveny způsoby hodnocení efektivnosti struktury procesů

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

Silné stránky:

- identifikace změn je potvrzena rozvojem společnosti, kdy v současnosti je společnost světovou špičkou v určitých typech lůžek

Oblasti pro zlepšování:

- skokové zlepšování není podpořeno i zlepšováním v oblasti řízení
- zcela jednoznačně nejsou identifikovány metody pro efektivní zvládnání změn
- výsledky nejsou zcela jednoznačně potvrzeny používáním efektivních změn procesů – výrobek je zadáván do výroby, případně je nabízen k prodeji, přestože nejsou ukončeny všechny kroky procesů od návrhu po výrobu

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

Silné stránky:

- existuje průzkum spokojenosti zákazníků z pohledu produktů i služeb
- ve spolupráci s odborníky v oblasti zdravotnických potřeb jsou identifikovány potřeby trhu
- nové produkty jsou vyvíjeny i z pohledu potřeb „jiných“ trhů, viz. trh Francie
- jsou využívány zkušenosti dodavatelů při změnách a inovacích produktů
- v rámci inovací svých produktů je sledována i konkurence
- společnost nabízí i pronájem svých produktů těm, kteří si nemohou dovolit produkty zakoupit
- společnost je zapojena i do charitativních akcí, které na jedné straně skutečně pomohou potřebným, na straně druhé přináší povědomí o společnosti (příklad spolupráce s Kapkou naděje)

Oblasti pro zlepšování:

- nejsou plně sdělovány informace od zákazníků zpět k vývoji a konstrukci
- ne zcela efektivně jsou využívány zkušenosti a doporučení obchodních partnerů (dodavatelů) při návrhu inovací nebo nových produktů (velké množství změn u jednotlivých výrobků z pohledu použitých materiálů)

Subkritérium 5 d – Produkty a služby jsou vyráběny, dodávány (poskytovány) a je zajišťován jejich servis.

Silné stránky:

- výrobky a služby jsou nabízeny v širokém spektru možných použití a je reagováno na potřeby trhů na základě jeho odezvy
- společnost nabízí různé „kanály“ na přenos informací směrem k zákazníkům, podpořené jak účastmi na odborných výstavách, veletrzích a speciálních prospektů, tak i elektronickou formou na www stránkách společnosti, zasláním e-mailových informací o produktech a podpoře na adresy zákazníků, partnerů a obchodníků
- existuje diferenciací servisních záručních i pozáručních služeb dle potřeb jednotlivých trhů
- společnost se podílí i na odborných a společenských akcích, čímž přispívá k povědomí o společnosti

Žádné oblasti pro zlepšování.

Subkritérium 5 e – Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.

Silné stránky:

- společnost LINET je v oblasti dodávek produktů a služeb k dispozici v maximální možné míře – přístup na stránky www online, příslušní pracovníci v co nejširším rozsahu
- jsou využívány zpětné vazby od zákazníků i od smluvních partnerů, kteří provádějí testování výrobků
- kromě firemních dokumentů jsou odborné veřejnosti k dispozici i příslušné reklamní akce
- dlouholetá spolupráce u určitých zákazníků potvrzuje správnou cestu v péči o zákazníky – reference od zákazníků
- společnost v oblasti používání produktů v technické dokumentaci i příslušným značením dílů přispívá k ochraně životního prostředí

Žádné oblasti pro zlepšování.

Kritérium 6. ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 6 a – Měřítko vnímání.

Silné stránky:

- ocenění v oblasti zdravotnických lůžek z veletrhů a výstav
- ředitel společnosti ing. Zbyněk Frolík získal v roce 2003 cenu Podnikatel roku
- v roce 2004 2.místo v soutěži o nejlepší web
- v roce 2005 získal cenu za nejpřístupnější web (webová prezentace)
- společnost se pravidelně umísťuje v hodnocení CZECH TOP100
- ocenění i v oblasti designu za lůžko MULTICARE (Národní cena za design 2000)

Oblasti pro zlepšování:

- na stránky společnosti umístit příslušná ocenění – vyšší prezentace a povědomí veřejnosti (zákazníků a partnerů) o získaných oceněních

Subkritérium 6 b – Ukazatele výkonnosti

Silné stránky:

- pozitivní trend je možno vysledovat u hodnocení spokojenosti zákazníků (probíhá přes tři roky a každý ¼ rok je předáváno vedení, obchodu, servisu a marketingu)
- výsledky hodnocení vad jako pozitivní informace pro zlepšování systému
- účast partnerů na vyhlášených školeních v LINETu
- pozitivní výsledky z pořádaných seminářů pro odbornou veřejnost
- pozitivní výsledky z Akademie produktivity a inovací
- pozitivním je i získání registrace střediska ES prohlášení o shodě s typem Českého metrologického institutu na vážní lůžkové systémy
- každoroční zvyšující se počet zákazníků na trhu

Oblasti pro zlepšování:

- nejsou výsledky z dlouhodobého hodnocení zákazníků (minimálně tříletý trend)
- nejsou výsledky hodnotící loajálnost jednotlivých odběratelů
- nejsou výsledky reklamací proti vyrobeným lůžkům (snižování/zvyšování)
- není využíván z pohledu efektivnosti poměr nákladů zisk/reklamace

Kritérium 7. PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 7 a – Měřítko vnímání

Silné stránky:

- výsledky dotazníkové akce v roce 2005 odpověděli vedení společnosti na některé palčivé otázky
- společnost motivuje pracovníky i pomocí cílových odměn a věrnostních prémie za odpracované roky
- průměrná mzda zaměstnanců několik let přesahuje průměr ČR

Oblasti pro zlepšování:

- u výsledků spokojenosti pracovníků není možné vysledovat pozitivní trendy (min. 3 roky zpětně)
- dotazníky neodevzdala ani polovina pracovníků společnosti

Subkritérium 7 b – Ukazatele výkonnosti

Silné stránky:

- produktivita dle výsledků jednotlivých pracovních týmů se zvyšuje
- ředitel společnosti ze setkání se zaměstnanci (spokojenost zaměstnanců) získává nezkrácené informace použitelné pro zlepšování řízení lidských zdrojů
- probíhá pravidelné roční hodnocení pracovníků nadřízenými

Oblasti pro zlepšování:

- nejsou zaznamenávány pozitivní trendy (nehodnotí se průběžně - tj. min. 3 roky zpětně)
- nejsou dokladovatelné výstupy z pohovorů se ředitelem pro rozvoj řízení lidských zdrojů

Kritérium 8. SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Subkritérium 8 a – Měřítko vnímání

Silné stránky:

- významný zaměstnavatel slánského regionu z pohledu počtu zaměstnanců
- „vzorný“ plátců daně – roční daň odváděna společností dosahuje asi 30% slánského regionu

- 5 milionů korun finančních a naturálních darů za poslední tři roky v oblasti podpory nemocnic, domovů důchodců, ústavů sociální péče, do oblasti kultury a sportu
- spolumajitelé společnosti LINET jsou zakladateli API (Akademie podnikání a inovací) – otevřené vzdělávací společnosti pro podnikatele
- několik let po sobě ocenění v hodnocení CZECH TOP 100

Oblasti pro zlepšování:

- nedostatečné výstupy dat v oblasti snižování odpadů a nákladovosti oblasti ekologie všeobecně

Subkritérium 8 b – Ukazatele výkonnosti

Silné stránky:

- společnost je certifikována dle standardů ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485, prověření výrobků standardem NF od LNE France
- ocenění výrobků z veletrhů a výstav
- zisk Národní ceny za design 2000 Multicare, vynikající design 2006 Image a SPRINT, Mezinárodní cena DESIGN PRESTIGE za dlouhodobou a intenzivní práci s designem
- každoroční zvyšující se export produktů

Oblasti pro zlepšování:

- oblast certifikace BOZP dle standardu OHSAS 18001
- nakupovaný materiál a zboží nesplňují ve všech případech definované požadavky, není k dispozici dokumentace a chybí smluvní zajištění
- uvolněné produkty jsou uváděny na trh před ukončením všech povinných procesů vyplývajících z právních požadavků a interních směrnic a norem
- počet pracovníků ve společnosti není optimalizován podle požadovaného výkonu výroby

Kritérium 9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Subkritérium 9 a – Klíčové výstupy výkonnosti

Silné stránky:

- výsledky výkonnosti jsou plně v souladu s plánovanými cíly (min. 7 let zpětně) v oblastech rentability, výše obrátů, návratnost kapitálu
- ekonomický růst je podpořen zvyšujícím se exportem – nezávislost na „malém“ českém trhu
- rychlá reakce na změny v přáních a požadavcích zákazníků dle jednotlivých typů výrobků
- jednička na evropském trhu společně s německým partnerem a pětka na světových trzích
- na základě vlastního návrhu a vývoje a know-how společnosti zabezpečení vyššího procenta vlastní výroby komponent pro snížení závislosti na externích dodávkách (sloupy, elektronika, plastové díly)

Oblasti pro zlepšování:

- zlepšit výkonnost procesů – firma umí měřit pouze finanční výkonnost, ale již ne nefinanční, nemluvě o vícenákladech v oblasti zavedení výrobků na trh
- využitelnost investic bez předem stanovené metodiky schvalování investic (případně chybně nastavené metodiky) – viz. využívání svařovacího automatu na 1 směnu a 1 výrobek
- nejsou v pravidelných intervalech vyhodnocovány návratnosti investic z pohledu výkonnosti a efektivity procesů

Subkritérium 9 b – Klíčové ukazatele výkonnosti

Silné stránky:

- hotovostní tok je pod kontrolou
- dostatek volných finančních prostředků pro případný rozvoj společnosti
- využití moderních technologií výroby
- dostupnost informací a znalostí je dostupná pro všechny úrovně řízení
- neustále se zvyšující hodnota duševního kapitálu

Oblasti pro zlepšování:

- nejsou plně využívány interní data pro řízení odpisů, nákladů na údržbu i řízení nákladů na projekty
- neefektivní plánování skladových zásob
- neefektivní výkonnost dodavatelů pro potřeby výrobních kapacit společnosti

7. ZÁVĚR

Hodnocení bylo provedeno na základě dodaných informací od členů týmu modelu EFQM, z výsledků dotazníku, který byl vypracován ve spolupráci s manažerem kvality. S ohledem na zavádění informačního systému K2 a z důvodu odchodu některých pracovníků, nemohl být tento model efektivněji využit pro zlepšování systému ve společnosti LINET spol. s r.o. Model a trvalé zlepšování systému bylo využito především pro zefektivnění řízení oblasti metrologie (snížení nákladů) a zřízení střediska ES prohlášení o shodě s typem (snížení nákladů za ověřování prováděné ČMI - Český metrologický institut) a urychlení dodávky hotových výrobků na trh.

Společnost má velmi dynamický růst, což svědčí o dobré filosofii rozvoje společnosti. Není však podpořen rozvojem managementu se zaměřením na stále nové úkoly. Příkladem mohou být vícenáklady vyvolané mnoha změnami při náběhu nových výrobků – nedotažená konstrukce včetně příslušných zkoušek, neefektivní způsob nakupování – vícenáklady za dopravu, nezajištěné rámcové smlouvy a tím vyvolané vyšší náklady za nákup jednotlivých komponent, „nesladěnost nákupu a výroby“ – velká rozpracovanost může vyvolávat nejen vícenáklady, ale je nepříjemným průvodcem vzniku chyb.

Práce s lidskými zdroji není systematicky zlepšována, což může být způsobeno i špatnou komunikační politikou uvnitř firmy, která se jeví z pohledu rozvoje společnosti jako nejkritičtější. Komunikace je jedním z nejslabších článků ve společnosti. Za negativní je i možno považovat přístup některých řídicích pracovníků, kteří v případě neshod a chyb požadují řešení na úseku kvality a kontroly, byť dle matice odpovědností je zodpovědnost za výrobky a řízení na jejich straně. Proto byla navržena opatření, která by měla tyto nedostatky odstranit nebo alespoň minimalizovat. Hlavně se to týká těchto zmíněných bodů: jednání pracovních týmů jsou v mnoha případech pouze formální záležitosti, plánování lidských zdrojů nepatří mezi silné stránky společnosti, příkladem může být obměna pracovníků v oblasti obchodu, systém kariérního řádu a plánování nástupnictví. Pracovníci nejsou efektivně zapojeni do systému rozvoje lidských zdrojů, nejlépe pod pojmem „každý majitelem pracoviště“, z ročního hodnocení nejsou zpracovány plány

osobního rozvoje pracovníků pro efektivní rozvoj společnosti. Dále není nastaven efektivní motivační systém odměňování ve všech úrovních společnosti, existuje malé povědomí u pracovníků v otázkách zdraví, bezpečnosti a ochrany životního prostředí, jednotlivé úrovně řízení i komunikace mezi jednotlivými útvary probíhají velmi „uzavřeně“, díky neinformovanosti příslušných pracovníků na různých úrovních dochází ke zkreslování informací, zatajování informací, přenosu informací s časovým zpožděním, čímž dochází k dalšímu způsobu neefektivního řízení - nejlepší znalosti a dovednosti nejsou efektivně sdělovány, mnohé informace si ponechávají vedoucí pracovníci pro sebe, nesdělují je tam, kde by s nimi mohlo být efektivně pracováno (rivalita mezi úseky a odděleními).

Vysoce je možno hodnotit zpracování dokumentace systému řízení (oblasti všech standardů, používaných ve firmě – ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:1999, ISO 13485:2000). Systém umožňuje pružně reagovat na vyvolané změny ve společnosti – zevnitř i z vnějšího prostředí. Bohužel ale nedochází k jeho efektivnímu využívání. I přes výborně popsané postupy, zodpovědnosti, pravomoce a příslušná zmocnění, není vymahatelnost jejího naplňování a uplatňování. Pozitivní je i přístup kontroly při kontrole vstupních dodávek, kdy je možno zachytit „chybnou“ dodávku již na vstupu do společnosti.

Na českém trhu v oblasti otevřenosti patří společnost LINET spol. s r.o. mezi špičky v přístupu ke svým obchodním partnerům nejen v oblasti přístupu k zákazníkům, ale také dodavatelům. K jedněm z nejvýznamnějších faktorů úspěchů společnosti LINET spol. s r.o. je charismatická osobnost ředitele společnosti, který je pro mnoho pracovníků společnosti vzorem řízení a lidských vlastností nejen v pracovitosti, ale také v lidském přístupu. Sebehodnocením pomocí modelu EFQM společnost LINET spol. s r.o. z celkových výsledků dotazníkovou metodou uspěla na 47,67% (viz. Příloha 8).

8. SUMMARY

The aim of the thesis was to assess existing quality management system, the possibility of applying new approaches to quality management in the selected company, the proposal process for their implementation. This thesis is focused on quality management. Implementation and application of the model EFQM (European Foundation for quality management) in the company LINET. Evaluation of the implementing process and its contribution to improving efficiency, quality and image.

The first part of my thesis is devoted to literary review, in which the theory describes the historical development of quality management, quality definitions, basic concepts related to quality, audit quality, comprehensive system for quality assurance, quality characteristics, quality, quality management system approach to quality, integrated system of management, management processes, tools for continuous improvement, innovative approaches to quality and the EFQM model. In the second part of their work, I briefly introduced the company LINET in terms of market position, organization of marketing activities, awards received, financial situation and quality management system. At last, the practical part, I describe in detail the EFQM Model, which was applied to the LINET and assessed in terms of strengths and areas for improvement based on the results of questionnaire survey. All these results are summarized in the criteria and subcriteria EFQM model and described in the final assessment of my thesis.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

MAKOVEC, Z. *Management jakosti*. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997. 143 s.

HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J. *Strategické řízení*. PEF ČZU Praha: Vydavatelství CREDIT, 2000. 268 s.

NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1998. 199 s. ISBN 80-85943-63-8.

TŮMOVÁ, O. *Diagnostika a řízení jakosti I.*, Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997. 131 s. ISBN 80-7082-368-2.

DVOŘÁČEK, J a kol. *Interní audit a kontrola*. Praha: VŠE Praha, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.

BARTES, F. *Řízení jakosti*. Brno: VUT Brno, 1994. 87 s. ISBN 80-214-0571-6.

VEBER, J. *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. Nakladatelství Máchova kraje, 1997. 247 s.

TRÁVNÍK, A. *Řízení jakosti*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. 196 s. ISBN 80-7157-588-7.

RYŠÁNEK, P. a kol. *Kvalita v podmínkách Evropské unie*. Ostrava: MONTANEX, 1998. 190 s. ISBN 80-7225-010-8.

NENADÁL, J. – PETŘÍKOVÁ, R. – SCHUPKEOVÁ, L. *IMS – Integrované manažerské systémy (Vybrané kapitoly)*. Ostrava: DTO, 1999. 110 s. ISBN 80-02-01-326-3.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

DVOŘÁČEK, J. *Interní audit*. Praha: VŠE Praha, 1996. 312 s. ISBN 80-7079-427-5.

HORÁLEK, V. *Jednoduché nástroje řízení jakosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 86 s. ISBN 80-02-01689-0.

NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti (Principy, postupy a metody)*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Technický naučný slovník. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1962-1964.

Model excellence EFQM vs. ISO 9000. (25.02.2008). Dostupný z WWW: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vsiso-.html>

Moderní řízení 5/2000. *Řízení jakosti*. 49s.

KOLEKTIV. *Komentované vydání návrhů norem ISO/DIS 9000:2000, ISO/DIS 9001/2000, ISO/DIS 9004/2000*. Praha: Český normalizační institut, 2000. 233 s. ISBN 80-7283-008-2.

NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha. Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-85943-63-8.

HORÁČEK, V. *Poslání auditů v podnikovém systému jakosti*. Praha: Management jakosti 93, 1993. 1- 8 s.

EFQM. *Model excellence EFQM*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 35s. ISBN 80-02-01588-6.

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

KÁDA, J. *Nové aspekty systémů řízení kvality*. Nymburk: Sborník přednášek – Partnerstvím k úspěšnosti ČSJ, 2006. 1-29 s.

HRADILOVÁ, E. *Integrovaný systém managementu*. Nymburk: Sborník přednášek – Partnerstvím k úspěšnosti ČSJ, 2008. 1-37 s.

10. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 Řídící okruh	str. 16
Obrázek 2 Spirála jakosti	str. 18
Obrázek 3 Vývoj jakosti ve dvacátém století.	str. 20
Obrázek 4 Možnosti tvorby dokumentace IMS	str. 27
Obrázek 5 Ishikawův diagram	str. 32
Obrázek 6 Základní rámec EFQM Modelu Excellence	str. 35
Obrázek 7 Struktura společnosti LINET spol. s r.o.	str. 44
Tabulka 1 Podíl společnosti LINET v dceřiných společnostech	str. 45
Tabulka 2 Hodnotící kritéria	str. 56
Graf 1 Obraty v období 1996 – 2007/08	str. 48

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Organizační schéma společnosti LINET spol. s r. o.

Příloha 2 Organizační schéma útvaru – Řízení jakosti

Příloha 3 Procesní mapa společnosti

Příloha 4 Politika společnosti

Příloha 5 Strategické cíle společnosti pro rok 2008/2009

Příloha 6 Pracovní materiál pro sebehodnocení za použití 9 koncepcí a červených čar modelu

Příloha 7 Určování podnikatelské úspěšnosti – osobní tabulka sebehodnocení
Dotazníková metoda sebehodnocení

Příloha 8 Určování podnikatelské úspěšnosti – souhrnná tabulka sebehodnocení
Dotazníková metoda sebehodnocení

Příloha 9 Model EFQM – karta RADAR – Předpoklady

Příloha 10 Model EFQM – karta RADAR – Výsledky

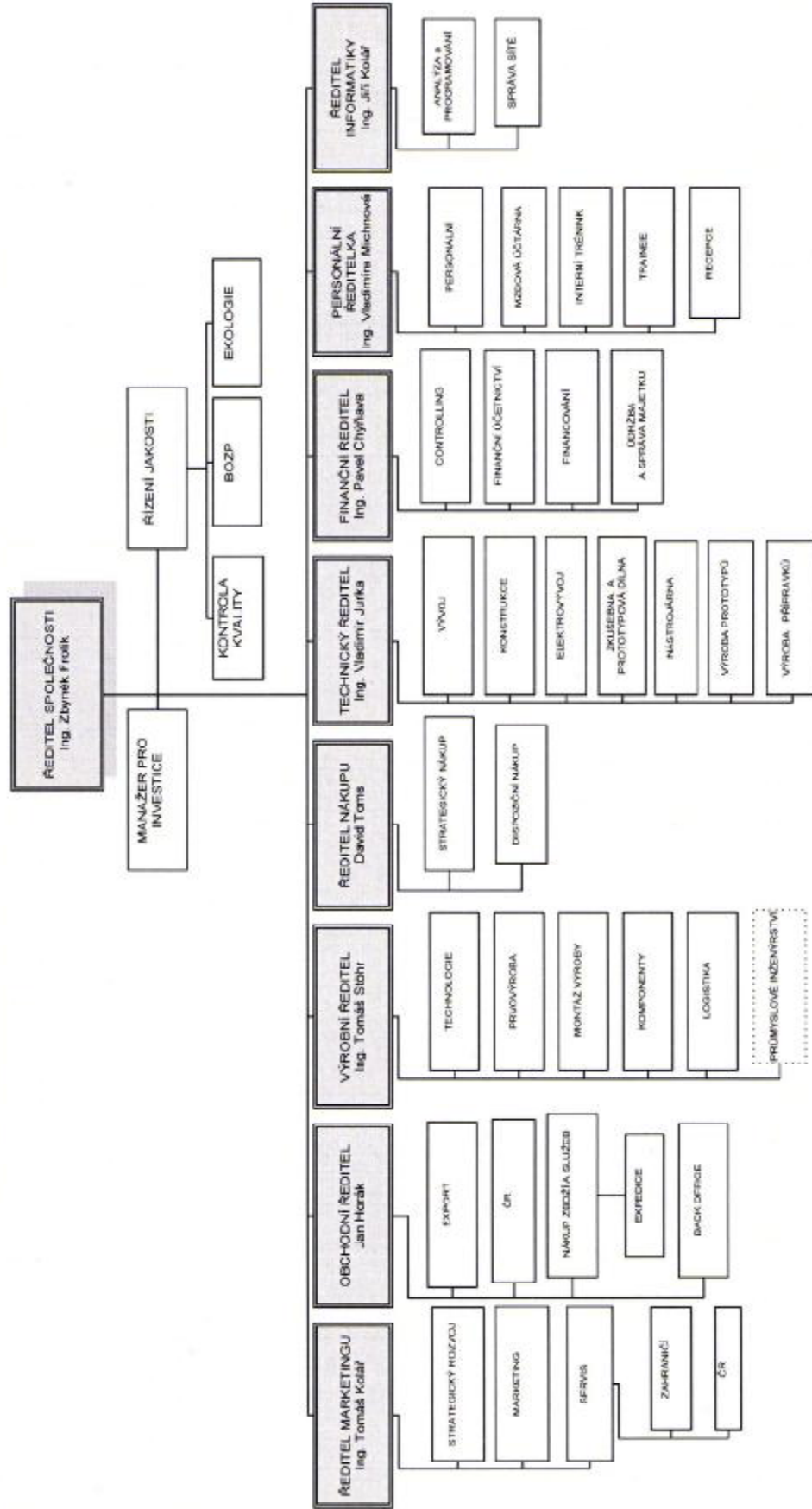
Příloha 11 EFQM model ve společnosti LINET



Evidenční znak: **OR**
 Číslo vydání: **1**
 Platnost od: **25-09-2008**
 Platnost do: **24-09-2010**
 Příloha číslo: **02**

! Tento dokument je v řízené podobě šířen v elektronické podobě na serveru společnosti!

ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI LINET S.R.O.



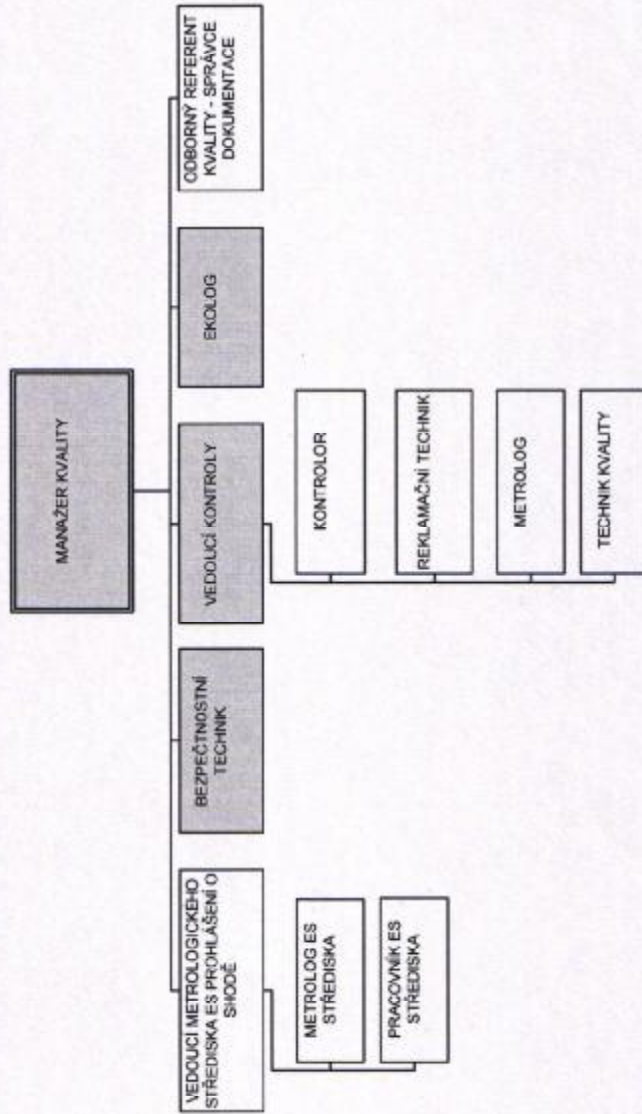
! Tiskřená podoba tohoto dokumentu je bez podpisu osoby řídící kopii neřízeným výiskem.!
!Nepodléhá změnovému řízení a je určeno pouze pro informační potřebu!



Evidenční znak: **OR**
 Číslo vydání: **1**
 Platnost od: **25-09-2008**
 Platnost do: **24-09-2010**
 Příloha číslo: **12**

! Tento dokument je v řízené podobě šířen v elektronické podobě na serveru společnosti!

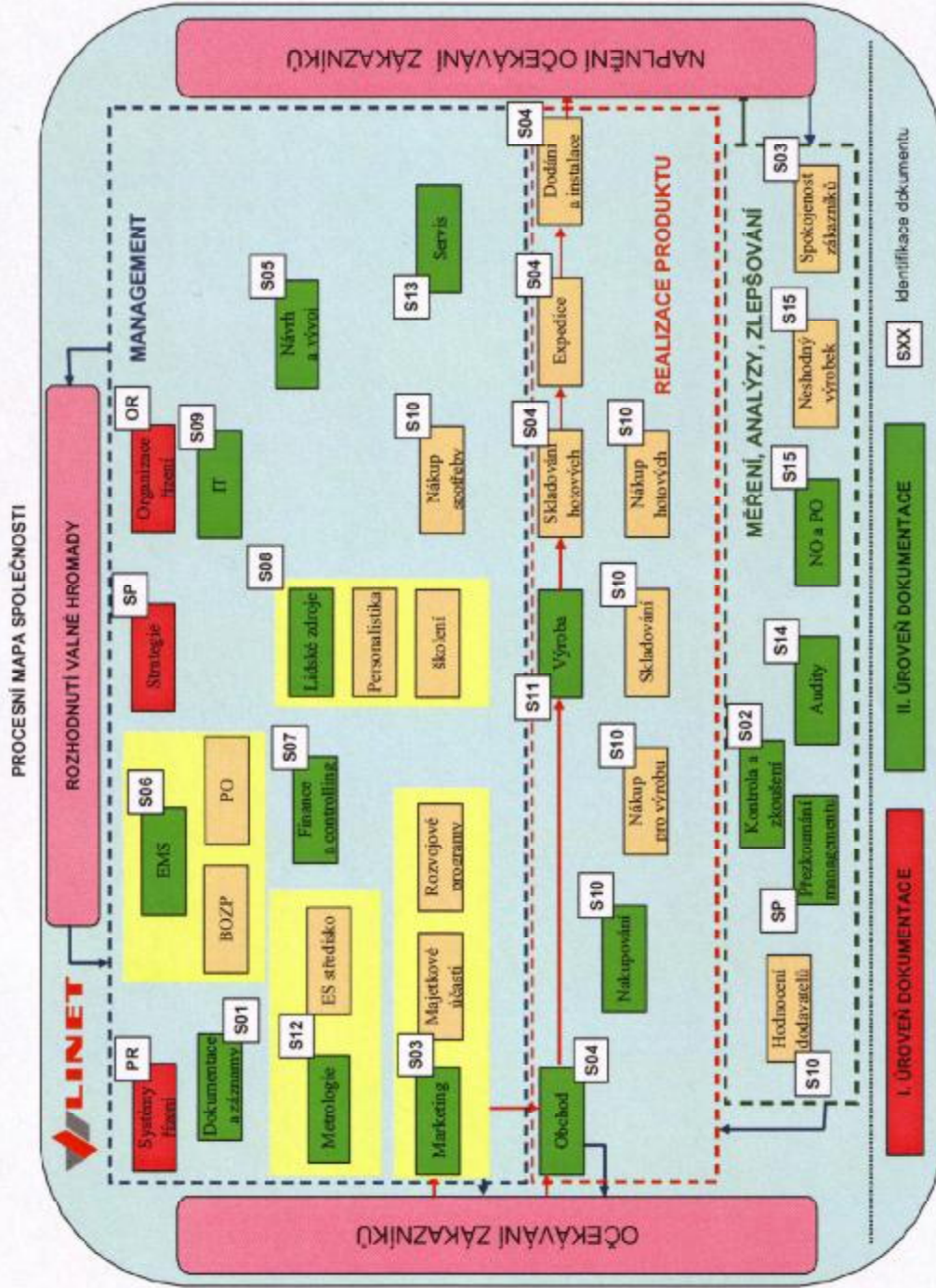
ORGANIZAČNÍ SCHEMA ÚTVARU - ŘÍZENÍ JAKOSTI





Evidenční znak: PR
 Číslo vydání: I
 Platnost od: 16-09-2008
 Platnost do: 15-09-2010
 Příloha číslo: 01

! Tento dokument je v řízené podobě šířen v elektronické podobě na serveru společnosti!



Zpracoval: Ludvík FILIP, manažer kvality

Datum: 25.8.2008

R_PR_1

00010001.doc

©LINET spol. s r. o.

Strana 1 z 1

! Tisknutá podoba tohoto dokumentu je bez podpisu osoby řídicí kopii neřízeným výtiskem.!
!Nepodléhá změnovému řízení a je určeno pouze pro informační potřebu!



! Tento dokument je v řízené podobě šířen v elektronické podobě na serveru společnosti!

LINET[®] POLITIKA SPOLEČNOSTI

VIZE SPOLEČNOSTI

„JSME SVĚTOVÝ LÍDR INOVATIVNÍCH ŘEŠENÍ PRO KVALITNĚJŠÍ ŽIVOT“

ZÁVAZKY SPOLEČNOSTI LINET SPOL. S R. O. PRO OBLAST SYSTÉMU ŘÍZENÍ



ZÁKAZNÍK – Zvyšovat spokojenost našich zákazníků a stavět je na první místo našich činností, porozumět a vyhovět jejich současným i budoucím potřebám a přáním.



KVALITA – Vyrábět výrobky v souladu se systémem řízení dle standardů ISO 9001:2000, ISO 13485:2003, ISO 14001:2004 a ISO 17025/1999 a FDA CFR 21 part 820. Neustále zdokonalovat systém prevence nehod a stavět ho do popředí před provádění nápravných opatření. Pravidelně přezkoumávat plnění požadavků systému řízení, přezkoumávat cíle společnosti, cílové hodnoty a stanovené programy. Řídit, měřit a monitorovat procesy, hodnotit jejich efektivnost s cílem jejich neustálého zlepšování.



VÝROBKY – Vytvořit, inovovat, vyrábět, dodávat a servisovat výrobky, které si udrží dominantní pozici na světové špičce trhu zdravotnických prostředků v oboru a které svou hospodárností, funkčností a přitažlivostí přesvědčí a nadchnou naše zákazníky.



ZAMĚSTNANCI – Trvale zabezpečovat rozvoj kvalifikace a dovedností zaměstnanců, dbát o jejich spokojenost a zdraví. Motivovat je ke zvyšování odpovědnosti za kvalitu a k minimalizaci výskytu nehod. Motivovat zaměstnance k odpovědnosti k ochraně životního prostředí, k minimalizaci environmentálních dopadů a havárií, k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a k snižování rizika onemocnění, nehod, a nežádoucích událostí na pracovišti. Přehledně uspořádat vztahy uvnitř společnosti a budovat důstojné pracovní a životní prostředí.



ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ – Využívat technologie, postupy, výrobky a materiály, které neohrožují zamýšleného používání. V závislosti na produkci snižovat spotřebu energií a surovin, na základě vědeckých a technických poznatků zabezpečit jejich ekologickou manipulaci, skladování a zpracování. Zajistit likvidaci obalů a dodržovat závazné limity emisí do životního prostředí. Usilovat o jejich minimalizaci.



LEGISLATIVA – Plnit právní a jiné požadavky, např. technické a bezpečnostní požadavky na výrobky, požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požadavky na ochranu životního prostředí.

Vedení společnosti se zavazuje, že bude vytvářet podmínky pro naplňování vize a politiky společnosti.

Současně očekáváme od všech zaměstnanců a osob pracujících ve prospěch společnosti pochopení a uplatňování této politiky.

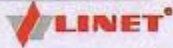
Ing. Zbyněk FROLÍK ředitel společnosti		
Ing. Pavel CHÝŇAVA finanční ředitel	Ing. Juraj EISEL ředitel pro organizaci a lidské zdroje	Ludvík FILIP manažer kvality (IMS)
Ing. Tomáš KOLÁŘ ředitel marketingu	Jan HORÁK ochranný ředitel	Ing. Petr CHMEL, Ph.D. výrobní ředitel
Ing. Jiří KOLÁŘ ředitel IT	Ing. Tomáš ŠTŮHR ředitel reengineeringu	Jan PURKRÁBEK manažer strategického rozvoje
Ing. Vladimír JURKA technický ředitel	Ing. Luděk ŠOFR manažer pro investice	David TOMŠ ředitel nákupu

V Železovicích dne 19. května 2008

R SP_1

 STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI PRO ROK 2008-2009						
Č.	Cíle	Měřicí systém	Požadovaný stav	Komentář	Odpovídá	Termín
10.	Zavedení standardizace a kontinuální zlepšovací procesů	<ul style="list-style-type: none"> audit nezávislou certifikační autoritou ověření FDA 	<ul style="list-style-type: none"> úspěšná certifikace úspěšné ověření 	Certifikace dle požadavků mezinárodních standardů ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485 a FDA 21 CFR 21.661 a 21.620	Manažer kvality	31.10.2008
11.	Zvýšení produktivity procesů	počet výrobních pracovníků na výrobu kůžek	2,2		Ředitel výroby	31.3.2009
12.	Snížení nákladů	Rozpočty středisek	Dodržení rozpočtu středisek/kůževár	Dodržení rozpočtových nákladů, realizace úsporných opatření pokrývajících převážně rozpočet	Finanční ředitel	31.3.2009
13.	Zkrácení průběžné doby zakázky	průměrná skutečná dodací doba (ze systému WP)	Snížení o 2,8 dne	Hedvábné za hospodářský rok 2007/98 je 20,9 dne	Ředitel IT	31.3.2009
14.	Zkrácení a z kvalitnější inováčního cyklu	Schválený plán vývoje	Splnění plánu vývoje	Případně doplnění a změny plánu musí být schvářeny vedením	Technický ředitel	31.3.2009
15.	Rozvíjení lidského kapitálu	% nákladů a vzdělávání	náklady na vzdělávání 1,81% ročních mzdových nákladů		Personální ředitel	31.3.2009
16.	Zlepšení motivace zaměstnanců	% fluktuace zaměstnanců	% fluktuace menší než 8 % celkem (THP a důlnické profese)		Personální ředitel	31.3.2009
17.	Vytvoření Linet production systému	známka z auditu	3		Výrobní ředitel	31.3.2009
18.	Zlepšení environmentálního managementu	shoda s legislativou	žádné zbezpečení provoz společnosti s legislativními požadavky kontroly stálých a správných orgánů bez sankcí		Manažer kvality	31.3.2009

 STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI PRO ROK 2008-2009						
Č.	Cíle	Měřicí systém	Požadovaný stav	Komentář	Odpovídá	Termín
1.	Růst tržeb	<ul style="list-style-type: none"> tržby počet prodaných kůžek 	<ul style="list-style-type: none"> 2 mil. Kč 50 000 kůžek 	Tržby jsou včetně obědů, dopravy a servisních prací	Obchodní ředitel	31.3.2009
2.	Růst hodnoty spokojenosti	Zisk	<ul style="list-style-type: none"> Roční nárost ziskovosti o 2 % Rentabilita stavu 25% 		Finanční ředitel	31.3.2009
3.	Zajištění pozitivního Cash flow	Přírůstek Cash Flow	+ 50 mil. Kč		Finanční ředitel	31.3.2009
4.	Zajištění návratnosti investic	Hodnota investic	<ul style="list-style-type: none"> Realizace investic dle investičního plánu 2008 Realizace investic do nového závodu Linet IV 		Finanční ředitel	31.3.2009
5.	Zvýšení kvality dodávek	hodnota reklamací	<ul style="list-style-type: none"> zajištění skutečného stavu pomocí KZ určení a eliminace opakovaných nesoud snížení čtvrtletně o 1% 		Manažer kvality	31.3.2009
6.	Rozvoj nabídky produktů a služeb	tržby za daný výrobek	uvedení na trh 2 nových výrobků		Ředitel marketingu	31.3.2009
7.	Zvýšení podílu na trhu	úspěšnost ve výběrových řízeních a počet prodaných kůžek na počet obyvatel	<ul style="list-style-type: none"> nyri 10%, cíl v roce 2008/9 25% 	Úspěšnost v tendrech hodnocena "Rozlovcem plavců" (mil obyvatel =500 kůžek ročně - 100%)	Obchodní ředitel	31.3.2009
8.	Zvýšení image značky	finanční vyjádření hodnoty značky	určení metody hodnocení značky		Ředitel marketingu	31.3.2009
9.	Zkvalitnění práce s dodavateli	<ul style="list-style-type: none"> Měsíční hodnocení dodavatelů Vytvoření všeobecných nákupních podmínek 24 nových rámcových smluv s dodavateli dle priority rizikové dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení Vytvoření Oboustranné podepsané smlouvy 		Ředitel nákupu	31.3.2009



STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI PRO ROK 2008-2009

C.	UŠO	Měřicí systém	Požadovaný stav	Komentář	Odpovídá	Termín
19.	Zavedení systému TPM	<ul style="list-style-type: none">• audit	<ul style="list-style-type: none">• audítovaný 4. krok samostatně údržby		Výrobní ředitel	31.3.2009
20.	Určení klíčových faktorů úspěchu	<ul style="list-style-type: none">• % pokrytí	<ul style="list-style-type: none">• definovat klíčové faktory		Výrobní ředitel	31.3.2009
21.	Společenská odpovědnost firmy	<ul style="list-style-type: none">• hodnota sociální pomoci• angažovanost ve veřejném životě• spřízněnost občanů, dětí• vzdělanost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• 2 ml Kč• 4 pracovníci v místních zastupitelstvech• vše bez proclení• poskytovatel odborného i jazykového vzdělání na všech úrovních personálu	Ano/Ne	Ředitel společnosti	31.3.2009


Ing. Zbyněk PROŠEK
ředitel společnosti

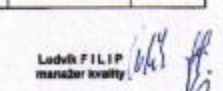

Ing. Tomáš KOLÁŘ
ředitel marketingu

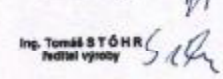

Ing. Pavel CHYTRAVA
ředitel


Ing. JAN HORAČ
obchodní ředitel

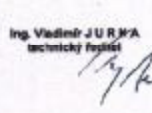

Ing. Juraj EISEL
ředitel pro organizaci a lidské zdroje


Ing. JAN KOLÁŘ
ředitel IT


Ludvík FILIP
manažer kvality


Ing. Tomáš STÖHR
ředitel výroby


Ing. JAN PURKRÁBEK
manažer strategického rozvoje


Ing. Vladimír JURKA
technický ředitel


Ing. Luděk ŠOFR
manažer pro investice


David TOMŠ
ředitel nákupu

V Železčicích dne 11. srpna 2008

PŘÍLOHA 6

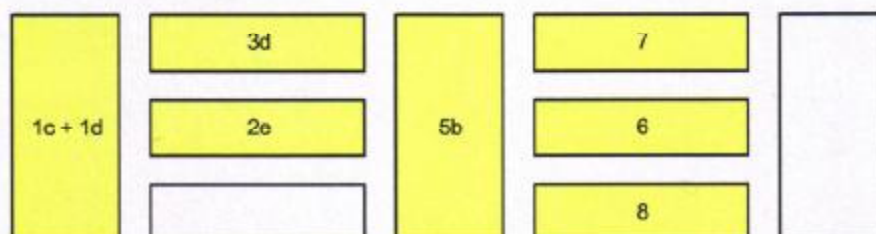
PRACOVNÍ MATERIÁL PRO SEBEHODNOCENÍ ZA POUŽITÍ 9 KONCEPCÍ A ČERVENÝCH ČAR MODELU

1. Základní koncepce a klíčové vazby modelu

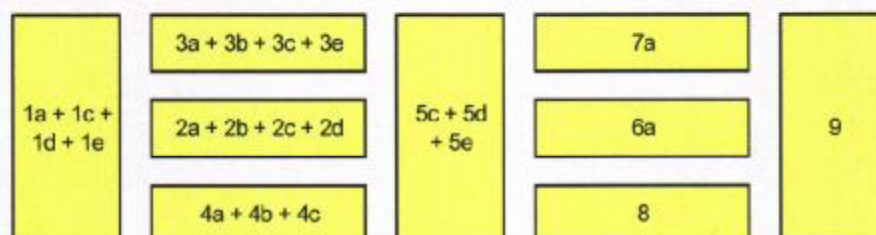
SUBKRITÉRIA	1					2					3					4					5					6	7		8		9		
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B		
KONCEPCE																																	
ORIENTACE NA VÝSLEDKY						X	X	X	X		X										X	X				X	X	X	X	X	X		
ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA			X			X		X													X	X	X			X	X						
VEDENÍ A STÁLOST ZÁMĚRŮ/CÍLŮ	X	X	X	X	X			X																				X					
MANAGEMENT NA ZÁKLADĚ PROCESŮ A FAKTŮ		X				X	X		X	X									X	X	X					X	X	X	X	X	X		
ROZVOJ A ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ				X		X		X			X	X	X	X	X													X	X				
NEUSTÁLÉ VZDĚLÁVÁNÍ, INOVACE A ZLEPŠOVÁNÍ	X		X	X	X		X				X	X	X						X		X	X											
ROZVOJ PARTNERSTVÍ			X			X		X								X								X	X					X	X		
SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE	X	X	X	X		X	X	X			X					X	X	X	X	X	X									X	X		

2. Červené čáry spojující model

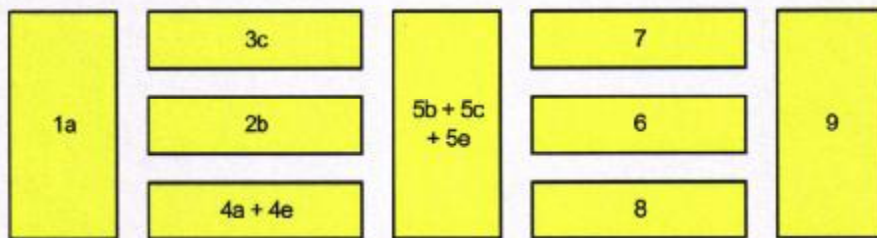
2.1 Téma - Komunikace



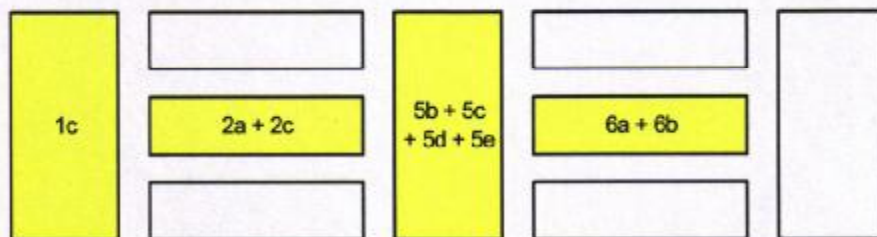
2.2 Téma - Sociální odpovědnost firmy



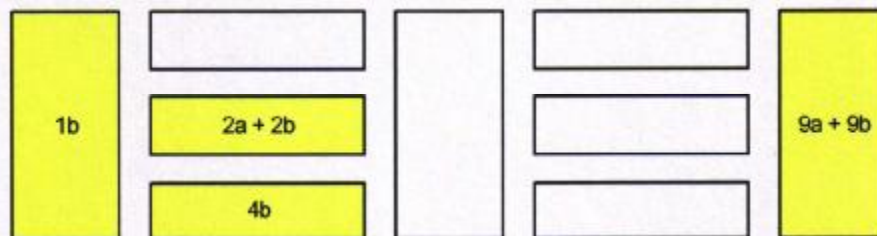
2.3 *Téma – Kreativita a inovace*



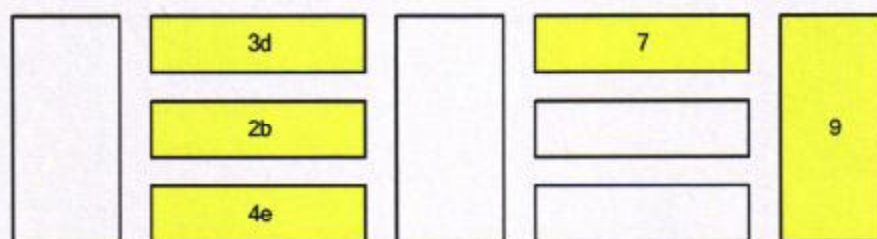
2.4 *Téma - Zákazníci*



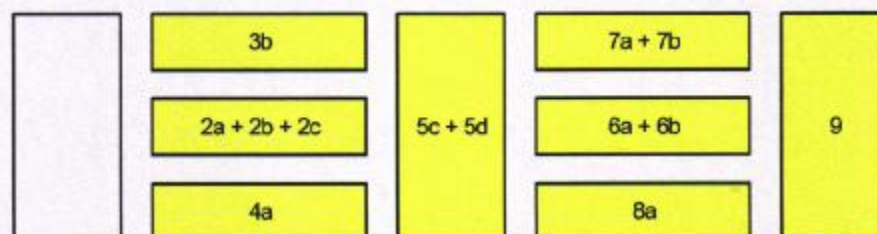
2.5 *Téma – Řízení organizace*



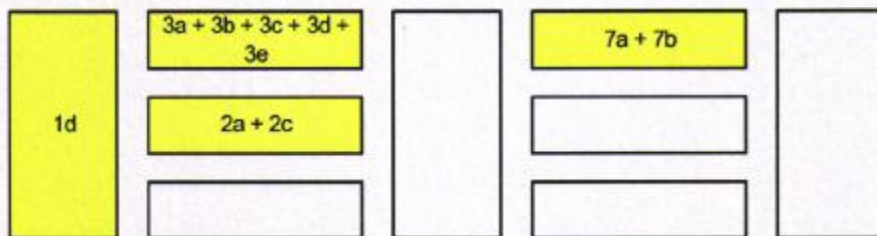
2.6 *Téma - Poznátky*



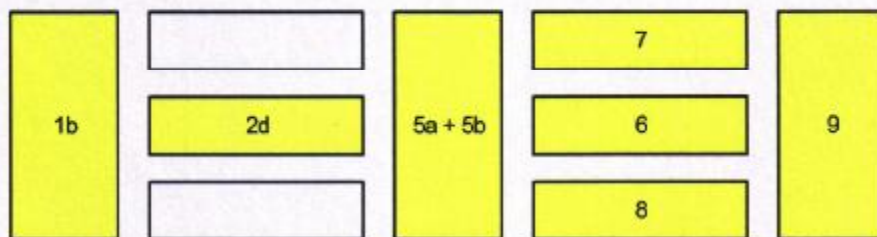
2.7 *Téma – Trh a definice trhu*



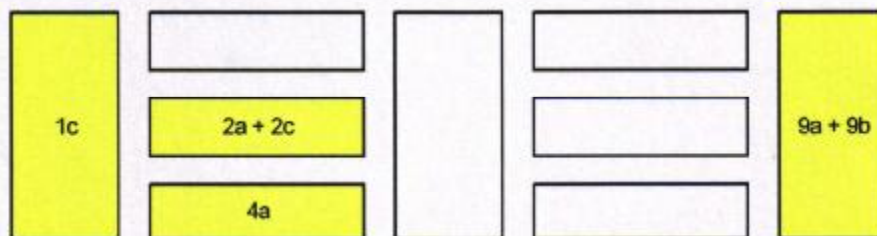
2.8 *Téma – Lidé (interní)*



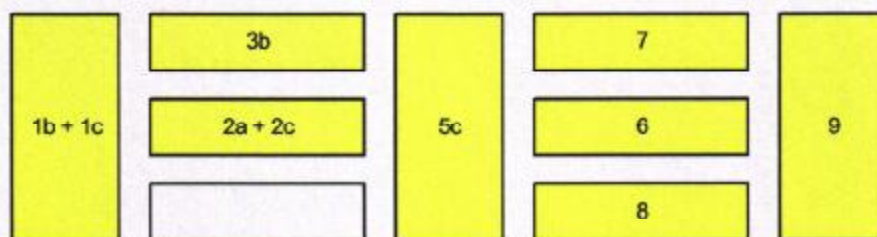
2.9 *Téma – Metodologie procesu*



2.10 *Téma – Dodavatelé / partneři*



2.11 *Téma - Udržitelnost*





Určování podnikatelské úspěšnosti – osobní tabulka sebehodnocení Dotazníková metoda sebehodnocení

Předpoklady

	A	B	C	D
<i>Vedení</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Celkem				

<i>Politika a strategie</i>				
1				
2				
3				
4				
Celkem				

<i>Pracovníci</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Celkem				

<i>Partnerství a zdroje</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Celkem				

<i>Procesy</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
Celkem				

Výsledky

	A	B	C	D
<i>Zákazníci - výsledky</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
Celkem				

<i>Pracovníci - výsledky</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
Celkem				

<i>Společnost - výsledky</i>				
1				
2				
3				
Celkem				

<i>Klíčové výsledky výkonnosti</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
Celkem				

Zpracovatel	
Jméno a příjmení	
Funkce	Útvar:
Datum	Podpis

Poznámka: vámi zvolený výsledek označte X

LEGENDA HODNOCENÍ:

- A – Dosud nezahájeno** Téměř nic se neděje, snad jen nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než na zbožné přání
- B – Určitý pokrok** Určitý důkaz o tom, že něco užitečného se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků
- C – Podstatný pokrok** Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zdokonalování. Určité znepokojení nad tím, že tato záležitost není řešena v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech.
- D – Zcela dosaženo** Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech oblastech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat podstatné zlepšení.



Kritérium „Předpoklady“

<i>I. Vedení</i>	A	B	C	D
1	0	2	7	0
2	0	8	1	0
3	0	4	5	0
4	0	5	4	0
5	0	3	6	0
Počet odškrtnutých značek (a)	0	22	23	0
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	726	1541	0
Celkem (Součty všech hodnot)	2267	:	(5x9)	= 50,38 %

<i>2. Politika a strategie</i>	A	B	C	D
1	0	4	5	0
2	0	6	3	0
3	2	6	1	0
4	0	5	4	0
Počet odškrtnutých značek (a)	2	21	13	0
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	693	871	0
Celkem (Součty všech hodnot)	1564	:	(4x9)	= 43,44 %

<i>3. Pracovníci</i>	A	B	C	D
1	0	6	3	0
2	0	7	2	0
3	0	6	3	0
4	2	6	1	0
5	0	5	4	0
Počet odškrtnutých značek (a)	2	30	13	0
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	990	871	0
Celkem (Součty všech hodnot)		:	(5x9)	= 41,35 %

<i>4. Partnerství a zdroje</i>	A	B	C	D
1	0	6	3	0
2	0	7	2	0
3	0	0	8	1
4	0	0	8	1
5	0	6	3	0
Počet odškrtnutých značek (a)	0	19	24	2
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	627	1608	200
Celkem (Součty všech hodnot)		:	(5x9)	= 54,11 %

5. Procesy	A	B	C	D
1	0	2	4	3
2	1	5	3	0
3	0	5	4	0
4	1	5	3	0
5	0	3	6	0
6	0	5	4	0
7	0	7	2	0
Počet odškrtných značek (a)	2	32	26	3
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	1056	1742	300
Celkem (Součty všech hodnot)	3098	:	(7x9)	= 49,17 %

Kritérium „Výsledky“

6. Zákazníci - výsledky	A	B	C	D
1	0	9	0	0
2	0	9	0	0
3	7	2	0	0
4	0	3	6	0
5	2	5	2	0
6	2	6	1	0
7	4	5	0	0
8	1	8	0	0
9	2	4	3	0
Počet odškrtných značek (a)	18	51	12	0
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	1683	804	0
Celkem (Součty všech hodnot)	2487	:	(9x9)	= 30,70 %

7. Pracovníci - výsledky	A	B	C	D
1	0	2	4	3
2	1	6	2	0
3	3	4	2	0
4	3	5	1	0
5	4	5	0	0
Počet odškrtných značek (a)	11	22	9	3
Faktor (b)	100	67	33	100
Hodnota (a x b)	0	1474	297	300
Celkem (Součty všech hodnot)	2071	:	(5x9)	= 46,02 %

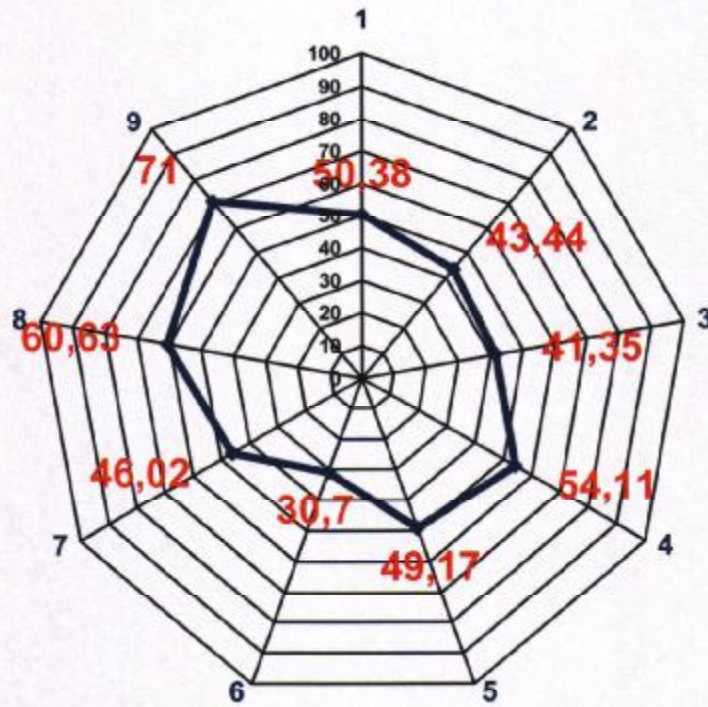
8. Společnost – výsledky	A	B	C	D
1	0	3	5	1
2	1	3	5	0
3	0	0	7	2
Počet odškrtnutých značek (a)	1	6	17	3
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	198	1139	300
Celkem (Součty všech hodnot)	1637	:	(3x9)	= 60,63 %

9. Klíčové výsledky výkonnosti	A	B	C	D
1	0	0	0	9
2	0	0	6	3
3	0	1	5	3
4	0	1	7	1
5	0	2	4	3
6	0	3	6	0
7	0	5	3	1
Počet odškrtnutých značek (a)	0	12	31	20
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	396	207	2000
Celkem (Součty všech hodnot)	4473	:	(7x9)	= 71,00 %

Celkové výsledky sebehodnocení dotazníkovou metodou

	A	B	C	D	% úspěšnost z předchozích tabulek
Předpoklady					
1. Vedení	0	22	23	0	50,38 %
2. Politika a strategie	2	21	13	0	43,44 %
3. Pracovníci	2	30	13	0	41,35 %
4. Partnerství a zdroje	0	19	24	2	54,11 %
5. procesy	2	32	26	3	49,17 %
Výsledky					
6. Zákazníci - výsledky	18	51	12	0	30,70 %
7. Pracovníci - výsledky	11	22	9	3	46,02 %
8. Společnost - výsledky	1	6	17	3	60,63 %
9. Klíčové výsledky výkonnosti	0	12	31	20	71,00 %
Počet odškrtnutých značek (a)	36	215	168	31	--
Faktor (b)	0	33	67	100	--
Hodnota (a x b)	0	7095	11256	3100	--
Celkem	21451	:	(50x9)	= 47,67 %	úspěšnosti organizace

Spider analýza



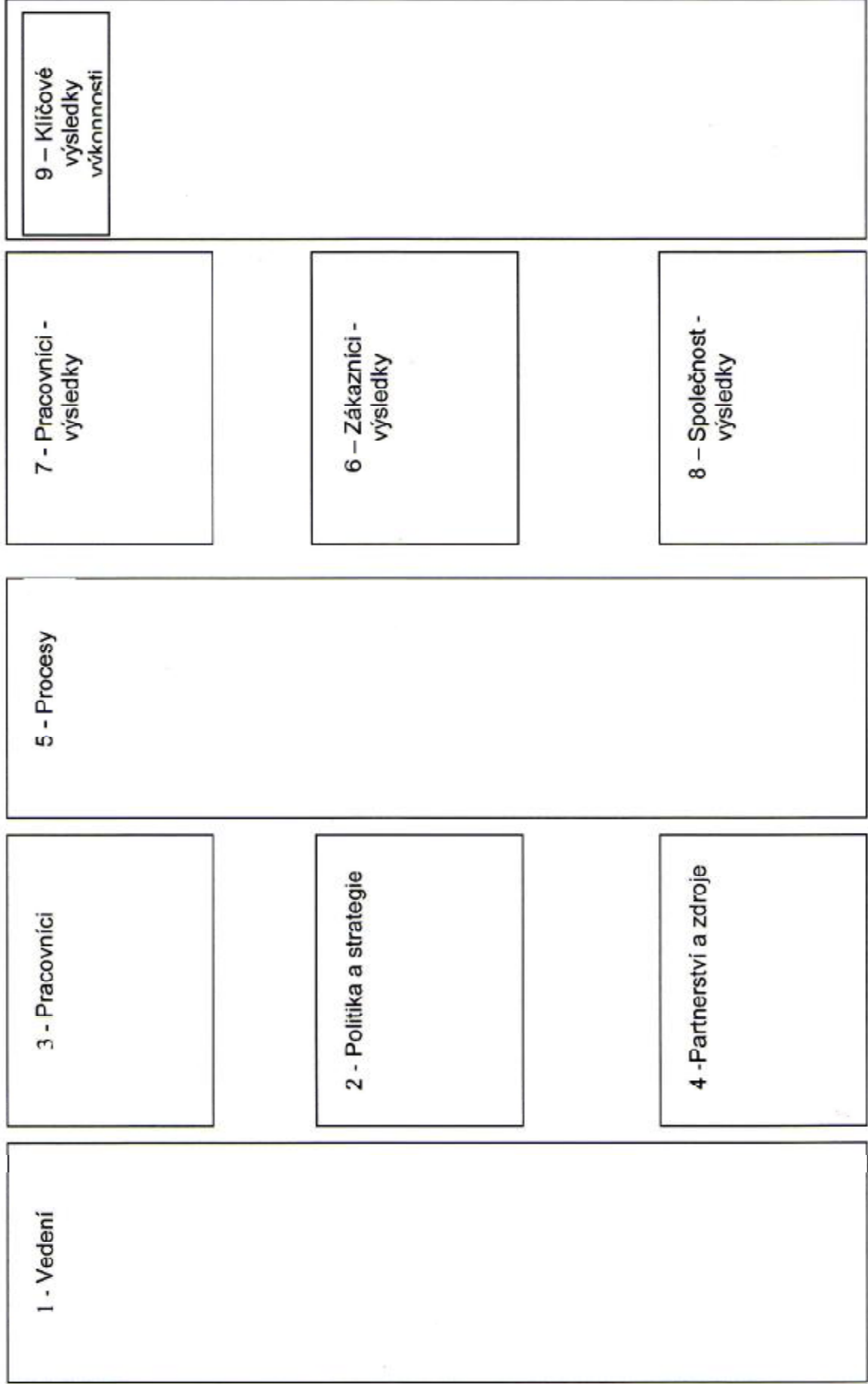
MODEL EFQM® – KARTA RADAR® - PŘEDPOKLADY

Prvky	Atributy	0 %	25%	50%	75%	100%
Přístup (Approach)	Solidní: - přístup má jasné zdůvodnění - přístup má definované procesy - přístup se zaměřuje na potřeby zainteresovaných stran	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný.	Nějaký důkaz.	Důkaz.	Jednoznačný důkaz.	Výčerpávající důkaz.
	Integrovaný: - přístup podporuje politiku a strategii - přístup je nálezitě propojen s jinými přístupy	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný.	Nějaký důkaz.	Důkaz.	Jednoznačný důkaz.	Výčerpávající důkaz.
	Celkem	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60	15 20 25 30 35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100		
Aplicace (Deployment)	Atributy	0 %	25%	50%	75%	100%
	Uplatněn: - přístup je zaveden	Žádný důkaz o uplatňování.	Zavedeno v 1/4 příslušných oblastí.	Zavedeno v 1/2 příslušných oblastí.	Zavedeno ve 3/4 příslušných oblastí.	Zavedeno ve všech příslušných
	Systématicky uplatňován: - přístup je aplikován strukturovaným způsobem, přičemž metody použité pro jeho aplikaci je plánována a řádně prováděna	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný.	Nějaký důkaz.	Důkaz.	Jednoznačný důkaz.	Výčerpávající důkaz.
	Celkem	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100			
Hodnocení a přezkoumání (Assessment and Review)	Atributy:	0 %	25%	50%	75%	100%
	Měření: - provádí se pravidelné měření efektivitynosti přístupu a jeho aplikace	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný.	Nějaký důkaz.	Důkaz.	Jednoznačný důkaz.	Výčerpávající důkaz.
	Vzdělávání: - používá se pro identifikování nejlepších postupů a příležitostí pro zlepšování	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný.	Nějaký důkaz.	Důkaz.	Jednoznačný důkaz.	Výčerpávající důkaz.
	Zlepšování: Výstup z měření a vzdělávání je analyzován a používán pro identifikování zlepšování, stanovení	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný.	Nějaký důkaz.	Důkaz.	Jednoznačný důkaz.	Výčerpávající důkaz.
	Celkem	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100			
	Celkem	0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60	65 70 75 80 85 90 95 100			

MODEL EFQM® – KARTA RADAR® - VÝSLEDKY

Prvky	Charakteristické znaky hodnocení	0 %	25%	50%	75%	100%
Výsledky (Results)	Trendy: - trendy jsou pozitivní a/nebo se utužuje dobrá výkonnost	Žádné výsledky nebo jen nevěřohodné informace.	Pozitivní trendy a/nebo uspokojivá výkonnost přibližně v 1/4 výsledků po dobu nejméně 3 let.	Pozitivní trendy a/nebo udržovaná dobrá výkonnost v 1/2 výsledků po dobu nejméně 3 let.	Pozitivní trendy a/nebo udržovaná dobrá výkonnost v 3/4 výsledků po dobu nejméně 3 let.	Pozitivní trendy a/nebo udržovaná dobrá výkonnost ve všech výsledcích po dobu nejméně 3 let.
	Cíle: - cíle jsou dosahovány - cíle jsou odpovídající	Žádné výsledky nebo jen nevěřohodné informace.	Příznivé a odpovídající v 1/4 výsledků.	Příznivé a odpovídající v 1/2 výsledků.	Příznivé a odpovídající ve 3/4 výsledků.	Výnikající a odpovídající ve všech výsledcích.
	Srovnávání: - uskutečňuje se srovnávání s externími organizacemi a výsledky jsou snadno srovnatelné s průměrnými hodnotami průmyslu nebo potvrzené jako "nejlepší ve třídě"	Žádné výsledky nebo jen nevěřohodné informace.	Příznivé srovnání v 1/4 výsledků.	Příznivé srovnání v 1/2 výsledků.	Příznivé srovnání ve 3/4 výsledků	Příznivé srovnání ve všech výsledcích.
	Příčiny: - výsledky jsou dosaženy přístřepem	Žádné výsledky nebo jen nevěřohodné informace.	Příčina a efekt viditelný v 1/4 výsledků	Příčina a efekt viditelný v 1/2 výsledků.	Příčina a efekt viditelný ve 3/4 výsledků.	Příčina a efekt viditelný ve všech výsledcích.
Celkem	0 5 10 0 %	15 20 25 30 35 25%	40 45 50 55 60 50%	65 70 75 80 85 75%	90 95 100 100%	
Prvky	Charakteristické znaky hodnocení					
Rozsah (Deploy men)	Rozsah: - výsledky postihují příslušné oblasti - výsledky jsou přiměřeně segmentovány (např. podle zákazníků)	Žádné důkazy nebo zanedbatelné informace.	Výsledky postihují 1/4 příslušných oblastí a činností.	Výsledky postihují 1/2 příslušných oblastí a činností.	Výsledky postihují 3/4 příslušných oblastí a činností.	Výsledky postihují všechny příslušné oblasti a činnosti.
	Celkem	0 5 10 0	15 20 25 30 35 35	40 45 50 55 60 60	65 70 75 80 85 85	90 95 100 100
Celkem		0 5 10 0	15 20 25 30 35 35	40 45 50 55 60 60	65 70 75 80 85 85	90 95 100 100

EFQM model ve společnosti LINET



V rámci zvýšení efektivity naší společné činnosti a pro skutečné využití modelu napište prosím do oblastí, které se Vás týkají silné stránky a oblasti pro zlepšování. Die již dříve dodaného „podpůrného materiálu“ můžete kontrolovat návaznosti dle „červených čar“ modelu. Nezapomeňte, že vždy, pokud máte v oblasti výsledků (6 – 9 kritérium) skutečné výsledky, je k nim třeba přiřadit i předpoklady do kritérií 1 – 5. NA základě Vámi dodaných podkladů budeme společně jistě mnohem efektivněji zlepšovat celý systém řízení ku prospěchu celé firmy. Stránku si kopírujte a upravujte dle Vaší potřeby. Děkuji.

**Kritérium výsledků:
Silné stránky:**

Kritérium předpokladů:

Oblasti pro zlepšování: