

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

**Studijní program: M41101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor**



TQM a jeho význam pro řízení podniků

**Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

**Autor
Veronika Vyletová**

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma TQM a jeho význam pro řízení podniků vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 24.4.2007

Veronika Vyletová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za přínosné rady a připomínky při psaní diplomové práce.

Současně děkuji vedení společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. za ochotnou spolupráci a časté konzultace problematiky týkající se mé práce.

Obsah

1. Úvod.....	7
2. Literární přehled	8
2.1 Jakost	8
2.1.1 Historie jakosti	8
2.1.2 Vymezení pojmu jakosti	9
2.1.3 Management jakosti	11
2.1.4 Péče o jakost v organizacích	11
2.2 TQM.....	13
2.2.1 Historický vývoj TQM.....	13
2.2.2 Vymezení pojmu TQM.....	14
2.2.3 Principy managementu jakosti.....	17
2.2.4 Význam TQM pro řízení podniku	20
2.2.5 EFQM Model Excellence	21
2.2.6 Interní audit systému řízení organizací	25
3. Metodika	28
4. Charakteristika společnosti	29
5. Hodnocení úrovně TQM a jeho význam pro řízení společnosti	34
5.1 Návrh systému hodnocení úrovně TQM.....	34
ve společnosti M+H (CZ) s.r.o.	34
5.2 Analýza řízení jakosti z hlediska TQM	34
5.2.1 Začátek zavádění systému řízení jakosti.....	35
5.2.2 Historie zavádění systému jakosti.....	36
5.2.3 Zdokonalování systému jakosti, cíle jakosti	37
5.2.4 Měření výkonnosti procesů.....	39
5.2.5 Útvary, dokumenty a systémy jakosti.....	42
5.3 Hodnocení úrovně zavádění TQM ve společnosti M+H (CZ) s.r.o.....	43
5.3.1 Hodnocení prostřednictvím modelu EFQM Model Excellence.....	43
5.3.2 Vyhodnocení dosažené úrovně TQM ve společnosti M+H (CZ) s.r.o. prostřednictvím EFQM Modelu Excellence	57
5.3.3 Interní audit systému řízení společnosti.....	58
5.3.4 Zhodnocení dosažené úrovně TQM u společnosti M+H (CZ) s.r.o. prostřednictvím Interního auditu systému řízení organizace	67

5.3.5 Zhodnocení významu TQM pro podnikové řízení	68
6. Závěr	70
7. Summary	72
8. Seznam použité literatury	74
9. Seznam tabulek a obrázků	76
10. Přílohy	77

1. Úvod

Jedním z nejdůležitějších atributů při rozhodování o koupi výrobku či využití služby se pro nás stále častěji stává kvalita, jakost daného výrobku, služby. Požadavky na jakost postupem času pronikly do všech činností společnosti, neboť jakost je jedním z důležitých ukazatelů, který ovlivňuje kvalitu života každé společnosti.

Systémy jakosti v podnicích a firmách a soustavy jejich následného prověřování představují normativní přístup, který na jedné straně zaručuje dosažení určité úrovně, ale na straně druhé nemotivuje podniky a firmy k tvorbě vizí a přípravě rozvoje v oblasti jakosti do budoucna. K tomu slouží přístupy, soubory zásad a myšlenek dlouhodobějšího vývoje otázek jakosti související s dalšími problematikami, které jsou souborně zpracovány pod názvem „komplexní management jakosti“ (Total Quality Management – TQM).

Pro úspěšnost systému TQM by měla společnost dodržovat několik zásad. Řadíme mezi ně důležitost všech fází a mezistavů v průběhu vývoje výrobku či služby, zaměření činnosti podniku na potřeby zákazníka a v neposlední řadě zapojení všech pracovníků do týmové práce. Organizace, které pracují s TQM vycházejí z předpokladu, že jakýkoliv produkt nebo služba mohou být zlepšovány. Zároveň by měla firma klást důraz na dlouhodobou efektivnost spojenou s dobrým jménem firmy, s dobrou pověstí firemní značky a dlouhodobými kontakty dodavatele se zákazníky. Soubor zmíněných principů v řízení společnosti představuje úspěch filosofie TQM.

Ve své diplomové práci se věnuji významu TQM. V praktické části hodnotím úroveň zavádění filosofie TQM v podniku MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o., jehož hlavní náplní je výroba palivových, olejových a vzduchových filtrů.

Cílem práce je popsat význam TQM pro podnikové řízení a navrhnout možný systém hodnocení úrovně zavádění TQM ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.

V závěru se pokusím navrhnout možná zlepšení řízení firmy z pohledu zásad TQM.

2. Literární přehled

2.1 Jakost

2.1.1 Historie jakosti

Pojem jakost se vztahuje k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem a procesům. V češtině se setkáváme i s pojmem kvalita, kterým často tento výraz nahrazujeme. Problematika jakosti má svou historii. Má své odborníky, kteří se zasloužili o zvýšený zájem managementu o tuto oblast, zavedli řadu přístupů a metod jejího zabezpečování. V současné době je jakost považována za důležitou vlastnost, ve které lze spatřovat konkurenční výhodu výrobku nebo služby.

Přestože obecné chápání pojmu jakost je už nejméně sto let v podstatě neměnné, rozsah problematiky jakosti prodělal za tuto dobu značné změny. Původně šlo v zásadě jen o kontrolu spočívající v porovnání vyrobených výrobků s určitým technickým předpisem či normou, a to s rozlišením na shodné, vyhovující čili „dobré“ kusy a neshodné, vadné nebo-li „špatné“ kusy. Začátkem třicátých let minulého století se objevily v USA první racionální metody a postupy preventivního ovlivňování jakosti výrobků (Shewhartův regulační diagram) a zároveň racionální metody následné výběrové kontroly (statistické přejímací plány). K hlavním přínosům této etapy patří cílevědomá orientace na objektivní poznání skutečnosti a na objektivní charakter statistických metod a postupů. Obě tyto metody považujeme za začátek dnešní tzv. ekonomiky jakosti. Objevuje se zde i prvek ohledu na skutečné potřeby zákazníka, a to ve formě zajištěné vyměnitelnosti dílů (spolu s mezinárodní toleranční soustavou).

Počátkem padesátých let ztratilo USA o tyto metody zájem, ovšem na získané poznatky velice rychle navázalo Japonsko, které pochopilo přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost. Japonci zavedli všechny důležité poznatky týkající se jakosti do každodenní praxe. Díky doporučením E. Deminga a J. Jurana předvedli celému světu vítězné tažení k ekonomické prosperitě založené mimo jiné na vysoké kvalitě výrobků a služeb.

Na počátku sedmdesátých let zareagovaly velké průmyslové společnosti v obavě o konkurenceschopnost svých produktů. Požadavky na management jakosti byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Poté

se připojila i NASA a posléze se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejich aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení norem jakosti. Jejich ustanovením se může řídit jakákoliv organizace v jakémkoliv státě světa. Vzhledem k tomu, že se systémy jakosti vyvíjejí, bylo nutné na tyto změny reagovat. Bylo potřeba provést revizi norem. První revize proběhla v roce 1994 (ISO 9000/1994). Postupem doby se však objevily nedostatky i v těchto normách, zejména nedostatečná provázanost s podnikatelskou úspěšností organizace, používaná informační technologie a uplatňované personální přístupy. Za nedostačující byla považována také motivace k neustálému zlepšování všech firemních procesů. Tyto nedostatky odstraňuje soubor nově vydaných norem ISO 9000/2000. Jsou zde zahrnuty změny, které se týkají zejména základních pojmů a členění norem.

Soubor norem ISO 9000/1994 byl na základě revize, provedené v roce 2000, zúžen na čtyři normy systému managementu jakosti, a to ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 a ISO 19011. Ostatní normy s výjimkou 10012 byly zrušeny nebo převedeny jiným technickým komisím.

V současné době jsou hledány další cesty pro dosahování podnikatelské úspěšnosti. K tomu organizace využívají filosofii TQM (Total Quality Management), usilují o získání cen za jakost, zviditelňují se u spotřebitelů nejrůznějšími značkami jakosti a v neposlední řadě využívají účinné metody a techniky pro další zlepšování jakosti, (MIZUNO, 1994).

2.1.2 Vymezení pojmu jakosti

Pro dnešní vývoj je charakteristické stále obecnější chápání jakosti. Obecné systémy zabezpečování jakosti užívané v řadě podnikatelských odvětví (od strojírenských výrob přes bankovníctví až po oblasti služeb) jsou příznačně důrazem kladeným na totální bezvadnost produktů, snahou o zvyšování jejich užitných parametrů stanovovaných zákazníkem a tlakem na maximální zajištění stability jakosti dodávaných výrobků.

ISO 9000 vysvětluje pojem jakost, kvalitu (quality) jako celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Stanovené potřeby ve smluvních vztazích a v regulované oblasti se specifikují

(specifikace neboli dokument předepisující požadavky, s nimiž se musí entita shodovat); v ostatních oblastech se předpokládané potřeby mají identifikovat a definovat. Výrazem entita (položka, jednotka, entity, item) rozumíme to, co lze individuálně popsat a vzít v úvahu, např.: činnost nebo proces, výrobek (hmotný – hardware, zpracované materiály, nehmotný – software, služby), organizace, systém nebo osoba, popřípadě jejich kombinace.

ZELENKA (1997) definici jakosti zjednodušuje ve smyslu souhrnu všech faktorů, které přináší vlastníkově uspokojení a ovlivňují zákazníka k opakovanému nákupu. Dále objasňuje pojem systém jakosti, který funguje prostřednictvím existence organizační struktury, odpovědností, procedur, procesů a předpokladů potřebných k realizaci řízení jakosti. Jeho bodování, ověřování a soustavné zlepšování jeho funkce je základem „formalismu“ norem ISO 9000.

Podle MAKOVCE (1991) představuje jakost souhrn vlastností a znaků výrobku nebo činnosti determinující naplnění daných požadavků. Jde o zajištění optimální míry jakosti z hlediska zákazníka i 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 nebo účel,
- uspokojují požadavky zákazníka,
- vyhovují příslušným normám a technickým podmínkám,
- jsou dostupné za ceny schopné konkurence,
- jsou realizovatelné při nákladech, které dovolují zisk.

MIZUNO (1994) vysvětluje čtyři prvky jakosti, které musí být brány v úvahu, jestliže chceme mít konkurenceschopný výrobek. Jsou to:

1. Dobrý návrh – návrh musí být originální a musí působit na vkus spotřebitele.
2. Převaha nad konkurencí.
3. Fyzické působení – výrobek musí působit na smysly.
4. Zvláštnost a originalita.

JANEČEK (1997) považuje jakost za vlastnost každé entity, tedy i vnitropodnikových záležitostí, jako je organizační struktura, organizace práce a vztahy mezi útvary.

Základní přístupy k jakosti vyžadují od těchto entit, aby vnitropodniková organizační struktura byla co nejjednodušší a nejúčelnější.

2.1.3 Management jakosti

ČSN EN ISO 9000 vysvětluje pojem management jakosti jako koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost. Místo označení management se v praxi používá český ekvivalent řízení. Pojmu management jakosti jsou velmi blízké výrazy zabezpečování jakosti či péče o jakost, které budou objasněny v průběhu mé práce.

Ve vývoji managementu jakosti se setkáváme s klasickými definicemi, (MIZUNO, 1994):

- JURANOVA definice z roku 1974: „Řízení jakosti je regulační proces, prostřednictvím kterého měříme skutečné provedení jakosti a porovnáváme je s normami, přičemž působíme na rozdíl.“
- DEMINGOVA definice z roku 1954: „Statistické řízení jakosti je aplikací statistických zásad a technik ve všech fázích výroby se zaměřením na co nejhospodárnější zhotovení výrobku, který je maximálně užitečný a má odbyt.“

Souslovím management (řízení) jakosti chápeme všechny činnosti celého vedení, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky jako jsou plánování jakosti, (operativní) řízení jakosti, zabezpečování jakosti a zlepšování jakosti v rámci systému jakosti, (MYKISKA, 1998).

2.1.4 Péče o jakost v organizacích

V dnešní době lze uvést podle MYKISKY (1998) tyto základní varianty péče o jakost v organizacích:

1. *Nesystémové pojetí péče o jakost*, které spočívá v provádění různých kontrol během jednotlivých na se navazujících procesů v průběhu celého životního

cyklu výrobku. Toto řešení považuji za nevyvážené, z důvodu absence uceleného systému v rámci managementu organizace.

2. *Systémové pojetí řízení, zabezpečování a zlepšování jakosti* jako součást managementu organizace. Interpretujeme jej jako systém vzájemně propojených činností a opatření s určenými odpovědnostmi ve smyslu organizační struktury podniku. Jedním z nejvýznamnějších současných přístupů k managementu kvality je soubor norem ISO 9000, který specifikuje požadavky na systém managementu jakosti organizací, které se je rozhodnou přijmout. Cílem mezinárodní normy ISO 9000 je vedle kladení důrazu na řízení a zabezpečování jakosti v podnicích rovněž zabezpečování jakosti ve smluvních vztazích výrobce – zákazník, což je jedním z klíčových kritérií při rozhodování řady odběratelů. Jako největší nedostatky zmiňovaných norem spatřuji vysokou administrativní náročnost a to, že nevedou dodavatele k neustálému zlepšování svých produktů.
3. *Komplexní management jakosti (Total quality management – TQM)* je rozšířením systémového pojetí managementu jakosti na všechno v organizaci s důsledným uplatňováním pohledu zákazníka a motivačních faktorů pro tvůrčí práci všech pracovníků. Systém se řídí dvěma hlavními zásadami, tj. při řešení problémů využívá vědomostí a schopností všech pracovníků, úsilí podniku na poli jakosti směřuje k uspokojení potřeb zákazníka. Cílem TQM je neustálé zdokonalování a zlepšování činností organizace. Při aplikaci systému TQM je nutné, aby společnost dodržovala normativní přístupy v zabezpečování jakosti, tzn. že vhodným východiskem pro následné formování TQM je soubor norem ISO 9000.

2.2 TQM

2.2.1 Historický vývoj TQM

Počátek vývoje systému TQM lze situovat do Japonska, kde nedlouho po druhé světové válce vznikla potřeba obnovit hospodářství. Náprava tehdejší situace byla založena na produkci kvalitních výrobků a služeb. Jako jedni z prvních kladli velký důraz na kvalitu.

Prvotní snahy vycházely z doporučení amerických odborníků W. Edwarda Deminga, který je pokládán za zakladatele filozofie TQM, Josepha M. Jurana a Armanda V. Feigenbauma. V šedesátých letech se k nim připojil Kaoru Ishikawa, dále pak Američan Philips B. Crosby.

Mezi základní zásady koncepce TQM společně řadili:

- nezastupitelnou úlohu vedení každé firmy – leadership,
- programy vzdělávání a sebezdokonalování, kvalitu považovali za záležitost všech pracovníků firmy,
- orientaci na zákazníka, partnerství s obchodními partnery,
- bezvadnost se musí stát samozřejmostí, jakost a náklady tvoří jeden celek,
- úsilí o trvalé zlepšování.

Později bylo toto pojetí doplněno o další myšlenkové proudy, například o management faktů (řízení se musí opírat o konkrétní údaje), dále o procesní přístupy.

Ve vývoji TQM jsou znatelné dva výrazné rozdíly. V počátečním období zavádění systému TQM je kladen důraz na management kvality, s nímž souvisí řada nových technik a metod (QFD, DOE, SPC, FMEA atd.). V pozdější fázi je upřednostňována kvalita managementu společnosti.

2.2.2 Vymezení pojmu TQM

Pojem TQM je v praxi vysvětlován různými způsoby. OWEN BULL (2004, poradce v oblasti jakosti, firma KPMG) říká: „TQM můžeme chápat jako komplexní soubor řady různých prvků a postupů. Stejně ale lze tuto koncepci vnímat jako způsob, jakým byste řídili podnik, kdyby jste začínali z ničeho, na úplně novém místě a šlo by o vaše vlastní peníze.“

VEBER (2000) definuje TQM jako komplexní, úplné, integrované řízení jakosti.

NENADÁL (2004) definuje TQM jako filosofii managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo k plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování podnikových procesů.

GRAINER (2000) považuje TQM za způsob myšlení o cílech organizace, procesech a lidech, který má zajistit, že správné věci jsou provedeny napoprvé správně a ve správném čase.

ROBBINS (2004) charakterizuje TQM jako proces vedoucí ke změně celkového postoje a chování organizace, aby se zjistilo, že se každý jednotlivec bude angažovat pro přispívání k úspěchu a plnění cílů této organizace.

HRON (2000) popisuje TQM jako podnikatelskou filosofii, která se vyznačuje absolutní oddaností zákazníkovi, nebo pomocí popisu výsledků, kterých se podnik snaží dosáhnout. Podnik, který úspěšně uplatňuje TQM je výrazný v těchto bodech:

- Zákazníci jsou velmi loajální. Jsou více 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 s eliminací činností, které nevytvářejí hodnotu. Při snižování nákladů má na zřeteli vždy 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.

System se stává komplexním díky zapojení všech poznatků z různých vědeckých, technických a ekonomických oborů, (PLURA, 2000).

Význam názvu TQM lze vyložit takto:

Total = totální kvalita se vztahuje na celý podnik, všechna oddělení a úseky, všechny zaměstnance a zákazníky.

Quality = jakost (ČSN ISO 8402) je schopnost jednotky splnit deklarované vlastnosti a požadavky zákazníků.

Management = jedná se o aktivní proces, kterému jsou podřízeny všechny plánovací, řídicí a kontrolní činnosti. Provádí se prostřednictvím osob, které ho vykonávají a které jsou jeho základem, (ROLÍNEK, 2003).

Podle VOTÁPKA (1997) můžeme TQM vysvětlit takto:

Total = komplexní znamená všechny oblasti života výrobku, všechny pracovníky, každá činnost má svého zákazníka.

Quality = jakost znamená neustálého dosahování standardu požadovaného zákazníkem za dohodnutou cenu s minimálními náklady.

Management = řízení znamená zapojení všech zaměstnanců do kulturních změn tak, aby došlo k efektivnějšímu využití lidského potenciálu, citlivé řešení sociálních otázek, řešení problematiky pracovního prostředí a bezpečnosti, důraz na ochranu životního prostředí, integrování strategie a rozvoje, jakost je součástí podnikové kultury.

TQM je v praxi spojováno s pojmem systém a principem systémového řízení.

Vymezení pojmu „systém“

Na obecné úrovni můžeme definovat systém jako soubor vzájemně provázaných částí (myšlenek, objektů), které vykonávají požadované funkce uvnitř sebe sama a na základě vzájemného působení a spolupráce vykazují požadovanou vlastnost, funkci nebo vzorec chování.

Pokud chceme přistupovat k podniku jako k systému, musíme nejprve prokázat, že podnik systémem skutečně je. Na detailní úrovni vymezuje jednotlivé charakteristiky a vlastnosti systému následující tabulka:

Tabulka 1: Vlastnosti a charakteristiky systému

Vlastnost/Charakteristika	Popis chování systému
Autonomie	Je autonomní, podporuje sám sebe svou vlastní existencí a nevyžaduje soustavný přísun externích zdrojů. K zajištění požadovaného výkonu nebo požadovaného chování stačí vlastní pravidla fungování systému.
Evoluce/Udržitelnost	Svoji povahou je „nefyzický“. Jedná se hlavně o myšlenky, vazby a logická propojení fungující na bázi systémových zákonů. Proto je dlouhodobě udržitelný. Vyvíjí se díky soustavnému využívání nárůstu informací. Je synergický a diverzifikovaný. Díky vnitřní specializaci jednotlivých částí dokáže čelit entropii, přizpůsobit se vnějším změnám a dlouhodobě přežít.
Přístup ke zdrojům	Zpracovává tři typy zdrojů – energii, hmotu a informace. Vytváří informace.
Složitost	Je komplexní, složený z mnoha příčin a následků. Pravidly svého fungování vykonává mnoho věcí najednou.
Kvalita	Známá je kvalita jednotlivých částí systému. Na základě vzájemného působení těchto částí však může systém jako celek vykazovat vlastnosti nebo funkce, jejichž kvalita překračuje původní individuální omezení jednotlivých složek systému.
Dělitelnost	Není dělitelný – rozdělený na polovinu je zásadně odlišný a mnohem méně užitečný než jako celek.

Zdroj: Truneček, J., 1999

Z celkového hodnocení společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o., které publikuji v praktické části diplomové práce vyplývá, že společnost splňuje všechny obecné charakteristiky systému definované výše uvedenou tabulkou.

Vymezení pojmu „ systém řízení ”

Systém řízení organizace můžeme obecně vymezit jako soubor mnoha vzájemně provázaných principů a pravidel, které paralelně a koordinovaně řeší více problémů najednou v zájmu dosažení společného cíle.

Systém je efektivní v zjišťování více věcí najednou. Účinnost systému řízení se odvíjí od inteligence jeho nastavení. Čím lépe je systém řízení navržen, tím méně peněz je třeba na jeho provoz. Je preventivní – svou vlastní existencí eliminuje výskyt určitých problémů. Sám o sobě může existovat libovolně dlouho a požadovaný výkon nebo požadované chování zabezpečí na základě vlastních zdrojů a vlastních pravidel fungování. Systém řízení je zdravý díky komplexnosti a díky „chytrosti“ a spolupráci na úrovni vazeb a propojení.

Dle TRUNEČKA (2003) ucelený pohled na podnik jako na správně fungující systém vzájemně provázaných a podporujících se jednotlivostí v duchu společného cíle může nejlépe vyústit v definování obecně platných, všemi respektovaných a zároveň realizovatelných celopodnikových cílů a strategií.

Systémové řízení proto přistupuje k řízení organizace jako k řízení systému, ve kterém není možné odděleně realizovat jednu změnu (natož radikální), aniž by to nepostihlo i ostatní části systému nebo jeho vnitřní či vnější prostředí.

2.2.3 Principy managementu jakosti

Obě pojetí managementu jakosti, tedy systémové a nesystémové, dnes stavějí víceméně na shodných principech. Jde o zásady, na kterých se prakticky shodují bez výjimky všichni odborníci a k nimž se v celém světě dospělo na základě mnohaletých zkušeností.

NENADÁL (2004) uvádí osm základních principů, které jsou totožné se zásadami normy ISO 9000 :

- Zaměření na zákazníka;
- Vedení a řízení zaměstnanců;
- Zapojení zaměstnanců;
- Procesní přístup;

- Systémový přístup k managementu;
- Neustálé zlepšování;
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech;
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Podstatou budování TQM je kvalita od samého začátku. Kvalita se týká každého v organizaci, stejně jako odpovědnost. Organizace, které pracují s TQM vycházejí z předpokladu, že jakýkoliv výrobek nebo služba mohou být zlepšovány. Toto zlepšení přináší obvykle redukci nákladů, lepší výkony a vyšší spolehlivost. Deming doporučil, aby se organizace ve snaze trvale zvyšovat kvalitu řídily 14 pravidly:

1. Vytvořte motivující podmínky pro dlouhodobé odhodlání zlepšovat výrobky a služby s cílem být konkurenceschopní, dlouhodobě se udržet na trhu a zajišťovat pracovní místa.
2. Přijměte tuto novou filosofii. Nacházíme se v nové ekonomické éře, kterou vytvořili Japonci. K zastavení pokračujícího úpadku průmyslu je nutné transformovat západní manažerský styl.
3. Zbavte se závislosti na kontrole jako prostředku dosahování jakosti. Eliminujte potřebu kontroly v hromadném měřítku tím, že se jakost integruje do produktu od samého začátku.
4. Skončete s praxí výběru dodavatelů jen na základě cenových údajů. Nakupování vstupů musí být provázáno s celkovou představou o konstrukčním provedení výrobku, výroba a prodej musí dlouhodobě spolupracovat s vybranými dodavateli: cílem je minimalizovat celkové náklady, nikoli pouze vstupní náklady.
5. Neustále zdokonalujte každou činnost podniku, zvyšujte jakost a produktivitu, a tím nepřetržitě snižujte náklady.
6. V rámci pracovního procesu zaveďte na všech úrovních – včetně vedení – systém výcviku a vzdělávání.
7. Zaveďte dohled a moderní metody vedení. Jejich cílem by mělo být pomáhat lidem i strojům zlepšovat jejich práci.
8. Odstraňte důvody k obavám, aby všichni mohli efektivně pracovat pro úspěch podniku.

9. Odstraňte bariéry mezi odděleními. Lidé z výzkumu, projekčního oddělení, prodeje i výroby musí pracovat jako tým, aby dokázali odhalit potenciální problémy spojené s používáním (spotřebou) nebo výrobou (poskytováním) výrobku (služby).
10. Nepoužívejte nevhodná hesla, výzvy a formulace cílů, které od pracovníků vyžadují stoprocentní kvalitu práce a zvyšování produktivity. Takové výzvy mohou jen vyvolávat nespokojenost a negativní reakce – příčiny nízké produktivity a špatné kvality jsou často dány systémem práce a jsou nezávislé na možnostech pracovníků.
11. Zrušte denní výkonové normy a nahraďte je motivačními metodami podpory a vedení lidí.
12. Odstraňte bariéry, které výkonným pracovníkům, technikům i manažerům berou možnost pyšnit se svou prací, svou zručností a svým uměním. V případě manažerů a pracovníků konstrukčních útvarů to mimo jiné znamená zrušit systém ročního hodnocení a řízení podle cílů. Klad'te důraz na kvalitu, nikoli na kvantitativní ukazatele výkonu.
13. Zaveďte rozsáhlý program vzdělávání a rekvalifikace. Nové postupy, materiály i služby vyžadují nové dovednosti.
14. Zapojte všechny pracovníky podniku do práce v týmech usilujících o účinné uplatnění všech těchto bodů a celkovou transformaci podniku, jejímž klíčovým mottem je vysoká jakost.

Deming sice shrnul své myšlenky do 14 bodů, ale trval na tom, že pro úspěšnou implementaci je nutné porozumět celé teorii, z níž tyto body vycházejí, (HRON, 2000).

VEBER (2003) považuje za typické rysy TQM:

1. Leadership – nezastupitelná úloha vedení každého firmy.
2. Kvalita je záležitostí všech pracovníků firmy, programy vzdělávání a sebezdokonalování.
3. Orientace na zákazníka, partnerství a obchodní partnery.
4. Bezvadnost se musí stát samozřejmostí, jakost a náklady tvoří jeden celek.
5. Úsilí a trvalé zlepšování.
6. Důraz na prevenci.

7. Procesní přístup.

Vzhledem k tomu, že šesti ze sedmi výše zmíněných bodů se budu podrobněji věnovat v následující kapitole, zaměřím se nyní na pojem bezvadnost. VEBER (2003) vysvětluje bezvadnost jako vadu, poruchu představující negativní rys produktu, kterého si každý snadno všimne a který jednoznačně vyvolá negativní postoj k produktu či k jeho výrobcí. V případě subdodávek pro zákazníky může vadnost dodávek způsobit značné škody – až po zastavení výroby, nesplnění termínu předání výrobků atd.

Všechny tyto důvody vedou k výraznému tlaku na bezvadnost. V současnosti se k jejímu vyjádření používají jednotky ppm, což znamená posun od procent k miliontinám, tzn. počet povolených vadných dílů na 1 milion kusů. U kritických chyb, to jsou chyby, které ovlivňují funkci výrobku, se požaduje „nulová chyba“.

2.2.4 Význam TQM pro řízení podniku

TQM je prostředkem dosažení obchodního úspěchu a jeho výsledky lze vyjádřit běžnými ukazateli jako jsou zisk, objem výroby a podíl na trhu. Většina odborníků popisuje TQM jako filosofii managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování podnikových procesů.

Jde o systémový způsob řízení, jak dosahovat prosperity podniku velmi citlivým kontaktem s tržním prostředím. Cílem implementace TQM v podniku je obvykle zabezpečování dlouhodobé ekonomické prosperity společnosti díky jakosti. TQM má podporovat dlouhodobý strategický rozvoj podniku. Rozšiřuje řízení jakosti výrobků na řízení jakosti celého podniku.

JANEČEK (1997) považuje TQM za způsob myšlení o cílech organizace, procesech a lidech, který má zajistit, že správné věci jsou provedeny napoprvé správně a ve správném čase.

Proces TQM vede ke změně celkového postoje a chování organizace, aby se zjistilo, že se každý jednotlivec bude angažovat pro přispívání k úspěchu a plnění cílů této organizace (VOTÁPEK, 1997). Nejedná se tedy pouze o jakost výrobků a služeb, ale i činností všech zaměstnanců podniku. TQM pomáhá snižovat náklady na jakost a

současně zdokonalovat služby poskytované zákazníkům. To má za následek, že zákazníci jsou velmi loajální. Jsou více spokojeni, protože podnik reaguje na jejich potřeby a překonává jejich očekávání.

System TQM pomáhá podniku rozvíjet schopnosti reagovat na problémy, potřeby a příležitosti s minimálním zpožděním. Umí snižovat náklady s eliminací činností, které nevytvářejí hodnotu. Při snižování nákladů má na zřeteli vždy kvalitu výrobků a způsob, jakým jedná se svými zákazníky. Utváří podnikovou kulturu, která podporuje týmovou práci a vytváří podmínky pro seberealizaci a motivaci zaměstnanců.

2.2.5 EFQM Model Excellence

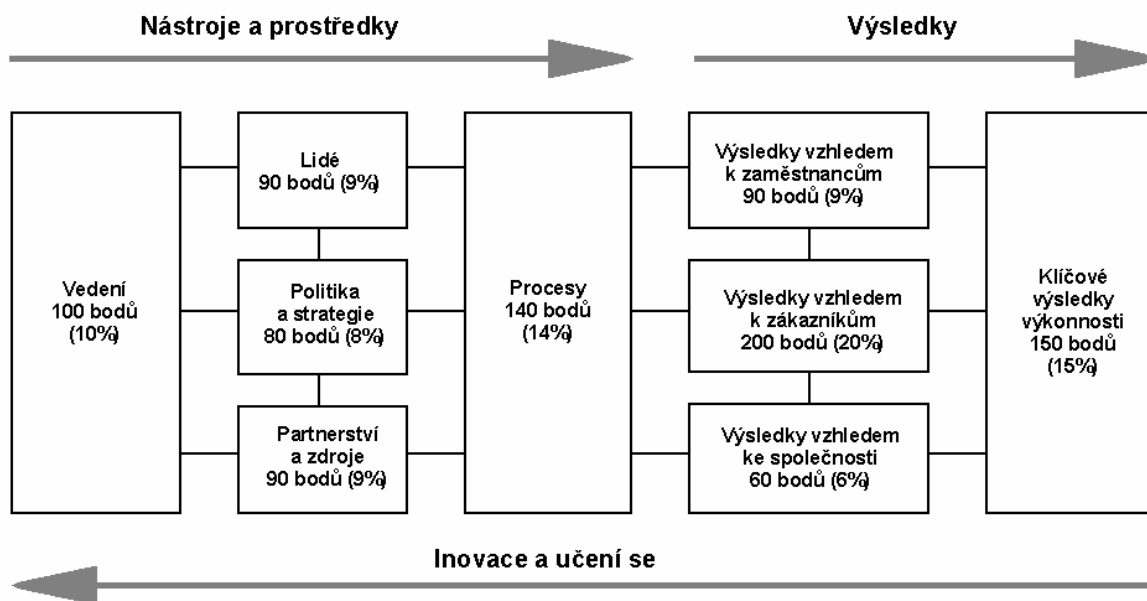
V souvislosti s filozofií TQM bych ráda upozornila na zavedení modelu Evropské ceny za jakost (The European Quality Awards – EQA), který je též označován modelem podnikatelské úspěšnosti, excelentnosti. Vznikl v roce 1991 pod záštitou Evropské nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Záměrem modelu EFQM je předložit dané organizaci doporučení, které je zaměřeno na zlepšení ve stylu řízení této společnosti. Následné opatření podniku se projeví jak v ekonomických výsledcích, tak i ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a dalšími společnostmi, (VEBER, 2004).

Hodnocení probíhá na základě EFQM modelu, který se opírá o koncept TQM. Slouží mimo jiné jako kritérium pro posuzování stavu vyzrálosti systému managementu organizací procesem tzv. sebehodnocení. Model se dělí na dvě skupiny: předpoklady a výsledky, viz obrázek 1.

Jestliže upevníme vztah mezi pracovníky a zároveň budeme kontinuálně zlepšovat procesy, dosáhneme lepší výsledky.

Vedení, orientace na spolupracovníky, politika, strategie a zdroje dodávají strukturální a humánní vstup, který je transformován přes procesy tak, aby se na tvorbě výsledků podílela i podstatná část pracovníků. Výsledkem je spokojenost pracovníků i zákazníků a příznivý image společnosti, (ROLÍNEK, 2003).

Obrázek 1: EFQM Model Excellence



Zdroj: Nenadál, J., 2004

Model EFQM je rozpracován do devíti kritérií. V kritériích 1 – 5 (kritéria pro předpoklady) je hodnocena schopnost organizace uvedená kritéria plnit. Plný počet za tuto část je 500, tzn. 50 %. Kritéria 6 – 9 (kritéria výsledků) se orientují na výsledky. Plný počet za tuto část je také 500, tzn. 50 %.

Vzhledem ke své struktuře může model EFQM sloužit i jako všeobecný model managementu. Každé z devíti kritérií má svá subkritéria, na kterých je hodnocení založeno. Celkem tvoří 33 subkritérií.

EFQM model byl nahrazen novým názvem EFQM Excellence Model pro rok 2000. Je téměř totožný, s tím rozdílem, že není formován podle odvětví. Důležitou kategorií modelu je inovace a učení, pomocí níž společnost dosahuje kontinuálního zlepšovacího procesu.

Nyní se budu věnovat popisu všech devíti kritérií, poté podrobně vysvětlím dílčí kritéria v praktické části.

Kritérium 1: VEDENÍ

Excelentní vůdcové rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a

chování. I v době změn uchovávají stálost určení organizace. Pokud je to vyžadováno, takoví vůdcové jsou schopni změnit směřování organizace a inspirují ostatní k následování.

Kritérium 2: POLITIKA A STRATEGIE

Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na trhy a oblasti, v nichž organizace působí. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.

Kritérium 3: LIDÉ

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a rovněž tak i v rámci řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.

Kritérium 5: PROCESY

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Kritérium 6: VÝSLEDKY SMĚREM K ZÁKAZNÍKŮM

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na jejich zákazníky.

Kritérium 7: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZAMĚŠTNANCŮM

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.

Kritérium 8: VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI

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

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky jejich politiky a strategie.

2.5.6 Interní audit systému řízení organizací

Druhou metodou sebehodnocení společnosti, kterou jsem zvolila ve své analýze pro hodnocení úrovně TQM ve vybraném podniku, je metoda interního auditu systému řízení společnosti. Tato metoda využívá modelu 6b, který nahlíží na podnik jako na systém složený z několika navzájem provázaných subsystémů.

S pojmem audit je většinou spojeno finanční hospodaření podniku. V angličtině znamená audit revizi, kontrolu účtů. V latině je základem slova slyšet, poslouchat, dozvídat se. V současné době reprezentuje audit objektivitu, činnost a nástroj kvalifikovaného řízení. Interní audit má ve světě padesátiletou tradici a přes audit účetních výkazů se vyvinul k tzv. auditu operací, ve kterém interní auditoři vystupují také v rolích konzultantů řízení.

Audit systému řízení organizace vychází v výše uvedeného pojetí a je pevně svázán s restrukturalizací a permanentním zlepšováním podnikového řídicího systému.

Interní audit zpravidla definujeme jako činnost, kterou vykonává specializovaný personál ve vlastním podniku, přičemž jeho činnost se vztahuje na všechny druhy operací, které se v podniku uskutečňují tak, aby byla zajištěna vnitřní kontrola a efektivnost řízení, a to nezávisle na výkonu funkce a odpovědnosti vedoucích pracovníků.

Interní audit je nezávislá, objektivní, zjišťovací a konzultační činnost, zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů, (TRUNEČEK, 2004).

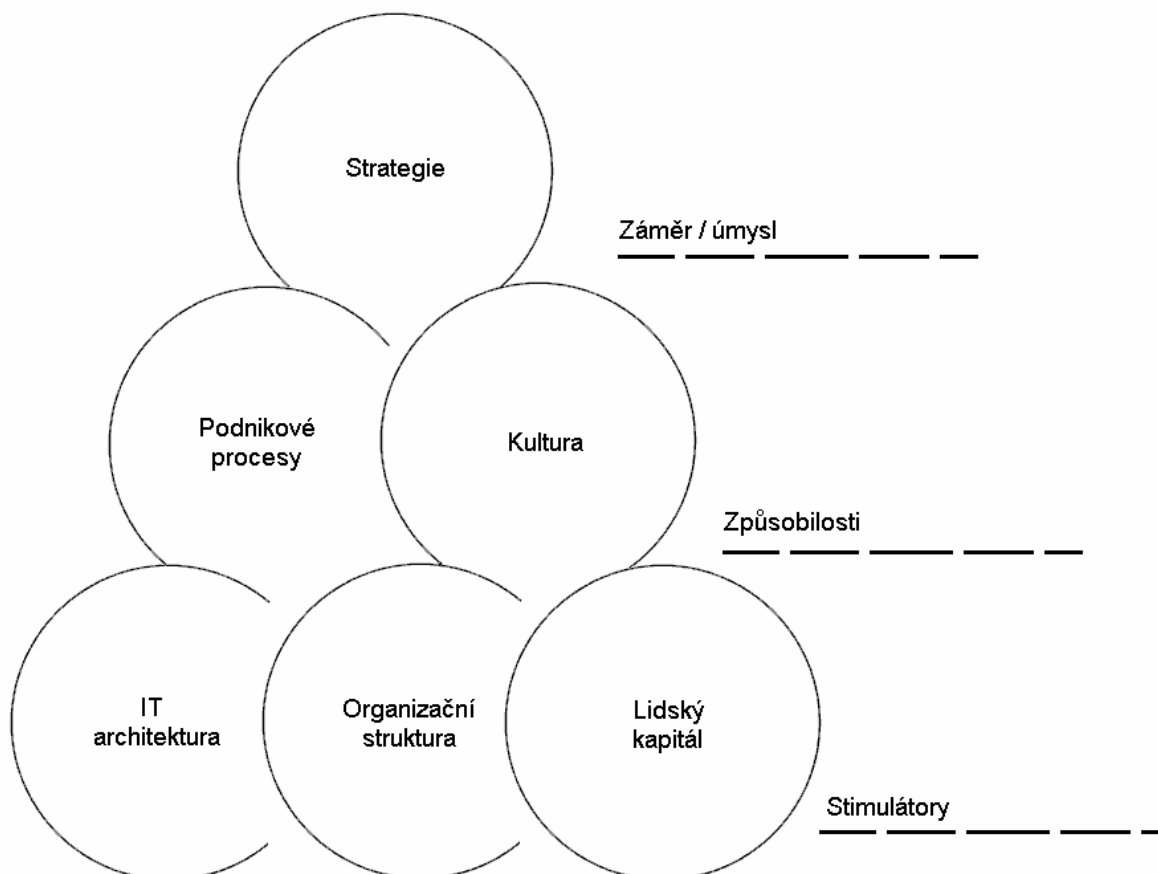
Charakteristika a zásady modelu 6b

Model 6b (šest bublin) nahlíží na podnik jako na systém složený z několika navzájem provázaných subsystémů. I když se počet a obsahové zaměření jednotlivých subsystémů může měnit v závislosti na specifických podmínkách (specifika relevantního okolí podniku, rozsah a složitost podniku, přístup vrcholových manažerů k řízení atd.), lze obecně říci, že v centru pozornosti je nejprve záměr, který má podnik realizovat. Dosažení strategického záměru se děje skrze podnikové způsobilosti,

kterými jsou podnikové procesy a podniková kultura. Ty jsou dále stimulovány technickou, organizační a personální architekturou. Jestliže respektujeme princip systémovosti pak jakýkoli zásah do jedné úrovně přirozeně vyvolá změny i v ostatních úrovních. Cílem je zajistit soulad mezi komponentami tak, aby došlo k optimalizaci výkonnosti organizace jako celku.

Model 6b má šest subsystémů systému podnikového řízení: strategii (jako hlavní záměr a společný úmysl podniku), podnikové procesy a podnikovou kulturu jako hlavní způsobilosti podniku, a technickou, organizační a personální architekturu jako hlavní stimulatory výkonnosti podniku:

Obrázek 2: Systém řízení podniku – MODEL 6b – ŠESTI BUBLIN



Zdroj: Truneček, J., 2004

- Strategie definuje zaměření organizace, její cíl a smysl podnikání. Má své opodstatnění jak na celopodnikové úrovni, tak na úrovni podnikatelských jednotek nebo jednotlivých provozních oddělení. Pravidlem však je, aby

hierarchicky nižší strategie respektovaly a byly v souladu se strategiemi hierarchicky vyššími.

- Podnikové procesy představují skupiny logicky provázaných a průběžně se vyvíjejících aktivit, seskupených za účelem dosažení konkrétního výstupu, daného strategickým záměrem firmy. Procesy, které produkují výstupy jež nejsou v souladu se strategickým záměrem firmy, by ve firmě vůbec neměly existovat.
- Kultura je odrazem společné vize, uznávaných vzorců chování a sdílených hodnot mezi všemi zaměstnanci napříč společnostmi. Materializuje se do podoby schopnosti firmy obstát na trhu lépe než konkurence.
- Technická architektura vyjadřuje úroveň podniku realizovat svěřené úkoly efektivní cestou skrze dostupnost požadovaných informací ve správný čas na správném místě, skrze integraci podnikových systémů a aplikací a skrze automatizaci podnikových procesů.
- Organizační architektura primárně popisuje to, jak podnik vypadá. Její snahou je však porozumět tomu, co organizace ve skutečnosti dělá a tyto procesy následně podpořit oficiálním uspořádáním vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Pokud má organizační architektura věrně odrážet realitu skutečné organizace práce, je nezbytné, aby vzhledem k dynamickému vývoji podniku procházela pravidelným auditem.
- Lidský kapitál musí dostatečným způsobem podporovat zaměstnance firmy při plnění jejich úkolů a výkonnostních cílů. Jedná se o správné nastavení systému nábory, rozvoje pracovních sil a systému hodnocení a odměňování. Pokud je například společnost orientovaná procesně, je nezbytné, aby se podstatná část systému hodnocení a odměňování odvíjela od plnění procesních a výkonnostních cílů.

3. Metodika

Cílem mé diplomové práce je popsat význam TQM pro řízení podniků a navrhnout možný systém hodnocení úrovně zavádění TQM a zhodnotit tuto úroveň ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. dle navržené metodiky.

Při navrhování metodiky hodnocení úrovně zavádění TQM jsem vycházela z kvalitativních výzkumných metod. Kvalitativní metody zkoumání se zaměřují na hloubkové poznání malého počtu subjektů. Tyto metody využívají techniky zúčastněného pozorování, nestandardizovaných hloubkových rozhovorů a studium dokumentů.

Ve vlastní práci se zabývám problematikou jakosti a úrovní zavádění filosofie TQM ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. Zdrojem informací pro posuzování TQM mi byly interní dokumenty společnosti, Program politiky jakosti, dokument Cíle jakosti, čtvrtletní zprávy Management Review a systémy MANN+HUMMEL MANAGEMENT SYSTEM (MMS) a ENVIROMENT MANAGEMENT SYSTEM (EMS).

Při zpracování jsem také využívala poznatků získaných na základě četných konzultací s managerem kvality a vedením společnosti. Podkladem pro hodnocení úrovně TQM byla důkladná analýza řízení kvality a oblastí podniku důležitých v souvislosti s TQM.

Pro hodnocení úrovně zavádění TQM ve společnosti jsem využila dvou metod, které samostatně vyhodnocuji a v závěru diplomové práce srovnávám jejich vypovídající hodnotu.

První metodou je simulace Evropské ceny za jakost pro niž využívám EFQM Modelu Excellence. Aritmetický průměr procentuálního hodnocení jednotlivých dílčích kritérií zaznamenávám do tabulek. Výsledný počet každého hlavního kritéria vyjadřuji součinem procentního hodnocení a předepsané váhy každého z devíti základních kritérií modelu. Číselný výsledek jsem znázornila do EFQM Modelu Excellence.

Druhou metodou je Interní audit systému řízení společnosti, který využívá modelu 6b. Model 6b má šest subsystémů systému podnikového řízení. Jednotlivé otázky v rámci subsystémů jsem dotazovala na vedoucí pracovníky vybrané společnosti. Poté jsem získané informace podrobila kritickému zhodnocení a do analýzy jsem zaznamenala svůj názor v podobě posouzení reálného stavu.

4. Charakteristika společnosti

Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.

Zápis: 28.12.1992, spisová značka C 9061 vedená u rejstříkového soudu v Brně

IČO: 47901977

Sídlo: Nová Ves č. 66, 675 21 Okříšky

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Průměrný evidenční počet zaměstnanců: 670

Celkový obrat za rok 2006: 2003 milionů korun

Charakteristika vybrané organizace

Společnost MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o., (M+H (CZ) s.r.o.), je důležitý partner automobilového průmyslu, který se zabývá výrobou palivových, olejových, vzduchových filtrů a dále filtrů pro průmyslovou filtraci a dalšího sortimentu německé značky Ligui Moly. V současné době má koncern MANN+HUMMEL 41 poboček po celém světě. MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. je jedinou pobočkou koncernu na území České republiky a zaměstnává téměř 700 zaměstnanců. Výrobky dodávané na trh náhradních dílů nesou obchodní značky MANN-FILTER a OTO. Nejbližší budoucnost MANN+HUMMEL (CZ) se ponese v oblasti prvovýroby v nastartování nových projektů zaručujících stabilizaci a další růst společnosti. Díky stále novým aktivitám upevňuje společnost svoji pozici ve střední Evropě v oblasti filtrace pro automobilový průmysl. Za zmínku stojí, že rozšiřuje také své obchodní aktivity v prvovýrobě mimo již tradičního českého a německého trhu především na takových trzích, jako jsou Itálie, Maďarsko, Slovensko, Polsko, Španělsko, Nizozemí, Švédsko, Anglie a USA.

Společnost přikládá velký důraz ochraně životního prostředí, která je vztažena k charakteru výroby. Využívá moderní technologie v oblasti zpracování odpadních vod, technologie odmašťování, termické spalování škodlivin. Chemikálie a výrobní materiál skladuje podle nejnovějších poznatků. Praktikuje řízení odpadového hospodářství. V roce 1997 obdržela Cenu Životního prostředí Volkswagen za vynikající výkony v oblasti ochrany životního prostředí a inovace výrobků.

Historie společnosti:

- **1690** – nejstarší zmínka o existenci papírenské výroby;
- **1952** – zahájení výroby proložek na vejce;
- **1960** – zahájení výroby filtračních vložek pro automobilový průmysl;
- **1992** – 1. února tohoto roku se přeměnil státní podnik na akciovou společnost na základě privatizačního projektu ;
 - firma působí pod názvem Jihlavské papírny Příbyslavice a.s. jako stoprocentní dceřiná společnost Jihočeských papíren Větrní a.s. a vyrábí dřevité papíry, proložky na vejce a filtrační vložky;
- **1993** – založení společnosti MANN FILTER JIPAP s.r.o.;
 - Jihlavské papírny Příbyslavice (podíl 40%);
 - Filterwerk MANN + HUMMEL GmbH (podíl 60%);
 - Jihočeské papírny Větrní a.s. vložily do nově vzniklé společnosti filtrační část jako věcný vklad;
 - zbývající část výroby (výroba papíru a proložek) byla vložena do další nově vzniklé společnosti JIP-PACK a.s., která byla založena společně s holandskou firmou VAN LEER;
- **1998** – koncern MANN+HUMMEL převzal 100 % společnosti MANN FILTER JIPAP s.r.o.;
- **1999** – společnost změnila obchodní jméno na MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.;
- **2005** – firma prodala zboží v hodnotě cca 1,7 miliardy korun a zaměstnává cca 600 pracovníků.

Předmět podnikání

Společnost je registrovaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně s identifikačním číslem 479 01 977 a předmětem podnikání:

- výroba filtrů všech druhů pro vozidla, spalovací motory, kompresory a jiné;
- výroba nástrojů;
- obchodní činnost;
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv.

Výrobky

Výrobky značky MANN-FILTER přesvědčují díky stejné kvalitě jako mají originální díly a dostupnosti - produktová řada pokrývá přes 95 procent trhu. Na trhu náhradních dílů se nyní prodává více než 2 200 různých typů filtračních vložek.

Mezi produkty patří vzduchové filtry, které využívají moderní filtrační média MANN a vykazují zvlášť vysokou mechanickou stabilitu. Filtrují z nasávaného vzduchu účinně a spolehlivě nečistoty, jakými jsou např. částice prachu, pylu, písku, saze a dokonce kapky vody. To umožňuje optimální složení směsi vzduch/palivo a zaručuje stálý výkon motoru. Při použití kvalitních vzduchových filtrů se při jejich včasných výměnách se sníží spotřeba pohonných hmot o 3 – 4 %. Kryt a filtrační vložka tvoří jednu jednotku. Vyměňují se při údržbě jako celek.

Kromě toho zabraňují vzduchové filtry MANN poškození elektronických součástí, jako např. vysoce citlivých senzorů.

Další řadou jsou olejové filtry. U olejových filtrů je tvořen celek z tělesa filtru a filtrační vložky. Vyměňují se vcelku při provádění údržby.

Nejvýznamnější zákazníci společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.:

- Alfa Romeo;
- Audi;
- BMW;
- DAF;
- DC;
- Ford;
- Jaguár;
- Rolls-Royce;
- Volkswagen.

Sponzoring MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.:

Firma MANN+HUMMEL (CZ) vynakládá rovněž nemalé finanční prostředky na podporu regionu, především v obcích Přibyslavice, Nová Ves a Okříšky.

Ve spolupráci s regionálními kulturními a sportovními organizacemi se tak významně podílí na sociálním a kulturním rozvoji nejen svých zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, ale také všech místních obyvatel a přátel firmy.

Mezi nejvýznamnější aktivity, které firma spolupřepřádá patří např.:

- Hudební festival Jaroměřice;
- Slavnosti piva v Třebíči;
- Třebíčské kulturní léto;
- Třebíčský zvonek;
- Unesco – oslavy v Třebíči;
- Mezinárodní fotbalový turnaj;
- Sponzorství pro ZŠ Přibyslavice, MŠ Okříšky, ZŠ Okříšky, Hokejový klub Třebíč, Závody na vrchu Náměšť nad Oslavou, Fakultní nemocnici Brno, Tomáše Tomečka – rallye Paříž – Dakar.

Vůbec nejvýznamnějším a nejznámějším sportovcem, kterého firma podporuje, je olympionička, čerstvá mistryně Evropy a mistryně světa česká reprezentantka v rychlobruslení Martina Sáblíková.

Organizační struktura

Společnost je charakteristická liniově maticovou organizační strukturou. Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Společnost má tři stupně řízení, které tvoří tři hlavní oblasti (Obchodně-ekonomická oblast, Výrobně technická oblast a Oblast OE Automotive) a centra pod ně spadající. Jednotlivá oddělení a úseky řídí a kontrolují ucelené odborné problematiky. Tento typ je charakterizován odpovědnými vedoucími, jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízenými.

Maticová organizační struktura představuje poměrně nový typ organizační struktury, který je schopen pružně reagovat na změny, k nimž dochází při řízení

složitých procesů. Maticová organizace vzniká tehdy, jestliže je liniová struktura doplněna o další, doplňkovou strukturu. Vedoucí takové doplňkové organizační struktury a vybraní pracovníci tvoří tým, který se podílí na daném úkolu komplexního charakteru (programu). Jde o řešení jednorázových komplexních projektů a existence takové organizační formy je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění projektu se pracovníci opět vracejí pod plnou podřízenost vedoucích svých původních útvarů.

Maticová struktura je vhodná pro instituce s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu, s výrobky nebo službami intelektuálně náročnými a s nutností vysokých inovačních frekvencí.

5. Hodnocení úrovně TQM a jeho význam pro řízení společnosti

5.1 Návrh systému hodnocení úrovně TQM ve společnosti M+H (CZ) s.r.o.

Pro hodnocení úrovně zavádění TQM ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. byl navržen způsob sebehodnocení společnosti. Vzhledem k filosofii TQM je zájmem každého ve společnosti, aby na každé úrovni bylo pracováno s co nejvyšší kvalitou. Tudíž i sebehodnocení, pro které jsem využila dvě známé metody, bude probíhat sebekriticky a objektivně s vidinou zlepšení kvality procesů v celé firmě.

Hodnocení je prováděno prostřednictvím simulace Evropské ceny za jakost pro niž využívám EFQM Modelu Excelence a metodou Interního auditu systému řízení společnosti, který využívá modelu 6b.

Obě tyto metody jsou podrobně popsány v kapitole 5.3.

5.2 Analýza řízení jakosti z hlediska TQM

Společnost MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. funguje v souladu s filosofií TQM. Vedení společnosti na sebe bere odpovědnost, že kvalita a usilování o spokojenost zákazníka a majitele firmy je nedílnou součástí firemní kultury a že při svém rozhodování se zavazuje vždy vycházet z tohoto principu ve shodě s principy TQM.

Ve společnosti je zaveden systém jakosti podle norem ISO 9001:2001, ISO 14001:2004 a ISO/TS 16949:2002. Společnost obdržela certifikát VDA 6.1, QS 9000 a Osvědčení „Bezpečný podnik“.

Součástí systému jakosti jsou interní audity, prováděné v průběhu roku, které jsou zaměřeny na všechny firemní procesy. Výsledky auditů jsou prezentovány ve čtvrtletní Management Review a jsou s nimi seznámeni všichni spolupracovníci. Smyslem vnitřních auditů je kontinuální zlepšování a cesta k co největší efektivnosti.

Pro naplnění cílů slouží dokument, který je každoročně vyhlášen v podobě „Cílů jakosti“.

Organizace je rozdělena na tři hlavní oblasti, tj. Obchodně – ekonomická oblast, Výrobně – technická oblast a Oblast OE Automotive. Každá z oblastí má své dílčí útvary.

5.2.1 Začátek zavádění systému řízení jakosti

Koncern MANN+HUMMEL byl v Československu vždy chápán jako výrobce nejvyšší produktové kvality v oblasti filtrace. Proto výrobky tohoto koncernu byly od šedesátých let dvacátého století brány jako standard pro povinné hodnocení výrobků státní zkušebnou (v tomto případě Ústav pro výzkum motorových vozidel Praha).

Po založení společného podniku v roce 1993 bylo prvním cílem dosažení úrovně jakosti výrobků podle koncernových norem. V tomto smyslu probíhaly i první investice, které dosáhly hodnoty 50 % z celkového obrátu v roce 1993. Původní zpracování PVC bylo plně vyměněno za zpracování polyuretanu.

Z prvotního subdodavatele dodavatelů automobilového průmyslu se firma měla změnit na dodavatele přímého (v té době především pro automobilku ŠKODA).

Vedení společnosti proto rozhodlo o vybudování nového kvalitativního systému s cílem dosažení hodnocení B – dodavatel při auditu Volkswagen do poloviny roku 1994.

Počáteční snaha vybudovat systém pouze vlastními silami nezajišťovala splnění daného cíle a proto v květnu roku 1993 po vnitřním auditu centrálním oddělením QS koncernu MANN+HUMMEL bylo rozhodnuto přizvat k zavádění poradenskou firmu. Vítězem výběrového řízení se stala společnost DELTA Consulting.

Po přípravné etapě (proškolení pracovníků apod.) začalo vlastní budování systému v prosinci 1993.

Od tohoto měsíce již dodávala firma vzduchové čističe automobilce ŠKODA s podmínkou, že kvalitativní systém bude do poloviny roku 1994 vybudován.

Původní záměry na vybudování systému tak, aby splnil požadavky auditu VW pro dodavatele kategorie B byly na začátku roku 1994 přehodnoceny a bylo rozhodnuto dobudovat systém tak, aby vyhověl auditu nezávislé certifikační organizace.

Po devíti měsících od začátku budování systému byl v září 1994 úspěšně certifikován organizací TÜV Stuttgart a v listopadu téhož roku obdržela oficiálně společnost první certifikační listinu.

Certifikát byl velmi důležitý pro fungování na poli automobilového průmyslu. Podstatnější však bylo, že na vzniku systému se podíleli všichni spolupracovníci společnosti a že tento systém ve firmě „žije“ jako nutná podmínka práce.

Od počátku zavádění systému prosazovalo vedení společnosti důsledně pohled na systém jako na úkol všech pracovníků firmy, ale ne jen oddělení kvality. Tehdy byla chápána jako součást systému i oblast životního prostředí a na rozdíl od dřívější normy ISO 9000 i oblast nákladů na jakost.

Proto již v červnu roku 1995 byla firma po provedení auditu VW zařazena do kategorie A – dodavatelů a za celý rok 1995 získala cenu za nejlepšího dodavatele ŠKODA. V témže roce se společnost stala i vítězem 1. kategorie prvního ročníku Ceny České republiky za jakost.

5.2.2 Historie zavádění systému jakosti

Historie zavádění systému kvality do roku 1993:

- neexistoval systém řízení jakosti;
- pod pojmem kvalita byla chápána pouze kvalita výrobku (chyběla kvalita termínů, nákladů a služeb);
- vnitřní kontrola kvality se omezovala převážně na výstupní kontrolu produktů zajišťovanou oddělením technické kontroly;
- vnější kontrola kvality, kromě kontroly prováděné zákazníkem a vyjádřenou formou reklamací, byla nahrazována ročním povinným hodnocením státní zkušebnou;
- jedinou výjimkou byla výroba filtrů pro vojenské účely, u kterých již byly dokumentovány a kontrolovány výrobní procesy a způsob reakce při zjištění odchylek; proces kontroly a přebírání výrobků byl zajišťován pracovníky Vojenské správy, kteří byli i účastníky změnových řízení.

Historie zavádění systému kvality od roku 1993:

- **1994** – první certifikace ISO 9001;
- **1995** – Cena České republiky za jakost;
- **1995** – Cena za kvalitu – ŠKODA;
- **1998** – certifikace VDA 6.1, QS 9000;
- **2000** – ISO 14001;
- **2004** – ISO TS 16949.

5.2.3 Zdokonalování systému jakosti, cíle jakosti

Stav systému jakosti lze v průběhu let vysledovat podle rozhodujících cílů jakosti pro dané období. V období dobudování systému vyhlášovala společnost rozhodující cíle pod shrnujícím „Mottem“.

Cíle jakosti – vývoj

Motto pro rok:

- **1997** – Spokojený zákazník = úspěch společnosti;
- **1998** – Rok ekologického managementu;
- **1999** – Rok efektivnosti;
- **2000** – Rok produktivity;
- **2001** – Rok motivace;
- **2002** – Cíle orientované na zákazníka, na interní procesy a na zaměstnance;
- **2003 – 2006** – Cíle orientované na minimalizaci chyb, na spolupracovníky.

Cíle jakosti – shrnutí

Cíle jakosti vychází z úrovně budování systému a zákonitě reagují i na vnější situaci. Jsou vždy stanoveny vedením společnosti. Hlavní směry jsou dány ročním „Mottem“.

Do roku 1998 byly zaměřeny převážně na koncepci systému řízení jakosti a environmentálního systému. Rok 1999 byl po „Ruské krizi“ obtížný pro společnost z hlediska plnění ekonomických ukazatelů, proto i cíle toho roku nastartovaly důrazný tlak na maximální efektivnost.

Postupně zahrnují stanovené cíle všechny složky pohledu na jakost, tj.:

- kvalita výrobku (vyjádřena počtem a četností reklamací);
- kvalita nákladů (náklady na jakost, vícepráce, rychlost obratu zásob, rentabilitu);
- kvalita termínů (dodavatelská přesnost);
- kvalita služeb (vnější podpora zákazníků).

a i pohledu na zainteresované skupiny:

- spokojený zákazník (kvalita výrobků, termínů a služeb);
- spokojený spolupracovník (zlepšovací návrhy, snížení nemocnosti);
- spokojený majitel (ekonomické ukazatele).

Vyjádřeno prostřednictvím cílů jakosti lze konstatovat, že vlastní budování systému řízení jakosti probíhalo od roku 1993 do roku 2002, tedy téměř deset let.

Od roku 2003 lze další vývoj hodnotit jako zlepšování systému a tento proces musí kontinuálně pokračovat.

Hlavní cíle společnosti jsou pravidelně dále rozpracovávány na jednotlivá střediska i na konkrétní pracovníky. Vyhodnocování plnění cílů je prováděno čtvrtletně vedením společnosti a jsou přijímána konkrétní opatření. Celkové hodnocení je prováděno po skončení roku, na konkrétních výsledcích jsou hmotně zainteresováni vedoucí pracovníci.

5.2.4 Měření výkonnosti procesů

Systém jakosti – procesy

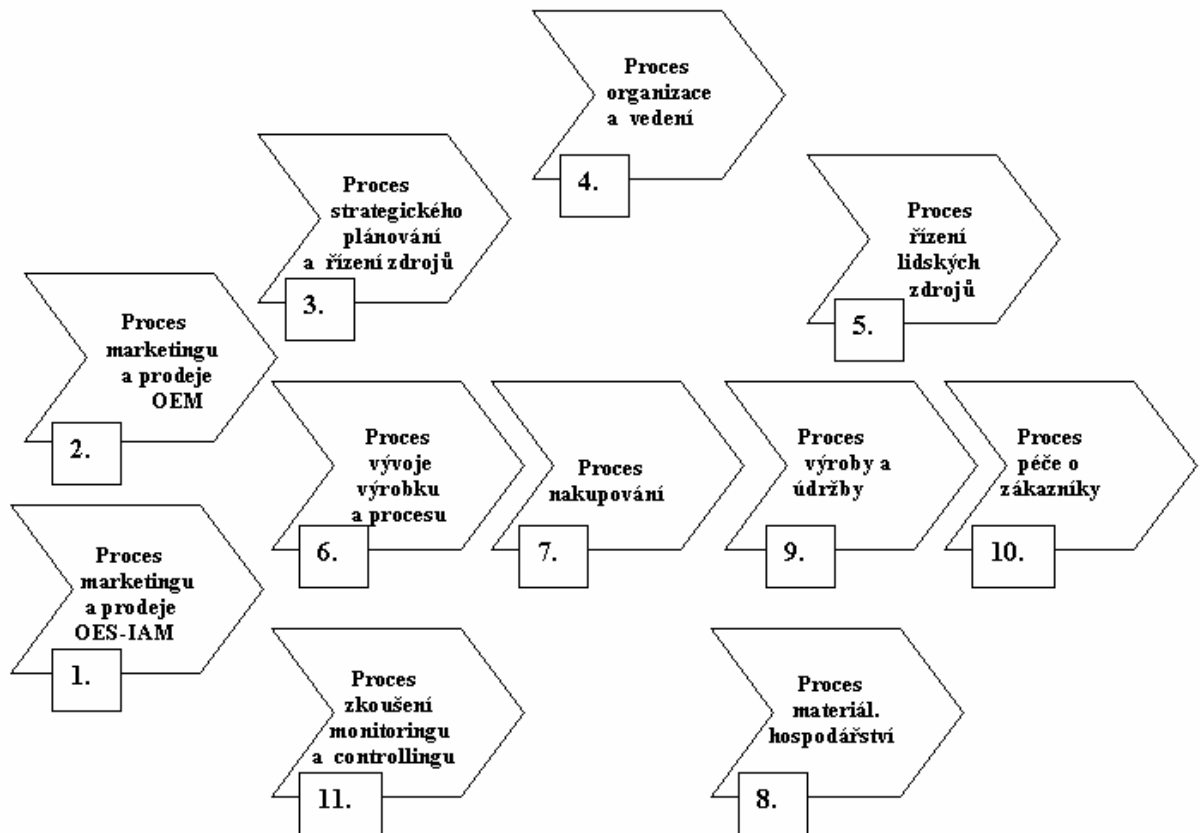
Společnost MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. má vypracovaný Procesní, integrovaný systém managementu (PROCESS INTEGRATED MANAGEMENT SYSTÉM – PIMS) v podobě Management Manualu.

Veškeré firemní aktivity jsou definovány šesti hlavními a pěti podpůrnými procesy, viz obrázek 3:

1. Proces marketingu a prodeje OES-IAM – hlavní proces;
2. Proces marketingu a prodeje OEM – hlavní proces;
3. Proces strategického plánování a řízení zdrojů – podpůrný proces;
4. Proces organizace a vedení – podpůrný proces;
5. Proces lidských zdrojů – podpůrný proces;
6. Proces vývoje výrobku a procesu – hlavní proces;
7. Proces nakupování – hlavní proces;
8. Proces materiálového hospodářství – podpůrný proces;
9. Proces výroby a údržby – hlavní proces;
10. Proces péče o zákazníky – hlavní proces;
11. Proces zkoušení, monitoringu a controllingu – podpůrný proces.

Ve výše definovaných jedenácti procesech jsou integrovány požadavky norem ISO/TS 16949 a EN ISO 14 001:2004. Forma Management Manualu odpovídá procesní orientaci společnosti a podporuje procesní způsob řízení. Ke všem procesům jsou definovány měřitelné ukazatele, které jsou průběžně sledovány vzhledem ke stanoveným cílům. Tím je podporován proces neustálého zlepšování.

Obrázek 3: Procesní mapa společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.



Zdroj: PIMS společnosti M+H (CZ) s.r.o.

Každý z procesů má svoji přesnou charakteristiku, mezi níž společnost řadí:

- číslo procesu;
- zodpovědnou osobu;
- přesný název procesu a jednotlivých podprocesů;
- vstupy a výstupy;
- zdroje;
- ukazatele;
- práva a odpovědnosti;
- dokumentace.

Jestliže chceme posuzovat kvalitu, účelnost a efektivnost aktivit, je nutné mít měřitelná kritéria, která můžeme statisticky posuzovat. Společnost si stanovila měřitelná kritéria, ukazatele pro hlavní aktivity takto:

Proces marketingu a prodeje OES-IAM:

- objem prodeje;
- podíl na trhu;
- spokojenost zákazníka.

Proces marketingu a prodeje OEM:

- dodávková přesnost;
- objem prodeje;
- spokojenost zákazníka.

Proces vývoje výrobku a procesu:

- uvolněnost výrobních linek k sérii;
- schopnost výrobního zařízení;
- first time quality.

Proces výroby a údržby:

- cíle kvality;
- produktivita, obrat, náklady, zisk;
- účinnost údržby výrobního zařízení.

Proces péče o zákazníka:

- 0-km ppm;
- dodávková přesnost;
- spokojenost zákazníka.

Vyhodnocení výkonnosti procesů

Pro finanční vyhodnocení jednotlivých kritérií slouží účetní evidence, které jsou výstupem ze systému SAP. Pro vyhodnocení ostatních kritérií slouží evidence jednotlivých center. Vedení společnosti provádí čtvrtletně Management Review, kde mimo jiné hodnotí stav jednotlivých ukazatelů a navrhuje možná opatření.

Součástí Management Review jsou také výsledky z vnitřních auditů, které jsou orientovány na všechny procesy ve společnosti. Audity jsou plánovány a prováděny na základě kritérií, které vyplývají z požadavků ISO norem. Produktový audit je realizován měsíčně. Dalším výstupem jsou zákaznické audity, pro které existuje významné kritérium v podobě reklamací (0-km ppm).

Součástí zprávy jsou v neposlední řadě údaje o vzdělávání zaměstnanců a změnách, které působí na management kvality, mezi něž se za poslední období zapsalo například pokračování v zavádění systému Kanban, uskutečnění pravidelných denních analýz zmetků, poptávka po zákaznické spokojenosti u důležitých zákazníků, evidence M+H čísla každého produktu (umožňuje zjednodušenou identifikaci produktu v rámci skladování a jeho dalšího pohybu).

Závěrem je konstatována skutečnost, že za uplynulé období se nevyskytly případy s negativním vypůsobením na bezpečnost zákazníka a životního prostředí.

S výsledky zprávy je seznámeno vedení společnosti, nová opatření jsou odsouhlasena a závazná pro odpovědné pracovníky.

Veškeré vyhodnocení je podrobena analýzám a jsou navrhována nápravná opatření, o jejichž úspěšnosti zpravuje další Management Review.

5.2.5 Útvary, dokumenty a systémy jakosti

V podniku je zaveden Útvar QS, který formuluje politiku jakosti, připravuje jednotlivé projekty a zlepšovací opatření a aktivně podporuje proces TQM. Oblast jakosti zajišťuje MANN+HUMMEL MANAGEMENT SYSTÉM (MMS), který řeší všechny otázky řízení jakosti, kontrolu a zlepšování procesů dle zásad TQM, zpracování dokumentace, stanovení nápravných opatření a přípravu interních a externích auditů systému řízení jakosti. Útvar QS je v těsné spolupráci s ostatními útvary společnosti tak, aby se docílilo co největší efektivity na poli kvality.

Následující tabulka uvádí hlavní dokumenty a systémy jakosti.

Tabulka 2: Hlavní dokumenty a systémy jakosti

Název	Typ
Politika jakosti – Program 7T	Program, vyvěšen na úřední desce
Cíle jakosti	Dokument, vyvěšen na úřední desce
Mann+Hummel Management System	Systém
Environment Management System	Systém
Management Review	Čtvrtletní zpráva

Zdroj: autorka

5.3 Hodnocení úrovně zavádění TQM ve společnosti M+H (CZ) s.r.o.

5.3.1 Hodnocení prostřednictvím modelu EFQM Model Excellence

Tato metoda je věrnou kopií postupu uchazečů o Evropskou cenu za jakost (EQA) a představuje nejnáročnější, ale současně i nejobektivnější hodnotící metodu. Při hodnocení jsem dodržovala několik zásad, mezi něž patřil souhlas vedení organizace k využití této metody, zaznamenávání zjištěných výsledků do celkové zprávy a její následná prezentace vedení společnosti.

Při hodnocení jednotlivých dílčích kritérií jsem postupovala následujícím způsobem:

- Prvním krokem bylo zhodnocení dílčího kritéria, pro které jsem zvolila pěti procentní hodnotící škálu v rozsahu 0 – 100 %. Každému dílčímu kritériu náleží i slovní hodnocení, které detailně popisuje současnou situaci hodnocených aspektů ve společnosti.
- Po zhodnocení všech dílčích kritérií v rámci základního kritéria jsem výsledné procentuální zastoupení hlavního kritéria vypočítala prostým aritmetickým průměrem.
- Závěrem jsem vyjádřila součinem procentního hodnocení a předepsané váhy každého z devíti základních kritérií modelu počet „získaných bodů“. Číselný výsledek jsem znázornila do EFQM Modelu Excellence.

Kritérium 1: VEDENÍ

- **Dílčí kritérium 1a):** Vůdcové rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury Excellence.

Hodnocení: Společnost MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. má v rámci své strategie zpracovanou vizi a misi, kterou neustále rozvíjí. Se svými spolupracovníky komunikuje pod heslem „Úspěch s filtrací“. Má vybudovaný vlastní systém dosažení excellence s názvem „Mann-Hummel Management Systém" (MMS), do něhož jsou zapojeni všichni spolupracovníci. Tento systém zasahuje

do zlepšovacích procesů ve všech oblastech činnosti firmy. Součástí je i oblast zlepšovacích návrhů, kde např. v roce 2006 byl překročen daný cíl minimálně jednoho zlepšovacího návrhu na pracovníka a rok. Pro organizaci systému včetně účinnosti opatření jsou vyčleněni dva spolupracovníci. Výsledky jsou pravidelně vyhodnocovány a následně přijímána nová opatření.

- **Dílčí kritérium 1b):** Vůdcové jsou osobně zapojeni do toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.

Hodnocení: Vedení společnosti definovalo rozdělení veškerých firemních aktivit do šesti hlavních a pěti podpůrných procesů (viz Management manual). Každý z těchto procesů má definované vstupy, vnitřní procesy, výstupy, zdroje, práva a odpovědnosti, ukazatele hodnocení, dokumentaci a samozřejmě odpovědnou osobu.

Organizační struktura firmy je trvale přezkoumávána a měněna tak, aby co nejlépe zajišťovala optimální průběh procesů s ohledem na respektování politiky a strategie společnosti.

- **Dílčí kritérium 1c):** Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.

Hodnocení: Společnost je od roku 1993 členem Sdružení automobilového průmyslu. Se svými zákazníky a dodavateli vytváří společné projekty. Vyčlenila si spolupracovníky, kteří podporují zákazníky v jejich místech působení a snaží se tak odhalovat jejich očekávání. Firma si vytvořila a certifikovala enviromentální systém vycházející z principu trvalého zlepšování.

- **Dílčí kritérium 1d):** Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu Excellence.

Hodnocení: Společnost trvale usiluje o maximální komunikaci se spolupracovníky. Má vytvořen a každoročně přehodnocován Motivační systém, Školící program, Systém odměňování v závislosti na výsledcích jednotlivých spolupracovníků.

V současné době zavádí systém „Mluvčích“ pracovních skupin. Veškerá volná a uvolněná pracovní místa jsou nejdříve nabízena spolupracovníkům. Pojem týmová práce je znám spolupracovníkům na všech úrovních struktury podniku.

- **Dílčí kritérium 1e):** Vůdcové identifikují a prosazují změny v organizaci.

Hodnocení: Vedení společnosti využívá několik nástrojů k identifikaci a následnému provádění změn. Patří mezi ně soubor ekonomických ukazatelů, vnitřní a externí audity. Z výsledků jsou okamžitě stanovována nápravná opatření a jejich účinnost je pravidelně vyhodnocována. Následuje případné korigování těchto opatření. Všechna opatření mají svou zodpovědnou osobu. Nedostatky v některém z procesů jsou odstraňovány i v jiných procesech, kde původně zjištěny nebyly, ale existuje zde potenciaální riziko, že by zde mohly vzniknout.

Tabulka 3: Celkové hodnocení kritéria 1 – Vedení

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
1a	80	84	100	84
1b	90			
1c	90			
1d	85			
1e	75			

Zdroj: autorka

Kritérium 2: POLITIKA A STRATEGIE

- **Dílčí kritérium 2a):** Politika a strategie jsou založeny na bázi současných a budoucích potřeb i očekávání zainteresoovaných stran.

Hodnocení: Politika a strategie vychází ze současných potřeb majitelů, zákazníků a spolupracovníků. Zahrnuje však i ohled na požadavky dodavatele a okolí firmy.

- **Dílčí kritérium 2b):** Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, výzkumu, učení se a externě orientovaných aktivit.

Hodnocení: Analýza vnitřní výkonnosti je trvale součástí podkladů pro stanovení případnou korekci politiky a strategie firmy. Společnost využívá i zjištění získaná v rámci celého koncernu.

Firma se příliš soustřeďuje na svoji schopnost a v malé míře bere v úvahu analýzy výkonnosti vnější konkurence. V této oblasti vidím vysoký potenciál zlepšení. Z tohoto důvodu dávám nejnižší hodnocení v rámci kritéria.

- **Dílčí kritérium 2c):** Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.

Hodnocení: Společnost každoročně aktualizuje strategické plány na osm let do budoucna a detailně zpracovává tříleté plány, tak aby byly naplňovány stanovené cíle. Součástí plánů je i vymezení „šancí“ a „rizik“.

- **Dílčí kritérium 2d):** Politika a strategie jsou komunikovány a rozšiřovány prostřednictvím rámce klíčových procesů.

Hodnocení: Společnost funguje v rámci koncernového manažerského informačního systému (MIS). Dále se řídí i svým vnitřním systémem, aby potřebné informace měly ve správný čas všechny zainteresované složky. Stanovené priority jsou nejen diskutovány, ale i rozděleny odpovědným pracovníkům. Ti jsou zatíženi hmotnou zainteresovaností na konečných výsledcích.

Tabulka 4: Celkové hodnocení kritéria 2 – Politika a strategie

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
2a	60	61	80	49
2b	40			
2c	65			
2d	80			

Zdroj: autorka

Kritérium 3: LIDÉ

- **Dílčí kritérium 3a):** Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.

Hodnocení: Součástí plánu (operativní strategie) je i oblast lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci provádí ročně dokumentované „Rozhovory se spolupracovníky“, které jsou součástí podkladů pro kariérní růst a pro „Školící program“, zahrnující všechny spolupracovníky. Spokojenost pracovníků je systematicky sledována. Jednou z forem je i celofiremní anketa spokojenosti spolupracovníků, která je prováděna v pětiletých cyklech. Zpětnou vazbou se stává i úzká spolupráce s odborovou organizací.

- **Dílčí kritérium 3b):** Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány.

Hodnocení: Filosofie společnosti si stanovila soustředit se především na silné stránky spolupracovníků a ty maximálně rozvíjet. Toto hledisko je prosazováno i do individuálních plánů rozvoje a výcviku. K výcviku, který je součástí Mann-Hummel Management Systém (MMS), využívá nejen externí spolupráci, ale i spolupráci s odbornými školami, se kterými má uzavřené smlouvy o spolupráci (např. Střední průmyslová škola Třebíč).

Společnost pořádá pravidelně jazykové kurzy pro všechny zájemce, financuje a organizuje doplnění vzdělání, případné rekvalifikace. Spolupracovníci se účastní odborných kurzů moderních pracovních metod (např. Six-Sigma).

- **Dílčí kritérium 3c):** Lidé jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnosti.

Hodnocení: Týmová práce je základní metodou zlepšování v rámci MMS, do které jsou zapojeni všichni spolupracovníci.

Oblast zlepšovateľského procesu je motivačně stimulována. Každý měsíc jsou vyhlášována „Témata měsíce“, které s sebou nesou zvláštní odměny.

Delegování pravomocí a odpovědností je založeno na principu, který vychází z důležitosti konečného výsledku. Znamená to, že cestu k němu si volí spolupracovník sám.

Manažerský tým (cca 30 lidí) je celoročně systematicky vzděláván.

- **Dílčí kritérium 3d):** Lidé a organizace vedou dialog.

Hodnocení: Potřeby v zlepšování komunikace jak na vertikální, tak i horizontální úrovni jsou stanovovány celým manažerským týmem na výjezdních akcích (např. v únoru 2007 se stává hlavním tématem dvoudenního setkání).

- **Dílčí kritérium 3e):** Lidé jsou uznáváni, odměňováni a je o ně pečováno.

Hodnocení: Zvyšování produktivity je jedním ze zásadních posláních systému MMS.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům řadu výhod a benefitů, které ve velké míře převyšují minimum dané ze zákona, např.:

- dovolená v délce trvání šest týdnů;
- pracovní volno při překážkách ;
- příplatek za práci v noci, odpolední směnu, za práci v sobotu a v neděli;
- příplatek za ztížené prostředí;
- 13. plat;
- podíl na zisku;
- odměny při životních jubileích, při odchodu do důchodu;
- rehabilitační dávka;

- odstupné ve výši 5-9 platů;
- dotace závodního stravování;
- ozdravné nápoje;
- penzijní připojištění pro všechny zaměstnance.

Princip odměňování je charakteristický několika aspekty:

- žádný spolupracovník by neměl příští rok vydělávat méně než v letoším roce;
- průměrná mzda mírně převyšuje průměr v regionu Vysočina;
- zvyšování platu mírně nad úroveň inflace;
- udržení atraktivnosti konkrétního výrobního místa pro majitele koncernu.

Tabulka 5: Celkové hodnocení kritéria 3 – Lidé

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
3a	90	88	90	79
3b	80			
3c	90			
3d	85			
3e	95			

Zdroj: autorka

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

- **Dílčí kritérium 4a):** Jsou řízeny externí partnerské vztahy.

Hodnocení: Společnost systematicky kooperuje s dodavateli a pořádá s nimi individuální i společná setkání. Operativně reaguje na změnu dodavatele při ztrátě jeho konkurenceschopnosti.

Firma má vyčleněny pracovníky, kteří jsou odpovědní za partnerství s dodavateli, zákazníky, majiteli a okolím.

- **Dílčí kritérium 4b):** Jsou řízeny finanční zdroje.

Hodnocení: Finanční zdroje jsou rozhodující součástí plánování, především z důvodu zajištění rychlého rozvoje firmy. Vyhodnocování je pod přímou kontrolou majitelů tak, aby byla zajištěna návratnost vložených prostředků. Účelnost a správnost je auditovaná společností Ernst+Yang.

Všechna možná rizika jsou a musí být pokryta rezervami. Za patnáct let své činnosti se společnost nikdy nedostala do platební neschopnosti.

Princip plnění svých finančních závazků vůči dodavatelům, zaměstnancům a společnosti je považován za jednu z hlavních priorit.

- **Dílčí kritérium 4c):** Jsou řízeny budovy, zařízení a materiály.

Hodnocení: Hlavním ukazatelem úspěšnosti firmy je ukazatel „ROE“, který vyjadřuje podíl mezi hospodářským výsledkem a vloženým kapitálem:

$$ROE = \frac{HV}{VK}, \text{ kde } \dots \dots \dots HV - \text{hospodářský výsledek}$$

VK – vložený kapitál.

Všechny procesy jsou řízeny tak, aby maximální výsledek byl dosažen s minimálním objemem vloženého kapitálu (budovy, zásoby, pohledávky, stroje a zařízení). Ochrana majetku je zajišťována externí firmou.

Společnost trvale snižuje množství odpadů v rámci Enviromentálního systému, dále optimalizuje přepravy produktů v souvislosti s celoevropským systémem.

- **Dílčí kritérium 4d):** Jsou řízeny technologie.

Hodnocení: Společnost je součástí koncernu, který představuje vedoucí firmu v oblasti technologie automobilové filtrace.

Veškeré investice jsou realizovány s nejnovějším technologickým stavem.

- **Dílčí kritérium 4e):** Jsou řízeny znalosti a informace.

Hodnocení: Základní informační tok je řízen systémem SAP. K dispozici jsou celokoncernové informace z kteréhokoliv místa koncernu v Evropě a know-how. Jazyková příprava spolupracovníků zajišťuje, aby byla firma schopna na tyto skutečnosti reagovat.

Prostřednictvím internetu jsou k dispozici relevantní informace i externím uživatelům. V současné době je budován systém ochrany informací s cílem certifikace podle BS ISO/IEC 27001:2005.

Tabulka 6: Celkové hodnocení kritéria 4 – Partnerství a zdroje

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
4a	85	89	90	80
4b	95			
4c	90			
4d	90			
4e	85			

Zdroj: autorka

Kritérium 5: PROCESY

- **Dílčí kritérium 5a):** Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.

Hodnocení: Činnost firmy je v zásadě rozdělena na šest hlavních a pět podpůrných procesů (viz. Management manual).

Společnost uplatňuje systémy řízení jakosti a enviromentální systém, které má certifikované. Dále dává důraz na bezpečnost a ochranu zdraví. V této souvislosti jí bylo uděleno ocenění Bezpečný podnik.

- **Dílčí kritérium 5b):** Procesy jsou zlepšovány, pokud je to vhodné, s využitím inovací tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Hodnocení: Na zlepšování procesů se plně zaměřuje Mann+Hummel Management Systém (MMS). Před zavedením nových technologií jsou spolupracovníci zapracováni v jiných místech koncernu, kde se tyto využívají.

- **Dílčí kritérium 5c):** Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.

Hodnocení: Společnost provádí pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků s jejími výrobky a společností jako takovou.

Firma disponuje tzv. „Vnější službou“ – neustálá přítomnost určených spolupracovníků u zákazníků firmy a na trhu náhradních dílů. Místem výkonu zaměstnání je tedy sídlo zákazníka.

Hlavní výrobci automobilů uvádí hodnocení spokojenosti se svými dodavateli na firemních internetových portálech.

- **Dílčí kritérium 5d):** Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány.

Hodnocení: Dodávky jsou zajišťovány v rámci systému Just In Time. Společnost má zřízeny konsignační sklady u svých zákazníků, tzn. výrobky firmy MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. jsou umístěny ve skladech jednotlivých zákazníků, kteří z nich čerpají podle své potřeby. Zákazníci platí pouze za výrobky, které opustily prostor skladu.

- **Dílčí kritérium 5e):** Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky.

Hodnocení: Firma zajišťuje odborná školení pro velkoodběratele a jejich zákazníky na trhu náhradních dílů. Dále pravidelně poskytuje informace prostřednictvím webových stránek a informačních setkání.

Tabulka 7: Celkové hodnocení kritéria 5 – Procesy

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
5a	80	87	140	122
5b	80			
5c	90			
5d	95			
5e	90			

Zdroj: autorka

Kritérium 6: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM

- **Dílčí kritérium 6a):** Měření vnímání ze strany zákazníků.

Hodnocení: Měření je pravidelně zhodnocováno a zakotveno v cílech organizace i u jednotlivců. Společnost využívá několik ukazatelů:

- ppm výrobků (počet dodaných vadných výrobků na jeden milion kusů);
- ppm logistické (počet výrobků ve vadných dodávkách na jeden milion kusů);
- dodavatelská přesnost.

Existuje systém „Brán kvality“, který je uplatňován v procesu vývoje nového výrobku ve spolupráci se zákazníkem.

- **Dílčí kritérium 6b):** Ukazatele výkonnosti.

Hodnocení: Oblast automobilového průmyslu je charakteristická omezeným okruhem zákazníků. Vzniklé vazby mezi dodavateli a odběrateli nabývají dlouhodobé podoby. Kritérium výkonnosti je získání možnosti dodávek svých výrobků pro následné typy stávajících modelů. Ukazatelem výkonnosti je růst obrátu s těmito zákazníky.

Tabulka 8: Celkové hodnocení kritéria 5 – Výsledky vzhledem k zákazníkům

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
6a	85	85	200	170
6b	85			

Zdroj: autorka

Kritérium 7: VÝSLEDKY SMĚREM K ZAMĚSTNANCŮM

- **Dílčí kritérium 7a):** Měřítka vnímání zaměstnanci.

Hodnocení: Společnost má vytvořený motivační program, velký důraz klade na komunikaci mezi spolupracovníky. Poskytuje svým zaměstnancům možnost vzdělávání v podobě jazykových, odborných a rekvalifikačních kurzů, má vybudovaný systém odměňování. Existuje zpětná vazba v podobě pravidelného hodnocení jednotlivých aspektů samotnými zaměstnanci.

- **Dílčí kritérium 7b):** Ukazatele výkonnosti.

Hodnocení: Společnost usiluje o trvalé zvyšování produktivity prostřednictvím zapojení všech pracovníků do výcviku. Efekty týmové práce jsou zřejmé při Workshopech pořádaných firmou, na kterých probíhají prezentace. Součástí prezentací je přehled výsledků pracovníků ve firmě i v rámci koncernu. Spolupracovníci jsou odměňováni na základě pozitivních výsledků v závislosti na úkolech.

Společnost vymezila několik opatření ke snížení nemocnosti – šest týdnů dovolené, preventivní očkování, možnost návštěvy masáží, bazénu. V případě nemoci jsou se zaměstnanci po návratu do práce prováděny pohovory. Ty jsou uskutečňovány i ve chvíli rozvázání pracovního poměru, z důvodu zmapování příčin, které k němu vedly. Společnost uzavírá kolektivní smlouvu před začátkem nového roku a poskytuje svým spolupracovníkům řadu požitků již zmíněných v kritériu 3. Registruje cca 1500 uchazečů o zaměstnání. Měsíčně vydává časopis Filtráček.

Tabulka 9: Celkové hodnocení kritéria 7 – Výsledky směrem k zaměstnancům

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
7a	90	88	90	79
7b	85			

Zdroj: autorka

Kritérium 8: VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI

- **Dílčí kritérium 8a):** Měřítka vnímání společností.
- **Dílčí kritérium 8b):** Ukazatele výkonnosti.

Hodnocení: Pro dílčí kritéria 8a a 8b jsem provedla společné zhodnocení. Společnost MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. představuje hlavního zaměstnavatele regionu, uzavírá celoroční smlouvy s regionálními médii o své prezentaci. Svůj nezastupitelný význam pro region prokazuje četnou sponzorskou činností, finanční podporou, úzkou spoluprací s Úřadem práce v Třebíči, účastí představitelů firmy ve Školní radě Průmyslové školy v Třebíči a Smlouvou o spolupráci s touto školou, Smlouvou o spolupráci s nemocnicí Třebíč. Minimálně jednou ročně společnost zveřejňuje Zprávu o ochraně životního prostředí. Všechny zmíněné aktivity zajišťuje samostatné oddělení Public Relations. Mezi nejdůležitější ocenění bezesporu řadím druhé místo v ocenění Zaměstnavatel kraje Vysočina.

Tabulka 10: Celkové hodnocení kritéria 8 – Výsledky vzhledem ke společnosti

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
8a	95	93	60	56
8b	90			

Zdroj: autorka

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

- **Dílčí kritérium 9a):** Klíčové výsledky výkonnosti.
- **Dílčí kritérium 9b):** Klíčové ukazatele výkonnosti.

Hodnocení: Podobně jako u kritéria 8 hodnotím jednotlivá dílčí kritéria společně. Kritérium 9 představuje jisté shrnutí výše uvedených skutečností (podrobné analýzy jednotlivých výsledků a ukazatelů výkonnosti v předešlých kritériích). Z tohoto důvodu doplňuji pouze nejvýznamnější atributy společnosti:

- trvale rostoucí obrat;
- dominantní postavení na trhu ČR a SR;
- neustále rostoucí investice do rozšiřování firmy;
- zvyšující se význam jako Zaměstnavatel regionu;
- nejvýznamnější plátce daně Finančního úřadu Třebíč.

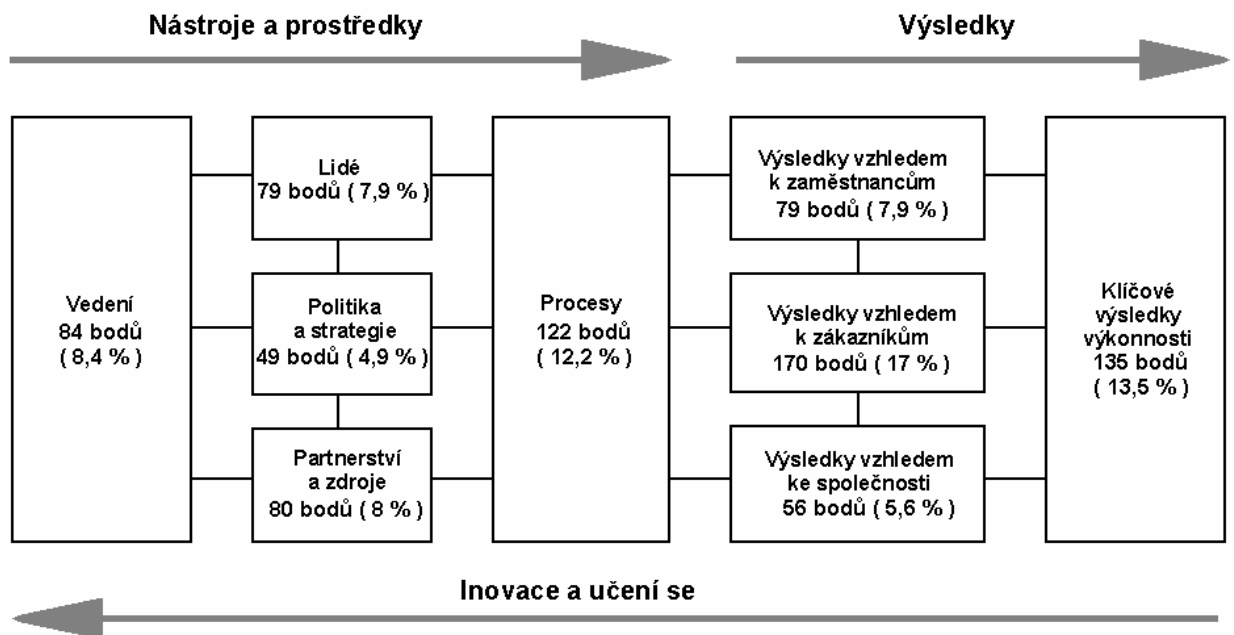
Tabulka 11: Celkové hodnocení kritéria 9 – Klíčové výsledky výkonnosti

Dílčí kritérium	Hodnocení (%)	Celkový průměr (%)	Maximální možná hodnota hlavního kritéria (body)	Skutečná hodnota hlavního kritéria (body)
9a	90	90	150	135
9b	90			

Zdroj: autorka

V následující tabulce znázorňuji celkové hodnocení společnosti prostřednictvím EFQM Modelu Excellence. Maximální možná hranice bodů oblasti nástroje a prostředky je 500 bodů, společnost dosáhla 414 bodů. V oblasti výsledků může hodnocení rovněž dosáhnout 500 bodů, firma je hodnocena 440 body.

Obrázek 3: EFQM Model Excellence – celkové hodnocení společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.



Zdroj: Nenadál, J., 2004

5.3.2 Vyhodnocení dosažené úrovně TQM ve společnosti M+H (CZ) s.r.o. prostřednictvím EFQM Modelu Excellence

Při hodnocení dílčích kritérií hlavních kritérií jsem posuzovala existenci pozitivních trendů a udržování stabilní úrovně vynikajících výsledků, míru naplňování vhodně definovaných cílů a dosahování výsledků díky vhodným přístupům a metodám.

Vzhledem k tomu, že společnost je dcerou koncernu, jehož působení přesahuje rámec Evropy, měla jsem k dispozici údaje o tom, že výsledky dosažené společností MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. jsou srovnatelné s konkurencí.

Základním pravidlem při posuzování dílčích kritérií bylo pohlížet na organizaci ze čtyř různých hledisek – z pohledu přerozdělování, přístupů, posouzení a přezkoumání a z pohledu výsledků. Realitu jsem poté porovnávala se souborem doporučení příslušného dílčího kritéria EFQM Modelu Excellence.

Za silné stránky organizační jednotky považuji u kritérií tohoto modelu „nástroje a prostředky“ to, že byly nalezeny důkazy o systematickém rozšíření správných přístupů

(metod) na všechny relevantní oblasti organizace, systematickém měření a monitorování vhodnosti a efektivnosti používání metod a postupů manažery organizace, efektivních formách učení se a v neposlední řadě o realizovaných konkrétních procesech zlepšování.

Jako vhodnou možnost zlepšování se do budoucna bych doporučila oblast, kterou charakterizuje kritérium Politika a strategie. Firma se příliš soustřeďuje na svoji schopnost a v malé míře bere v úvahu analýzy výkonnosti vnější konkurence. V této oblasti vidím vysoký potenciál zlepšení.

Pro hodnocení v oblasti výsledkových kritérií jsem posuzovala důkazy o pozitivních trendech nebo udržování nadprůměrné hladiny vývoje definovaných ukazatelů výkonnosti, splnění stanovených cílových hodnot těchto ukazatelů, uplatňování přístupů a o tom, že dosahované výsledky pokrývají maximum relevantních oblastí organizace.

V oblasti výsledků dosáhla společnost ve všech kritériích vysokého ohodnocení. Tento fakt příkládám kvalitnímu systému managementu, profesionálnímu přístupu k zaměstnancům ze strany vedení a uplatňování týmové práce. Společnost klade značný důraz na motivaci, vzdělávání a kreativní pracovní atmosféru mezi všemi spolupracovníky.

Kvalitní spolupráce se svými zákazníky, dodavatelská přesnost, zpětná vazba v podobě zákaznických auditů, společné akce pořádané společností, trvalá přítomnost pracovníka firmy u zákazníka (tzv. „Vnější služba“), pravidelné hodnocení spokojenosti samotnými zákazníky, to vše vede k celkové spokojenosti a tvůrčí spolupráci mezi zákazníky a společností.

5.3.3 Interní audit systému řízení společnosti

Jako druhou metodu pro hodnocení úrovně TQM v podniku jsem zvolila Interní audit systému řízení společnosti, který využívá modelu 6b. K aplikaci metody v praxi jsem vytvořila řízený rozhovor, pro něhož jsem využila podklady manuálu pro Interní audit systému řízení společnosti, (TRUNEČEK, 2004).

Podrobně zpracovaný manuál charakterizuje a popisuje postup zjišťování tří požadovaných rovin výzkumu: charakteristiku systému řízení a jeho jednotlivých subsystémů, synergii (systémovost, komplexnost, vzájemnou provázanost) všech

subsystémů a způsob řízení znalostí. Manuál mi umožnil pochopit všechny charakteristiky a souvislosti a zajistil jednotný postup při zjišťování potřebných informací. Cílem analýzy řízení znalostí je vyhodnotit práci se znalostmi ve sledované organizaci.

První skupina otázek zjišťuje úroveň IS a IS/IT, druhá potom způsob komunikace a třetí skupina způsob práce organizace. Otázky byly formulovány tak, aby předem neevokovaly správnou odpověď.

Metodou byl rozhovor s vedoucími pracovníky vybrané společnosti, kteří odpovídali na položené otázky, aniž by měli možnost do dotazníku (jeho struktury a významu otázek) jakkoli zasáhnout.

Poté jsem získané informace podrobila kritickému zhodnocení a do analýzy jsem zaznamenala svůj názor v podobě posouzení reálného stavu. Analýza není pouhým zaznamenáváním jednotlivých údajů, ale obsahuje komplexní popis. Proto odhaduje i skryté vztahy nebo rozpory.

Úplné znění manuálu pro Interní audit systému řízení společnosti uvádím v příloze 1.

I. Charakteristika podniku

Název podniku	MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.
Počet zaměstnanců	700
Obrat (výnosy v Kč)	2 mld Kč
Vlastní zahraniční kapitál nad 50 % základního jmění?	ano
Dosažené vzdělání zaměstnanců (poměr ZŠ/SŠ/VŠ)	ZŠ – 77 %/SŠ – 15 %/VŠ – 8 %
Hlavní obory podnikání	automobilový průmysl
Portfolio výstupů (produkované výrobky a služby)	filtry a filtrační složky pro automobilový průmysl a průmyslovou techniku

II. Systém řízení

Systém řízení nejprve rozdělím do šesti subsystémů, které pak analyzuji samostatně. Součinnost a vzájemnou provázanost těchto subsystémů poté zhodnotím v kapitole Synergie.

A Subsystémy

Dosažení strategického záměru je umožněno skrze podnikové způsobilosti, tzn. podnikové procesy a podnikovou kulturu (chování zaměstnanců, sdílené hodnoty apod.). Ty jsou dále stimulovány technickou architekturou, organizační strukturou a systémem řízení zdrojů. Jednotlivé metody popisují pomocí zaškrťování nabízených možností nebo hodnotící stupnice.

1. Strategie

Strategie je koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace a alokace zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů.

- Existuje ve firmě strategie v definovaném pojetí?

Odpověď: ANO.

- Jak strategie vzniká?

Odpověď: Vznikla týmovou prací celého vedení.

- Je strategie sdílena všemi částmi firmy?

Odpověď: Stupeň 3.

Strategie je známa většině pracovníkům firmy.

- Funguje strategie jako systém? (tj. vzniká nejprve celopodniková strategie, která se poté rozpadá na substrategie jednotlivých útvarů? Jsou všechny části firmy nasměrovány směrem k uskutečnění celopodnikové strategie?)

Odpověď: Stupeň 4. Strategie funguje jako systém, takže jednotlivé útvary si své cíle odvozují od cílů nadřazených a celopodnikových. Díky tomu všechny útvary směřují k naplnění celopodnikové strategie.

- Je strategie pouhým svazkem papíru v šuplíku nebo reálně funguje v praxi?
Odpověď: Stupeň 4. Strategie je důležitý dokument, na který se navazuje v každodenní práci, zejména je používána při důležitých koncepčních rozhodnutích.

2. Procesy

- Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení ve firmě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo na spíše jednotlivé operace?
Odpověď: Stupeň 4. Naprosté zaměření na operace.
- Jsou úkoly a cíle manažerů spjaty spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci, nebo s řízením skupiny pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup?
Odpověď: Stupeň 3. Odpovědnost manažerů je kompromisem mezi odpovědností za provoz konkrétních útvarů a odpovědností za konkrétně definované výstupy.
- Má každý výstup (polotovary) konkrétně definovaného manažera, který zodpovídá za jeho vyprodukování a kvalitu?
Odpověď: Stupeň 1. Všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka.
- Pro měření výkonnosti jsou využívány zejména údaje o práci jednotlivých zaměstnanců nebo naopak o výkonnosti jednotlivých procesů?
Odpověď: Stupeň 1. Výkonnost procesů je měřena a údaje jsou zásadním podkladem pro řízení.
- Jsou procesy zajišťovány interně nebo externě?
Odpověď: Mezi hlavní vnitropodnikové procesy, které fungují v rámci společnosti, patří: výroba, marketing, obchod, vývoj a výzkum, nákup a péče o zákazníka. Do podpůrných procesů zajišťovaných interně firma řadí procesy: finance a účetnictví, personalistika, strategické plánování, organizace a vedení, materiálové hospodářství, zkoušení, monitoring a controlling. Proces externí logistiky je zajišťován v rámci outsourcingu.

3. Kultura

- Jak je podniková kultura silná? Jsou jednotlivé složky podnikové kultury rozšířeny mezi všemi pracovníky a pevně zakotveny v jejich uvažování a chování, nebo je naopak rozšíření a zakotvení jednotlivých prvků podnikové kultury slabé?

Odpověď: Stupeň 3. Jednotlivé složky podnikové kultury jsou rozšířeny mezi většinu pracovníků.

- Je kultura organizace řízena? Má vedení firmy povědomí a snahu o cílevědomé korigování podnikové kultury?

Odpověď: Stupeň 4. Kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy.

- Snažíte se formovat kulturu vaší organizace spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikované úkoly, nebo budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti?

Odpověď: Stupeň 4. Vedení společnosti definuje pouze cíle, kterých je třeba dosáhnout. Způsob dosažení těchto cílů však vědomě nechává na svých zaměstnancích. Iniciativa, kreativita a zdravá konkurence jsou důležitými prvky firemní kultury.

Slovní komentář: Společnost klade značný důraz na kontinuální zlepšování, osobní a skupinové cíle zaměstnanců. Při konečném hodnocení neuvažuje způsoby, které vedly k dosažení jednotlivých výsledků, ale finální výsledky jako takové.

- Jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy?

	1 - nízká intenzita	2	3	4 - vysoká intenzita
profesionalita			☹	
nadšení pro práci a dosahování cílů			☹	
hrdost na firmu, její výsledky a chování				☹
orientace na projekty (práce na nových věcech, dosahování cílů)			☹	

Slovní komentář: Firma má nejlepší postavení v regionu a přesvědčuje spolupracovníky, že i oni jsou nejlepší.

4. IS architektura

- Jaký je počet používaných osobních počítačů ve firmě?

počet počítačů	200
počet pracovníků na jeden počítač	3,5

- Existuje ve firmě útvar, který se zabývá využitím informačních technologií? V jaké formě?

Odpověď: Existuje v podobě samostatného útvaru, který je přímo podřízen nejvyššímu manažerovi a který má své přímé zastoupení ve vrcholovém managementu firmy.

- V jakých podnikových procesech jsou informační technologie nasazeny?

Odpověď: Informační technologie jsou nasazeny vysoce komplexně v procesech: aplikace/moduly účetní, pro řízení finančních toků, pro řízení nákupu a skladového hospodaření, pro řízení a podporu distribuce a prodeje, pro řízení výroby/vnitropodnikových logistických řetězců, pro řízení lidských zdrojů, pro podporu rozhodování (datové velkosklady), pro podporu a řízení prodeje, pro řízení údržby/servis, pro řízení projektů, aplikace pro CAD/grafiku.

- Jaký je stupeň integrace (propojenosti) jednotlivých systémů?

Odpověď: Stupeň 4. Propojení systémů je takové, že dohromady fungují jako systém jediný.

Slovní komentář: Společnost využívá systém SAP.

5. Organizační struktura

- Jaký je počet stupňů řízení?

Odpověď: Společnost má tři stupně řízení.

- Kolik podřízených má v průměru manažer první linie?

Odpověď: Manažer první linie má v průměru šest podřízených.

- Na základě jakého kritéria vznikají útvary?

a) specializace a kvalifikace pracovníků,

b) pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit,

c) výrobek, zákazník.

Odpověď: c – výrobek, zákazník.

- Od kolika manažerů dostává podřízený instrukce?

Odpověď: Podřízený dostává instrukce od jednoho manažera.

- Jak intenzivně je využívána týmová práce?

Odpověď: Stupeň 4. Týmové uspořádání pracovníků je základem fungování firmy.

- Jaká je pružnost organizační struktury?

Odpověď: Stupeň 4. Pracovníci spolupracují na společných úkolech.

- Jaký směr komunikace uvnitř firmy převažuje?
Odpověď: Ve společnosti převažuje horizontální komunikace, tj. po linii kolegů na stejné úrovni.
- Jak byste klasifikovali organizační strukturu?
Odpověď: Organizační struktura je disciplinárně maticová. Pro řízení procesů je charakteristická liniiová organizační struktura.

6. Lidské zdroje

- Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?
Odpověď: Stupeň 3. Manažeři předávají pravomoci svým podřízeným ve většině případech.
- Útvar personalistiky a personální práce manažerů ve firmě se zaměřuje především na:
Odpověď: c – strategický přístup, tj. dlouhodobé plánování potřeby a kapacit, strategie nasazování motivačních nástrojů apod.
- Existuje ve firmě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu? Vytváří se a periodicky se aktualizuje plán další kariéry, povyšování a vzdělávání pro každého pracovníka firmy? Je pro každé důležité pracovní místo zpracován seznam možných nástupů?
Odpověď: Stupeň 3. Existuje systém kariérního plánování pro střední a vrcholový management.
- Jaké jsou roční výdaje na vzdělávání pracovníků firmy?

Celkové výdaje na vzdělávání (v Kč za rok)	3 mil
Kolik Kč firma průměrně vydá na vzdělávání jednoho pracovníka za rok?	4200

B Techniky řízení

- Které konkrétní specifické techniky řízení firma využívá a v jaké intenzitě?

Odpověď: Technika řízení je plně využívána v procesech controllingu, řízení kvality (QM), v procesním řízení, v reengineeringu, projektovém řízení, v procesu Just In Time a Six Sigma.

Ve firmě nejsou známy pojmy Balanced Score Card, Teorie omezení (Goldratt) a Open Book Management.

C Synergie

Kontrola synergie popisuje součinnost a provázanost jednotlivých subsystémů řízení (tj. např. provázanost IT na podnikové procesy, problémy fungování organizační struktury ve firemní kultuře apod.). Cílem je popsat soubor subsystémů jako jeden fungující organismus.

- Vyjmenujte a popište, kde při součinnosti subsystémů dochází k problémům (poruchy), a naopak, kde vznikají dodatečné hodnoty a přínosy (přednosti).

přednosti	poruchy
<ul style="list-style-type: none"> • jednotný IT systém SAP 	<ul style="list-style-type: none"> • dynamický rozvoj firmy si žádá množství nových spolupracovníků; tento aspekt způsobuje určité časové prodloužení v přijímání podnikové kultury
<ul style="list-style-type: none"> • veškeré procesy jsou sledovány přes systém SAP 	
<ul style="list-style-type: none"> • minimalizace lidských chyb 	
<ul style="list-style-type: none"> • informace o stavu v reálném čase 	
<ul style="list-style-type: none"> • zpětná sledovatelnost 	

- Ohodnoťte celkovou synergii subsystémů ve firmě (tj. úroveň součinnosti všech subsystémů řízení podniku jako celku).

Odpověď: Stupeň 4. Vysoká synergie, vysoký stupeň provázanosti subsystémů.

5.3.4 Zhodnocení dosažené úrovně TQM u společnosti M+H (CZ) s.r.o. prostřednictvím Interního auditu systému řízení organizace

Jedním z nejdůležitějších výsledků vyplývajících z interního auditu je procesní orientace řízení, která má ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. vysokou úroveň. Tuto skutečnost umocňuje ještě zjištění, že všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka zodpovědného za kvalitu výstupů a za řízení efektivity procesů.

Efektivní přístup k procesnímu řízení vyžaduje především plochou organizační strukturu. Pro řízení procesů je charakteristická liniová organizační struktura, která posiluje procesní řízení, kreativitu a přirozenou komunikaci napříč firmou.

Otázky týkající se delegování měly odhalit, jak se pracovníci podílejí na rozhodování. Manažeři předávají pravomoci svým podřízeným ve většině případech, což je v souladu s požadavky procesního řízení.

Společnost má vybudován motivační plán, se kterým jsou seznámeni všichni spolupracovníci. Existuje systém kariérního plánování pro střední a vrcholový management. Každoročně firma vynakládá tři miliony korun na vzdělávání svých pracovníků.

Další subsystém hodnotí kulturu ve společnosti. Jednotlivé složky podnikové kultury jsou rozšířeny mezi většinu pracovníků. Kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy. Společnost klade značný důraz na kontinuální zlepšování, osobní a skupinové cíle zaměstnanců. Při konečném hodnocení neuvažuje způsoby, které vedly zaměstnance k dosažení jednotlivých výsledků, ale finální výsledky jako takové.

Posouzení systémovosti řízení organizace, tedy samotné podstaty realizovaného výzkumu, se dělo prostřednictvím synergie. Společnost vykazuje vysokou synergií, vysoký stupeň provázanosti subsystémů v rámci organizace.

5.3.5 Zhodnocení významu TQM pro podnikové řízení

V této kapitole bych ráda posoudila význam jednotlivých metod, které jsem použila pro zhodnocení úrovně TQM ve vybraném podniku. Zároveň porovnávám obě metody navzájem.

Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA) představuje nejnáročnější, ale současně i nejobektivnější sebehodnotící metodu. Poskytuje přesné výsledky i možnost přímého porovnání se žadatelem o EQA. Analýza jednotlivých kritérií a jejich hodnocení může být vynikající příležitostí pro komunikaci uvnitř firmy a je využitelná i při marketingových aktivitách. Poskytuje podniku možnost uvědomit si a začít praktikovat zásady TQM a směřovat tím organizaci k excelenci. Je výbornou příležitostí pro interní benchmarking. Mezi úskalí a závažná omezení této metody patří její pracnost a náročnost na zdroje, zejména v případě využití externího posuzovatele. Další nevýhodou je, že vedení nemusí pociťovat potřebu aktivní účasti, pokud jsou odpovědnosti delegovány většinou na jiné pracovníky, což ale nevystihuje prostředí společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.

Naproti tomu metoda Interního auditu systému řízení organizace je podstatně méně časově i zdrojově náročná, přesto ale vykazuje prostřednictvím závěrečné synergie schopnost součinnosti a provázanosti jednotlivých subsystémů modelu 6b.

Dává nám tak nahlédnout do současného stavu systému řízení společnosti a zároveň definuje existující přednosti a vzniklé poruchy. Popisuje tak soubor subsystémů jako jeden fungující organismus. Nevýhodou této metody je orientace pouze na vybrané procesy systému řízení.

Jak už bylo několikrát zmíněno, TQM staví na filosofii kontinuálního zlepšování a přistupuje k zlepšovatelskému úsilí jako k nikdy nekončícímu procesu, při němž se opakovaně dosahuje relativně malých zdokonalení. Využívá pro to řadu principů. Staví do centra všech činností podniku spokojenost zákazníků a vlastníků, protože spokojení zákazníci a vlastníci vytváří předpoklad úspěchu v tržním prostředí a možnost dalšího rozvoje společnosti, která vede k většímu zisku. Dalším z platných principů je procesní orientace, která se nezaměřuje na výsledky, ale na příčiny procesů. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti,

nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Jeho spokojenost dále vyvolá upevnění spolupráce a související vyšší produkci, která postupně snižuje jednotkové náklady a souběžně zvyšuje rentabilitu podniku.

Mezi další devizu systému TQM patří upoutání pozornosti na firemní kulturu zaměřenou na motivaci pracovníků, potřebnou k utváření aktivních postojů pracovníků nejen k vlastním pracovním úkolům, ale i k cílům organizace a firemnímu prostředí. Smyslem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů, tak hlavně kvalitativní stránky, která představuje vyšší výkonnost, tvořivost, motivaci a identifikaci s cíly firmy. TQM tímto způsobem významně snižuje náklady na odstraňování chyb.

TQM dlouhodobě zvyšuje flexibilitu a efektivitu podniku, čímž vede k posílení pozic na trhu.

Kooperace kvalitního fungování výše zmíněných principů s profesionálním vedením společnosti zaměřeným na kontinuální zlepšování zaručuje podniku obhájení svojí pozice na současných trzích.

6. Závěr

Cílem mé diplomové práce je vymezit význam TQM pro podnikové řízení, navrhnout možný systém hodnocení zavádění úrovně TQM a zhodnotit úroveň zavádění TQM ve vybraném podniku.

Pokusila jsem se navrhnout systém hodnocení úrovně TQM ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. Pro vyšší vypovídající schopnost a možnost srovnání předkládám dva způsoby kritického hodnocení společnosti, přičemž vycházím ze základních principů TQM, tj. že zájmem každého ve společnosti je, aby se na všech úrovních pracovalo s co nejvyšší možnou kvalitou. Tudíž i sebehodnocení, pro které jsem využila dvě známé metody, bude probíhat sebekriticky a objektivně s vidinou zlepšení kvality procesů v celé firmě.

Úroveň hodnocení TQM ve společnosti jsem prováděla prostřednictvím simulace Evropské ceny za jakost, pro niž využívám EFQM Modelu Excellence, a metody Interního auditu systému řízení společnosti, který využívá modelu 6b.

Výsledky obou metod jsem vyjádřila zaznamenáním do přehledných tabulek a současně slovním hodnocením.

Obě metody potvrdily vysokou komplexnost řízení jakosti. Jedním z nejdůležitějších výsledků jednotlivých analýz je procesní orientace řízení, která má ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. vysokou úroveň. Tuto skutečnost umocňuje ještě zjištění, že všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka zodpovědného za kvalitu výstupů a za řízení efektivity procesů.

Shodují se v přítomnosti důkazů o systematickém rozšíření správných přístupů na všechny relevantní oblasti organizace, systematickém měření a monitorování vhodnosti a efektivnosti používání metod a postupů manažery organizace, efektivních formách učení se a v neposlední řadě o realizovaných konkrétních procesech zlepšování. Metoda EFQM Modelu Excellence potvrzuje pozitivní trendy a udržování nadprůměrné hladiny vývoje definovaných ukazatelů výkonnosti, splnění stanovených cílových hodnot těchto ukazatelů, uplatňování přístupů a skutečnost, že dosahované výsledky pokrývají maximum odpovídajících oblastí organizace. Hodnocení pomocí EFQM Modelu Excellence odhalilo nedostatky v oblasti, kterou charakterizuje kritérium Politika a strategie. Firma se příliš soustřeďuje na svoji schopnost a v malé míře bere

v úvahu analýzy výkonnosti vnější konkurence. V této oblasti vidím vysoký potenciál zlepšení.

Velmi dobré výsledky ve všech procesech společnosti přikládám kvalitnímu systému managementu, profesionálnímu přístupu k zaměstnancům ze strany vedení a uplatňování týmové práce. Společnost klade značný důraz na motivaci, vzdělávání a kreativní pracovní atmosféru mezi všemi spolupracovníky. Stimuluje pracovníky k utváření aktivních postojů nejen k vlastním pracovním úkolům, ale i k cílům organizace. Zaujetí tohoto postoje představuje vyšší výkonnost a identifikaci s podnikovými cíly, čímž je dosaženo výrazné snížení nákladů na odstraňování chyb.

Základním předpokladem úspěchu podniku na trhu jsou podle filosofie TQM spokojení zákazníci a vlastníci, protože spokojení zákazníci a vlastníci vytváří předpoklad úspěchu v tržním prostředí a možnost dalšího rozvoje společnosti, která vede k větší rentabilitě.

K docílení spokojenosti zákazníků a vlastníků směřují všechny činnosti podniku. Firma usiluje o kvalitní spolupráci se svými zákazníky. Využívá k tomu řadu prostředků jako je dodržování dodavatelské přesnosti, zpětná vazba v podobě zákaznických auditů, společné akce pořádané společností, trvalá přítomnost pracovníka firmy u zákazníka (tzv. „Vnější služba“), pravidelné hodnocení spokojenosti samotnými zákazníky, to vše vede k celkové spokojenosti a tvůrčí spolupráci mezi zákazníky a společností.

TQM dlouhodobě zvyšuje flexibilitu a efektivitu podniku, čímž vede k posílení pozic na trhu.

Kooperace kvalitního fungování výše zmíněných principů s profesionálním vedením společnosti zaměřeným na kontinuální zlepšování zaručuje podniku obhájení svojí pozice na současných trzích.

Total Quality Management je tedy prostředkem k dosažení obchodního úspěchu.

7. Summary

The subject of my diploma paper is the concept meaning and philosophy of Total Quality Management.

The diploma work shall be divided into theoretical and practical part. In the theoretical part I deal with the subject of quality – its history, defining the term “quality” as well as quality management. Hereafter I give the definition of the term TQM, explain the importance of TQM for the company management and deal with models EFQM Model Excellence and Internal audit of the system of managing companies.

The practical part assesses introducing of TQM in the company MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o., which is active in the field of production of fuel, oil and air filters.

The objective is to define the importance of TQM for company management and to come up with a potential system assessing the standard of introducing TQM in the company MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.

In the main part of the work I deal with the issues of quality and standard of introducing the philosophy TQM in the company MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.. Suggested methodology of assessing of the standard of introducing TQM is based on quantitative methods of research.

As a source for assessing TQM I used following internal documents of the company: Quality policy, Quality objectives, quarterly reports Management Review as well as MANN+HUMMEL MANAGEMENT SYSTEM (MMS) a ENVIROMENT MANAGEMENT SYSTEM (EMS). Beside that I worked with books e.g. „Znalostní podnik ve znalostní společnosti“ by J. Trunečka.

The assessment of TQM was based on profound analysis of management of the quality and those parts of the company related to TQM.

Two methods were used for assessment of the standard of introducing TQM in the company; they were used separately, the results are compared in the end of the diploma work.

First method is the simulation of European Quality Award based on EFQM Excellence Model. The arithmetical average of percentage evaluation of separate criteria were recorded in charts. Final value of main criteria are presented as a multiplication of

percentage evaluation and given weight significance for each of nine basic criteria of the model. The score is depicted in the EFQM Model Excellence.

The other method is the Internal audit of the company management system that uses the model 6b. This model works with 6 subsystems of the company management system. I inquired of the employees of chosen company for issues related to these subsystems. After that I critically evaluated obtained information and wrote down my view in the analysis as an assessment of real situation.

One of my aims was to come up with a potential system of assessing the standard of introducing TQM in chosen company. This issue is dealt with in the application part of the work.

In the end I suggest prospective ways how to improve the management of the company based on principles of TQM.

8. Seznam použité literatury

1. Bělohávek, F.: *Management*, Brno, Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X
2. ČSN EN ISO 9001:2000, ed. 2, *Systémy managementu jakosti-Požadavky*, Praha, Český normalizační institut, 2002, 52 s.
3. ČSN EN ISO 9001:2000: *Systémy managementu jakosti-Základy, zásady a slovník*, Praha, Český normalizační institut, 2002, 60 s.
4. Feigenbaum, A., V.: *Total Quality Control*, 3.vydání, NewYork:McQraw-Hill International Editions, 1991, 851 s. ISBN 0-07-020354-7
5. Grainer, Start: *Moderní management: Základní myšlenkové směry*, Praha, Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8
6. Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J.: *Strategické řízení*, Praha, Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2000, 342 s. ISBN 80-213-0922-9
7. Janeček, Z.: *Management jakosti*, Plzeň, Vydavatelství ZČU, 1997, 143 s. ISBN 80-7082-336-4
8. Kopčaj, A.: *Řízení proudu změn-nevšední rozvoj firmy*, Ostrava, Silma 90, 1999, 298 s. ISBN 80-902358-1-6
9. Magretta, J.: *Co je to management*, Praha, Management Press, 2004, 206 s., ISBN 80-7261-106-2
10. Makovec, J.: *Základy řízení výroby*, Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1991, 98 s. ISBN 80-70-79-110-1
11. Mizuno, S.: *Řízení jakosti*, Praha, Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-38-4
12. Mykiska, A.: *Řízení a zabezpečování jakosti*, Praha, Vydavatelství ČVUT, 1998, 112 s. ISBN 80-01-01720-6
13. Nenadál, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*, Praha, Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0
14. Oakland, J.: *TQM, Obrázkový průvodce manažera*, Praha, Interquality, 1997, 90 s. ISBN 0-273-03235-6
15. Plura, J.: *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*, Praha, Computer Press, 2001, 244 s. ISBN 80-7226-543-1

16. Robbins, S. P.: *Management*, Praha, Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
17. Rolínek, L. a kolektiv: *Teorie a praxe managementu*, České Budějovice, JU v Českých Budějovicích, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5
18. Truneček, J.: *Interní manažerský audit*, Praha, Professional Publishing, 2004, 148 s. ISBN 80-86419-58-4
19. Truneček, J.: *Management v informační společnosti*, Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997, 228 s. ISBN 80-7079-201-9
20. Truneček, J.: *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*, Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, 184s. ISBN 80-7079-083-0
21. Truneček, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Praha, Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-86419-67-3
22. Veber, J. a kol.: *Management, základy, prosperita, globalizace*, Praha, Management Press, 2003, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
23. Veber, J.: *Management kvality a environmentu*, Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Economica, 2004, 157 s. ISBN 80-245-0765-X
24. Veber, J.: *Management kvality: od ISO 9000 k TQM.*, Nakladatelství Máchova kraje, Bělá 2000, 269 s. ISBN 80-901730-5-5
25. Votápek, V.: *Nové pojetí jakosti*, příloha HN 11.11.1997, s. 7
26. Zelenka, J.: *Řízení jakosti. Metrologie, normalizace, certifikace.*, Hradec Králové, Gaudeamus, 1997, 276 s. ISBN 80-7041-398-0
27. Internetové stránky společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.
Dostupné na World Wide Web <<http://www.mann-hummel.com/MHCZ>>[cit. 2007-3-12]

9. Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Vlastnosti a charakteristiky systému	16
Tabulka 2: Hlavní dokumenty a systémy jakosti	42
Tabulka 3: Celkové hodnocení kritéria 1 – Vedení	45
Tabulka 4: Celkové hodnocení kritéria 2 – Politika a strategie	47
Tabulka 5: Celkové hodnocení kritéria 3 – Lidé	49
Tabulka 6: Celkové hodnocení kritéria 4 – Partnerství a zdroje	51
Tabulka 7: Celkové hodnocení kritéria 5 – Procesy	53
Tabulka 8: Celkové hodnocení kritéria 5 – Výsledky vzhledem k zákazníkům	54
Tabulka 9: Celkové hodnocení kritéria 7 – Výsledky směrem k zaměstnancům ...	55
Tabulka 10: Celkové hodnocení kritéria 8 – Výsledky vzhledem ke společnosti	55
Tabulka 11: Celkové hodnocení kritéria 9 – Klíčové výsledky výkonnosti	56
Obrázek 1: EFQM Model Excellence	22
Obrázek 2: Systém řízení podniku – MODEL 6b – ŠESTI BUBLIN	26
Obrázek 3: Procesní mapa společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.	40

10. Přílohy

- 1. Manuál Interního auditu systému řízení společnosti**
- 2. Sídlo společnosti**
- 3. Cena kvality**
- 4. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. v letech 1993-2006**
- 5. Obrat společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. v letech 1993-2006**
- 6. Detail výrobní linky**
- 7. Logo společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. - sponzor rychlobruslařky
Martiny Sáblíkové**

Příloha 1: Manuál Interního auditu systému řízení společnosti**I. Charakteristika podniku**

Název podniku	MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.
Počet zaměstnanců	700
Obrat (výnosy v Kč)	2 mld Kč
Vlastní zahraniční kapitál nad 50 % základního jmění?	ano
Dosažené vzdělání zaměstnanců (poměr ZŠ/SŠ/VŠ)	ZŠ – 77 %/SŠ – 15 %/VŠ – 8 %
Hlavní obory podnikání	automobilový průmysl
Portfolio výstupů (produkované výrobky a služby)	filtry a filtrační složky pro automobilový průmysl a průmyslovou techniku

II. Systém řízení

Systém řízení nejprve rozdělím do šesti subsystémů, které pak analyzuji samostatně. Součinnost a vzájemnou provázanost těchto subsystémů poté zhodnotím v kapitole Synergie.

A Subsystémy

Dosažení strategického záměru je umožněno skrze podnikové způsobilosti, tzn. podnikové procesy a podnikovou kulturu (chování zaměstnanců, sdílené hodnoty apod.). Ty jsou dále stimulovány technickou architekturou, organizační strukturou a systémem řízení zdrojů. Jednotlivé metody popisují pomocí zaškrťování nabízených možností nebo hodnotící stupnice.

1. Strategie

Strategie je koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace a alokace zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů.

- Existuje ve firmě strategie v definovaném pojetí?

Odpověď: ANO.

- Jak strategie vzniká?

Odpověď: Vznikla týmovou prací celého vedení.

- Je strategie sdílena všemi částmi firmy?

1	2	3	4
Strategii nosí v hlavě jediný člověk a podle ní řídí firmu.	O strategii má povědomí menší část pracovníků firmy.	Strategie je známa většině pracovníků firmy.	Strategie je známa všem pracovníkům firmy.

Odpověď: Stupeň 3.

Strategie je známa většině pracovníků firmy.

- Funguje strategie jako systém? (tj. vzniká nejprve celopodniková strategie, která se poté rozpadá na substrategie jednotlivých útvarů? Jsou všechny části firmy nasměrovány směrem k uskutečnění celopodnikové strategie?)

1	2	3	4
Jednotlivé útvary neodvozují své cíle od celopodnikové strategie. Proto často dochází k tomu, že je chování útvarů vzájemně nekoordinované.	Jednotlivé útvary jsou částečně propojené v rámci celopodnikové strategie.	Jednotlivé útvary jsou většinou odvozené od celopodnikové strategie.	Strategie funguje jako systém, takže jednotlivé útvary si své cíle odvozují od cílů nadřazených a celopodnikových. Díky tomu všechny útvary směřují k naplnění celopodnikové strategie.

Odpověď: Stupeň 4. Strategie funguje jako systém, takže jednotlivé útvary si své cíle odvozují od cílů nadřazených a celopodnikových. Díky tomu všechny útvary směřují k naplnění celopodnikové strategie.

- Je strategie pouhým svazkem papíru v šuplíku nebo reálně funguje v praxi?

1	2	3	4
Formalizovaná strategie je dokumentem zamčeným v šuplíku, který se prakticky nepoužívá.	Strategie znamená pro společnost dokument, na který je brán částečný zřetel.	Formalizovaná strategie představuje dokument, který je používán v praxi.	Strategie je důležitý dokument, na který se navazuje v každodenní práci, zejména je používána při důležitých koncepčních rozhodnutích.

Odpověď: Stupeň 4. Strategie je důležitý dokument, na který se navazuje v každodenní práci, zejména je používána při důležitých koncepčních rozhodnutích.

2. Procesy

- Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení ve firmě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo na spíše jednotlivé operace?

1	2	3	4
Úplné zaměření na procesy.	Hlavní tendence směřuje k řízení procesů, ale významné je i zaměření na operace.	Hlavní tendence směřuje k řízení operací, ale významné je i zaměření na procesy.	Naprosté zaměření na operace.

Odpověď: Stupeň 4. Naprosté zaměření na operace.

- Jsou úkoly a cíle manažerů spjaty spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci, nebo s řízením skupiny pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup?

1	2	3	4
Odpovědnost manažerů výhradně za provoz funkčních útvarů.	Odpovědnost manažerů převážně za provoz funkčních útvarů.	Odpovědnost manažerů je kompromisem mezi odpovědností za provoz konkrétních útvarů a odpovědností za konkrétně definované výstupy.	Odpovědnost manažerů zejména na konkrétně definované výstupy.

Odpověď: Stupeň 3. Odpovědnost manažerů je kompromisem mezi odpovědností za provoz konkrétních útvarů a odpovědností za konkrétně definované výstupy.

- Má každý výstup (polotovár) konkrétně definovaného manažera, který zodpovídá za jeho vyprodukování a kvalitu?

1	2	3	4
Všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka.	Většina procesů má konkrétně definovaného vlastníka.	Menší část procesů má konkrétně definovaného vlastníka.	Nejsou definováni vlastníci procesů.

Odpověď: Stupeň 1. Všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka.

- Pro měření výkonnosti jsou využívány zejména údaje o práci jednotlivých zaměstnanců nebo naopak o výkonnosti jednotlivých procesů?

1	2	3	4
Výkonnost procesů je měřena a údaje jsou zásadním podkladem pro řízení.	Výkonnost procesů je ve většině případů zjišťována.	Výkonnost procesů je měřena výjimečně.	Výkonnost procesů není měřena.

Odpověď: Stupeň 1. Výkonnost procesů je měřena a údaje jsou zásadním podkladem pro řízení.

- Jsou procesy zajišťovány interně nebo externě?

	vnitropodnikový proces	outsourcing	nevyužívá se	hlavní proces	podpůrný proces
výroba	☺			☺	
marketing	☺			☺	
obchod	☺			☺	
finance, účetnictví	☺				☺
externí logistika		☺			
opravárenství			☺		
personalistika	☺				☺
vývoj a výzkum	☺			☺	
nákup	☺			☺	
strategické plánování	☺				☺
organizace a vedení	☺				☺
materiálové hospodářství	☺				☺
péče o zákazníka	☺			☺	
zkoušení, monitoring, controlling	☺				☺

3. Kultura

- Jak je podniková kultura silná? Jsou jednotlivé složky podnikové kultury rozšířeny mezi všemi pracovníky a pevně zakotveny v jejich uvažování a chování, nebo je naopak rozšíření a zakotvení jednotlivých prvků podnikové kultury slabé?

1	2	3	4
Kultura je slabá.	Rozšíření podnikové kultury je slabší.	Jednotlivé složky podnikové kultury jsou rozšířeny mezi většinu pracovníků.	Kultura je silná.

Odpověď: Stupeň 3. Jednotlivé složky podnikové kultury jsou rozšířeny mezi většinu pracovníků.

- Je kultura organizace řízena? Má vedení firmy povědomí a snahu o cílevědomé korigování podnikové kultury?

1	2	3	4
Management firmy se nesnaží kulturu cílevědomě ovlivňovat.	Vedení si existenci kultury uvědomuje, ale omezuje se maximálně na dílčí zásahy.	Management vyvíjí snahu o koncepční řízení kultury, avšak bez znatelných úspěchů.	Kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy.

Odpověď: Stupeň 4. Kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy.

- Snažíte se formovat kulturu vaší organizace spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikované úkoly, nebo budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti?

1	2	3	4
Chceme, aby zaměstnanci respektovali vztahy podřízenosti a vykonávali pouze přidělené úkoly.	Zaměstnanci převážně vykonávají přidělené úkoly.	Způsob dosahování cílů definovaných společností necháváme v mnoha případech na našich zaměstnancích.	Vedení společnosti definuje pouze cíle, kterých je třeba dosáhnout. Způsob dosažení těchto cílů však vědomě necháváme na našich zaměstnancích. Iniciativa, kreativita a zdravá konkurence jsou důležitými prvky naší firemní kultury.

Odpověď: Stupeň 4. Vedení společnosti definuje pouze cíle, kterých je třeba dosáhnout. Způsob dosažení těchto cílů však vědomě nechává na svých zaměstnancích. Iniciativa, kreativita a zdravá konkurence jsou důležitými prvky firemní kultury.

Slovní komentář: Společnost klade značný důraz na kontinuální zlepšování, osobní a skupinové cíle zaměstnanců. Při konečném hodnocení neuvažuje

způsoby, které vedly k dosažení jednotlivých výsledků, ale finální výsledky jako takové.

- Jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy?

	1 - nízká intenzita	2	3	4 - vysoká intenzita
profesionalita			☺	
nadšení pro práci a dosahování cílů			☺	
hrdost na firmu, její výsledky a chování				☹
orientace na projekty (práce na nových věcech, dosahování cílů)			☺	

Slovní komentář: Firma má nejlepší postavení v regionu a přesvědčuje spolupracovníky, že i oni jsou nejlepší.

4. IS architektura

- Jaký je počet používaných osobních počítačů ve firmě?

počet počítačů	200
počet pracovníků na jeden počítač	3,5

- Existuje ve firmě útvar, který se zabývá využitím informačních technologií?
V jaké formě?

Odpověď: Existuje v podobě samostatného útvaru, který je přímo podřízen nejvyššímu manažerovi a který má své přímé zastoupení ve vrcholovém managementu firmy.

- V jakých podnikových procesech jsou informační technologie nasazeny?

	1 - vůbec	2	3	4 – vysoce komplexně
aplikace/moduly účetní a pro řízení finančních toků				☺
pro řízení nákupu a skladového hospodaření				☺
pro řízení a podporu distribuce a prodeje				☺
pro řízení výroby/vnitropodnikových logistických řetězců				☺
pro řízení lidských zdrojů				☺
pro podporu rozhodování (datové velkosklady)				☺
pro podporu a řízení prodeje				☺
pro řízení údržby/servis				☺
pro řízení projektů				☺
aplikace pro CAD/grafiku				☺

- Jaký je stupeň integrace (propojenosti) jednotlivých systémů?

1	2	3	4
Izolované systémy bez propojení.	Mezi systémy existuje částečné propojení.	Systémy mezi sebou spolupracují na vysoké úrovni.	Propojení systémů je takové, že dohromady fungují jako systém jediný.

Odpověď: Stupeň 4. Propojení systémů je takové, že dohromady fungují jako systém jediný.

Slovní komentář: Společnost využívá systém SAP.

5. Organizační struktura

- Jaký je počet stupňů řízení?

Odpověď: Společnost má tři stupně řízení.

- Kolik podřízených má v průměru manažer první linie?

Odpověď: Manažer první linie má v průměru šest podřízených.

- Na základě jakého kritéria vznikají útvary?
 - a) specializace a kvalifikace pracovníků,
 - b) pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit,
 - c) výrobek, zákazník.

Odpověď: c – výrobek, zákazník.

- Od kolika manažerů dostává podřízený instrukce?

Odpověď: Podřízený dostává instrukce od jednoho manažera.

- Jak intenzivně je využívána týmová práce?

1	2	3	4
Týmy nejsou tvořeny vůbec.	Společnost funguje částečně v duchu týmové práce.	Pojem týmová práce je známý většině pracovníkům firmy.	Týmové uspořádání pracovníků je základem fungování firmy.

Odpověď: Stupeň 4. Týmové uspořádání pracovníků je základem fungování firmy.

- Jaká je pružnost organizační struktury?

1	2	3	4
Úkoly jsou rozděleny na specializované jednovětвовé části.	Existuje částečná propojenost mezi jednotlivými větvemi organizační struktury.	Pracovníci většinou spolupracují na společných úkolech.	Pracovníci spolupracují na společných úkolech.

Odpověď: Stupeň 4. Pracovníci spolupracují na společných úkolech.

- Jaký směr komunikace uvnitř firmy převažuje?

Odpověď: Ve společnosti převažuje horizontální komunikace, tj. po linii kolegů na stejné úrovni.

- Jak byste klasifikovali organizační strukturu?

Odpověď: Organizační struktura je disciplinárně maticová. Pro řízení procesů je charakteristická liniiová organizační struktura.

6. Lidské zdroje

- Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?

1	2	3	4
Manažeři si v rukou ponechají většinu svých pravomocí.	Manažeři částečně delegují pravomoci na své podřízené.	Manažeři předávají pravomoci svým podřízeným ve většině případech.	Manažeři se snaží předat pravomoci podřízeným vždy, kdy je to možné.

Odpověď: Stupeň 3. Manažeři předávají pravomoci svým podřízeným ve většině případech.

- Útvar personalistiky a personální práce manažerů ve firmě se zaměřuje především na:
 - a) tzv. personální administrativu, tj. výpočet výše mezd, dodržování výše předpisů apod.,
 - b) urovnávání protichůdných zájmů firmy a zaměstnanců, tj. kolektivní vyjednávání apod.,
 - c) strategický přístup, tj. dlouhodobé plánování potřeby a kapacit, strategie nasazování motivačních nástrojů apod.

Odpověď: c – strategický přístup.

- Existuje ve firmě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu? Vytváří se a periodicky se aktualizuje plán další kariéry, povyšování a vzdělávání pro každého pracovníka firmy? Je pro každé důležité pracovní místo zpracován seznam možných nástupů?

1	2	3	4
Systém kariérního plánování ve firmě neexistuje vůbec.	Systém kariérního plánování je ve firmě zaveden částečně.	Existuje systém kariérního plánování pro střední a vrcholový management.	Pro každého pracovníka se periodicky zpracovává plán jeho kariérního růstu.

Odpověď: Stupeň 3. Existuje systém kariérního plánování pro střední a vrcholový management.

- Jaké jsou roční výdaje na vzdělávání pracovníků firmy?

Celkové výdaje na vzdělávání (Kč za rok)	3 mil
Kolik Kč firma průměrně vydá na vzdělávání jednoho pracovníka za rok?	4200

B Techniky řízení

- Které konkrétní specifické techniky řízení firma využívá a v jaké intenzitě?

	0	1	2	3	4
	ve firmě je tento pojem neznámý	znalost pojmu a jeho podstaty	plánuje se, že bude v budoucnu využito	technika je využívána nedokonale nebo je v procesu implementace	technika řízení je plně využívána
Balanced Score Card	☹				
Controlling					☹
Řízení kvality (QM)					☹
Procesní řízení					☹
Reengineering					☹
Teorie omezení (Goldratt)	☹				
Open Book Management	☹				
Projektové řízení					☹
Just In Time					☹
Six Sigma					☹

C Synergie

Kontrola synergie popisuje součinnost a provázanost jednotlivých subsystémů řízení (tj. např. provázanost IT na podnikové procesy, problémy fungování organizační struktury ve firemní kultuře apod.). Cílem je popsat soubor subsystémů jako jeden fungující organismus.

- Vyjmenujte a popište, kde při součinnosti subsystémů dochází k problémům (poruchy), a naopak, kde vznikají dodatečné hodnoty a přínosy (přednosti).

přednosti	poruchy
<ul style="list-style-type: none"> • jednotný IT systém SAP • veškeré procesy jsou sledovány přes systém SAP • minimalizace lidských chyb • informace o stavu v reálném čase • zpětná sledovatelnost 	<ul style="list-style-type: none"> • dynamický rozvoj firmy si žádá množství nových spolupracovníků; tento aspekt způsobuje určité časové prodlení v přijímání podnikové kultury

- Ohodnoťte celkovou synergii subsystémů ve firmě (tj. úroveň součinnosti všech subsystémů řízení podniku jako celku).


1	2	3	4
Minimální provázanost subsystémů a z toho vyplývající zásadní problémy ve fungování podniku.	Částečný stupeň provázanosti subsystémů.	Poměrně vysoký stupeň provázanosti.	Vysoká synergie, vysoký stupeň provázanosti subsystémů.

Odpověď: Stupeň 4. Vysoká synergie, vysoký stupeň provázanosti subsystémů.

Zdroj: Truneček, J., 2004



Příloha 2: Sídlo společnosti

MANN+HUMMEL (CZ)
Sídlo MHCZ



Rozloha pozemků:	100 000 m ²
z toho:	
zastavěná plocha:	30 000 m ²
budovy:	17 500 m ²
počet hal:	4 + 2

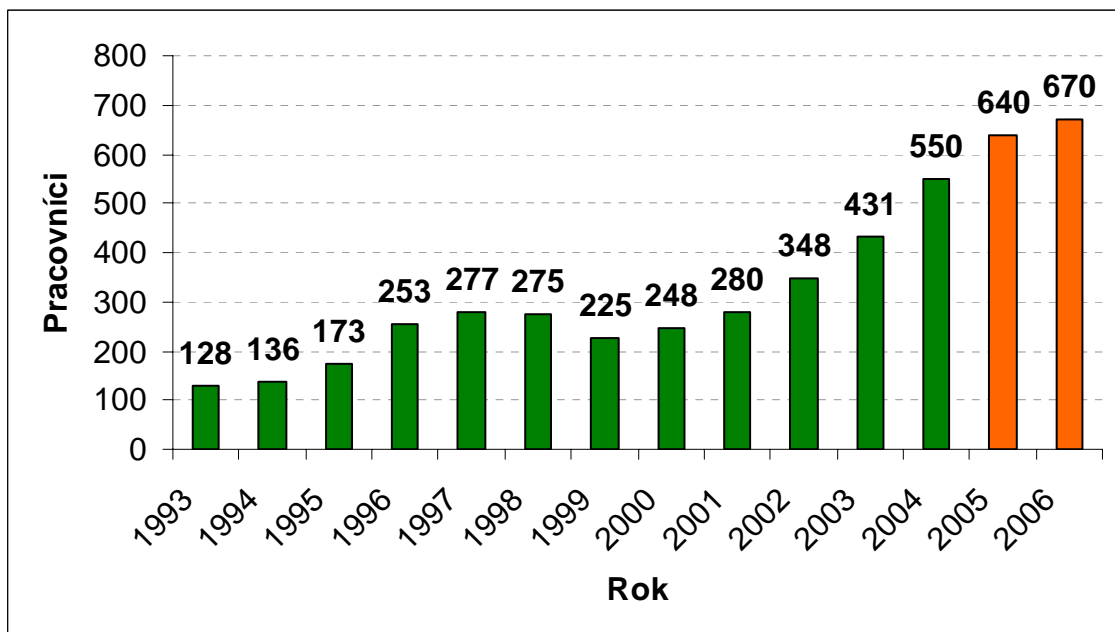
Rezerva: možnost výstavby dalších 4 hal

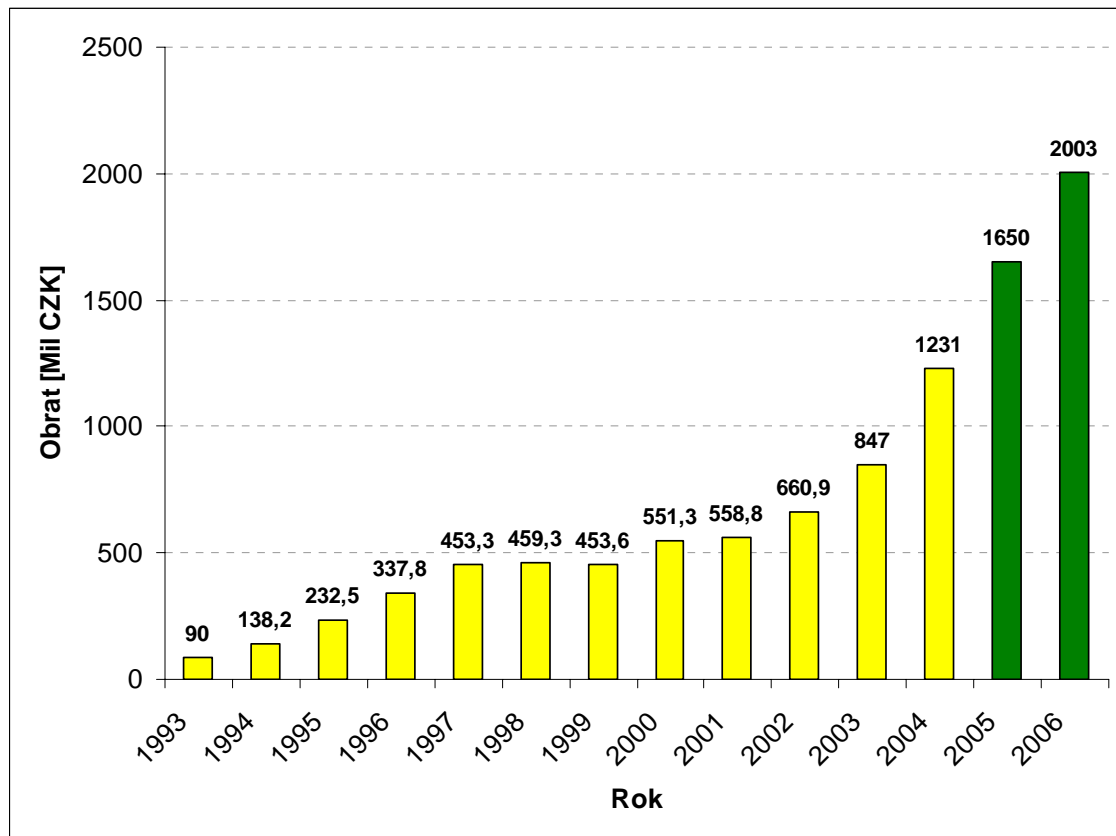


Příloha 3: Cena kvality



Příloha 4: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. v letech 1993-2006



Příloha 5: Obrat společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. v letech 1993-2006**Příloha 6: Detail výrobní linky**

**Příloha 7: Logo společnosti MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o. - sponzor
rychlobruslařky Martiny Sáblíkové**



Zdroj Přílohy 2 – 7: Interní materiály společnosti M+H (CZ) s.r.o.