

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ
UNIVERZITA OSTRAVA
FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO
INŽENÝRSTVÍ**

STUDIJNÍ OPORA

**Název opory: SYSTÉMY MANAGEMENTU
JAKOSTI II**

Číslo předmětu: 639 – 0802

Autor: Jaroslav Nenadál

Katedra: kontroly a řízení jakosti

**Tato studijní opora vznikla v rámci rozvojového projektu Tvorba elektronických
studijních opor pro studijní programy FMMI v r. 2008**

1. ROLE VRCHOLOVÉHO VEDENÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI

Členění kapitoly:

- Vůdčí role manažerů v managementu jakosti
- Politika, strategie a cíle jakosti
- Odpovědnosti a pravomoci v systémech managementu jakosti
- Organizační struktury v systémech managementu jakosti
- Management zdrojů v systémech managementu jakosti



Čas potřebný ke studiu: 120 minut



Cíl: Po prostudování této kapitoly

- pochopíte skutečnou roli vrcholového managementu organizací;
- porozumíte nutnosti deklarace strategických záměrů a cílů v oblasti jakosti;
- budete schopni rozlišovat mezi formálními a neformálními organizačními strukturami v systémech managementu jakosti;
- pochopíte, jaké zdroje musí vrcholové vedení organizací plánovat a uvolňovat v zájmu naplňování svých strategických záměrů.



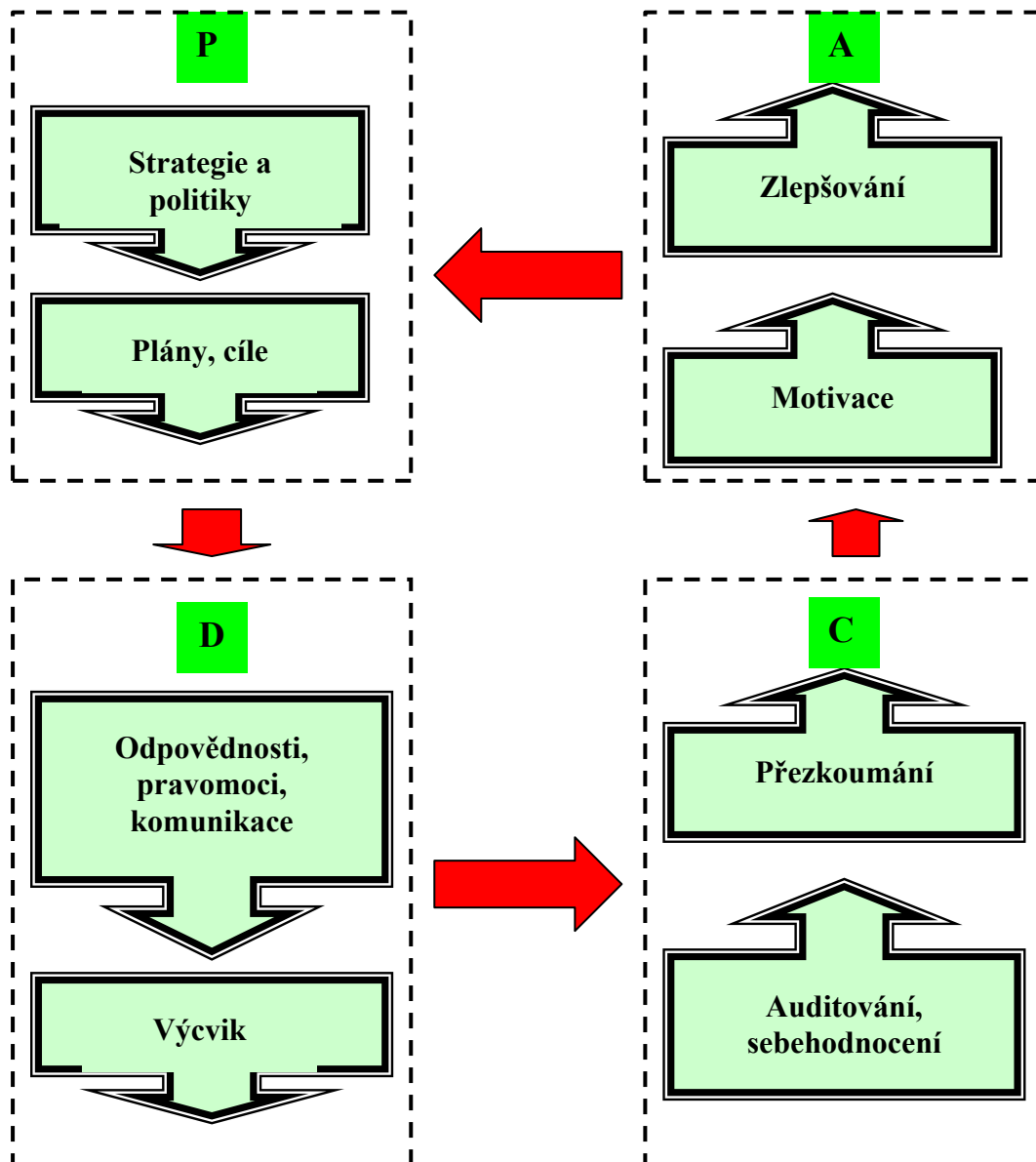
Výklad

1.1 JAK PROSAZOVAT VŮDČÍ ROLI V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI

Už při studiu předmětu Systémy managementu jakosti I jsme se měli možnost seznámit se základními principy managementu jakosti. Nechyběl mezi nimi i princip tzv. vůdcovství, jehož podstatou je praxí ověřené tvrzení o naprosto rozhodující roli vrcholového vedení v systémech managementu jakosti. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 vrcholovým vedením označuje osobu nebo skupinu osob, která na nejvyšší úrovni usměrňuje a řídí organizaci. V praxi jsou to tedy lidé na pozicích ředitelů, náměstků, jednatelů společností, členů představenstev apod. Jejich úloha je ve fungujících systémech managementu jakosti skutečně nezastupitelná. Podívejme se proto, jak lze efektivně tuto vůdčí roli do praxe organizací přenášet.

Vhodným výchozím bodem k hledání odpovědi na tuto otázku může být aplikace PDCA cyklu – viz obr. 1.1. Toto, byť poněkud zjednodušené, schéma ilustruje základní oblasti systémů managementu jakosti, ve kterých je nutná přímá angažovanost vrcholového vedení všech typů organizací, pokud se tyto systémy nemají stát mrtvými a nežádoucími přívěšky systémů řízení. Jak si ukážeme v následující části, za iniciační klíčové aktivity lze považovat všechny typy strategických deklamací, ve kterých se vrcholové vedení přihlásí ke své odpovědnosti za vše podstatné, co se v organizacích odehrává. Tyto strategie a politiky musí být přetlumočeny do konkrétních plánů a cílů, aby v návaznosti na to vrcholový management stanovil konkrétní odpovědnosti za splnění cílů a vymezil zaměstnancům i adekvátní pravomoci. K důležitým oblastem aktivní úlohy vrcholového vedení patří pochopitelně i všechny formy komunikace svých záměrů ze zaměstnanci i zástupci dalších zainteresovaných stran. Podpora (včetně uvolňování potřebných zdrojů) a osobní účast na nejrůznějších programech rozvoje odborné způsobilosti lidí je další nezastupitelnou rolí všech členů vrcholového managementu organizací. Ti jsou také klíčovými zákazníky pro všechny procesy posuzování stavu systému managementu jakosti, ať už jsou označovány jako interní audity, sebehodnocení, analýzy údajů apod. Výstupy z těchto procesů jsou totiž zásadními druhy informací, které musí vrcholové vedení pravidelně dostávat, aby bylo schopno objektivně a systematicky přezkoumávat vhodnost a reálnou výkonnost systému managementu jakosti. A

zejména z přezkoumání systému musí vyplývat adekvátní rozhodnutí vrcholového vedení o oblastech a konkrétních aktivitách zlepšování, ke kterým by měli být účinně motivováni všechny skupiny zaměstnanců. Realizace projektů zlepšování má posléze pochopitelný dopad na nutné úpravy a aktualizace politik a strategií.



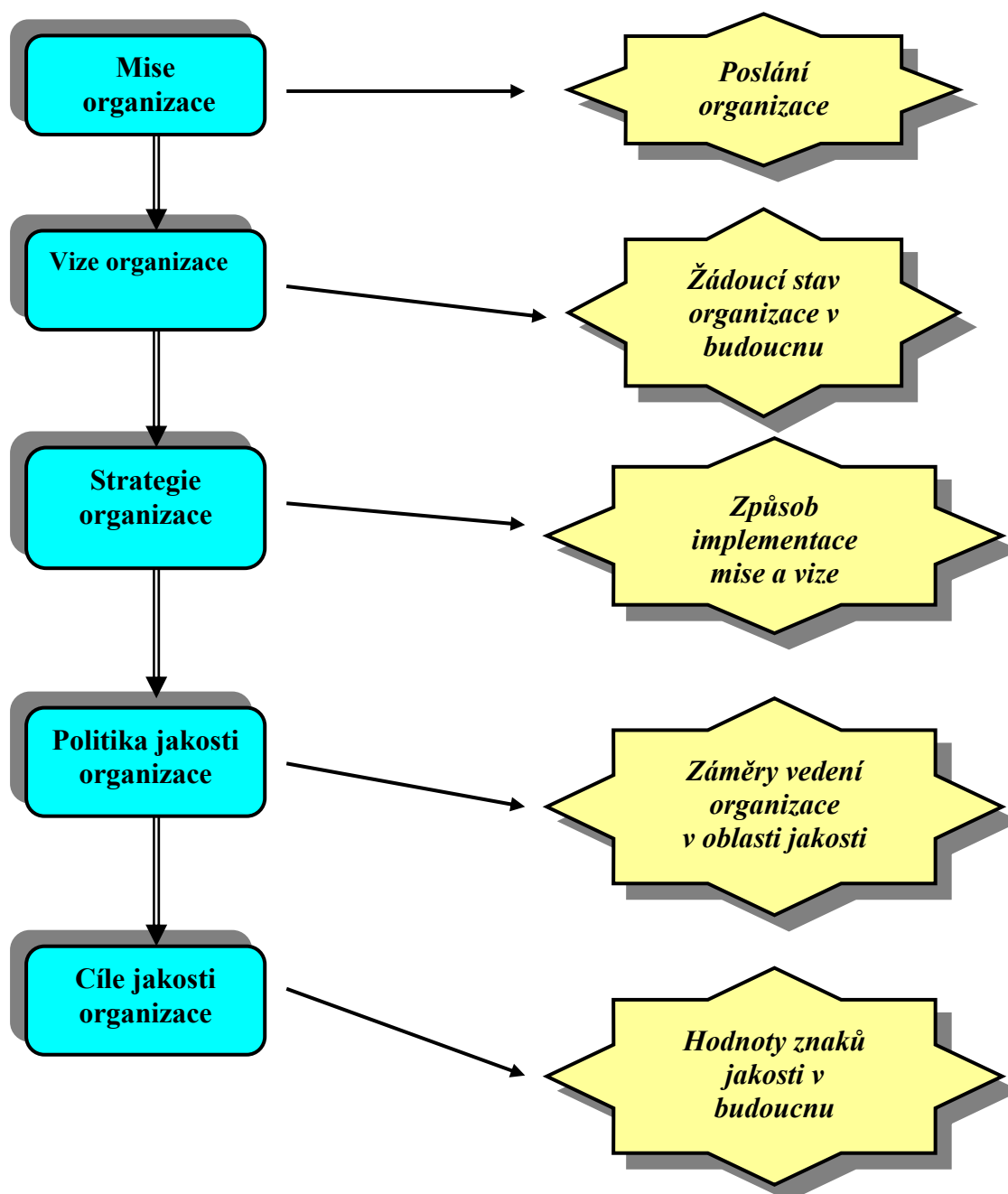
Obr.1.1: Aplikace PDCA cyklu na vůdčí roli v systémech managementu jakosti

Pochopení tohoto základního rámce chování je bezpodmínečnou podmínkou k tomu, aby členové vrcholového vedení svou roli v systémech managementu jakosti zvládli, bez ohledu, zda řídí organizaci s deseti nebo několika tisíci zaměstnanců. Výchozí pravidla jsou tedy nastavena, pojďme se proto podívat na některé aspekty vůdčí role vrcholového vedení podrobněji.

1.2 DEKLAROVÁNÍ STRATEGIE, POLITIKY A CÍLŮ JAKOSTI

Tyto aktivity by měly být jakýmsi prvotním impulsem pro všechny zaměstnance organizací, kteří se právě díky podobným prohlášením dozvědí o tom, že vrcholové vedení si na jedné straně určilo určité dlouhodobější směřování (strategii) a zároveň v politice přijalo i určité závazky k naplňování svých strategických záměrů.

Normy ISO ř. 9000 od vrcholového vedení organizací vyžadují pouze vyhlášení tzv. politiky a cílů jakosti. Značným nedostatkem je, že tyto tak v praxi rozšířené standardy vůbec nevyžadují od vrcholového vedení to, aby politika a cíle jakosti byly logicky provázány na jiná strategická vyhlášení vyšší úrovně, např. tak jak to naznačuje obr. 1.2.



Obr. 1.2: Vazba strategických deklarácí na politiku a cíle jakosti organizací

Mise organizace je deklarácí účelu a smyslu její existence. Vize je pak popisem toho, kde se chce v budoucnu nacházet. Strategie deklaruje způsob, jakým organizace implementuje misi a vizi, který má být podepřen adekvátními politikami a plány. Kaplan a Norton píší o tom, že mnoho organizací se podobá neřízené lodi, kterým chybí kormidlo. Mise, vize a strategie jsou přirozeně kormidlem, které umožňuje organizacím klidnou plavbu. Konkrétní ukázkou tohoto usměrnění může být příklad brazilského řetězce pneuservisů Eskelsen, který nově formuloval svou misi ve smyslu: „Jsme tady proto, abychom zvyšovali hodnotu majetku našich zákazníků“. A jako konkrétní přístup k jejímu naplnění bylo zřízení konzultačních míst v pneuservisech, kde se majitelé automobilů mohou dovědět, jak zvyšovat životnost pneumatik.

Jednou z dílčích politik je pak i tzv. politika jakosti, jejíž konkretizací s přímou vazbou na vizi jsou posléze stanovené cíle jakosti. Tato logická provázanost má zajistit, aby politika a cíle jakosti nevisely v jakémsi vzduchoprázdnu a aby skutečně odrážely dlouhodobé záměry organizace. Věnujme se teď problematice politiky jakosti podrobněji. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 pod heslem „politika kvality“ chápe celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením. Protože jde v praxi až příliš často o pouhé proklamativní a naprosto formální vyjádření ředitele, resp. dalších členů vrcholového vedení, které jim připraví k podpisu někdo jiný, nesoucí se ve znamení hesla „papír snese všechno“, dovolíme si upozornit na několik ne nepodstatných souvislostí:

- a) deklarace politiky jakosti je stěžejním závazkem, který na sebe vrcholové vedení bere a mělo by tedy považovat za věc osobní cti a povinnosti tento závazek naplňovat svou každodenní prací, chováním a postoji,
- b) politika jakosti, podobně jako cíle jakosti, musí být vhodně komunikována se všemi zaměstnanci organizace. A je praxí prověřeno, že formální umístění politiky jakosti na www stránky organizace je patrně tou nejméně vhodnou formou komunikace. I na počátku 21. století platí, že neúčinnější je stále osobní komunikace ředitele se zaměstnanci,
- c) vrcholové vedení si musí uvědomit i další souvislost: jakmile je politika jakosti zveřejněna, dostanou všichni zaměstnanci do rukou významný nástroj kontroly nad chováním vrcholového managementu. A jestliže zaměstnanci opakovaně zjišťují, že každodenní realita je v rozporu se vznešenými proklamacemi v politice jakosti, je to nejlepší způsob jak je demotivovat,

d) deklarace politiky a cílů jakosti jsou v systémech managementu jakosti považovány za řízené dokumenty, viz např. požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a musí být tedy udržovány v aktuálním stavu,

e) politika jakosti má mít co nejstručnější, ale vždy co nejúdernější a nejsrozumitelnější obsah i formu,

f) politiku jakosti by měly organizace inovovat a aktualizovat v delším časovém horizontu, např. 3 až 5 let.

Politika jakosti je vždy pouze verbálním popisem toho, co se v systémech managementu jakosti očekává od vrcholového vedení a bude leckdy připomínat soubor neurčitých frází. Její charakter jako závazku z ní však činí jedno ze zásadních strategických prohlášení, bez ohledu na velikost a zaměření organizací.

Žádný předpis na to, co má politika jakosti obsahovat, neexistuje. Analýzy konkrétních deklarácí různých prohlášení tohoto typu ukazují dva rozdílné přístupy k sestavování politiky jakosti.

Jeden z nich vychází z toho, že se vrcholový management přihlásí k aplikaci principů managementu jakosti. Druhý pak zahrnuje některé dílčí prvky, mezi které nejčastěji patří:

- výstižné formulování pojmu jakost („*Jakost je když se vrací zákazník, ne zboží!*“),
- charakteristika významu jakosti pro existenci organizace („*Jakost chápeme za klíčový faktor budoucí úspěšnosti organizace!*“),
- závazek k uspokojování požadavků zainteresovaných stran („*Plnění požadavků našich zákazníků a dalších zainteresovaných stran je pro nás naprostou prioritou!*“),
- závazek k neustálému zlepšování („*Náš systém managementu jakosti bude trvale rozvíjen na bázi zlepšování výkonnosti procesů!*“),
- motivace zaměstnanců („*Naše politika jakosti musí u zaměstnanců probouzet pocit hrdosti a sounáležitosti!*“),
- vazby na dodavatele („*Naši dodavatelé budou vedeni k aktivní spolupráci při naplňování principů managementu jakosti!*“), apod.

Nekonkrétnost a neadresnost podobných deklarácí je patrná na první pohled. A to je jeden z důvodů, proč politika jakosti musí být vždy doprovázena tzv. cíli jakosti.

Jeden z tzv. guruů jakosti, prof. Juran už před mnohými lety charakterizoval cíle jakosti jako kvantifikovatelné charakteristiky znaků jakosti produktů i procesů, které hodlá organizace dosáhnout k určenému termínu v budoucnosti při naplňování své politiky jakosti. Jde patrně o nejvýstižnější definici, která mimo jiné přímo upozorňuje na nutnost úzké

návaznosti cílů jakosti na politiku jakosti. Tabulka 1.1 ilustruje, jak může být tato provázanost dosažena.

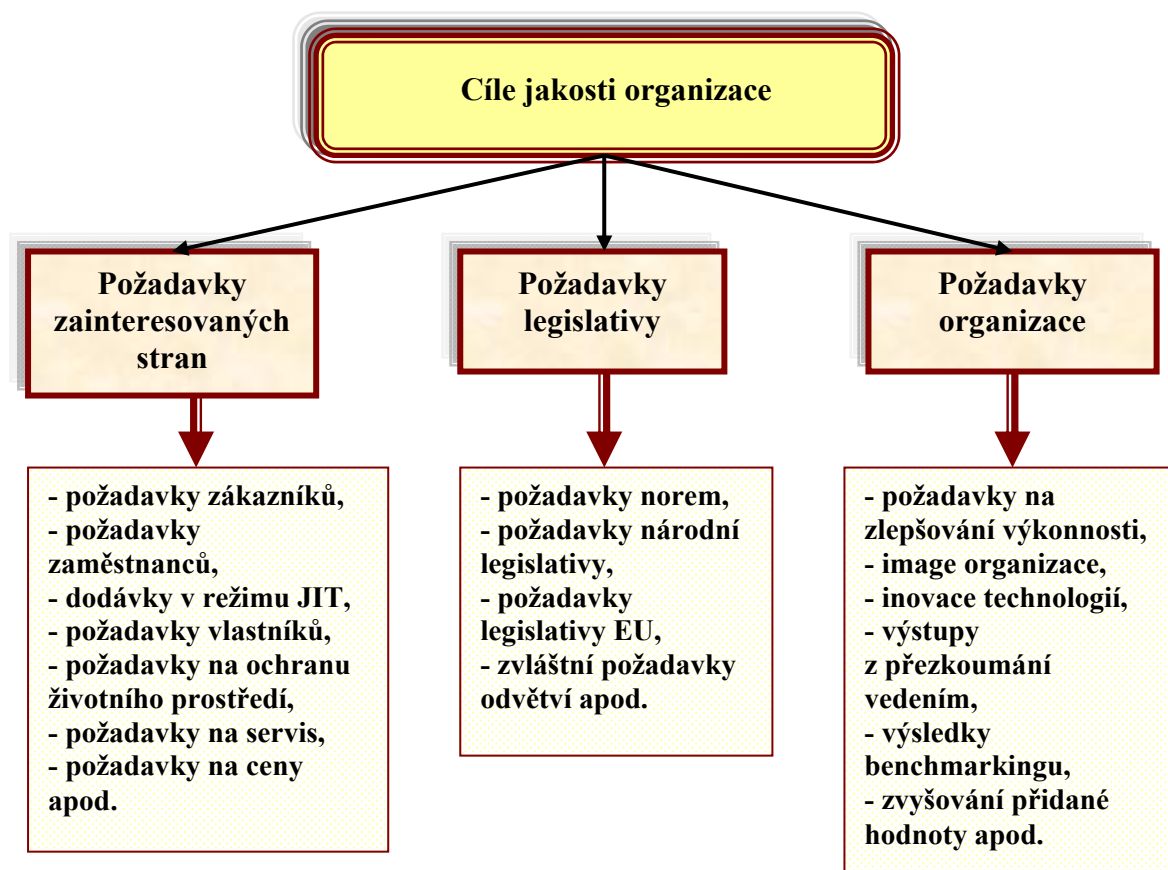
Tab. 1.1: Vazba cílů a politiky jakosti – příklad

Formulace prvků politiky jakosti	Možná formulace cílů jakosti
Zavazujeme se k dodávkám produktů právě včas.	98 %-ní podíl všech dodávek právě včas potvrzený zákazníky.
Naší prioritou je plnit požadavky zákazníků.	99,8 % všech našich dodávek zákazníků bez vad a nedodělků.
Budeme dělat vše pro zvyšující se spokojenost našich zaměstnanců.	Do konce r. 2010 dosáhnout 95 %-ní spokojenost zaměstnanců.
Trvalá bude inovace našich procesů.	Každoročně zvyšovat výkonnost našich procesů min. o 3 %.
Zavazujeme se k neustálému snižování ztrát z titulu neplnění našich požadavků.	Do konce r. 2009 snížit podíl výdajů na interní a externí vady na 3,5 % z celkových nákladů.

Dobře definované cíle jakosti musí splňovat určité vlastnosti. Mezi ně patří zejména:

- měřitelnost, tzn., že musí být vyjádřeny čísla a doprovázeny příslušnými termíny, tak aby byly jednoznačně ověřitelné z hlediska jejich plnění,
- reálnost, což je spojeno s celkovou situací organizací, jejich možnostmi vynakládání zdrojů a celkovými schopnostmi naplánované cíle vůbec dosahovat,
- legálnost, odvinutá od toho, že cíle jakosti budou vždy oficiálním dokumentem, schváleným a také podepsaným ředitelem organizace,
- efektivnost, posuzovaná obvykle tím, aby náklady na realizaci cílů byly vždy nižší, než celkové přínosy získané jejich dosažením,
- orientace na zlepšování a rozvoj organizace.

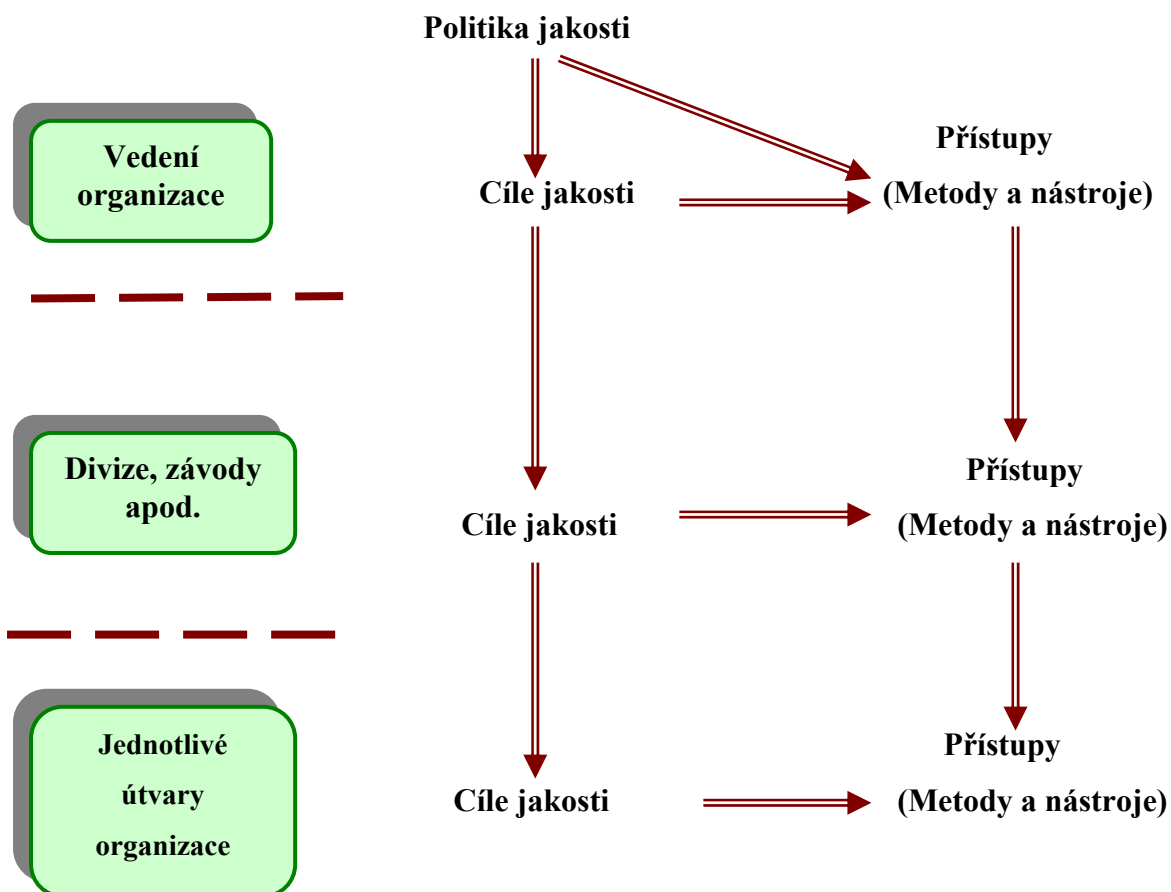
Zkušenosti potvrzují, že nejčastěji je plánování cílů jakosti v organizacích orientováno do tří oblastí, ve kterých je nutné reflektovat určité skupiny požadavků: požadavky externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran, požadavky národní i nadnárodní legislativy a v neposlední řadě i vnitřní požadavky samotné organizace – viz např. schéma na obr. 1.3.



Obr. 1.3: Nejčastější oblasti definování cílů jakosti

Ve vztahu k cílům jakosti se dnes prakticky všechny koncepce moderního managementu jakosti shodují i na další důležité podmínce: nestačí cíle jakosti definovat pouze na úrovni celé organizace, nýbrž je nutné je naplánovat, rozšířit a konkretizovat na všechny vhodné organizační úrovně: teoreticky by tak měly cíle jakosti mít všechny organizační jednotky, tzn. divize, útvary, instituty, kliniky apod. Tento koncept vychází z přístupu, který už před mnoha lety Japonci pojmenovali jako Hoshin Kanri a dnes je např. vyžadován i normou ČSN EN ISO 9001 v kapitole 5. Princip tohoto rozšíření politiky a cílů jakosti je zřejmý z obr. 1.4, který je pak doprovázen ilustrativním příkladem v obr. 1.5.

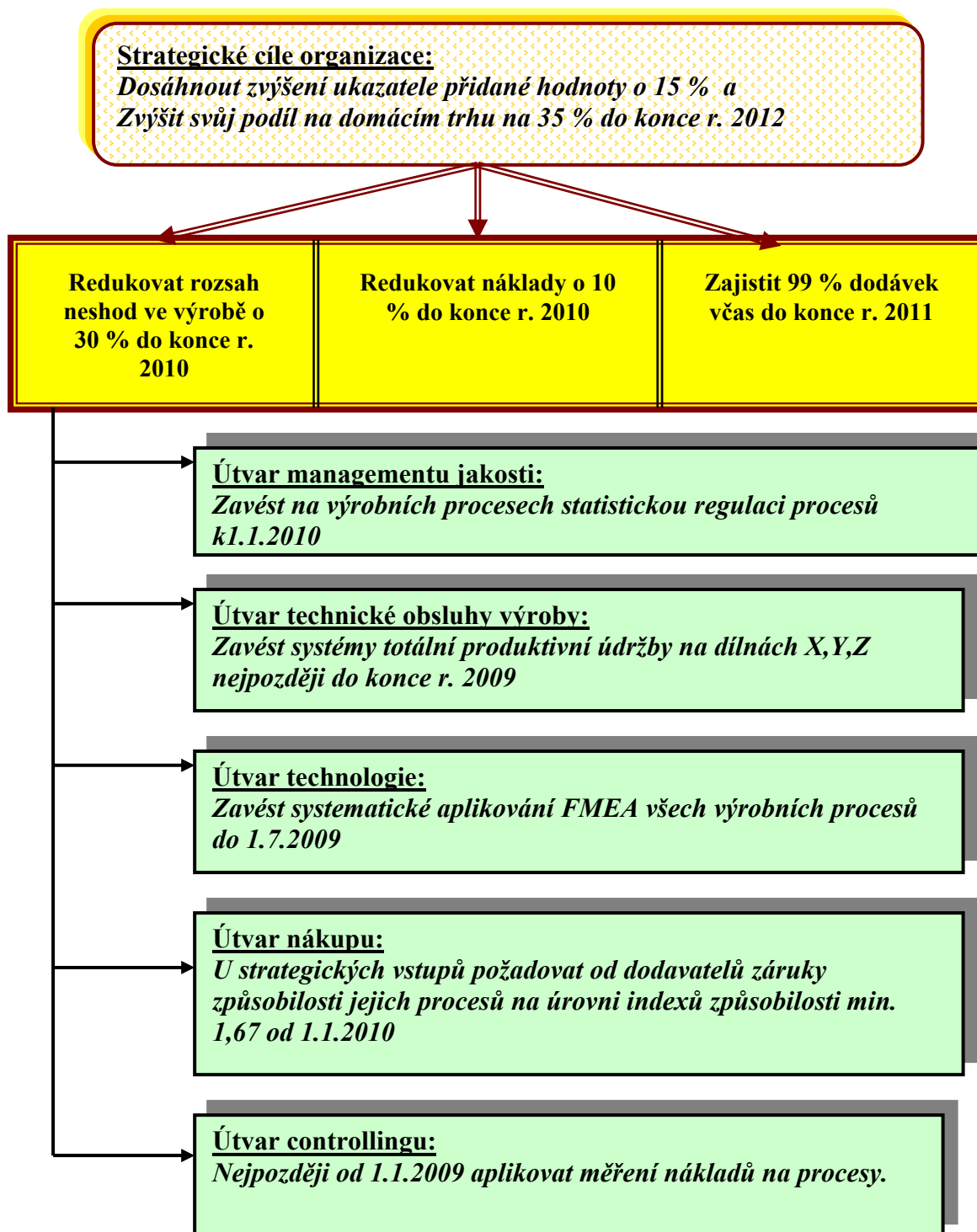
Předpokládejme, že vedení výrobní organizace stanoví strategické cíle tak, jak jsou v obr. 1.5 definovány. Od nich jsou odvozeny tři dílčí cíle, mezi kterými nechybí ani ten, který je orientován na snížení objemu neshod ve výrobě. K dosažení tohoto dílčího cíle však musejí přispět i vybrané organizační jednotky, reprezentované útvarem řízení jakosti, nákupu apod.



Obr. 1.4: Princip rozšíření politiky a cílů jakosti v organizaci

I z tohoto jednoduchého příkladu v obr. 1.5 vyplývá několik skutečností:

- vrcholové vedení organizace má definovat pouze základní strategické cíle, resp. cíle jakosti celé organizace. Cíle jakosti jednotlivých organizačních jednotek si pak stanoví už jejich vedoucí,
- i cíle jakosti na nižších úrovních musí splňovat nároky na měřitelnost, legálnost, reálnost a pod, tak jak jsme uvedli výše,
- vrcholové vedení organizace má vhodným způsobem přezkoumávat (např. pomocí interních auditů), zda cíle jakosti nižších úrovní nejsou v rozporu s cíli jakosti vyšší úrovně,
- cíle jakosti jednotlivých útvarů mohou být chápány i jako konkrétní zadání na realizaci aktivit zlepšování (což je z obr. 1.5 naprosto zřetelné prakticky u všech vyjmenovaných útvarů),
- díky aktivitám zlepšování se na jednotlivých úrovních řízení vtahují jejich zaměstnanci nenásilnou formou do aplikace principů managementu jakosti,
- rozšiřování politiky a cílů jakosti tak představuje velmi cenný a efektivní nástroj pozitivní motivace lidí.



Obr. 1.5: Příklad rozšíření cílů jakosti v prostředí výrobní organizace

1.3 DEFINOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTÍ A PRAVOMOCÍ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI

Zkušenosti ukazují, že jednou z notoricky se opakujících slabých stránek českých organizací je nejasné a povrchní vymezení odpovědností a pravomocí. A přitom je o úlohu, která s podstatou systémů managementu přímo nesouvisí, měla by totiž být ošetřena už dávno předtím, než se organizace vydají na cestu podnikové excelence.

Nicméně i další obligatorní požadavek v jakýchkoliv koncepcích managementu jakosti, přímo spojený s nezastupitelnou rolí vrcholového managementu se týká jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí za činnosti, které přímo i nepřímo ovlivňují jakost procesů a produktů. Byť jde o aktivity, které mohou výrazně zprůhlednit prostředí a celý systém řízení organizací, jsou často podceňovány nebo přímo ignorovány. V celé řadě případů je však absence odpovědností a pravomocí zcela záměrná: nadřízení pak mohou snadněji ovládat své podřízené, kteří nevědí, co je jejich povinností a jaká práva při výkonu své práce mají.

Pojmy odpovědnost a pravomoc se navíc v praxi velmi často zaměňují a jako exemplární ukázka nepochopení těchto pojmů může být vyjádření v jisté příručce jakosti, kde jsme se mimo jiné dočetli i to že „... je odpovědný za řízení činností ...“. Tomu, kdo takovou formulaci použil patrně nedošlo, že řídit cokoliv není odpovědnost, ale typická pravomoc! Odpovědnost je obecně termín, vztahující se k povinnosti určité osoby, kterou má vůči jiným osobám v organizaci. V procesně orientovaných systémech managementu jakosti pak jde zejména o jednoznačné vymezení odpovědností za výstupy z procesů a činností a za jejich efektivní vykonávání, např. odpovědnost za termínové plnění zakázky, za rozhodnutí učiněná v rámci určených pravomocí apod. Pravomoc je pak odrazem míry zmocnění zaměstnanců k vykonávání činností a týká se pravomocí rozhodovat, podepisovat, být informován, plánovat a to v takové míře podrobností, aby každému bylo jasné, co si může ve své práci dovolit. V níže uvedené tabulce 1.2 jsou ilustrovány rámcové oblasti odpovědností a pravomocí v systémech managementu jakosti.

V praxi se musí pamatovat zejména na to, aby odpovědnosti a pravomoci umožňovaly jednoznačně identifikovat možné problémy se schopností plnit požadavky a práva k realizaci adekvátních opatření, včetně rozhodování o zastavení výroby, zrušení kontraktů s dodavateli apod.

Tab. 1.2: Rámcové vymezení odpovědností a pravomocí v systémech managementu jakosti

Oblast managementu jakosti	Odpovědnost a pravomoc	Zejména za
Strategický management jakosti	Členové vrcholového vedení organizace	-definování strategických záměrů a cílů, - zajištění zdrojů, - vymezení odpovědností a pravomocí, - přezkoumávání a zlepšování systému managementu jakosti
Taktický management jakosti	Členové středního vedení	- zavedení a udržování procesů v systému managementu jakosti,
Operativní management jakosti	Určení zaměstnanci organizace	- činnosti v procesech, - nápravná a preventivní opatření, - realizace produktu

V souvislosti s tím je třeba upozornit i na další opakující se nedostatek: odpovědnosti a pravomoci nejsou s dotčenými zaměstnanci vhodným způsobem komunikovány, takže se stává, že ani nevědí o tom, že na jedné straně za něco nesou odpovědnost a na druhé straně, že mají také adekvátní práva. Ukazuje se, že nestačí pouhý přehled odpovědností a pravomocí v popisu funkčního místa, je nutné přímé vysvětlení, např. při přijímání nových zaměstnanců, jejich přeřazení na novou práci apod.

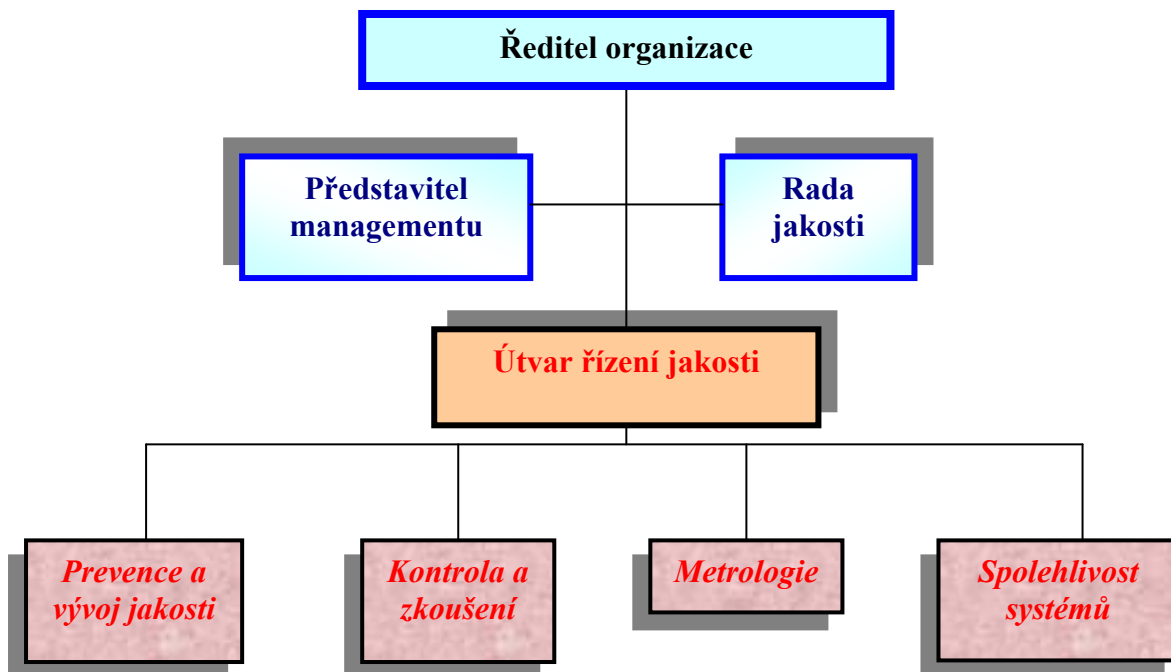
Základním dokumentem, ve kterém by měly být odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců specifikovány jsou obvykle organizační řády. Tzn., že tento aspekt role vrcholového vedení je přímo provázán s vytvářením organizačních struktur. A protože ty mají své nezastupitelné poslání i v systémech managementu jakosti, budeme jim věnovat několik následujících poznámek.

1.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 pojem „organizační struktura“ vymezuje jako stanovení odpovědností, pravomocí a vztahů mezi zaměstnanci. Je jasné, že v rámci systémů managementu jakosti takové struktury také existují a zdokonalují se.

Můžeme říci, že s ohledem na celosvětovou praxi lze rozlišit dvě základní organizační struktury v systémech managementu jakosti. Nazvěme je jako formální a neformální.

Formálními organizačními strukturami managementu jakosti budeme chápat ty organizační prvky firem a institucí, které jsou popsány v jejich základních organizačních normách, např. právě v organizačním řádu. Příklad takové struktury, platné pro velké a střední organizace, je na obr. 1.6.



Obr. 1.6: Ukázka formální organizační struktury v systémech managementu jakosti

Takové struktury jsou už běžné i v naprosté většině našich organizací Patří sem např.:

a) ***představitel managementu***, t.j. jeden z členů vrcholového managementu organizace, na kterého ředitel přenáší kompetence a odpovědnosti za budování, udržování a rozvoj systému managementu jakosti. Je to funkce zejména koordinační, ne výkonná a jako nepříliš šťastné se zejména ve větších organizacích ukazuje kumulace této funkce s funkcí vedoucího útvaru řízení jakosti. V současnosti je také tendence jmenovat tohoto představitele i pro další systémy managementu, jako jsou např. environmentální systémy, systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Musíme zdůraznit, že představitel managementu, pokud

má opravdu nést odpovědnost za stav systému, musí mít o tomto systému nejhlubší vědomosti a zkušenosti. Naše zkušenosti ale často svědčí o opaku: představitelem je formálně jmenován jeden z členů vrcholového vedení, aniž by absolvoval alespoň základní kurz pro manažery jakosti, resp. jiné adekvátní typy výcviku.

b) **rada jakosti**, která je typickým poradním orgánem vrcholového vedení pro otázky managementu jakosti a zabývá se např. přijímáním nejrůznějších doporučení, projednáváním zpráv o jakosti, rozpracováváním motivačních programů, prosazováním nových trendů managementu jakosti do prostředí organizací a pod. Chybou je, když rada jakosti je sice formálně ustavena, ale je tvořena v podstatě vrcholovým vedením - její schůzky tak mohou sklouznout k rutinním poradám vedení, což není účelem rad jakosti. Naopak se ukazuje jako velmi vhodné, pokud je členem rady jakosti alespoň jeden zástupce z vysokých škol, poradenských institucí a pod., protože právě tito lidé dokáží vnášet do firmy nezávislá stanoviska a informace o vývoji v dané oblasti. V českém prostředí jsou rady jakosti spíše výjimkou, než pravidlem.

Zmíněné organizační prvky reprezentují tu část formálních struktur, které se zabývají strategickým managementem jakosti.

c) **útvary řízení jakosti**. Ten je typicky výkonnou složkou managementu jakosti, která pokrývá taktiku i operativu s tím spojenou. Téměř ve všech českých organizacích se tyto útvary transformovaly z tradičních oddělení technické kontroly a bohužel ne vždy se změnilo i jejich poslání a náplň činností. Je nutno zdůraznit, že rozhodující funkcí tohoto útvaru by nemělo být pouhé ověřování shody, ale preventivní aktivity, orientované na systematické rozborů příčin vzniku neshod, aplikaci nejrůznějších metod a nástrojů managementu jakosti, metodické usměrňování při zabezpečování a zlepšování jakosti v jiných organizačních útvarech a pod. Proto by maximum z uvolňovaných zdrojů mělo jít na aktivity oddělení prevence a vývoje. V souvislosti s činnostmi ověřování shody, technické kontroly a zkoušení se často diskutuje i vhodnost centralizace těchto oddělení v tomto útvaru. V zásadě lze decentralizaci technické kontroly na jednotlivé výrobní jednotky ve výrobních podnicích doporučit jen v tom případě, kdy mají výrobní střediska značnou míru své ekonomické samostatnosti a fungují na bázi tzv. profit-center. Při splnění této podmínky totiž vedení výrobních středisek musí jakosti věnovat adekvátní pozornost, protože jinak by se díky značným výdajům vyvolaným výskytem interních i externích vad (blíže viz kapitola 4) snižovala míra jejich zisku. Pokud tato podmínka není naplněna, je decentralizace technické kontroly nevhodná - útvary řízení jakosti potom postrádá mnohé informace o problémových místech a situacích, které vedení výrobních dílen s oblibou bagatelizuje, nebo i zatajuje.

Součástí útvarů řízení jakosti mohou být i některá další oddělení, orientovaná např. na rozvoj programů spolehlivosti, hodnotovou analýzu, podnikové zkušebnictví, metrologii atd.

Ať už budou mít formální struktury managementu jakosti jakoukoliv podobu, nesmíme zapomenout na jednu klíčovou zásadu: všechny prvky formálních struktur by měly být podřízeny přímo řediteli organizace, který by měl vůči nim uplatňovat politiku tzv. otevřených dveří! Jiná uspořádání totiž dříve, nebo později vedou ke konfliktům a jsou i výrazem podceňování úlohy jakosti pro život podniku. Zmíněná zásada platí v plné míře i pro malé organizace, kde logicky dochází ke kumulaci činností managementu jakosti. I zde by však měl mít své důležité místo erudovaný manažer jakosti s přesně vymezenými odpovědnostmi a pravomocemi tak, jak byly naznačeny výše.

Zejména náročnější koncepce managementu jakosti, včetně TQM a aplikace různých modelů excelence, posilují ve světě roli tzv. neformálních organizačních struktur. Pro ty je typické to, že jejich formální popis nenajdeme v žádné z organizačních norem, přesto však působí a někdy i s vyšší účinností, než struktury formální. Ve všeobecnosti můžeme říci, že úroveň práce neformálních struktur je vždy přímo úměrná povědomí a vztahu k jakosti na všech úrovních řízení firmy! Čím větší je toto uvědomění, tím samozřejmější je práce v těchto strukturách pro zaměstnance. A je také odrazem skutečné podpory a míry zmocnění zaměstnanců zejména k činnostem neustálého zlepšování.

V současné době lze v praxi odlišit čtyři základní druhy neformálních struktur:

- * **kroužky jakosti,**
- * **týmy zlepšování,**
- * **týmy auditorů jakosti a**
- * **týmy sebehodnocení.**

Zatímco první dva druhy jsou bezprostředně spojeny s aplikací principu neustálého zlepšování, týmy auditorů a týmy sebehodnocení jsou uskupení, která v organizacích provádějí rozličné formy přezkoumávání. Protože se zejména sebehodnocení budeme věnovat později samostatným příspěvkem, na tomto místě se zmíníme pouze o kroužcích jakosti a týmech zlepšování.

Kroužky jakosti jsou dobrovolné skupinky zaměstnanců nejčastěji jednoho útvaru, kteří si ve svém vlastním zájmu vybírají problém, aby jej vlastními silami a za použití metod, ke kterým byli vycvičeni definitivně vyřešili. Povaha zlepšování odpovídá všem atributům přístupu, který se označuje jako Kaizen.

Týmy zlepšování jsou naproti tomu multidisciplinární skupiny formované obvykle vrcholovým vedením pro řešení závažných a rozsáhlých projektů zlepšování jakosti, jež

vyplývají např. z benchmarkingu, potřeby zavádění programů Six Sigma apod. Kromě managementu projektu se řídí i některou z vybraných metodologií zlepšování jakosti a výsledky jejich práce ovlivní výsledky výkonnosti celé organizace. Pro bližší porovnání kroužků jakosti a týmů zlepšování může sloužit tab. 1.3 .

Tab. 1.3.: Charakteristiky kroužků jakosti a týmů zlepšování

Charakteristika	Kroužky jakosti	Týmy zlepšování
Náplň projektu	Z jednotlivých pracovišť organizace	Průřezového charakteru
Rozsah projektu	Jeden z mnoha užitečných	Jeden ze životně důležitých
Členství	Z jednoho útvaru, nebo oddělení organizace	Z různých útvarů podniku
Povaha členství	Dobrovolné	Nařízené
Složení týmu	Zaměstnanci daného útvaru, nebo oddělení	Střední management a odborníci
Kontinuita členství	Zůstává zachována v delším období	Tým je jmenován „ad hoc“ pro každý projekt zvlášť
Povaha zlepšování	Kaizen	Reengineering
Motivace členů	Převážně morální	Převážně hmotná

Členové vrcholového managementu si musí uvědomit zcela zásadní skutečnost: lidé budou aktivně působit v procesech managementu jakosti (ať už ve formálních nebo neformálních strukturách) jen tehdy, když budou vhodně motivováni, vedeni a dostanou jednoduše příležitost ukázat, co v nich je v zájmu naplňování strategických cílů organizace!

1.5 MANAGEMENT ZDROJŮ V SYSTÉMECH MANAGEMENTU JAKOSTI

Jestliže systém managementu jakosti chápeme jako nedílnou součást řízení organizací, je zřejmé, že ani tento subsystém se neobejde bez plánování, uvolňování a regulace zdrojů, ať už jde o finanční, lidské, materiální, resp. informační zdroje. I tuto úlohu lze přiřadit mezi ty, které mají garantovat vrcholoví manažeři, jelikož obvykle ti mají příslušné kompetence k tomu, aby rozhodli, kam a kolik zdrojů bude nasměrováno. Bohužel, i zde platí, že tento

proces je v organizacích ani ne tak podceňován, jako poddimenzován: často se totiž na systémech managementu jakosti až nepatřičně šetří. Co si např. myslet o situaci, kdy vrcholové vedení jisté organizace rozhodlo o přípravě k certifikaci systému managementu jakosti vůči požadavkům normy ISO 9001, ale nenaplánovalo žádné prostředky na speciální výcvik lidí, ani na nutnou kalibraci měřidel, byť od začátku bylo jasné, že tyto zdroje budou muset být vynaloženy?

Základní fáze managementu zdrojů v systémech managementu jakosti jsou zřejmé z obr. 1.7.



Obr.1.7: Základní fáze managementu zdrojů v systémech managementu jakosti

Veškeré aktivity managementu zdrojů musí vycházet z celkové politiky a strategie organizace: pokud např. vrcholové vedení společnosti, která zatím operovala v oblasti autobusové přepravy osob rozhodne o zahájení přepravy osob po železnici, musí logicky v dostatečném předstihu nejenom naplánovat nutné investice na nákup kolejových vozidel a jejich údržbu, ale současně musí naplánovat i potřebné zdroje pro nábor, resp. přípravu lidí k výkonu zcela nových profesí.

V systémech managementu jakosti se očekává, že vedoucí jednotlivých organizačních jednotek po seznámení se strategickými záměry vrcholového vedení budou schopni kompetentně odhadnout budoucí zdroje a sdělovat své konkrétní požadavky osobám, které mají v organizaci na

starosti strategické plánování investic, lidských zdrojů apod. Pro plánování zdrojů v systémech managementu jakosti není pochopitelně nutné sestavovat žádné nové plány (i když poznáme organizace, kde tato snaha existuje, nicméně je přinejmenším kontraproduktivní), stačí, když nároky jednotlivých organizačních jednotek jsou přenášeny do struktury plánů, které se v organizacích běžně využívají. V této souvislosti mohou vznikat nároky na nové zdroje, resp. jejich úpravu z důvodů:

- neplánovaných ztrát a výpadků kapacit, jako jsou úmrtí zaměstnanců, havárie strojních zařízení, náhlý nedostatek vstupních materiálů z dovozu apod.,
- zvyšování, resp. snižování poptávky po výrobcích a službách naší organizace,
- změn v definovaných cílech organizace, např. v důsledku vykrytí příležitostných mezer na trzích, inovací výrobních procesů, zavádění totální produktivní údržby apod.,
- změn legislativních požadavků, které se týkají dosavadních přístupů k posuzování shody, ochrany spotřebitelů, odpovědnosti za produkty apod.

Poskytování zdrojů je pak už operativní aktivitou, která má přispět k trvalé schopnosti organizací plnit požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Je v podstatě přenášením všech nutných zdrojů z polohy plánů do reálného využívání. U materiálových zdrojů samozřejmě zahrnuje činnosti nákupu, ověřování shody, uvádění do provozu apod. U lidských zdrojů je to především otázka nábory nových zaměstnanců, rekvalifikace těch stávajících, jejich speciálního výcviku apod.

Také udržování zdrojů je už rutinní záležitostí, která je v kompetenci jednotlivých organizačních jednotek, které tyto zdroje využívají. Mezi typické aktivity lze v tomto ohledu zmínit udržování odborné způsobilosti zaměstnanců, skladování a inventarizaci materiálů, resp. jejich průběžné posuzování shody ve skladech, kalibraci měřidel, opravy a údržbu strojů a zařízení, údržbu software a samozřejmě nemůžeme opomenout ani vedení s tím spojených záznamů.

Odstraňování zdrojů je pak posledním z okruhu činností, jež jsou spojeny s managementem zdrojů v systémech managementu jakosti, ať už má charakter vyřazování nepoužívaných zařízení, měřicích systémů, šrotace nepotřebných zásob nebo v některých případech i propouštění zaměstnanců, jejichž schopnosti už nebudou pro organizaci potřebné a nelze je ani vhodně rekvalifikovat.

Z tohoto stručného přehledu je zřejmé, že přímá úloha vrcholového vedení je pouze v plánování a v některých případech i v uvolňování potřebných zdrojů a poté i v systematickém přezkoumávání

toho, jak jednotlivé organizační jednotky s přidělenými zdroji nakládají. Přesto však nelze odpovědnost vrcholového vedení podceňovat. Neodůvodněné šetření na zdrojích pro systémy managementu jakosti, jejich zavádění, udržování a další rozvoj, je totiž něčím, co připomíná ono okřídlené podřezávání si větví pod sebou samými.



Shrnutí pojmů:

Po prostudování této kapitoly by vám měly být jasné následující pojmy:

- **vrcholové vedení;**
- **politika a cíle jakosti;**
- **formální a neformální organizační struktury;**
- **odpovědnost a pravomoc;**
- **management zdrojů.**



Otázky:

1. Jaká je role vrcholového vedení v systémech managementu jakosti?
2. Jak byste charakterizovali pojem „politika jakosti“?
3. Co je to cíl jakosti a jaké jsou jeho základní vlastnosti?
4. Jaký je smysl procesu přerozdělování politiky a cílů jakosti?
5. S kterým článkem normy ČSN EN ISO 9001 přerozdělování politiky a cílů jakosti souvisí?
6. Co je typickým znakem formálních organizačních struktur?
7. Jaké neformální organizační struktury v managementu jakosti poznáte?
8. Které aktivity zahrnuje management zdrojů v systémech managementu jakosti?
9. Jaké máte osobní zkušenosti s prosazováním vůdčí role v systémech managementu jakosti?
10. Co je podle Vás největší bariérou prosazování principů vůdcovství do praxe?



Úlohy k řešení:

1. Vyhledejte na www. stránkách různých organizací alespoň pět deklarácí politiky jakosti, porovnejte jejich obsah a najděte společné prvky těchto politik.
2. Předpokládejme, že strategickým cílem jakosti určité fakulty je dosažení alespoň 45 % úspěšnosti studia v bakalářských studijních programech do určitého termínu. Definujte alespoň tři různé úlohy, kterými by jednotlivé katedry a instituty fakulty měly tento cíl podpořit.
3. Identifikujte podmínky, za jakých by bylo možné ve vaší organizaci zavést motivační hnutí tzv. kroužků jakosti.



Literatura k dalšímu studiu:

1. NENADÁL,J.- NOSKIEVIČOVÁ,D.-PETŘÍKOVÁ,R.-PLURA,J.-TOŠENOVSKÝ,J.: Moderní management jakosti.Principy, postupy, metody. Praha. Management Press. 2008, 384 s (ISBN 978-80-7261-186-7)
2. OAKLAND,J.S.: Oakland on Quality Management. Amsterdam. Elsevier Butterworth Heinemann. 2004, 476 s. (ISBN 0 7506 5741 3)

2. BENCHMARKING A JEHO UPLATNĚNÍ V MANAGEMENTU JAKOSTI

Členění kapitoly:

- Pojem a význam benchmarkingu
- Metodika a postupy benchmarkingu
- Etické zásady benchmarkingu



Čas potřebný ke studiu: 90 minut



Cíl: Po prostudování této kapitoly

- pochopíte roli benchmarkingu ve strategickém managementu organizací;
- poznáte základní postupy benchmarkingu;
- naučíte se uplatňovat různé metody sběru dat pro benchmarking;
- pochopíte, že benchmarking stojí na etických zásadách.



Výklad

2.1 POJEM A VÝZNAM BENCHMARKINGU

Nyní budeme věnovat podrobněji jedné z metod, která by měla být samozřejmou při uplatňování role vrcholového vedení v systémech managementu jakosti. Touto metodou bude **benchmarking**, jako nejčastěji doporučovaná metoda měření výkonnosti konkurence, resp. jiných partnerů. Hned na počátku však musíme zdůraznit, že v prostředí českých organizací jde o metodu, která má někdy až mystický nádech a mnohými manažery je kladena na úroveň průmyslové špionáže. V následujících řádcích se pokusíme nejenom přesvědčit o tom, že benchmarking musí být naprosto etickým procesem, ale zejména podáme nejdůležitější informace o tom, jak tuto metodu efektivně a účinně v organizacích realizovat.

Je známou skutečností, že u zrodu systematického nasazení benchmarkingu stála v polovině sedmdesátých let minulého století fy Xerox a často je v této souvislosti uváděna i definice benchmarkingu od někdejšího vrcholového manažera Xeroxu D. Kearse, podle něhož je to nepřetržitý proces měření výrobků, služeb a praktik s těmi, kteří jsou uznáni jako konkurenti, nebo vedoucí firmy v odvětví. Tuto definici však musíme v kontextu současného vývoje považovat za nedokonalou. My budeme **benchmarking** chápat jako *nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi partnery, kteří byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*

Tato definice umožňuje upozornit na některé závažné aspekty benchmarkingu:

- a) benchmarking nesmí být chápán jako nahodilý proces, naopak, musí být považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoliv organizaci, ať už jde o výrobní firmy, nebo organizace poskytující služby,
- b) benchmarking nemůže být založen na pouhém konstatování, že je někdo v našem okolí lepší, nebo slabší, ale na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti,
- c) benchmarking může být zaměřen na srovnávání a měření čehokoliv v organizaci, co si podle rozhodnutí vedení zaslouhuje pozornost – jde o předtím identifikované slabé stránky vlastních produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systémů managementu apod.,

- d) pravým smyslem benchmarkingu je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování, tzn. že benchmarking musí být chápán jako velmi účinný nástroj učení se.

Nejprve si však představme základní **typy benchmarkingu**. Podle toho, kde je benchmarking uskutečňován, je téměř vždy uváděno členění na:

- **benchmarking interní**, realizovaný v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné, nebo podobné procesy a funkce. Tento druh benchmarkingu však není možný v malých a středních firmách, kde je pravděpodobnost vykonávání stejných, nebo podobných aktivit na různých místech mizivá. Navíc interní benchmarking vždy předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace. Je však vynikajícím prostředkem učení se postupům benchmarkingu tak, aby byly efektivní i podobné aktivity vykonávány vůči cizím organizacím, označované obvykle jako:

- **benchmarking externí**, kdy je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. U malých a středních firem je to asi jediný možný typ benchmarkingu.

V závislosti na zvoleném objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:

1. **benchmarking konkurenční**, kdy je předmětem zájmu určitý produkt, resp. výkonnost přímých konkurentů na trhu. Tento druh benchmarkingu je uplatňován např. mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli srovnatelných služeb apod. Jde patrně o nejnáročnější druh benchmarkingu, vyžadující i značnou důvěru všech organizací, které jsou do tohoto procesu zahrnuty. Výsledkem je pak nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.

2. **benchmarking funkcionální**, kdy je srovnáváno několik, nebo i jediná funkce určitých organizací. Jako příklad může sloužit porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, rozsah

doprovodných služeb nabízených zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod.

3. **benchmarking generický**, kdy je centrem pozornosti porovnávání a měření u konkrétního procesu organizace. To je vedeno vůči jakékoliv vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje i když vůbec nemusí jít o přímého konkurenta.

Pojem „partner“ byl ve výše uvedené definici použit zcela záměrně: když určitá organizace souhlasí s provedením benchmarkingu, měla by být chápána za skutečného partnera. Koncepce partnerství je zde velmi důležitá, protože zahrnuje i aspekt vzájemné výhodnosti benchmarkingu pro obě strany, určitých společných zájmů (např. v oblasti zlepšování) a v neposlední řadě i etický rámec toho všeho!

V čem tedy spočívá praktický **význam benchmarkingu** ?

- a) benchmarking pomáhá mnohem lépe chápat požadavky zákazníků i dalších zainteresovaných stran. Ty jsou totiž často až příliš v zajetí historických dat, dřívějších zkušeností a pouhých pocitů řídicích pracovníků. A je to právě benchmarking, který umožní nastavit pravdivé zrcadlo o všech nedostatcích v této oblasti, která, jak už bylo naznačeno v předchozí kapitole, je pro výsledky organizací životně důležitá,
- b) benchmarking umožňuje vedoucím pracovníkům získat informace, které by jinak byly buď výsledkem nahodilého zjištění (např. díky návštěvě veletrhů), nebo by zůstaly úplně zahaleny – pomáhá tak zbavit se někdy i přehnaného optimismu a zrealnit postavení vlastní organizace na trhu,
- c) benchmarking je cestou nalezení objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity, aby tak mohly být přesně identifikovány vlastní silné i slabé stránky,
- d) benchmarking je jedním z nejučinnějších procesů získávání podnětů k vlastnímu zlepšování za předpokladu, že vrcholový management nalezne v sobě dostatek pokory a ochoty přiznat si existenci nemalých příležitostí k vlastnímu zlepšování.

Významné výsledky přinesl průzkum mezi téměř tisícovkou amerických firem už v r. 1996.

V něm zúčastněné firmy konstatovaly, že benchmarking přispívá k:

- lepšímu pochopení vlastních aktivit i aktivit partnerů (podle 41 % respondentů),
- generování nových nápadů (podle 33 % respondentů),
- eliminaci neefektivních činností (podle 28 % respondentů),
- motivaci vlastních zaměstnanců ke zlepšování (podle 26 % procent respondentů) atd.

Pouze 4 % respondentů uvedla, že žádný pozitivní efekt benchmarkingu nezaznamenali.

V následující tabulce 2.1 je uveden souhrn vybraných pozitivních stránek, ale i bariér benchmarkingu.

Tab.2.1: Benchmarking – příležitosti a bariéry

Příležitosti	Bariéry
Inspirující východisko pro procesy zlepšování	Nedostatek vůle a kapacit ke zlepšování
Poučení se lepší realitou, než je vlastní	Nedostatek pokory vrcholových manažerů
Ochota podrobit se vnitřním změnám	Možné problémy s vyhledáváním partnerů
Součást procesů učící se organizace	Nedostatek zdrojů pro systematickou realizaci benchmarkingu
Získání dočasné konkurenční výhody	Slabá podniková kultura
Lepší pochopení vlastních aktivit	Nezájem vrcholového vedení
Reálné ekonomické přínosy	Mýty spojené s benchmarkingem

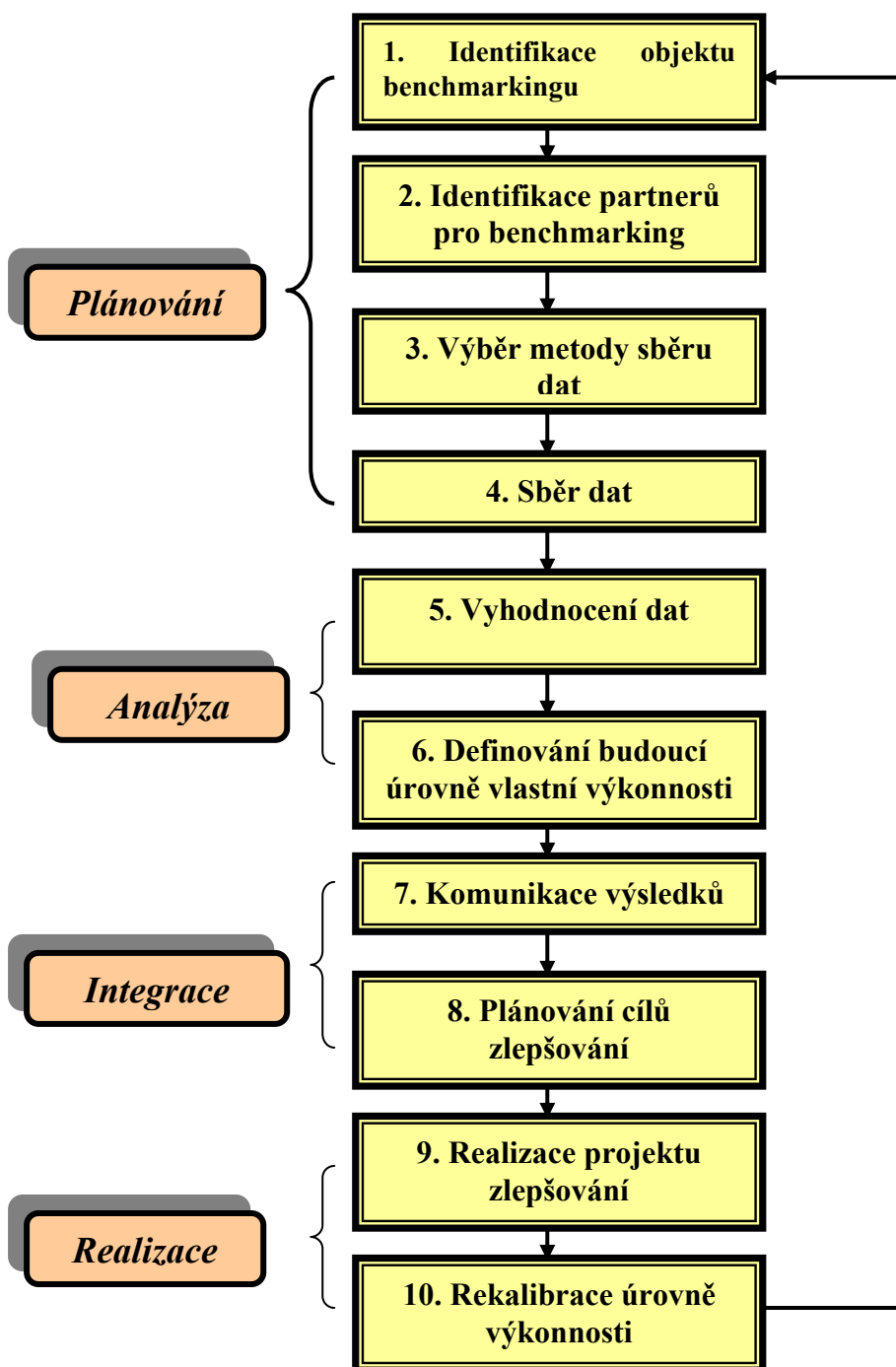
Snad se nyní už podařilo studenty přesvědčit o účelnosti a výhodnosti benchmarkingu. Zbývá tak na první pohled už jednoduchá úloha – najít odpovědi na takové otázky, jako:

- jak benchmarking realizovat ?
- vůči komu benchmarking realizovat ?
- jaké ukazatele pro benchmarking používat ?
- kdo, kde a kdy má benchmarking realizovat ?
- jak určovat cíle vlastního zlepšování?
- jaké etické aspekty benchmarkingu rozvíjet?

Věřím, že uspokojující odpovědi poskytne další výklad o metodice benchmarkingu.

2.2 METODIKA A POSTUPY BENCHMARKINGU

Benchmarking není přísně uzavřeným procesem, metodikou, která má jednoznačně definovaná pravidla a postupy. Počet etap, resp. kroků je velmi rozdílný a kolísá u jednotlivých firem mezi 4 až 12. Nejčastěji je však uváděn desetikrokový algoritmus, doporučovaný např. Americkou společností pro kvalitu (ASQ) znázorněný obrázkem 2.1. Tento algoritmus bude základem dalšího výkladu.



Obrázek 2.1: Základní etapy benchmarkingu

2.2.1 Identifikace objektu benchmarkingu

Je nutným výchozím krokem při jakémkoliv porovnávání s vybranými partnery a jeho uskutečnění přísluší vždy vrcholovému vedení příslušné organizace. Musí zde padnout rozhodnutí o tom, na který produkt, resp. proces se zkoumání benchmarkingového týmu zaměří. Ať už další průběh benchmarkingu bude jakýkoliv, je třeba si uvědomit, že objekt

benchmarkingu musí být předtím odhalenou vlastní slabou stránkou! A které aktivity mohou k tomuto odhalení přispět? Mohou to být zejména:

a) sebehodnocení, které je systematickým procesem definování slabých a silných stránek organizace. Jako velmi účinná metoda systémového měření bude sebehodnocení představeno později,

b) interní audity v systémech managementu jakosti, které zejména při orientaci na procesy mohou také odhalit mnohé zaostávající oblasti organizací. Jejich postupy byly vysvětleny už v rámci výuky předmětu Systémy managementu jakosti I,

c) externí audity systémů managementu jakosti, realizované buď certifikačními orgány, nebo různými odběrateli,

d) analýzy opakujících se problémů a neshod vykonávané s podporou vhodných statistických nástrojů. Jde zejména o analýzy stížností a reklamací zákazníků, resp. o analýzy jiných údajů spojených s vnímáním zákazníků,

e) analýzy výdajů vztahujících se k jakosti některým ze známých modelů.

Volba objektu benchmarkingu musí být vždy zaznamenána a komunikována s týmem, který bude vlastní benchmarking realizovat.

Už v této etapě je důležité se zaměřit na správnou volbu ukazatelů, které mají být v rámci benchmarkingu kvantifikovány – nezapomeňme totiž na skutečnost, že benchmarking je měřením a že tedy nemůže skončit pouhým konstatováním, že jsme v něčem horší, případně lepší, než vybraný partner. Pokud máme na mysli benchmarking orientovaný na procesy, je nutné vybrat ty nejvhodnější ukazatele, které charakterizují míru výkonnosti těchto procesů. Jejich škála může být velmi široká a pochopitelně je odvislá od charakteru porovnávaných procesů. Některé z možných ukazatelů výkonnosti procesů si představíme v rámci dalších kapitol této studijní opory při výkladu o měření výkonnosti procesů.

2.2.2 Identifikace partnera pro srovnávání

Nalezení minimálně jednoho vhodného partnera pro porovnávání a měření je obvykle prvním úkolem benchmarkingového týmu. Jde o jednu z velmi důležitých, ale i velmi náročných etap: důležitých proto, že na volbě partnera závisí i objektivita a kvalita získaných informací, náročných z hlediska spotřeby času na získávání informací, potřebných pro správné rozhodnutí o benchmarkingových partnerech. Patrně klíčovým faktorem pro úspěšnou identifikaci partnera je využití co nejobektivnějších informačních zdrojů. A zde musím konstatovat, že existuje celá řada naprosto etických způsobů jak

získat informace o tom, která organizace je v aktivitách, jež jsou ve vlastní firmě slabou stránkou naopak silná. O jaké informační zdroje jde? Tak např.:

- diskuse v ohniskových skupinách, jejichž členy mohou být dodavatelé, zákazníci, nebo jiné osoby, které mají zkušenosti s porovnávanými aktivitami,
- zjištění z auditů systémů managementu, které jsou dnes zejména v oblastech managementu jakosti, resp. dalších oblastech, jako je environment, bezpečnost a ochrana při práci, bezpečnost informací apod. zcela samozřejmou součástí obchodních vztahů. Bohužel, jejich výsledky často končí pouze jako povinný záznam o jakosti a zjištění tam zaznamenaná nejsou systematicky využívána např. i pro účely benchmarkingu procesů,
- rozhovory s nově přijatými zaměstnanci. Pokud nejde o čerstvé absolventy škol, ale o zaměstnance pouze měnící svého zaměstnavatele, mají obvykle mnoho cenných zkušeností a postřehů, které mohou být snímány v rámci přijímacího řízení,
- klasické nosiče informací, jako jsou katalogy výrobků, sborníky z odborných akcí, zprávy obchodních komor, marketingové studie apod.,
- výsledky spotřebitelských, resp. jiných testů, které jsou zveřejňovány v odborném tisku, nebo speciálních časopisech,
- účelově organizované workshopy s obchodními partnery,
- informace od externích konzultantů, kteří mají obvykle mnoho cenných zkušeností i z jiných organizací,
- zprávy ze služebních cest, které jsou v mnohých organizacích značně podceňovaným informačním zdrojem pro účely vlastního zlepšování,
- internet, poskytující dnes nesmírné množství informací a mezi nimi i informace o výkonnosti organizací,
- speciálně vytvářené databáze v institucích (tzv. clearinghouses), které se zabývají shromažďováním, tříděním a zprostředkováním informací o jiných podnikatelských subjektech, pokud ty s tím souhlasí.

Při analýze vhodných informací pak může docházet k tomu, že možných partnerů pro srovnávání je mnoho a je žádoucí zúžení jejich počtu. K tomuto účelu by si benchmarkingový tým měl definovat výběrová kritéria. Ta plně závisí na množství zdrojů, jež budou pro vlastní benchmarking uvolněny, na způsobilosti členů tohoto týmu a v neposlední řadě i na zvoleném objektu benchmarkingu.

Jakmile je vybrán okruh vhodných partnerů pro benchmarkingové zkoumání, je absolutní nutností, aby ředitel organizace osobně možnost porovnání a měření aktuální výkonnosti projednal s vedením všech potenciálních partnerů. Benchmarking se totiž vždy opírá o smluvní vztah mezi zúčastněnými organizacemi! A jedním z bodů dohody jsou i přesně definovaná pravidla pro sběr dat od partnerů, včetně dohodnutého způsobu sběru dat, jejich struktury, doby sběru dat apod.

2.2.3 Výběr metody sběru dat

Úspěch benchmarkingu bezpochyby závisí na objektivitě informací, které bude mít benchmarkingový tým k dispozici. A objektivita informací, jak víme, závisí na použitém způsobu sběru dat. Můžeme říci, že ke shromažďování dat o výkonnosti partnerů můžeme využít prakticky některou z následujících metod:

- dotazníkovou,
- interview se zástupci partnera,
- pozorování přímo na místě,
- analýzu záznamů.

Bude určitě užitečné se zmínit o charakteristikách jednotlivých metod, jakož i o jejich výhodách a nevýhodách, právě s ohledem na nasazení v benchmarkingu.

Dotazníková metoda

Je postavena na faktu, že partnerům je zaslán předem připravený soubor otázek, který se má orientovat na shromáždění všech potřebných údajů, jež se týkají objektu benchmarkingu. Dotazník může být koncipován jako soubor otevřených otázek, na které partner odpovídá formou krátkých esejí podle svého uvážení, nebo jako soubor uzavřených otázek, na které se odpovídá pouze dvěma alternativami, např. ano – ne, správně – nesprávně apod. Tato metoda je vhodná tehdy, pokud chceme zjistit:

- názory mnoha respondentů,
- informace o partnerovi, kterého dělí velké zeměpisné vzdálenosti,
- názory partnera a jeho přístupy,
- pouze popisná data.

Při použití dotazníků by tým měl mít tyto hlavní dovednosti:

- a) schopnost přesně definovat typ žádaných informací,
- b) schopnost sestavovat dotazníky,

- c) schopnost pozdější analýzy dat bez možnosti jejich dodatečného zpřesňování partnerem,
- d) schopnost jednoznačného formulování otázek.

Výhody dotazníkové metody jsou v relativní snadnosti získání dat od partnerů, v nízkých nákladech i pracnosti sběru dat, kterých navíc může být poměrně mnoho, v rychlé statistické analýze dat s počítačovou podporou a v opakovatelnosti použití.

Dotazníková metoda má však mnohé objektivní slabiny: chladný a neosobní přístup získávání informací, možnost nepozorného vyplňování dotazníků pracovníky partnerské organizace, nebezpečí nepochopení některých otázek, možnost překrucování skutečnosti bez alternativy verifikace dat benchmarkingovým týmem a také snížená pravděpodobnost návratnosti dotazníků.

Celkově možno konstatovat, že aplikace dotazníků by v benchmarkingu měla představovat pouze okrajovou možnost, využívanou např. právě v situacích, kdy partner je skutečně tak vzdálen, že náklady na jakoukoliv jinou metodu by byly velmi vysoké.

Interview s partnerem

Metoda přímého rozhovoru vyžaduje aktivní účast minimálně jednoho zástupce partnera a jednoho člena benchmarkingového týmu. Ten v roli tazatele klade otázky buď tzv. strukturované, tzn. takové, aby byly stejné pro všechny případné respondenty, nebo nestrukturované, předem nepřipravené a reagující na momentální situaci.

Aplikace interview je vhodná zejména tehdy, pokud tým vyžaduje podrobné informace o postupech partnera, pokud je předmětem zkoumání i studium plánů a projektů, když je smyslem odhalení různých kritických událostí, problémových míst a hlavně k získávání přímých názorů zástupců partnera.

Mezi klíčové dovednosti členů benchmarkingového týmu zde patří:

- a) schopnost pokládat pouze významné otázky s ohledem na objekt benchmarkingu,
- b) schopnost rychle reagovat na momentální odezvu partnera při dotazování,
- c) schopnost pokládat spontánně i nepřipravené otevřené otázky,
- d) schopnost navodit atmosféru vzájemné důvěry,
- e) schopnost naslouchat partnerovi a analyzovat získané informace a
- f) schopnost potlačit své vlastní názory na zkoumaný objekt.

Metoda interview má všechny přednosti metod přímého styku s respondentem. Navíc zde musíme upozornit na to, že vtažení zástupce partnerské organizace je velmi závažné právě z pohledu objektivizace všech získaných dat.

Určitými nedostatky interview jsou zvýšená pracnost a vyšší náklady, možný rozptyl odpovědí a názorů při využití nestrukturovaného rozhovoru, možnost ovlivnění odpovědí subjektivními pocity tazatele a nároky na komunikativnost tazatelů.

Pozorování přímo na místě

Zde benchmarkingový tým, nebo jeho zástupci pracuje přímo v partnerské organizaci. S využitím nejrůznějších schválených technických pomůcek a s aplikacemi takových metod jako jsou např. snímkování práce, časové studie, pohybové studie atd. snímá průběh procesů, které jsou objektem porovnávání. Pozorování zahrnuje jak procesy, tak i osoby, které se na jejich realizaci podílejí.

Tým zde má na výběr, zda použije pozorování zjevné, nebo skryté. Při zjevném pozorování pozorovatelé oznámí pozorovanému předem svůj záměr a účel pozorování. Výhodou této formy pozorování je možnost jejího kombinování s interview pozorovaných vlastníků procesů, nevýhodou pak často skutečnost, že pozorovaná osoba (a tím i proces) má tendenci chovat se lépe, než ve skutečnosti. U skrytého pozorování nejsou pracovníci přímo vykonávající pozorované aktivity informováni – pozorovatel tak nemůže s pozorovaným diskutovat, na druhé straně se však sledovaný proces i jeho aktéři chovají za všech okolností přirozeně.

Hlavní oblasti nasazení této metody sběru dat při benchmarkingu jsou charakterizovány těmito podmínkami:

- benchmarkingový tým chce co nejpodrobněji poznat daný proces,
- je žádoucí odhalit i faktory efektivnosti a výkonnosti procesu,
- součástí sledování je i analýza prostředí a infrastruktury procesu,
- je nutné poznat i materiálové a informační toky,
- analýza dat má odhalit i možná úzká místa procesu.

Členové týmu by v tomto případě měli být vybaveni následujícími dovednostmi:

- a) schopností nalézt nejvhodnější dobu a místa pozorování,
- b) schopností „držet krok“ s pozorovanými pracovníky,
- c) schopností kriticky rozlišit špatné a nevhodné přístupy od přístupů inspirativních,
- d) schopností rychlého a přesného zaznamenávání toho, co bylo pozorováno,
- e) odbornou způsobilostí v dané oblasti.

Nespornou předností pozorování přímo na místě je sběr dat bezprostředně u jejich pramene, pozorování probíhá v reálném čase a prostředí, často lze odhalit i nečekané skutečnosti a výsledky pozorování nemusí být zkresleny subjektivními pocity lidí. Nevýhodou je však to, že k objektivizaci informací musíme pozorování několikrát opakovat, stoupají tak

náklady i pracnost, včetně pracnosti následujícího vyhodnocení dat, mohou nastat i komplikace s interpretací a vysvětlením toho, co bylo zpozorováno a ani vzorek pozorovaných osob a čas pozorování nemusí být zvoleny správně.

Celkově ale pozorování přímo na místě představuje jednu z nejpřesnějších metod sběru dat při benchmarkingu, pokud je toto pozorování pečlivě předem připraveno.

Analýza záznamů

Princip této metody spočívá v tom, že zástupci benchmarkingového týmu analyzují všechny vhodné druhy záznamů, které se k porovnávanému objektu vztahují a které byly týmu partnerskou organizací poskytnuty. Zde existují dva typy analýz:

- analýzy primárních dat, za které lze považovat data o nákladech, čase a výkonnosti vytypovaného procesu,
- analýzy sekundárních dat, kdy tým může využít jak jiná adekvátní data (např. ze záznamů vyžadovaných v systémech managementu jakosti podle norem ISO ř. 9000), tak data shromážděná pomocí interview a pozorování na místě. Tato data mají umožnit vytvořit si o objektu benchmarkingu co nejplastičtější a nepravdivější obraz.

Kdy bychom měli analýzu záznamů uplatnit? Zejména:

- k ekonomickým rozborům, které se týkají objektu porovnávání,
- když musíme poznat trendy ve vývoji různých ukazatelů výkonnosti,
- k potvrzení určitých předpokladů a nepřímých důkazů,
- ke třídění informací získaných z jiných zdrojů,
- k odhalování příčin cyklicky se opakujících problémů, nebo velmi pozitivních jevů.

Členové benchmarkingového týmu ale musí mít i tyto dovednosti:

- a) schopnost analytického myšlení a interpretace dat,
- b) schopnost nalézat kauzální vztahy mezi registrovanými jevy a faktory,
- c) schopnost uplatňovat mnohé statistické metody analýzy dat,
- d) schopnost využívat počítačovou podporu při podobných analýzách,
- e) schopnost vyčíst z různých záznamových médií to podstatné pro účel benchmarkingu.

Uplatněním této metody minimalizujeme možnost subjektivního výkladu zjištěných skutečností, s využitím vhodných metod snadno interpretujeme data předtím verifikovaná a máme obvykle možnost i definovat určitou základnu vůči které pak můžeme měřit dosažený úspěch při realizaci projektu zlepšování. Mezi zjevné nevýhody a omezení musíme zařadit to, že někdy je obtížné, nebo zcela nemožné nalézt potřebné záznamy, ty navíc ani nemusí být partnerem poskytnuty. Ten kdo analyzuje např. několik let staré záznamy už obvykle ani

nemá možnost ověřit jejich pravdivost a i u nových záznamů bude vždy existovat určitá pravděpodobnost buď úmyslného, nebo neúmyslného zkreslení údajů v záznamech těmi, kteří je pořizovali. A konečně ne vždy se ze záznamů dají odhalit všechny aspekty skutečného chování procesů.

Pokud bychom hledali jednoznačnou odpověď na otázku, jakou metodu sběru dat si při benchmarkingu zvolit, potom můžeme konstatovat, že optimální je jejich kombinace: pozorování na místě doplněné sadou interview se zástupci partnera a analýzami všech dostupných záznamů. Tato kombinace však často nebude možná – benchmarkingový tým dostane buď pouze omezené zdroje, nebo si partnerská organizace v dohodě stanoví tvrdá pravidla porovnávání a někdy může být nepřítelem i omezený čas. V každém případě si ale všichni, kteří o tomto kroku rozhodují měli uvědomit jeho klíčovou roli pro výsledky celé benchmarkingové studie!

2.2.4 Sběr dat

Protože o metodách sběru dat jsme si už sdělili vše podstatné v předchozím odstavci, teď se zaměříme už na jiné aspekty fáze shromažďování dat od partnera.

Bez ohledu na zvolenou metodu sběru dat je nutné vykonat v rámci této etapy několik dílčích aktivit, které jsou obecného charakteru a mohou výrazně ovlivnit vnímání benchmarkingového týmu a jeho snahu ze strany partnerské organizací. Opět připomínám, že nejpozději před sběrem dat je bezpodmínečně nutné uzavřít na úrovni vrcholového vedení zúčastněných organizací smlouvu o uskutečnění benchmarkingového projektu.

Za tohoto předpokladu pak můžeme říci, že všechny aktivity lze rozdělit do tří skupin podle toho, v jaké fázi sběru dat se mají vykonat:

- aktivity těsně před vlastním sběrem dat,
- aktivity při sběru dat a
- aktivity těsně po ukončení sběru dat.

K činnostem, jež bezprostředně předcházejí vlastnímu sběru dat patří:

- přesné stanovení začátku sběru dat a doby jeho trvání. Určení doby trvání sběru dat je zásadní zejména pokud využíváme metody pozorování na místě a analýzu záznamů,
- potvrzení data sběru dat partnerskou organizací a konečné ujednání podmínek,
- příprava potřebné dokumentace, tisk dotazníků, které budou sloužit jako nástroj sběru dat např. při interview apod.,
- definitivní rozhodnutí o prioritách benchmarkingového týmu při sběru dat,
- studium všech dostupných informací o partnerské organizaci benchmarkingovým týmem,
- předání oficiálního pověření všem členům týmu ze strany vrcholového vedení.

Hlavní činnosti související s vlastním sběrem dat představují:

- navázání kontaktu se všemi zástupci partnerských organizací,
- předání informací o vlastní firmě a seznámení partnerů s důvody a cíli benchmarkingu,
- u pozorování přímo na místě i podrobné ujednání harmonogramu návštěvy,
- aplikace zvolených metod při sběru dat s případným operativním dojednáním různých doplňujících činností a podmínek (pokud se podmínky původně uzavřené smlouvy ukáží jako nedokonalé),
- zaznamenávání si všech zjištěných skutečností na vhodná záznamová média.

K činnostem vykonávaným těsně po ukončení sběru náleží:

- slovní a srdečné poděkování zástupcům partnerské organizace, se kterými byl tým v kontaktu,
- předání prvních výsledků zástupcům partnerské organizace,
- zaslání oficiálního děkovného dopisu vrcholovému vedení partnerské organizace,
- nabídka recipročních služeb ze strany vedení vlastní organizace,
- zpracování hodnotící zprávy a její předání zainteresovaným pracovníkům vlastní i partnerské organizace.

Tyto uvedené činnosti nepředstavují nic mimořádného a přesto mnohé zkušenosti potvrzují, že je to právě opomenutí některé z těchto až banálních aktivit, které může být příčinou neúspěchu benchmarkingu! Navíc, právě při etapě sběru dat je mimořádně důležité, aby všichni členové benchmarkingového týmu měli na paměti etické zásady, o kterých se zmíníme později!

2.2.5 Vyhodnocování dat – stanovení mezer ve výkonnosti

I v tomto případě platí, že veškeré doposud vynaložené úsilí by bylo zbytečné, pokud bychom podcenili potřebnou práci s daty. Je samozřejmé, že pokud má být benchmarking systémovým měřením, musí být tato data kvantifikovatelná a jak už bylo naznačeno, u procesně orientovaného benchmarkingu mají podobu vypočítaných ukazatelů výkonnosti. Základním cílem vyhodnocování dat z benchmarkingových analýz je vždy určení rozdílů – mezer mezi vlastní výkonností a výkonností porovnávaných partnerů. Pokud jsme v předchozích etapách dobře definovali ukazatele výkonnosti a zjistili jejich hodnoty, neměl by to být zvláštní problém. Porovnáním zjištěných hodnot lze velmi rychle odkrýt mezery výkonnosti. Otázkou volby je jejich prezentace ve zprávě o provedení benchmarkingu, kterou tým musí bezprostředně po ukončení sběru dat vypracovat. Zde se nabízejí dvě varianty:

a) stanovení mezer ve výkonnosti tabulkovou formou, kde obvykle v jednotlivých řádcích tabulky jsou dříve definovaná kritéria – ukazatele výkonnosti a ve sloupcích údaje zjištěné ve vlastní firmě i u partnerských organizací, vždy s připojením vypočítaného rozdílu v hodnotách uváděných ukazatelů,

b) stanovení mezer ve výkonnosti formou grafů.

Zejména u benchmarkingu procesů je pak nutné kromě absolutních rozdílů výkonnosti zmínit i to, kde byly tyto rozdíly identifikovány a jaké jsou příčiny těchto rozdílů. Tyto rozdíly mohou vyplývat:

- z aplikací jiných metod a postupů,
- z odlišné úrovně způsobilosti lidí vykonávající daný proces,
- z jiné jakosti dodávaných vstupů pro sledovaný proces,
- odlišné mohou být i formy monitorování a řízení procesů,
- z rozdílné výšky uvolňovaných zdrojů,
- z jiné legislativní základny regulující průběh procesu apod.

Členové benchmarkingového týmu musí být schopni tyto odlišnosti co nejpodrobněji popsat a komentovat, aby bylo možné využít všechny dobré podněty pro vlastní zlepšování.

Jako příklad možného popisu rozdílných přístupů, pokud by objektem benchmarkingu byl proces neustálého zlepšování může sloužit tabulka 2.2, předpokládající, že porovnání bylo uskutečněno vůči třem jiným organizacím.

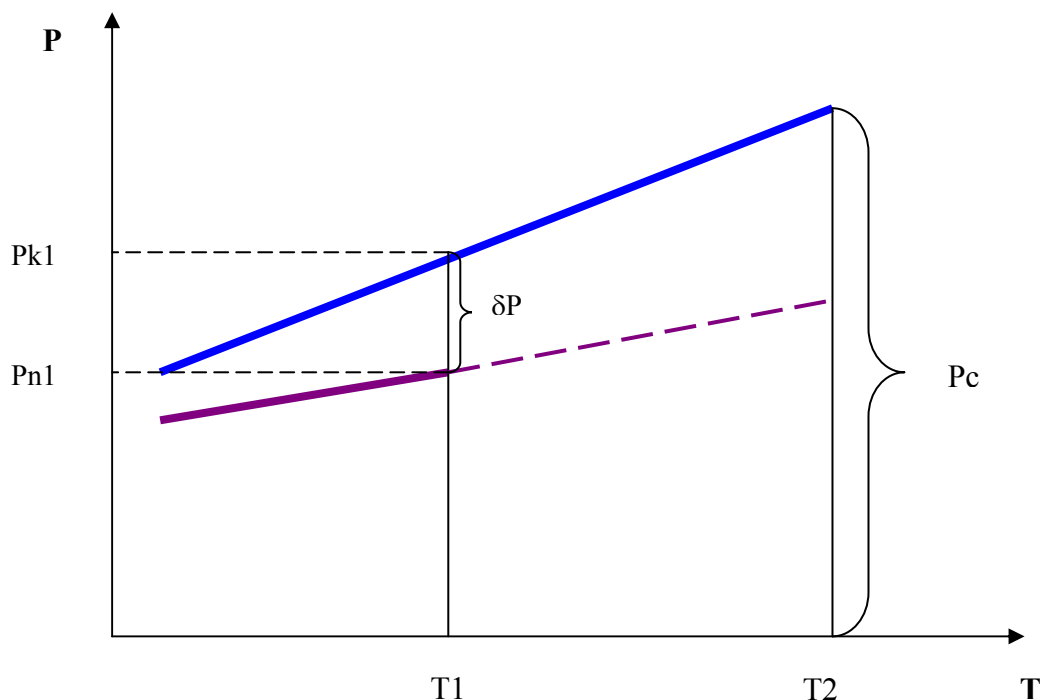
Tabulka 2.2: Rozdíly při realizaci procesů neustálého zlepšování – příklad interpretace výsledků benchmarkingu

Porovnávaný atribut	Naše organizace	Organizace A	Organizace B	Organizace C
Organizační uspořádání	Pouze formální	Zejména kroužky jakosti	Kroužky jakosti	Zejména týmy zlepšování
Forma vnitřní komunikace	Porady vedení	Existuje plán komunikace	Shora dolů čtvrtletně	Nástěnky a Intranet
Motivace	Odměňování pracovníků	Většinou nehmotná	Existuje plán odměňování	Finanční odměny
Výcvik	1 den za rok	3 až 6 dní za rok všichni řídicí pracovníci	Pravidelný výcvik vedoucích kroužků	3 dny ročně pro všechny zaměstnance

Výstup tohoto kroku, tedy poznání a patřičně komentovaný rozdíl ve výkonnosti je nutným vstupem pro definování budoucí laťky vlastní výkonnosti.

2.2.6 Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti

Jestliže si uvědomíme, že pojem „benchmark“ je slovníky vysvětlován jako nivelizační znak, resp. laťka, tak podstatou tohoto kroku není nic jiného, než nastavení si laťky vlastní výkonnosti tak, aby ji bylo možné při realizaci projektu zlepšování v budoucnu přeskočit. Toto nastavení musí uskutečnit benchmarkingový tým ve své hodnotící zprávě za použití všech vhodných analytických nástrojů, včetně matematických metod. Jejich stanovení budoucí laťky vlastní výkonnosti však nemusí být definitivní, má být chápáno pouze jako podklad k rozhodování na úrovni vrcholového vedení organizace. Ukážeme si jednu z možností, jak budoucí úroveň vlastní výkonnosti na základě poznatých mezer definovat. Je graficky prezentován obrázkem 2.2.



Obrázek 2.2: Stanovení budoucí úrovně vlastní výkonnosti

Jestliže má benchmarkingový tým vymezeny oblasti akutního zlepšování, musí nyní stanovit právě onu výši laťky, tj. budoucí hladinu vlastní výkonnosti. Jedná se na první pohled o jednoduchou matematickou úlohu. Předpokládejme, že benchmarkingový tým v čase T_1 definuje mezery ve výkonnosti – necht' je tato meza v obrázku označena jako δP , když P je obecně určitý parametr (ukazatel) výkonnosti. Bylo by fatální chybou, pokud by bylo rozhodnuto, že projekt zlepšování v čase T_2 zacelí pouze tuto mezeru výkonnosti, protože by vedení nepřihlíželo k logickému vývoji i u konkurentů a partnerů pro benchmarking. Proto je nutnou podmínkou definování budoucí hladiny vlastní výkonnosti poznání (nebo alespoň

odhadnutí) trendů ve vývoji výkonnosti okolí. Zde může sloužit jako vhodná metoda extrapolace trendů, která však vyžaduje adekvátní soubor vstupních informací o vývoji do času T_1 .

Samotné určení cílové úrovně vlastní výkonnosti, tj. hodnoty P_c je už v kompetenci vrcholového vedení. Ilustrativní příklad v obrázku pak znamená, že takto nastavená hladina zaručí v čase T_2 plné vyrovnání vlastní výkonnosti s výkonností partnerů. Je však možná situace, kdy by si vedení organizace v rámci ofenzivní rozvojové strategie zvolilo cílovou hodnotu vlastní výkonnosti ještě vyšší. Na druhé straně nelze vyloučit situace, kdy by si vedení např. z důvodů omezenosti vlastních zdrojů, poznaných požadavků určitého segmentu trhu atd. stanovilo cíle nižší. Není snad ani nutné zdůraznit, že všechna podobná rozhodnutí jsou rozhodnutími ryze strategickými, protože mohou výkonnost a prosperitu organizace ovlivnit na velmi dlouhou dobu.

2.2.7 Komunikace výsledků benchmarkingu

Všechny informace, o kterých byla zmínka výše, musí benchmarkingový tým zpracovat co nejvhodnější vizuální formou (např. právě pomocí grafických výstupů) do závěrečné hodnotící zprávy. Ta je vedoucím týmu předána oficiální formou řediteli organizace. Můžeme říci, že zde činnost benchmarkingového týmu končí. Další komunikace výsledků a rozhodování je už plně v rukou vrcholového vedení!

Všichni členové vrcholového vedení si musí nejprve hodnotící zprávu prostudovat, aby poté na poradě vedení k ní zaujali stanovisko a také rozhodli o konkrétním zadání projektů zlepšování. V systémech managementu jakosti (i v souladu s požadavky souboru norem ISO ř. 9000) je vhodnou platformou pro komunikaci výsledků benchmarkingu přezkoumání vedením. Jestliže by tedy vedení organizace přezkoumávalo výsledky benchmarkingu, patrně by se nevyhnulo ani následujícím otázkám:

- Co je příčinou současných mezer ve výkonnosti ?
- Jak se v budoucnu bude vyvíjet odvětví, ve kterém působíme ?
- Chceme výkonnost konkurence, resp. partnerů předběhnout, vyrovnat se s ní a nebo se k ní pouze přiblížit ?
- Co bude nutné udělat, abychom získali konkurenční výhodu ?
- Jak budoucí změny ovlivní procesy realizace výrobků a další procesy v organizaci ?
- Jaké náklady a zdroje si tyto změny mohou vyžádat ?

- Jak naše rozhodnutí sdělit všem zainteresovaným stranám ?
- Chceme vůbec nějaké změny výkonnosti ?

Poslední z otázek se zdá jakoby zbytečná, může však být naprosto klíčovou pro budoucí osud organizace!

Jako velmi vhodné se ukazuje doporučení, aby si vrcholové vedení nechalo pro tuto příležitost zpracovat alespoň dva různé scénáře:

- jeden z nich by popisoval důsledky a efekty stavu, ve kterém by se v organizaci nezměnilo vůbec nic oproti současnosti,
- druhý by popisoval důsledky a efekty projektu, který by převzal všechny zjištěné nejlepší přístupy a zavedl je do prostředí vlastní organizace.

Analýza podobných scénářů by bezesporu pomohla vedení nalézt skutečně objektivní a z hlediska budoucnosti i správné odpovědi na výše zmíněné otázky. Je samozřejmé, že komunikace výsledků benchmarkingu vede vždy ke strategickým rozhodnutím !

V každém případě výsledkem musí být příslušné rozhodnutí vrcholového vedení, nejenom formálně zaznamenané, ale i vhodným způsobem komunikované uvnitř organizace. Zásadním pravidlem by mělo být oznámení výsledků benchmarkingu a vysvětlení přijatých rozhodnutí všem zaměstnancům – ti skutečně mají právo vědět, jak na tom vlastní organizace je a co lze očekávat v budoucnosti! A vhodné je oznámit rozhodnutí o projektech zlepšování i zákazníkům, zvyšuje to totiž jejich důvěru v naši značku. Formy takové komunikace mohou být rozmanité a vedení může využít všechny standardní metody a nástroje vnitřní komunikace, tj. podnikové časopisy, schůzky se zaměstnanci, valné hromady, intranet, nástěnky apod.

V tomto bodě výklad o metodologii benchmarkingu ukončíme. Zbývající etapy benchmarkingu uvedené i v obr. 2.1 jsou už totiž typickými etapami zlepšování. Zatím si pouze uvědomme, že všechny výše diskutované kroky benchmarkingu by vyzněly naprosto zbytečně, pokud by neměly být logicky vázány na realizaci projektů neustálého zlepšování!

Ve zbývajících částech této kapitoly se tak budeme věnovat některým dalším doporučením obecného charakteru a v závěru i důležitým etickým pravidlům a zásadám benchmarkingu.

2.3 Některá další doporučení pro úspěšnou realizaci benchmarkingu

Zejména zkušenosti zahraničních firem ukazují na některá úskalí a příčiny neúspěšnosti realizace benchmarkingových analýz. Je dobré se jim vyhnout jednoduše tím, že nebudeme

opakovat chyby předchůdců. A právě z rozboru chyb těch, kteří našli odvahu si je veřejně přiznat jsou odvozeny následující řádky.

První zkušenost, kterou je možné zevšeobecnit, spočívá v tom, že rychlost, efektivnost a správnost jednotlivých etap benchmarkingu ovlivňuje i nasazení a uplatňování různých metod a nástrojů managementu jakosti. Na tomto místě není dostatek prostoru, abychom se těmto metodám a nástrojům mohli věnovat podrobněji, navíc je čtenáři mohou najít v mnohých jiných publikacích. Proto uvedu pouze matici nástrojů pro benchmarking, znázorněnou na obr. 36. Tato matice ovšem neobsahuje ty metody a nástroje, které byly přímo a dříve uváděny už při výkladu o jednotlivých etapách benchmarkingu. Vhodnost použití dalších nástrojů v rámci jednotlivých etap benchmarkingu je v matici zdůrazněna křížkem v příslušném sloupci a řádku matice. Sloupce 1 až 9 v matici přitom zastupují tyto etapy benchmarkingu:

- 1 – Identifikace objektu benchmarkingu
- 2 – Identifikace partnera pro porovnání
- 3 – Výběr metody sběru dat
- 4 – Vlastní sběr dat o výkonnosti partnerů
- 5 – Vyhodnocování dat – stanovení mezer výkonnosti
- 6 – Definování budoucí hladiny vlastní výkonnosti
- 7 – Stanovení cílů zlepšování a plánování projektu zlepšování
- 8 – realizace projektu zlepšování a monitorování výsledků
- 9 – Rekalibrace úrovně výkonnosti.

S možností aplikace různých metod a z vlastní podstaty benchmarkingu vyplývá další důležité doporučení: všichni, kdo budou jakýmkoliv způsobem zahrnuti do benchmarkingových aktivit musí absolvovat speciální výcvik – bez něj nelze očekávat úspěšné provedení benchmarkingu!

Jako u výcviku obecně, tak i v případě výcviku v oblasti benchmarkingu je žádoucí tento výcvik strukturovat podle cílové skupiny účastníků, účelu, náplně a rozsahu. Následující tabulka může být pro tuto strukturalizaci, ale i pro účely plánování výcviku užitečnou pomůckou.

Tabulka 11: Struktura možného výcviku k benchmarkingu

Typ výcviku	Informativní	Základní	Doplňující
Zaměřený na	Počáteční	Základní dovednosti	Speciální témata

	uvědomění	benchmarkingu	podle potřeb týmu
Cílová skupina, posluchači	Střední a vrcholový management	Členové benchmarkingového týmu	Členové benchmarkingového týmu
Cíl výcviku	Pochopení smyslu benchmarkingu	Získání nutných Dovedností k realizaci benchmarkingu	Získání dalších nutných dovedností podle charakteru objektu benchmarkingu
Náplň	Všeobecné informace	Výcvik k dovednostem týmu	Zaměřena asi z 50 % na speciální témata
Využití případových studií	Nedoporučuje se	Vhodné	Vhodnost závisí na tématech výcviku
Časování	Před rozhodnutím o realizaci benchmarkingu	Po rozhodnutí o realizaci benchmarkingu	Těsně před realizací benchmarkingového projektu
Max. počet účastníků	Není omezen	Všichni určení členové týmu, max. ale 20 osob	Vybrání členové benchmarkingového týmu
Lektor	Doporučován externí	Způsobilý externí, resp. interní	Vedoucí týmu, nebo odborník na dané téma
Doba výcviku	Max. 1 den	Min. 2 dny	Min. 2 dny

Právě doplňující výcvik by měl naučit členy týmu používat výše uvedené metody a nástroje.

Dobře vedený výcvik může významně přispět i k bourání určitých bariér, které je nutné překonávat prakticky ve všech případech, kdy organizace do tajů benchmarkingových studií začíná teprve pronikat. Opět na základě zahraničních zkušeností a některých zkušeností autora můžeme konstatovat, že jako zásadní se jeví obvykle tyto bariéry:

- nahodilost a nesytemový přístup ke sběru a vyhodnocování dat o konkurentech,
- podceňování významu benchmarkingu pro další budoucnost organizací,
- chabé strategické řízení organizace,

- minimálně vynakládané zdroje na vyhodnocování výkonnosti jak vlastní, tak i konkurence,
- nejasnost směrů dalšího rozvoje organizace, absence její mise a vize,
- nízká vědomostní úroveň řídicích pracovníků a
- chápání benchmarkingu jako pochybného a neetického nástroje řízení.

Proto by součástí všech druhů výcviku k benchmarkingu mělo být i seznámení a osvojení si základních etických pravidel benchmarkingu.

2.3 ETICKÉ ZÁSADY BENCHMARKINGU

Závěrem k problematice benchmarkingu si dovolueme uvést několik poznámek, týkajících se etické stránky těchto aktivit. Jak už jsme zmínili dříve, je jedním z velkých nepravdivých mýtů spojených s benchmarkingem jeho samozřejmé srovnávání s nekalými praktikami průmyslové špionáže. Jenže: tyto praktiky je možné zkusit pouze jednou a pak už s vámi žádný partner do podobných projektů nepůjde. A navíc, takové organizace si mohou být jisty, že o tomto jejich chování se zcela určitě dozví i široká veřejnost, což může mít nedozírné, byť plíživé důsledky pro jejich budoucí existenci na trhu. Proto se ve světě široce rozpracovávají různé etické kodexy benchmarkingu. Za všechny uvedme alespoň stěžejní pasáže z Evropského kodexu benchmarkingu, který byl vydán v r. 2007 a je šířen Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). Tento kodex staví na několika základních principech:

- 1) principu přípravy, kdy se klade důraz na svědomitou přípravu benchmarkingového projektu v zájmu obou partnerů, včetně akceptace všech legislativních požadavků,
- 2) principu kontaktování partnerů, který mimo jiné žádá uzavření formální smlouvy o provedení benchmarkingu a myslí také na dohodnutí podmínek sdělování kontaktních údajů,
- 3) principu vzájemné výměny informací mezi partnery, protože oba partneři se mohou v rámci konkrétního projektu poučit,

- 4) principu důvěrnosti, kdy se všechna zjištění z benchmarkingu považují automaticky za důvěrná a není možné je publikovat bez svolení partnera,
- 5) principu využití výsledků pouze pro účely vlastního inspirování, kdy se zapovídá např. zneužití výsledků k porovnávacím reklamám apod.,
- 6) principu legálnosti, který má kromě jiného bránit diskusím o všem, co je pro partnerskou organizaci nepříjemné a co považují za důvěrné, např. otázku cenotvorby, průzkumu nových trhů, nákladů apod.,
- 7) principu dokončení benchmarkingu v čase a za podmínek, které byly s partnerem sjednány ještě před jeho začátkem,
- 8) principu porozumění a dohody, vycházejícího z vzájemného pochopení potřeb a učící se funkce benchmarkingu,
- 9) principu realizace benchmarkingu vůči přímým konkurentům, který podrobněji rozpracovává některé zásady chování k momentálním i potenciálním přímým konkurentům na trhu,
- 10) principu protokolování výsledků, kdy se doporučuje, aby se předem zpracovaly dotazníky, dohodly podmínky sběru dat, vyjasnila se povaha závěrečné zprávy a jejího šíření, apod.

Je vidět, že etické kodexy posunují benchmarking do naprosto fair uplatňovaných postupů, založených na vzájemné důvěře, ochotě sdílet dobrou praxi a vůli učit se od partnerů, kteří nám mají co sdělit a předat.



Shrnutí pojmů:

Po prostudování této kapitoly by vám měly být jasné následující pojmy:

- **benchmarking;**
- **partner pro benchmarking;**
- **analýza mezer;**
- **etický kodex benchmarkingu.**



Otázky:

1. Jaká je role vrcholového vedení v projektech benchmarkingu?
2. Co by mělo být objektem benchmarkingu?
3. Jaké složení by měl mít benchmarkingový tým?
4. Jaké přístupy k vyhledávání partnerů pro benchmarking byste preferovali a proč?
5. Které metody sběru dat by měly být preferovány u procesně orientovaného benchmarkingu?
6. Co by mělo být výsledkem analýzy mezer při zpracování dat z benchmarkingu?
7. Jakou podobu by měly mít informace, předkládané týmem benchmarkingu po skončení projektu vrcholovému vedení?
8. Jeví se jako vhodná platforma k projednání a komunikaci výsledků benchmarkingu proces přezkoumání vedením?
9. Jaké bariéry benchmarkingu si uvědomujete a jak byste je efektivně eliminoval?
10. Co je podstatou všech etických kodexů benchmarkingu?



Úlohy k řešení:

1. Vyhledejte na [www.](#) stránkách různých organizací alespoň 3 různé metodiky benchmarkingu a porovnejte jejich obsah.
2. Předpokládejme, že objektem benchmarkingu je proces poskytování poprodejních služeb výrobní organizací. Definujte v této souvislosti alespoň 5 různých kritérií pro výběr vhodného externího partnera pro tento benchmarkingový projekt.
3. Určete, kdo by mohl být vlastníkem procesu benchmarkingu na fakultě, na které studujete.



Literatura k dalšímu studiu:

1. NENADÁL,J.- NOSKIEVIČOVÁ,D.-PETŘÍKOVÁ,R.-PLURA,J.- TOŠENOVSKÝ,J.: Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. Praha. Management Press. 2008, 384 s (ISBN 978- 80-7261-186-7)
2. NENADÁL,J.: Měření v systémech managementu jakosti. Druhé doplněné vydání. Praha. Management Press 2004, 335 s. (ISBN 80-7264-054-6)
3. CAMP.R.C.: Business Process Benchmarking. Milwaukee. ASQC Quality Press. 1995. 464 s. (ISBN 0-87389-296-8)

3. PŘÍSTUPY A POSTUPY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

Členění kapitoly:

- Pojmy spokojenost a loajalita zákazníků
- Postupy měření spokojenosti zákazníků
- Postupy měření loajality zákazníků
- Oblasti rozvoje vztahů se zákazníky



Čas potřebný ke studiu: 120 minut



Cíl: Po prostudování této kapitoly

- porozumíte pojmosloví, které s danou problematikou souvisí;
- pochopíte základní kroky při měření spokojenosti a loajality externích zákazníků;
- budete schopni zvládnout základní metody vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků;
- pochopíte, co vše by měly organizace dělat pro trvalé uspokojování svých zákazníků.



Výklad

3.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

3.1.1 CO JE TO SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA?

Je s podivem, jak často bývá v praxi tak běžný pojem jako „spokojenost zákazníka“ naprosto mylně interpretován. Někteří manažeři např. tvrdí, že spokojenost zákazníků je výsledkem toho, že nabízejí produkty ve shodě se specifikacemi. Pokud bychom tuto interpretaci přijali, je jasné, že by se organizace řízené těmito manažery snažily především o snižování rozsahu neshod nejrůznějšího charakteru vyvolaných právě nedodržením specifikací. Avšak specifikace produktů jsou často odvozeny od nejrůznějších standardů – a kde je tady záruka toho, že tyto standardy věrně odrážejí požadavky zákazníků? Další názory jsou spojeny s tím, že míra spokojenosti je přece vyjádřena rozsahem stížností a reklamací zákazníků. I toto je velmi deformovaný pohled na kategorii spokojenosti zákazníků, protože stížnosti a reklamace jsou odrazem nespokojenosti! Jak tedy k pojmu „spokojenost zákazníka“ přistupovat?

Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí i definici tohoto pojmu: *„vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“*. Z této definice vyplývá, že spokojenost zákazníka je vždy spojena s jeho pocity. A protože samozřejmě vždy může vzniknout otázka, jak je možné pocity monitorovat a měřit, pokusíme se tuto otázku v dalším textu zodpovědět. Zatím konstatujeme, že tento problém je řešitelný.

Praktickým efektem nízké míry spokojenosti zákazníků jsou jejich stížnosti a reklamace. Avšak rozsah reklamací, měřený např. výdaji na jejich řešení, objemem reklamovaných výrobků apod. nemůže být zdaleka jediným a už vůbec ne rozhodujícím ukazatelem míry spokojenosti externích zákazníků – reklamuje totiž pouze mizivé procento skutečně nespokojených zákazníků a navíc tím ventilují své negativní vnímání. Měření spokojenosti zákazníků by ale mělo být postaveno na míře pozitivního vnímání produktů!

3.1.2 PROČ SE MĚŘENÍM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ ZABÝVAT ?

Možná, že některým lidem postačí odpověď typu: „protože je to požadavkem normy ČSN EN ISO 9001“. Takové zdůvodnění je však krátkozraké. V praxi existuje už celá řada pozitivních zkušeností, které podávají přesvědčivé argumenty o užitečnosti podobných činností.

Postupy měření spokojenosti zákazníků jsou nejefektivnější činnosti při naplňování principu tzv. zpětné vazby. Tento princip patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými

budou do organizací soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekáváních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání dodavatelská organizace uspokojuje. Bez podpory podobné odezvy žádná organizace nemá v konkurenčním prostředí šanci na dlouhodobější přežití!

I naše osobní zkušenosti ukazují, že právě díky monitoringu a měření spokojenosti jsou organizace nuceny se začít seriózně zabývat zkoumáním současných i očekávaných požadavků svých zákazníků. Povrchně prováděné marketingové výzkumy tak bývají nahrazovány exaktními a systémovými postupy, díky kterým se dodavatelé učí „naslouchat“ svým zákazníkům. Poznání těchto požadavků musí být poté komunikováno se všemi zaměstnanci dodavatelské organizace, protože jde o velmi účinný motivační nástroj ke zvyšování výkonnosti lidí.

Informace získané měřením spokojenosti a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků. Pro vrcholové vedení všech typů organizací by tyto informace měly mít doslova strategickou vážnost a zdroje uvolňované pro procesy měření spokojenosti by měly této vážnosti odpovídat (existují příklady ukazující, že v těchto oblastech je zaměstnáno někdy i více než 1 % všech pracovníků firem).

Vývoj míry spokojenosti zákazníků by měl být impulsem pro procesy trvalého zlepšování. Byť velmi pružně vybavenou reklamaci nelze chápat jinak než za minimální reakci na projev nespokojenosti, která s procesy zlepšování nemá vůbec nic společného. Bylo by samozřejmě možné předkládat i další argumenty. Doufáme však, že to už není nutné.

3.2 POSTUPY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

Snad nebude na škodu si v úvodu připomenout, co v této souvislosti požaduje norma ČSN EN ISO 9001. Ta v čl. 8.2.1 stanoví, že: *„organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit“*. Nevšímejme si toho, že tento text volně zaměňuje pojmy „monitorování“ a „měření“, i když i toto nepochybně může v praxi komplikovat pochopení tohoto požadavku. Z uvedené citace bude pro nás rozhodující poslední věta: organizace musí mít stanoveny postupy pro sběr a vyhodnocování dat o spokojenosti svých zákazníků. Lze předpokládat, že v praxi bude tento požadavek naplněn často tím, že organizace zařadí do své

struktury dokumentace i řídicí akt (směrnici), který bude tyto postupy podrobně popisovat. Co by mělo být podstatou těchto postupů uvede tato kapitola.

Úvodem můžeme konstatovat, že veškeré postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků (externích i interních) se dají rozdělit v souladu s obr. 3.1 do dvou základních směrů:

- a) postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků,
- b) postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti.



Obr.3.1: Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků

Postupy první skupiny pracují s ukazateli, které bezprostředně vypovídají o úrovni vnímání jednotlivých produktů různými skupinami zákazníků. Tyto ukazatele jsou obvykle odvozeny od údajů získaných pravidelnými průzkumy u externích zákazníků, resp. zaměstnanců.

Postupy druhé skupiny jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají. O těchto ukazatelích zákazníci nemusí vůbec vědět, nejsou odvozeny od jejich názorů, jsou naopak odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jež pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.

V tomto textu se budeme věnovat pouze postupům první skupiny.

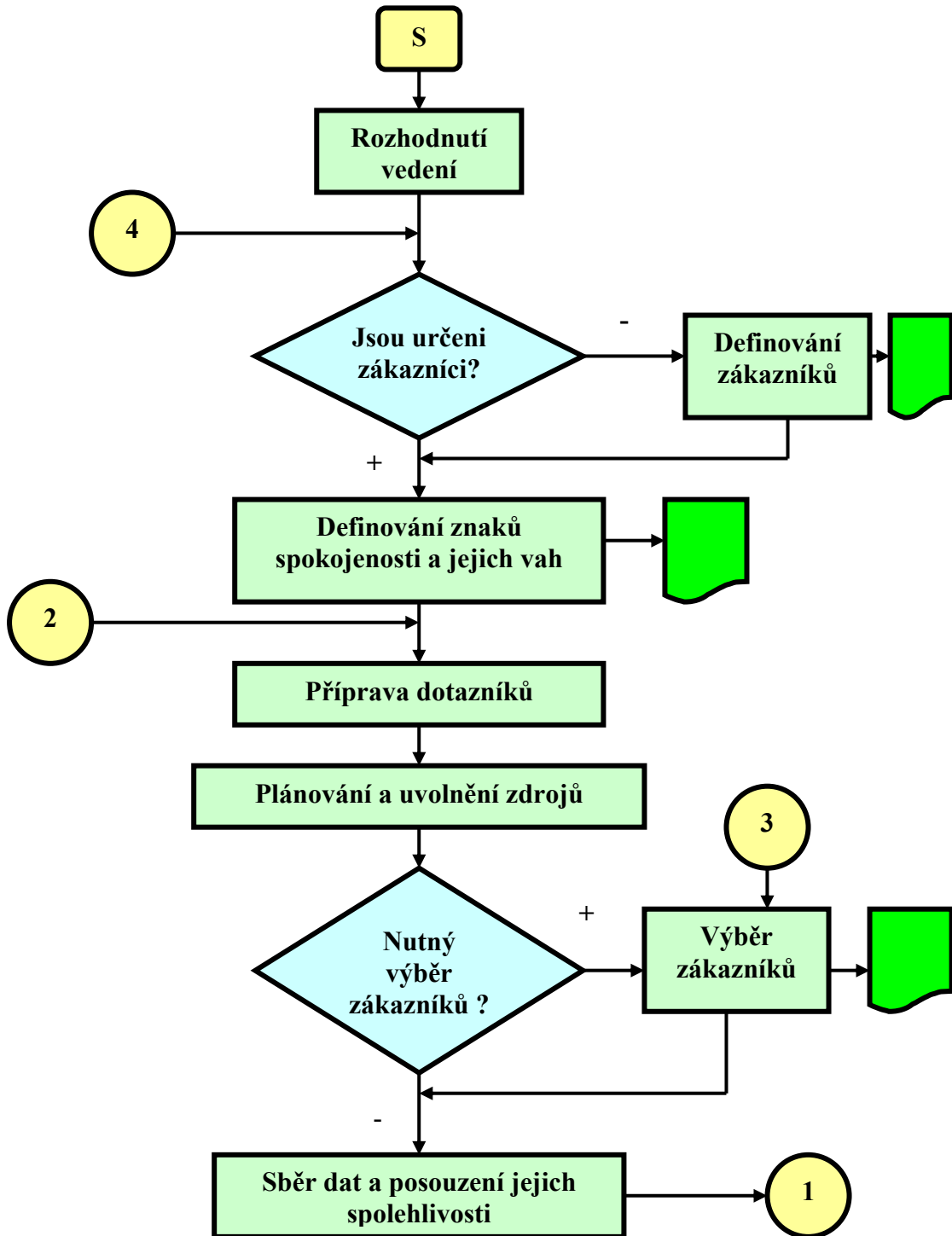
3.2.1 POSTUPY MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ VYUŽÍVAJÍCÍ TZV. VÝSTUPNÍ UKAZATELE VNÍMÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ

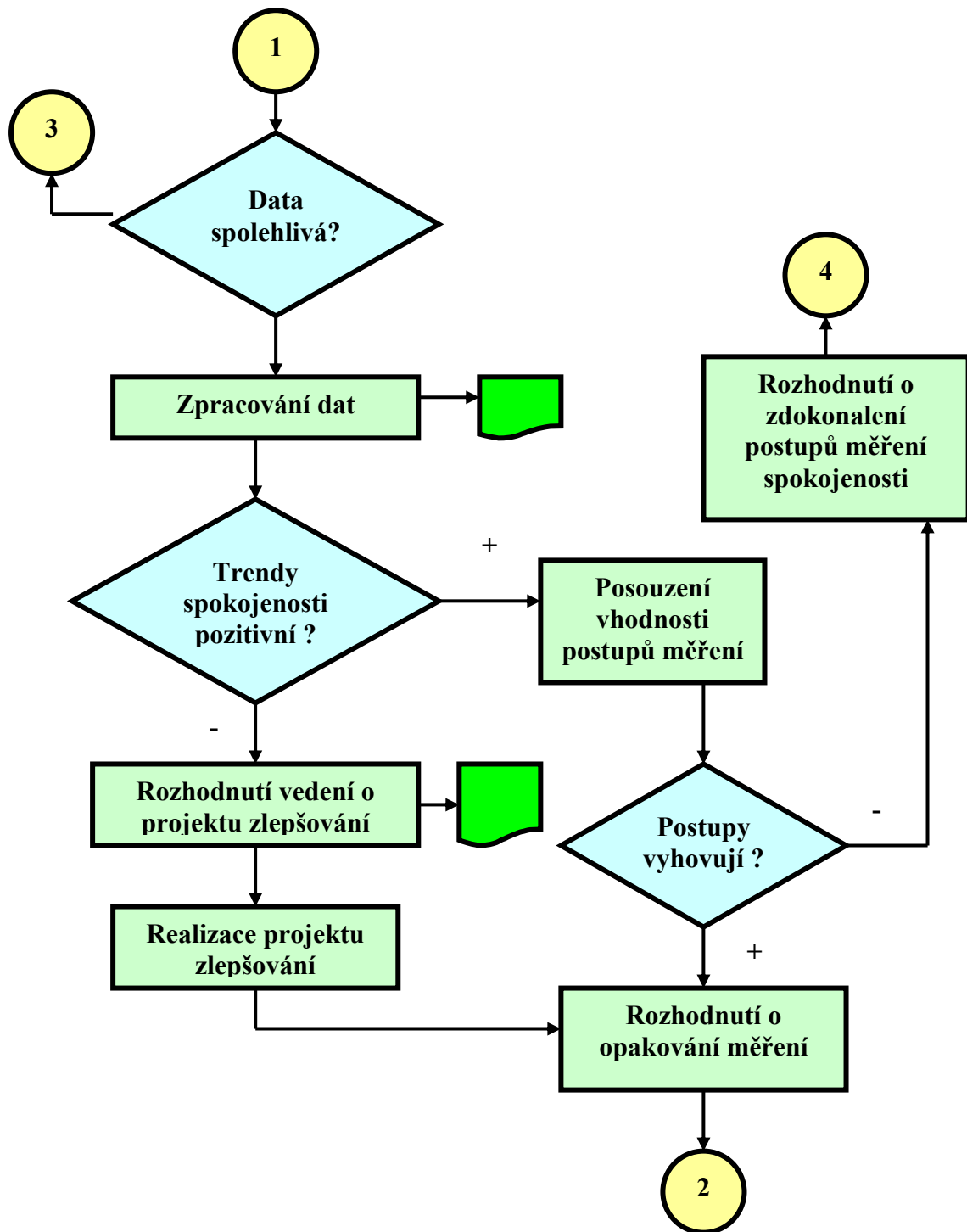
Uplatňování těchto postupů by mělo být chápáno jako základní přístup k problematice monitorování a měření spokojenosti externích zákazníků. Umožňuje totiž pracovat s údaji,

kteřé byly získány jako odraz přímého vnímání produktů organizace ze strany jejich zákazníků. Mnoho organizací takové postupy využívá, často se však vyznačují některými zásadními nedostatky:

- a) velmi často je vnímání zákazníků odvozeno pouze od údajů z reklamací a stížností, nejsou exaktně rozlišovány jednotlivé skupiny zákazníků,
- b) při definování znaků spokojenosti jsou využívány pouze názory manažerů dodávající organizace a ne reálných zákazníků,
- c) není známa a tím ani rozlišována důležitost jednotlivých znaků spokojenosti z pohledu zákazníků,
- d) výběr zákazníků nezaručuje požadovanou reprezentativnost názorů,
- e) ke zpracování dat se nedostatečně využívají statistické metody,
- f) neexistuje přímá provázanost procesů měření spokojenosti externích zákazníků s procesy přezkoumání managementem a neustálého zlepšování.

Obr. 3.2 znázorňuje zjednodušený vývojový diagram tvorby, uplatňování a zdokonalování postupů tohoto druhu ve všech typech organizací, bez ohledu na jejich velikost, resp. sortiment poskytovaných produktů. Necht' tento vývojový diagram slouží jako základ dalšího popisu jednotlivých činností.





Obr. 3.2: Vývojový diagram tvorby, uplatňování a zdokonalování postupů měření spokojenosti

Rozhodnutí vedení

Pokud organizace nemá vytvořen žádný postup pro monitorování a měření spokojenosti externích zákazníků, je obvykle podnětem k jeho tvorbě oficiální rozhodnutí externích zákazníků s využitím výstupních ukazatelů vnímání zákazníků - pokračování

vrcholového vedení, které v této souvislosti také rozhodne, zda tento postup bude dokumentován či nikoliv. Musíme si navíc uvědomit, že právě členové vrcholového vedení organizací musí být chápáni jako uživatelé informací z těchto měření.

Definování zákazníků

Když ne dříve, tak nejpozději v okamžiku, kdy je jasné, že organizace se bude spokojeností svých externích zákazníků, se vedení organizací musí rovněž zamyslet nad strategickým rozhodnutím o tom, koho bude v těchto měřeních považovat za zákazníky. Jak už bylo řečeno dříve, organizace mají obvykle několik různých skupin zákazníků, aniž si to manažeři hlouběji uvědomovali. Nicméně je právem vrcholového managementu rozhodnout o tom, u které ze skupin externích zákazníků bude systematicky vyhodnocována míra jejich spokojenosti. Bylo by samozřejmě nejlepší, pokud by organizace sledovaly míru spokojenosti u všech skupin svých zákazníků, tomu však mohou bránit takové překážky, jako nedostatek zdrojů a kapacit, anonymita reálných uživatelů apod. V případě, že se vedení organizace rozhodne pracovat s názory pouze určitých skupin svých zákazníků, musí také stanovit objektivní kritéria pro toto rozhodnutí. V praxi se logicky nabízí využít jako základní kritérium podíl té které skupiny zákazníků na celkových tržbách organizace. I zde může pomoci aplikace Paretova principu nebo metody ABC, využívané především v logistice.

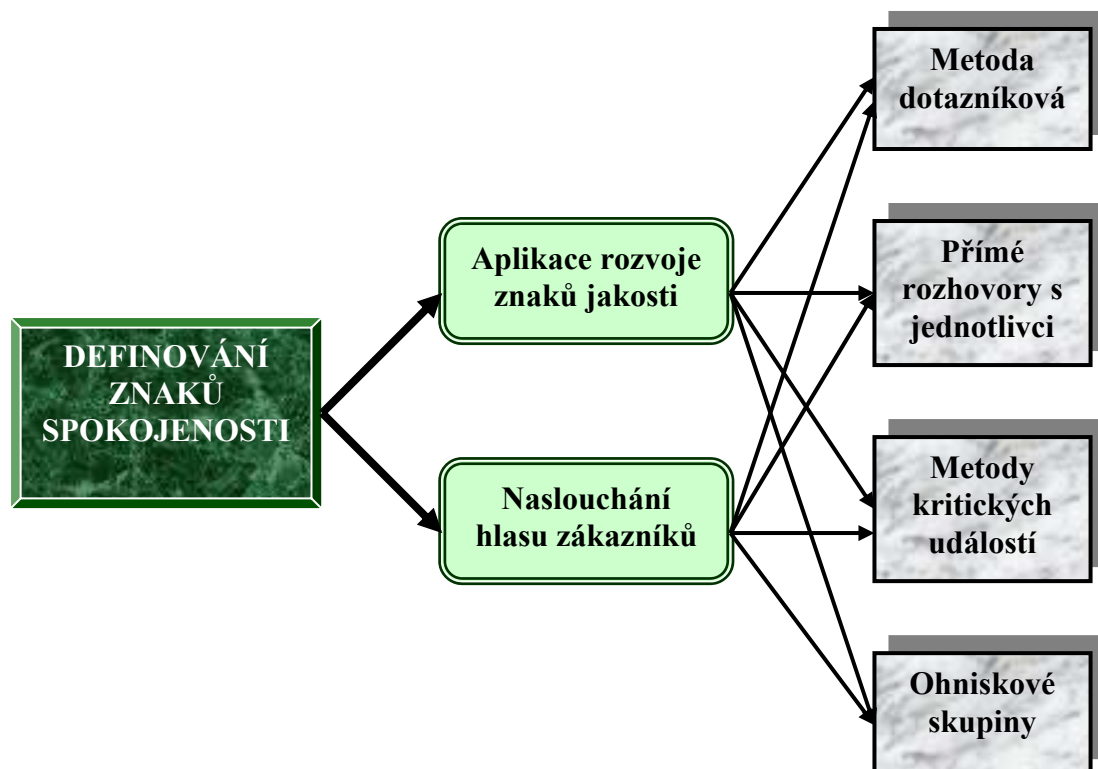
Toto rozhodnutí je významné i z pohledu následujících aktivit znázorněných výše uvedeným vývojovým diagramem: nelze totiž objektivně zkoumat znaky spokojenosti dříve než má organizace jasno v tom u koho spokojenost bude monitorovat a měřit!

Definování znaků spokojenosti a jejich vah

Není sporu o tom, že správné stanovení znaků spokojenosti představuje jeden z nejdůležitějších kroků při formování metodických postupů měření spokojenosti všech skupin zákazníků. Zároveň je ale souborem činností, které jsou náročné na zdroje i čas. Pro řadu manažerů se zdá být velmi jednoduchou úlohou určení jistého počtu znaků, na které se posléze zákazníků zeptáme jak s nimi byli spokojeni. Povrchně určené znaky spokojenosti opravdu nezaberou příliš času – výsledek však tomu odpovídá: často se pak zákazníků ptáme na něco, co pro ně ve skutečnosti nemá valný význam, protože jsme podcenili význam objektivního definování toho, co skutečně ovlivňuje pocity zákazníků.

Co to tedy znaky spokojenosti jsou? Jen výjimečně budou znaky spokojenosti naprosto identické se znaky jakosti dodávaného produktu. Mnohem častěji budou představovat pouze určitou podskupinu znaků jakosti produktu (měřitelných i neměřitelných),

pro které je typické to, že výrazně dokáží ovlivnit úroveň vnímání zákazníků. Je např. nesprávné je zaměřovat za technické parametry – mě jako běžného uživatele počítače jen velmi málo zajímají jeho vlastní technické parametry (snad s výjimkou kapacity paměti a úhlopříčky obrazovky monitoru), ale míru mé spokojenosti jistě ovlivní i tak „laické“ znaky jako vnější rozměry, rozsah servisu apod. A právě ty znaky, které byly označeny za „laické“ jsou často z pohledu zákazníka klíčové a současně z pohledu manažerů dodávající organizace podceňované. Odstranění tohoto rozporu umožní aplikace některé z metod definování znaků spokojenosti. Na obr. 3.3 je uvedeno jejich základní uspořádání.



Obr.3.3: Metody definování znaků spokojenosti

Bez ohledu na to, jakou metodu definování znaků spokojenosti zvolíme si musíme nejprve určit s jakými názory hodláme pracovat. V závislosti na tom existují dva zásadně rozdílné přístupy:

- a) *aplikací rozvoje znaků jakosti*, kdy nepracujeme s názory reálných klientů, ale vlastních zaměstnanců. Ty vhodným způsobem motivujeme k tomu, aby se vžili do role externích zákazníků a v návaznosti na to stanovili jaké znaky produktu by ovlivnily jejich pocity (vnímání). Tento přístup by měl být v organizacích volen jen tehdy, když z jakýchkoliv důvodů nelze pracovat s názory skutečných zákazníků.

Hrozí zde totiž nebezpečí, že se vlastní zaměstnanci nedokáží oprostit od svých zažitých pohledů na podstatu jakosti jimi produkováných výrobků nebo služeb. A i když bychom tento přístup použili např. pro první představu o znacích spokojenosti, bylo by žádoucí takto vytvořený seznam znaků co nejdříve verifikovat objektivním zkoumáním na trhu, tj. s využitím druhého z přístupů:

- b) *naslouchání hlasu zákazníků.*** Jak je patrné, tento přístup je založen na zkoumání názorů reálného vzorku externích zákazníků (a to jak vlastních, tak i zákazníků používajících konkurenční produkty stejného zaměření). Za podmínky dostatečně reprezentativního vzorku zákazníků je zde velká pravděpodobnost, že se podaří objektivně odhalit téměř všechny znaky spokojenosti. Proto by tento přístup měl být vždy v organizacích preferován!

V obou přístupech pak můžeme volit mezi různými metodami, které se od sebe liší zejména náročností na zdroje, ale i mírou objektivit získaných výsledků.

Metoda dotazníková je nesporně nejméně vhodnou metodou získávání údajů o tom, jaké znaky ovlivňují vnímání zákazníků. Respondentům jsou zaslány předem vytvořené dotazníky, ve kterých jsou žádáni o definování těchto znaků. Dotazníky by neměly respondenty nijak omezovat, např. počtem znaků. Jejich zpracováním získáme v prvním kole pouhý výčet znaků spokojenosti. K rozlišení jejich vah je pak nutný další dotazníkový průzkum. Jedinou výhodou této metody je nízká náročnost na zdroje.

Přímé rozhovory s jednotlivci naproti tomu představují velmi spolehlivou metodu získávání informací o znacích spokojenosti zákazníků. Tazatel (obvykle zástupce dodávající organizace) vyzývá přímo v terénu jednotlivé kupující k výrokům o znacích, které ovlivňují jejich vnímání. Tyto názory jsou zaznamenávány a poté vyhodnoceny. Tuto metodu lze nasadit jak v případech, kdy jsou zákazníci jednotliví uživatelé, tak i v případech odebrání našich produktů jinými organizacemi. Náklady na tyto rozhovory, jakož i nároky na další zdroje jsou přímo úměrné počtu dotazovaných zákazníků a jejich vzdálenosti od naší organizace.

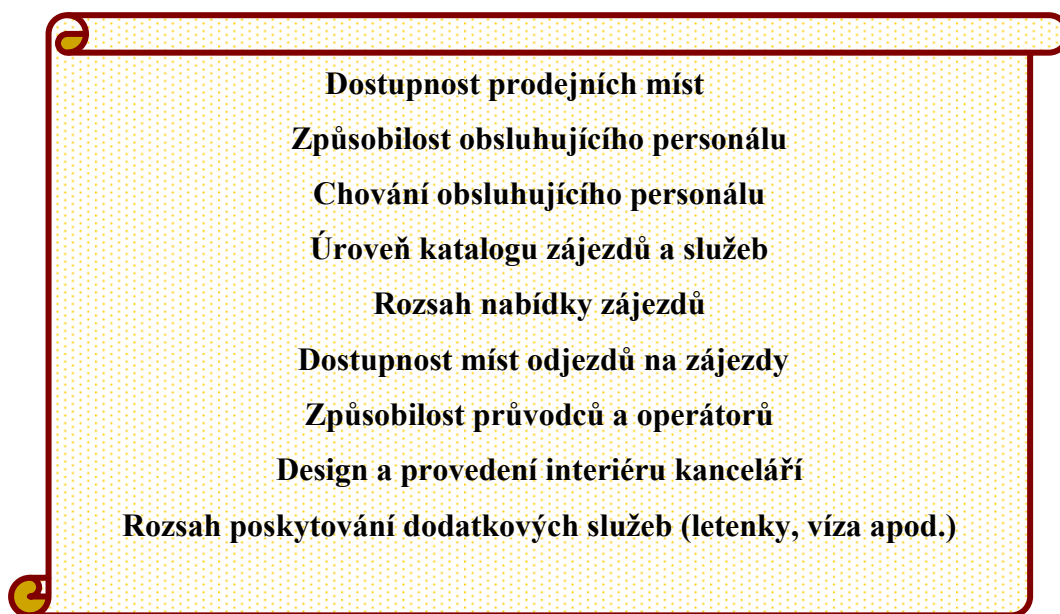
Diskuse v ohniskových skupinách je svým způsobem podobná přímým rozhovorům, snad jen s tím rozdílem, že účastníkem není pouze jediný zástupce zákazníků, nýbrž celá skupina kompetentních zástupců určité skupiny zákazníků. Podobné diskuse umožňují při jejich vhodném složení rovněž velmi dobré výsledky. Účelově vytvořená skupina max. 12 zástupců určité skupiny zákazníků je zkušeným moderátorem i za využití brainstormingu vedena ke stanovení všech podstatných znaků spokojenosti v době max. 2 hodin za podmínky aktivního

zapojení každého z účastníků. Moderátor musí být vysloveně komunikativní a musí být rovněž schopen naslouchat a analyzovat názory svých partnerů v diskusi.

V porovnání s jinými metodami má technika diskuse v ohniskových skupinách jednu výhodu. Zatímco např. u přímých interview, resp. u metody kritických událostí (viz níže) je nutné nejprve stanovit seznam znaků spokojenosti a poté opakovaným kontaktem zákazníků určit závažnost jednotlivých znaků, je možné v ohniskových skupinách stanovit seznam znaků spokojenosti i jejich váhy v mnoha případech při jednom setkání. Nicméně i zde by moderátor měl tyto dvě rozdílné fáze zkoumání zřetelně odlišit.

Metoda kritických událostí zatím představuje v české praxi málo využívanou příležitost k objektivnímu nalezení škály znaků spokojenosti zákazníků. Pod pojmem „kritická událost“ je myšlen naprosto konkrétní výrok zákazníka o jeho zážitku, resp. zkušenosti s použitím našeho nebo podobného konkurenčního produktu – je přitom jedno, zda jde o kladnou, resp. špatnou zkušenost. Vhodně zvolený vzorek zákazníků (podmínkou je právě zkušenost zákazníků s využitím určitého produktu) je u této metody požádán o několik konkrétních výroků (kritických událostí), pozitivních i negativních. Každá kritická událost musí být zaznamenána, přičemž jako nejvhodnější i z hlediska dalšího zpracování se jeví zaznamenávání kritických událostí na předem připravené kartičky (jedna kartička = jedna kritická událost). Zákazníci přitom mají být předem tazatelem seznámeni s tím, aby kritické události popisovaly chování produktu, resp. toho kdo produkt (v tomto případě nejčastěji službu) nabízí, aby byly zcela jednoznačně definované a charakterizovaly pouze jeden aspekt chování produktu. Jakmile jsou všechny kritické události zaznamenány, tým odborníků získané údaje zpracuje tak, aby se mezi jednotlivými výroky našla logická vazba vyjádřená společnou charakteristikou. Tato společná charakteristika shluku několika kritických událostí je definována jako konkrétní znak spokojenosti. K tomuto účelu se velmi vhodně dá využít tzv. afinitní diagram.

Jako příklad výstupu z aktivit definování znaků spokojenosti uvádíme přehled na následujícím obrázku 3.4., kde jsou informativně definovány znaky služeb cestovních kanceláří.



Obr. 3.4: Znaký spokojenosti zákazníků – služby cestovních kanceláří

Předpokládejme tedy, že jsme s využitím jakékoliv výše zmíněné metody určili seznam těch znaků spokojenosti, které jsou pro určitý segment zákazníků zajímavé z pohledu ovlivňování jejich pocitů. Další standardní úlohou je pak stanovit opět na základě zkoumání názorů vhodně zvoleného vzorku zákazníků váhu všech těchto znaků. Kvantifikovaná váha vyjadřuje míru důležitosti (významnosti), kterou zákazníci přikládají jednotlivým znakům v celém jejich souboru. Nelze totiž v praxi předpokládat, že by na spokojenost zákazníků měly stejný vliv všechny definované znaky. K určení vah znaků zákazníků je možné využít řadu různých metod, někdy označovaných i jako expertní.

Příprava dotazníků

Všichni, kdo se budou podílet na sběru dat od zákazníků by si měli uvědomit, že dotazníky jsou bez ohledu na zvolenou metodu sběru dat základním nástrojem a současně i záznamovým médiem v postupech měření spokojenosti. Dotazníky zde plní tyto hlavní funkce:

- vytváření jednotnou základnu pro dotazování zákazníků,
- jsou souborem otázek, které jsou pokládány všem zákazníkům ve stejném pořadí,
- jsou paměť tazatele, tzn. zabraňují tomu, aby se při dotazování některého zákazníka

na některý ze znaků spokojenosti zapomnělo,

- umožňují strukturovaný sběr údajů a jejich následné objektivní zpracování.

Mnohé zkušenosti z praxe však potvrzují, že je význam dotazníků podceňován a to už při jejich přípravě. A přitom je zřejmé, že špatně navržený dotazník může zhatit všechno úsilí týmu lidí, kteří se na měření spokojenosti zákazníků zúčastňují. Mezi nejčastější prohřešky při tvorbě dotazníků patří:

- formulace otázek je nejednoznačná a pro zákazníky někdy nepochopitelná,
- struktura otázek nectí seznam znaků spokojenosti (existují dokonce i případy, kdy si organizace vytvoří dotazník, aniž by znaky spokojenosti zákazníků poznaly),
- dotazník je příliš rozsáhlý, zákazníky spíše obtěžuje a jejich ochota spolupracovat je pak minimální,
- často není vysvětlen důvod získávání údajů, chybí i informace jak s dotazníkem pracovat a absentují i zmínky o motivaci zákazníků k odpovědím.

To pak vede k tomu, že odezva zákazníků je mizivá, odpovědi nepřesné, vyhodnocení údajů obtížné a smysl měření spokojenosti zákazníků zpochybněn – ne vinou zákazníků, ale tvůrců dotazníků! Proto je nutné tvorbě a přezkoumání dotazníků věnovat skutečně náležitou pozornost!

Jakým otázkám by se tedy tvůrci dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků měli věnovat? Zejména následujícím:

1. Jaká by měla být struktura dotazníku?
2. Jaká je ještě únosná délka dotazníků (tzn. počet otázek) pro zákazníky?
3. Jak nastavit formát dotazníku, tj. jak umožnit kvantifikovat zákazníkům míru jejich spokojenosti?
4. Jaké informace pro práci s dotazníkem bude zákazník potřebovat?
5. Jakým způsobem zákazníka motivovat k objektivním odpovědím?
6. Jak vhodnost dotazníku přezkoumat ještě před jejich běžným využitím?

Pokusíme se najít odpovědi na každou z těchto otázek.

Struktura dotazníku by měla mít minimálně tyto samostatné části:

- vstupní informace pro respondenta (odpovídajícího zákazníka)
- část umožňující vyhodnotit celkovou spokojenost zákazníka
- část hodnotící jednotlivé znaky spokojenosti
- část umožňující segmentaci odpovědí.
- Délka dotazníku je přímo úměrná počtu otázek, které dotazník obsahuje. Je velmi

obtížné definovat jednoznačné pravidlo pro stanovení počtu otázek. V zásadě však platí to, že čím víc otázek dotazník obsahuje, tím menší je ochota zákazníků odpovídat. Naše zkušenosti svědčí o tom, že pro individuální uživatele produktů je dotazník s cca 20 otázkami často přítěží, tento počet však nemusí být překážkou pro seriózní odezvu od odběratelských organizací, se kterými máme intenzivní partnerské vztahy. V části dotazníku umožňující určení celkové spokojenosti zákazníků stačí často pouze jediná otázka směřující právě k ocenění celkového vnímání produktu. Ta část dotazníku, která je určena k hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky produktu musí obsahovat takový počet otázek, aby nebyl opomenut žádný ze znaků spokojenosti. Pokud by byl počet znaků spokojenosti příliš rozsáhlý, je možné jej redukovat buď na základě logického úsudku těch, kteří dotazník připravují nebo s využitím korelační analýzy.

Formátem dotazníku chápeme jeho vnější uspořádání tak, aby bylo možné s použitím vhodné škály hodnotit míru spokojenosti. V praxi lze uplatnit tyto formáty dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků:

- formát check-listů,
- formát Likertův,
- formát verbální,
- formát numerický.

Obr. 3.5 umožňuje snadné porovnání podstaty jednotlivých formátů na jednom znaku spokojenosti „chování obsluhujícího personálu“, tab. 3.1 pak uvádí základní výhody a nevýhody jednotlivých formátů dotazníků.

a) formát check-listů:

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	Spokojen	Nespokojen
---	----------	------------

b) formát Likertův:

<i>Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné</i>	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
---	------------------	------------------	-------------------------------	--------------------	--------------------

c) formát verbální:

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
---	-------------------	----------	---------------------------------	------------	---------------------

d) formát numerický:

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>									
Velmi nespokojen					Velmi spokojen				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obr. 3.5: Ukázky formátů dotazníků

V obr. 3.5 je v případě Likertova a verbálního formátu uvažováno s nejběžněji využívanou pětistupňovou hodnotící škálou, numerický formát je znázorněn pro využití desetistupňové hodnotící škály.

Ještě před definitivním aplikováním dotazníků by měla být jejich celková struktura a vhodnost přezkoumána. Tento krok nelze v žádném případě považovat za formální a zanedbatelný – naopak může přinést velmi cenné podněty k dalšímu zlepšování úrovně dotazníků. Přezkoumání by měli pochopitelně provádět ti, kteří se na samotné tvorbě dotazníků nepodíleli, avšak mají určité zkušenosti s terénními průzkumy, managementem jakosti a komunikaci se zákazníky. Spolehlivou, ale v praxi na zdroje náročnou metodou přezkoumání vhodnosti dotazníků je jejich nasazení v pilotním projektu měření spokojenosti, kdy jsou do vzorku zařazeni ti ze zákazníků, u kterých je garantována jejich odezva, včetně připomínek k vhodnosti, srozumitelnosti a správnosti pokládaných otázek.

Tab.3.1: Výhody a nevýhody formátů dotazníků

Typ formátu	Výhody	Nevýhody
Check-list	+ jednoduchý pro respondenty	- neumožňuje měření míry spokojenosti - vyjadřování míry spokojenosti je velmi hrubé - statistické zpracování dat neobjektivní
Likertův	+ jednoduchý pro respondenty + umožňuje kvantifikovat míru spokojenosti zákazníků	- může navádět pouze k pozitivnímu hodnocení - obtížné při využití telefonického sběru dat - náročné na pochopení zákazníků při větší než 5 stupňové škále
Verbální	+ jednoduchý pro respondenty + umožňuje kvantifikovat míru spokojenosti zákazníků + min. možnost pochybení při odpovědích	- obtížné při využití telefonického sběru dat - náročné na pochopení zákazníků při větší než 5 stupňové škále - zpochybnitelné statistické zpracování dat při ordinální škále
Numerický	+ jednoduchý pro respondenty + použitelný při jakékoliv metodě sběru dat + nejpřesnější při vyjadřování míry spokojenosti + objektivní statistické zpracování dat	

Plánování a uvolňování zdrojů

Podobně jako všechny ostatní procesy v rámci systému managementu jakosti, tak i procesy měření a monitorování spokojenosti zákazníků musí být plánovanými aktivitami.

Když potom k tomu připojíme i konstatování z čl. 8.1.2 normy ČSN EN ISO 9004 o tom, že měření spokojenosti zákazníka se mají považovat ze rozhodující pro hodnocení výkonnosti organizace je jasné, že vrcholové vedení musí v zájmu objektivního získávání informací o úrovni vnímání produktů zákazníky plánovat zdroje adekvátní důležitosti tohoto procesu. Existují mnohé zahraniční zkušenosti hovořící o tom, jak velkoryse organizace k měření spokojenosti svých zákazníků přistupují, včetně uvolňovaných zdrojů s tím, že získané informace mají pro ně obrovskou strategickou hodnotu.

V této souvislosti mají i české organizace v podstatě na výběr pouze dvě alternativy:

1. Procesy měření spokojenosti externích zákazníků si budou nakupovat jako službu u institucí, které tato měření provádějí na profesionální bázi. V takovém případě je nasnadě, že si organizace nemusí vyvíjet vlastní postupy měření spokojenosti zákazníků tak jak o nich pojednává tato publikace, stačí vypracovat přesné zadání, vybrat si nejvhodnějšího dodavatele těchto služeb, objednat si je a poté za tyto služby zaplatit. Plánování a uvolňování zdrojů se zde redukuje na finanční zdroje vynakládané právě na úhradu faktur za dodané výsledky měření spokojenosti zákazníků. Výhodou tohoto přístupu je skutečnost, že instituce dodávající podobné služby mají obvykle propracované metodiky na sběr a vyhodnocení dat a realizují tyto činnosti s prověřeným know-how na skutečně profesionální bázi. Nevýhodou jsou obvykle i vyšší náklady na realizaci jednoho šetření ve vztahu k zákazníkům v porovnání s tím, co stojí dodavatelské organizace podobné měření zabezpečované vlastními silami. V této souvislosti je nutné zdůraznit, že nelze obě alternativy paušálně srovnávat pouze na bázi vynaložených zdrojů, protože hodnota a objektivita informací tohoto typu dodaná profesionální institucí je samozřejmě vyšší v porovnání s někdy „amatérskými“ postupy uplatňovanými samotnými dodavatelskými organizacemi.
2. Měření spokojenosti externích zákazníků si provádí dodavatelské organizace vlastními silami. Zde pak musí být rozlišeny zdroje pro:
 - tvorbu a ověření postupů měření spokojenosti a
 - pro systematické uplatňování těchto postupů v rámci systému managementu jakosti .Tvorba a ověření postupů pro měření spokojenosti zákazníků má charakter jednorázového projektu a plánování zdrojů má všechny znaky plánování v managementu projektů.

Výběr zákazníků

Otázka vhodného a dostatečně reprezentativního vzorku zákazníků musí být v praxi řešena velmi často. Ne vždy jsou pro organizaci zejména externí zákazníci známi, mohou být velmi daleko od místa dodávající organizace nebo je jich velké množství. To jsou okolnosti, které mohou velmi výrazně ovlivňovat výši nutných zdrojů pro procesy měření a monitorování spokojenosti zákazníků. Výběrem zákazníků potom myslíme činnost, při které vhodným způsobem ze všech zákazníků vybereme tzv. výběrový vzorek, tzn. takový počet zákazníků, jejichž zkoumáním získáme s určenou pravděpodobností stejné výsledky měření,

jaké by byly dosaženy v případě, že bychom oslovili všechny zákazníky. Jde tedy ryze o pravděpodobnostní a statistickou úlohu, která jak uvidíme, má při aplikaci některá praktická omezení.

Při měření spokojenosti zákazníků je nejprve potřeba vymezit tzv. základní soubor. Základním souborem rozumíme všechny naše zákazníky. Na nich můžeme provést vyčerpávající šetření, podmínku je, že nám jsou známi všichni zákazníci a jejich počet je relativně malý. Pokud je to možné, pracujeme vždy s celým základním souborem, výsledky jsou přesné a velmi spolehlivé.

Není-li pak možné z časových, nákladových a provozních hledisek oslovit všechny své zákazníky, pracujeme s výběrovým vzorkem (souborem). Výběrový vzorek zastupuje základní soubor. Podstatou výběrového vzorku je, že na základě jeho průzkumu se odhadují hodnoty celého základního souboru.

Výběrový soubor musí být vybrán tak, aby data z něj získaná byla reprezentativní za základní soubor. Výběr by měl být věrnou zmenšeninou, miniaturizovaným obrazem základního souboru. Reprezentativnost závisí na přesnosti vymezení základního souboru, do jaké míry je výběr odpovídající nosným charakteristikám základního souboru a zda je základní soubor stejnorodý (homogenní).

Odhady z výsledku měření spokojenosti u výběru (vzorku) zákazníků na celkový soubor jsou vždy zatíženy výběrovou chybou. Nemohou být nikdy tak přesné jako průzkum všech zákazníků.

Způsob, jakým lze uskutečnit výběr pro výběrový soubor, je dvojí:

- záměrný výběr,
- náhodný (pravděpodobnostní) výběr.

Ze záměrných výběrů se uplatňuje především anketa a kvótní výběr. Při dotazování anketou oslovujeme zákazníky bez zvláštních výběrových hledisek. Výběr se řídí subjektivními hledisky, většinou jde o tzv. samovýběr, tzn. výběr respondentů realizovaný pracovníky dodavatelské organizace na základě jejich logického úsudku. U kvótního výběru se na základě úsudku vybere skupina zákazníků v takovém složení, aby byl vytvořen zmenšený reprezentativní model základního souboru. Výběrový soubor má pak podle předem stanovených kontrolních znaků stejné složení jako základní soubor. Kontrolní znaky by měly být na sobě nezávislé a mezi zjišťovanými a kontrolními znaky by měla existovat úzká korelace - závislost. Kontrolními znaky může u zákazníků být např. odvětvová příslušnost, objem výroby či prodeje nebo rozsah spotřeby dodávaných produktů.

Nejčastěji používaným způsobem stanovení výběrového souboru, je metoda náhodného výběru. V praxi často používaným typem náhodného výběru je tzv. prostý náhodný výběr. Je to výběr, při kterém platí, že všechny jednotky základního souboru mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány. Vybírat můžeme losováním, kde nám základní soubor budou reprezentovat očíslované losy (tj. platí pravidlo jeden zákazník rovná se jeden los). U větších souborů se používají tabulky náhodných čísel. Jejich předpokladem je očíslování všech jednotek základního souboru pořadovými čísly. Poté v tabulkách zvolíme libovolné výchozí číslo, od něhož volíme směr (po sloupcích, řádcích) postupu a výběru dalšího čísla .

Pokud chceme efektivněji vybírat zákazníky pro měření spokojenosti, použijeme tzv. oblastní (stratifikovaný) výběr. Podstata oblastního výběru spočívá v tom, že nejdříve základní soubor rozdělíme na několik samostatných podskupin (oblastí), které obsahují jednotky se stejnými znaky (např. zákazníci z firem dle počtu zaměstnanců, dle odvětví, množství odebraného zboží...). Tím dostaneme stejnorodější skupiny než je původní základní soubor. V každé skupině potom provedeme prostý náhodný výběr. Oblastní výběr je sice náročnější než prostý náhodný výběr, ale je-li správně proveden, a skupiny jsou vhodně zvoleny, dává kvalitnější informace o základním souboru.

Dalším faktorem, který ovlivňuje spolehlivost získaných údajů je velikost výběru. K určení minimální velikosti výběru můžeme použít jeden z algoritmů:

A) Za předpokladu, že sledovaný znak X (spokojenost zákazníka) má normální rozdělení, použijeme vzorec:

$$n_{\min} = \frac{t_{n-1}^2(\alpha) \cdot s^2}{TE^2}, \quad (3.1)$$

kde TE je přípustná chyba a s^2 je výběrový rozptyl.

Algoritmus stanovení n_{\min} dle vzorce:

- 1) provedeme předvýzkum na rozsahu n_1 zákazníků. Tímto předvýzkumem může být opakované pilotní ověřování navrhované metodiky u všech zákazníků.
- 2) u každého zákazníka určíme spokojenost a stanovíme výběrový rozptyl dle vzorců

$$s^2 = \frac{1}{n_1 - 1} \sum_i (x_i - \bar{x})^2 \quad (3.2)$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n_1} \sum_i x_i \quad (3.3)$$

3) zvolíme hladinu významnosti α (nejčastěji volíme 5%, resp. 0,05) a nalezneme kritickou hodnotu Studentova rozdělení v příslušných statistických tabulkách (viz např. [20,21,22] pro α a $n_{\min.}$, resp. hodnotu $t_{n_1-1}(\alpha)$.

4) zvolíme přípustnou chybu TE (např. 0,3).

Slabým místem je, že ve vzorci figuruje výběrový rozptyl v okamžiku, kdy dosud nebyl proveden žádný výběr a neznáme ani jeho odhad. Používáme proto informace získané z předchozího výzkumu.

B) Pokud předpokládáme, že sledovaný znak X má normální rozdělení můžeme použít rovněž vzorec:

$$n_{\min} = \frac{u_{1-\alpha/2}^2 \cdot \sigma^2}{TE^2}, \quad (3.4)$$

kde $u_{1-\alpha/2}$ je kvantil standardního normálního rozdělení, který najdeme v příslušných statistických tabulkách. Obvyklou volbou pro α je 0,05.

σ^2 je rozptyl základního souboru. Jelikož jej neznáme, nahradíme ho výběrovým rozptylem s^2 . Algoritmus je podobný jako v předešlém vzorci.

C) V případě, že není splněna podmínka o předpokladu normality dat, a náš výběrový soubor má jiné rozdělení, lze použít vzorec:

$$n_{\min} = \frac{g_2 - 1}{4 \cdot \delta^2(s)} + 1, \quad (3.5)$$

kde g_2 je koeficient špičatosti výběrového rozdělení a

$\delta^2(s)$ je relativní chyba směrodatné odchylky, která se obvykle volí 0,1 (10%).

Jak z textu vyplývá, že uvedené vztahy nelze použít automaticky vždy. Zejména organizace, které s podobnými měřeními teprve začínají, nemají žádné informace o hodnotách výběrových rozptylů. Ty lze totiž získat jen díky postupům statistického zpracování dat na předchozích výzkumech spokojenosti zákazníků. Proto pokud organizace nemohou realizovat statisticky podložený předchozím výzkumem, tzn. několikrát opakované měření spokojenosti zákazníků s určením i výběrových rozptylů, musí při výběru dotazovaných zákazníků uplatnit pouze úsudek lidí, kteří tento projekt připravují. Naopak výhodou vztahů pro výpočet velikosti výběru je skutečnost, že tato velikost není funkcí celkového počtu zákazníků.

Rozhodneme-li se oslovit námi vybrané zákazníky, musíme počítat s tím, že nám neodpoví všichni oslovení zákazníci. Míra, ve které respondenti odmítají dotazování, bývá velmi variabilní. Může být např. velmi nízká při krátkém interview se zákazníkem, nebo velmi vysoká při dotazování písemném či telefonickém. Vysoká míra odmítnutí dotazování (tzn. nízká odezva zákazníků) bývá jednou z hlavních zdrojů chyb, protože zákazníci, kteří odpoví se mohou lišit od dotazovaných, kteří odmítli spolupráci. Při odhadech vycházíme většinou z předchozích vlastních zkušeností, případně z nejpesimističtějšího odhadu, kdy nám odpoví 10% zákazníků.

Tato otázka je také diskutována v následující části.

Sběr dat a posouzení jejich spolehlivosti

Při tvorbě postupů měření spokojenosti zákazníků nesmíme zapomenout ani na volbu nejvhodnější metody shromažďování dat od zákazníků. Jak už bylo uvedeno dříve u všech metod se počítá s tím, že je k dispozici dotazník postihující všechny aspekty (znaky) spokojenosti. Samotná volba metody sběru dat je přímo závislá na:

- uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti
- technických možnostech organizace
- počtu dotazovaných zákazníků a
- požadavcích na spolehlivost a objektivitu získaných dat.

V současnosti mohou organizace volit mezi několika odlišnými přístupy ke sběru dat od zákazníků. Dále uvedené metody jsou seřazeny podle jejich vlivu na objektivitu získaných dat od těch nejméně vhodných, až po ty nejobjektivnější přístupy.

Metoda „pro forma“

Je jednoznačně nejméně spolehlivou metodou, jejíž jedinou výhodou je minimální náročnost na zdroje a pracnost získávání dat. Je založena na tom, že předem vytvořené dotazníky (s podrobným návodem na vyplnění) jsou umístěny tam, kde si je zákazníci mohou všimnout a vzít (např. v hotelových halách, stolcích jídelních vozů, u pokladen kadeřnických salonů a pod.). Rozsah získaných dat tak závisí na blahovůli zákazníků, kteří navíc nemusí vůbec pochopit smysl celé akce. Spolehlivost odpovědí lze tak snadno zpochybnit už i s ohledem na zkušenosti, že tato forma vůbec negarantuje reprezentativnost vzorku respondentů. Pro skutečně objektivní měření spokojenosti zákazníků nelze tuto metodu vůbec doporučit!

Sběr dat poštou zasílanými dotazníky

Reprezentuje tradiční a rozšířenou praxi ve sběru dat, třebaže jsou známy mnohá omezení a nevýhody této metody. Podmínkou je existující databáze zákazníků organizace. Z ní jsou vybráni zákazníci, kterým je poštou zaslán dotazník, který i zde musí obsahovat všechny nutné doprovodné informace pro respondenta.. Mezi výhody této metody lze zařadit to, že je minimalizována možnost ovlivňování odpovědí zákazníků (např. kladením sugestivních otázek tazatelem), je zachována anonymita odpovědí, což zákazníci obvykle chápou intenzivněji než např. u internetem zasílaných dotazníků. Naopak mezi hlavní nevýhody poštou zasílaných dotazníků musíme patřit:

- riziko velmi nízké odezvy, tzn. navrácených a korektně vyplněných dotazníků (procento navrácených dotazníků začíná už u 10 %),
- s tím související omezená reprezentativnost vzorku zákazníků, kteří se rozhodli dotazník vyplnit,
- někdy i velká časová prodleva mezi zasláním dotazníků a jejich vrácením, byť byli zákazníci žádáni o dodržení určitých termínů,
- nelze ověřovat důvěryhodnost a správnost odpovědí při současném zachování anonymity respondentů,
- nutnost vynaložit úsilí i náklady na vhodnou motivaci zákazníků s cílem zvýšit návratnost dotazníků.

Zkrátka: tato metoda má všechny rysy metody nepřímého styku se zákazníky. Je svým způsobem překonaná a své opodstatnění může v současnosti najít pouze tam, kde jsou externí zákazníci příliš zeměpisně vzdáleni od místa dodavatelské organizace, resp. v průzkumech u interních zákazníků – zaměstnanců.

Určitou modifikací je využití elektronické pošty k zasílání dotazníků. Oproti klasické poště má výhodu v tom, že je mnohem rychlejší, data je možné zpracovávat průběžně a existuje zde také možnost urgencí nevrácených dotazníků. Ve vztahu ke konečným spotřebitelům je však prakticky nepoužitelná a to nejenom z důvodů prozatímního nízkého připojení českých domácností na internet, ale zejména z důvodů ochrany elektronických adres zákazníků.

Sběr dat s podporou telefonických interview

Zejména dodavatelé spotřebního zboží mohou s výhodou aplikovat telefonický sběr dat o spokojenosti zákazníků. Podmínka mít k dispozici telefonní čísla zákazníků je řešena smlouvou mezi dodavatelem a zákazníkem o poskytnutí dat i s možnou nabídkou určitých protihodnot, např. poskytnutím produktu se slevou. Jde v podstatě o metodu přímého styku,

kteřá umožňuje rychlé zpracování dat s předpokladem vysoké odezvy, kteřá se pohybuje okolo 80 %. Náklady jsou zde nižší oproti přímým rozhovorům v terénu. Rovněž vzdálenost respondentů není překážkou. Za zmínku stojí určitě i fakt, že telefonická interview mohou vést zákazníky nejenom ke kvantifikaci míry jejich spokojenosti, ale také ke zdůvodnění tohoto hodnocení.

Ale i tato metoda má některá omezení a nevýhody:

- někdy může být získávání telefonních čísel obtížné,
- tazatelé mají tendenci interview zkracovat (protože telefonické hovory něco stojí) i na úkor objektivit y získávaných dat,
- vůči individuálním zákazníkům jsou tato interview vedena obvykle až ve večerních hodinách, kdy je pravděpodobnost příjmu hovoru vysoká. Zákazníci však velmi často už v tomto čase nechtějí být rušeni,
- někdy je proto nutné v zájmu dodržení velikosti výběru pokusy o telefonické spojení se zákazníky opakovat, což zvyšuje náklady i pracnost průzkumu,
- v případě, že telefonická interview aplikují firmy vůči svým odběratelům – jiným firmám, je nutné zabezpečit, aby tazatel měl dostatečnou vážnost z titulu zastávané funkce. Je vhodné, aby v tomto případě byl tazatelem některý z členů vrcholového vedení dodavatelské organizace.

Z uvedených charakteristik je patrné, že tato metoda má velké možnosti aplikace za předpokladu dodržení určitých zásad a pravidel.

Sběr dat pomocí přímých interview se zákazníky

Výsádním znakem této metody je to, že bezprostředně vtahují do zkoumání míry spokojenosti i samotné zákazníky. To, že tazatelé, kteří pochopitelně musí projít speciálním výcvikem, pracují s dotazníky přímo v terénu (tj. v místě poskytnutí služby, u odběratelů, v domácnostech individuálních uživatelů apod.) zabezpečuje prakticky největší pravděpodobnost korektní odezvy ze strany dotazovaných. Tazatelé si musí zaznamenávat nejenom údaje o hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky, ale také širší komentáře zákazníků, což také povyšuje kvalitu shromážděných dat.

Na druhé straně i zde jsou některá omezení a nevýhody, na které musíme upozornit:

- tato metoda je obecně velmi náročná na čas a finanční zdroje, zvláště když jsou zákazníci velmi vzdáleni a roztroušeni na mnoha místech,
- tazatelé musí řešit otázku operativní evidence všech dotazovaných, aby se předešlo možným duplicitám,

- dodržení struktury vzorku dotazovaných zákazníků může být problematické, pokud je tazatelů v terénu více,
- někteří zákazníci se mohou ostýchat sdělovat tazateli své negativní zkušenosti, resp. negativní vnímání produktu, zvláště pak tehdy, pokud je jasné, že tazatel přímo zastupuje dodavatelskou organizaci,
- při delších rozhovorech hrozí nebezpečí ztráty trpělivosti ze strany dotazovaných zákazníků.

Přesto můžeme přímé rozhovory se zákazníky doporučit jako nejobektivnější metodu sběru dat bez ohledu na to, jaká je struktura zákazníků a jaký charakter mají dodávané produkty.

Posouzení spolehlivosti získaných dat by mělo být posuzováno zejména z hlediska naplnění cílů zkoumání spokojenosti zákazníků a také s ohledem na to, jak se podařilo ve skutečnosti dodržet plánovaný a předem stanovený počet reakcí (tj. velikost a strukturu výběru zákazníků). Téměř standardním zjištěním v průzkumech spokojenosti je to, že z předpokládaného počtu nám správně odpoví pouze určité procento – to se označuje jako odezva zákazníků. Jak už bylo zmíněno, tato odezva může být při použití metody sběru dat s využitím poštou zaslaných dotazníků i menší než 10 %. To samozřejmě drasticky snižuje spolehlivost získaných dat. Obecně za nespolehlivá můžeme považovat data získaná na menší, než 50 % odezvě. Dosažení tohoto výsledku není problémem u přímých rozhovorů se zákazníky – zde je možná i 100 % odezva. U všech dalších metod sběru dat by se už při návrhu postupů nebo nejpozději v okamžiku posuzování spolehlivosti dat z prvních průzkumů mělo pamatovat na aktivity, které zajistí reprezentativnost osloveného vzorku zákazníků.

Zpracování dat

V systémech managementu jakosti je vyžadováno, aby organizace kromě jiných úkolů zpracovávaly data z různých měření, včetně měření spokojenosti zákazníků. Je to i logické, protože byt' by organizace měly vyvinuty a také uplatňovaly sebelepší postupy sběru dat od zákazníků, všechno úsilí a zdroje na to vynaložené by vyšlo nazmar, pokud by se zanedbalo vyhodnocování dat. Pravdu řečeno, naše zkušenosti ukazují, že přístupy k vyhodnocování dat obecně (nejenom v oblasti spokojenosti zákazníků) patří k vůbec nejslabším stránkám podnikových systémů managementu jakosti. Proto si stručně představíme, jak se shromážděnými daty zacházet, aby vrcholové vedení organizací mělo objektivní informace k rozhodování.

V první řadě se musíme zmínit o tom, jak míru spokojenosti zákazníků kvantifikovat. Osvědčeným a v mnoha světových firmách používaným přístupem je výpočet tzv. indexů spokojenosti zákazníků - ISZ. Ty jsou obvykle konstruovány jako poměr:

$$ISZ = \frac{Realita}{Optimum}$$

ve kterém je pod realitou chápán výsledek konkrétního měření spokojenosti v určitém čase a optimum ideální hladina pozitivního vnímání. Jak realita, tak i optimum musí být vyjádřeno stejnou metrikou, např. body, procenty apod.

Způsobů jak v praxi podobný index kvantifikovat je více, zde bude představen model, který před několika lety vytvořili pracovníci katedry kontroly a řízení jakosti VŠB-TU Ostrava a který už také některé české organizace uplatňují ve svých metodikách měření spokojenosti zákazníků. Je postaven na předpokladu, že pro posuzování vnímání zákazníků využijeme vícestupňovou (Likertovu, verbální nebo numerickou škálu) a je nutné rovněž stanovit váhu jednotlivých znaků spokojenosti např. některou z metod uvedených dříve. Dále se předpokládá, že znaky spokojenosti mohou být téměř vždy rozlišeny jak pro hmotné výrobky, tak i pro poskytované služby – i ve výrobních organizacích může být např. znakem spokojenosti se službami srozumitelnost faktur, čas dodávky apod. Index spokojenosti zákazníků *ISZ* je pak kvantifikován s využitím následujícího vztahu:

$$ISZ = \frac{I_{ss} + k \cdot I_{sv}}{k + 1} \quad (3.6)$$

kde: I_{ss} - dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

I_{sv} – dílčí index spokojenosti se znaky výrobku,

k – konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků (je určena dodávající organizací na základě průzkumů u zákazníků).

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá podle vztahu:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i \quad (3.7)$$

kde: N – počet znaků spokojenosti zákazníků se službami,

w_{is} – váha i-tého znaku spokojenosti se službami. Musí platit, že:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1 \quad (3.8)$$

S_i – hodnocení míry spokojenosti u i-tého znaku služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n} \quad (3.9)$$

S_{ix} – hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem. To závisí na použité hodnotící škále a vyjádřeno může být v %, bodech atd.,

n - rozsah výběru (resp. velikost vzorku), tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno. Výpočet viz výše.

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky výrobku platí:

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j \quad (3.10)$$

když: M – celkový počet znaků spokojenosti zákazníka s výrobkem,

w_{jv} – váha j-tého znaku spokojenosti s výrobkem. I zde musí být zachována rovnost:

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1 \quad (3.11)$$

V_j – hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem výrobku na stanoveném vzorku zákazníků

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n} \quad (3.12)$$

V_{jx} – hodnocení j-tého znaku spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem ve výběru o velikosti n zákazníků.

Výhodou uvedeného modelu je nejenom to, že dovoluje kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat např. v závislosti na čase, tedy tak, abychom naplnili i požadavek na nutnost poznání trendů ve vývoji spokojenosti zákazníků.

Při zpracování dat z průzkumů u zákazníků by však měly být využity i některé další přístupy, jakož i vhodné statistické metody. O těchto se lze dočíst v doporučené literatuře.

Závěrem k této části konstatujeme, že navržené postupy by po ověření jejich vhodnosti měly být v organizaci příslušně standardizovány, tzn. popsány dokumentovaným postupem (směrnicí, instrukcí, pokynem apod.). Tento dokumentovaný postup by se v hierarchii dokumentů systému managementu jakosti zařadil mezi ty dokumenty, které např. norma ČSN EN ISO 9001 označuje jako dokumenty nutné pro efektivní plánování, řízení a zlepšování procesů. I když tato norma jednoznačně dokumentovaný postup pro měření spokojenosti externích zákazníků nevyžaduje, vyplývá jeho potřeba z požadavků poznání trendů ve vývoji spokojenosti zákazníků: pokud totiž chceme poznat trendy, musíme mít zároveň garanci toho, že měření spokojenosti bude v různých dobách organizováno a realizováno vždy stejným způsobem – a tento způsob by tedy měl být popsán, jinak tato garance je vážně zpochybněna! A logicky k postupům sběru a zpracování dat o spokojenosti zákazníků musí být vycvičeni všichni zainteresovaní zaměstnanci organizace – předložit jim dokumentovaný postup nestačí!

3.2.2 POSTUPY MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ LOAJALITY EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ

I když bychom spokojenost svých zákazníků měřili sebepoctivěji, vždy se podobná měření budou vyznačovat určitými objektivními omezeními. Mezi nejvýznamnější patří:

- při měření spokojenosti zjišťujeme vnímání pouze vlastních zákazníků a nebereme v úvahu zákazníky konkurence,
- nepřihlížíme ani k momentální situaci na trzích a nabídce alternativních konkurenčních

- data o vnímání zákazníků jsou v době jejich zpracování už svým způsobem „historická“,
- výsledky měření spokojenosti zákazníků vypovídají jen velmi málo o budoucím chování.

Proto se ve světě obrací pozornost k měření tzv. loajality zákazníků. Definici pojmu „loajalita zákazníka“ lze nalézt v dokumentech EFQM, kde se uvádí, že jde o způsob budoucího chování zákazníka, projevujícího se zejména opakovanými nákupy a pozitivními referencemi. Podívejme se nyní alespoň na základní možnosti monitorování a měření loajality zákazníků prostřednictvím

- a) měřením budoucích záměrů zákazníků,
- b) měřením tzv. efektivní loajality,
- c) měřením prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků.

Ad a)

Tento přístup počítá s tím, že zákazníkům jsou kladeny otázky směřující právě k jejich budoucím záměrům, např.:

- s jakou pravděpodobností budou v budoucnu u nás opět nakupovat,
- zda by doporučili naše produkty svým partnerům a známým, či
- zda se domnívají, že celkový objem nákupů našich produktů bude stoupat nebo klesat.

Z odpovědí na tyto otázky lze zákazníky seřadit do pěti skupin v souladu s tabulkou 3.2.

Tabulka 3.2: Tabulka pro hodnocení stupně loajality zákazníků

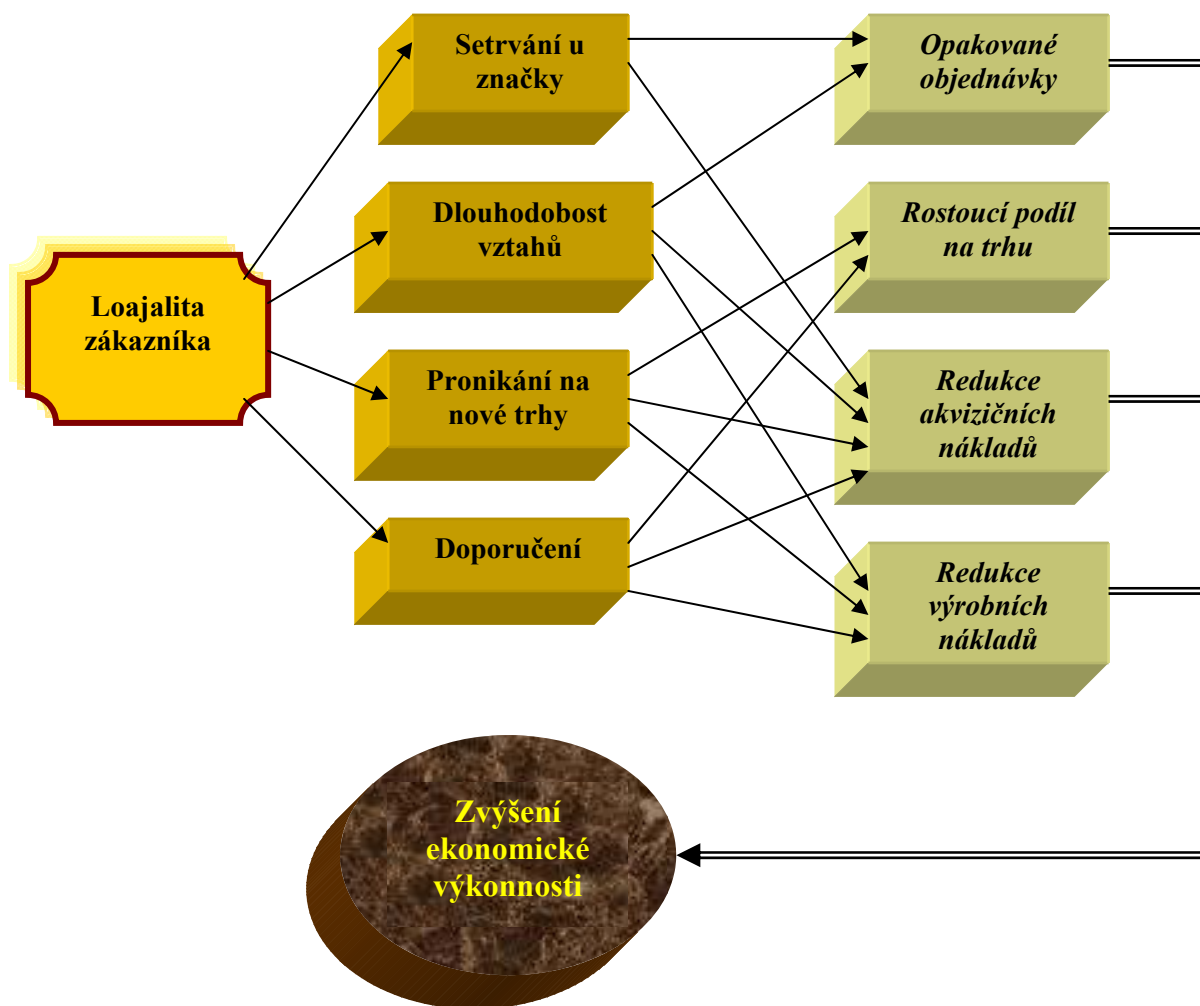
Typ otázky Stupeň loajality	Pokud budete v budoucnu nakupovat	Doporučil by jste náš produkt partnerům a známým	Domníváte se, že objem Vašich nákupů našich produktů bude	Z toho odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů v %
Velmi loajální zákazník	Vybere si náš produkt bez váhání	Zcela určitě	Významně stoupat	Větší než 80 %
Mírně loajální zákazník	Pravděpodobně si náš produkt koupí	Pravděpodobně	Mírně stoupat	60 – 80 %
Indiferentní zákazník	Bude zkoumat opětovný nákup našeho produktu	Neví	Bude stabilní, beze změny	40 – 60 %
Velmi nejistý zákazník	Bude váhat a asi si náš	Pravděpodobně ne	Bude mírně klesat	20 – 40 %

	produkt už nevybere			
Ztracený zákazník	Určitě si náš produkt už nekoupí	Zcela určitě ne	Bude významně klesat	Menší než 20 %

Odhadovaná procentní pravděpodobnost opakovaných nákupů je nejdůležitějším ukazatelem získaným tímto zkoumáním.

Ad b)

O některých souvislostech loajality zákazníků a dosahovaných efektech v oblasti ekonomické výkonnosti organizací vypovídá obr.3.5.



Obr.3.5: Efekty loajality zákazníků

Měřit celkové efekty loajality zákazníků přímo ekonomickými ukazateli typu zisku, změn cash-flow apod. je však často velmi obtížné, protože tyto ukazatele mohou být ovlivněny i

řadou jiných tržních faktorů a tak téměř všechny přístupy se pokoušejí k tomuto účelu využívat nepřímých ukazatelů efektivity loajality. K nim lze zařadit:

- ukazatel setrvávání zákazníků:

Je dán poměrem:

$$U_{sz} = \frac{Z_{kr}}{Z_{zr}} \quad (3.13)$$

Kde: Z_{kr} – počet zákazníků na konci běžného roku,

Z_{zr} – počet zákazníků na začátku běžného roku.

V čitateli vztahu (3.13) však nesmí být zahrnuti nově příchozí zákazníci v rámci sledovaného období, ale pouze ti klienti, kteří byli registrováni už na začátku roku. Tzn. že hodnota tohoto ukazatele nemůže být vyšší než 1. Výpočet je reálný jen v určitých případech: buď jde o zboží krátkodobé spotřeby, nebo o služby, kde jsou zákazníci určitým způsobem registrováni (cestovní kanceláře, pojišťovny apod.). U produktů s životností delší než jeden rok by bylo nutné období sledování definovat právě s ohledem na odhadovanou dobu využívání produktu.

- objem obchodů na jednoho zákazníka:

Tento ukazatel je vhodný v případech, kdy nelze využít předchozí vztah. Počítán je vztahem:

$$U_{oz} = \frac{O_o}{Z} \quad (3.14)$$

když: U_{oz} – ukazatel obchodů na zákazníka,

O_o – objem obchodů organizace ve sledovaném období např. v Kč, tunách a pod.,

Z – celkový počet zákazníků organizace v daném období.

- ukazatel dlouhodobosti vztahů:

Protože je prokázáno, že zvyšování zisku je také funkcí dlouhodobosti obchodních vztahů, může být v některých situacích vhodné měřit loajalitu zákazníků i tímto způsobem. Základním ukazatelem by měl být poměr:

$$U_d = \frac{D_{sz}}{Z} \quad (3.15)$$

ve kterém: U_d - ukazatel dlouhodobosti vztahů se zákazníky,

D_{sz} – celková doba vztahů se zákazníky počítaná jako součet dob všech uzavřených obchodních smluv o dodávkách (např. v letech),

Z - celkový počet zákazníků organizace s uzavřeným kontraktem.

Ad c)

Jsou organizace, pro které může být sledování počtu nově získaných, resp. ztracených zákazníků v závislosti na čase velmi významným indikátorem výkonnosti. Vhodnými ukazateli pro tento typ měření jsou samozřejmě absolutní počty takových zákazníků, nebo poměr získaných, resp. ztracených zákazníků k celkovému počtu klientů organizace v určitém období. Musíme však podotknout, že samotné vykazování ztracených zákazníků není samo o sobě významné. Mnohem důležitější je to, aby organizace (pokud je to možné) navázala se ztracenými zákazníky co nejdříve přímý kontakt a analyzovala jejich chování a příčiny toho, že se od naší organizace odvrátili. Jen tak mohou zabránit dalšímu nepříznivému vývoji. Naznačili jsme pouze některé z možností, jak vyjadřovat věrnost, resp. loajalitu zákazníků. Je ale zřejmé, že i tato měření mají sloužit především k identifikaci příležitostí neustálého zlepšování! Pro další informace můžeme opět doporučit dále uvedenou literaturu.



Shrnutí pojmů:

Po prostudování této kapitoly by vám měly být jasné následující pojmy:

- spokojenost zákazníka;
- znak spokojenosti;
- loajalita zákazníka;
- index spokojenosti zákazníka.



Otázky:

1. Kdo je v organizacích zákazníkem pro výstupy z měření spokojenosti a loajality externích zákazníků?
2. jaký je rozdíl mezi pojmy „spokojenost“ a „loajalita“ zákazníka?
3. Co je to znak spokojenosti zákazníka?
4. Jaké přístupy k definování znaků spokojenosti zákazníků poznáte a který z nich byste preferoval?

5. Proč je dotazník chápán za základní nástroj měření spokojenosti externích zákazníků?
6. Jaké metody „vzorkování“ zákazníků poznáte a která z nich předpokládá, že tzv. velikost souboru se rovná velikosti výběru?
7. Jak jsou obvykle formovány indexy spokojenosti zákazníků?
8. Proč musíme poznat trendy ve vývoji spokojenosti a loajality externích zákazníků?
9. Jaké efekty přináší loajalita externích zákazníků?
10. Je dlouhodobost vztahů se zákazníky vhodným ukazatelem loajality externích zákazníků? Pokud ano, proč?



Úlohy k řešení:

1. Vyhledejte na www. stránkách různých organizací alespoň 3 různé metodiky k měření spokojenosti zákazníků a porovnejte jejich obsah.
2. U vámi zvoleného výrobku nebo služby definujte tzv. znaky spokojenosti zákazníků.
3. Navrhnete postup pro měření spokojenosti externích zákazníků v prostředí organizace, ve které pracujete.



Literatura k dalšímu studiu:

1. NENADÁL,J.-NOSKIEVIČOVÁ,D.-PETŘÍKOVÁ,R.-PLURA,J.-TOŠENOVSKÝ,J.-VYKYDAL,D.: Jak zvýšit výkonnost organizací (prostřednictvím vybraných měření). Ostrava. DTO. 2005, 204 s. (ISBN 80-02-01709-9)
2. NENADÁL,J.: Měření v systémech managementu jakosti. Druhé doplněné vydání. Praha. Management Press 2004, 335 s. (ISBN80-7264-054-6)
3. ALLEN,D.R.: Customer Satisfaction Research Management. Milwaukee. ASQ Quality Press. 2004, 248 s. (ISBN 0-87389-593-2)

4. MANAGEMENT PARTNERSTVÍ S DODAVATELI

Členění kapitoly:

- Pojmy související s managementem partnerství s dodavateli
- Procesy managementu partnerství s dodavateli
- Hodnocení dodavatelů a jejich rozvoj
- Komunikace s dodavateli a jejich motivace



Čas potřebný ke studiu: 90 minut



Cíl: Po prostudování této kapitoly

- porozumíte pojmosloví, které s danou problematikou souvisí;
- pochopíte základní kroky při měření spokojenosti a loajality externích zákazníků;
- budete schopni zvládnout základní metody vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků;
- pochopíte, co vše by měly organizace dělat pro trvalé uspokojování svých zákazníků.



Výklad

4.1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY MANAGEMENTU PARTNERSTVÍ S DODAVATELI

Součástí naplňování jakékoliv moderní koncepce managementu jakosti jsou i procesy, které jsou přímo spojeny s nakupováním. V dnešním světě totiž neexistuje organizace, která by nenakupovala to, co se obvykle označuje jako dodávky – tj. vstupní materiály, energie, informace, služby apod. Když jsme se dříve seznamovali se základními principy managementu jakosti, byl mezi nimi i jeden, který je s touto problematikou neobvykle úzce svázán: jde o princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli. Jeho efektivní aplikací je zvyšována kvalita vztahů mezi obchodními partnery, což je garancí i schopnosti dodávek plnit požadavky těch, kteří je nakupují. V současném managementu jakosti tedy už vůbec nejde o pouhou jakost dodávek (např. ve smyslu článku 7.4 normy ČSN EN ISO 9001), ale skutečně o oboustranně prospěšné vztahy s dodavateli, jejichž úroveň zaručí i trvalou schopnost dodávek uspokojovat požadavky odběratelské organizace. Právě tento fakt znamená určitou revoluční změnu v rozsahu a kvalitě vztahů mezi odběratelem a dodavatelem, díky níž jsme schopni se na dodavatele dívat ne jako na nepřátele, ale jako na partnery v našem podnikání. V posledních zhruba 15 letech je tak ve světě zřetelný trend mnoha organizací povýšit tradiční vztahy ke svým dodavatelům na vztahy partnerství. Proto se i my na tomto místě budeme stručně tomuto fenoménu věnovat.

Pojem partnerství bude v této kapitole hrát stěžejní roli. Proto zasluhuje vymezení. V oficiálním popisu EFQM Modelu Excellence lze nalézt i následující definici: *partnerství je pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu. Aplikujíc tuto definici, považujeme za partnerství s dodavateli takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu nejenom oběma obchodním partnerům, ale rovněž i konečným zákazníkům.*

Můžeme si nyní položit otázku, proč by toto partnerství mělo být rozvíjeno? S ohledem na množství zkušeností, které lze nalézt i ve velmi rozsáhlých internetových databázích, můžeme konstatovat, že význam partnerských vztahů s dodavateli podporují především následující okolnosti:

1. V celém světě je velmi zřetelný trend zejména velkých organizací ke koncentraci se na výhradně strategické oblasti podnikání, jako je marketing, vývoj, management jakosti, prodej, případně servis. Ostatní realizační procesy, včetně samotné výroby jsou „vytlačovány“ do míst, která přinášejí nižší náklady a tím i vyšší zisky. Tím jen narůstá počet a spektrum možných dodavatelů, dodavatelské řetězce se neustále obohacují o nové a nové dodavatelské subjekty a naopak, odběratelé od nich nekompromisně vyžadují často i tvrdší požadavky než od vlastních – interních dodavatelů. S tím logicky stoupají nároky na vzájemnou komunikaci a spolupráci.

2. Tento trend zároveň znamená, že trvale stoupá i podíl hodnoty dodávek na celkové hodnotě finálních produktů. Ten např. v automobilovém průmyslu činí už i více než 73 % a prognózy svědčí o dalším prohlubování této tendence. V oblasti nákladů to znamená, že neustále roste i podíl materiálových nákladů na celkových nákladech organizací.

3. Nedostatečná jakost dodávek se může výrazným způsobem podílet na vytváření negativního vnímání produktů odběratelů jejich zákazníky. Zkušenosti opakovaně potvrzují, že až 70 % všech stížností a reklamací spotřebitelů domácích spotřebičů je způsobeno vadami dílů a materiálů, které odběratelé nakupovali! Negativní vnímání a nespokojenost zákazníků se pak lavinovitě šíří do okolí prostřednictvím negativních referencí, jež mohou nakonec odběratelskou organizaci přivést do zásadních ekonomických problémů!

4. Velmi silný vliv na rozvoj vztahů dodavatelů a odběratelů může mít obecně známá logistická koncepce, označovaná jako JIT (Just – in – Time). Mnozí dokonce považují JIT a management jakosti za spojené nádoby, což má zřejmou logiku: uvědomíme-li si, že v některých ortodoxně rozvíjených systémech dodávek právě včas klesá objem dodávek na několik málo kusů, pak je jasné, že výskyt neshody v tak malém množství může vést u odběratele i k přerušení jeho procesů!

5. Je potřebné si uvědomit, že pokud odběratelé a dodavatelé naváží, byť i krátkodobý obchodní vztah, stanou se na sobě do určité míry závislí: odběratelé jsou závislí na včasnosti, jakosti i množství dodávek, na druhé straně dodavatelé nutně potřebují naprosto komplexní informace o požadavcích odběratele a samozřejmě i dodržování termínů plateb. Tyto skutečnosti jsou ale naprostým minimem, protože v opravdu partnerských vztazích pak míru závislosti zvyšují i přístupy odběratelů k poskytování tzv. technické pomoci, aktivní účast na společných projektech zlepšování, posuzování stavu vyzrálosti systémů managementu apod.

6. Mnoho zahraničních organizací si staví svou vlastní reputaci na tom, že spolupracují pouze s osvědčenými a excelentními dodavateli. Na chodbách správních budov odběratelských organizací je možné vidět plejádu kopií certifikátů, vyznamenání a jiných ocenění jejich dodavatelů, čímž dávají svým vlastním obchodním partnerům na vědomí, že svou vlastní spolehlivost garantují i s podporou adekvátních vztahů s dodavateli. A pracovníci obchodních oddělení rádi argumentují způsobilostí svých dodavatelů, jejich podílem na trhu apod. Orientace na vztahy s osvědčenými dodavateli je markantně vidět např. v oblasti automobilového průmyslu, kdy automobilky v čase náběhu nových výrob zcela záměrně nakupují pouze od prověřených a už dříve osvědčených dodavatelů. Snaží se tím eliminovat variabilitu jakosti dodávek na minimum, aby tím redukovali možný počet příčin vysoké

variability procesů nabíhajících výrob, která je praktickým problémem celosvětového charakteru.

7. Ze strany zahraničních dodavatelů je také evidentní snaha po „vtahování“ zákazníků – odběratelů už do procesu návrhu nových, resp. inovovaných produktů. Tato snaha musí být doprovázena velmi úzkou spoluprací, vzájemnou komunikací, důvěrou – tedy atributy, které jsou tak typické pro vzájemně prospěšné vztahy partnerství.

8. Mnohé zahraniční a už i některé české organizace se vydaly na cestu od pouhých certifikovaných systémů managementu (jakosti, environmentu, bezpečnosti apod.) k sofistikovaným modelům tzv. excelence (viz text další kapitoly této studijní opory). A prakticky všechny ve světě rozvíjené modely excelence staví i na rozvoji partnerských vztahů s dodavateli, které navíc nezanedbatelným způsobem ovlivňují i celkovou podnikovou kulturu – a jak známo, to je další ze slabých stránek valné části českých organizací!

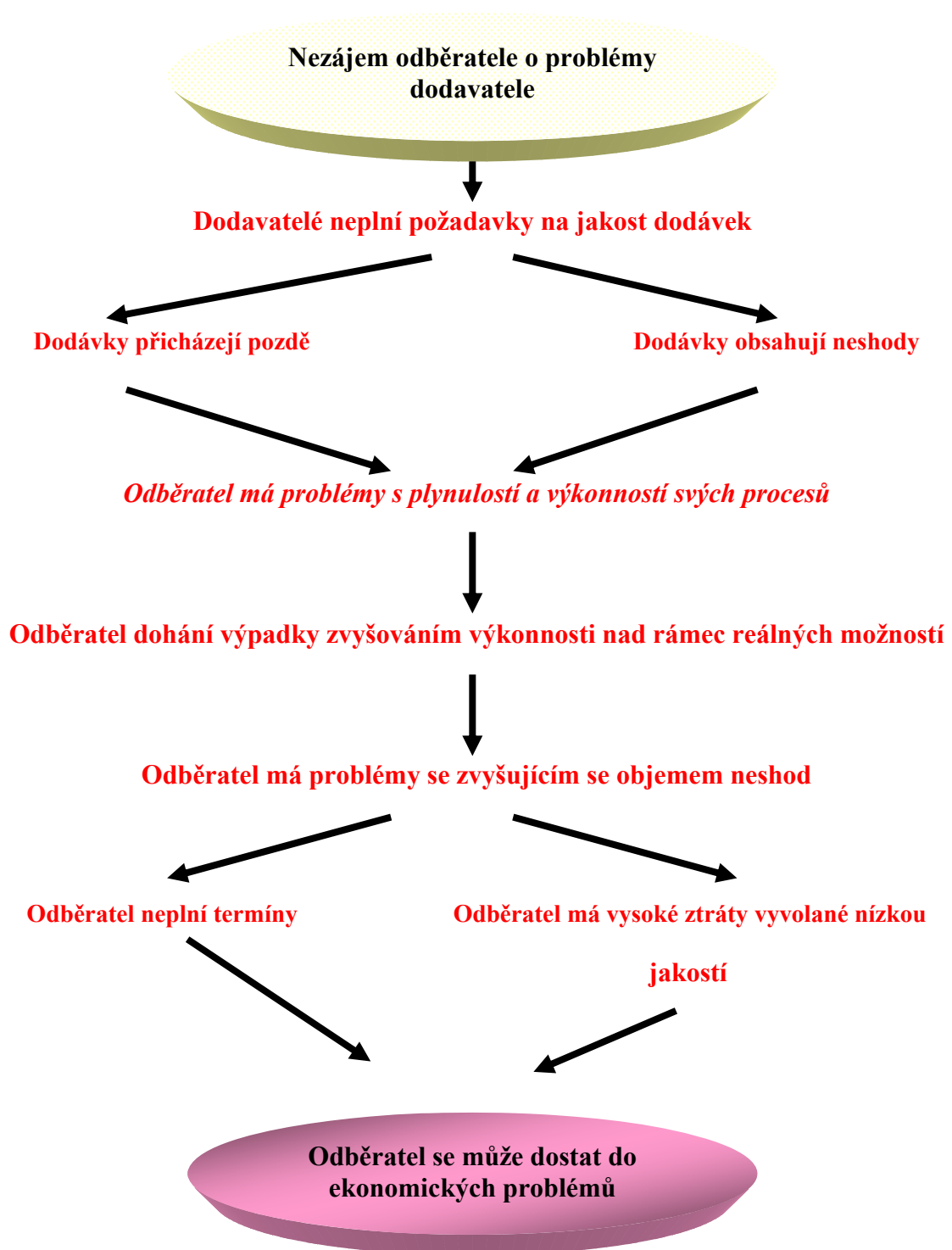
Všechny zde uváděné argumenty pak mohou v praxi velmi efektivně pomoci k tomu, že odběratelé přestanou své dodavatele vnímat jako jedno z největších rizikových míst, článek řetězu, který může selhat a kterému tím pádem nemůžeme nikdy a za žádných okolností důvěřovat. Je tedy mnoho zkušeností i faktů, které podporují ideu a filozofii vytváření vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli. Obrázkem 4.1 ilustrujme to, co může být důsledkem nekvalitních, resp. nefungujících vztahů s dodavateli.

4.2 PROGRAMY PARTNERSTVÍ S DODAVATELI JAKO SOUČÁST SYSTÉMŮ MANAGEMENTU JAKOSTI

V úvodu připomeňme, co od odběratelských organizací žádá v čl. 7.4 norma ČSN EN ISO 9001:

- a) aby řídily své procesy směrem k dodavatelům, své dodavatele hodnotily a vybíraly podle známých kritérií,
- b) aby sdělovaly svým dodavatelům své požadavky,
- c) aby realizovaly vhodné metody ověřování toho, zda dodávky plní požadavky a
- d) aby vedly o těchto aktivitách příslušné záznamy.

Nic víc, ale ani nic méně. Ostatně se stále přesvědčujeme o tom, že i tyto minimální požadavky činí mnohým organizacím značné problémy, zejména s ohledem na používané přístupy a metody.



Obr.4.1: Logický rámec důsledků nefungujících vztahů s dodavateli

O to nyní ale nepůjde. Chtěli bychom však podtrhnout, že v praxi jsou tyto požadavky často zabezpečovány jediným podnikovým útvarem a je jedno, zda se nazývá útvar nákupu, zásobování nebo nějak jinak.

Budování a rozvoj vztahů partnerství s dodavateli však vyžaduje trvalou angažovanost i mnohých jiných organizačních jednotek odběratelů, vrcholové vedení nevyjímaje! Proto se v této souvislosti hovoří o tzv. programech partnerství s dodavateli, které jsou považovány za nedílnou součást celkových systémů managementu odběratelských organizací a můžeme je interpretovat i jako určitý subsystém řízení orientovaný právě na rozvoj vztahů s dodavateli.

Možná si někteří z Vás si v této chvíli kladete zcela oprávněnou otázku, proč bychom podobné programy měli podporovat a rozvíjet? Odpověď je jednoduchá: základní strategický cíl tohoto programu spočívá ve vytvoření a neustálém zlepšování soustavy vztahů vzájemné důvěry mezi odběratelem a dodavatelem, která následně umožní dosáhnout stabilního a naprostého uspokojování potřeb a očekávání obou partnerských stran s co nejnižšími náklady. Od tohoto základního cíle lze však odvodit i některé dílčí cíle:

- zlepšit schopnost a pružnost dodavatele plnit požadavky odběratele,
- redukovat ztráty vyvolané nízkou jakostí u dodavatelů,
- zlepšit úroveň vzájemné komunikace,
- snížit tzv. celkové náklady zásobování odběratele,
- podpořit technologické a organizační inovace u obou partnerů,
- vytvořit prostředí ke trvalému zlepšování procesů apod.

Tyto paušálně deklarované cíle jsou však pouze ukázkou a značným zevšeobecněním některých zahraničních zkušeností, protože každá organizace má pochopitelně právo si vytvořit soustavu svých vlastních strategických cílů.

Pokud se ztotožníme se začleněním programu partnerství s dodavateli do celkového systému managementu odběratelské organizace a uvědomíme si, že systém managementu (stejně jako systém managementu jakosti) je souborem na sebe navazujících procesů, je nutné i program partnerství s dodavateli vidět jako množinu vzájemně provázaných procesů a činností, které v základním přiblížení mohou zahrnovat:

- 1. tvorbu politiky a strategie vztahů s dodavateli,**
- 2. definování požadavků na dodávky,**
- 3. hodnocení a výběr dodavatelů,**
- 4. společné plánování s dodavateli,**
- 5. posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele,**
- 6. ověřování shody dodávek,**
- 7. průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů,**
- 8. motivaci dodavatelů,**

9. neustálé zlepšování u dodavatelů,

10. komunikaci s dodavateli,

11. administrativu procesů partnerství s dodavateli,

12. neustálé zlepšování a rozvoj programu partnerství s dodavateli.

Uvedených 12 procesů však považujeme pouze jako vhodnou výchozí bázi a je samozřejmě reálné očekávat, že v některých případech budou obohaceny o další, zde nezmíněné aktivity.

4.3 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PROCESŮ PROGRAMŮ PARTNERSTVÍ S DODAVATELI

Podívejme se nyní blíže na některé z procesů programu partnerství s dodavateli, které jsme výše vytipovali.

4.3.1 Tvorba politiky a strategie vztahů s dodavateli

Když jsme v předchozím textu analyzovali roli vrcholového vedení v systémech managementu jakosti, zmínili jsme i potřebu přerozdělování politiky a cílů na všechny organizační jednotky. Jedním z výsledků tohoto přerozdělování je i nalezení odpovědí na některé otázky, které jsou ryze strategického rázu, třebaže se týkají právě vztahů s dodavateli. Vrcholové vedení odběratelských organizací by se v tomto případě mělo formou oficiální deklarace zabývat např. následujícími oblastmi:

a) Stanovením základny vztahů s dodavateli,

kdy jde o určení dlouhodobé platformy, na které budou vztahy s dodavateli utvářeny. Jako výchozí alternativy lze chápat rozvoj vztahů založených na nedůvěře, resp. vztahy postavené na vzájemné důvěře. Logickým doporučením by mělo být rozvíjet vztahy důvěry za podmínky opakovaného prokázání spolehlivosti dodavatelů.

b) Určením míry preference jakosti dodávek nad jinými hledisky,

protože je nutné vybalancovat dva hraniční stavy: preferovat výhradně nejnižší ceny dodávek na straně jedné, resp. jednoznačnou orientaci na špičkovou jakost. I zde se jako odpověď nabízí nalezení efektivního kompromisu, který se posléze musí projevit i v náročnosti požadavků, definovaných odběratelem na dodávky a samotné dodavatele.

c) Stanovením tzv. strategicky významných odběratelů,

jelikož odběratelské organizace budou vždy zápasit s omezeností svých zdrojů pro rozvoj programů partnerství s dodavateli. A určení klíčových dodavatelů (např. s pomocí Paterovy analýzy, metodou ABC, využitím dodavatelských matic a dalších nástrojů) se v tomto

kontextu jeví jako nutnost, protože právě s nimi by tyto programy měly být rozvíjeny s maximální intenzitou!

d) *Volbou mezi strategií dodavatelského vějíře nebo využíváním jediných dodavatelů,* což v praxi znamená rozhodování mezi tím, mít pro nakupované položky k dispozici více připravených dodavatelů nebo zda využívat jediného dodavatele. Jediný dodavatel ale automaticky neznámá, že se jedná o dodavatele monopolního, ale o dodavatele, kterého z určitých důvodů preferujeme před ostatními. Analýza silových polí může být pro tento účel velmi efektivní metodou, jež identifikuje a kvantifikuje přednosti a omezení každé z uvedených strategií.

e) *Určením klíče k redukci celkového počtu dodavatelů,* protože i jednoduchá logika vede k poznání, že rozsáhlá síť dodavatelů znamená zvyšování pracnosti, problémů i nákladů odběratele a ve vztahu k jakosti dodávek vede i ke zvyšování variability jejich znaků, nároků na identifikovatelnost dodávek apod.

f) *Rozhodnutím, zda volit interní nebo externí dodavatele,* když tato otázka nabývá na aktuálnosti v těch případech, kdy interní dodavatelé (tj. jiné organizační jednotky vlastní firmy) mohou mít pocit své nenahraditelnosti a začnou sklouzávat k manýrám monopolních dodavatelů.

g) *Hledáním míry preference dlouhodobých vztahů s dodavateli,* protože je třeba si uvědomit, že nabídka pouze krátkodobých obchodních vztahů staví každého z dodavatelů do velmi nepříjemné situace a nejistoty. Nabídka dlouhodobějších kontraktů se v praxi ukazuje jako jeden z neúčinnějších motivačních faktorů dodavatelů investovat do zlepšování svých vlastních procesů a tím i do zlepšování jakosti dodávek.

h) *Vymezením rozsahu a podmínek poskytování technické pomoci dodavatelům,* když se touto pomocí chápou jakékoliv aktivity, poskytované na náklady odběratele těm dodavatelům, kteří mají určité momentální problémy (např. s materiálovým krytím, transformací know-how apod.). Technická pomoc ve formě poskytování poradenství, zapůjčením měřicí techniky, přizváním zaměstnanců dodavatelských firem na programy výcviku odběratelů apod. je typickým prvkem rozvoje vzájemně prospěšných vztahů partnerství s dodavateli

i) *Zohledňováním společenské odpovědnosti,* což má vést za předpokladu, že tento princip uplatňuje odběratel k tomu, aby i dodavatelé respektovali svůj díl odpovědnosti za rozvoj komunity, zlepšování životního prostředí apod.

Bylo by samozřejmě možné diskutovat i další zajímavé oblasti politiky a strategie vztahů s dodavateli, nicméně předpokládáme, že i tyto kusé informace dokázaly přesvědčit o

tom, že i v programech partnerství s dodavateli má aplikace principů vůdcovství u odběratele své nezadatelné místo!

4.3.2 Definování požadavků na dodávky

Je plně v kompetenci odběratelů stanovit své požadavky směrem k budoucím dodávkám a dodavatelům. Třebaže tyto aktivity jsou tradiční součástí obchodních styků, je překvapující, kolik různých problémů je v praxi spojeno s nejednoznačným, opožděným a neúplným definováním, co vlastně od dodavatelů chceme. V současnosti lze všechny požadavky odběratelských organizací vázat na:

- požadavky na vlastní nakupované výrobky, resp. služby,
- požadavky na procesy a systémy managementu u dodavatelů a
- požadavky na další služby a činnosti spojené s dodáváním.

Do první skupiny požadavků na vlastní dodávky by měly patřit následující údaje:

- a) úplná nomenklatura a hodnoty znaků jakosti (pokud možno měřitelných),
- b) časové období platnosti hodnot znaků jakosti,
- c) stanovené postupy a jednotky měření a testování produktů,
- d) volba vhodného modulu posuzování shody (např. u dodávek z regulované sféry),
- e) definovaná kritéria přijatelnosti dodávek,
- f) termíny dodání, dodávané množství,
- g) požadavky na identifikaci a zpětnou sledovatelnost dodávek,
- h) očekávané maximální náklady vztahující se k dodávce apod.

V souboru požadavků na procesy a systémy u dodavatelů bychom neměli postrádat:

- i) požadavky na systémy managementu jakosti, environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- j) požadavky na způsobilost procesů u dodavatelů,
- k) způsoby zabezpečování jakosti u subdodavatelů (tedy organizací, od kterých nakupují dodavatelé),
- l) druhy přijímacích plánů, pokud se jako forma ověřování shody uplatňuje statistická přejímka,
- m) odpovědnosti za jednotlivé činnosti zabezpečování jakosti dodávek,
- n) způsoby komunikace s dodavateli, včetně komunikace o změnách a úpravách obchodních smluv,
- o) požadavky na rozsah spolupráce v průběhu plnění obchodní smlouvy, atd.

Mezi požadavky na další služby a činnosti mohou patřit:

- p) odkazy na nadřazenou legislativu,
- q) rozsah povinně vedených a udržovaných záznamů, včetně doby uchovávání těchto záznamů,
- r) požadavky na obaly, způsob přepravy a skladování,
- s) požadavky na certifikáty třetí stranou apod.

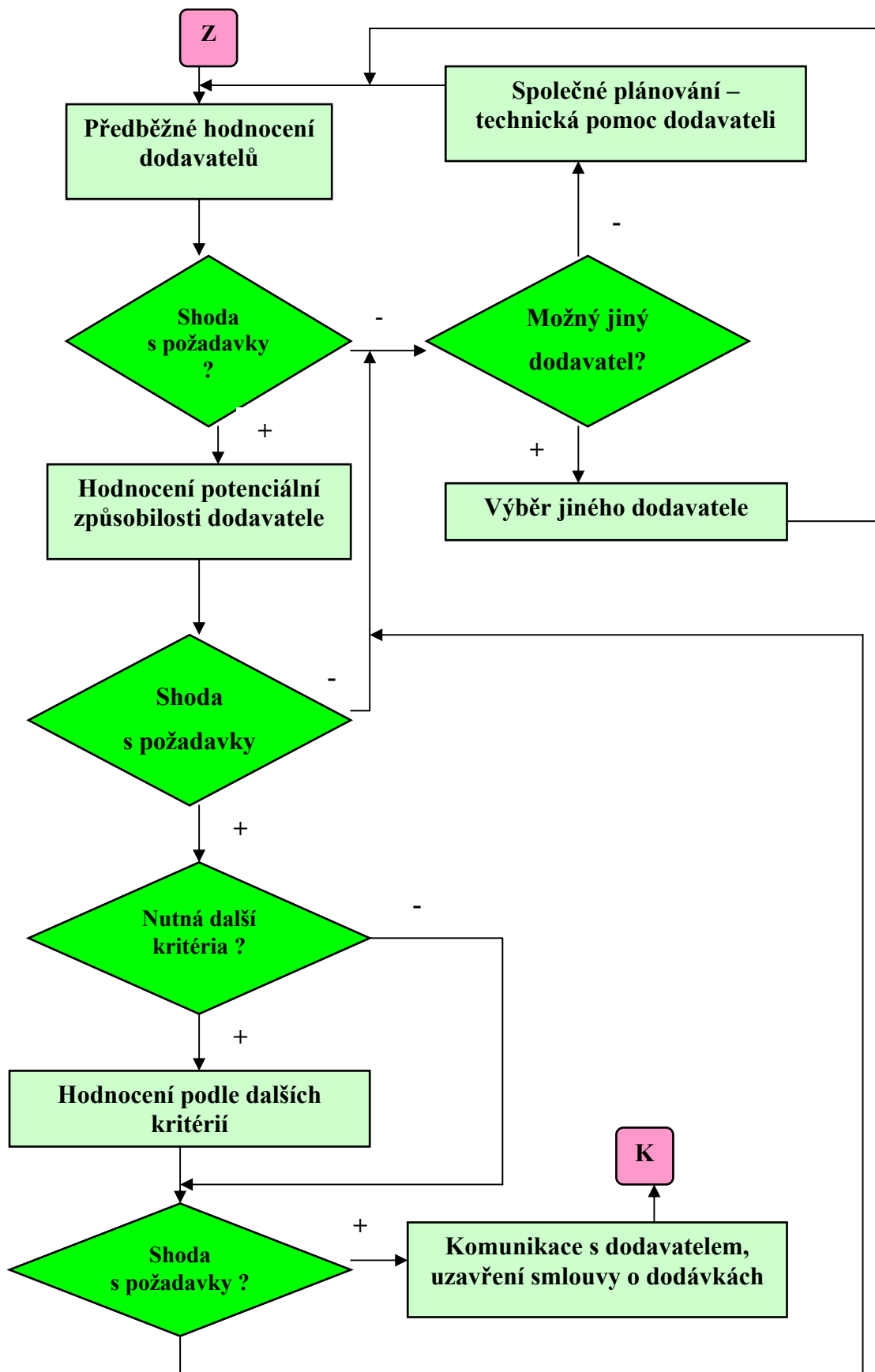
Tento výčet není vyčerpávající, protože je zřejmé, že v konkrétních podmínkách odběratelsko-dodavatelských vztahů se mohou vyskytovat i některé další požadavky, jako např. nutnost e-obchodování, důkazy o uplatňování zásad společenské odpovědnosti apod.

Jako velmi vhodný, ale praxí opomíjený přístup k definování požadavků na dodávky a dodavatele je bezesporu aplikace metody QFD (Quality Function Deployment). V zájmu kvality a komplexnosti definovaných požadavků je navíc vhodné před jejich odesláním uskutečnit u odběratele přezkoumání, nejenom ze strany právníků, ale také ze strany všech vlastníků procesů, které dotčené dodávky mohou ovlivnit!

4.3.3 Hodnocení a výběr dodavatelů

Tento soubor činností rovněž představuje standardní součást nakupování. Jejich smyslem je z mnoha potenciálních dodavatelů vybrat alespoň jednoho, který bude dlouhodobě schopen plnit požadavky dodavatele. Základní rámec hodnocení a výběru dodavatelů, které je nutné chápat jako prevenci před možnými budoucími problémy s dodávkami a nespolehlivostí dodavatele, uvádí vývojový diagram na obr. 4.2.

Předběžné hodnocení dodavatelů může být provedeno např. posouzením shody pilotních fyzických vzorků budoucí dodávky, přezkoumáním záznamu o stavu systému managementu dodavatele, analýzou referencí jiných odběratelů apod. Na webovských portálech mnoha organizací lze nalézt velké množství vstupních hodnotících dotazníků, které mají vyplňovat a potenciálním odběratelům zasílat zástupci dodavatelů, aby na jejich základě odběratel mohl realizovat první fázi hodnocení a výběru dodavatelů. Jako příklad může sloužit přístup fy Boeing. Je nasnadě, že ani zjištění plné shody u tohoto předběžného hodnocení nemůže být spolehlivým indikátorem skutečných schopností dodavatelů a proto stěžejním krokem je hodnocení potenciální způsobilosti dodavatele. V současnosti naprosto převládajícím přístupem k tomuto hodnocení je vykonání auditu systému



Obr. 4.2: Rámcový postup při hodnocení a výběru dodavatelů

managementu přímo u potenciálních dodavatelů. Rozsah, kritéria a oblasti těchto auditů si stanovuje odběratelská organizace a jsou v souladu s obecnými zásadami a postupy auditování. Stav systému managementu je důležitým, ale nikoliv jediným výběrovým kritériem. Mezi další, v praxi často se vyskytující výběrová kritéria, můžeme zařadit např. vzdálenost dodavatele, nabízené platební podmínky, zkušenosti s daným dodavatelem z minulosti apod. Ve všeobecnosti bychom mohli varovat před uplatňováním samotné ceny dodávky jako klíčového výběrového kritéria. Mnohé zkušenosti totiž potvrzují, že atraktivní a nízké nabízené ceny se mohou v průběhu naplňování obchodního kontraktu navýšit i o velmi vysoké dodatečné výdaje odběratele, např. na opakované ověřování shody, ztráty na výkonech z titulu neshodnosti dodávek, celních poplatků apod. Hodnocení a výběr dodavatelů tak získává rozměr vícekritériálního posuzování, do kterého vstupuje i otázka určení vah jednotlivých kritérií a také uplatnění vhodné metody celkového posouzení dodavatele. Některé ukázky a praktické příklady vícekritériálního hodnocení uvádí např. doporučená literatura ke studiu.

4.3.4 Společné plánování s dodavateli

Jedním z výrazných trendů posledních let ve vývoji vztahů mezi odběrateli a dodavateli jsou aktivity, které se nejčastěji označují jako tzv. společné plánování. Pod tímto pojmem se chápou činnosti realizované společnými týmy zástupců obou obchodních partnerů s cílem optimalizace procesů managementu partnerství s dodavateli. Zásadně platí, že čím jsou vztahy partnerství intenzivnější, tím jsou i aktivity společného plánování účinnější. Přednostně by společné plánování mělo být rozvíjeno s dodavateli strategicky významnými a také s těmi, kteří mají svým způsobem monopolní postavení. Strategie win – win, umožňující využívat efekty oběma partnery, je přitom základním imperativem jakýchkoliv aktivit společného plánování!

Zkušenosti ukazují, že se společné plánování s dodavateli realizuje ve čtyřech základních oblastech:

- plánování jakosti dodávek,
- ekonomické plánování,
- procesně orientované plánování a
- plánování manažerských aktivit.

Společné plánování jakosti dodávek je orientováno na dosažení konsensu o tom, co bude od dodávek očekávat odběratel. Je velmi efektivní, pokud už ve fázi definování požadavků na

dodávky jsou tyto požadavky odvozovány od požadavků na finální produkty a zároveň komunikovány s dodavateli.

Společné ekonomické plánování hledá možnosti optimalizace struktury výdajů u dodavatele, protože je i v zájmu odběratelů, aby se do cen dodávek neskrývaly určité problémy, které se promítají do vysokých nákladů dodavatelů. Vhodným přístupem mohou být analýzy výdajů vztahujících se k jakosti u dodavatelů.

Společné procesně orientované plánování se zaměřuje na projektování a zlepšování procesů u dodavatelů, včetně identifikovatelnosti dodávek, podmínek skladování a přepravy, rozsahu využívání metody FMEA, resp. na jiné stránky, které si u dodavatelů z tohoto pohledu zasluhují pozornost.

Poslední z oblastí, nazvaná jako společné plánování manažerských aktivit, by měla být předmětem společných mítinků vrcholového vedení obou partnerských organizací, v rámci kterých by se určily způsoby vzájemné komunikace, formy sdílení dobré praxe, rozsah technické pomoci apod.

Svět managementu jakosti, sevřený normami ISO ř. 9000 zatím takové aktivity nezná. Jsou však jedněmi z klíčových pro dosahování vzájemné důvěry mezi odběrateli a dodavateli.

4.3.5 Posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele

V předchozím textu jsme už jednou zmínili potřebu hodnocení stavu systému managementu u potenciálních dodavatelů v rámci jejich hodnocení a výběru. Proto musíme zdůraznit, že mezi posuzováním stavu systému managementu v procesech hodnocení a výběru dodavatelů a posuzováním, jež bude prezentováno nyní je podstatný rozdíl: týká se cílů posuzování. Zatímco v rámci hodnocení a výběru dodavatelů jde vždy na prvním místě o posouzení dlouhodobého potenciálu plnit požadavky odběratele, tak u posuzování realizovaného už v průběhu obchodních vztahů jde především o nástroj odhalování dalších příležitostí ke zlepšování u dodavatelů!

Vyzrálostí systémů managementu budeme přitom chápat reálně dosaženou úroveň rozvoje systémů managementu dodavatelské organizace. Tu je nutné považovat za nejdůležitější podmínku i záruku trvalé schopnosti poskytovat výrobky i služby, jež splňují všechny požadavky zainteresovaných stran: bez moderního a skutečně vyzrálého systému řízení u dodavatelů nelze očekávat vysokou jakost a spolehlivost samotných dodávek! A to je hlavní důvod toho, proč se v rámci programů partnerství s dodavateli u mnoha světových organizací objevují jako naprosto samozřejmé společné aktivity směřující k popisu a kvantifikaci stavu vyzrálosti systémů managementu u jejich dodavatelů. Hlavní cíle tohoto

posuzování jsme už zmínili, dalším je pak verifikace (potvrzení) toho, že vybraní dodavatelé budou způsobilí i k uzavírání dlouhodobějších kontraktů, když je tato verifikace realizována odběratelem nebo jím zvolenou třetí stranou (tedy nezávislou a těmto aktivitám plně kompetentní organizací). Bez ohledu na to, jaké přístupy a metody jsou k tomuto posuzování využívány, přinášejí oběma partnerům nezanedbatelné efekty. Pro dodavatele jde zejména o následující skutečnosti:

- odhaluje mnohé oblasti dalšího zlepšování a rozvoje, jež ovlivní i jeho schopnost uspokojovat své externí zákazníky a umožní i snižování nákladů,
- zvyšuje se jeho schopnost pružné a efektivní reakce na nové a náročnější požadavky odběratelů,
- rozšiřuje oblasti vzájemné komunikace s odběrateli, když výsledky tohoto posuzování jsou velmi hodnotnou zpětnou vazbou od odběratelů, zabraňující možné stagnaci dodavatele,
- výsledky mohou být dodavatelem využívány i v rámci jeho marketingových aktivit,
- je procesem učení se na základě odhalování nedostatků a slabín, které z důvodů časté „profesní slepoty“ sami zaměstnanci dodavatelské organizace nevnímají jako oblasti možného rozvoje, apod.

Samozřejmě, i pro odběratele toto posuzování má význam:

- jsou vytvářeny záruky budoucí stability jakosti dodávek a minimalizace problémů s jejich dodáváním,
- zvyšuje se schopnost dodavatelů dodávat v režimu „právě včas“,
- díky tomu se zvyšuje i výkonnost odběratele, měřená produktivitou, efektivností, výtěžností vstupů, návratností kapitálu a jinými ukazateli,
- získávají se důležité a objektivní informace, které mohou být využívány v budoucích procesech hodnocení a výběru dodavatelů,
- zjištěné příklady dobré praxe mohou být efektivně využity i odběratelem v rámci jeho vlastního zlepšování, atd.

Rozbory reálných přístupů k posuzování stavu vyzrálosti systémů managementu u dodavatelů ve světě potvrzují, že zde dominují dva základní:

- a) realizace různých druhů auditů systémů managementu u dodavatelské organizace,
- b) sebehodnocení dodavatelů.

Zatímco problematikou auditování se zabývala výuka v rámci předmětu systémy managementu jakosti I, o sebehodnocení se dozvíme základní informace později. U obou se

však široce využívají zásady týmové práce a účasti kompetentních zástupců obou obchodních partnerů.

4.3.6 Ověřování shody dodávek

Ověřování shody dodávek představuje bezesporu jeden z nejtradičnějších procesů i v klasickém pojetí nakupování a bude nesporně i součástí všech programů partnerství s dodavatelem v budoucnosti. Protože tak jako neexistuje na světě nic dokonalého, nedá se předpokládat ani to, že by se v dodávaných výrobcích nebo službách nikdy nevyskytly žádné odchylky od odběratelem specifikovaných požadavků, jež dále budeme označovat jako neshody. Pod ověřováním shody dodávek budeme v této souvislosti chápat proces, v rámci kterého obchodní partneři (tzn. odběratel, resp. i dodavatel) potvrzují na základě objektivních důkazů, že specifikované požadavky na dodávky byly nebo nebyly splněny.

Existuje ještě stále nemalý počet organizací, které v ověřování shody dodávek vidí rozhodující nástroj zabezpečování jakosti toho, co nakupují. Tuto falešnou představu musíme vyvrátit, protože ověřování shody dodávek má kromě toho, že poskytuje důkazy o shodě nebo neshodě, už jen funkci určitého filtru, který má zabránit tomu, aby odběratel případně nezačal zpracovávat a využívat dodávky, které mají odchylky od požadovaného stavu. Navíc jde o typický proces, který nepřidává hodnotu, naopak pohlcuje někdy i poměrně vysoké výdaje!

Tradiční organizace ověřování shody dodávek vychází z toho, že odběratel po dodání určitého objemu nakoupeného zboží podrobí tuto dodávku vstupní kontrole (množstevní i ověřování jakosti). Je ale také možné, aby ověřování shody prováděl dodavatel těsně před expedicí svých produktů odběratelům, kterým pak poskytuje i záznamy o výsledcích tohoto ověřování. A v praxi se vyskytují i situace, kdy oba obchodní partneři přenechávají ověřování shody dodávek třetí, nezávislé straně, reprezentované buď akreditovanými zkušebními laboratořemi, resp. speciálními přejímači, což jsou specialisté zmocnění odběratelem k výkonu funkcí ověřování shody dodávek např. přímo u dodavatele. Je nasnadě, že pokud odběratel volí tuto formu realizace ověřování shody dodávek, musí být její podmínky i postupy definovány ve smlouvě o dodávkách.

Způsoby ověřování shody a možné základní varianty uvádí tab. 4.1., kde SPC reprezentuje tzv. statistickou regulaci procesů.

Z tabulky je možné učinit některé závěry:

- ve vztazích, kde převládá vzájemná nedůvěra obchodních partnerů, se jako častá využívá opakovaná stoprocentní kontrola dodávek, se všemi neduhy, které z toho plynou,

- ve vztazích založených na vzájemné důvěře, lze přejít k nejméně náročným způsobům tzv. akceptované kontroly, kdy odběratel své aktivity ověřování ruší a plně akceptuje záznamy (např. atesty, certifikáty apod.) o jakosti dodávek, předložené dodavatelem,
- v mnoha situacích lze za velmi vhodný přístup k ověřování shody dodávek považovat statistické přejímky, tak jak jsou vysvětlovány v jiných předmětech studia tohoto oboru.

Tab. 4.1: Varianty ověřování shody dodávek

Varianta	Činnosti dodavatele	Činnosti odběratele	Míra prevence vůči výskytu a odhalení neshod v dodávkách
1.	Bez výstupní kontroly jakosti	Přijímá vše, 100 %-ní kontrola až ve výrobě	Téměř žádná
2.	Bez systému zabezpečování jakosti	100 %-ní kontrola na vstupu	Minimální
3.	100 %-ní kontrola na výstupu (před expedicí)	100 %-ní kontrola na vstupu	Malá
4.	100 %-ní kontrola na výstupu	Výběrová kontrola na vstupu	Malá, ale s nižšími náklady odběratele
5.	100 %-ní kontrola ve výrobě a výběrová kontrola na výstupu	Výběrová kontrola na vstupu	Střední
6.	SPC ve výrobě, výběrová kontrola na výstupu	Namátková kontrola na vstupu	Poměrně vysoká
7.	SPC ve výrobě, namátková kontrola na výstupu	Namátková kontrola na vstupu	Vysoká zásluhou dlouhodobé a vysoké způsobilosti procesů u dodavatele
8.	SPC ve výrobě bez výstupní kontroly	Přechod na tzv. akceptovanou kontrolu	Maximální

4.3.7 Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů

Očekává se (a např. norma ČSN EN ISO 9001 to také v článku 7.4 vyžaduje), že odběratelé budou v průběhu kontraktů průběžně a opakovaně hodnotit výkonnost svých dodavatelů. Výkonnost dodavatelů je dána jejich okamžitou schopností plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem. V čem můžeme vidět význam tohoto typu hodnocení dodavatelů? Jde např. o to, že:

a) Postupy sběru a vyhodnocování dat o momentální schopnosti dodavatele plnit požadavky smlouvy vytváří předpoklady pro odhalování příležitostí ke zlepšování u dodavatelů, resp. pro přijímání účinných preventivních opatření před zhoršováním posuzovaného a už jednou

dosaženého stavu. Je logické, že výsledky tohoto hodnocení musí být s dodavatelem systematicky komunikovány, protože až potom mají skutečný smysl!

b) Výsledky hodnocení výkonnosti dodavatelů mohou být vhodně využívány i pro rozhodování o tom, komu přidělíme další zakázky, tzn. je vhodné je využívat v situacích, kdy si vybíráme dodavatele k novým dodávkám, v souladu s postupy, které byly popsány už dříve.

c) Výstupy z opakovaného hodnocení výkonnosti dodavatelů mohou představovat objektivní informace při rozhodování o tom, kteří z dodavatelů si zasluhují skutečného uznání, např. formou veřejných ocenění.

d) Vhodně nastavený systém hodnocení výkonnosti dodavatelů vede k účinné integraci zájmů, aktivit i komunikace různých organizačních útvarů odběratele, např. nákupu, výroby, logistiky, řízení jakosti, řízení lidských zdrojů, ekonomiky apod. Z těchto i některých dalších míst se totiž mohou shromažďovat údaje, které budou potřebné pro posouzení reálné schopnosti dodavatele plnit požadavky odběratele.

e) Objektivní měření okamžité výkonnosti dodavatelů eliminuje značné riziko unáhlených rozhodnutí odběratele při náhodném selhání dodavatelů. Osobně vnímáme tento aspekt hodnocení výkonnosti dodavatelů jako minimálně stejně závažný, jako je odhalování příležitostí ke zlepšování u dodavatelů.

Důvodů pro vytvoření a uplatňování vhodných postupů hodnocení výkonnosti dodavatelů tedy existuje dostatek. Podívejme se proto, jak lze k tomuto hodnocení v praxi přistupovat. Jsme toho názoru, že jako nejvhodnější se ukazuje zohledňovat při opakovaném hodnocení výkonnosti dodavatelů prvky jakosti dodávek, termínů a nákladů, spojených s konkrétními dodávkami. Tyto prvky je nutné vzájemně skloubit do co nejjednodušší metodiky, která umožní kvantifikovat výkonnost dodavatele. Ze všech možných přístupů ilustrujme posuzování výkonnosti dodavatele pomocí tzv. ukazatele jakosti práce dodavatele U_{QD} :

$$U_{QD} = P_n \cdot w_n + P_o \cdot w_o + P_z \cdot w_z \quad [\%] \quad (4.1)$$

V tomto vztahu zastupují:

P_n – podíl neshod v konkrétní dodávce:

$$P_n = \frac{O_n}{O_c} \cdot 100 \quad [\%] \quad (4.2)$$

O_n – neshodná část dodávky,

O_c – celkový objem dodávky,

P_o – podíl opožděně dodaného objemu dodávky:

$$P_o = \frac{O_o}{O_c} \cdot 100 \quad [\%] \quad (4.3)$$

O_o – objem opožděně dodané části dodávky,

P_z – podíl nesplněných dalších závazků (např. nezajištění přepravy, nedodané atesty apod.):

$$P_z = \frac{O_{nz}}{O_{cz}} \cdot 100 \quad [\%] \quad (4.4)$$

O_{nz} – počet nebo hodnota nesplněných závazků ze strany dodavatele,

O_{cz} – celkový počet nebo hodnota dalších závazků dodavatele, vztahující se ke konkrétní dodávce,

w_n, w_o, w_z – váhy jednotlivých prvků hodnocení, tj. podílu neshod, opožděně dodaných částí dodávky a neplněných závazků, přičemž musí platit:

$$w_n + w_o + w_z = 1 \quad (4.5)$$

Je vidět, že aplikace tohoto přístupu k hodnocení výkonnosti dodavatelů není náročná na sběr dat a může být využita prakticky v jakýchkoliv situacích, včetně dodávek určitých služeb. Z konstrukce ukazatele U_{QD} vyplývá, že čím je jeho hodnota vyšší, tím je výkonnost dodavatele horší. A tak výroky o výkonnosti dodavatelů by bylo možné učinit např. podle následující tabulky:

Tab.4.2: Posuzování výkonnosti dodavatele na základě ukazatele jakosti práce

Hodnota ukazatele jakosti práce dodavatele U_{QD}	Výrok o reálné výkonnosti dodavatele
0 – 1 %	Plně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
1,01 – 2 %	Podmíněně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
více než 2%	Nevyhovující dodavatel k dalším dodávkám

4.3.8 Komunikace s dodavateli

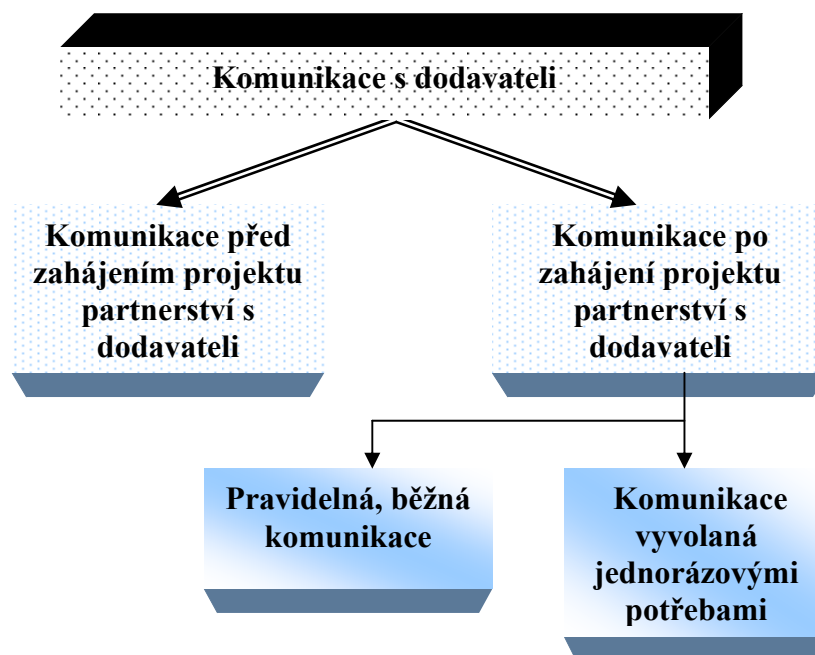
Mnozí zástupci odběratelů i dodavatelů by potvrdili, jak významnou, ale mnohdy nezvládnutou součástí obchodních styků je právě vzájemná komunikace.

Termín „komunikace“ je nejčastěji definován jako vzájemná výměna a sdílení informací. Ve vztazích mezi odběrateli a dodavateli pak jde např. i to, že:

- komunikace odběratelů s dodavateli (a samozřejmě i naopak) musí být formována a rozvíjena jako oboustranný tok informací,

- informace a někdy i nepříjemná fakta nesmí být úmyslně před obchodními partnery (pokud je skutečně za partnery považujeme!) zatajovány nebo zkreslovány,
- vyměňovat a sdílet se mají v co největším rozsahu i informace popisující tu nejlepší možnou praxi a zkušenosti,
- právě sdílení všech důležitých informací přidává hodnotu oběma zainteresovaným stranám, tj. jak odběrateli, tak i dodavateli.

Pro hledání těch nejefektivnějších cest ke vzájemné komunikaci může být východiskem uvědomění si toho, jaké druhy komunikace můžeme v programech partnerství s dodavateli identifikovat. Základní vymezení uvádí obr. 4.3.



Obr. 4.3: Základní druhy komunikace v programech partnerství s dodavateli

Komunikace před zahájením programu partnerství s dodavateli by měla být především v režii vrcholových manažerů organizací, protože by měla zahrnovat sdělování důvodů a cílů budoucího partnerství, vymezení úloh obou organizací v tomto programu a ustanovení společného týmu pro realizaci projektu partnerství s dodavateli.

Komunikace po zahájení programu partnerství s dodavateli už může probíhat v mnoha paralelních kanálech mezi mnohými odborníky a manažery všech dotčených organizací. Zatímco typickou oblastí komunikace vyvolané jednorázovými změnami může být řešení stížností a reklamací, výměna údajů při změnách adres, telefonních čísel, realizace technických změn v požadavcích na dodávky apod., pravidelná komunikace může zahrnovat

velmi širokou škálu informací, od plánů jakosti dodávek, přes řešení opakujících se problémů, sdílení příkladů dobré praxe až po oznamování výsledků opakovaného hodnocení dodavatelů.

4.3.9 Motivace dodavatelů

Tak jak se v systémech managementu rozvíjejí systémy motivace lidí, je žádoucí i ve vztazích směrem k dodavatelům využívat vhodné přístupy a formy motivace – ovšem s jednou zásadní změnou: zde půjde o motivaci právnických, nikoliv fyzických osob! Jinak ale mnohá známa pravidla motivace lidí platí i při motivaci dodavatelů. Můžeme tedy hovořit o motivaci hmotné a nehmotné, pozitivní, resp. negativní. Uvedme alespoň strohý výčet možností, které se zde odběratelům naskýtají.

Hmotná motivace pozitivní:

- ochota přistupovat na vyšší ceny dodávek za předem dohodnutých podmínek,
- přímý prodej produktů zaměstnancům vybraných dodavatelů za příznivější ceny než na trhu,
- nabídky dlouhodobých kontraktů a vztahů apod.

Hmotná motivace negativní:

- vypovězení obchodní smlouvy,
- zneužívání odběratelského monopolu,
- zařazování na listiny „hříšníků“ a jejich zveřejňování, atd.

Nehmotná motivace pozitivní:

- komunikace strategie a cílů odběratele s dodavatelem,
- společné plánování s dodavatelem,
- vtahování dodavatele už do etap návrhu u odběratele jejich zahrnutím do týmů aplikujících metody a nástroje plánování, jako jsou QFD, FMEA apod.,
- pravidelné vyhledávání a oceňování nejlepších dodavatelů,
- komunikace výsledků hodnocení výkonnosti dodavatelů, apod.

Nehmotná motivace negativní:

- nasazování velmi častých auditů na produkty, procesy a systémy managementu u dodavatele,
- nutnost dodávat na trh výhradně přes centrální sklady odběratelů,
- zveřejňování výsledků soudních sporů s dodavatelem atd.

Uvedený přehled není zcela určitě vyčerpávající, ale je důkazem o tom, že jestliže má odběratel o dodavatele skutečný zájem, může najít v konkrétních podmínkách celou řadu přístupů a nástrojů k tomu, jak dodavatele motivovat k vyšší výkonnosti – a to i v situacích,

kdy z rozličných důvodů může mít dodavatel téměř nebo úplně monopolní postavení. Ani monopolní dodavatelé už totiž dnes nemohou z ryze prestižních důvodů názory a požadavky odběratelů ignorovat! Je logické, že v programech partnerství s dodavateli by odběratelé měli negativní formy motivace uplatňovat co nejméně. Strach a nejistota jsou bezesporu tím nejhorším stimulem k vyšší výkonnosti – to co platí u motivace individuální, platí určitě i v případě motivace organizací.

Vymezený rozsah nedovoluje se aspektům partnerství s dodavateli věnovat podrobněji. Ale i tento poněkud strohý popis možností ukazuje, že ve vztazích mezi obchodními partnery lze dosahovat nové úrovně, což se logicky odrazí i ve schopnostech a ochotě dodavatelů trvale plnit požadavky odběratelů. Pokud čtenáře tato kapitola zaujala, doporučujeme zejména k bližšímu studiu literaturu [1], která se problematikou rozvoje vztahů s dodavateli tématicky věnuje do mnohem větší hloubky, včetně velkého množství ilustrativních příkladů, skutečných ukázek dobré praxe i případových studií.



Shrnutí pojmů:

Po prostudování této kapitoly by vám měly být jasné následující pojmy:

- **partnerství s dodavateli;**
- **program partnerství s dodavateli;**
- **hodnocení a výběr dodavatelů;**
- **společné plánování s dodavateli;**
- **komunikace a motivace vůči dodavatelům.**



Otázky:

1. Jaký je obsahový rozdíl mezi nakupováním a partnerstvím s dodavateli?
2. Jak byste charakterizovali pojem „partnerství“, resp. „strategie win-win“?
3. Jaké procesy by měly být zařazeny do programů partnerství s dodavateli?
4. Na co by se měla soustředit deklarace politiky vztahů s dodavateli?
5. Zmiňuje se o partnerství s dodavateli norma ČSN EN ISO 9001?
6. Jaký je rozdíl mezi aktivitami hodnocení a výběru dodavatelů a opakovaným hodnocením jejich výkonnosti?
7. Jaké oblasti rozvíjí tzv. společné plánování s dodavateli?
8. Jaký je smysl posuzování stavu vyzrálosti systému managementu u

dodavatelů?

9. Jaké máte osobní zkušenosti s prosazováním principu partnerství s dodavateli ve vaší organizaci?
10. Jaké formy motivace dodavatelů vaše organizace uplatňuje a proč?



Úlohy k řešení:

1. Vyhledejte na www. stránkách různých organizací alespoň pět deklarácí politiky vztahů s dodavateli a porovnejte jejich obsah.
2. Definujte alespoň tři různá kritéria pro výběr tzv. klíčových dodavatelů .
3. Identifikujte podmínky, za jakých by bylo možné ve vaší organizaci zavést program partnerství s dodavateli.



Literatura k dalšímu studiu:

1. NENADÁL, J.: Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování. Praha. Management Press. 2006, 323 s. (ISBN 80-7261-152-6)
2. NENADÁL, J.- NOSKIEVIČOVÁ, D.-PETŘÍKOVÁ, R.-PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. Praha. Management Press. 2008, 384 s (ISBN 978-80-7261-186-7)
3. FERNANDEZ, R.R.: Total Quality in Purchasing and Supplier Management. Delray Beach. St. Lucie Press. 1995, 327 s. (ISBN 1-884015-00-X)

5. EFQM MODEL EXCELENCE A SEBEHODNOCENÍ

Členění kapitoly:

- Pojem a principy excelence
- Popis kritérií EFQM Modelu Excelence
- Význam a možnosti uplatnění EFQM Modelu Excelence v praxi
- Sebehodnocení, význam, postupy a techniky
- Hodnotící rámec RADAR a jeho aplikace



Čas potřebný ke studiu: 120 minut



Cíl: Po prostudování této kapitoly

- Pochopíte, že pojem „excelence“ představuje dnes odborný termín, který je ve světě široce používán;
- porozumíte osmi základním principům excelence organizací;
- se dozvíte základní informace o struktuře, kritériích a uplatnění tzv. EFQM Modelu Excelence;
- pochopíte smysl a postupy tzv. sebehodnocení organizací,
- zjistíte, že existují nástroje pro kvantifikaci stavu vyzrálosti systémů managementu organizací



Výklad

Velmi výrazným trendem posledního desetiletí je intenzivní příklon mnoha světových organizací k aplikaci modelů tzv. podnikové excelence, které jsou výrazem snah o efektivní zvládnutí přístupů a zásad TQM.

Tento trend je v Evropě reprezentován zejména aktivitami podporovanými Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM), jejíž posláním je od r. 1988 právě podpora organizací k TQM. Tato nadace v posledních letech formulovala osm základních principů excelence organizací pro praktické použití v různých typech organizací doporučuje tzv. EFQM Model Excellence. O těchto skutečnostech nyní stručně pojednáme.

5.1 POJEM A PRINCIPY EXCELENCE

EFQM definuje pojem *excelence jako vynikající působení v oblasti řízení organizací a dosahovaných výsledcích založené na souboru principů, zahrnujících orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a stálost účelu, management prostřednictvím procesů a faktů, rozvoj a angažovanost lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, rozvoj partnerství a sociální odpovědnost*. Obr. 5.1 ukazuje provázanost těchto principů.

Jednotlivé principy stručně přiblížíme.

Princip orientace na výsledky:

Každý řídicí pracovník se logicky zajímá o výsledky, které organizace dosahuje. Je nutné si však uvědomit, že excelentní ekonomické i další výsledky (objem zisku, podíl na trhu, hodnota akcií, úspory nákladů apod.) organizací jsou podmíněny aplikací dalších principů excelence.

Princip zaměření na zákazníka

Pojem „zákazník“ definuje norma ČSN EN ISO 9000: zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. Podstatou tohoto principu je pak následující tvrzení: externí zákazníci jsou konečným arbitrem, rozhodujícím o existenci organizací. Ty by proto měly dělat všechno pro trvalé uspokojování jejich požadavků.



Obr. 5.1: Základní principy excelence organizací

Tento výrok je pro všechny manažery naprosto srozumitelný. Problém však vzniká, když si položíme otázku co by organizace pro naplňování tohoto principu měly dělat? Výčet nejdůležitějších procesů a činností může obsahovat např.:

1. definování toho, kdo je pro organizaci zákazníkem, protože konečný spotřebitel nemusí být vždy jedinou skupinou zákazníků,
2. systematické zkoumání a porozumění požadavků zákazníků, realizované s podporou mnohých marketingových technik nebo i přezkoumáváním požadavků v poptávkách, resp. jiných formách informací přicházejících od zákazníků,
3. definování cílů organizace tak, aby byly v souladu s požadavky externích zákazníků,
4. systematická komunikace požadavků zákazníků v organizaci, vedená a podporovaná vrcholovým vedením tak, aby byly tyto požadavky srozumitelné všem zaměstnancům,
5. rychlé a efektivní plnění požadavků zákazníků - tedy pružná reakce v podobě rychlého poskytnutí žádané služby, výroby při co nejmenší spotřebě zdrojů apod.,

6. systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků nejlépe formou pravidelných zkoumání názorů reprezentativního vzorku zákazníků na dodané produkty,
7. rozvoj vztahů se zákazníky apod.

Princip vůdcovství a stálosti účelu

Tento princip je bezesporu jedním z klíčových pro systémy řízení. Bohužel, v mnoha našich organizacích představuje choulostivou a často nezávládnutou oblast managementu! Podstata tohoto principu je ukryta ve výroku o tom, že řídicí pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování.

Princip vůdcovství kromě jiného vyžaduje od manažerů organizací zejména následující aktivity:

1. systematické zkoumání a porozumění potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran. Tím tento princip navazuje na předchozí zásadu,
2. definování jasné a na zájmy zainteresovaných stran orientované mise, vize, hodnot, politiky a strategie. Právě absence zejména veřejně deklarovaných a sdělovaných vyhlášení, jako jsou mise, vize a hodnoty organizace a rovněž nedocení jejich významu i z pozice vrcholových manažerů patří k častým nedostatkům systémů řízení českých organizací,
3. stanovení takových cílů organizace, jež budou ve všech oblastech (včetně ochrany životního prostředí apod.) výzvou současnosti,
4. trvalá role skutečných lídrů na všech úrovních řízení organizace, což reprezentuje požadavek, aby všichni řídicí pracovníci byli pro své podřízené nejenom přirozenou autoritou, ale doslova vzorem v postojích a jednání,
5. účinné zapojování a motivace zaměstnanců do činností neustálého zlepšování všemi vhodnými způsoby a metodami,
6. aktivní účast vrcholového managementu organizací na procesech zlepšování,
7. poskytování adekvátních zdrojů pro všechny procesy, které jsou v souladu s přijatou strategií, politikou a cíli organizace,
8. rozvoj podpory a oceňování lidí za jejich osobní příspěvek k naplňování strategických záměrů a cílů organizace,
9. rozvoj organizačních struktur v souladu s nutností zlepšování celkové výkonnosti organizace.

Princip managementu prostřednictvím procesů a faktů

Každá organizace pracuje mnohem efektivněji, když to co dělá chápe a řídí jako procesy. Procesem se myslí soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách.

Praktická aplikace tohoto principu od organizací vyžaduje:

1. systematické definování procesů nutných pro dosahování cílů organizace a jednotlivých organizačních jednotek, oficiálně pak popsanych např. v příručce integrovaného systému řízení nebo jiném zásadním dokumentu,
2. definování rámce a struktury klíčových procesů organizace, když rámcem se chápou vhodně zvolená kritéria pro výběr těchto procesů. Identifikace klíčových procesů umožní racionálnější řízení procesů,
3. jmenování vlastníků procesů s přesným vymezením jejich odpovědností a pravomocí. Vlastníkem procesu je míněna funkce, která bude nést zejména odpovědnost za výstupy z procesu a za jeho efektivní průběh, ale která musí mít i tomu odpovídající pravomoci, zejména pravomoc monitorovat a řídit proces,
4. systematické monitorování a měření výkonnosti procesů pomocí vhodných ukazatelů, jejichž vývoj vlastníkovu procesu umožní poznat skutečné chování jím řízeného procesu,
5. identifikace rozhraní mezi procesy a funkcemi v organizaci, zejména pokud se týče míst odevzdávání výstupů z procesů,
6. orientace na takové faktory zlepšování výkonnosti procesů, jako jsou např. zdroje, metody a materiály,
7. posuzování rizik a důsledků působení procesů na všechny zainteresované strany.

Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobjektivnější. Proto se vyžaduje, aby efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací, ne na pocitech a subjektivních názorech.

Správná aplikace v této oblasti uvedeného principu od organizací a řídicích pracovníků vyžaduje:

1. plánování a uplatňování různých metod monitorování a měření v systémech řízení, když jedním z klíčových by mělo být např. měření a monitorování spokojenosti zainteresovaných stran ,
2. výcvik zaměstnanců k přípravě a objektivní realizaci těchto měření a monitorování,

3. systematický a všezahrnující sběr dat ze všech procesů zařazených do systému řízení organizace,
4. přezkoumávání objektivnosti a spolehlivosti dat,
5. systematická analýza a zpracování dat s využitím celé řady statistických metod a s adekvátní počítačovou podporou,
6. zpřístupňování dat všem funkcím v organizační struktuře, které je potřebují k řízení procesů a činností,
7. systematické přezkoumávání analyzovaných dat všemi skupinami manažerů,
8. realizace rozhodnutí odvozených od poznanych trendů ve vývoji ukazatelů výkonnosti.

Princip rozvoje a angažovanosti lidí

Není sporu o tom, že světové organizace si naléhavě uvědomují skutečnost, že znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou dnes považovány za jejich největší majetek. Uvolňování potenciálu zaměstnanců sdílením hodnot a kultury organizace založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.

Pro tento princip organizace musí realizovat zejména tyto procesy a činnosti:

1. komunikace toho, jak jsou role a příspěvek každého ze zaměstnanců důležité pro plnění strategických cílů organizace. To je další z úloh řídicích pracovníků na všech úrovních, od dílenských mistrů až po ředitele,
2. systematické odhalování bariér dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců, realizované např. pravidelným hodnocením individuální výkonnosti zaměstnanců, audity, sebehodnocením apod.
3. přidělování odpovědností a pravomocí zaměstnancům, když základním pravidlem by mělo být stanovení pravomocí až na ty nejnižší možné úrovně řízení v závislosti na ověřené a prokázané odborné způsobilosti jednotlivých zaměstnanců,
4. hodnocení výkonnosti zaměstnanců a týmů s ohledem na plnění individuálních i skupinových cílů, odvozených procesy plánování od cílů organizace,
5. vyhledávání příležitostí k dalšímu rozvoji znalostí lidí (s využitím principu učení se, který bude představen později),
6. systematické sdílení nejlepších praktik v organizaci s využitím takových metod, jako je interní benchmarking, workshopy apod.

7. systematické vedení dialogu se všemi skupinami zaměstnanců ze strany vedení organizace, přičemž musí být dosažen stav obousměrného toku informací, nikoliv pouze jednosměrného sdělování rozhodnutí podřízeným,
8. systematické zkoumání zpětné vazby a názorů zaměstnanců, realizované např. anonymními průzkumy mezi zaměstnanci, pravidelným a reprezentativním měřením míry spokojenosti zaměstnanců, atd.

Princip neustálého učení se, zlepšování a inovací

Tento princip musí být v organizacích úzce spojen s předchozí zásadou zapojení zaměstnanců, protože základ tohoto principu je v tvrzení, že systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností je východiskem k budoucím úspěchům organizace, jež je ovlivněn procesy neustálého zlepšování.

K naplňování té části tohoto principu, která se orientuje na podstatu učení se, je nutné ve všech organizacích realizovat tyto základní procesy a činnosti:

1. definování úrovně a rozsahu požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců s ohledem na současné a budoucí potřeby organizace, když tyto požadavky jsou kombinací nutného všeobecného vzdělání, speciálního výcviku, praxe a dovedností,
2. plánování a uvolňování zdrojů potřebných k rozvoji způsobilosti a znalostí lidí, zejména adekvátních finančních zdrojů. Jde o další oblast odpovědnosti vrcholového vedení všech typů organizací,
3. plánování přístupů, metod a rozsahu různých forem učení se organizace,
4. realizace výcviku a dalších forem učení se v organizaci,
5. posuzování efektivnosti procesů učení se, odvozených od prokazatelně efektivnějšího plnění cílů organizace,
6. trvalý kariérní rozvoj všech skupin zaměstnanců, plánovaný a zabezpečovaný především personálními manažery,
7. podpora proaktivního chování zaměstnanců při odhalování mezer ve výkonnosti procesů, systémů i organizace apod.

V rámci aplikace přístupů k neustálému zlepšování pak každá organizace musí:

1. systematicky odhalovat slabé stránky v činnostech a výsledcích organizace všemi vhodnými přístupy a metodami, zejména pomocí interních auditů a sebehodnocení,
2. slabé stránky chápat výhradně jako příležitosti ke zlepšování a nikoliv jako východisko k vyhledávání viníků,

3. na základě priorit rozhodovat o zadávání projektů zlepšování, což je činnost, která musí být logickou součástí procesu přezkoumání systému řízení vrcholovým vedením organizací,
4. projekty a cíle zlepšování orientovat zejména na zvyšování schopnosti plnit požadavky všech zainteresovaných stran,
5. plánovat činnosti zlepšování a uvolňovat adekvátní finanční, materiálové, informační i lidské zdroje na procesy zlepšování,
6. poskytovat nutný výcvik zaměstnanců k metodám a technikám zlepšování,
7. systematicky měřit a monitorovat efektivnost a účinnost realizovaných zlepšení z pohledu zvyšování výkonnosti a lepší schopnosti plnit cíle organizace.

Princip rozvoje partnerství

Partnerství je pracovním vztahem, který je vzájemně výhodný pro všechny zainteresované strany. Organizace má s těmito stranami ve svém vlastním zájmu vztahy partnerství budovat a posilovat, včetně partnerství s dodavateli, jak jsme o něm diskutovali v předchozí kapitole.

Mezi řadu procesů, které pomáhají vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy s se zainteresovanými stranami patří:

1. definování zvláštní politiky a strategie vztahů se zainteresovanými stranami, která představuje aplikaci tzv. přerozdělování politiky a strategie v rozhodování vrcholových manažerů,
2. definování strategicky významných zástupců zainteresovaných stran, protože právě s touto skupinou by měly být vztahy partnerství budovány nejintenzivněji,
3. trvalá komunikace manažerů se zástupci zainteresovaných stran, směřující k odhalování jejich budoucích požadavků a přístupů k plnění těchto požadavků,
4. poskytování vhodných forem technické pomoci,
5. účast na společných projektech zlepšování,
6. motivace zainteresovaných stran a vytváření podmínek k dlouhodobým vztahům apod.

Princip společenské odpovědnosti

Poslední z principů excelence je v současnosti veřejností velmi diskutován a je i podporován přístupy EU. Všechny organizace totiž mají svůj díl odpovědnosti i za vývoj ve svém okolí. Přijetím etického přístupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků organizace poskytují takové služby,

kteřé jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.

Pro naplňování tohoto principu je významné:

1. uvědomění si role organizace v ovlivňování externího prostředí. Protože reprezentanty organizací jsou jejich vrcholoví manažeři, musí mít toto uvědomění především oni,
2. efektivní implementace takových systémů řízení, jako jsou systémy managementu jakosti, systémy environmentálního managementu, systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod.,
3. vytváření prostředí a podmínek pro zabezpečování zaměstnatelnosti lidí, což v praxi znamená, že v rámci řízení lidských zdrojů musí být rozvíjeny speciální programy, které dokáží zaměstnance připravit na rychlou adaptaci v nových podmínkách, např. při organizačních změnách, redukci zastaralých provozů a procesů apod.
4. podpora regionálního školství, zdravotnictví, kulturních a sportovních akcí, která je sice méně zřetelná než veřejná reklama, ale o to efektivnější právě z dlouhodobého hlediska rozvoje regionu, ve kterém daná organizace sídlí a podniká,
5. systematické snižování negativních dopadů činností organizace na životní prostředí,
6. racionální využívání přírodních zdrojů, zejména těch, které jsou obecně považovány za neobnovitelné,
7. systematická ochrana životního prostředí,
8. systematická komunikace se zástupci zainteresovaných stran a regionu a pravdivé informování o činnostech a výsledcích organizace,
9. systematické zkoumání názorů a vnímání zainteresovaných stran,
10. účast v nejrůznějších soutěžích o nejvýkonnější organizace (např. v soutěžích o národní a nadnárodní ceny za jakost).

Tyto principy a s tím související aktivity je žádoucí systematicky uspořádat do modelu, který by měl být návodem na praktickou aplikaci v různých typech organizací. Jeden z těchto modelů, který je v Evropě nejrozšířenější, si nyní představíme podrobněji.

5.2 POPIS EFQM MODELU EXCELENCE

Výše uvedené principy jsou začleněny do deskriptivního modelu podnikové úspěšnosti, který je v Evropě rozšířen pod oficiálním označením EFQM Excellence Model. Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) už v r. 1991 vypracovala první z modelů

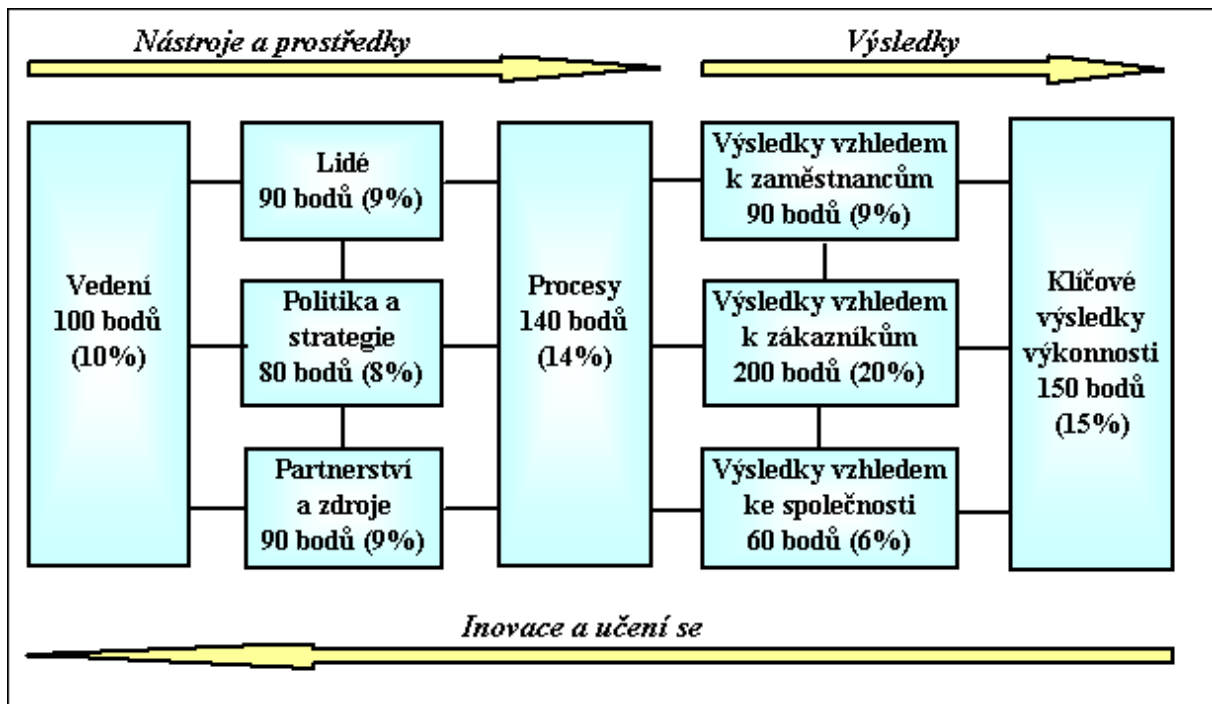
TQM, který měl firmám pomoci efektivně aplikovat výše zmíněné principy. Zkušenosti ukázaly, že jeho aplikace skutečně znamená dosažení stavu určité výjimečnosti, včetně ekonomické prosperity. Avšak postupem času i ve vazbě na rozvoj systémů managementu bylo nutné i tento model dále rozvíjet a tak byl zatím naposledy upravován v r. 2003. Tento model pracuje s některými pojmy jež byly EFQM k tomuto účelu zadefinovány. Jde o následující:

- *excellence*: vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosažených výsledků, vycházející ze zvládnutí principů TQM,
- *system managementu*: soustava procesů a postupů používaných s cílem zajistit, aby organizace plnila požadovaná zadání a dosahovala svých cílů,
- *mise*: vyhlášení popisující účel a smysl existence organizace. Charakterizuje proč organizace vůbec působí,
- *vize*: vyhlášení, čeho hodlá organizace v budoucnu dosáhnout,
- *hodnoty*: deklaráce porozumění a očekávání, popisující způsob chování zaměstnanců organizace i bázi veškerých aktivit organizace (např. důvěra, podpora, pravda a pod.),
- *znalosti*: jsou částí hierarchie, tvořené dále daty a informacemi. Data jsou holá fakta, informace jsou data zasazená do určitého kontextu a perspektivy. Znalosti jsou informace s návodem na využití.
- *výkonnost*: míra dosažených výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy.

Základní schéma EFQM Modelu Excelence je uvedeno na obr.5.2.

Bude užitečné se zmínit o některých základních charakteristikách tohoto modelu:

- a) Oficiální název modelu je: **THE EFQM EXCELLENCE MODEL**. Je zároveň registrovanou značkou.
- b) Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Procenta, resp. body v obr. 5.2 definují váhu hlavních kritérií.
- c) EFQM Model Excelence může být aplikován ve všech typech organizací, bez ohledu na jejich procesy, produkty, resp. velikost.
- d) EFQM Model Excelence rozvíjí výše definované principy Excelence do podoby konkrétních doporučení co by organizace měly dělat v zájmu dosahování nadprůměrných výsledků výkonnosti.



Obr.5.2: Základní rámeček EFQM Modelu Excelence, verze r. 2003

e) Tento model je využíván pro účely posuzování žadatelů o tzv. EFQM Cenu za excelenci, pro účely posuzování stavu vyzrálosti systému managementu organizací procesem tzv. sebehodnocení, ale hlavním smyslem modelu je inspirace organizací k dalšímu rozvoji a zlepšování systémů řízení (nejenom systémů managementu jakosti nebo integrovaných systémů managementu).

f) Model je pravidelně každé přezkoumáván a aktualizován z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti.

Logika EFQM Modelu Excelence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikající výsledky organizace mohou být dosaženy pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované výsledky jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu. Zatímco prvních pět kritérií (tj. nástroje a prostředky) doporučují **jak** by mělo být v organizaci postupováno, kritéria výsledků ukazují **co** bylo dosaženo.

EFQM Model Excelence je v základním materiálu vydaném EFQM popsán následujícím způsobem: Každé z kritérií je nejdříve definováno, dílčí kritéria jsou pak

následně charakterizována soustavou tzv. směrných bodů („to může zahrnovat“). Tyto je třeba chápat jako doporučení. Dále je uveden jen výčet jednotlivých kritérií.

Kritérium 1: VEDENÍ

Definice:

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.

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

To může zahrnovat:

- rozvoj mise, vize, hodnot a kultury organizace,
- rozvoj a prosazování hodnot, etiky a odpovědnosti vůči veřejnosti, jež podporují kulturu organizace,
- přezkoumávání a zlepšování efektivity vlastního chování,
- osobní zapojení do činností zlepšování,
- stimulaci a podporu delegování pravomocí, tvořivosti a inovací, např. změnami organizačních struktur, podporou učení se a zlepšování,
- podporu a motivaci vyhledávání příležitostí ke zlepšování,
- volbu priorit v činnostech zlepšování,
- stimulaci a podporu spolupráce v rámci organizace.

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

To může zahrnovat:

- uspořádání organizační struktury tak, aby podporovala naplňování politiky a strategie organizace,
- zabezpečení toho, že je rozvíjen a implementován systém řízení procesů,
- definování jednoznačného vlastnictví procesů,
- zabezpečení takového procesu, který umožní rozvoj, rozšíření a aktualizaci politiky a strategie organizace,

- zabezpečení rozvoje a uplatňování efektivního řízení organizace,
- zabezpečení rozvoje a uplatňování procesu měření, přezkoumání a zlepšování klíčových výsledků
- zabezpečení a uplatňování takových procesů, které umožní stimulaci, identifikaci, plánování a implementaci zlepšování pomocí vhodných přístupů, např. díky tvořivosti, učení se a inovacím.

Dílčí kritérium 1c: Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společnosti

To může zahrnovat:

- poznání, porozumění a naplnění potřeb a očekávání,
- budování a účast na vztazích partnerství,
- zavádění a účast na společných projektech zlepšování,
- uznání jednotlivcům a týmům zainteresovaných stran za jejich příspěvek k obchodním vztahům, loajalitě apod.,
- účast na činnostech odborných organizací, konferencích a seminářích, zvláště pak těch, které podporují a prosazují Excelenci,
- podporu a prosazování aktivit, které směřují ke globálnímu zlepšování životního prostředí a příspěvek organizace společnosti respektující práva a zájmy budoucích generací.

Dílčí kritérium 1d: Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu Excellence

To může zahrnovat:

- osobní komunikaci mise, vize, hodnot, politiky, strategie a cílů se zaměstnanci organizace,
- přístupnost názorům jiných, aktivní naslouchání podnětům zaměstnanců,
- pomoc a podpora zaměstnanců při naplňování jejich plánů a cílů,
- motivaci a podporu zaměstnanců k účasti na činnostech zlepšování,
- uznání týmového i individuálního úsilí na všech úrovních organizace ve správném čase a vhodným způsobem,
- podpora uplatňování rovnosti příležitostí.

Dílčí kritérium 1e): Vůdčové identifikují a prosazují změny v organizaci

To může zahrnovat:

- porozumění interních a externích faktorů podporujících změny v organizaci,
- identifikaci a výběr těch změn, jež je nutné realizovat v organizaci, organizační struktuře a v externích vztazích,
- vůdčí roli při tvorbě plánů změn,
- zabezpečení investic a zdrojů nutných pro realizaci změn,
- řízení rizik v celkovém portfoliu programů změn,
- zabezpečení efektivní realizace změn,
- komunikování změn a důvodů, které k nim vedly se zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami,
- podporu a umožnění toho, aby se zaměstnanci podíleli na řízení změn,
- měření a přezkoumání efektivnosti změn, jakož i šíření získaných znalostí.

Kritérium 2: POLITIKA A STRATEGIE

Definice:

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

Dílčí kritérium 2a): Politika a strategie jsou založeny na bázi současných a budoucích potřeb i očekáváních zainteresovaných stran

To může zahrnovat:

- shromažďování a porozumění informací, jež definují trh a jeho segmenty, kde organizace hodlá působit jak v současnosti, tak i v budoucnu,
- identifikaci, pochopení a předvídaní potřeb a očekávání současných i budoucích zainteresovaných stran, včetně zákazníků,
- identifikaci, pochopení a předvídaní vývoje na trhu, včetně aktivit konkurence.

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

To může zahrnovat:

- analýzu výstupů z interních měření výkonnosti,
- analýzu výstupů z aktivit učení se,
- analýzu údajů o image organizace a vnímání firemních značek,
- analýzu výkonnosti konkurence, resp. organizací nejlepších v dané oblasti,
- analýzu dat týkajících se existujících i potenciálních klíčových dovedností partnerů,
- analýzu dat o krátkodobých i dlouhodobých souvislostech týkajících se společnosti, přírodního prostředí, bezpečnosti a práva,
- analýzu dat o efektech produktů v rámci jejich životního cyklu,
- identifikaci a pochopení ekonomických a demografických ukazatelů,
- analýzu dat k určení vlivu nových technologií a modelů podnikání na výkonnost organizace.

Dílčí kritérium 2c: Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány

To může zahrnovat:

- rozvoj, přezkoumávání a aktualizaci politiky a strategie tak, aby byla v souladu s misí a vizí organizace, jakož i v souladu s principy Excellence,
- bilancování jak krátkodobých, tak i dlouhodobých potřeb a očekávání zainteresovaných stran,
- posuzování rizik a identifikaci způsobů eliminace těchto rizik,
- identifikování současných a budoucích konkurenčních výhod,
- identifikaci klíčových způsobilostí a potřeb partnerství k naplňování politiky a strategie,
- opakované posouzení údajů o působení na zavedených trzích, nebo o požadavcích na změny na trzích,
- přizpůsobení strategie organizace strategiím partnerů a aliancí,
- odhalování kritických faktorů úspěšnosti,
- harmonizaci a neustálý rozvoj sociálních a environmentálních standardů s partnery,
- hodnocení přiměřenosti a efektivnosti politiky a strategie.

Dílčí kritérium 2d: Politika a strategie jsou komunikovány a rozšiřovány prostřednictvím rámce klíčových procesů

To může zahrnovat:

- identifikaci, návrh a komunikování rámce klíčových procesů potřebných k naplňování politiky a strategie organizace,
- komunikování politiky a strategie se zainteresovanými stranami a hodnocení uvědomění si jich,
- přizpůsobení, volbu priorit, odsouhlasení, přerozdělování a komunikování plánů a cílů, stejně tak i komunikování jejich dosažení,
- zavedení efektivních způsobů referování, které se týká sledování pokroku v organizaci.

Kritérium 3: LIDÉ

Definice:

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 zmocňují. 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.

Dílčí kritérium 3a: Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány

To může zahrnovat:

- rozvoj politiky, strategie a plánů v oblasti lidských zdrojů,
- zapojení zaměstnanců, resp. jejich zástupců do rozvoje politiky, strategie a plánů rozvoje lidských zdrojů,
- přizpůsobení plánů rozvoje lidských zdrojů politice a strategii organizace, organizační struktury a rámci klíčových procesů,
- řízení nábory a kariérního rozvoje zaměstnanců,
- zabezpečení spravedlivého přístupu k zaměstnancům, včetně principu rovnosti příležitostí,
- využívání přehledů názorů zaměstnanců a jiných forem zpětné vazby ke zlepšování politiky, strategie a plánů rozvoje lidských zdrojů,

- využívání inovativních metodologií k organizaci práce s cílem zlepšit pracovní výkonnost, např. restrukturalizací dodavatelského řetězce, pružnými pracovními týmy apod.

Dílčí kritérium 3b: Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány

To může zahrnovat:

- identifikaci, klasifikaci a přizpůsobení znalostí a kompetencí lidí potřebám organizace,
- rozvíjení a využívání plánů rozvoje a výcviku tak, aby se zaručila schopnost lidí plnit současné a budoucí potřeby,
- rozvoj, koordinace a výcvik všech lidí za účelem pomoci při realizaci a uvolňování jejich tvořivého potenciálu,
- návrh a podporu individuálních, týmových a celofiremních příležitostí k učení se,
- rozvoj lidí prostřednictvím jejich pracovních zkušeností,
- přizpůsobení a přezkoumávání individuálních, resp. týmových cílů s ohledem na cíle organizace,
- hodnocení a pomoc lidem při zlepšování jejich výkonnosti.

Dílčí kritérium 3c: Lidé jsou zapojováni a zmocňováni

To může zahrnovat:

- povzbuzování a podporování účasti jednotlivců a týmů na činnostech zlepšování,
- povzbuzování a podporování zapojení lidí např. prostřednictvím firemních konferencí, slavností a společenských projektů,
- poskytování příležitostí, jež stimulují zapojení lidí a podporují jejich inovační a tvořivé chování,
- výcvik manažerů tak, aby byli schopni navrhnout a uplatňovat návody ke zmocňování lidí k různým činnostem,
- povzbuzování lidí k práci v týmech.

Dílčí kritérium 3d: Lidé a organizace vedou dialog

To může zahrnovat:

- identifikaci potřeb pro vzájemnou komunikaci,

- rozvoj politiky, strategie a plánů komunikace tak, aby reagovaly na potřeby komunikace,
- rozvoj a využívání komunikačních toků shora dolů, zdola nahoru i horizontálních komunikačních cest,
- identifikaci a zajišťování příležitostí ke vzájemnému sdílení nejlepších praktik.

Dílčí kritérium 3e: Lidé jsou uznáváni, odměňováni a je o ně pečováno

To může zahrnovat:

- úpravy počtů a přerozdělování lidí v rámci zaměstnanosti v souladu s politikou a strategií organizace,
- uznávání lidí tak, aby byly podporováno jejich zapojení a zmocňování,
- podporu uvědomění si odpovědnosti zaměstnanců v oblasti ochrany zdraví, bezpečnosti, environmentálních aspektů a aspektů sociální sféry,
- vytváření prostředí pro poskytování různých požitků, např. důchodů, zdravotní péče, péče o děti apod.,
- poskytování takových zdrojů a služeb, jež splňují základní právní nároky zaměstnanců a v některých případech je i překračují.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Definice:

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.

Dílčí kritérium 4a: Jsou řízeny externí partnerské vztahy

To může zahrnovat:

- identifikaci klíčových příležitostí k partnerství mezi organizací a společnostmi v souladu s politikou a strategií, resp. s misí organizace,
- strukturované partnerství a vztahy s dodavateli v rámci poskytování maximální hodnoty,
- formování takového dodavatelského řetězce, který přidává hodnotu zákazníkům,

- identifikaci a působení hlavních kompetencí partnerů a podporu vzájemného rozvoje s partnery,
- zabezpečování kulturní kompatibility a šíření znalostí spolu s partnerskými organizacemi,
- tvorbu a podporu tvořivého myšlení díky partnerským vztahům,
- dosahování synergie ve společném úsilí při zlepšování procesů a přidané hodnoty v odběratelsko-dodavatelském řetězci.

Dílčí kritérium 4b: Jsou řízeny finanční zdroje

To může zahrnovat:

- rozvoj a uplatňování finanční strategie a procesů tak, aby finanční zdroje byly využívány v souladu s celkovou politikou a strategií,
- návrh finančního plánování a vykazování uvnitř organizace tak, aby byla zohledněna ekonomická očekávání všech zainteresovaných stran,
- uplatňování vhodných mechanismů vykazování čerpání financí,
- hodnocení investování i zbavování se majetku týkajících se jakýchkoliv aktiv organizace,
- využívání finančních mechanismů k zajištění účinné a efektivní strukturalizace zdrojů,
- rozvoj a uplatňování metod managementu rizik u finančních zdrojů na všech vhodných úrovních organizace,
- zavedení a uplatňování hlavních řídicích procesů na všech vhodných úrovních organizace.

Dílčí kritérium 4c: Jsou řízeny budovy, zařízení a materiály

To může zahrnovat:

- rozvoj strategie k řízení budov, zařízení a materiálů, jež podporuje politiku a strategii organizace,
- řízení údržby a využívání majetku s cílem zlepšit jeho výkonnost v průběhu životního cyklu,
- řízení ochrany majetku,
- měření a řízení jakýchkoliv negativních účinků majetku organizace na společnost a zaměstnance,

- využívání zdrojů v souladu s potřebou ochrany životního prostředí v průběhu celého životního cyklu produktů,
- optimalizaci zásob materiálů,
- optimalizaci spotřeby materiálových zdrojů,
- snižování a recyklaci odpadů,
- minimalizaci jakýchkoliv negativních globálních účinků produktů, procesů a služeb,
- optimalizaci přepravy produktů.

Dílčí kritérium 4d: Jsou řízeny technologie

To může zahrnovat:

- rozvoj strategie pro řízení technologií, jež podporuje politiku a strategii organizace,
- identifikaci a posuzování alternativních technologií s ohledem na jejich dopad na podnikání a společnost,
- řízení technologického portfolia, včetně identifikace a nahrazování zastaralých technologií,
- využívání existujících technologií,
- rozvoj nových technologií, které budou rovněž vstřícné k životnímu prostředí (tj. technologií k přeměně energií a zdrojů, minimalizující odpady a emise, umožňujících recyklaci a pod.),
- využívání informačních a komunikačních technologií k podpoře a zlepšování efektivity činností organizace,
- využívání takových technologií, jež umožňují neustálé zlepšování.

Dílčí kritérium 4e: Jsou řízeny znalosti a informace

To může zahrnovat:

- rozvoj strategie pro řízení informací a znalostí, jež podporuje celkovou politiku a strategii organizace,
- identifikaci požadavků organizace na informace a znalosti,
- shromažďování, třídění a řízení informací a znalostí v rámci podpory politiky a strategie,
- zpřístupnění relevantních informací a znalostí jak interním, tak i externím uživatelům,
- využívání informačních technologií k podpoře interní komunikace a informačního, resp. znalostního managementu,

- zajišťování a zlepšování validity informací, jejich úplnosti a důvěrnosti,
- kultivaci, rozvoj a ochranu jedinečného duševního vlastnictví v rámci maximalizace hodnoty pro zákazníka,
- vyhledávání, zlepšování a využívání znalostí tím nejefektivnějším způsobem,
- tvorbu inovací a tvořivé myšlení v rámci organizace využíváním relevantních informací a znalostí.

Kritérium 5: PROCESY

Definice:

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

Dílčí kritérium 5a: Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny

To může zahrnovat:

- navrhování procesů v organizaci, včetně klíčových procesů, potřebných k naplňování politiky a strategie,
- identifikaci všech zainteresovaných na procesech a řízení rozhraní mezi procesy jak uvnitř organizace, tak i ve vztahu k externím partnerům v zájmu efektivního řízení procesů,
- zavedení systému řízení procesů v organizaci,
- využívání systémových standardů, pokrývajících např. systém managementu jakosti, EMS, systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti a management procesů,
- uplatňování ukazatelů výkonnosti procesů a definování cílů výkonnosti procesů,
- přezkoumání efektivnosti rámce procesů s ohledem na naplňování politiky a strategie.

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

To může zahrnovat:

- identifikaci a volbu priorit u příležitostí ke zlepšování a jiných změn a to jak postupných, tak i zlomových,
- definování cílů zlepšování a volbu jejich priorit na základě využití informací z různých měření a procesů učení se,
- stimulaci všech tvořivých zaměstnanců, zákazníků a partnerů v rámci postupného i zlomového zlepšování,

- odhalování a využívání nových procesů, výrobních filozofií a technologií,
- uplatňování vhodných metod k zavádění změn,
- komunikování změn v procesech u všech zainteresovaných stran,
- zabezpečení toho, že lidé jsou vycvičeni ke zvládnutí nových procesů ještě před jejich uplatňováním,
- zabezpečení toho, že změny v procesech dosáhnou předpokládaných výsledků.

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

To může zahrnovat:

- využití takových zpětných vazeb, jako jsou průzkumy trhu, přehledy od zákazníků apod. k určování současných potřeb a očekávání týkajících se produktů,
- předvídaní a identifikaci zlepšení týkajících se realizace takových produktů, které budou splňovat budoucí potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- návrh a vývoj nových produktů, zvyšujících hodnotu pro zákazníky, společně se zákazníky a partnery,
- poznání a předvídaní důsledků využití nových technologií na výrobky a služby,
- vývoj nových produktů jak pro už stabilizované trhy, tak i v zájmu získání přístupu na trhy nové,
- využívání tvořivosti jak vlastních zaměstnanců, tak i externích partnerů při navrhování konkurenceschopných výrobků a služeb.

Dílčí kritérium 5d: Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány

To může zahrnovat:

- výrobu a poskytování výrobků a služeb plně v souladu s jejich návrhem,
- marketingové aktivity, komunikování hodnoty a prodej produktů současným i novým zákazníkům,
- dodávání výrobků a služeb až k zákazníkům,
- poskytování servisu, včetně recyklaci produktů tam, kde je to vhodné

Dílčí kritérium 5e: Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky

To může zahrnovat:

- naplňování požadavků zákazníků na každodenní kontakty,
- práci s informacemi získanými z každodenního kontaktu se zákazníky, včetně práce se stížnostmi,
- proaktivní přístup k zákazníkům tak, aby byly diskutovány a plněny jejich zájmy, potřeby a očekávání,
- poprodejní služby a jiné kontakty se zákazníky v zájmu poznání míry jejich spokojenosti s produkty a dalšími službami,
- vytváření prostředí pro tvořivost a inovace při prodeji a servisu,
- budování partnerských vztahů se zákazníky, které budou v rámci dodavatelského řetězce přidanou hodnotou,
- využívání pravidelných přehledů a dalších forem sběru informací od zákazníků k tomu, aby bylo možné určit míru spokojenosti zákazníků se vztahy, které s nimi organizace udržuje,
- poradenství zákazníkům s cílem odpovědného využívání produktů.

Kritérium 6: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM

Definice:

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

Dílní kritérium 6a: Měřítka vnímání ze strany zákazníků

Tato měřítka jsou obrazem vnímání organizace zákazníky a jsou odvozena od přehledů zákazníků, diskusí v ohniskových skupinách, hodnocení odběratelů, pochval, stížností apod.

V závislosti na charakteru organizace mohou tato měřítka zahrnovat:

celkový image organizace: - míra pozitivního přijímání,

- pružnost,
- proaktivní jednání,
- odpovědnost apod.

výrobky a služby: - jakost,

- spolehlivost,
- hodnotu pro zákazníka,
- dodávky,

- návrh produktových inovací
- environmentální profil apod.

- prodej a poprodejní služby:
- schopnosti a chování zaměstnanců,
 - odborné poradenství,
 - uživatelská dokumentace a její rozsah,
 - práce se stížnostmi,
 - doba odezvy na objednávku,
 - technická pomoc zákazníkovi,
 - výcvik zákazníků,
 - garance a záruky.

- loajalita:
- záměr opětovného nakupování,
 - ochota nakupovat i jiné produkty a služby,
 - ochota doporučovat produkty jiným

Dílčí kritérium 6b: Ukazatele výkonnosti.

Jsou to interní ukazatele používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti i k předvídání vnímání ze strany externích zákazníků.

V závislosti na charakteru organizace ukazatele výkonnosti mohou zahrnovat:

- celkový image organizace:
- počet ocenění zákazníky a nominací na ceny,
 - rozsah mediálního pokrytí.

- výrobky a služby:
- konkurenční schopnost,
 - rozsah neshod, vad a odmítnutí,
 - rozsah garančních a záručních výhod,
 - značky a pečete dokládající schválení,
 - environmentální označování
 - reklamace,
 - ukazatele logistiky,
 - životní cyklus výrobku a náklady tohoto cyklu,
 - doba setrvání na trhu apod.

- prodej a poprodejní služby:
- požadavky na výcvik,
 - řešení stížností,
 - čas odezvy na podněty.

- loajalita:
- doba trvání obchodního vztahu,
 - účinnost doporučení,

Kritérium 7: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZAMĚSTNANCŮM

Definice:

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své zaměstnance

Dílčí kritérium 7a: Měřítka vnímání zaměstnanci

Tato měřítka vypovídají o vnímání organizace zaměstnanci a jsou odvozena od přehledů, diskusí v ohniskových skupinách, rozhovorů, hodnocení apod. Mohou zahrnovat např.:

motivaci: kariérní rozvoj, komunikaci, zmocnění, zapojení, rovnost příležitostí, vedení, příležitosti k učení se, uznání, hodnocení podle cílů, výcvik a rozvoj znalostí apod.,

uspokojování: úroveň administrativy, podmínky v zaměstnání, vybavení pracovišť a služby, podmínky pro ochranu a bezpečnost při práci, vztahy rovnosti, platy a požitky, řízení změn, úlohu organizace ve společnosti, dopady environmentální politiky, pracovní prostředí apod.

Dílčí kritérium 7b: Ukazatele výkonnosti

Jsou to interní ukazatele používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti zaměstnanců.

V závislosti na charakteru organizace mohou zahrnovat např.:

dosažení výkonnosti v rozdělování kompetencí, produktivitě lidí, úspěšnosti výcviku, v rozvoji a naplňování cílů, rozsahu externích ocenění apod.

motivace a angažování: v týmech zlepšování a navrhování, ve výcviku a rozvoji dovedností, v zapojení do podávání podnětů a návrhů v dosahování viditelných efektů týmové práce, rozsah uznání a odměn jednotlivcům a týmům, čas odezvy na výsledky přehledů o zaměstnancích apod.

spokojenost zaměstnanců: rozsah absencí a nemocnosti, rozsah nehod, nesnází a úrazů, trendy v náboru nových zaměstnanců, rozsah protestů zaměstnanců, využívání požitků a zařízení poskytnutých organizací, fluktuace a loajality zaměstnanců a pod.

služby poskytované organizací zaměstnancům : správnost personální administrativy, efektivnost komunikace, rychlost odezvy na požadavky, hodnocení efektivnosti výcviku apod.

Kritérium 8: VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI

Definice:

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

Dílčí kritérium 8a: Měřítka vnímání společnosti

Tato měřítka ukazují, jak organizace vnímá společnost a jsou získána ze zpráv, přehledů, tiskových článků, veřejných shromáždění, od zástupců společnosti, vládních úřadů apod. Některá z těchto měřítek mohou být uplatněna i v rámci dílčího kritéria 8b.

V závislosti na charakteru organizace mohou zahrnovat např.:

Image: odpovědnost při kontaktech, jako zaměstnavatele a jako odpovědného člena společnosti.

Výkonnost v roli odpovědného občana: zveřejňování informací vztahujících se ke společnosti, uplatňování principu rovnosti příležitostí, vliv na místní, regionální, národní a globální ekonomiku, vztahy s příslušnými úřady, etické chování apod.

Zapojení do společenství, v rámci kterých působí: zapojení do vzdělávání a výcviku, zapojení do činností společenských organizací, podpora zdravotnictví, podpora sportovních aktivit a činností při využívání volného času, dobrovolné činnosti a poskytování různých příspěvků apod.

Redukce a prevence znečišťování prostředí v průběhu životního cyklu produktů: rozsah bezpečnostních rizik a úrazovosti, hladina hluku a zápachu, bezpečnost, znečištění a jedovaté emise, analýzy dodavatelského řetězce, hodnocení environmentální výkonnosti, hodnocení životního cyklu apod.

Podávání zpráv o činnostech souvisejících s ochranou a trvalou udržitelností zdrojů: výběr dopravních prostředků, ekologické dopady, snižování a eliminace odpadů a nepoužitelných obalů, náhrada přírodních materiálů jinými vstupy, využívání plynu, vody, elektrické energie, recyklace apod.

Dílčí kritérium 8b: Ukazatele výkonnosti

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

oznamování změn ve vývoji zaměstnanosti,

mediální pokrytí,

rozsah spolupráce s úřady v oblastech: certifikace, celního odbavování, vývozu, dovozu, plánování, schvalování výrobků,

rozsah získaných ocenění: výměna informací týkajících se nejlepších praktik v oblasti sociální odpovědnosti, sociálních auditů a podávání relevantních zpráv.

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Definice:

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

Dílčí kritérium 9a: Klíčové výsledky výkonnosti

Tato měřítka jsou klíčovými výsledky, které byly definovány a schváleny v rámci politiky a strategie organizace.

S ohledem na charakter organizace mohou zahrnovat např.:

finanční výsledky: data týkající se trhu jako tržby, ceny akcií, výška dividend, výška obratu, čistý zisk, objem prodejů, dodržování rozpočtu, ale i údaje o přínosech na akcii, zisku před zdaněním, krycím příspěvku, návratnosti kapitálu, výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek, apod.,

mimofinanční výsledky: podíl na trhu, doba setrvávání na trhu, úspěšnost prodejů, sériovost výroby, výkonnost procesů, apod.

Dílčí kritérium 9b: Klíčové ukazatele výkonnosti.

Jsou operativní povahy a slouží k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování klíčových výsledků organizace.

S ohledem na charakter organizace mohou zahrnovat např.:

finanční ukazatele: cash-flow, náklady na údržbu, ekonomické bilance, náklady na projekty, rozsah úvěrování apod.,

mimofinanční ukazatele:

- procesy: výkonnost, inovace, posuzování, průběžné doby, rozsah neshodnosti, způsobilost, produktivita apod.

- externí zdroje: výkonnost dodavatelů, ceny dodávek, počet zlepšených produktů a služeb dodaných dodavateli, rozsah přidané hodnoty v dodávkách, počet a rozsah společných projektů zlepšování s dodavateli, apod.,

- budovy, zařízení, materiál: rozsah vad, obrátka zásob, využívání a výtěžnost,

- technologie: rozsah inovací, hodnota duševního vlastnictví organizace, patenty, originalita,

- informace a znalosti: přístupnost, komplexnost, vhodnost, načasování, sdílení a využívání znalostí, hodnota duševního kapitálu apod.

Tento strohý popis EFQM Modelu Excellence je vynikajícím návodem na to, co by všechny organizace měly dělat při rozvoji svých systémů managementu (tedy nejenom systémů managementu jakosti). Soubor tzv. směrných bodů je totiž výsledkem shody desítek špičkových evropských manažerů i specialistů z univerzit na tom, co by bylo pro rozvoj organizací žádoucí realizovat. Zejména na www.efqm.org se lze pak dozvědět o mnohých příkladech nejlepší praxe při zavádění EFQM Modelu Excellence.

Uvedený popis představil v Evropě nejrozšířenější platformu pro dosahování firemní excelence. EFQM Model Excellence však není jediným podobným modelem. Prakticky na všech kontinentech byly vyvinuty a jsou také uplatňovány podobné modely, z nichž patrně nejznámější je Model národní ceny za jakost Malcolma Baldrige v USA. Všechny modely excelence jsou nicméně využívány především pro účely tzv. sebehodnocení.

5.3 SEBEHODNOCENÍ – POSTUPY A TECHNIKY

5.3.1. Úvod do problematiky sebehodnocení

V posledním desetiletí je v celém světě velmi zřetelný trend aplikovat k internímu posuzování různých organizací tzv. sebehodnocení (self-assessment). Z počátečních, značně různorodých snah o sebehodnocení se na základě získaných zkušeností postupně vykrytalizovaly některé společné principy a postupy sebehodnocení, které jsou dnes obecně uznávány bez rozdílu na velikost organizací, typy jejich procesů, resp. geografické rozmístění. Tyto principy a postupy jsou vhodné i pro interní posuzování stavu systémů managementu a rozšiřují tradiční rámec interních auditů.

Nejprve je však nutné pojem sebehodnocení vymežit. Sebehodnocení je např. Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM) definováno jako *všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků na bázi modelu excellence.*

Organizací je zde označována jakákoliv právnická osoba. Výraz „všezahrnující“ znamená to, že proces sebehodnocení musí zahrnovat všechny činnosti organizací bez výjimky a aspekty dosahování všech výsledků jednotlivých organizací (včetně výsledků ekonomických). Výraz „systematický“ v sobě obsahuje požadavek na to, aby se sebehodnocení stalo samozřejmou součástí systému řízení organizací, tzn. aby to byl proces plánovaný z hlediska požadovaných

zdrojů i metod a odráží také nutnost systematicky pracovat se zjištěními z procesu sebehodnocení. Pravidelnost sebehodnocení pak závisí na ochotě vynakládat zdroje na tento proces a na zvolené technice sebehodnocení. Zatím nejpoužívanějším modelem, který slouží jako báze pro sebehodnocení je považován EFQM Model Excellence.

Podstatou sebehodnocení je to, že speciálně připravení zaměstnanci (označují se jako posuzovatelé nebo hodnotitelé) na základě systematického a podrobného sběru a vyhodnocování dat z vlastní organizace posuzují efektivnost uplatňovaných přístupů k řízení organizace a jednotlivých procesů, účinnost činností neustálého zlepšování a také trendy a souvislosti vývoje nejrůznějších ukazatelů výkonnosti organizací.

Bez ohledu na použitý přístup a techniku sebehodnocení by jeho výstupem mělo být zodpovězení takových otázek, jako např.:

1. Jaká slabá místa jsou v našem systému managementu a procesech evidentní?
2. Které slabé stránky v našich procesech a činnostech si zaslouží okamžité zlepšení?
3. Ve kterých oblastech řízení jsou zřejmé naše silné stránky a co pro jejich udržení musíme v budoucnosti udělat?
4. K jakým pozitivním posunům v rozvoji našeho systému managementu od posledního sebehodnocení došlo?
5. Jaká je míra vyzrálosti našeho systému managementu vůči zvolenému kritériálnímu modelu hodnocení?
6. Jak efektivně jsou v naší organizaci uplatňovány principy excellence?
7. Je proces sebehodnocení správně pochopen a podporován všemi skupinami zaměstnanců naší organizace?

Tyto i některé další otázky souvisejí se strategickým řízením celých organizací a proto by se sebehodnocení mělo odvíjet od skutečného zájmu a potřeb vrcholového vedení.

Základním strategickým cílem sebehodnocení je tedy odhalení silných stránek organizace a zejména pak příležitostí ke zlepšování. V tomto směru se podobá interním auditům systémů řízení, jejichž charakteristika je uvedena v předchozí části publikace. Mezi interními audity a sebehodnocením však existují i významné odlišnosti, na které upozorňuje následující tabulka 5.1:

Tab 5.1.: Základní odlišnosti mezi auditu systémů managementu a sebehodnocením

AUDIT	SEBEHODNOCENÍ
Prověření stavu systému řízení, včetně dodržování dokumentovaných postupů	Porovnání s vhodně zvoleným modelem, např. Modelem Excellence EFQM, zahrnující všechny činnosti a výsledky organizace
Odhalování neshod systémového charakteru, nedodržování postupů a směrnic	Určení silných a slabých stránek. Slabé stránky chápány jako příležitosti ke zlepšování
Obvykle realizováno specialistou, nezávislým na prověřované oblasti	Obvykle realizováno samo na sobě, možná pomoc specialisty. Nezávislost není nutností
Existují normy pro realizaci	Normy pro realizaci neexistují (zatím)
Může být realizován jediným auditorem	Je zásadně týmovou prací
Nemůže být základem pro benchmarkingové aktivity	Výsledky mohou být použity pro externí benchmarking
Doba trvání auditu je několik dní	Doba trvání sebehodnocení je několik týdnů až měsíců
Zákazníkem může být i externí organizace	Zákazníkem je výhradně vedení vlastní organizace

Z doposud uvedeného vyplývá to, že výrazem „sebehodnocení“ se chápou ty činnosti, které organizace dělá ne proto, že si je přejí zákazníci nebo jiné zainteresované strany, ale výhradně proto, že jsou žádány vlastním managementem.

Jak ukazují mnohé (zejména zahraniční) zkušenosti, praktická aplikace sebehodnocení přináší organizacím za předpokladu dodržení všech výchozích podmínek a pravidel mnohé zajímavé efekty, např.:

- je jasně algoritmovatelným přístupem k procesům neustálého zlepšování, protože nekompromisně upozorňuje na všechny významnější šance ke změnám. Techniky a postupy sebehodnocení budou popsány později,
- je hodnocením odvozeným od faktů a ne od pocitů jednotlivců – sebehodnocení je zkoumáním a vyhodnocováním důkazů s následnou kvantifikací zralosti systému managementu,
- je mimořádně účinnou formou učení se lidí v organizaci, neboť sami zaměstnanci jsou vedeni a motivováni k odhalování silných a slabých stránek v oblasti vykonávaných činností a dosahovaných výsledků,
- je silným nástrojem odkrývání a diagnostiky slabých míst za předpokladu, že je naplňován princip pravdy,

- je metodou dávající kvantifikovatelné výsledky a tedy nutící k zavádění a systémovému využívání celé řady různých měření a monitorování,
- vtahuje nenásilnou formou do principů excelence široké spektrum zaměstnanců, vrcholové vedení nevyjímaje,
- umožňuje průběžné hodnocení úrovně dosahované excelence i v porovnání s jinými organizacemi atd.

Zkušenosti ale na druhé straně také varují před skutečností, že sebehodnocení může v organizacích narazit i na některé bariéry a omezení, z nichž je však většina vyvolána ryze subjektivními faktory. Uvedeme alespoň některé z nich:

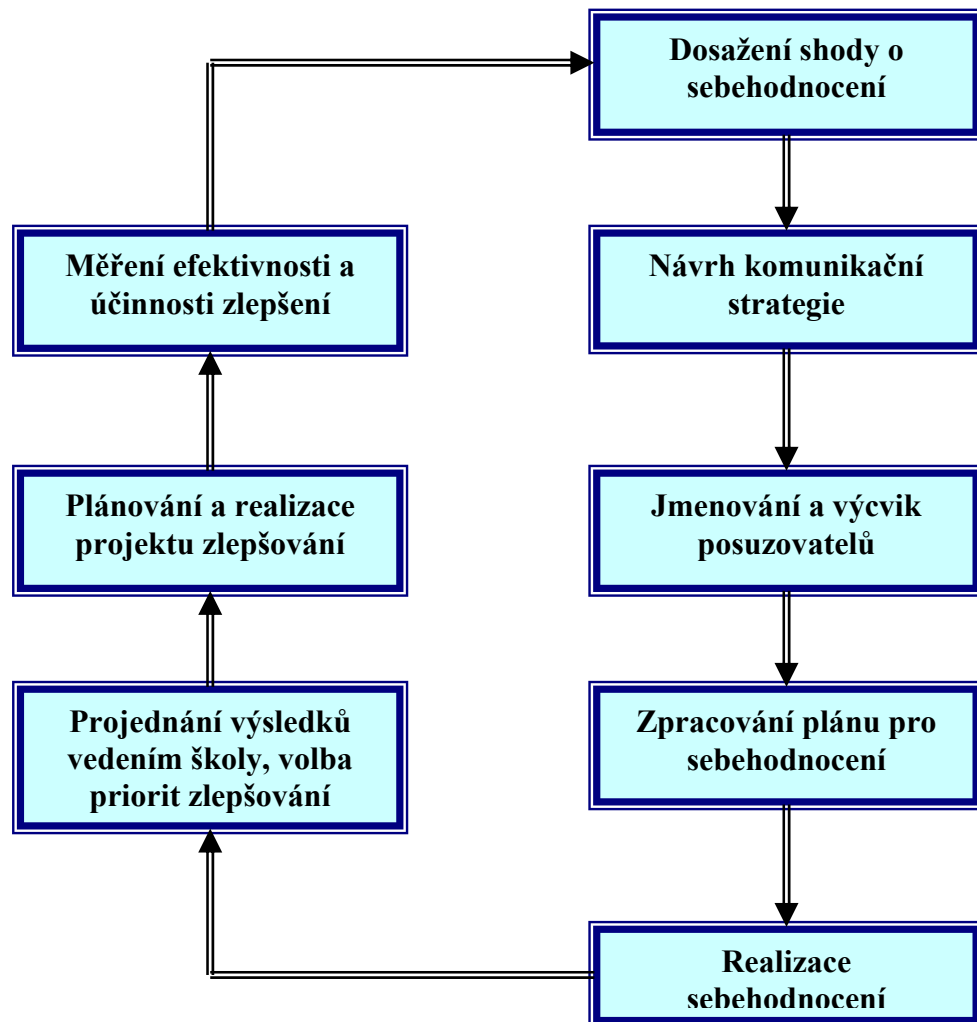
- jako naprosto limitující se ukazuje v českém prostředí minimální znalost manažerů o podstatě, smyslu a efektech sebehodnocení – osobní zkušenosti pak vedou ke konstatování, že naši manažeři často ani netouží po získání podobných znalostí,
- i certifikované organizace se často spokojují s formálně vedenými interními audity, které neplní ani ty funkce, které byly naznačeny v předchozí tabulce. Celý systém řízení je pak statickým, bez skutečného vyhledávání oblastí dalšího zlepšování,
- efektivní realizace sebehodnocení vyžaduje speciální výcvik interních posuzovatelů (hodnotitelů). Tento výcvik může zejména pro menší organizace znamenat významnou nákladovou položku,
- spolehlivé odhalování příležitostí ke zlepšování také vyžaduje značné zkušenosti všech, kteří se na sebehodnocení podílejí. Tyto zkušenosti se týkají nejenom posuzovaných procesů, ale přístupů k tomuto posuzování,
- ze strany manažerů organizací není často patrná snaha o neustálý rozvoj organizací, jsou preferovány jejich osobní zájmy před zájmy organizací, které řídí.

Můžeme však konstatovat, že efektivní aplikace sebehodnocení není ani tak otázkou zdrojové náročnosti a znalostí (ty se dají výcvikem a aktivní účastí získat), ale především problémem motivace, vůle a opravdového zájmu manažerů. I zde by se měl plně projevit princip vůdcovství!

5.3. 2. Základní postup při sebehodnocení organizací

Podívejme se nyní na to, jak by se u jakéhokoliv sebehodnocení mělo postupovat. Vycházejme z předpokladu, že v organizaci bude navozena atmosféra příznivá

k přijetí myšlenky na aplikaci sebehodnocení a že budou překonány všechny bariéry, které byly zmíněny výše. Potom lze navrhnout výchozí postup, který vychází z doporučeného a mnoha zahraničními zkušenostmi ověřeného algoritmu a který by měl zahrnovat minimálně ty kroky, které definuje následující obrázek 5.3. Tyto kroky nyní stručně popíšeme.



Obr.5.3: Základní kroky sebehodnocení organizací

1. Dosažení shody o potřebě sebehodnocení

Na samém začátku musí být dosažena shoda o účelnosti a skutečné potřebě sebehodnocení. Rozhodující je tato shoda mezi členy vrcholového vedení. A některé zkušenosti jen potvrzují obecný předpoklad, že mezi poprvé deklarovaným zájmem o sebehodnocení (který může vyplynout např. z informací získaných výcvikem, samostudiem, návštěvami jiných organizací apod.) a termínem oficiálního rozhodnutí o nastartování

sebehodnocení mohou uplynout i celé měsíce! Vrcholové vedení jakékoliv organizace musí jednoduše k tak zásadnímu rozhodnutí mentálně dozrát !

2. Komunikace se zaměstnanci

Nejpozději těsně před začátkem prvního sebehodnocení je nutné, aby vrcholové vedení komunikovalo se všemi zaměstnanci organizace účel, cíle a průběh sebehodnocení. Forma komunikace může být různá, jako nejeftivnější se ovšem jeví přímá komunikace při setkáních se zaměstnanci. Tato komunikace musí odstranit možnou nedůvěru zaměstnanců a obavy, že sdělené negativní zkušenosti a upozornění na některé nedostatky v činnosti budou zneužity proti těm, kteří na tyto slabiny poukážou. Tento krok nesmí být vedením organizací podceňován, může být totiž pro úspěch sebehodnocení klíčový!

3. Jmenování a výcvik týmu posuzovatelů

Jak už bylo naznačeno, je sebehodnocení bytostně týmovou hodnotící metodou. Proto je nutné v dalším kroku tento tým sestavit, formálně jmenovat, definovat jeho kompetence a odpovědnosti. To je další úloha pro vedení organizace. Nedílnou součástí tohoto kroku je i specializovaný výcvik týmu posuzovatelů. Jako minimální se z pohledu kvality sebehodnocení jeví alespoň třídní výcvik, doprovázený předchozím samostudiem a řešením případových studií. Počet posuzovatelů nelze stanovit podle žádného exaktního vztahu, měl by však záviset na rozsahu sebehodnocení, míře podrobnosti zkoumání stavu školy, zvolené technice apod. Lze doporučit, aby i malé a střední organizace měly už na začátku vycvičených několik interních posuzovatelů, protože z dlouhodobého hlediska se tato alternativa i u nich jeví jako podstatně efektivnější, než „nákup“ externích posuzovatelů!

4. Zpracování plánu sebehodnocení

V návaznosti na to by měl být vypracován harmonogram postupu a plán sebehodnocení. Tyto činnosti by už měly být obvykle záležitostmi koordinátora týmu sebehodnocení, určeného vrcholovým vedením. Tento koordinátor (zastává zároveň i funkci manažera projektu, protože sebehodnocení zejména v jeho počátečním stádiu můžeme chápat jako typický projekt) v této souvislosti rozhodne, v jakém rozsahu bude sebehodnocení provedeno jako první a navrhne rovněž nejvhodnější z možných technik sebehodnocení. Na základě tohoto rozhodnutí se analyzují nutné zdroje a časová náročnost procesu sebehodnocení. Stanoví se tak např. i časový harmonogram sebehodnocení (včetně výcviku posuzovatelů), naplánují se a vyčlení lidské a materiálové zdroje apod.

5. Vlastní realizace sebehodnocení

Realizace sebehodnocení vybranou technikou (ty budou popsány v další části textu) je krokem, na jehož výstupu má být zejména vyčerpávající seznam slabých stránek organizace, tj. příležitostí ke zlepšování tak, aby tento seznam mohl sloužit jako vstup pro jejího rozhodnutí o směrech dalšího zlepšování. Je vhodné tento krok vnitřně členit ještě na několik dílčích fází:

Sběr dat

Představuje obvykle nejpracnější fázi sebehodnocení vůbec. U jednotlivých technik sebehodnocení lze najít určité rozdíly v tom, kdo tento sběr realizuje. Shoda by však měla panovat v tom, jakým způsobem lze data potřebná pro sebehodnocení sbírat. Jako účinné se jeví zejména tyto postupy:

- vedení interview s vlastníky jednotlivých procesů organizace, resp. se všemi zainteresovanými osobami. Tyto rozhovory mohou mít podobu individuálních, nebo i skupinových diskusí se zaměstnanci. Tyto diskuse vedou posuzovatelé,
- pozorováním toho, jak zaměstnanci pracují, jak se chovají a jak diskutují o problémech se svými kolegy,
- analýzou záznamů nejrůznějšího druhu, což je významné hlavně při posuzování kritérií orientovaných na výsledky dosahovanými příslušnou organizací.

Všechny postupy ale musí vždy být realizovány do takové hloubky, aby bylo možné skutečně objektivně posoudit jak jednotlivé organizační jednotky firmy pracují a jaké výsledky zde už byly dosaženy.

Posouzení komplexnosti dat

Všichni posuzovatelé, kteří se na sběru dat aktivně podílejí, musí nepřetržitě posuzovat to, zda mají k dispozici všechny informace a data, jež si objektivní sebehodnocení vyžaduje. Komplexnost dat je nesmírně důležitou podmínkou k dobrému průběhu následujícího vyhodnocování.

Speciální význam má posouzení komplexnosti dat při posuzování dosahovaných výsledků. Posuzovatelé musí mít jasnou představu o vhodných ukazatelích pro posouzení trendů výkonnosti organizace a jednotlivých procesů integrovaného systému řízení, naplňování plánovaných cílů, porovnání s jinými podobnými organizacemi apod. Právě tato část sebehodnocení je nejnáročnější s ohledem na nutné zkušenosti posuzovatelů a při prvním sebehodnocení informace tohoto druhu někdy vůbec nebudou k dispozici – např. proto, že

hodnocená organizace zatím nikdy benchmarkingové studie tohoto charakteru nerozvíjela, nebo že měření určitých ukazatelů jednoduše doposud nevyužívala.

Určení silných stránek a příležitostí ke zlepšování

Tento krok se realizuje opět nejprve individuálně každým z posuzovatelů. Posuzovatelé by měli mít na zřeteli, že za silné stránky v činnostech všech typů organizací a dosahovaných výsledcích mohou být považovány situace, kdy:

- budou k dispozici zřetelné a jednoznačné důkazy o tom, že pracovníci k provádění činností využívají racionální a efektivní metody,
- procesy jsou v hodnocené organizaci jednoznačně identifikovány a popsány a v jejich vykonávání je zřetelný princip orientace na zákazníky a další zainteresované strany,
- zvolené přístupy, metody a chování průkazně napomáhají naplňovat politiku a rozvojovou strategii organizace,
- vhodné metody a přístupy jsou aplikovány v naprosté většině oblastí činností a organizačních jednotek,
- budou k dispozici důkazy o pravidelných a objektivních měřeních a monitorováních v procesech systému řízení dané organizace,
- data z měření výkonnosti procesů jsou systematicky využívána k aktivitám učení se, sdílení nejlepších zkušeností a neustálému zlepšování uvnitř organizace,
- v datech svědčících o dosahovaných výsledcích budou zřetelné několikaleté pozitivní trendy,
- analýza dat prokáže, že strategické cíle organizace a potažmo i cílové hodnoty výkonnosti jednotlivých procesů byly stanoveny přiměřeně a jsou navíc úspěšně plněny v naprosté většině posuzovaných oblastí,
- existují přesvědčivé důkazy o tom, že porovnání s jinými organizacemi (i v zahraničí) vyznívá pro hodnocenou organizaci ve většině oblastí pozitivně,
- vynikající výsledky posuzované organizace jsou dosahovány zásluhou vhodných metod a přístupů k vykonávání činností,
- vynikající výsledky jsou dosahovány v celé organizaci.

Na druhé straně jako oblasti ke zlepšování by měly být v organizacích identifikovány ty činnosti a výsledky, které nesplňují výše definované podmínky pro konstatování silných stránek.

Kvantifikovatelné hodnocení stavu organizace

Rovněž tento krok u naprosté většiny technik realizují nejprve jednotliví členové posuzovatelského týmu. Volí k tomu postup, na kterém se předem dohodnou. V každém

případě však musíme zdůraznit, že prvotním smyslem sebehodnocení není kvantifikace stavu vyvrátlosti systému řízení, ale vyhledání oblastí, ve kterých v organizaci existuje významný potenciál dalšího zlepšování! Kvantifikovatelné hodnocení stavu organizace je pak nástrojem pro poznání výchozí základy, aby při dalším sebehodnocení bylo možné zjistit míru zlepšení systému řízení.

Dosažení shody ve výčtu silných stránek a příležitostí ke zlepšování a hodnocení

Tato už jednoznačně týmová aktivita je krokem, ve kterém jsou skupinovými diskusemi obrušovány subjektivní pohledy jednotlivých interních posuzovatelů. Cílem je nalézt opravdovou shodu v názorech na to, co je silnou stránkou v činnostech organizace, co by zasluhovalo další zlepšení a případně i konstatování nakolik hodnocená organizace plní požadavky zvoleného referenčního modelu. Jedno z pravidel, které by zde měly být uplatněny např. říká, že pokud se individuální hodnocení u některých posuzovatelů liší navzájem o více než 25 %, musí tito posuzovatelé svá stanoviska obhajovat a vysvětlovat. Tzn. že výsledné hodnocení není pouhým průměrem individuálních hodnocení, ale vždy výsledkem konsensu v týmu posuzovatelů!

Vypracování sebehodnotící zprávy

Z jakéhokoliv sebehodnocení musí být vypracována zpráva, která má vrcholové vedení posuzované organizace a představitele jednotlivých organizačních jednotek komplexně informovat o všech zjištěních a doporučeních. Charakter i rozsah těchto zpráv je však značně rozdílný v závislosti na použité technice. Nejdůležitějšími informacemi by však bez ohledu na použitý přístup k sebehodnocení měly být vždy náměty na další nutná zlepšení!

6. Plánování a realizace projektů zlepšování

Pouhé nalezení příležitostí k dalšímu zlepšování v dané organizaci by bylo naprosto zbytečné, pokud by nenalezlo logickou odezvu v konkrétních projektech zlepšování. A podobně jako u interních auditů by následný cyklus sebehodnocení měl posoudit efektivnost a účinnost realizovaných opatření ke zlepšení.

7. Další sebehodnocení

Jakmile jakákoliv organizace začne s pomocí sebehodnocení systematicky vyhledávat příležitosti ke zlepšování, měla by vytvořit systémové předpoklady pro opakování sebehodnocení – vyplývá to ostatně už z definice sebehodnocení. Jen tak se sebehodnocení stane nástrojem neustálého a dynamického rozvoje těchto organizací i opravdovým zdrojem zvyšování znalostního potenciálu jejich zaměstnanců!

Dodržování tohoto algoritmu samozřejmě není povinné, nicméně jak už bylo zdůrazněno, mnoho zkušeností potvrzuje účelnost a vhodnost jeho přijetí jako základu k procesu sebehodnocení.

5.3.3 Techniky sebehodnocení

Jestliže jsme se v souvislosti s výchozí charakteristikou sebehodnocení už zmínili o technikách sebehodnocení, nyní si je můžeme stručně charakterizovat. Technikou sebehodnocení přitom budeme myslet konkrétní postup sebehodnocení, využívající různé metody a nástroje. Zejména zásluhou Evropské nadace pro management jakosti je v současnosti k dispozici několik odlišných technik sebehodnocení:

- technika simulace Evropské ceny za jakost (EQA),
- technika zapojení spolupracovníků,
- technika "pro forma",
- technika workshopu,
- technika dotazníková,
- technika maticového diagramu,

Tyto techniky se mezi sebou liší zejména svou náročností na zdroje, dobou trvání, exaktností a objektivitou výsledků a proto bude u každé z technik uveden nejenom její princip, ale i stručný výčet předností a omezení. Techniky budou představeny ve výše uvedeném pořadí, které je ovlivněno mírou objektivit zjištění, tzn. jako nejobektivnější je považována technika simulace Evropské ceny za jakost a nejméně objektivní je aplikace maticového diagramu.

Technika simulace Evropské ceny za jakost

Tato technika je věrnou kopií postupu uchazečů (tj. organizací) o tuto prestižní cenu a představuje nejnáročnější, ale současně i nejobektivnější sebehodnotící metodu. A navíc je aplikace této metody podmíněna využitím posuzovatelů, kteří absolvovali speciální výcvik v EFQM (přitom se nevylučuje ani možnost využití kapacit externích posuzovatelů). Při této technice má být dodržen následující postup:

1. vedení organizace vysloví souhlas s využitím této techniky. Tento výrok vedení má být zaznamenán,
2. vedením je oficiálně jmenován manažer projektu sebehodnocení, který dále celý proces řídí a nese za něj plnou odpovědnost,
3. určení pracovníci organizace převzou odpovědnost za hodnocení konkrétních oblastí (mají jimi být jednotlivá kritéria EFQM Modelu Excellence). Tito

pracovníci jmenují další členy týmu, kteří provedou vlastní sebehodnocení v dané oblasti,

4. zjištění a výsledky členové týmu zaznamenají do dílčí písemné zprávy, kterou v určeném termínu odevzdají manažeru projektu,
5. manažer projektu sestaví konečnou verzi sebehodnotící zprávy, jejíž rozsah a prezentuje ji před vrcholovým vedením organizace, aby to posoudilo její objektivnost,
6. pokud vysloví vedení se zprávou souhlas (ten má být opět oficiálně zaznamenán) je sebehodnotící zpráva předána k posouzení posuzovatelům, kteří absolvovali speciální výcvik přímo u EFQM,
7. každý z posuzovatelů zprávu individuálně vyhodnotí, identifikuje silné stránky a příležitosti ke zlepšování v posuzované organizaci a bodově ohodnotí plnění kritérií EFQM Modelu Excellence,
8. na speciální schůzce (tzv. konsensus mítingu) tým posuzovatelů musí dosáhnout shody v identifikaci silných stránek, příležitostí ke zlepšování a bodovém hodnocení pro každé z kritérií EFQM Modelu Excellence,
9. v domluveném termínu vykoná tým posuzovatelů posouzení přímo na místě (tj. v organizaci, která se hodnotí), aby předem zjištěné skutečnosti verifikoval a následně vypracoval závěrečnou zpětnou zprávu (tzv. feedback report). Tato zpráva obsahuje definitivní výčet silných stránek, příležitostí ke zlepšování a bodové hodnocení stavu systému managementu v organizaci s využitím logického schématu RADAR (což je speciálně vyvinutý nástroj na kvantifikaci stavu vyzrálosti systému managementu posuzované organizace),
10. tato zpráva je prezentována posuzovateli na speciální schůzce před vedením organizace, které výsledky poté vhodným způsobem projedná,
11. jsou vybrány priority pro zlepšování, uvolněny zdroje a projekty zlepšování jsou plně a efektivně realizovány,
12. celý proces sebehodnocení se opakuje.

Mezi hlavní výhody techniky simulace Evropské ceny za jakost (EQA) patří následující skutečnosti:

- + poskytuje nejpřesnější výsledky i možnost přímého porovnání se žadateli o EQA,
- + seznam silných stránek i oblastí zlepšování je zpracován vycvičenými a velmi zkušenými posuzovateli,

- + po vypracování první sebehodnotící zprávy je vypracování dalších podobných zpráv už poměrně jednoduché,
- + zpráva může být vynikající příležitostí pro komunikaci uvnitř posuzované organizace a je využitelná i při marketingových aktivitách,
- + poskytuje možnost seznámit se s filozofií EQA, zásadami TQM a směřováním organizace k Excelenci,
- + je výbornou příležitostí pro interní benchmarking (např. mezi jednotlivými fakultami jedné vysoké školy) ,
- + návštěva zkušených posuzovatelů přímo na místě je výbornou příležitostí pro proces učení se v posuzované organizaci.

Tato technika má však i některá závažná omezení:

- je nejpracnější metodou a metodou nejnáročnější na zdroje,
- vedení organizace nemusí pociťovat potřebu aktivní účasti, pokud jsou odpovědnosti delegovány většinou na jiné zaměstnance,
- tato technika je nevhodná a zbytečně náročná pro organizace, které se teprve seznamují s aplikací a filozofií EFQM Modelu Excellence, resp. hodlají realizovat první sebehodnocení.

Realizace této techniky sebehodnocení trvá minimálně několik měsíců, pokud jsou k účasti vyzváni i externí posuzovatelé, pak i déle než půl roku. Její využití je tak u začínajících organizací velmi nepravděpodobné, naopak u firem, které se hodlají v budoucnu zúčastnit soutěží o národní, resp. cenu za jakost je téměř nutností.

Technika zapojení spolupracovníků

Je další ze zdrojově náročných metod, která vhodně využívá některé prvky předchozí techniky. Typická je skutečně širokým zapojením zaměstnanců organizace do všech fází sebehodnocení. Toto zapojení je výrazně vyšší, než u jakékoliv jiné techniky sebehodnocení. A je druhou z technik, kde je nutností využít posuzovatele, kteří absolvovali speciální výcvik posuzovatelů např. v Evropské nadaci pro management jakosti.

Postup u této techniky by měl mít tyto hlavní kroky:

1. rozhodnutí vedení o uplatnění metody na základě speciálního semináře. Rozhodnutí musí být pochopitelně opět oficiálně zaznamenáno,
2. jmenování manažera projektu sebehodnocení s pravomocí řídit další průběh a s odpovědností za splnění cílů sebehodnocení,

3. vysvětlení smyslu sebehodnocení na všech organizačních jednotkách organizace (fakultách, katedrách apod). Je dobré, když má charakter minimálně jednodenních seminářů,
4. sběr dat k sebehodnocení organizační jednotky pracovníky této jednotky,
5. zpracování dat manažerem projektu tak, aby pokrývaly všechny oblasti a kritéria hodnocení,
6. zaslání zpracovaných dat ve formě hodnotící zprávy speciálně vycvičeným posuzovatelům,
7. prostudování dat posuzovateli,
8. návštěva posuzovatelů přímo v organizaci a prověření, resp. verifikace dat. Tato návštěva má přesný postup: má trvat nejméně 4 dny. V prvním dnu posuzovatelé vedou rozhovory s vrcholovým managementem organizace (vedením školy a fakult), ve druhém dni podobné rozhovory se střední úrovní řídicích pracovníků (vedením kateder, institutů apod.) a třetí den vedou posuzovatelé skupinové diskuse s řadovými zaměstnanci. Tento třídní cyklus interview má umožnit posuzovatelům získat skutečně objektivní obraz o stavu v hodnocené organizaci,
9. hledání konsensu posuzovatelů v minimálně jednodenním workshopu (tj. čtvrtý den návštěvy v organizaci). Jeho výsledkem je jednak výčet silných stránek a příležitostí ke zlepšení, ale také kvantifikované vyhodnocení stavu vyzrálosti systému managementu posuzované organizace,
10. společná schůzka posuzovatelů a vedení organizace, na které se komunikují zjištění posuzovatelů, která se objeví v závěrečné hodnotící zprávě,
11. rozhodnutí vedení o směrech dalšího zlepšování organizace. Toto rozhodnutí musí být zaznamenáno.

Mezi výhody této techniky nesporně patří:

- + je méně normativní (příkazová), než metoda simulace EQA,
- + nevypracovává se tak podrobná zpráva, jako u metody simulace EQA,
- + vytváří možnost širokého zapojení zaměstnanců do procesů sebehodnocení (v extrémním případě např. všech zaměstnanců vysoké školy),
- + posuzovatelé mají ještě před zpracováním definitivní zprávy možnost poznat široké spektrum názorů zaměstnanců,
- + poskytuje vyčerpávající seznam silných stránek i příležitostí ke zlepšování,
- + podává objektivní bodové hodnocení vyzrálosti systému managementu díky hodnocení každého z dílčích kritérií EFQM Modelu Excellence.

Hlavní nevýhody lze charakterizovat takto:

- vyžaduje uvolnění většího rozsahu zdrojů, než dále popsané techniky,
- určitý stupeň volnosti v postojích vedení organizace může limitovat hodnotu získaných informací,
- pracnost spojená s touto metodou se může přibližovat pracnosti při aplikaci metody EQA.

Obecně je tato metoda hodnocena jako druhá nejnáročnější na zdroje a spotřebu času (může trvat opět i několik měsíců), ale zároveň i jako druhá nejobjektivnější!

Technika "pro forma"

Jednou z možností snižování rozsahu pracnosti a nákladů při zachování poměrně vysoké objektivity sebehodnocení je aplikace přístupu, kterému se říká „pro forma“, protože jejím charakteristickým rysem je využití předem vytvořených formulářů. Doporučuje se, aby každému k dílčím kritériím EFQM Modelu Excelence byl věnován jeden formulář. Ten by měl vždy obsahovat:

- definici příslušného kritéria,
- oblasti, kterým je nutné při sebehodnocení věnovat pozornost, resp. otázky, které budou využívány při zjišťování skutečnosti,
- prostor pro záznam zjištěných skutečností, včetně zaznamenávání všech zjištěných důkazů,
- prostor k dostatečně podrobnému výčtu silných stránek a příležitostí ke zlepšování,
- místo k bodovému, resp. procentnímu hodnocení.

U této metody by měl být respektován následující postup:

1. vedení organizace souhlasí s touto metodou sebehodnocení a jmenuje manažera projektu sebehodnocení. Tento krok by měl být samozřejmě oficiálně zaznamenán,
2. manažer projektu vybere a doporučí ke jmenování skupinu interních posuzovatelů. Výběr realizuje na základě vhodných charakterových, mentálních i odborných vlastností,
3. tým interních posuzovatelů po svém oficiálním jmenování vedením organizace připraví sadu formulářů. Při této činnosti je nutné věnovat náležitou pozornost jednoznačnému popisu toho, co má být v rámci jednotlivých dílčích kritérií posuzovateli zkoumáno. Příklad možného formátu formuláře je na obr. 5.4.
4. připravené formuláře se týmově posoudí z hlediska jejich komplexnosti, srozumitelnosti, vhodnosti a jednoznačnosti,

Kritérium:	
Otázky – oblasti zaměření	Důkazy – zjištění
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
atd.	
Hodnocení:	
Silné stránky – seznam:	Příležitosti ke zlepšování – seznam:

Obrázek5.4 : Příklad formátu formuláře sebehodnocení

5. manažer projektu rozdělí úlohy ve skupině interních posuzovatelů, kteří následně provedou posouzení stavu vyzrálosti systému managementu organizace při naplňování požadavků zvoleného modelu, ať už jde o EFQM Model Excellence, nebo normu ČSN EN ISO 9004,
6. všechna zjištění musí být zaznamenána do formulářů i s výčtem silných a slabých stránek,
7. k procentnímu, resp. bodovému hodnocení stavu vyzrálosti systému managementu posuzované organizace jsou přizváni vycvičení posuzovatelé (i externí) ,
8. vedení je předložena závěrečná sebehodnotící zpráva, která může mít charakter souboru vyplněných formulářů, doplněných o nutný komentář,
9. vedení organizace zprávu posoudí a rozhodne o realizaci nutných zlepšení. Tento krok musí být oficiálně zaznamenán,
10. celý proces sebehodnocení se ve vhodném termínu opakuje.

Technika pro forma má tyto přednosti:

+ přestože sběr dat je přibližně stejně náročný jako u techniky simulace EQA, vyplňování formuláře je snazší, než psaní hodnotící zprávy,

- + poskytuje vyčerpávající seznam silných stránek i oblastí pro zlepšování výkonnosti organizace,
- + dokumentuje přímé důkazy, z nichž hodnocení reálného stavu vůči kritériím vychází,
- + přesnost procentního vyhodnocení se blíží přesnosti vyhodnocení technikou simulace EQA, zvláště tehdy, když jej realizují externí posuzovatelé,
- + technika „pro forma“ je vhodná i pro realizaci vůbec prvního sebehodnocení v jakékoliv organizaci.

Mezi nevýhody lze zařadit:

- soubor vyplněných formulářů nevypovídá tak spolehlivě o kultuře TQM v organizaci, jak to dokáže sebehodnotící zpráva u předchozích dvou technik sebehodnocení,
- opakované použití stejných formulářů může vytvořit dojem, že sebehodnocení je rutinní proces a hrozí tak nebezpečí stereotypů při posuzování.

Zkušenosti ukazují, že technika „pro forma“ je zatím naprosto dominujícím přístupem, který si zvolila k sebehodnocení většina zahraničních i našich hospodářských organizací. Je to zásluhou poměrně srozumitelného algoritmu této metody, předem připravených pomůcek, které mohou posuzovatele při vlastním průběhu dobře usměrňovat a poměrně vysoké přesnosti hodnocení. Jeví se tedy jako vhodná např. i pro sebehodnocení vysokých škol. Nutno však zdůraznit, že návrhu formulářů je potřebné věnovat náležitou péči a že formuláře by měly být před prvním uvolněním verifikovány zkušenými posuzovateli.

Technika workshopu

Je to jediná ze sebehodnotících technik, která vyžaduje aktivní roli a účast vrcholového vedení organizace v podobě toho, že členy sebehodnotícího týmu jsou členové vrcholového vedení příslušné organizace. Vrcholové vedení zde má totiž přímou odpovědnost nejenom za vyhodnocení stavu vyzrálosti systému managementu vlastní organizace, ale i za samotný sběr a vyhodnocení dat. Zkušenosti ukazují, že by ale celý proces učinila efektivnějším účast minimálně jednoho vycvičeného posuzovatele, který by však nikdy neměl hrát roli rozhodujícího arbitra, ale pouze moderátora a rádce. Tímto rysem je technika workshopu mezi přístupy k sebehodnocení zcela jedinečná!

Postup u této techniky by měl pozůstat z těchto kroků:

1. uvážlivé rozhodnutí vedení organizace o aplikaci právě této techniky s oficiálním zaznamenáním,
2. nezbytný, minimálně dvoudenní speciální výcvik vrcholového vedení, ve kterém je vysvětlen smysl a podstata EFQM Modelu Excellence (resp. jiného zvoleného

kritériálního modelu) a přístupy k odhalování silných stránek a příležitostí ke zlepšování,

3. rozdělení úloh mezi jednotlivé členy vrcholového vedení (je logické, že např. vedoucí personálního útvaru by měl realizovat sebehodnocení v rámci kritérií Lidé a Výsledky směrem k zaměstnancům, pokud by bází byl EFQM Model Excellence, protože právě tato kritéria mají k řízení lidských zdrojů nejbližší). I toto rozdělení má být zaznamenáno,
4. sběr dat jednotlivými členy vrcholového vedení. Doporučuje se, aby k tomu měli dostatek času, minimálně šest týdnů. Členové vedení k tomu využívají zejména přímé rozhovory s kolegy, pozorování na místě, analýzu záznamů apod.,
5. vypracování dílčích hodnotících zpráv jednotlivými členy vedení organizace a jejich distribuce ostatním členům. Pro vypracování těchto zpráv je potřebné vyčlenit alespoň další 2 týdny,
6. prostudování a přezkoumání zpráv všemi členy vrcholového vedení posuzované organizace tak, aby každý člen vedení přezkoumal hodnocení vůči všem kritériím modelu - musí tedy např. přezkoumat hodnocení všech 32 dílčích kritérií EFQM Modelu Excellence nebo hodnocení vůči všem kapitolám a článkům ČSN EN ISO 9004,
7. uspořádání minimálně jednodenního workshopu speciálně orientovaného na cíl prodiskutovat individuální hodnocení a dosáhnout shody při hodnocení všech kritérií. Doporučuje se, aby workshop byl organizován mimo území organizace,
8. rozhodnutí vedení organizace o realizaci nutných zlepšení. Toto rozhodnutí musí být podpořeno alokací žádoucích zdrojů a dohledem vedení na realizaci projektů zlepšování.

Je velmi moudrým rozhodnutím, pokud vedení už na samém začátku zvolí jako bází pro hodnocení nejenom 9 hlavních, ale všech 32 dílčích kritérií EFQM Modelu Excellence. Získaný pohled na situaci v organizaci tak bude mnohem plastičtější a objektivnější!

Hlavní výhody techniky workshopu spočívají v tom, že:

- + je to pravděpodobně nejlepší způsob, jak zabezpečit pochopení a angažovanost vrcholového vedení posuzované organizace pro EFQM Model Excellence, resp. jiné standardy kvality,
- + diskuse o slabých a silných stránkách ve vedení vytváří společný názor na současný stav systému managementu organizace,
- + vedení posuzované organizace má vzácnou příležitost stát se skutečným týmem,

+ je vypracováván seznam silných stránek i oblastí pro zlepšování a provedeno bodové hodnocení přímo členy vrcholového vedení.

Nevýhody této techniky:

- vyznačuje se méně rigorózním přístupem, než metoda simulace EQA,
- je časově náročnější v porovnání s metodou maticového hodnocení nebo technikou dotazníků,
- vyžaduje výbornou přípravu, včetně výcviku vrcholového vedení k sebehodnocení,
- je nutné dosáhnout stavu vzájemné důvěry mezi členy vrcholového vedení a ostatními zaměstnanci organizace,
- workshop vyžaduje dodržování pravidel všemi účastníky,
- získávání důkazů může být obtížné,
- existuje možnost nerealistického vyhodnocení stavu vyzrálosti systému managementu,
- vyžaduje značné časové nasazení každého z členů vrcholového vedení bez toho, že by jim ubylo všech standardních pracovních povinností.

Tato technika se považuje za nejlepší formu učení se principům TQM (Excelence) ze strany vrcholového vedení všech typů organizací, je však podmíněna nefalšovaným zájmem vrcholových řídicích pracovníků a ochotou obětovat adekvátní čas na sebehodnocení.

Technika dotazníková

Je bezesporu technikou přitažlivou pro všechny, kteří přišli do styku se standardy systémů managementu jakosti, např. norami ISO ř. 9000. Má totiž svým charakterem nejbliže k procesům interních auditů systémů managementu jakosti. Evropská nadace pro management jakosti pro tento účel vytvořila a formou speciální publikace šíří speciální dotazník, kde je každému z hlavních kritérií přisouzena sada hodnotících otázek. Organizace zde mají dvě možnosti:

- mohou využít speciální publikace EFQM, která obsahuje jak seznam otázek, tak i vysvětlení postupu vyhodnocení,
- vytvoří si dotazník podle svého uvážení a podle charakteru procesů organizace. Tato možnost tak umožní lépe podchytit zvláštnosti organizací.

Postup při této metodě má prakticky mnohé kroky společné s technikou maticového diagramu (jež bude popsána posléze):

1. rozhodnutí vedení organizace o aplikaci této techniky a ustavení týmu interních posuzovatelů, opět s oficiálním záznamem,

2. návrh souboru dotazníků zkušeným posuzovatelem, resp. získání publikace, která byla vydána přímo EFQM pro tento účel. Otázky by měly pokrývat všechny procesy systému managementu posuzované organizace,
3. uspořádání schůzky, na které se tým interních posuzovatelů formou praktického výcviku seznámí s podstatou navržených otázek a očekávaným postupem hodnocení. Posoudí vhodnost a komplexnost připravených dotazníků,
4. individuální hodnocení přidělených oblastí každým z členů týmu posuzovatelů. Posuzovatel si přitom hodnocení zaznamenává přímo do dotazníků,
5. individuální přiřazení bodů pro každé z hodnocených kritérií podle předem dohodnutého bodovacího systému,
6. uspořádání schůzky s cílem dosáhnout shody při hodnocení organizace. Schůzka je moderována zkušeným moderátorem, který však nemusí být vycvičeným posuzovatelem,
7. předložení výsledků hodnocení vedení organizace k projednání,
8. rozhodnutí vedení o nutných zlepšeních. Toto rozhodnutí musí být zaznamenáno.

Tato technika vyžaduje nejméně náročný výcvik, na druhé straně však její výsledky jsou spíše orientační a nemohou být základem pro externí benchmarking.

Mezi výhody této techniky patří:

- + je nejméně náročnou s ohledem na uvolňování nutných zdrojů a rovněž pracnost této metody je pro mnoho zaměstnanců atraktivní, tzn. malá,
- + dotazníky jsou vynikající pomůckou k poznání úrovně vnímání filozofie TQM mezi zaměstnanci organizací,
- + prezentace východisek sebehodnocení je snadná a srozumitelná i lidem bez hlubších znalostí principů TQM (Excellence),
- + nutný je pouze seznamovací výcvik interních posuzovatelů a účast externích posuzovatelů není vyžadována,
- + vhodná může být aplikace počítačové podpory,
- + znění a formulace otázek se může přizpůsobit charakteru procesů v organizaci,
- + je vhodným uvedením do problematiky TQM,
- + podporuje komunikaci v týmech jednotlivých útvarů

Nevýhody techniky dotazníků nelze přehlédnout:

- přehnané využívání dotazníků vede časem ke snížení účinnosti této metody,
- zaměstnanci organizace nemusí vždy plně pochopit smysl otázek,
- je metodou nepřímého styku,

- vyžaduje se pečlivé zvažování, koho dotazníkem oslovit,
- odpovědi sice říkají co si dotazovaný myslí, ale ne to, proč si to myslí,
- neumožňuje srovnání s hodnocením žadatelů o EQA a výsledky nejsou použitelné pro externí benchmarking.

Podmínkou aplikace této techniky je počáteční výcvik interních posuzovatelů a sestavení seznamu hodnotících otázek s ohledem na charakter procesů organizace.

Metoda sebehodnocení, která je popisována v příloze A normy ČSN EN ISO 9004 má k technice dotazníků velmi blízko.

Technika maticového diagramu

Jde patrně o nejméně komplikovaný, zároveň ale i nejméně objektivní a přesný přístup k sebehodnocení organizací.

Tato technika využívá předem vytvořené matice, ve které je počet sloupců roven devíti hlavním kritériím EFQM Modelu Excelence (tj. od kritéria vedení až po kritérium klíčové výsledky výkonnosti) a počet řádků je závislý na rozhodnutí, kolik úrovní dosaženého stavu vyzrállosti systému managementu bude v matici definováno. Doporučuje se, aby počet řádků byl 10, tzn. že pro každé z hlavních kritérií je maticí vypracován soubor desíti vyhlášení o reálné úrovni plnění požadavků modelu. Dosaženou úroveň tým posuzovatelů hodnotí přidělením bodů od 1 do 10.

V případě aplikace maticového diagramu se doporučuje dodržování následujícího postupu:

1. rozhodnutí vedení o aplikaci této techniky a ustavení týmu interních posuzovatelů, s oficiálním záznamem,
2. návrh hodnotící matice zkušeným posuzovatelem. Ten musí pečlivě vážit jednotlivé úrovně vyhlášení, aby věrně korespondovala s možnými stavy systému managementu v dané organizaci,
3. uspořádání pracovního semináře, na kterém se tým interních posuzovatelů formou praktického výcviku seznámí s podstatou navržených vyhlášení v matici a očekávaným postupem hodnocení,
4. individuální hodnocení přidělených oblastí každým z členů týmu posuzovatelů. Posuzovatel si přitom hodnocení zaznamenává přímo do hodnotící matice formou zakroužkování dosažené úrovně apod.,
5. individuální přiřazení bodů v matici pro každé z kritérií,

6. uspořádání schůzky s cílem dosáhnout shody při hodnocení stavu vyzrálosti systému managementu organizace. Schůzka je moderována zkušeným moderátorem, který však nemusí být vycvičeným posuzovatelem,
7. předložení výsledků hodnocení vedení organizace k projednání,
8. rozhodnutí vedení o nutných zlepšeních. Toto rozhodnutí musí být zaznamenáno.

Mezi hlavní výhody této techniky lze zařadit:

- + je mnohem méně náročná na zdroje a několikanásobně rychlejší, než např. technika simulace EQA nebo zapojení spolupracovníků,
- + je velmi jednoduchá při využití, proto stačí pouze nezbytný seznamovací výcvik interních posuzovatelů,
- + vytváří možnost začlenit do sebehodnocení kohokoliv v posuzované organizaci,
- + hodnocení pokroku oproti předchozím obdobím hodnocení je snadné, rychle se odhalují nedostatky a tím i oblasti možných dalších zlepšení,
- + podporuje týmovou práci a vzájemnou komunikaci v organizaci,
- + je účinným nástrojem angažovanosti vedení, protože to má k vyplnění obvykle vlastní formulář (vlastní hodnotící matici).

Značné nevýhody metody maticového diagramu je potřebné vidět zejména v tom, že:

- neobsahuje v sobě standard EQA a neumožňuje porovnání se žadateli o EQA,
- výsledkem není seznam slabých a silných stránek, ale pouze konstatování, že organizace pravděpodobně dosáhla určité úrovně vyzrálosti systému managementu,
- vyhodnocení v procentech je obtížné,
- výsledné hodnocení je u této metody jen velmi hrubým odhadem skutečné úrovně a vyzrálosti systému managementu,
- ani výsledky získané touto technikou nelze využít pro objektivní porovnávání s jinými organizacemi.

5.4 MOŽNOSTI KVANTIFIKACE STAVU VYZRÁLOSTI SYSTÉMU MANAGEMENTU PŘI SEBEHODNOCENÍ

V posledních letech jsou vyvíjeny v celém světě aktivity vedoucí k tomu, abychom pomocí měřitelných výstupů byli schopni poznat i úroveň dokonalosti systému managementu. Ze všech možností měření úrovně systémů managementu si v následujícím textu si postupně představíme tři z použitelných alternativ kvantifikace stavu vyzrálosti systémů managementu různých organizací:

- **hodnocení logickým schématem RADAR,**
- **hodnocení podle ISO 9004,**
- **tzv. stavové hodnocení .**

Všechny tyto alternativy je třeba je v souvislostech a celkovém kontextu této publikace brát pouze jako ilustrativní, jako možnosti, které by si v konkrétním podnikovém prostředí zasluhovaly bezpochyby dalšího rozpracování a precizování.

5.4.1 Hodnocení logickým schématem RADAR

Spolu s představením zásadně inovované verze EFQM Modelu Excellence byl v r. 1999 uveden do života zcela nový přístup ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení, který jeho tvůrci, experti EFQM, označili jako **RADAR**. Jde o logické hodnotící schéma, které ve svém komplexu představuje nejnáročnější, ale současně i nejobektivnější alternativu vyhodnocování reálného stavu systémů řízení ve vztahu k EFQM Modelu Excellence. Pro účely sebehodnocení není RADAR povinně aplikovatelným nástrojem, nýbrž pouze doporučeným schématem. Jako absolutně povinný rámec je využíván pouze při externím hodnocení organizací, které se přihlásily do některé z národních, resp. nadnárodních cen za jakost. Zkušenosti ale dokazují, že pro organizace, které hodlají sebehodnocení zařadit mezi standardní procesy systémů řízení, je mnohem výhodnější si od samého začátku osvojit tento hodnotící rámec, byť je zprvu pro všechny interní posuzovatele nesporně velmi náročný na pochopení. Z uvedených důvodů je zde tato alternativa kvantifikace stavu vyzrálosti systémů managementu uvedena na prvním místě.

Nejprve si ale vysvětleme, co slovo RADAR vlastně znamená. Je v podstatě zkratkou, vytvořenou z prvních písmen pěti anglických výrazů:

R - results, t.j. výsledky,

A - approach, t.j. přístup,

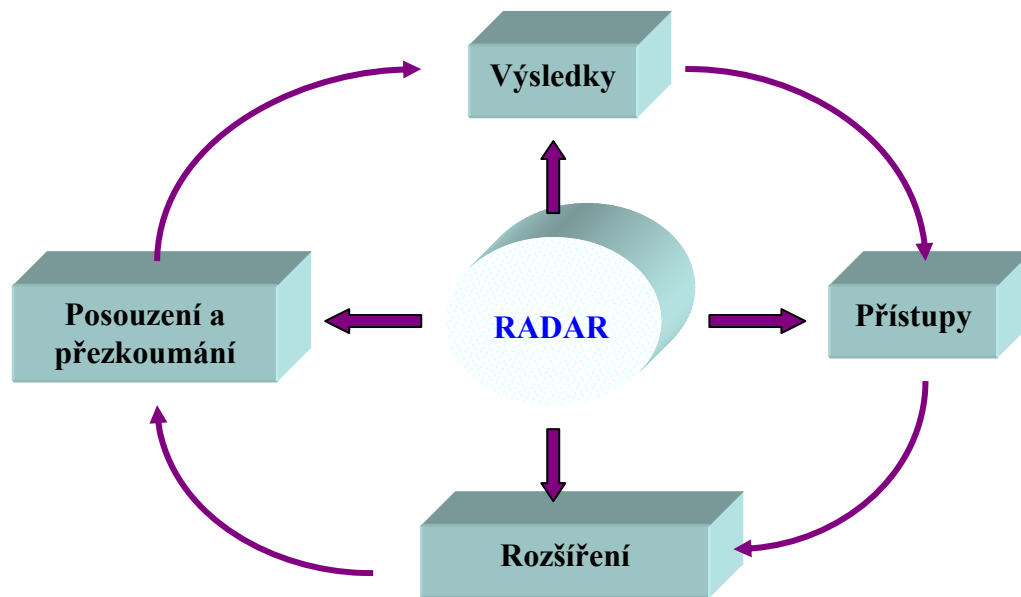
D - deployment, t.j. přerozdělování, resp. rozšíření

A - assessment, t.j. posuzování,

R - review, t.j. přezkoumávání.

Celý hodnotící rámec RADAR vychází z logického předpokladu, že k dosažení dlouhodobých excelentních a vysoce nadprůměrných výsledků ve všech oblastech činností organizací je nutným předpokladem naplánování a navržení vhodných přístupů (tj. zejména optimálních metod a postupů), jejich široké uplatňování napříč celou organizací (tj. na všech úrovních řízení a pokud možno všech relevantních organizačních jednotkách) a systematické

posuzování a přezkoumávání používaných přístupů ze strany řídicích zaměstnanců s cílem dalšího zlepšování. Tuto logiku ilustruje i následující schéma, viz obr. 5.5:



Obr. 5.5: Logický hodnotící rámec RADAR

Při sebehodnocení organizací z perspektivy *přístupů* se musí každý z posuzovatelů zaměřit na to, jak daná organizační jednotka (příčemž je jedno, zda se jedná o jeden z podnikových útvarů nebo o celou organizaci) pracuje, resp. hodlá pracovat při naplňování politiky a plánů a z jakých důvodů tak pracuje. V tomto kontextu je nutné brát v úvahu:

- vhodnost používaných metod, nástrojů a technik jednotlivci i kolektivy,
- to, zda existují dobře definované, navržené a dokumentované procesy,
- zda jsou při práci brány na zřetel zájmy všech významných zainteresovaných stran,
- zda přístupy k realizaci procesů podporují naplňování strategie a politiky organizace a
- vhodnost skloubení (integrace) s jinými přístupy a metodami, které se v dané organizaci využívají.

Vysoké hodnocení z hlediska perspektivy přístupů by pak např. náleželo situaci, kdy by posuzovatelé vůči EFQM Modelu Excellence zjistili, že

- v rámci posuzování dílčího kritéria 1b – Vůdce jsou osobně zapojeni do toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován – se v dané organizaci systematicky uplatňuje sebehodnocení jako efektivní přístup

k odhalování příležitostí ke zlepšování, které je pak rozvíjeno s využitím KAIZEN nebo když:

- v rámci posuzování dílčího kritéria 2d – Politika a strategie jsou komunikovány a šířeny prostřednictvím rámce klíčových procesů, že klíčové procesy byly vrcholovým vedením definovány na základě poznanych kritických faktorů úspěšnosti, mezi kterým nechyběly ani znalosti zaměstnanců, resp. když:
- v rámci posuzování dílčího kritéria 3b – Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány, že posuzovaná organizace rutinně využívá přesně definovaný postup hodnocení efektivity výcviku zaměstnanců nebo když:
- v rámci posuzování dílčího kritéria 5e – Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky, že se organizace systematicky věnuje měření loajality svých externích zákazníků.

Naopak, slabé hodnocení z perspektivy přístupů by muselo následovat, pokud by posuzovatelé zjistili, že:

- v rámci posuzování dílčího kritéria 1a – Vůdcové rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence nebyly získány důkazy o deklaraci těchto strategických vyhlášení a že se organizace spokojuje pouze s vyhlášenou politikou jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001 nebo když
- v rámci posuzování dílčího kritéria 4b – Jsou řízeny externí partnerské vztahy - nebyly zjištěny žádné skutečnosti, podporující to, že organizace rozvíjí s dodavateli vztahy vzájemné důvěry naplňující strategii win – win nebo když
- v rámci kritéria 5e – Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky, se zjistí, že organizace využívá k měření spokojenosti zákazníků pouze informace o výši ztrát z reklamací.

Perspektiva **přerozdělení (rozšíření)** je orientována na to, aby interní posuzovatelé byli schopni hodnotit, jak jsou uvnitř organizace zvolené přístupy rozšířeny, zejména:

- jak jsou přístupy, metody a nástroje implementovány ve všech do úvahy připadajících oblastech, procesech a produktech,
- a jak je toto přerozdělování (rozšíření) systematické.

Příkladem vysokého hodnocení z této perspektivy necht' jsou např. následující ilustrativní ukázky:

- v rámci posuzování dílčího kritéria 1a – Vůdcové rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence bylo posuzovateli zjištěno, že svou misi, vizi, politiku, strategii a

hodnoty má odvozenou od podobných celofiremních strategických vyhlášení každá z divizí organizace nebo když:

- v rámci posuzování dílčího kritéria 3a – Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány se zjistí, že celá organizace neustále zlepšuje svou vlastní politiku rozvoje lidských zdrojů a používá informace z průzkumů spokojenosti všech svých zaměstnanců, resp. když:

- v rámci posuzování dílčího kritéria 5a – Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny interní posuzovatelé získají přesvědčivé důkazy o tom, že jsou v celé organizaci vhodně dokumentovány všechny procesy, u kterých se také systematicky měří jejich výkonnost.

Na druhé straně, nízké procentní hodnocení rámcem RADAR by příslušelo:

- ve vazbě na kritérium 5e - Jsou řízeny a zlepšovány vztahy se zákazníky zjištění, že pro měření loajality zákazníků jsou uplatňovány vhodné postupy pouze u jedné z několika divizí organizace nebo když:

- u dílčího kritéria 2b - Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, výzkumu, učení se a externě orientovaných aktivit nejsou získány dostatečné důkazy o systematicky realizovaném benchmarkingu na ani z jedné výrobních jednotek, nesledují se demografické ani jiné změny ve společnosti apod.

Při sebehodnocení z perspektivy *posuzování a přezkoumání* se interní posuzovatelé musí soustředit na to, jak organizace, tj. řídicí pracovníci pravidelně přezkoumávají používané přístupy a metody, včetně jejich vhodnosti, efektivnosti a míry účelného rozšíření. Bere se v úvahu, zda:

- jsou definována a systematicky prováděna vhodná měření a monitorování přístupů a míry jejich rozšíření,
- už existují důkazy o tom, že byly na základě přezkoumání učiněny určité aktivity učení se a zejména pak to,
- zda výstupy z měření a učení se jsou trvale využívány řídicími pracovníky na všech úrovních řízení k identifikaci, plánování a realizaci procesů neustálého zlepšování.

Právě důkazy o realizaci účinných a efektivních projektů zlepšování jsou bází k vysoce pozitivnímu hodnocení v rámci této perspektivy!

Jako příklady vysokého procentního hodnocení lze uvést např.:

- u dílčího kritéria 4a – Jsou řízeny externí partnerské - zjištění týmu interních posuzovatelů, že vedení organizace pravidelně přezkoumává formou pracovních setkání se zástupci dodavatelských organizací efektivnost vztahů s klíčovými dodavateli a že u těchto dodavatelů existují důkazy o zlepšování jejich výkonnosti jako výsledek rozvíjejících se společných projektů nebo když:

- u kritéria 5b – Procesy jsou zlepšovány s využitím inovací tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky se získají důkazy, že jako výsledek soustavně prováděné analýzy hodnoty pro zákazníky byly u některých produktů úspěšně realizovány aktivity vedoucí ke zvýšení této hodnoty a tím i konkurenční schopnosti nebo když:

- u kritéria 5d – Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány se posuzovatelé shodnou na důkazech o tom, že díky systematicky prováděnému přezkoumávání výsledků z měření spokojenosti zákazníků byly v posledních letech rozvíjeny a zlepšovány procesy poskytování postgarančních služeb.

Nízké hodnocení z hlediska posuzování, přezkoumání a učení se by bylo naopak přisouzeno stavům, kdy by se např.:

- u kritéria 3b – Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány zjistilo, že organizace vůbec nerealizuje měření efektivnosti rozvoje znalostí svých zaměstnanců, resp. když by výsledky takového měření nebyly řídicími pracovníky pravidelně přezkoumávány s cílem dalšího zefektivnění výcviku nebo když:

- u kritéria 4c – Jsou řízeny budovy, zařízení a materiály by interní posuzovatelé nenašli větší důkazy o přezkoumávání rozsahu a účinnosti systémů preventivní údržby infrastruktury v celé organizaci nebo důkazy o přezkoumávání dopadů aktivit organizace na životní prostředí.

Uvedené příklady však musíme považovat pouze za ilustrativní, protože posuzování interních posuzovatelů v rámci sebehodnocení musí být posuzováním komplexním a kombinujícím všechny zmiňované perspektivy!

Prvních pět kritérií EFQM Modelu Excellence, jež jsou zařazeny ve skupině nástrojů a prostředků, je potom hodnoceno právě pomocí prvků přístupů, míry přerozdělování (rozšíření) a rozsahem posuzování a přezkoumávání, třebaže i zde mohou být poskytnuta data o dosahovaných výsledcích, např. počtu realizovaných projektů zlepšování, objemu investic do obnovy technologií apod.

Z perspektivy **výsledků** pak budou především posuzována všechna dílčí kritéria výsledkové části modelu EFQM, tj. kritéria 6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a a 9b (viz popis modelu výše). Zde se berou v úvahu úroveň a rozsah působnosti všech výsledků organizace, které podporují naplňování její vize, politiky a strategie. Celkové hodnocení interních posuzovatelů je zde postaveno na posuzování dvou dílčích prvků:

- úrovně dosahovaných výsledků a
- rozsahu působnosti výsledků.

Při posuzování **úrovně výsledků** platí tato kritéria hodnocení:

- existence pozitivních trendů a (nebo) udržování stabilní úrovně vynikajících výsledků,
- míra naplňování dostatečně náročně a vhodně definovaných cílů,
- existence porovnání (benchmarkingu) s jinými organizacemi, zejména s těmi, které jsou obecně respektovány jako nejlepší v oboru,
- dosahování výsledků právě díky vhodným přístupům a metodám.

Vysoké procentní hodnocení by interní posuzovatelé měli udělit např. v těchto situacích:

- u dílčího kritéria 6a – Výsledky směrem k zákazníkům: když jsou získány důkazy o tom, že byly vedením organizace stanoveny dostatečně náročně cílové (tj. plánované) hodnoty míry spokojenosti a loajality externích zákazníků, které jsou dlouhodobě plněny u převážné většiny nebo u všech ukazatelů, přičemž hodnoty těchto ukazatelů jsou srovnatelné se světovou špičkou v daném odvětví

- u dílčího kritéria 8b – Ukazatele výkonnosti (což jsou v tomto případě měřítka, používaná managementem organizace pro ovlivňování vývoje ukazatelů vnímání ze strany společnosti): jestliže získají posuzovatelé důkazy o systematickém a trvalém překračování náročných cílových hodnot ukazatelů v oblasti zaměstnanosti, úspor energií, počtech různých ocenění ze strany společnosti (včetně systémových a výrobních certifikátů) apod.

Naopak, nízké hodnocení výsledkových kritérií z hlediska úrovně výsledků by se přiřadilo situacím, kdy by posuzovatelé zjistili, že např. u:

- dílčího kritéria 7a – Výsledky vzhledem k zaměstnancům - nejsou k dispozici údaje o vzrůstající míře spokojenosti zaměstnanců, neplnění cílových hodnot, resp. neurčení těchto cílových hodnot, nedostatku objektivních údajů o porovnání ukazatelů vnímání ze strany zaměstnanců se světovou špičkou, atd. nebo

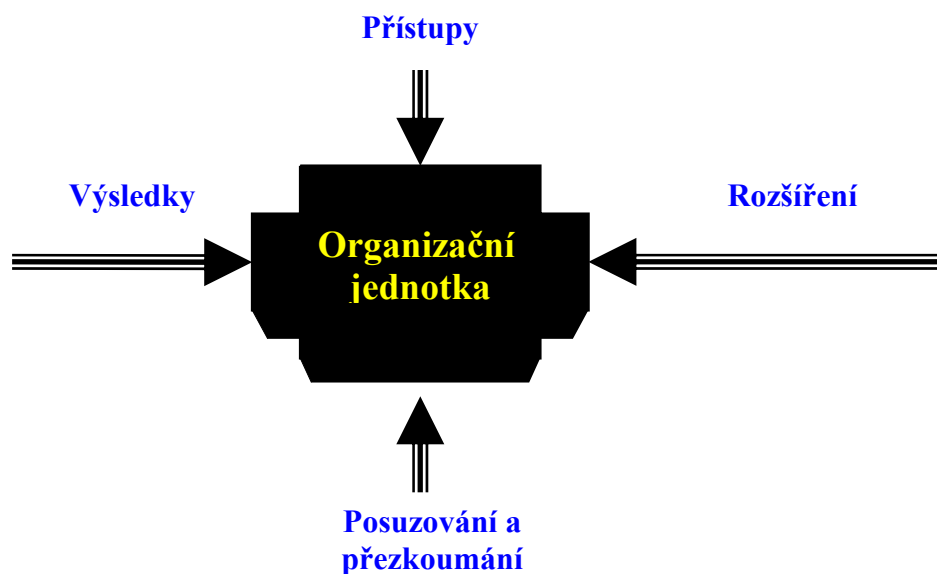
- u dílčího kritéria 9a – Klíčové výsledky výkonnosti – pokud by se zjistilo, že vysoce pozitivní vývoj základních ekonomických měřítek výkonnosti (zisk, hodnota akcií apod.) není způsoben vhodnými přístupy, ale např. monopolním postavením na trhu, resp. různými konjunkturálními vlivy, jako jsou např. zvyšující se ceny obchodovaných komodit (ropa, elektrická energie apod.)

Hodnocení **rozsahu působnosti** výsledků zahrnuje:

- rozsah, v jakém jsou dané výsledky prezentovány,
- rozsah pokrytí všech relevantních oblastí výsledky a
- rozsah přijetí a pochopení výsledků zaměstnanci organizace.

Příkladem velmi nízkého hodnocení rozsahu působnosti (a tedy i odhalené příležitosti ke zlepšování) může být zjištění interních posuzovatelů při hodnocení dílčího kritéria 8b (jen připomeňme, že zde jde o interní ukazatele výkonnosti při naplňování principu sociální odpovědnosti) EFQM Modelu Excellence, že neexistují žádné důkazy o zapojení organizace do charitativních programů a programů regionálního rozvoje.

Z uvedeného textu a ilustrativních příkladů vyplývá, že každý z členů týmu interních posuzovatelů si musí při sebehodnocení osvojit komplexní pohled na to, co se v jednotlivých organizačních jednotkách děje. Tento pohled je dán právě pojetím hodnotícího rámce RADAR a je znázorněn na následujícím obrázku 5.6:



Obr 5.6: Princip komplexnosti v pohledu na organizační jednotky při sebehodnocení

Pro konkrétní výpočet míry vyzrálости systému managementu vůči jednotlivým dílčím kritériím EFQM Modelu Excellence je vypracováno speciální schéma, které umožňuje výpočet určitého počtu bodů jak pro jednotlivá kritéria modelu, tak i pro celý systém managementu jako celek. Popis tohoto způsobu výpočtu však překračuje rámce tohoto studijního textu. Zájemci jej mohou najít v dále doporučené literatuře.

5.4.2 Hodnocení podle normy ISO 9004:2000

Víme už, že jednou ze čtyř základních norem souboru ISO řady 9000 je norma ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Jejím účelem je poskytnout organizacím návod na efektivní aplikaci základních principů managementu jakosti tak, aby si organizace vybudovaly plně funkční systém managementu jakosti. Tato norma obsahuje speciální přílohu A, která v uvedené normě poskytuje rámcový

návod na realizaci sebehodnocení. Nutno ale podotknout, že kritériem není v tomto případě EFQM Model Excellence, ale právě soubor doporučení v normě ČSN EN ISO 9004.

Hodnocení stavu vyzrálosti systému managementu (jakosti) je v příloze této normy doporučováno provádět s využitím pětistupňové škály, kde hodnocení stupněm 1 znamená skutečnost, že hodnocená část není přirozenou a efektivní součástí systému managementu a hodnocení stupněm 5 signalizuje mimořádně vynikající působení organizace. Bližší návod ke kvantifikaci stavu vyzrálosti systému managementu (jakosti) uvádí tabulka 5.2, která je převzata z normy ČSN EN ISO 9004.

Tabulka 5.2 : Úrovně vyzrálosti systému managementu jakosti podle normy ISO 9004

Stupeň vyzrálosti	Úroveň výkonnosti	Návod – charakteristika stupně výkonnosti
1	Přístup není vytvořen	Bez zjevného systematického přístupu, žádné výsledky nebo nepředvídatelné výsledky
2	Reaktivní přístup	Systematický přístup založený na řešení problémů nebo nápravných opatřeních, k dispozici jsou minimálně údaje o výsledcích zlepšování
3	Stabilní oficiální systémový přístup	Systematický přístup založený na procesech, počáteční etapa systematického zlepšování, k dispozici jsou údaje o shodě s cíli a existují i trendy zlepšování
4	Zdůrazněno neustálé zlepšování	Proces zlepšování se používá, jsou dobré výsledky a trvalé trendy ke zlepšování
5	Výkonnost nejlepšího v dané třídě	Silně integrovaný proces zlepšování, doloženy výsledky benchmarkingu o tom, že organizace je nejlepší

Pokud by organizace k sebehodnocení zvolily např. dotazníkový přístup, pak každá položená otázka, resp. každá z hodnocených oblastí by se ohodnotila příslušným stupněm (tj. počtem bodů), aby pak byla v celém týmu interních posuzovatelů hledána shoda v názorech na hodnocení reality vůči určitému doporučení článku normy ČSN EN ISO 9004.

Jako příklad můžeme uvést čl. 8.2 normy ČSN EN ISO 9004 Měření a monitorování, který organizacím doporučuje v systému managementu jakosti realizovat řadu vhodných měření a monitorování. Možný formát hodnotící tabulky je následující:

Tabulka 5.3: Sebehodnocení vůči čl. 8.2 ČSN EN ISO 9004

Článek normy ČSN EN ISO 9004: 8.2 Monitorování a měření		Stupeň vyjrátosti systému managementu jakosti				
Č.	Otázka:	1	2	3	4	5
1	Jak je měřena a monitorována výkonnost systému managementu jakosti?					
2	Jak organizace měří a monitoruje spokojenost svých externích zákazníků?					
3	Jak jsou organizovány a realizovány interní audity?					
4	Jak organizace měří a monitoruje výdaje vztahující se k jakosti?					
5	Jak organizace provádí sebehodnocení?					
6	Jak organizace měří a monitoruje výkonnost svých recesů?					
7	Jak organizace provádí měření k prokázání shody svých produktů s požadavky?					
8	Jak organizace měří a monitoruje spokojenost svých zaměstnanců?					
9	Jak organizace měří a monitoruje spokojenost dalších zainteresovaných stran?					

Podobně by tým interních posuzovatelů připravil hodnotící tabulky pro všechny další články normy ČSN EN ISO 9004. Při vlastním sebehodnocení by pak na základě konsensu každou z otázek ocenil některým z pěti možných stupňů. Celkový výsledek sebehodnocení by pak mohl být vztažen buď k jednotlivým článkům normy nebo k jednotlivým kapitolám, resp. byla by hodnocena vyjrátlost celého systému managementu jakosti jako poměr reálně získaných bodů k maximálně možnému počtu bodů. Maximálně možný počet bodů by byl přitom dán pětinasobkem celkového počtu otázek, které by byly při sebehodnocení posuzovány.

Z uvedených informací a ilustrativních tabulek je jednoznačně vidět, že tento přístup k hodnocení je pro začínající uživatele (tj. posuzovatele) poměrně jednoduchý a tím i svým způsobem atraktivní. Na druhé straně ale může po určité době a několikanásobném opakování svádět k nežádoucím stereotypům a snaze o zjednodušení skutečného stavu – zkrátka není návodem na dostatečně podrobné a všezahrnující posuzování reálného stavu systému managementu v organizacích.

5.4.3 Stavové hodnocení

Poslední z předkládaných alternativ posuzování stavu vyzrálosti systémů managementu organizací předpokládá, že míra naplňování kritérií EFQM Modelu Excellence je hodnocena celkem čtyřmi stavy, které můžeme např. označit písmeny A až D nebo jiným vhodným způsobem identifikace. Konkrétní označení stavu umožňuje posléze procentní hodnocení stavu vyzrálosti u zvoleného kritéria modelu. Než si na dalším ilustrativním příkladu ukážeme možnou jednoduchou aplikaci stavového hodnocení, je třeba objasnit, co se za jednotlivými tzv. stavy skrývá:

Stav D: tímto stavem se ocení skutečnost, charakterizovaná zjištěním, že zatím v hodnocené oblasti nebylo nic vykonáno, nejsou zjištěny žádné důkazy o zavedení metod a postupů, realita organizací je velmi vzdálena proklamacím a vysloveným přáním. Tomuto stavu přísluší hodnocení 0 %.

Stav C: interní posuzovatelé ohodnotí tímto stavem situaci, kdy v organizaci existují ojedinělé a svým rozsahem i dopadem pouze omezené důkazy o tom, že organizace používá vhodné přístupy a metody, a že pouze náhodně realizovaná přezkoumání vedla k náznakovým zlepšením, která ale nejsou výsledkem účinného systému řízení v naprosté většině organizačních jednotek. Tomuto stavu pak přísluší hodnocení 33 %.

Stav B: je typický pro zjištění toho, že v organizaci existují zřetelné důkazy o neustálém zlepšování, které bylo dosaženo díky systematickému přístupu k přezkoumání činností v mnohých organizačních jednotkách. Tato zlepšení byla už zaznamenána ve většině organizačních jednotek a procesů. Tomuto stavu přísluší ze strany interních posuzovatelů hodnocení 66 %.

Stav A: znamená v praxi úplné plnění kritérií zvoleného modelu. Zřejmé je používání těch nejvhodnějších přístupů v celé organizaci, existují i velmi rozsáhlé záznamy o systematickém přezkoumávání účinnosti používaných metod a nástrojů a na to navazujících aktivitách zlepšování, dosahované výsledky výkonnosti jsou vynikající i ve srovnání s konkurencí a mají trendy trvalého zlepšování. Tomuto stavu přísluší nejvyšší hodnocení – 100 %.

Tyto stavy jsou v práci interních posuzovatelů v rámci sebehodnocení přiřazovány buď jednotlivým otázkám, které posuzovatelé prověřují (tím mají hodně společného s interními audity systémů managementu) a nebo konkrétním oblastem hodnocení, které v popisu EFQM Modelu Excellence mohou reprezentovat tzv. naváděcí body.

Následující příklad vychází z předpokladu, že určitá výrobní organizace si zvolila tento přístup k prvnímu sebehodnocení stavu vyzrálosti systému managementu. Pro každé z devíti

základních kritérií EFQM Modelu Excellence si vytvořila záznamový formulář, kde tým interních posuzovatelů nejprve formuloval otázky, vztahující se k danému kritériu a poté při vlastním sebehodnocení ocenil reálně dosažené stavy. Další dva obrázky – 5.7 a 5.8 pak ilustrují možnou podobu záznamových formulářů pro stavové hodnocení reality u dvou kritérií EFQM Modelu Excellence, kritéria 5 – Procesy a kritéria 6 – Výsledky vzhledem k zákazníkům, když se členění na dílčí kritéria zanedbává. Symbol X charakterizuje dosažený konsensus týmu posuzovatelů na ocenění stavu vyzrálosti systému managementu dané organizace.

Stav	D	C	B	A
Hodnocená otázka				
1. Má organizace vytvořen systém managementu, kterým zabezpečuje, že při výrobě výrobků, resp. poskytování služeb jsou všechny procesy a činnosti funkční a efektivní, např. v souladu s normami (např. ISO ř. 9000, ISO ř. 14000, OHSAS 18000 apod.)?			X	
2. Existují a jsou v organizaci systematicky uplatňovány postupy a metody, umožňující identifikování potřeb a očekávání zákazníků a rovněž tak potřeb trhů, na kterých organizace operuje?		X		
3. Existují a jsou v organizaci systematicky uplatňovány postupy a metody, zajišťující, že požadavky zákazníků a legislativy budou spolehlivě převáděny do specifikací výrobků a služeb?		X		
4. Existují důkazy o kontinuálním zlepšování výkonnosti procesů díky analýzám údajů o zákaznících, údajů o reálném chování procesů, jakož i údajů z benchmarkingu?	X			
5. Uplatňuje organizace postupy pro systematické posuzování efektivnosti a účinnosti všech metod a nástrojů, které se využívají pro vykonávání a řízení jednotlivých procesů a činností?	X			
6. Existují důkazy o tom, že výsledky systematického posuzování efektivnosti a účinnosti vykonávání a řízení procesů a činností jsou využívány jako vstupy	X			

ke zlepšování a preventivním opatřením?				
7. Jsou v organizaci rozvíjeny aktivity, které podporují rozvoj vztahů se zákazníky, včetně systematického zkoumání toho, jak zákazníci vnímají produkty a jak se budou tito zákazníci chovat v budoucnosti?		X		

Obr. 5.7: Příklad formuláře pro záznamy o stavovém hodnocení vyjrálosti systému managementu vůči kritériu 5 – Procesy (dle EFQM Modelu Excellence)

Stav	D	C	B	A
Hodnocená otázka				
1. Využívá organizace vhodné interní ukazatele pro řízení vztahů se zákazníky, tak aby bylo možné hodnotit jejich dopad v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků?		X		
2. Vykazují ukazatele podle otázky 1 zlepšující se trendy nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	X			
3. Existují důkazy o tom, že výsledky u interních ukazatelů v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků jsou srovnatelné s konkurencí nebo že jsou dokonce lepší?	X			
4. Jsou k dispozici údaje o výsledcích pravidelných průzkumů u zákazníků, které jsou zaměřeny na zjišťování jejich spokojenosti a loajality?		X		
5. Existují důkazy o pozitivních trendech ve vývoji spokojenosti a loajality zákazníků?		X		
6. Jsou k dispozici výsledky o spokojenosti a loajalitě v jednotlivých skupinách (segmentech) zákazníků?	X			
7. Jsou k dispozici údaje svědčící o tom, že výsledky v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků organizace jsou srovnatelné nebo dokonce lepší, než u přímé konkurence?	X			
8. Jsou u všech ukazatelů spokojenosti a loajality zákazníků stanoveny dostatečně náročné cílové hodnoty a		X		

jsou tyto hodnoty systematicky dosahovány?				
9. Jsou důkazy o tom, že pozitivní trendy v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků jsou způsobeny využíváním vhodných přístupů k vykonávání a zlepšování procesů organizace?		X		
10. Existují důkazy o tom, že analýza dat o spokojenosti a loajalitě zákazníků je v organizaci systematicky využívána jako zdroj informací k rozhodování o dalším rozvoji vztahů se zákazníky			X	

Obr. 5.8: Příklad formuláře pro záznamy o stavovém hodnocení vyjrálosti systému managementu vůči kritériu 6 – Výsledky vzhledem k zákazníkům (dle EFQM Modelu Excellence)

Pro kvantifikaci míry vyjrálosti systému managementu (MVSM) u každého z kritérií EFQM Modelu Excellence může být použita následující všeobecná formulace:

$MVSM = (\text{Počet označení stavu D} \times 0\% + \text{počet označení stavu C} \times 33\% + \text{počet označení stavu B} \times 66\% + \text{počet označení stavu A} \times 100\%) : \text{počet otázek u posuzovaného kritéria.}$

V našich ukázkách tedy vychází:

Kritérium 5 – Procesy:

$$MVSM = 3 \times 0\% + 3 \times 33\% + 1 \times 67\% + 0 \times 100\% = 23,7 \%$$

Kritérium 6 – Výsledky vzhledem k zákazníkům:

$$MVSM = 4 \times 0\% + 5 \times 33\% + 1 \times 67\% + 0 \times 100\% = 23,2 \%$$

Jestliže by podobným způsobem organizace hodnotila i další kritéria EFQM Modelu Excellence, pak by sumarizační tabulka stavu vyjrálosti systému managementu mohla mít následující podobu:

Tabulka 5.4: Celkové hodnocení stavu vyjrálosti systému managementu

Kritérium/ Počet hodnocených otázek	Počet označení stavu				Váha kritéria	MVSM x váha
	D	C	B	A		
Vedení / 7	3	2	1	1	1,0	33,1
Politika a strategie / 6	3	3	0	0	0,8	13,2
Lidé / 8	2	4	2	0	0,9	29,7
Partnerství a zdroje / 7	4	3	0	0	0,9	12,7
Procesy / 7	3	3	1	0	1,4	33,2
Výsledky vzhledem k zákazníkům / 10	4	5	1	0	2,0	46,4

Výsledky vzhledem k zaměstnancům / 8	3	3	1	1	0,9	29,8
Výsledky vzhledem ke společnosti / 5	2	3	0	0	0,6	11,9
Klíčové výsledky výkonnosti / 10	2	4	3	1	1,5	64,5
Celkové hodnocení stavu vytrálosti systému managementu						274,5

V předposledním sloupci tabulky jsou uvedeny bodové váhy jednotlivých kritérií EFQM Modelu Excellence, v posledním sloupci pak hodnoty součinu míry vytrálosti systému managementu (vypočítané podle výše uvedeného verbálního vztahu) a této váhy. A tak např. pro náš příklad u kritéria 6 – Výsledky vzhledem k zákazníkům je v posledním sloupci hodnota 46,4 bodů, což je součin hodnoty 23,2 (viz výpočet MVSM výše) a váhy 2,0.

Ze samotné povahy stavového hodnocení, jakož i z uvedených obrázků a tabulek je zřejmé, že se jedná ještě o méně komplikovaný přístup ke kvantifikaci výsledků stavu vytrálosti systému managementu, než doporučuje norma ISO 9004. Tím se může stát přitažlivým pro mnoho organizací, aby si vcelku zdrojově úspornou cestou posoudily skutečnost vůči doporučením hlavních kritérií EFQM Modelu Excellence. Je však také patrné, že toho hodnocení je velmi povrchní a nezachází do takové hloubky zkoumání, jaká se od opravdového sebehodnocení očekává. Proto by stavové hodnocení mělo být aplikováno jen v úplně počátečních fázích sebehodnocení a poslouží spíše než k podrobnému poznání pouze ke hrubé orientaci v tom, kde se organizace na cestě k excelenci nachází.



Shrnutí pojmů:

Po prostudování této kapitoly by vám měly být jasné následující pojmy:

- **excellence;**
- **EFQM Model Excellence;**
- **sebehodnocení;**
- **techniky sebehodnocení;**
- **hodnotící rámec RADAR.**



Otázky:

1. Jaká je role vrcholového vedení při aplikaci principů excellence organizací?

2. Jak byste vysvětlili logiku EFQM Modelu Excellence?
3. K jakým účelům se má EFQM Model Excellence využívat?
4. Které z kritérií EFQM Modelu Excellence je z hlediska posuzování organizací nejdůležitější?
5. Vysvětlete co je to sebehodnocení a jaké jsou nejvýznamnější rozdíly mezi interními audity a sebehodnocením organizací?
6. Kdo je zákazníkem pro výstupy ze sebehodnocení a jaký charakter tyto výstupy mají mít?
7. Kterou z technik byste organizacím doporučili k prvnímu cyklu sebehodnocení jako nejvhodnější?
8. Charakterizujte základní slabiny využití techniky maticového diagramu při sebehodnocení.
9. Jaké jsou základní prvky hodnotícího rámce RADAR?
10. Co je podle Vás základním účelem realizace sebehodnocení v organizacích?



Úlohy k řešení:

1. Vyhledejte na www.efqm.org alespoň pět příkladů dobré praxe z aplikace EFQM Modelu Excellence v evropských organizacích.
2. Vyhledejte na www.czechmade.cz dostupné informace o principech a postupech oceňování českých organizací cenou České republiky za jakost.
3. Identifikujte předpoklady úspěchu a hlavní bariéry aplikace prvního sebehodnocení ve vaší organizaci.



Literatura k dalšímu studiu:

1. NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. Druhé doplněné vydání. Praha. Management Press 2004, 335 s. (ISBN 80-7264-054-6)
2. OAKLAND, J.S.: Oakland on Quality Management. Amsterdam. Elsevier Butterworth Heinemann. 2004, 476 s. (ISBN 0 7506 5741 3)
3. Assessing for Excellence. Brussels. EFQM Representative Office., 2003, 56 s. (ISBN 90-5236-093-6)

