

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MODEL EFQM JAKO NÁSTROJ KOMPLEXNÍHO  
HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI KOVOHUTĚ PŘÍBRAM**

**Autor práce: Petra Bredlová**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinované**

**Vedoucí práce: Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.**

**Katedra: Evropských studií a veřejné správy**

**2009**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. a konzultantovi Ing. Jiřímu Dostálovi za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH :

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAŤŮV SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	8
1.2 SYSTÉMY ŘÍZENÍ JAKOSTI.....	8
1.3 SYSTÉMY ŘÍZENÍ DLE NOREM .....	10
1.4 FIREMNÍ DOKUMENTACE .....	13
1.5 PŘEZKOUMÁVÁNÍ SYSTÉMU VEDENÍM.....	14
1.6 BENCHMARKING .....	16
<b>2 MODEL EXCELENCE EFQM</b> .....	<b>18</b>
2.1 CO JE MODEL EXCELENCE EFQM.....	18
2.2 KRITÉRIA MODELU .....	20
2.3 MODEL EXCELENCE EFQM vs. ISO 9000.....	22
<b>3 KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S.</b> .....	<b>22</b>
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	22
3.2 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	24
3.3 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	24
3.3.1 Divize Recyklace .....	25
3.3.2 Divize Drahé kovy .....	25
3.3.3 Divize Produkty .....	25
3.3.4 Divize Elektroodpad.....	25
3.3.5 Ostatní úseky.....	26
3.4 INTEGROVANÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	26
<b>4 APLIKACE MODELU EFQM VE SPOLEČNOSTI KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S.</b> .....	<b>27</b>
4.1 VEDENÍ .....	28
4.2 POLITIKA A STRATEGIE.....	30
4.3 PRACOVNÍCI.....	32
4.4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE .....	33
4.5 PROCESY .....	35
4.6 ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY .....	35
4.7 PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY .....	36

4.8	SPOLEČNOST – VÝSLEDKY.....	37
4.9	KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI.....	38
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY MODELU EFQM VE SPOLEČNOSTI KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. ....</b>	<b>38</b>
5.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI.....	38
5.1.1	Vedení .....	38
5.1.2	Politika a strategie .....	39
5.1.3	Pracovníci.....	39
5.1.4	Partnerství a zdroje.....	40
5.1.5	Procesy .....	40
5.1.6	Zákazníci - výsledky .....	41
5.1.7	Pracovníci - výsledky .....	41
5.1.8	Společnost - výsledky .....	41
5.1.9	Klíčové výsledky výkonnosti.....	42
5.2	ZÁVĚR PRO SPOLEČNOST .....	42
5.3	AKČNÍ PLÁN .....	42
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>43</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>
	<b>ABSTRAKT.....</b>	<b>62</b>
	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

Současnost přináší pro všechny oblasti života neustále nové požadavky a nové výzvy. Jednou z takových výzev je pro malé, střední a velké organizace rozvoj moderních manažerských systémů jako prostředku umožňujícího neustálé zlepšování výkonnosti jednotlivců, skupin, procesů i celých organizací.

V celé společnosti se neustále zvyšuje soutěživost. Pro přežití organizací se stává samozřejmostí rychlé hodnocení situace, rychlá účinná komunikace, vyšší kvalita týmových činností apod. Dosahování úspěchu a setrvání v dodavatelsko-odběratelských vztazích je podmíněno mj. schopností firem rychle identifikovat mezery ve vlastní výkonnosti a návazně je odstranit.

Existuje řada různých modelů a přístupů, jak vhodně řídit nebo vést organizaci, proto je značně obtížné v dnešním globalizovaném světě nalézt univerzální přístup k vybudování zdravé a konkurenceschopné organizace. Úkolem vedení organizace je správně rozhodnout, jak se odlišit od své konkurence, aby organizace získala či si udržela svoji jedinečnost, originalitu a tržní nepostradatelnost, vedoucí k excelenci.<sup>1</sup>

Podnik je často vysoce organizovaný, komplikovaný systém (výrobní procesy, informační data, technologie, personál, vstupní suroviny, výstupy výroby atd.). Jakákoliv nestabilita se projeví především v kvalitě, bezpečnosti práce, ekologických problémech nebo ve ztrátě odběratelů či dodavatelů. Proto je trvalou snahou jakoukoliv nestabilitu v podniku minimalizovat, a to zaváděním co nejúčinnějších systémů řízení.

Kvalitní systém by měl organizovat, zjednodušovat, poskytovat jistou míru uspořádanosti a stability.<sup>2</sup> Systém představuje myšlenkový postup, při němž jsou zkoumané jevy a podnikové procesy chápány komplexně v souvislostech, ve vnitřních i vnějších vazbách. Jak již bylo zmíněno, systém je charakterizován komplexně, tzn. že změna jednoho parametru ovlivňuje všechny ostatní a dochází k nezbytnosti koordinace v řízení.

V současné době si již řada podniků uvědomuje, že bez kvalitně fungujících systémů řízení budou mít ztíženou pozici v konkurenčním prostředí. Proto většina z nich zavádí nebo již má zavedeny systémy řízení dle norem ISO nebo dle EFQM Modelu Excellence. Zároveň díky těmto normám a získaným certifikátům z toho

---

<sup>1</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol *Lidé v procesech řízení*. Professional Publishing, 2007, s. 9.

<sup>2</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol *Lidé v procesech řízení*. Professional Publishing, 2007, s. 13.

plynoucích se podniky zabývají měřením spokojenosti a loajality externích zákazníků, konkurenčním porovnáváním – benchmarkingem, sebehodnocením, měřením nákladů vztahujících se k zavedeným systémům, měřením výkonnosti systémů řízení či podnikových procesů a závěrem z toho všeho vyplývající realizací projektů neustálého zlepšování.

Cílem mé bakalářské práce jsou vybrané systémy řízení a hodnotící nástroje, které jsou používány v podnicích, jejich aplikace, kritéria, hodnocení, porovnání včetně významu a důležitosti pro podniky. Konkrétně se zaměřím na evropský model EFQM aplikovaný v akciové společnosti Kovohutě Příbram nástupnická, kde shrnu závěry tohoto modelu vyplývající pro společnost.

## 1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH

V současné době je samozřejmostí, že firmy, které chtějí „přežít“, mají vybudovaný systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001. Co je to systém managementu jakosti?

Slovo *jakost* (v současnosti je synonymem výraz *kvalita*) se používalo již ve starověku. Lidé se už tehdy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Nejstarší definice pojmu *jakost* je přisuzována Aristotelovi, která je však pro využití v ekonomice nevhodná. Dnes je využívána definice, která je stanovena normou, a která hovoří o tom, že jakost je stupeň splnění požadavků souborem typických znaků. Požadavkem dle této normy je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Mezi požadavky lze zahrnout požadavky zákazníků, požadavky zákonů, vyhlášek a norem apod.<sup>3</sup>

Vytváření možné budoucí konkurenční výhody spatřují mnohé z firem též v budování systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001 či EMAS. Dále firmy zavádí certifikace systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a to buď podle normy ČSN OHSAS 18001 nebo ve spolupráci s Inspektorátem bezpečnosti práce program „Bezpečný podnik“, který z této normy vychází. Existuje řada dalších systémů, které dle oborů působnosti mohou být firmami využívány k budování lepšího konkurenčního postavení, např. systémy managementu bezpečnosti

---

<sup>3</sup> BusinessInfo.cz [online]. [cit. 6. listopadu 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>>

informací, systémy managementu bezpečnosti potravin, systémy trvale udržitelného hospodaření v lesích, akreditace zkušebních laboratoří apod.

### **1.1 Baťův systém řízení**

Systémy řízení nacházíme v minulosti, řada firem již během I. republiky měla zavedeny různé metody řízení. Jako významný systém hodný využití lze uvést Baťův systém řízení.

V meziválečném období Tomáš Baťa položil základy firmy, jež se vyznačovala účinným řízením. Některé znaky tohoto systému řízení lze upravit a použít i v současné době. Mezi nejdůležitější znaky Baťova systému řízení patří:

- 1) Plánování veškeré činnosti. Základním plánovacím obdobím bylo pololetí. Pololetní předpoklady se rozpracovávaly do konkrétních týdenních plánů výroby. Ty se konkretizovaly na základě požadavků prodejen a objednávek zákazníků.
- 2) Hospodářská střediska. Veškerá činnost podniku byla sledována podle samosprávně hospodařících středisek (v současnosti v některých podnicích nahrazeno divizním uspořádáním). Výkony středisek byly měřitelné (v množství, výrobních nákladech, jakosti).
- 3) Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků. V čele střediska byl vedoucí, který plně odpovídal za veškerou výrobní a hospodářskou činnost ve svém útvaru.
- 4) Účast na zisku. U technicko-hospodářských pracovníků se účast na zisku knihovala týdně na osobní konta, u dělníků se vyplácela se mzdou.
- 5) Důraz na pořádek a disciplínu. Disciplína byla budována shora dolů, užívalo se i sankcí. V pracovní době nebylo dovoleno opustit pracoviště bez souhlasu vedoucího. V podniku platil zákaz kouření a pití alkoholu, příznačný byl i tlak na pořádek, správné uložení materiálu a výrobků, přehledné vedení evidence apod.<sup>4</sup>

### **1.2 Systémy řízení jakosti**

Většina myšlenek řízení jakosti pochází z Japonska a celý systém nese stopy japonské tradice a kultury. Navazuje na japonský životní a pracovní styl, který Japonsko přivedl na přední místo ve světovém hospodářství. Řízení a způsob práce Japonců oslovil americké i evropské manažery, kteří hledali možnosti přenesení prvků řízení jakosti do západních ekonomik. Výhody systematického řízení jakosti postupně získaly většinu manažerů na celém světě. Ukázaly, že důsledností, důvěrou a odborným

---

<sup>4</sup> VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. Praha : Nakladatelství Fortuna, 1996, s. 124.



přístupem lze odstranit velkou část obtíží ve všech sférách řízení – management jakosti se totiž nevztahuje jen na výrobu a prodej, ale i na služby, školství, státní správu, turistický ruch a ostatní oblasti lidské činnosti.<sup>5</sup>

Proč je pro podniky důležité zavádět systémy řízení jakosti?

- 1) Bezesporu mezi první důvod zavádění systému řízení jakosti patří získávání státních zakázek; spolupráce se zahraničními partnery, kdy mnohé firmy požadují, aby jejich dodavatelé měli zavedený systém řízení jakosti a evropské (či světové) normy jakosti na své výrobky.
- 2) Zavedením řízení jakosti se podstatně zvýší úspěšnost podniků na trhu a pomůže jim udržet stávající zákazníky i získat nové.
- 3) Uplatňováním systému řízení jakosti se snižují výrobní náklady a zvyšuje se produktivita práce.
- 4) Prosazováním dobrého jména firmy, neboť jakákoliv pověst má vliv na postavení na trhu.
- 5) Systém řízení odstraňuje stres v organizaci; dle systému dochází k neustálému vykonávání plánované činnosti v souladu s normami.
- 6) Rozvoj lidského potenciálu; zavádění systému klade nároky na znalosti a dovednosti.

Systém řízení jakosti jako účinný nástroj podnikového řízení musí být velmi flexibilní, tzn. že musí trvale absorbovat stále nové požadavky a aspekty.

Zavádění systému řízení jakosti v podnicích není záležitostí několika dnů ani měsíců, jde o dlouhodobý proces, který prochází řadou stádií – od pouhé kontroly přes operativní řízení jakosti, přes zabezpečení jakosti, které již usiluje o prevenci nedostatků místo kontroly dodatečné, až po komplexní řízení jakosti, které od základu mění způsob managementu organizace ve všech oblastech.

Systém řízení jakosti prolíná všechny části systému řízení podniku a je postaven na následujících principech:

- ✓ orientace na zákazníka a uspokojení jeho potřeb, předvídání jeho budoucích potřeb
- ✓ změna organizační struktury, týmová práce a rozvoj nových kompetencí pracovníků
- ✓ útvary uvnitř podniku spolu vzájemně jednají jako vnitřní dodavatelé a odběratelé
- ✓ dokonalý postup práce a prevence nedostatků.

---

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996, s. 260.

Pro soustavné zlepšování byla vyvinuta řada technik, které se souhrnně nazývají nástroje řízení jakosti, mezi které patří např. grafy, diagramy, metody analýzy apod. Zpracovává se základní popis procesů a jednotlivých činností, které jsou vykonávány v podniku a zaznamenává se do Příručky jakosti, jež je základním dokumentem zavedeného systému řízení. Tento postup, popsáný v Příručce jakosti, je závazný, je vypracován na základě dlouhodobého poznávání a i poučení z předchozích chyb a omylů. Evropské normy jakosti řady ISO 9000 ukládají podnikům zpracování podrobných Příruček jakosti. Avšak firmy, které chtějí tyto normy přijmout, musejí také podle těchto norem postupovat v praxi.

Způsobilost firem pro certifikaci (potvrzení souladu, shody skutečného stavu nebo produktu, systému znalostí apod. se stanovenými specifikacemi, obvykle nějakým standardem, normou) posuzují tzv. certifikační organizace při certifikačních nebo kontrolních auditech, při kterých je posuzována vhodnost, efektivnost a účinnost zavedeného systému řízení. Firma neobdrží certifikát navěky, plnění požadavků norem je periodicky prověřováno certifikačními organizacemi a v případě zjištěných nedostatků je firmě doporučeno nápravné opatření, a jestliže bude firma i nadále vykazovat nedostatky, může jí být certifikát odebrán.

Mohlo by se zdát, že zaváděním těchto norem do firem, naroste firmám byrokracie, neboť zavedení i následná realizace jsou spojeny s množstvím administrativy. Ale v současné době jde o byrokracii smysluplnou na rozdíl od samoučelného papírování z doby centrálního systému řízení národního hospodářství.

### **1.3 Systémy řízení dle norem**

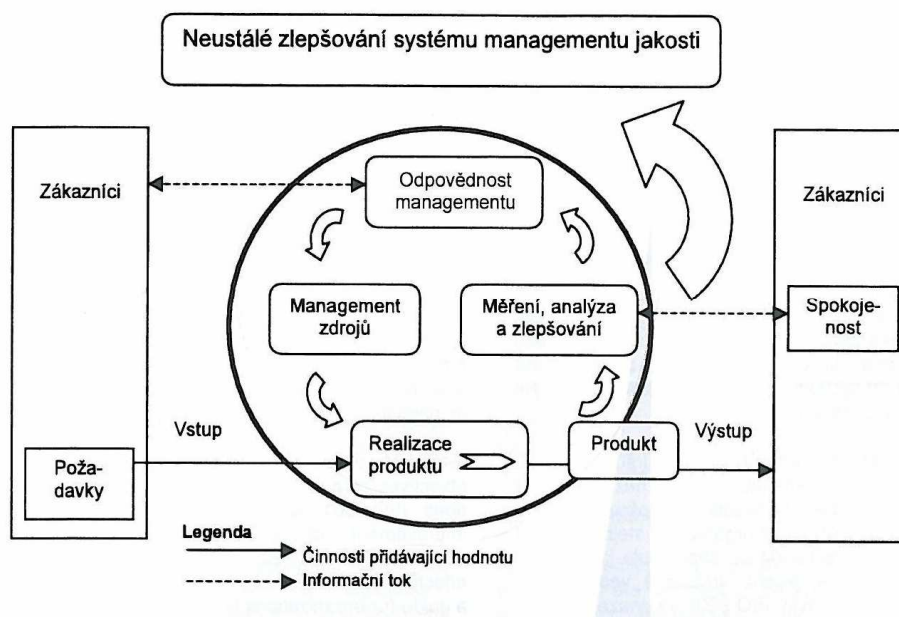
Norem ISO je velká řada, pokud firma zveřejňuje, že je držitelem certifikátu, většinou se jedná o ISO 9000. To znamená, že systém řízení firmy je uspořádán tak, že splňuje požadavky normy a existuje vysoká záruka stálosti kvality jeho výrobků a služeb (dodává výrobky a služby v kvalitě přesně dle objednávky, nedochází k nedorozuměním mezi firmou a jeho odběrateli; zákazník je schopen rozpoznat kvalitu výrobku).

Dobře vybudovaný systém managementu jakosti přináší v případě, že je skutečně funkční, přínosy v následujících oblastech. První oblastí je, že firma je schopná předložit zákazníkům příp. jiným zainteresovaným stranám formální doklad (certifikát) o tom, že má zavedený systém. V případě nevlastnění tohoto certifikátu může v některých případech znamenat diskriminaci při výběru firmy jako dodavatele.

Druhá oblast ukazuje na to, že ve firmě je zavedený určitý řád, pořádek, s jasným stanovením odpovědností pro všechny činnosti a všechny osoby ve firmě. A třetí oblast se týká zajištění lepšího uspokojování požadavků zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti tím, že průběh konkrétní zakázky od marketingových aktivit přes vznik smlouvy, zhotovení a dodání předmětu smlouvy, příp. po servisní úkony je realizován zvládnutými, efektivními procesy.<sup>6</sup>

Norma ČSN EN ISO 9001 – *Systémy managementu jakosti* podporuje přijímání procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Dle této normy je uplatňován procesní přístup, jehož výhodou je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy v systému procesů, jakož i jejich kombinování a vzájemné působení (obr. 1).<sup>7</sup>

**Obr. 1 – Model procesně orientovaného systému managementu jakosti**



Zdroj: ČSN EN ISO 9001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Český normalizační institut, 2002, s. 11.

<sup>6</sup> Přehled certifikace systémů řízení [online]. BusinessInfo.cz, 1.11.2005. [cit. 9. března 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/certifikace-normy/certifikace-systemu-řízení/1001143/36554/>>

<sup>7</sup> ČSN EN ISO 9001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2002, s. 9-10.

Norma *ČSN EN ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu* specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu tak, aby umožnila organizaci vyvinout a zavést politiku a stanovit cíle, které zahrnou požadavky právních předpisů a jiné požadavky, které se na organizaci vztahují, a informace o významných environmentálních aspektech. Týká se těch environmentálních aspektů, které organizace identifikovala a které může řídit a těch, na které může mít vliv. Tuto normu lze zavést ve všech organizacích, které si přejí:

- ✓ vytvořit, zavést, udržovat a zlepšovat systém environmentálního managementu
- ✓ ujistit se o shodě s environmentální politikou, kterou vyhlásily
- ✓ prokázat shodu s touto normou.<sup>8</sup>

Norma *ČSN OHSAS 18001 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* specifikuje požadavky na systém managementu BOZP tak, aby organizace mohly řídit svá rizika v oblasti BOZP a zlepšovat svou výkonnost v této oblasti. Tuto normu mohou používat jakékoliv organizace, které mají zájem:

- ✓ vytvořit systém managementu BOZP za účelem odstranění nebo minimalizace rizik u pracovníků a dalších zainteresovaných stran, které mohou být vystaveny nebezpečím v oblasti BOZP souvisejícím s činnostmi v organizacích
- ✓ implementovat, udržovat a neustále zlepšovat systém managementu BOZP
- ✓ prokázat shodu se svou politikou BOZP, kterou vyhlásily
- ✓ prokázat soulad s normou OHSAS.<sup>9</sup>

Všechny normy jsou založeny na metodice, která je známá pod názvem PDCA (P-plan-plánuj, D-do-dělej, C-check-kontroluj, A-act-jednej). *Plánuj* znamená stanovení cílů a procesů nutných k dosažení výsledků. *Dělej* značí uplatňování procesů. Slovo *kontroluj* znamená monitorování a měření procesů ve vztahu k politice, cílům strategii, požadavkům právních předpisů a dalším požadavkům. A poslední *jednej* ve svém názvu ukrývá provádění opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti v různých oblastech.

Řada firem využívá ke kvalitnějšímu řízení Integrovaný systém řízení, kdy dochází k propojení požadavků používaných norem. Firma díky zavedení

---

<sup>8</sup> ČSN EN ISO 14001 *Systémy environmentálního managementu – požadavky s návodem pro použití*. Praha : Český normalizační institut, 2005, s. 11.

<sup>9</sup> ČSN OHSAS 18001 *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2008, s. 11.

Integrovaného systému řízení zpracovává jednu Příručku ISŘ, stanovuje jednu Politiku ISŘ a zároveň stanovuje společné cíle a programy pro jejich naplnění.

#### 1.4 Firemní dokumentace

Jak již bylo zmíněno, zavádění norem přináší jistou administrativu, která ale zároveň firmám ulehčuje proces řízení. V každé oblasti se setkáváme s činnostmi, které se s větší či menší pravidelností a s větší či menší obměnou opakují. Proto je výhodné, když se určitá rozhodnutí zobecní a zaznamenají v podobě jednotných, závazných postupů (norem, směrnic, pokynů, metodik apod.), které nazýváme firemní dokumentace.

Zavedení firemní dokumentace do praxe managementu má následující výhody:

- ✓ osvobozuje vedoucí zaměstnance od přijímání opakujících se rozhodnutí a vytváří prostor pro koncepční a racionalizační činnosti
- ✓ zabezpečuje sjednocený (zpravidla písemný) postup řešení obdobných úkolů
- ✓ je jistým prostředkem (vizitkou) systému řízení každé firmy; z jejího obsahu si může i zákazník udělat představu, jaké kroky jsou ve firmě podnikány k dosažení určitých závěrů
- ✓ představuje významný duchovní majetek (know-how) firmy.<sup>10</sup>

V systému řízení firmy musí docházet k pravidelnému prověřování toho, zda jsou uvedené formalizované postupy důsledně dodržovány. V této souvislosti jsou používány termíny *verifikace* a *validace* procesů.

*Verifikace* = ověřování; potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že specifikované požadavky byly splněny. Potvrzení může zahrnovat tyto činnosti:

- ✓ provedení alternativních výpočtů;
- ✓ porovnání specifikace nového návrhu s podobnou osvědčenou specifikací návrhu;
- ✓ provedení zkoušek a prokazování;
- ✓ přezkoumání dokumentů před jejich vydáním.

---

<sup>10</sup> WEBER, J. *Základy managementu*. Fortuna, 1996, s. 90.

*Validace* = potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že požadavky na specifické zamýšlené použití nebo na specifickou aplikaci byly splněny.<sup>11</sup>

Mezi firemní dokumentaci lze např. uvést následující dokumenty:

- 1) výrobně technickou dokumentaci – např. technické normy
- 2) organizačně řídicí dokumentaci – statutární dokumenty (stanovy), řády (organizační, provozní, podpisový apod.), směrnice (pro nákup, skladování, přípravu výroby), pokyny, příkazy, rozhodnutí, instrukce a metodiky apod.

## 1.5 Přezkoumávání systému vedením

Proces přezkoumávání systému vedením je povinností a standardní součástí systémů, který má napomáhat k úspěšnosti celého systému řízení ve firmě.

Přezkoumávání systému řízení vedením jsou činnosti orientované na pravidelné zjišťování vhodnosti, přiměřenosti, efektivnosti a výkonnosti podnikového systému řízení jakosti. Jakékoliv přezkoumání systému vedením musí plnit minimálně tyto úlohy:

- 1) zjišťovat, zda systém managementu jakosti umožňuje a podporuje dosahování podnikových cílů jakosti;
- 2) monitorovat schopnost systému managementu jakosti plnit základní funkce tohoto systému, tj. maximalizovat spokojenost externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran a minimalizovat výdaje s tím spojené.<sup>12</sup>

Je zřejmé, že díky těmto dvěma funkcím může každý podnikový systém managementu jakosti přispívat k naplňování hlavní funkce, tj. k tvorbě a navyšování zisku.

V řadě firem je přezkoumávání ze stran vedení bráno jako velmi formální projednávání zpráv o jakosti, které nic nevyovídá, a které firmy berou pouze jako plnění nutné pro absolvování externích auditů.

Jaké výsledky se může vedení přezkoumáním dozvědět? Jde zejména o výsledky:

- ✓ interních a externích auditů jakosti

---

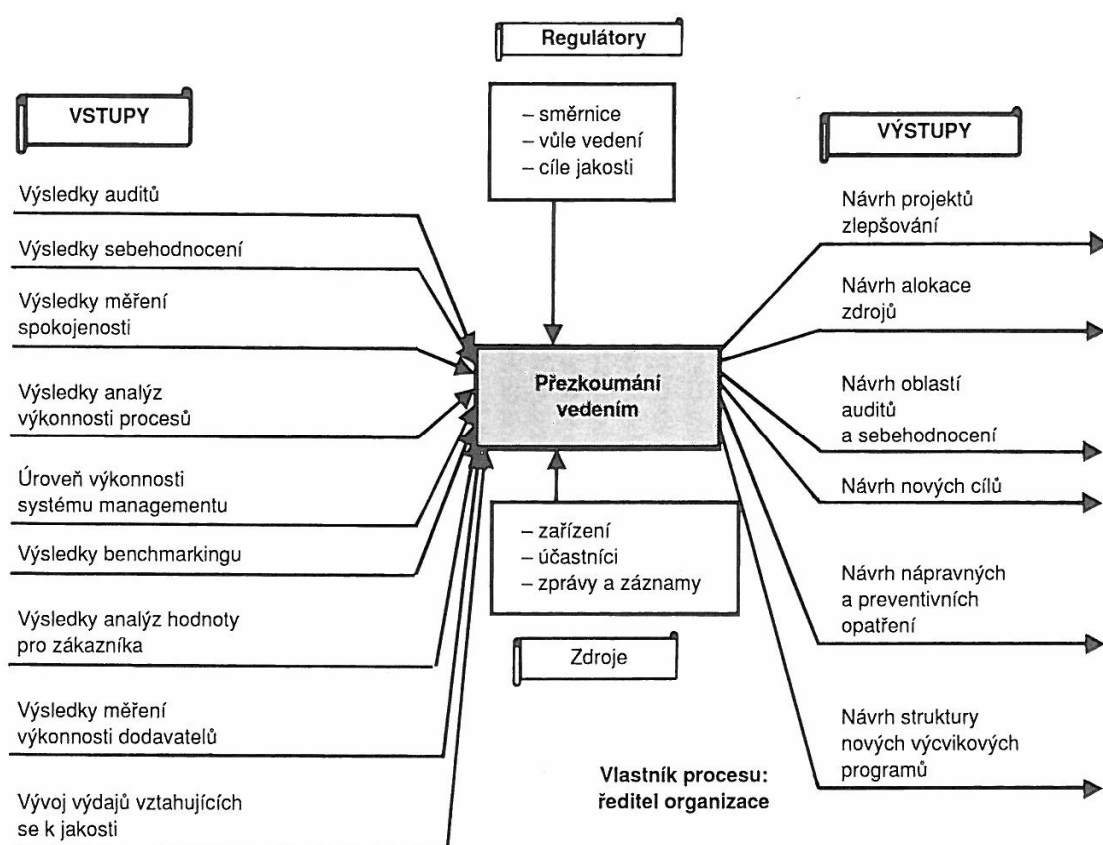
<sup>11</sup> ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha : Český normalizační institut, 2006, s. 32.

<sup>12</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001, s. 278.

- ✓ měření spokojenosti externích zákazníků
- ✓ z procesů sebehodnocení firmy
- ✓ z měření výkonnosti systému managementu jakosti
- ✓ z měření postavení na trhu
- ✓ konkurenčního porovnávání (benchmarkingu)
- ✓ měření výkonnosti dodavatelů
- ✓ z finančních měření v rámci managementu jakosti, vč. efektů projektů zlepšování apod.<sup>13</sup>

Z výše uvedených důvodů musí být přezkoumávání systému řízení vedením chápáno jako systematický proces (obr. 2).

**Obr. 2: Procesní model přezkoumání vedením**



Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001, s. 282.

V procesu přezkoumávání vedením hraje důležitou roli kvalita dodávaných informací, tzn. různých zpráv a záznamů. A zároveň tento proces musí představovat

<sup>13</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001, s. 280.

jeden z klíčových procesů, který svou úrovní a zvolenými metodami může zásadně ovlivnit nejen práci manažerů, ale i budoucnost firmy.

## 1.6 Benchmarking

V kapitole 1.5 bylo zmíněno slovo benchmarking. Co vlastně znamená a jak souvisí se systémy řízení ve firmách?

Benchmarking chápeme jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle pro zlepšování vlastních aktivit. Tato definice upozorňuje na některé vážné aspekty benchmarkingu:

- 1) nesmí být chápán jako nahodilý proces, musí být považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoliv organizaci, ať jde o výrobní firmy nebo organizace poskytující služby;
- 2) nemůže být založen na pouhém konstatování, že je někdo v okolí lepší nebo horší, ale na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti;
- 3) může být zaměřen na srovnávání a měření čehokoliv v organizaci, co si podle rozhodnutí vedení zaslouhuje pozornost (vlastní produkty, procesy, systém managementu apod.)
- 4) pravým smyslem benchmarkingu je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování, tzn. že musí být chápán jako velmi účinný nástroj učení se.<sup>14</sup>

Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí a soutěži, která je čím dál tím více ostřejší, je důležité zabývat se srovnáváním s nejlepšími jak v oboru, tak i mimo něj.

Podle toho, co je *předmětem* benchmarkingových zkoumání, je několikere členění benchmarkingu např.:

- ✓ benchmarking konkurenční – předmětem zájmu je určitý produkt; je uplatňován mezi různými výrobci stejných produktů nebo poskytovateli srovnatelných služeb; jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu
- ✓ benchmarking funkcionální – předmětem zájmu je srovnání několik nebo i jediné funkce určitých organizací (např. analýza pracovních postupů, výsledky odbytů apod.)

---

<sup>14</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001, s. 120.



- ✓ benchmarking procesní – předmětem zájmu je porovnávání a měření konkrétního procesu organizace.

Podle toho, *kde je benchmarking uskutečňován*, je uváděno členění na:

- ✓ benchmarking interní – uskutečňovaný v rámci jedné organizace; vyskytuje se zejména u velkých organizací; není možný v malých a středních firmách, kde pravděpodobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit je mizivá (analýza obchodních jednání, pracovních míst, divizí apod.)
- ✓ benchmarking externí – partnerem pro srovnávání a měření je jiná organizace; naopak tento typ je u malých a středních firem jako jediný možný.

V čem spočívá význam benchmarkingu? Pomáhá lépe chápat požadavky zákazníků i dalších zainteresovaných stran. Umožňuje vedoucím pracovníkům získat informace, které by jinak byly buď výsledkem nahodilého zjištění (např. díky návštěvě veletrhu) nebo by zůstaly úplně zahaleny; zároveň pomáhá uvědomit si postavení vlastní organizace na trhu. Je cestou k nalezení objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity, aby mohly být přesně identifikovány silné a slabé stránky. Je jedním z nejučinnějších procesů získávání podnětů k vlastnímu zlepšování.<sup>15</sup>

Tím, že se firmy zapojí do benchmarkingového projektu, mají možnost získat data pro srovnání výkonnosti s obdobnými zahraničními nebo konkurenčními firmami a definovat svoje slabší stránky a hlavně opatření k jejich odstranění. Společnost si může nastavit různá kritéria, která chce srovnávat, např. počet zaměstnanců, roční obrat, oblast podnikání dle OKEČ (odvětvové klasifikace ekonomických činností), země nebo region apod.

Vhodně uplatňovaná metoda benchmarkingu je nejefektivnějším prostředkem zdokonalování organizace. Důsledky benchmarkingu jsou takové, že dochází k přeorientování firemní kultury směrem k procesu osvojování si nových poznatků, rozvíjení pracovních dovedností, kvalifikace a efektivnosti, což má za následek trvalý proces rozvoje.

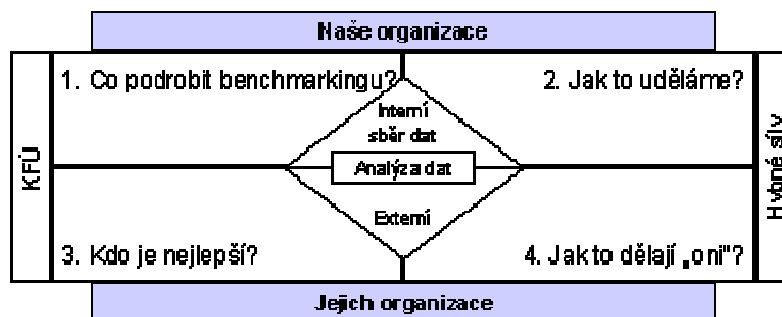
Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Vzhledem k tomu, že existuje celá řada přístupů s různým počtem kroků, byl vyvinut model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje, o čem

---

<sup>15</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001, s. 122.

benchmarking je. Šablona má čtyři kvadranty, které jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat (obr. 3).<sup>16</sup>

**Obr. 3: Šablona procesu benchmarkingu (model se čtyřmi kvadranty)**



**KFÚ – Kritické faktory úspěchu**

Zdroj: Benchmarking [online]. [cit. 1.srpna 2008]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)>

## 2 MODEL EXCELENCE EFQM

### 2.1 Co je model excellence EFQM

Model excellence EFQM v roce 1989 vytvořila se souhlasem Evropské komise Evropská nadace pro management kvality (EFQM), což je nezisková společnost založená počátkem 90. let minulého století nejsilnějšími evropskými firmami (např. Siemens, Renault, Citroen apod.), která mj. prostřednictvím nástrojů sebehodnocení, benchmarkingu se snaží působit na zlepšování konkurenceschopnosti evropských organizací. Podnětem k vytvoření tohoto modelu se stala potřeba vytvořit v Evropě zázemí pro zlepšování, budování konkurenceschopnosti a motivace ke kvalitě vůbec, zejména ve vztahu k Japonsku a USA.<sup>17</sup>

Model sdružuje v sobě nejlepší zkušenosti a metody řízení z Evropy, USA a Japonska. Je flexibilní a může být aplikován na všechny organizace bez ohledu na stát, ve kterém se nachází, velikost organizace či sektor, ve kterém působí.

Model excellence EFQM mohou organizace používat různými způsoby:

- ✓ jako nástroj sebehodnocení, který jim pomáhá pochopit mezery a podněcuje k řešení;

<sup>16</sup> Benchmarking [online]. [cit. 1.srpna 2008]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)>

<sup>17</sup> Evropská nadace pro management kvality [online]. [cit. 1. srpna 2008]. Dostupné na WWW:  
<<http://www.csq.cz/cs/efqm-evropska-nadace-pro-management-kvality.html>>

- ✓ jako nástroj, který jim poskytne úplný a reálný obraz stavu firmy;
- ✓ jako základ pro nalezení společného způsobu myšlení o organizaci;
- ✓ jako identifikační nástroj silných stránek a příležitostí pro zlepšování;
- ✓ jako nástroj, který vytváří rovnováhu mezi potřebami a požadavky odlišných zainteresovaných stran;
- ✓ jako strukturu pro systém managementu organizace.

Logika modelu je jednoduchá. Vychází z předpokladu, že organizace může dosahovat vynikajících výsledků pouze za podmínek max. spokojenosti externích zákazníků, zaměstnanců a při respektování okolí.

Tak jako u benchmarkingu i u modelu excelence EFQM existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence (výjimečnosti) ve všech hlediscích výkonnosti. Uvedený obrázek charakterizuje dynamiku modelu (obr. 4).

**Obr. 4: Dynamika modelu**



Zdroj: Model excelence EFQM [online]. [cit. 1. srpna 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>

Model excelence EFQM je systém, který organizace přijímají dobrovolně a který je založen na 9 kritériích členících se na 32 subkritérií. Pět z nich jsou *předpoklady* a čtyři jsou *výsledky*. *Předpoklady* pokrývají to, co organizace dělá, *výsledky* to, čeho organizace dosahuje. *Výsledky* jsou způsobeny *předpoklady* a *předpoklady* jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z *výsledků*.<sup>18</sup>

Kritéria popisují jednotlivé oblasti řízení organizace. Tím model nabízí základ pro komplexní poznání a popis stavu organizace a umožňuje managementu při správném využití přesně sledovat aktuální stav i jeho vývoj v čase.

<sup>18</sup> Model excelence EFQM [online]. [cit. 1. srpna 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>

Zavádění modelu do organizací je běh na delší trať, neboť výsledky se nedostaví ihned, ale třeba až za pár let. Záleží na managementu, jaké oblasti pro zlepšování si organizace stanoví jako priority. Jde o jednoduchý model, který se náročně aplikuje, a se kterým se musí trvale pracovat.

K hodnocení se používá metoda sebehodnocení uvnitř organizace (systematické přezkoumávání činností a výsledků prováděné organizací a porovnávání s modelem excelence EFQM) a metoda srovnávání s okolím, tzv. výše zmiňovaným benchmarkingem. Opět záleží na managementu organizace, jak přistupuje k sebehodnocení, neboť pro jakoukoliv organizaci je existenčně důležité poznat a pochopit své silné stránky a oblasti pro zlepšování.

Model ukazuje, jak výsledky (spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců a odpovědnost vůči společnosti, klíčové výsledky výkonnosti) odpovídají předpokladům vytvořeným vedením, které řídí strategii a plánování. Zabývá se řízením pracovníků, zdrojů a procesů, což dohromady vede k vynikajícím finančním i nefinančním podnikatelským výsledkům.

V současné době je podle modelu EFQM řízeno cca 30 000 evropských firem a organizací všech velikostí i oborů činnosti. Model byl nejprve zaveden u komerčních organizací, následovalo jeho vyzkoušení ve zdravotnictví, školství, policii, armádě a veřejné správě. Ve všech zmiňovaných oborech uspěl, a proto např. pro veřejnou správu byla na žádost Evropské komise vypracována jeho varianta – model CAF.

Vzhledem k tomu, že model EFQM organizaci velmi podrobně a objektivně popisuje a jednotlivé její činnosti i bodově hodnotí, byl využit jako základ pro hodnocení Evropské ceny za kvalitu. Tato soutěž je organizována v celé Evropě formou Národních cen za kvalitu. Vítězové jednotlivých národních cen se poté utkávají o evropskou cenu.<sup>19</sup>

## **2.2 Kritéria modelu**

Jak již bylo zmíněno, model je založen na 9 kritériích, kterými jsou:

- 1) *Vedení* – kritérium se zabývá chováním a činnostmi vrcholového vedení a ostatních vedoucích pracovníků, zejména tím, jak vůdčí osobnosti rozvíjejí a usnadňují

---

<sup>19</sup> Historie a význam modelu EFQM [online]. Perspektivy jakosti, poslední revize 30.4.2008. [cit. 10. března 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.perspektivyjakosti.cz/k-hlavnimu-tematu/historie-a-vyznam-modelu-efqm.html>>

dosažení poslání a vize, rozvíjejí hodnoty požadované pro dlouhodobý úspěch a uskutečňují to prostřednictvím odpovídajících činností a chování a osobně se angažují v zajištění toho, aby se systém managementu organizace rozvíjel a realizoval;

- 2) *Politika a strategie* – kritérium se zabývá tím, jak organizace uplatňuje své poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu trh a sektor, ve kterém působí, a která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy;
- 3) *Pracovníci* – kritérium se týká řízení, rozvíjení a využívání celkového potenciálu svých pracovníků, zapojování a jejich zmocňování, pečování o ně, komunikace s nimi a odměňování takovým způsobem, který motivuje;
- 4) *Partnerství a zdroje* – zabývá se plánováním a řízením spolupráce s externími partnery, řízením vnitřních zdrojů pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivním fungování vlastních procesů; při plánování partnerství a zdrojů se vychází ze současných a budoucích požadavků;
- 5) *Procesy* – kritérium se zabývá vývojem, řízením a zlepšováním vlastních firemních procesů pro podporu realizování vlastní politiky a strategie a uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných stran, důraz je kladen zejména na vytvoření přidané hodnoty pro zákazníky;
- 6) *Zákazníci – výsledky* – kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti externích zákazníků;
- 7) *Pracovníci – výsledky* – kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních pracovníků;
- 8) *Společnost – výsledky* – kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání místní, státní i mezinárodní společnosti a regionu, ve které je situována;
- 9) *Klíčové výsledky výkonnosti* – týká se výsledků, jakých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným podnikatelským cílům a při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má na organizaci finanční zájem.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Model excellence EFQM [online]. [cit. 3.prosinec 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/kriteria-modelu-excelence-efqm.html>>

### **2.3 Model excelence EFQM vs. ISO 9000**

Model excelence EFQM a ISO 9000 jsou oba systémové nástroje řízení, které pomáhají organizacím zvyšovat kvalitu nejen svých produktů, ale i samotné organizace.

ISO 9000 je norma a je posuzována shoda s touto normou vůči procesům v organizaci. Norma požaduje spokojenost zákazníků firmy, stala se určitým standardem, který je vyžadován od dodavatelských firem.

Na rozdíl od toho model představuje cestu k dosažení excelence ve všech činnostech organizace, tedy i jejích produktů. Bere v úvahu společnost, která obklopuje organizaci vč. dalších zainteresovaných stran, např. zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé atd. Model umožní organizaci, aby byla konkurenceschopná.

V jedné organizaci mohou fungovat oba nástroje řízení. V základních principech jsou tyto dva nástroje shodné, liší se větší komplexností modelu. Výrazný rozdíl modelu od ISO norem je zejména v orientaci na výsledky a v sociální odpovědnosti firem (etice podnikání). Nejvýznamnějším aspektem modelu je možnost sebehodnocení organizace.

V organizaci certifikované podle ISO norem lze plynule navázat na model. Samotný model v sobě zahrnuje jakožto součást řízení procesů i využití systémových norem pro řízení kvality. Avšak aplikace norem není nutnou podmínkou pro zavedení modelu, model může být aplikován i bez certifikace. Systémy jakosti dle ISO 9000 vyžaduje popis procesů v organizaci, model se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování.<sup>21</sup>

## **3 KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S.**

### **3.1 Historie společnosti**

Nejstarším písemným dokladem o existenci hutě na Příbramsku je listina z 21. dubna 1311, kterou pražský rychtář Volflin a městská rada pražská stvrzují, že Konrád z Příbrami a jeho synové předali pražskému biskupovi Janu IV. z Dražic huť, kterou zbudovali svými vlastními náklady. Dalších zhruba 200 let jsme odkázáni na doklady o dolování v okolí Příbrami, které však lze považovat za nepřímé důkazy o existenci hutě. Obrat nastal až v polovině 16. století a vyvrcholil roku 1579, kdy císař Rudolf II. povýšil Příbram na svobodné horní město a vybavil ji četnými privilegii.

---

<sup>21</sup> Model excelence EFQM [online]. [cit. 1.srpna 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html>>

Skutečný převrat ve vývoji hornictví a hutnictví nastal až roku 1772 příchodem Jana Antonína Alise do příbramského revíru. V roce 1779, kdy bylo pod jeho vedením započato hloubení dolu Vojtěch, začíná období rozkvětu dolování. Protože však v té době ještě poměrně nová huť z roku 1725 nemohla stačit tempu rozvíjejících se dolů, začal J. A. Alis prosazovat myšlenku postavení nové moderní hutě, která by dokázala zpracovávat veškeré rudy z příbramského revíru. S výstavbou nové hutě bylo započato dne 10. dubna 1786 v místech, kde stávala již roku 1632 huť stará, která však byla pro značnou vzdálenost od tehdejších dolů opuštěna. Tato huť je základem dnešní akciové společnosti Kovohutě Příbram nástupnická.<sup>22</sup>

Od r. 1994 jsou Kovohutě akciovou společností, od 1. 1. 2005 se přejmenovaly na Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. V této společnosti pracuje přibližně 250 zaměstnanců. Kovohutě jsou řazeny mezi nejvýznamnější zaměstnavatele na Příbramsku. Pro zaměstnance je zde vytvářeno kvalitní sociální zázemí. V oblasti sociální politiky společnost spolupracuje s odborovou organizací, se kterou řeší tradiční záležitosti, které jsou vnímány jako standardní, ale přesto přináší zaměstnancům výrazné výhody proti podmínkám srovnatelných podniků v regionu. Jedná se o odměny při pracovních výročích, životních jubileích, odchodech do důchodu, zvýhodněné ceny stravování, týden dovolené navíc nebo možnosti čerpání příspěvků ze sociálního fondu.

Společnost je držitelem několika certifikátů a osvědčení, které významně posilují její postavení na trhu, jedná se o: certifikát managementu jakosti, systému environmentálního managementu, managementu BOZP, Bezpečný podnik, Podnik podporující zdraví, Odborný podnik pro nakládání s odpady a Osvědčení o akreditaci zkušební laboratoře.

Společnost byla po dlouhá léta „trnem v oku“ nejen celému Příbramsku, byla to ekologická hrozba okolí, z tohoto důvodu byla dozorována orgány státní správy, ale naštěstí prošla řadou změn, modernizací a nakonec se stala v současné době uznávanou společností regionálního, evropského a světového významu. Ekologie je pro společnost jedním z nejvýznamnějších aspektů v podnikání.

V letošním roce oslaví 223 let od svého založení.

---

<sup>22</sup> Historie společnosti Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. [online]. [cit. 7. září 2008]. Dostupné na WWW: <[http://www.kovopb.cz/cz/historie\\_i.html](http://www.kovopb.cz/cz/historie_i.html)>

**Obr. 5: Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.**



Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S.

### **3.2 Poslání společnosti**

V roce 2005 formulovalo vedení společnosti na strategickém semináři v Mariánských Lázních poslání v následující podobě.

Službou šetrnou k životnímu a pracovnímu prostředí zhodnocuje společnost odpady olova, drahých kovů a elektrozařízení nejlepšími dostupnými technologiemi recyklace. Je tradičním a spolehlivým dodavatelem výrobků a slitin na bázi olova, cínu a drahých kovů. Usiluje o trvalé postavení uznávaného regionálního zaměstnavatele.<sup>23</sup>

### **3.3 Organizační uspořádání**

Dříve společnost fungovala jako jeden celek, v roce 1999 bylo započato s rozdělením společnosti na jednotlivé divize, což dle mého názoru přispívá k lepšímu hodnocení hospodaření společnosti jako celku. V tomto roce vznikly 2 „nejstarší“ divize, a to divize Produkty a divize Recyklace. V roce 2001 byla z divize Recyklace vyčleněna divize Drahé kovy a v r. 2005 vznikla nejmladší divize Elektroodpad.

---

<sup>23</sup> Poslání společnosti Kovohutě Příbram nástupnická, a.s. [online]. [cit. 7. září 2008]. Dostupné na WWW: <[http://www.kovopb.cz/cz/poslani\\_i.html](http://www.kovopb.cz/cz/poslani_i.html)>



Rozdělení do divizí je založeno podle oboru činností, kterými se divize zabývají. V každé divizi jsou dále jednotlivé úseky, které se zabývají nákupem, prodejem, administrativou a tvoří nedílnou součást divizí (příloha I – organizační schéma).

### **3.3.1 Divize Recyklace**

První a nejstarší divize ve společnosti, která je z hlediska hospodaření nejvýznamnější, je divize Recyklace. Tato divize se zabývá výkupem a recyklací odpadů s obsahem olova a jeho slitin, kam patří z 80 % staré, vyřazené autobaterie. Zároveň se zabývá následnou výrobou olova a jeho slitin v houskách, které se převážně vrací zpět k výrobě nových baterií.

### **3.3.2 Divize Drahé kovy**

Další divize z oblasti recyklace je divize Drahé kovy, jejíž náplní je výkup a recyklace odpadů – druhotných surovin s obsahem drahých kovů. Výsledným produktem je anoda obsahující stříbro, zlato a palladium. V průběhu dalších let společnost předpokládá ještě výraznější nárůst objemu dodávek odpadů obsahujících drahé kovy, především z rozvíjejícího se elektronického a elektrotechnického průmyslu. Po nezbytné demontáži plastových a kovových, jinak recyklovatelných odpadů, lze na drtící a separační lince zpracovat desky počítačů, televizorů, mobilních telefonů, tj. veškerých zařízení tohoto průmyslu.

V oblasti drahých kovů divize úzce spolupracuje s dceřinými společnostmi, kterými je v České republice společnost Galmet trade, spol. s r. o. a na Slovensku společnost Kovohuty SK, s. r. o.

### **3.3.3 Divize Produkty**

Třetí divize se nezabývá recyklací, ale výrobou a prodejem výrobků na bázi olova, cínu, antimonu a dalších kovů. V této divizi se vyrábí olověné výrobky a polotovary, pájky pro elektroniku a elektrotechniku (vč. bezolovnatých), vzduchovkové střelivo a odlévané slitiny.

### **3.3.4 Divize Elektroodpad**

Nejmladší divize ve společnosti je divize Elektroodpad, která se zabývá ekologickým zpracováním zpětně odebraných elektrozařízení a odděleně sebraného elektroodpadu. V této divizi společnost využívá svoje dosavadní dlouholeté zkušenosti se zpracováváním odpadů s obsahem drahých kovů.

V České republice divize úzce spolupracuje s kolektivními systémy při sběru elektrozařízení a elektroodpadu, které jsou do společnosti dodávány k jejich recyklaci tak, jak to pro elektrické a elektronické zařízení ukládá nově vzniklá legislativa po vstupu České republiky do Evropské unie.

### 3.3.5 Ostatní úseky

Kromě hlavních čtyř divizí jsou dále ve společnosti důležité i další úseky, které zabezpečují chod společnosti. Jedná se o finanční úsek, ve kterém dle mého názoru nejvýznamnější postavení má útvar controllingu, kde dochází právě ke kontrole hospodaření jednotlivých divizí, mající vliv na celkový hospodářský výsledek společnosti. Další úseky jsou: systémy řízení, personální úsek, marketing, správa, technické zabezpečení a laboratoř, které pro tyto divize zajišťují ostatní potřebné služby a servis.

Kovohutě kromě hutnické tradice se zaměřují i na kulturní oblast, jsou vydavatelem společenského měsíčníku Xantypa.

## 3.4 Integrovaný systém řízení

Ve společnosti je zaveden Integrovaný systém řízení, který zahrnuje:

- ✓ systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001, který je certifikován od dubna 1999 dle EN ISO 9002:1994 a v r. 2002 byl recertifikován dle ČSN EN ISO 9001:2001 bez návrhu a vývoje nových výrobků;
- ✓ systém ochrany životního prostředí dle ČSN EN ISO 14001:2005, který je od května 2000 certifikován dle ČSN EN ISO 14001:1997 a v r. 2006 byl recertifikován dle ČSN EN ISO 14001:2005; v r. 2003 společnost získala certifikát „Odborný podnik pro nakládání s odpady“, který je v rámci pravidelných recertifikačních a kontrolních auditů udržován;
- ✓ systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle specifikace ČSN OHSAS 18001:2008, který byl certifikován v roce 2007 a programu „Bezpečný podnik“, který je zaveden od r. 2000;
- ✓ v květnu 2004 společnost získala IPPC (Integrované povolení k činnosti dle zákona o integrované prevenci).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Příručka ISŘ*. 2008, s. 8.

#### **4 APLIKACE MODELU EFQM VE SPOLEČNOSTI KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S.**

Společnost Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. se v r. 2007 zúčastnila projektu „Abeceda managementu úspěchu“, který vyhlásilo Sdružení pro Cenu České republiky za jakost ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR a Svazem českých a moravských výrobních družstev.

Důvodem pro vstup do tohoto projektu byla snaha o zapojení managementu do procesu posouzení stavu řízení společnosti a nalezení možností ke zlepšení a zároveň využití názorů externích poradců a hodnotitelů.

Tento projekt probíhal ve formě modelu Start, který je z důvodu snazšího pochopení, jednoduššího použití a úspory času „zjednodušenou verzí“ klasického modelu. Měl za účel formou seminářů, školení a workshopů seznámit vedení společnosti s modelem excelence EFQM a jeho implementací. Model Start umožňoval společnosti bez předchozích zkušeností začít využívat model EFQM jako účinný nástroj svého rozvoje. Náklady projektu byly hrazeny v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů z Evropského sociálního fondu a Státního rozpočtu ČR.

Projekt se skládal z programových bodů:

- 1) úvodního semináře, který se konal dne 4. ledna 2007, kde se zástupce společnosti seznámil s tím, co projekt obnáší, co jeho aplikace společnosti přinese a naopak a jaké zapojení ze strany společnosti bude potřebné
- 2) internátního školení konaného ve dnech 8.–10. ledna 2007, kde se zástupce společnosti zdokonalil v sebehodnocení, metodách sběru dat, benchmarkingu, PDCA, zpracování a vyhodnocení sebehodnotící zprávy apod.; zástupce společnosti obdržel osvědčení o absolvování tohoto školení
- 3) v období únor–březen 2007 externí poradce proškolil vrcholový a střední management a byl nápomocen vedení společnosti při zpracování sebehodnotící zprávy
- 4) duben–květen 2007 došlo k vyhodnocení sebehodnotící zprávy externím hodnotitelem, na základě čehož byla externím hodnotitelem zpracována zpětná zpráva pro společnost, kde popsal u každého subkritéria silné stránky a oblasti pro zlepšování
- 5) 7.–8.června 2007 se konal workshop, kde byla projednána zpětná zpráva

6) v červnu 2007 se uskutečnilo slavnostní zakončení běhu za přítomnosti všech účastníků, kde proběhlo celkové zhodnocení programu a jeho přínosy pro zúčastněné organizace; zároveň společnost získala ocenění dle dosaženého hodnocení.

Cílem projektu bylo dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti a naučit vedení společnosti Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. používat model excelence EFQM jako nástroj managementu ke zvyšování výkonnosti firmy.

Společnost prošla všemi kritérii modelu excelence EFQM, kde se jednotlivá kritéria dále členila na subkritéria, která musela být v sebehodnotící zprávě zodpovězena, a která byla zároveň základem pro vypracování zpětné zprávy externím hodnotitelem.

A jak akciová společnost Kovohutě Příbram nástupnická prošla v tomto projektu?

#### **4.1 Vedení**

Ve společnosti jsou od roku 1997 pravidelně pořádány tzv. strategické semináře, kterých se účastní rozšířené vedení společnosti, hodnotí se výsledky společnosti za uplynulé období, utváří či upřesňují se strategické záměry pro období další. Důvodem a smyslem těchto seminářů je týmové posouzení vývoje společnosti, projednání možných alternativ rozvoje, SWOT analýzy divizí a úseků a zpravidla také požadavky na zdroje či spolupráci uvnitř firmy. Na těchto seminářích jsou na základě rozhodnutí představenstva, záměrů vedení a námětů vedoucích zaměstnanců stanoveny pro společnost a jednotlivé organizační složky společnosti priority pro další období.

Stěžejní záměry jsou promítnuty dále do procesu řízení podle cílů pro jednotlivé členy vedení společnosti a procházejí firemním procesem hodnocení.

Do oblasti Integrovaného systému řízení jsou vedoucí zaměstnanci zapojeni prostřednictvím povinností a odpovědností daných v systémové dokumentaci (Příručka ISŘ, směrnice, technologické postupy..). Pro ověření efektivity a účinnosti Integrovaného systému řízení je prováděno 2x ročně přezkoumání vedením, které je dokumentováno v Komplexní zprávě za dané období.

Na každý kalendářní rok jsou vyhlášeny cíle, cílové hodnoty a programy pro jejich naplnění, které jsou členěny po jednotlivých divizích nebo servisních útvarech a jejich plnění je čtvrtletně sledováno na poradách vedení společnosti.

Dále má společnost vypracován Etický kodex, kde jsou stanoveny normy, práva a povinnosti zaměstnanců, který je pro všechny zaměstnance závazný.

Zájmem každého zaměstnance společnosti je uspokojovat potřeby zákazníků nebo dodavatelů, v rámci pravidelného hodnocení spokojenosti zákazníků nebo dodavatelů jsou i do tohoto hodnocení přímo zapojeni.

Jednotlivé divize jsou v denním kontaktu s klíčovými zákazníky a v případě požadavku zákazníka jsou schopni splnit jeho přání nad rámec smlouvy. V divizi *Produkty* je zákaznický servis v podobě technické podpory zákazníků. Pro tuto podporu jsou využívány služby akreditované podnikové laboratoře a znalosti jednotlivých pracovníků, kteří jsou v kontaktu s klíčovými zákazníky. Velmi dobře se osvědčuje kontakt se zákazníky na veletrzích, kterých se divize zúčastňuje jako vystavovatel. V divizi *Recyklace* se její ředitel zúčastní pravidelných zasedáních LDAI, svazu olovářů, je v kontaktu se zástupci jednotlivých olovářských hutí v Evropě. V divizi *Drahé kovy* jsou zákazníci spatřováni zároveň i na straně nákupu nebezpečných odpadů, kdy je jim poskytována služba využití či odstranění odpadu. V divizi *Elektroodpad* je díky spolupráci s kolektivními systémy (především s Asekolem) možno nabízet službu zpracování vyřazených elektrických a elektronických zařízení. Tato služba je využívána pravidelně nejen příbramskými školami, úřady z okolních obcí, ale i firmami z regionu, které se o těchto možnostech dozvídají prostřednictvím internetových stránek společnosti, tiskových zpráv apod.

V rámci posilování a uznávání úsilí zaměstnanců a týmů se společnost zaměřuje na motivaci zaměstnanců, její hodnocení, uznání a ocenění. Nejdůležitějším prvkem je komunikace, a to již ve fázi stanovení priorit, hlavních úkolů, plánů, cílů, projektů apod. Druhou složkou je sledování přístupu zaměstnanců a hodnocení jejich aktivit, které je založeno na systému hodnocení výkonnosti a odměňování. Za stěžejní je považován osobní příklad, objektivita a přístup vedoucích zaměstnanců, který hraje značnou roli v procesu zvyšování výkonnosti a přístupu zaměstnanců. Jako klíčové ukazatele jsou pravidelně sledovány produktivita, výkonnost útvarů apod., které se promítají do hodnocení a ocenění konkrétních zaměstnanců.

U generálního ředitele měsíčně probíhají setkání zaměstnanců – jubilantů při pracovních a životních výročích i s finančním oceněním konkrétních zásluh a přínosů zaměstnance. Těchto setkání se účastní předsedkyně ZV OS a příslušný vedoucí zaměstnanec.

U zaměstnanců je dle směrnice prováděno roční hodnocení – plnění kvalifikačních požadavků a pracovní výkonnost všech zaměstnanců.

V případě nutnosti řešení dočasné problematiky jsou přijímána opatření pro motivaci zaměstnanců v určité oblasti. Např. v r. 2001 byl stanoven motivační program k dodržování (nepřekračování) limitů olova v krvi a péči o vlastní zdraví (nemocnost), který měl motivovat zaměstnance ke správnému používání osobních ochranných pomůcek za účelem plošného snížení plumbemie a snížení nemocnosti. Výsledkem toho a ostatních kroků pro vytvoření vhodných pracovních podmínek bylo, že v roce 2003 nebyl žádný zaměstnanec s hodnotou nad 400 µg/l krve (jak stanoví legislativa).

Změny jsou ve společnosti hybnou silou dalšího rozvoje. Identifikace změn vychází především ze zkušeností a poznatků vedoucích zaměstnanců, zejména sledování obdobných zahraničních firem, poznatků ze spolupracujících organizací, studia, strategických seminářů apod. Prvotní impulsy jsou nejprve posouzeny v užším týmu a následně projednány a odsouhlaseny ve vedení společnosti a také na představenstvu. Ve společnosti jsou sledovány všechny podněty, které mají vliv na společnost. V letech 1998–2001 byl proveden outsourcing některých služeb (údržba, jídelna, prádelna, nákup náhradních dílů, strážní služba a úklid). Všechny významné změny ve společnosti (např. vznik Kovohutě Příbram nástupnická, a. s., vznik nových divizí – Drahé kovy a Elektroodpad) jsou oznamovány obchodním a jiným partnerům písemně, pro veřejnost formou tiskových zpráv.

#### **4.2 Politika a strategie**

Při formulování strategií a plánů jsou využívány různorodé informace.

Divize *Recyklace* získává podstatné informace na pravidelných jednáních provozovatelů technologie recyklace v šachtové peci, kde kromě benchmarkingu získá mnoho informací o konkurenčních technologiích a nejlepších známých postupech. S hlavním strategickým partnerem si divize pravidelně vyměňuje zkušenosti ze zavádění nových technologií. Takto získané informace jsou nejprve vyhodnoceny písemnou zprávou a po projednání ve vedení společnosti zapracovány do strategických cílů divize.

Dále jsou ve společnosti sledovány burzovní ceny kovů, pohyby zahraničních cen předmětných odpadů, které jsou základními informacemi pro strategické řízení

nákupu olovených odpadů a odpadů s obsahem drahých kovů (vztahující se k divizi *Drahé kovy*).

V divizi *Produkty* byla provedena segmentace trhu a plán expanze na nové trhy, jejichž výsledkem bylo získání nových odběratelů.

V divizi *Elektroodpad* jsou sledováni aktivní dodavatelé, kdy osobním přístupem se divize snaží vyjít vstříc jejich potřebám (např. zápůjčkou kontejnerů). Zároveň dochází k posuzování cenové politiky konkurence, které se snaží divize přizpůsobit.

Společnost má týmově zpracovány strategické cíle a úkoly (cca do roku 2012), kdy základem strategické politiky jsou záměry společnosti jako celku a jednotlivých divizí a tyto záměry jsou dále konkretizovány do divizních (úsekových) cílů. Vedoucí zaměstnanci pak stanoví v rámci řídicích kompetencí a odpovědností cíle a úkoly svým přímo řízeným zaměstnancům.

Top management je (kromě běžné hospodářské činnosti a aktivit) řízen dle tzv. MBO (Management By Objectives = řízení podle cílů).<sup>25</sup> To znamená, že každý z vedoucích zaměstnanců je zainteresován na dosažení hospodářského výsledku (společnosti, divize) a také na realizaci významných, stěžejních úkolů a cílů. Plnění těchto úkolů (cílů) je sledováno pololetně, při konkrétních úkolech a cílech potom dle jejich stanovených termínů; ročně při individuálním hodnocení výkonnosti konkrétních vedoucích zaměstnanců.

Ve společnosti jsou nastaveny klíčové ukazatele výkonnosti (např. produktivita na zaměstnance, doba obratu zásob, cenový ukazatel, zpracovací náklady apod.), které jsou hodnoceny na pravidelných měsíčních divizních rozborech.

Každoročně je na základě požadavků vedoucích zaměstnanců zpracován plán výchovy a vzdělávání, do kterého jsou zahrnuta jak povinná školení, které vyžaduje legislativa, tak i školení pro rozvoj jednotlivých zaměstnanců.

Strategie společnosti je konzultována na již zmíněných strategických seminářích, na poradách vedení nebo při prezentaci výsledků představenstvu.

Všichni zaměstnanci společnosti jsou se strategií, politikami a cíli seznámeni. Politika ISŘ a cíle pro dané období jsou vydávány Příkazem generálního ředitele a dále

---

<sup>25</sup> KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Sebehodnotící zpráva*. r. 2007

pak pro vizualizaci distribuovány na vývěsky ve veřejných místech (budovách) společnosti. Poslání společnosti bylo např. distribuováno i jako příloha podnikového časopisu Plumbum. Zároveň jsou všechny tyto informace součástí pravidelných ročních školení zaměstnanců. Efektivita školení a povědomí zaměstnanců je ověřována při interních auditech, kdy jsou jednotliví zaměstnanci dotazováni na obsah politiky nebo cílů, nebo kde je možné tyto dokumenty najít apod.

### **4.3 Pracovníci**

Plánování lidských zdrojů závisí na strategických cílech společnosti, na základě kterých jsou stanoveny priority pro další období. Pro naplnění těchto priorit jsou stanoveny cíle, termíny a odpovědnosti za jejich naplnění. Od těchto strategických cílů se odvíjí potřeby pro získávání zdrojů jak lidských, tak finančních i materiálových. Jako příklad v návaznosti na výše uvedené a z důvodu nerentabilního chodu bubnových pecí lze uvést situaci, kdy byl v roce 2002 zastaven provoz bubnových pecí a došlo k převedení zaměstnanců provádějících jejich obsluhu na jinou práci nebo k uvolnění. V roce 2004 byl vzhledem ke zvýšení ceny olova chod pecí průběžně obnovován. Dalším příkladem je na základě strategického rozhodnutí zřízení nové divize Elektrodpad.

V předcházejících kapitolách bylo zmíněno roční hodnocení zaměstnanců. Základní parametry byly nastaveny a postupně byly do systému zapracovány další aspekty – hodnocení před skončením zkušební doby, sebehodnocení vedoucích zaměstnanců, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení a také obrácené hodnocení (nadřízených podřízenými). Pravidelné roční hodnocení zaměstnanců je zaměřeno na plnění kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo a na hodnocení pracovního výkonu za uplynulý rok. V hodnocení kvalifikačních požadavků jsou hodnoceny dosažené odborné znalosti, způsobilost a oprávnění, požadované osobní vlastnosti, vzdělání a dosažená praxe. Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za dané období je hodnoceno, jak zaměstnanec naplňuje kvalifikační požadavky na danou pozici. V rámci tohoto hodnocení jsou také stanoveny cíle zaměstnance pro další období a vyhodnoceno plnění cílů z období předchozího.

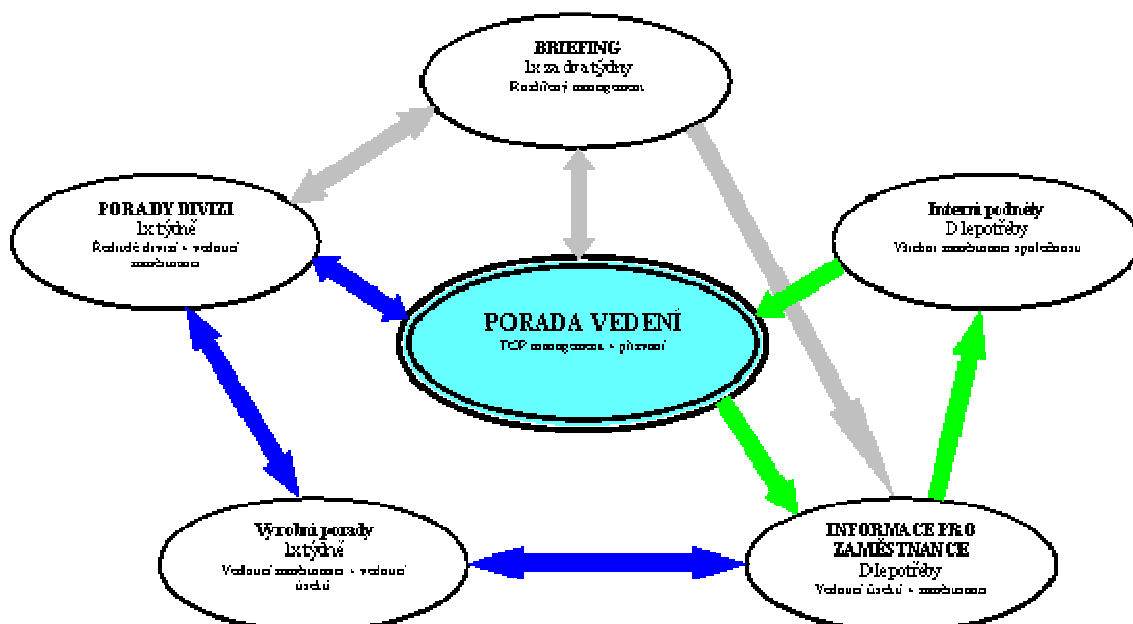
Základní struktura společnosti a jednotlivé vazby jsou definovány v organizačním schématu (příloha I). Pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců jsou dány v interní dokumentaci (příručka ISŘ, směrnice, technologické postupy apod.) a v popisech pracovních míst.



Systém sdělování informací a komunikování ve společnosti je popsán ve směrnici S-04/01-Komunikování, kde je popsán systém porad a způsob podávání interních podnětů zaměstnanců, kteří mohou tímto komunikovat přímo s vedením společnosti. Dále jsou pro sdělování informací využívány nástěnky na veřejných místech, v hygienických bodech, ve výrobě a podnikový časopis Plumbum.

Je zaveden dobře fungující systém porad, který zabezpečuje obousměrný tok informací. Informace z porady vedení (koná se každý týden) jsou přes divizní porady a výrobní porady projednávány se zaměstnanci. Informace pro střední management jsou podávány na briefincích, které jsou pořádány každých 14 dní (obr. 6).

**Obr. 6: Struktura porad**



Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Sebehodnotící zpráva*. r. 2007

#### 4.4 Partnerství a zdroje

Ředitel divize *Recyklace* se každoročně účastní setkání provozovatelů šachtových pecí, kde dochází k výměně zkušeností z provozu, je členem a účastní se jednání mezinárodních organizací – LDAI, GDMB, kde probíhá individuální výměna zkušeností se zahraničními partnery. Pravidelně jsou zjišťovány informace o nejlepších technologiích a jejich využití ve společnosti a na základě těchto poznatků jsou zaváděny nové technologie do výroby.

Kovohutě spolupracují s akademickými pracovišti, zejména Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze a Vysokou školou báňskou v Ostravě, na vývoji nových technologií k efektivnějšímu využití surovin.

Úspěšně bylo realizováno několik projektů s finanční podporou Ministerstva průmyslu a obchodu, další projekty jsou připravovány.

Divize *Elektroodpad* je v kontaktu se zástupci kolektivních systémů a s dodavateli elektroodpadů. V rámci dobré spolupráce s kolektivním systémem Asekol bylo v areálu společnosti zřízeno sběrné místo elektroodpadů.

V divizi *Produkty* jsou rozvíjeny partnerské vztahy jednáním u zákazníků nebo ve společnosti Kovohutě Příbram; jednáním na veletrzích, kde divize vystavuje; užší oboustrannou spoluprací s odběrateli a dodavateli.

Každá divize provádí dle svých potřeb hodnocení dodavatelů, kteří jsou na základě tohoto hodnocení zařazeni do skupiny Elitní, Vyhovující, Nevyhovující. Toto hodnocení je prováděno 1x ročně. Další informace o dodavatelích jsou zjišťovány na základě okamžitých potřeb. Potřeby zákazníků jsou zjišťovány několika způsoby. U klíčových zákazníků je zjišťována jejich spokojenost průzkumem spokojenosti a jejich případnými náměty na zlepšení dodávaných služeb či výrobků. Údaje o konkurenci jsou zjišťovány na pravidelných setkáních provozovatelů olovářských hutí, na seminářích, konferencích, při návštěvách hutí podobného zaměření nebo na veletrzích.

Cíle a záměry společnosti mají při vyhlášení stanoveny požadavky na zdroje, včetně finančních, a efektivita jejich využití je sledována formou reportů z úseku controllingu. V reportech jsou podchyceny údaje o hospodaření v peněžních i nepeněžních jednotkách a porovnávány s plánem běžného roku a rokem minulým nebo v časové řadě několika po sobě jdoucích měsíců či let. Zároveň každá divize má stanoveny klíčové ukazatele, kterými je dozorováno hospodaření divizí nad rámec reportingu. Jedná se o ukazatele výkonnosti (zpracovací náklady, produktivita práce, doba obratu zásob).

Po měsíčních uzávěrkách probíhají tzv. rozborů hospodářské činnosti jednotlivých divizí, kdy finanční úsek projednává s představiteli divizí dosažené výsledky, příčiny rozdílů a odchylek a možnosti narovnání jednotlivých negativních výsledků.

Společnost sestavuje roční budget, který vychází z dlouhodobé strategie a vývoje v předchozích obdobích, jehož součástí jsou jednotlivé plány - plán prodeje, výroby, nákupu, pracovníků a mezd, režijních nákladů, oprav, a to jak v Kč, tak v hmotných jednotkách. Součástí budgetu je i plán investic, který schvaluje představenstvo.

V průběhu roku se pořizují investice plánované, či v případě potřeby investice nad rámec plánu. Controllingem je sestavován investiční report, který porovnává jednotlivé akce s plánem.

#### **4.5 Procesy**

Ve společnosti je od roku 1999 zaveden systém řízení jakosti dle ISO 9002:1994, který byl v roce 2002 a 2005 recertifikován dle nové normy ISO 9001:2000 s vyloučením prvku 7.1. (vývoj výrobku).

V roce 2000 byl certifikován environmentální systém řízení dle ISO 14001:1996, který byl v roce 2006 recertifikován dle ISO 14001:2005. V rámci prvního recertifikačního auditu EMS v roce 2003 byl získán certifikát „Odborný podnik pro nakládání s odpady“, který uděluje společnost SUCO.

Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byl zaveden ve spolupráci s ČÚBP (Českým úřadem bezpečnosti práce) a společnost získala na konci roku 2000 osvědčení „Bezpečný podnik“.

V roce 2007 bylo zažádáno o certifikaci systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001:1999 (pozn. společnost v srpnu 2008 splnila požadavky této normy a certifikát již obdržela).

Všechny uvedené systémy jsou sloučeny do jednoho, Integrovaného systému řízení, je pro ně zpracována Příručka ISŘ, je stanovena Politika ISŘ a každoročně jsou stanovovány společné cíle a programy pro jejich naplnění. V Příručce jsou stanoveny jednotlivé procesy, které jsou rozděleny do skupin: řídicí procesy, podpůrné procesy a hlavní, realizační procesy. Jednotlivé vazby mezi uvedenými procesy jsou zobrazeny v mapě procesů (příloha II).

Základním nástrojem pro zlepšování interních procesů jsou interní audity. Ty jsou od r. 2004 prováděny jako integrované, za všechny oblasti systému řízení. Výsledky z interních auditů jsou projednávány na poradách vedení, briefincích, v rámci přezkoumání vedením organizace a dokumentovány v Komplexní zprávě.

#### **4.6 Zákazníci – výsledky**

Zjišťování spokojenosti zákazníků je ve společnosti popsáno ve směrnici S-19/01-Řízení marketingových činností a provádí je zpravidla 1x ročně na základě dotazníků jednotliví prodejci, kteří mají oslovovaného zákazníka na starost. Další

formou zjištění zpětné vazby od zákazníka jsou jím prováděné zákaznické audity. Ve společnosti jsou evidována veškerá hodnocení od zákazníků.

#### 4.7 Pracovníci – výsledky

Vzhledem k povaze a rozsahu výroby ve společnosti je nutné vytvořit vhodné podmínky pro bezpečnou práci a ochranu zdraví zaměstnanců. Z tohoto důvodu byly ve společnosti vybudovány tzv. hygienické body, které slouží k zajištění odpovídajících podmínek pro zaměstnance při jejich plánovaném odpočinku nebo v čase přestávek. Hygienické body jsou umístěny v provozech a jsou vybaveny prostředky pro základní hygienu, oddech a občerstvení.

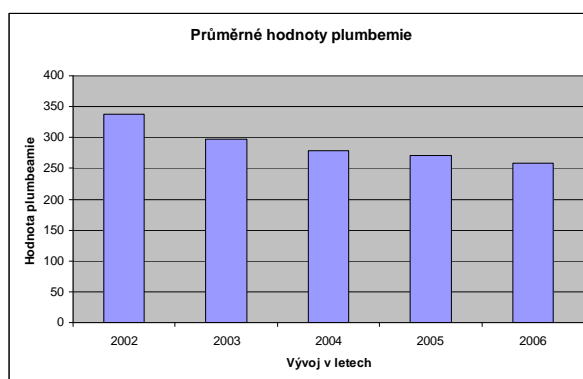
Zaměstnanci také využívají centrální šatny, které mají tzv. čistou a špinavou část, což je zavedeno z důvodu zamezení přenosu olova z použitého pracovního oděvu na civilní.

V rizikových pracovištích jsou zaměstnanci vybaveni ochrannými pomůckami, a to zejména ochrannými přilbami, které jsou před každým použitím důkladně vyčištěny a vybaveny novým filtrem.

Dalším opatřením pro zamezení kontaminace organismu olovem je přístup do jídelny přes hygienický bod, kde zaměstnanci mají povinnost odložit kabáty, přilby, umýt si ruce, vypláchnout ústa a musejí si obléknout bílý plášť, ve kterém pak mohou vstoupit do jídelny.

Všechna tato opatření vedla ke snížení plumbemie u zaměstnanců (graf 1).

**Graf 1: Vývoj plumbemie u zaměstnanců**



Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Sebehodnotící zpráva*. r. 2007

Ukazatele nemocnosti zaměstnanců a pracovní úrazovosti jsou ve společnosti trvale sledovány od r. 1997 v absolutních i podílových položkách (% dní nemocnosti,

% případů nemocnosti, počet pracovních úrazů, počet kalendářních dnů pracovní neschopnosti z důvodu pracovního úrazu, % dní nemocnosti z pracovního úrazu a % pracovních úrazů).

U ukazatelů fluktuace a stabilizace dochází ke zlepšování. U fluktuace se dá hovořit víceméně o žádoucí fluktuaci, tzn. přirozených odchodech a změnách. Stabilizace udává, že více než  $\frac{3}{4}$  z celkového počtu zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců není ve společnosti prováděno systematicky. K získání potřebných informací slouží zejména diplomové a bakalářské práce studentů vysokých škol, které mají větší vypovídací schopnost než kdyby si tyto průzkumy prováděla společnost sama. Je to bráno z hlediska pohledu a přístupu nezávislých studentů, kteří nejsou ovlivněni předchozím vývojem ve společnosti.

#### **4.8 Společnost – výsledky**

Společnost v letech 2001–2005 pravidelně zpracovávala Ekologickou ročenku, která mj. zahrnovala údaje o vztahu společnosti k životnímu prostředí, probíhající projekty vč. jejich popisu a případně vyhodnocení, hlavní technologické změny ve zpracování a využití odpadů vč. ekonomických a environmentálních přínosů a stručné netechnické zhodnocení všech aktivit i s vizí do dalšího roku.

Kovohutě se přihlásily ke společenské odpovědnosti firmy (CSR = Corporate Social Responsibility). Zahájily Projekt školy, který je zaměřen na ekologii, výchovu mladých lidí ke třídění a sběru odpadů.

Hlavní problém, který společnost „trápí“ již léta, jsou staré ekologické zátěže, které vznikly před privatizací společnosti Kovohutě Příbram a. s. v roce 1994 a na společnost přešly společně s pozemky v procesu převodu jmění. Na základě smlouvy s bývalým Fondem národního majetku vzniklé v procesu privatizace garantuje fond úhradu nákladů spojených s odstraněním starých zátěží ve výši tehdejšího základního kapitálu Kovohutí Příbram a. s. V současné době předpokládané náklady projektů jsou vyšší o cca 30 %. Probíhají neustálá jednání s FNM resp. Ministerstvem financí ČR o navýšení finančních prostředků. V této souvislosti byly již realizovány 2 akce uvnitř areálu, nyní probíhá výběrové řízení na sanaci skládky sodné strusky.

V oblasti sponzoringu je preferována zejména stálá, dlouhodobá spolupráce založená na reciprocitě (Kovohutě poskytnou peníze za určitým účelem

a od obdarované organizace očekávají sběr a dodávky odpadů pro následné využití – zpracování).

Společnost je držitelem několika ocenění, např. Cena zdraví a bezpečného životního prostředí pořádané nadací Business Leaders Forum (získala 2 x - v roce 1997 a 2008), Nejlepší firma města Příbram (získala 3x), Firma kraje (obsadila 2. místo), titul „Rodinné stříbro“ a od společnosti Akuma Mladá Boleslav obdržela ocenění „Dodavatel století“ (příloha III).

#### **4.9 Klíčové výsledky výkonnosti**

V rámci hodnocení výkonnosti celé společnosti jsou klíčové především hospodářský výsledek před zdaněním, mimořádnými náklady, popř. úroky, dále je to objem výroby, celkové prodeje, cash flow a poměrové ukazatele, které jsou uváděny v základním měsíčním reportu pro vrcholový management. Jedná se o ukazatele rentability tržeb, aktiv, vlastního kapitálu aj.

V rámci hodnocení výkonnosti jednotlivých divizí jsou sledovány především hospodářské výsledky, nákup, objemy výroby, prodeje, cenový vývoj a klíčové ukazatele, kterými je dozorováno hospodaření divizí nad rámec reportingu. Jedná se o ukazatele výkonnosti např. zpracovací náklady, produktivita práce, doba obratu zásob apod. (příloha IV).<sup>26</sup>

## **5 VÝSLEDKY MODELU EFQM VE SPOLEČNOSTI KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S.**

Společnost zpracovala sebehodnotící zprávu dle pravidel stanovených programem Abeceda managementu úspěchu a splnila požadavky na zpracování informací potřebných pro vyhodnocení systému řízení podle kritérií modelu EFQM.

Jaká je zpětná zpráva vyhotovená hodnotiteli pro akciovou společnost Kovohutě Příbram nástupnická?

### **5.1 Silné a slabé stránky společnosti**

#### **5.1.1 Vedení**

V kritériu vedení mezi silné stránky společnosti, které vyplynuly ze zpětné zprávy, patří pořádání strategických seminářů za účasti vrcholového vedení společnosti.

---

<sup>26</sup> KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Sebehodnotící zpráva*. r. 2007

Konkrétní výsledky závěrů seminářů vedou ke zlepšování na základě analýzy. Změny ve strategii společnosti jsou reakcí na vnější vlivy. Organizační uspořádání je přizpůsobeno strategii. 2 x ročně dochází k přezkoumávání systému řízení. Společnost pružně reaguje na potřeby trhu, které realizuje významnými organizačními změnami.

Společnost by se měla více zaměřit na vyhodnocování účinnosti realizovaných významných strategických opatření a systematicky přezkoumávat přístupy, sledovat souhrnné počty opatření, aby bylo možno porovnávat vývoj za několik období a stanovit metodiku pro dodatečné vyhodnocování účinnosti opatření. V oblasti motivace zaměstnanců není zřejmé, zda jsou do tohoto systému zařazeny názory zaměstnanců na dosavadní způsoby motivace. Zásadní změny ve společnosti jsou realizovány formou projektů, není jasné, zda při řízení změn je důsledně aplikováno projektové řízení.

### **5.1.2 Politika a strategie**

Společnost aktivně přistupuje k získávání informací týkajících se požadavků zákazníků. Do všech strategických rozhodnutí především zohledňuje veškeré požadavky na ochranu životního prostředí. Aktivně spolupracuje s regionem, realizací zpětného odběru odpadů a výchovou mládeže k třídění odpadů. Zásadní strategií společnosti je zachování kontinuity podnikatelského záměru s vysokou mírou inovací a vhodným rozšiřováním aktivit. Je definována dlouhodobá strategie, která se rozpracovává do krátkodobých úkolů a cílů. Podrobné strategické cíle se stanoví na úrovni divizí. Společnost využívá různých způsobů sdělování a komunikování politik a cílů na všech úrovních řízení, např. informace o strategiích zařazuje do školení a následně ověřuje povědomí zaměstnanců při interních auditech a testech.

Při stanovování strategie by měla věnovat pozornost vyhodnocení informací o zahraničních partnerech. A není zřejmé, jak je do strategie zahrnut další rozvoj spolupráce s regionem.

### **5.1.3 Pracovníci**

Společnost má detailní přehled o potřebách lidských zdrojů tak, aby mohla naplňovat strategii. Kádr zaměstnanců je stabilní a loajální, důsledkem je stabilizovaná výroba a narůstající odbyt jednotlivých produktů. Zaměstnancům je nabízen velký rozsah poskytovaných benefitů. Je prováděno pravidelné roční hodnocení všech zaměstnanců. Dále společnost provádí sebehodnocení, hodnocení nadřízených

podřízenými. Pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců jsou stanoveny v řídicích dokumentech (směrnících, pracovních smlouvách apod.). Při obsazování vedoucích pozic využívá vlastních zdrojů a tím dochází ke kariéernímu rozvoji zaměstnanců. V případě rozsáhlých projektů jsou stanovovány řešitelské týmy.

Chybí podmínky pro stimulaci spolupracovníků a zapojení do inovace zdola. Oblasti, na které by se společnost měla více zaměřit: metodika stanovování osobních cílů zaměstnanců, systematický přístup k nefinančnímu oceňování a systematický přístup k využívání podnětů zaměstnanců.

#### **5.1.4 Partnerství a zdroje**

Zahraniční partnerství je navazováno na veletrzích a odborných akcích (kongresy, semináře, setkávání firem stejného zaměření apod.). Ve společnosti je propracovaný systém finančního reportingu zajišťovaný oddělením controllingu, které mj. sleduje a vyhodnocuje stanovené ukazatele výkonnosti. Finanční ukazatele jsou zahrnuty do zprávy o přezkoumání ISŘ. Je zřejmá vazba finančního řízení na strategii společnosti. Plánování rozvoje technologií a dalších hmotných aktiv (materiál, zásoby..) vychází ze strategických záměrů. Zároveň je investováno do nových technologií a rozšiřování kapacity v souladu s požadavky trhu. Společnost aktivně vyhledává nejlepší dostupné technologie. Má zavedenu standardizovanou metodiku hodnocení dodavatelů, trvale získává informace o konkurenci. K hodnocení konkurence používá metodiku benchmarkingu a aplikuje jeho výsledky do zlepšení procesů ve společnosti.

Společnost by měla formalizovat identifikování dalších možných klíčových partnerů kromě zákazníků, stanovit metodiku pro vyhodnocování výsledků partnerství a hodnotit a řídit finanční rizika. Není jasná metodika hodnocení optimálního využití technologií a identifikování a hodnocení alternativ nových technologií.

#### **5.1.5 Procesy**

Ve společnosti jsou vytvořeny certifikované systémy řízení dle požadavků mezinárodních norem. Má identifikovány procesy, které jsou rozděleny do skupin podle jejich výsledků. Zlepšování procesů probíhá prostřednictvím výsledků interních auditů a podnětů od zaměstnanců. Pro komunikaci se zákazníky jsou využívány formální a neformální metody komunikace. Potřeby zákazníků jsou zjišťovány v průběhu přezkoumávání smlouvy. Výrobky a služby jsou nabízeny po zvážení možností vlastní



produkce a přizpůsobeny požadavkům, potřebám zákazníků a legislativy. Společnost disponuje propracovaným systémem hodnocení spokojenosti zákazníků podle různých kategorií. Zároveň umožňuje provádění zákaznických auditů přímo ve společnosti, kde dosahuje pozitivních výsledků.

Společnost by měla aplikovat výsledky analýz na rozvoj a zlepšování procesů a hodnotit procesy z hlediska jejich efektivity. Není zřejmé, zda výsledky průběhu přezkoumávání smluv se zákazníky jsou také souhrnně analyzovány a vyhodnoceny a zda pro zjišťování zpětné vazby (spokojenosti zákazníků) jsou využívány také třetí strany (nezávislé agentury).

#### **5.1.6 Zákazníci - výsledky**

Společnost využívá benchmarkingu jako standardního nástroje zlepšování. Identifikuje klíčové zákazníky, kde dochází k jejich nárůstu. Přistupuje pozitivně k řešení reklamací. V řadě ukazatelů jsou dosahovány pozitivní trendy a pozitivní výsledky v porovnání s plánovanými.

Měla by se zaměřit na přezkoumání metodiky hodnocení spokojenosti zákazníků a konkretizování cílů ve vztahu ke skupinám zákazníků.

#### **5.1.7 Pracovníci - výsledky**

Pro zaměstnance společnosti je zajištěna vysoká úroveň hygieny a bezpečnosti práce. Zaměstnanci jsou pravidelně ročně hodnoceni svými nadřízenými a zároveň sami hodnotí nadřízené, tzv. hodnocení 360°. Hodnocení účinnosti školení, kterých se zaměstnanci účastní, je součástí ročního hodnocení zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je hodnocena prostřednictvím bakalářských a diplomových prací, kdy dochází k nezávislému posouzení spokojenosti. Ve společnosti je nízká fluktuace a stabilní základní kádr zaměstnanců.

Není jasné, jak se stanovují a vyhodnocují osobní cíle zaměstnanců a jaké zaměstnanecké výhody jsou nabízeny a jak jsou využívány. Není sledována analýza kvalifikace zaměstnanců.

#### **5.1.8 Společnost - výsledky**

Souhrnné zhodnocení ochrany životního prostředí je uvedeno v Ekologické ročence, která je na internetových stránkách přístupná široké veřejnosti. Společnost má k dispozici výsledky z oblasti vlivu na životní prostředí. Společnost se trvale zabývá

odstraňováním starých ekologických zátěží. Nabízí veřejnosti ekologickou službu zpětného odběru použitých baterií a elektroodpadu. Sponzoruje neziskové organizace a další partnery, je členem v CSR. Spolupracuje se školami v oblasti informování o činnostech společnosti. Zúčastnila se soutěže Evropská cena za životní prostředí. Získala několik ocenění.

Mezi slabé stránky nebo-li oblasti pro zlepšování patří nárůst vypouštěných emisí. Společnost by měla zvážit sledování výsledků, kterých dosahuje v uspokojování potřeb místní, státní i mezinárodní komunity a regionu, jejich vývoj a porovnání v posledních letech.

### **5.1.9 Klíčové výsledky výkonnosti**

U kritéria klíčové výsledky výkonnosti mezi silné stránky společnosti patří dobře zvládnutý propad výroby z roku 2002. Je zde zachycen příznivý trend většiny sledovaných ukazatelů a dochází k detailnímu sledování výkonnosti.

U některých výsledků společnost neuvádí cílové hodnoty, aby bylo možno ověřit jejich reálnost.

## **5.2 Závěr pro společnost**

Všechna výše uvedená kritéria byla hodnotitelem ohodnocena a společnost získala celkem 370 bodů (bodováno od 0 do 1000).

Společnosti bylo doporučeno zaměřit se na klíčové oblasti, kterými jsou práce se zákazníky (partnerství a zdroje), hodnocení finančních rizik, stanovení cílových hodnot a nastavení systému stimulace zaměstnanců na inovacích.

Zároveň by měla společnost pokračovat v metodě sebehodnocení za použití celého modelu excellence v rozsahu všech subkritérií a měla by zvážit možnost účasti v soutěži o národní cenu za jakost.<sup>27</sup>

## **5.3 Akční plán**

S využitím doporučení hodnotitele a konzultanta měla společnost zpracovat akční plán, kdy nositeli úkolů v jednotlivých oblastech měli být příslušní členové vedení společnosti. Tento krok společnost splnila, akční plán byl zpracován, některé úkoly v něm stanovené jsou již splněny a některé jsou ve fázi rozpracovanosti (příloha V).

---

<sup>27</sup> KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Zpětná zpráva*. r. 2007

Akční plán byl vedením společnosti rozdělen na 8 cílů, kterými jsou:

- 1) hodnocení účinnosti realizovaných významných strategických opatření – zavést systém vyhodnocování účinnosti strategických opatření;
- 2) využívání informací o klíčových partnerech, zákaznících – zavést databázi informací o partnerech, zákaznících a výsledcích spolupráce;
- 3) zapojení pracovníků do inovace – zavést systém využívání dobrých nápadů zaměstnanců a jejich odměňování;
- 4) hodnocení a řízení finančních rizik – provést analýzu stávajícího systému řízení rizik;
- 5) aplikace výsledků analýz řídicích procesů – zlepšit procesy využíváním výsledků jejich analýz;
- 6) hodnocení efektivity procesů – zavést systematické hodnocení efektivity procesů;
- 7) hodnocení spokojenosti zákazníků – optimalizovat metodiku pro hodnocení spokojenosti zákazníků;
- 8) zaměstnanecké výhody – pravidelně hodnotit využití zaměstnaneckých výhod.<sup>28</sup>

## **ZÁVĚR**

Cíl bakalářské práce byl naplněn, bylo vysvětleno, co vybrané systémy řízení znamenají, proč je pro společnosti důležité tyto systémy zavádět společně s jejich následnou certifikací. Zároveň byly zmíněny i některé nástroje hodnocení a sebehodnocení procesů ve společnostech, které jsou pro společnosti důležitým pomocníkem při budování vlastní konkurenceschopnosti.

Pro všechny společnosti je bezesporu přínosný vnější pohled, který není nijak ovlivněn subjektivními názory a vývojem uvnitř společnosti, a který společnosti rozkryje silná a slabá místa. V každodenní práci si ani management společností nemusí uvědomit, kde společnost může být lehce ohrožena a napadena (v oblastech, ve kterých to lze ovlivnit), a proto jednotlivé systémy řízení, různé modely (jako např. model excelence EFQM), konkurenční porovnávání – benchmarkingy upozorní na oblasti, na které by se měly společnosti více zaměřit. Odhalí jim tak oblasti pro zlepšování a lepší využití svých silných stránek.

Další výhodou je zavádění systémů řízení dle různých norem, které umožňují společnostem lepší postavení na trhu, neboť při vytváření dodavatelsko-odběratelských

---

<sup>28</sup> KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Akční plán – ABC managementu úspěchu*. 2007

vztahů hraje podstatnou roli certifikovanost firmy dle mezinárodních norem. Zároveň tyto normy napomáhají ke zjednodušení činností ve společnostech tím, že jsou jednotlivé opakující se operace, postupy a činnosti popsány. Společnosti, které chtějí obstát v tvrdém konkurenčním prostředí, si uvědomují, že musí změnit svůj postoj, který je dosud zaměřen pouze na dodržování právních předpisů pod hrozbou finančních sankcí a na řešení problémů až po jejich výskytu. Zaváděním norem do svých podnikatelských činností se prosazuje nový „aktivní“ postoj, který preventivním způsobem řeší danou problematiku. V současné době je pro společnosti certifikace systému řízení ve smyslu norem ISO samozřejmostí, neboť nedisponování těmito certifikáty může být považováno za zaostalost firmy, společnosti, dodavatele v určitých oblastech a znamenat jeho konkurenční nevýhodu. Kvalitně fungující systémy řízení mohou společností přinést řadu výhod, ať už v oblasti konkurence, v představení vlastních produktů, image společnosti, způsobu prodeje, úrovně servisních činností.

Společnost Kovohutě Příbram již několik let bere certifikaci podle mezinárodních norem za samozřejmost a pravidelně tyto normy recertifikuje. Tím dochází k ověřování, zda stále naplňuje požadavky stanovené v normách a k upevňování postavení na konkurenčním trhu nejen v České republice, ale i v zahraničí. Společnost se účastní různých benchmarkingových průzkumů, provádí interní i externí audity, snaží se mít neustále v povědomí své silné a slabé stránky.

K tomu jí bezesporu napomohl i model EFQM, který jí přinesl zcela jiný pohled na svoje aktivity, které vyvíjí. Důvody, proč společnost vstupovala do tohoto projektu, se zcela naplnily. Management společnosti byl zapojen do procesu posouzení stavu řízení společnosti, byly nalezeny oblasti ke zlepšení, k nimž výrazným způsobem napomohlo využití názorů externích poradců a hodnotitelů. Nezanedbatelným přínosem aplikace uvedeného modelu bylo otevření dialogu uvnitř společnosti, zaměřeného zejména na otázky strategického řízení, probíhající procesy tj. oblasti, na jejichž projednávání není při běžném chodu čas.

V době probíhajícího procesu zpracovávání sebehodnotící zprávy, účastí na seminářích, zpracovávání akčního plánu apod. byli do této oblasti zapojeni všichni členové vedení, což jim dle mého názoru umožnilo zaměřit se na oblasti svých činností bez tlaku a emocí a z jiného úhlu pohledu tak, jak to v běžném pracovním životě ani nemusí vnímat. Členové vedení, resp. ředitelé jednotlivých divizí se nezaměřovali jen na své oblasti řízení, ale docházelo i ke vzájemné pomoci mezi divizemi, což je dle

mého názoru hodně důležité. Domnívám se, že někdy dochází k tomu, že každý ředitel si obhajuje jen tu svou divizi (což je pochopitelné), ale nesmí zapomínat na to, že dodavatelé, odběratelé apod. nekomunikují, neobchodují např. s divizí Produkty, ale se společnostmi Kovohutě jako celek. A to si při takových příležitostech jako byla účast v modelu EFQM jednotliví členové vedení uvědomili.

Je důležité, aby i nadále všichni členové vedení pracovali s akčním plánem, který byl závěrečným dokumentem, aby se nastavené cíle a úkoly splnily, a aby to společnosti pomohlo při jejím dalším rozvoji a při upevňování svého postavení na konkurenčním trhu. Myslím si, že by byla škoda, kdyby společnost nepokračovala v nastavených prioritách a tím pádem by veškeré úsilí vynaložené při modelu EFQM vyšlo naprázdno. Zároveň je na vedení společnosti včetně všech vedoucích pracovníků, aby do tohoto procesu zapojili i ostatní zaměstnance, neboť každý by se měl dle svých možností podílet na vytváření úspěchu firmy.

Společnost Kovohutě jako i jiné společnosti, které využívají ve své podnikatelské činnosti různé modely nebo benchmarkingové průzkumy, musí s výsledky těchto zjištění pracovat trvale. Změny vedoucí ke zlepšení ve stanovených oblastech se nepromítnou ze dne na den, je to běh na delší trať. Je jen na managementu společnosti, jak svým zaměstnancům prezentují úkoly, které jsou nutné k dosažení zlepšení. A samozřejmostí je i následná kontrola plnění úkolů a zpětná vazba, která ověří, zda veškeré vynaložené úsilí mělo smysl.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje

1. Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
2. ČSN EN ISO 9001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2002.
3. ČSN EN ISO 14001 *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha : Český normalizační institut, 2005.
4. ČSN OHSAS 18001 *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2008.
5. Herbst, H.M. *Pozitivně řídit*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1995. 101 s. ISBN 80-85865-87-4.
6. Karlöf, B., Östblom, S. *Benchmarking*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
7. Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. *Akční plán – ABC managementu úspěchu*. Příbram, 2007.
8. Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. *Sebehodnotící zpráva*. Příbram, 2007.
9. Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. *Zpětná zpráva*. Příbram, 2007.
10. Malý M., Dědina, J. *Organizační architektura*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
11. Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
12. Petříková, R. a kol. *Lidé v procesech řízení*. Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
13. Scott, B., Söderberg, S. *Umění řídit*. Praha : Victoria Publishing, a.s. 1994. 151 s. ISBN 80-85865-18-1.
14. Veber, J. a kol. *Základy managementu*. Praha : Fortuna, 1996. 136 s. ISBN 80-7168-358-2.
15. Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
16. Zadražilová, D., Khelerová, V. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

## Elektronické zdroje

1. *Benchmarking*. [online]. [cit. 1. srpna 2008]. Dostupné na WWW: <[http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)>
2. *BusinessInfo.cz*. [online]. [cit. 6. listopadu 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>>
3. *Evropská nadace pro management kvality*. [online]. [cit. 1. srpna 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/efqm-evropska-nadace-pro-management-kvality.html>>
4. *Historie a význam modelu EFQM*. [online]. Perspektivy jakosti, poslední revize 30.4.2008. [cit. 10. března 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.perspektivyjakosti.cz/k-hlavnimu-tematu/historie-a-vyznam-modelu-efqm.html>>
5. *Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.* [online]. [cit. 7. září 2008]. Dostupné na WWW: <[http://www.kovopb.cz/cz/historie\\_i.html](http://www.kovopb.cz/cz/historie_i.html)>, <[http://www.kovopb.cz/cz/poslani\\_i.html](http://www.kovopb.cz/cz/poslani_i.html)>
6. *Model excellence EFQM*. [online]. [cit. 1. srpna 2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>, <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

- Obr. 1 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti
- Obr. 2 Procesní model přezkoumání vedením
- Obr. 3 Šablona procesu benchmarkingu (model se čtyřmi kvadranty)
- Obr. 4 Dynamika modelu
- Obr. 5 Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.
- Obr. 6 Struktura porad
- 
- Graf 1 Vývoj plumbemie u zaměstnanců



## SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Společenská odpovědnost firem
ČÚBP	Český úřad bezpečnosti práce
EMS	Environmentální systém řízení
FNM	Fond národního majetku
GDMB	Společnost německých hutníků a horníků
IBP	Inspektorát bezpečnosti práce
IPPC	Integrované povolení k činnosti dle zákona o integrované prevenci
ISŘ	Integrovaný systém řízení
LDAI	Mezinárodní organizace Lead Development Association International
MBO	Management By Objectives = řízení podle cílů
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
SUCO	Sdružení pro udělování certifikátu Odborný podnik pro nakládání s odpady
ZV OS	Závodní výbor odborového svazu

## **SEZNAM PŘÍLOH**

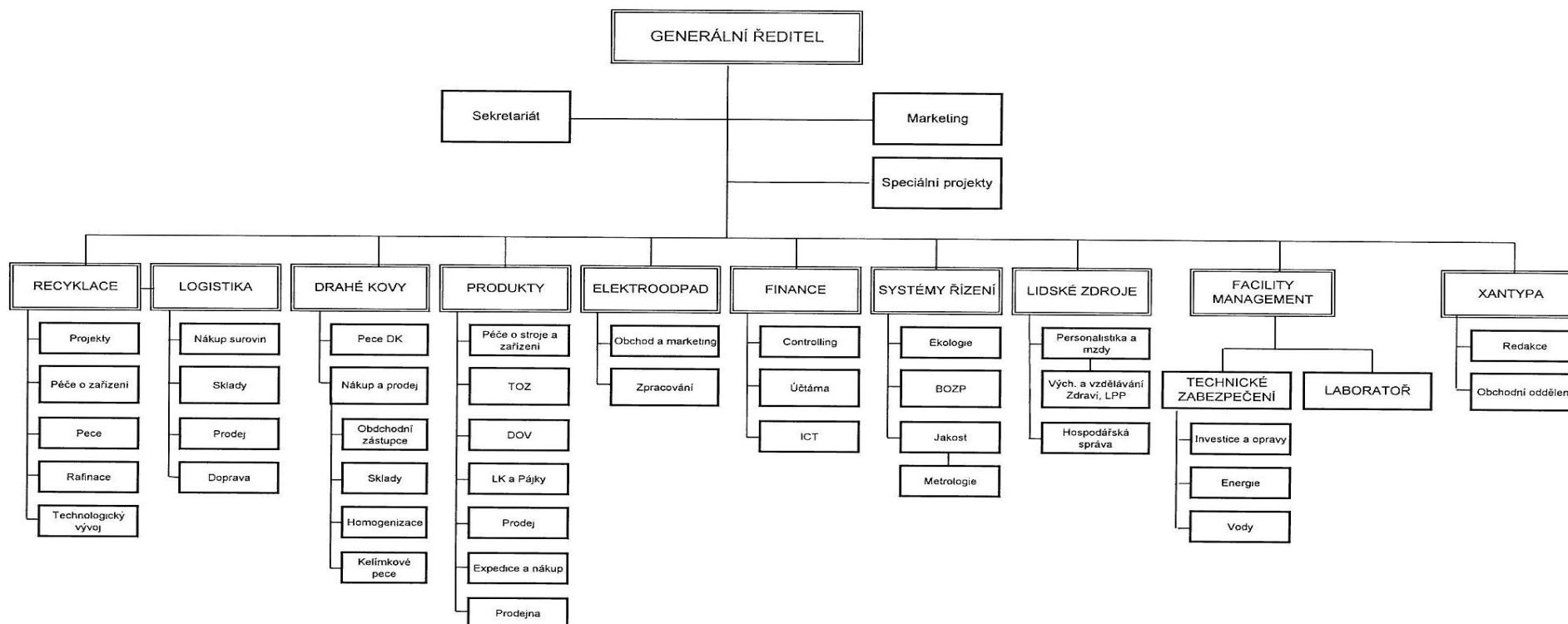
Příloha I – Organizační schéma Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.

Příloha II – Mapa procesů

Příloha III – Ocenění a certifikáty Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.

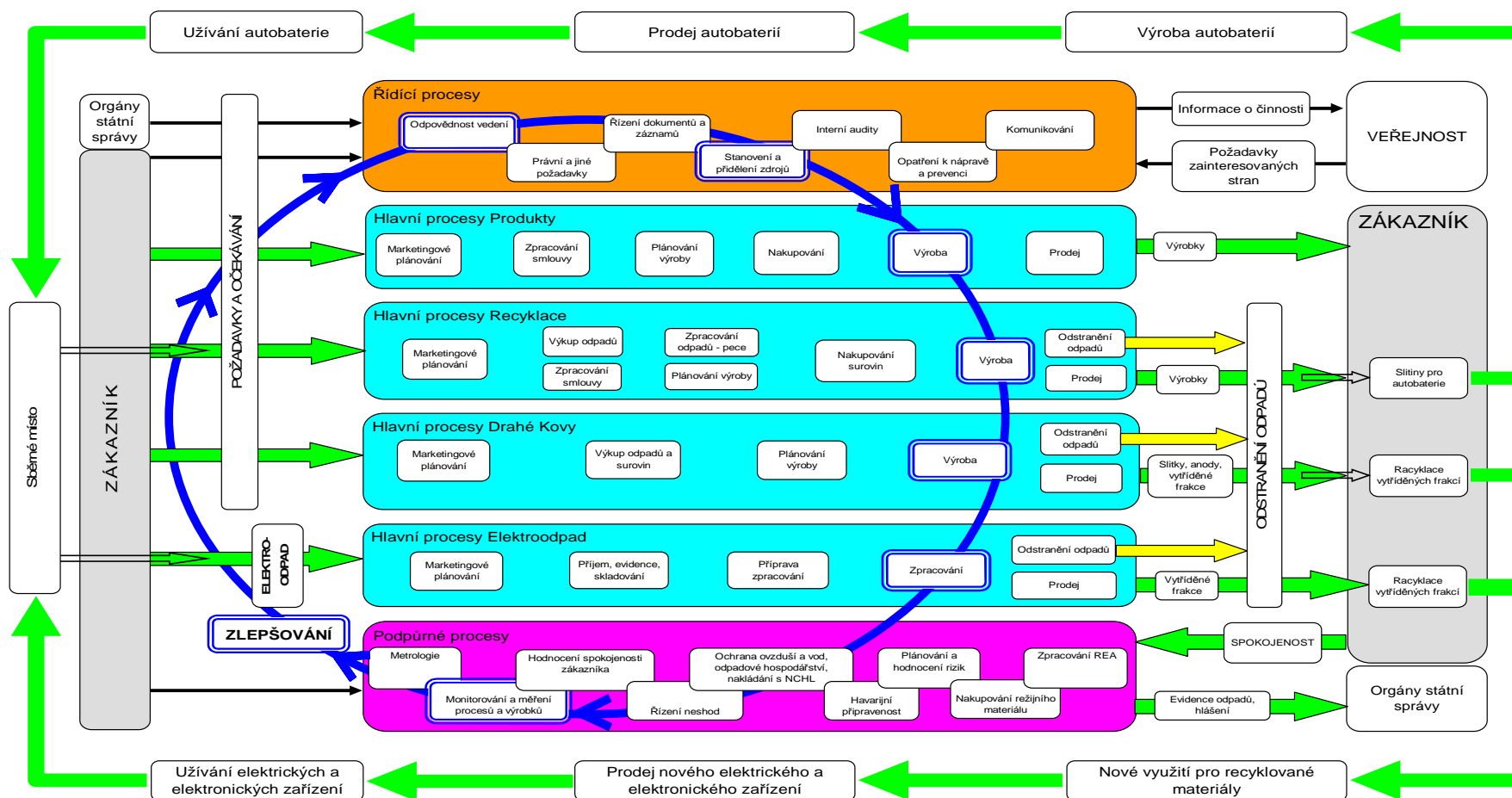
Příloha IV – Klíčové ukazatele

Příloha V – Akční plán – ABC managementu úspěchu



Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S., r. 2008

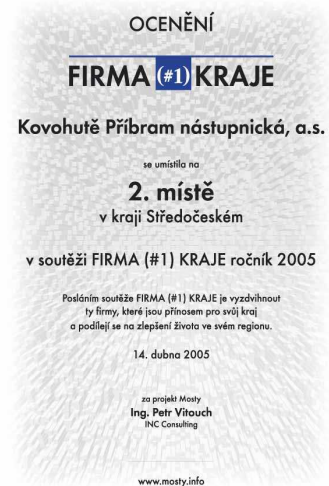
Mapa procesů



Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Sebehodnotící zpráva*. r. 2007

## Ocenění a certifikáty

## Příloha III



**OCENĚNÍ**

**FIRMA (#1) KRAJE**

**Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.**

se umístila na  
**2. místě**  
v kraji Středočeském

**v soutěži FIRMA (#1) KRAJE ročník 2006**

Posláním soutěže FIRMA (#1) KRAJE je vyzdvihnout ty firmy, které jsou přínosem pro svůj kraj a podílejí se na zlepšení života ve svém regionu.

16. května 2006

za projekt Mesty  
Ing. Petr Vitouch  
INC Consulting

www.mesty.info

**tuv CERT**

**CERTIFIKÁT**

**TÜV CERT-certifikační místo pro systémy managementu jakosti RWTÜV Systems GmbH**

potvrzuje dle postupu TÜV CERT, že společnost  
**Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.**  
261 81 Příbram  
Česká republika

zavedla a používá systém managementu jakosti v oboru

Výroba olova a jeho slitin.  
Výroba drahých kovů.  
Výrobky z olova, cínu a jejich slitin.

Auditem, zpráva C. 623417  
bylo prokázáno splnění požadavků normy  
ISO 9001 : 2000 / EN ISO 9001 : 2000

Tento certifikát je platný do: 2008-08-04  
Registrační číslo certifikátu 041009462000-E1  
Firma je certifikována od 1999

Praha, 2006-08-05

**RWTÜV**

TÜV CERT certificační místo  
RWTÜV Systems GmbH

**CERTIFIKÁT**

**pro systém environmentálního managementu  
EN ISO 14001 : 2004**

Vyznamená TÜV CERT postupu ve špičce postupu, že  
**Kovohutě Příbram nástupnická, a. s.**  
261 81 Příbram  
Česká republika

za rozložení úrovně environmentálního managementu v souladu s všemi aspekty normy  
pro řízení kvality a prostředí

Výroba olova a jeho slitin.  
Výroba drahých kovů.  
Výrobky z olova, cínu a jejich slitin.

Registrační číslo certifikátu: 04 104 000207  
Datum vydání: 6. 8. 2004

Praha, 2006-08-05  
Pravě uděleno: 2006-08-01  
Praha, 2006-08-06

Tento certifikát je platný do: 2008-08-04  
Registrační číslo certifikátu: 041009462000-E1  
Firma je certifikována od 1999

**IAP**

**TÜV NORD**

**CERTIFIKÁT**

Sdělení pro udělení certifikátu  
Odborný podnik pro nakládání s odpady  
na základě odborného posouzení  
Sdělení managementu environmentálního  
propřístání společnosti:

**KOVOHUTĚ PŘÍBRAM a. s.**  
IČ: 46 35 71 49

pro v důležitých výrobních procesech, dle vyžadování a činnosti  
certifikát

**ODBORNÝ PODNIK  
PRO NAKLÁDÁNÍ S ODPADY**

v přechodu úloží této analýzy kvality.

Praha 24.8.2003

**WSD**  
**RWTÜV**

**Český úřad bezpečnosti práce**  
Ve Smečkách 29, 113 82 Praha 1

vydává firmě  
**Kovohutě Příbram, a. s.**

**OSVĚDČENÍ**  
ev. č. 1364/BP

o zavedení systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci  
s právem používat označení

**„BEZPEČNÝ PODNIK“**

**OSVĚDČENÍ**

Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je v souladu  
s požadavky OHSAS 18001:1999 a 11.4.2001 2001

Platnost osvědčení je omezena do: 18. května 2007

18. května 2004

V Praze dne

Český úřad bezpečnosti práce  
předseda

Česká manažerská asociace | Czech Management Association  
Národní profesní a odborná komise pro udělování a řízení špičkových  
kariérových ocenění a udělování cen MČR | The National Commission of Engineers and Managers

**Čestný titul Finalista soutěže Manažer roku 2004**  
Honourable title: Finalist of Manager of the year 2004

**Ing. Jiřímu DOSTÁLOVI**

předseda Národního odborného komitatu  
Chairman of National expert committee

21. 4. 2005

předseda Národního odborného komitatu  
Chairman of National expert committee

**KDO JE KDO LIDOVÉ NOVINY**

Agentura KDO JE KDO a LIDOVÉ NOVINY  
uděluji titul

**RODINNÉ STRÍBRNO**

společnosti  
**KOVOHUTĚ PŘÍBRAM, a. s.**

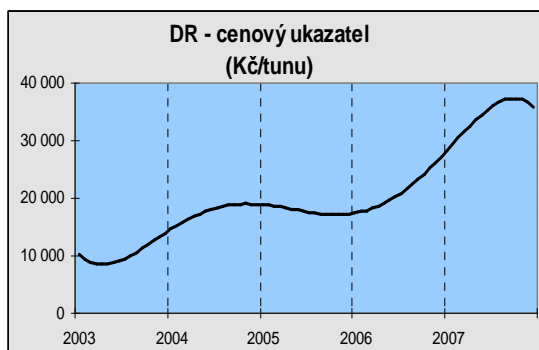
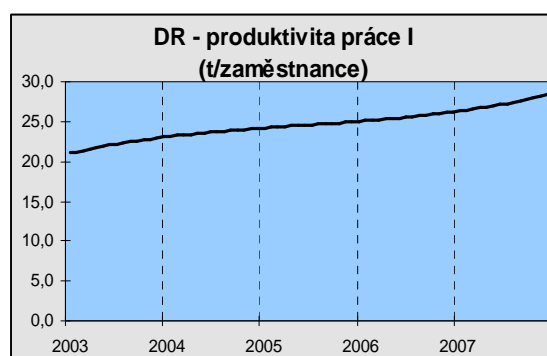
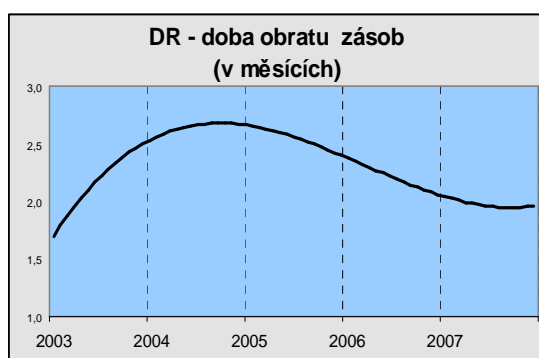
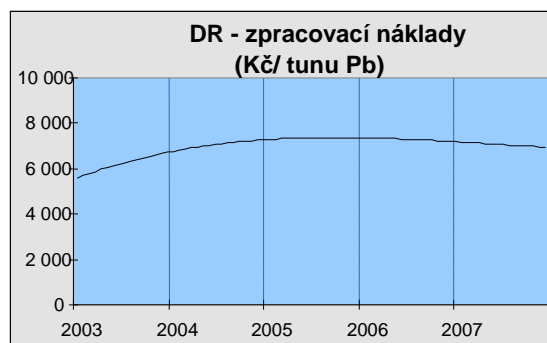
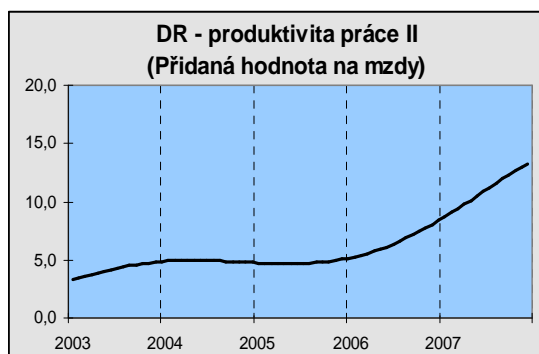
*Rodinné stríbrno oceňuje nejen to, co jsme přinesli,  
co nám dala a učinila v našem podnikání,  
a tím spíše to, co jsme společně udělali a učinili.*

Praha 16. září 2002

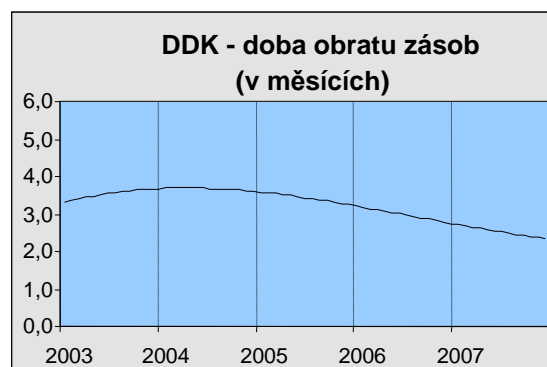
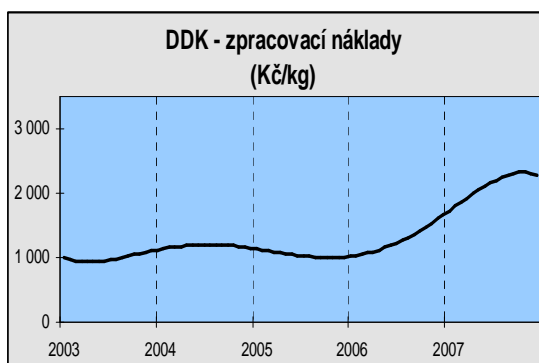
Tito je udělen na základě výběrčího žebříčku agentury vyhlášen na stránkách  
LIDOVÝCH NOVÍN v únoru 2003 a na základě posouzení ekonomické  
relativní LIDOVÝCH NOVÍN a odborných kritiků Agentury KDO JE KDO.

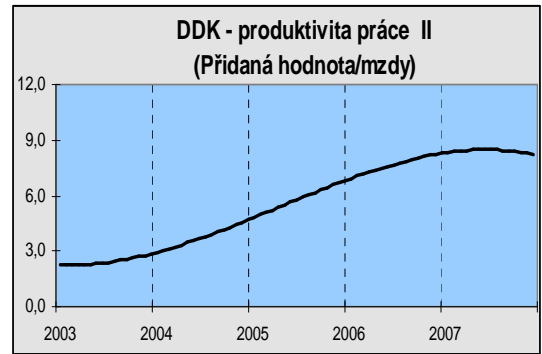
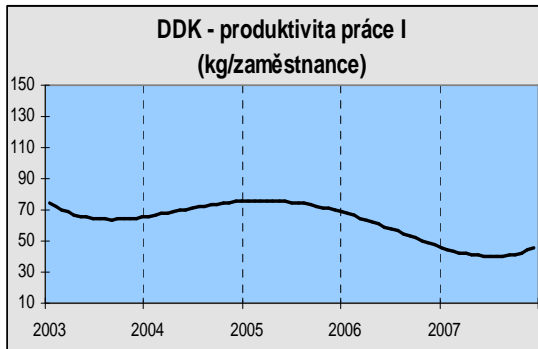
Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Sebehodnotící zpráva*. r. 2007

Divize Recyklace

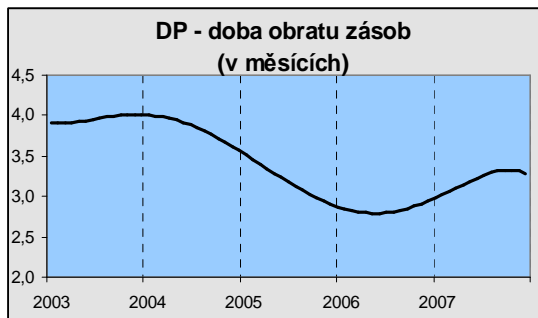
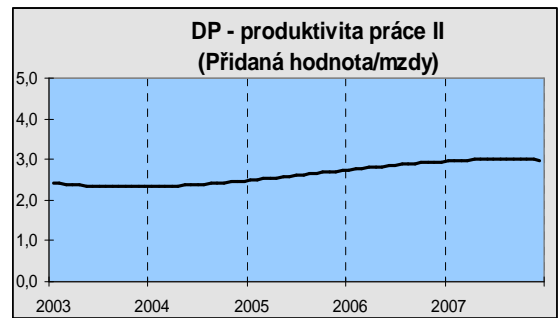
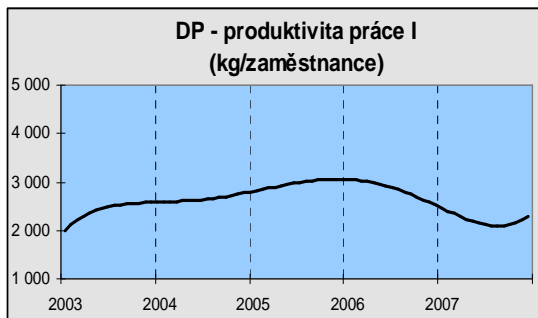


Divize Drahé kovy

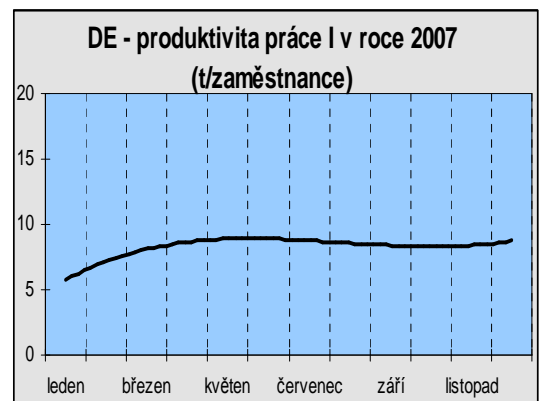
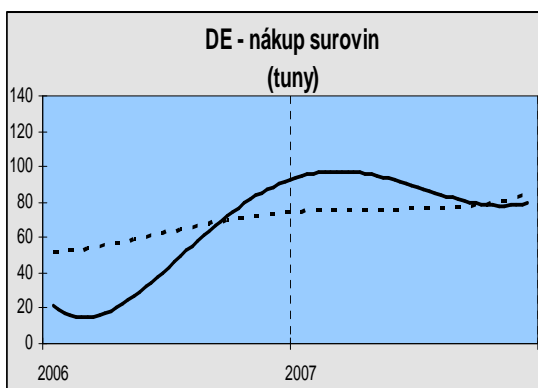




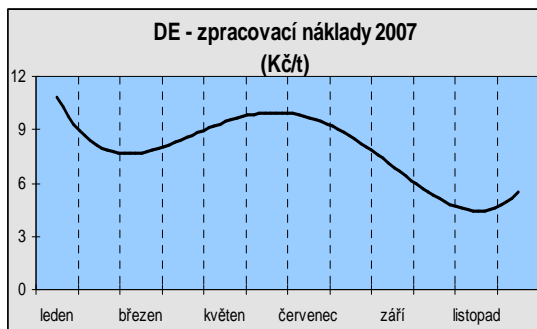
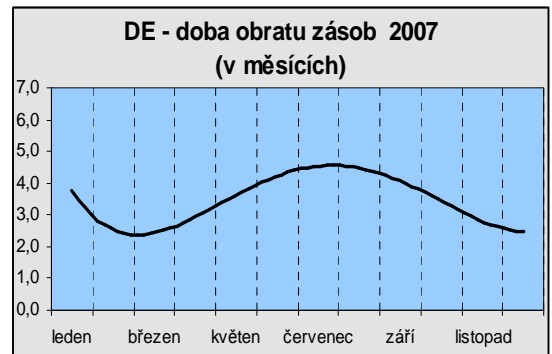
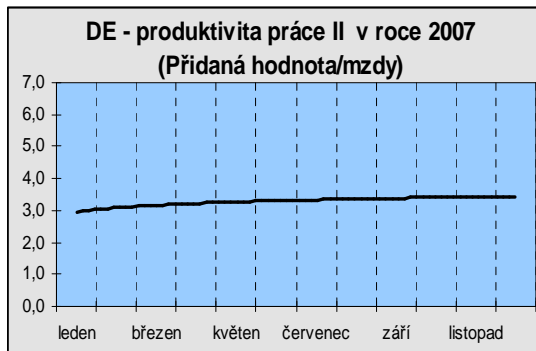
## Divize Produkty



## Divize Elektroodpad







Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S. *Sebehodnotící zpráva*. r. 2007

## Akční plán – ABC managementu úspěchu

## Příloha V

Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K1/a</b>	<b>Hodnocení účinnosti realizovaných významných strategických opatření</b>	<b>Zavedení systému vyhodnocování účinnosti strategických opatření</b>	<b>Grafický přehled realizovaných strategických opatření</b>	<b>Vysoká</b>	<b>100 %</b>	<b>GŘ</b>
Úkol		termín	odpovědnost	plnění - komentář		
1. Zmapovat významná strategická opatření		31.12.2007	Ing. Dostál, ŘD	Provedena aktualizace a doplnění strategických cílů divizí a útvarů pro léta 2008-10, ŘDR zaslal dosavadní strategické cíle DR včetně vyhodnocení k 31.12.2007		
2. Vyhodnotit jejich účinnost ve srovnání s cílem nebo minulým obdobím		31.1.2008	Ing. Dostál, ŘD	Účinnost strategických opatření hodnocena vždy ročně k 31. 12. – dle dokumentů Řízení podle cílů, Hodnocení plnění strategických opatření a samozřejmě v rámci hospodářských výsledků divizí a firmy jako celku		
3. Stanovit postup u neuzavřených opatření		28.2.2008	Ing. Dostál, ŘD	Neuzavřená opatření – Samozřejmě dochází k přehodnocení strategických záměrů dle vývoje podmínek či záměrů firmy; změny jsou součástí dohody a formulace nových opatření či záměrů		
4. Systematicky přezkoumávat vhodnost významných strategických opatření		průběžně	Vedení společnosti	Strategická opatření jsou průběžně sledována – při letošním ročním hodnocení bylo ředitelům divizí uloženo zpracovat strategické záměry do roku 2012; projednána budou na tradičním strategickém semináři v září t.r.		
Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K2/a</b>	<b>Využívání informací o klíčových partnerech, zákaznících</b>	<b>Zavedení databáze informací o partnerech, zákaznících a výsledcích spolupráce</b>	<b>Přehledná databáze informací o klíčových partnerech a zákaznících</b>	<b>Střední</b>	<b>30 %</b>	<b>ŘD</b>
Úkol		termín	odpovědnost	plnění – komentář		
1. Vytipování klíčových partnerů a zákazníků		31.12.2007	Ing. Oliva Ing. Batík Ing. Vicherková Ing. Janda, Ing. Jarolímek	MM doporučuje výběr klíčových partnerů dle podílu na prodeji (50% z celkového prodeje). Na společném jednání je nutné stanovit smysl a poté rozsah informací o klíčových partnerech. ŘDP vytipoval klíčové partnery dle stejného klíče jako MM OŘDDK - Vytipovalo 20 nejdůležitějších zákazníků (hodnocení dle dodávek v tis.Kč) ŘDE – pořadí kolektivních systémů a dodavatelů vytříděných frakcí dle dodávek v tunách OEEZ (dle hlášení o odpadech)		
2. Stanovení důležitých údajů, způsobu jejich aktualizace a archivace a přístupů do databáze		31.3.2008	Ing. Oliva Ing. Batík Ing. Vicherková Ing. Janda, Ing. Jarolímek	MM vytipoval údaje nutné pro evidenci a aktualizaci OŘDDK - Vytvořit tým pod vedením MM. Předat informace o 20 nejdůležitějších zákaznících mezi divizemi. Sjednocení způsobu komunikace apod. ŘDE – souhlasím s jednotnou databází a pravidly komunikace		
3. Stanovení metodiky, rozsahu uživatelů a odpovědné osoby za udržování databáze		31.5.2008	Ing. Oliva Ing. Batík Ing. Vicherková Ing. Janda, Ing. Jarolímek	MM navrhl oblasti pro přístupy, aktualizaci a udržování OŘDDK - Jednotnou metodiku určí tým. Udržovat databázi v DDK může např. obchodní zástupce a ekonom divize. ŘDE – dle bodu 2		
4. Finalizace databáze, zahájení využívání		31.7.2008	Ing. Oliva Ing. Batík Ing. Vicherková Ing. Janda, Ing. Jarolímek			

Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K3/a</b>	<b>Zapojení pracovníků do inovace</b>	<b>Zavedení systému využívání dobrých nápadů zaměstnanců a jejich odměňování</b>	<b>Vytvoření podmínek pro stimulaci pracovníků a zapojení do inovace zdola.</b>	<b>Střední</b>	<b>70 %</b>	<b>PM</b>
Úkol		termín	odpovědnost	plnění - komentář		
1. Zavedení nového mzdového předpisu s motivační složkou		31.12.2007	Vedení společnosti	Nový mzdový předpis uplatněn od 1.1.2008 – v předpisu definované možnosti pro motivaci na inovacích formou Mimořádných odměn (v bodě 6.2.2.3) nebo Cílových odměn (bod 6.2.2.4)		
2. Vyhodnocení přínosu motivační složky mzdy na motivaci zaměstnanců		31.10.2008	PM	Uloženo PM vyhodnotit motivační složku v rámci Mzdového předpisu k 30. 9. (s možností úpravy a nových podmínek pro rok 2009)		
3.						
4.						
5.						

Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K4/c</b>	<b>Hodnocení a řízení finančních rizik.</b>	<b>Provedení analýzy stávajícího systému řízení rizik.</b>	<b>Řízení finančních rizik na základě vhodného systému</b>	<b>Vysoká</b>	<b>60 %</b>	<b>FŘ</b>
Úkol		termín	odpovědnost	plnění - komentář		
1. Analýza a popis finančních rizik		31.12.2007	Ing. Moudrý	Splněno – analýza uvádí 10 základní finančních rizik včetně jejich popisu		
2. Řízení finančních rizik - popis stávajícího systému		28.2.2008	Ing. Moudrý	Splněno – stávající systém řízení finančních rizik uveden v popisu rizik		
3. Specifikace případných opatření k doplnění stávajícího systému řízení finančních rizik		30.4.2008	Ing. Moudrý			
4.						
5.						

Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K5/a</b>	<b>Aplikace výsledků analýz řídicích procesů</b>	<b>Zlepšování procesů využíváním výsledků jejich analýz</b>	<b>Rozvíjet a zlepšovat procesy</b>	<b>Střední</b>	<b>100 %</b>	<b>MJ</b>
Úkol		termín	odpovědnost	plnění - komentář		
	1. Zavedení systémové databáze výstupů z analýz procesů (audity, podněty,...)	31.12.2007	ZISŘ	Na KOVO3/ISR dostupný přehled výsledků interních auditů, nápravných a preventivních opatření, výsledky monitoringu ovzduší, vod, pracovního prostředí apod.		
	2. Důsledná aplikace výsledků externích a interních auditů a podnětů zaměstnanců a zainteresovaných stran	28.2.2008	ZISŘ, vedení společnosti	Tam, kde je to vhodné jsou opatření přiměřeně aplikována		
	3. Hodnocení zavedených opatření v řízení procesů a jejich přínosů	průběžně	ZISŘ	Hodnocení opatření v řízení procesů je součástí Komplexní zprávy v kapitole 2.6		
	4.					
	5.					

Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K5/b</b>	<b>Hodnocení efektivity procesů</b>	<b>Zavést systematické hodnocení efektivity procesů.</b>	<b>Přehled vývoje efektivity procesů v časové řadě</b>	<b>Střední</b>	<b>50 %</b>	<b>MJ</b>
Úkol		termín	odpovědnost	plnění - komentář		
	1. Přezkoumat dostatečnost hodnocení výkonnosti hlavních procesů	31.12.2007	ZISŘ, ŘD	Pro hodnocení realizačních procesů by bylo vhodné doplnit mimo stávajících, zejména finančních ukazatelů také nefinanční (systém sledování obdržen od ŘDR – t/prac., měrná spotřeba energie, zpracovací náklady – bylo by vhodné tyto výsledky prezentovat v KZ) ŘDE – klíčové ukazatele nastaveny, ne jen z hlediska finančního (pravidelně hodnoceno na měsíčních rozbořech)		
	2. Zavést novou metodiku pro pravidelné hodnocení efektivity procesů	31.3.2008	ZISŘ, ŘD	Pravidelné hodnocení výkonnosti procesů je prováděno měsíčně pro finanční ukazatele. Pro nově stanovené ukazatele bude prováděno ve stejných intervalech a jeho výsledky budou uvedeny na KOVO3/ISR		
	3. Pravidelné sledování efektivity procesů	průběžně	ZISŘ, ŘD			
	4.					
	5.					



Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K6/b</b>	Hodnocení spokojenosti zákazníků.	Optimalizace metodiky pro hodnocení spokojenosti zákazníků.	Metodika pro hodnocení spokojenosti zákazníků prakticky využitelná ke zlepšování procesů	Střední	80 %	MM
Úkol		termín	odpovědnost	plnění – komentář		
1. Přezkoumání stavu metodiky pro hodnocení spokojenosti zákazníků		31.12.2007	Prodejci, ŘD	Stávající metodika je používána 2 roky a byla upravena dle požadavku jednotlivých divizí. Pokud by bylo nutné tuto metodiku měnit, nebyla by data pro sledování dlouhodobého trendu srovnatelná ŘDP doporučuje změnu metodiky (dotazníku??) dle výrobních skupin, zákazníků, obratu a dále kontinuální sledování stejných firem v čase bez rozdílu obratu tak, aby byly výsledky srovnatelné RDE – v DE zatím zákazníci (dodavatelé, odběratelé) systémově hodnocení nejsou		
2. Provéřít možnost zapojení externího poradce pro řešení problematiky		31.1.2008	MM			
3. Upravit metodiku pro hodnocení spokojenosti zákazníků		28.2.2008	MM	MM doporučuje ponechat stávající metodiku		
4. Pravidelně provádět hodnocení spokojenosti zákazníků		průběžně	Prodejci, ŘD	Dle stávající metodiky prováděno		
5. Přezkoumání a případná aplikace námětů a připomínek vyplývajících z hodnocení spokojenosti zákazníků		průběžně	Prodejci, ŘD	Náměty z průzkumu spokojenosti zákazníků jsou přiměřeně aplikovány		

Číslo cíle	Název cíle	Cíl	Cílová hodnota	Priorita	Stav plnění	Celková odpovědnost
<b>K7/a</b>	Zaměstnanecké výhody.	Pravidelné hodnocení využití zaměstnaneckých výhod.	Zavedení hodnocení efektivity poskytovaných zaměstnaneckých výhod.	Nízká	70 %	PM
Úkol		termín	odpovědnost	plnění – komentář		
1. Zdokumentovat všechny poskytované zaměstnanecké výhody		31.12.2007	PM	Zmapováno při sestavování nové kolektivní smlouvy, nového mzdového předpisu, manažerských smluv		
2. Vyhodnotit náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod		31.1.2008	PM	Zpracován přehled finančních nákladů na jednotlivé poskytované výhody		
3. Zjištění názorů zaměstnanců na rozsah a výši poskytovaných výhod		31.3.2008	PM	Názory zaměstnanců zjišťovány při osobních jednáních a zejména při přípravě nové Kolektivní smlouvy		
3. Vyhodnotit efektivitu poskytovaných výhod		31.5.2008	PM	Efektivita jednotlivých benefitů a případné stanovení jejich okruhu bude vzhledem ke změně daňového zatížení a záměrů firmy předmětem jednání v souvislosti s kolektivním vyjednáváním pro rok 2009 (Cafeteria je pouze jednou z variant)		
4. Případně stanovit nové nebo změněné zaměstnanecké výhody („Cafeteria systém“)		31.7.2008	PM			
5.						

Zdroj: KOVOHUTĚ PŘÍBRAM NÁSTUPNICKÁ, A. S., r. 2007

## ABSTRAKT

BREDLOVÁ, P. *Model EFQM jako nástroj komplexního hodnocení společnosti Kovohutě Příbram : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 63 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Klíčová slova:** akční plán, benchmarking, jakost, Kovohutě Příbram nástupnická, a. s., kritéria modelu, model excellence EFQM, nástroje řízení, normy ISO, sebehodnocení, systémy řízení

Bakalářská práce pojednává o využívání systémů řízení v organizacích. Zkoumá, proč je pro organizace důležité zavádět systémy řízení, jaký to má pro ně význam, v čem systémy mohou být nápomocny. Zabývá se různými nástroji řízení, které organizace mohou při své činnosti využívat k vybudování své zdravé konkurenceschopnosti.

Zejména se zaměřuje na evropský model excellence EFQM aplikovaný ve společnosti Kovohutě Příbram nástupnická, a. s., který si společnost zvolila z důvodu zapojení managementu do procesu posouzení stavu řízení, nalezení možností ke zlepšení, resp. získání jiného pohledu na svoje aktivity. Jsou zde popsána základní kritéria modelu vč. naplnění těchto kritérií každodenní činností společnosti s komplexním ohodnocením jejích slabých a silných stránek.

## ABSTRACT

BREDLOVÁ, P. *EFQM Model as a tool of the complex evaluation of Kovohutě Příbram company* : Bachelor thesis. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o.p.s., 2009. 63 p. Supervisor: Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

**Key words:** action plan, benchmarking, quality, Kovohutě Příbram nástupnická, a. s., model criteria, excellence EFQM model, management tools, ISO standards, self-evaluation, management systems

The bachelor thesis discusses the utilization of management systems in organizations. It studies why it is important for organizations to implement management systems, what is their importance for them, in what ways these systems can be helpful. It deals with different management tools that could be used by organizations to build their healthy competitiveness.

It is mainly focused on the European excellence EFQM model applied in Kovohutě Příbram nástupnická, a. s. company that was chosen by the company because of management involvement into the evaluation process of management situation, finding possibilities of improvement, resp. obtaining an other point of view of its activities. There are described basic criteria of the model incl. fulfilment of these criterias on daily basis activities in the company with the complex evaluation of its weak and strong points.