

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model

Monika Nováková

Abstract

Purpose of the article: Tento článek pojednává o procesu hodnocení výkonnosti společnosti s využitím principů EFQM Modelu Excellence. Cílem článku je zhodnotit přínosy hodnocení výkonnosti prostřednictvím EFQM Modelu Excellence a zhodnotit výkonnost vybrané společnosti S&K PUBLIC na základě metodiky Modelu START, který vychází z principů EFQM Modelu Excellence a je vhodný jako první krok na cestě k excelenci.

Methodology/methods: Pro hodnocení výkonnosti vybrané společnosti byl využit dotazníkový systém Model START, který obsahoval 50 otázek rozdělených do devíti oblastí. V hodnocené společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého společnost hodnotila svoji úspěšnost v devíti oblastech a na základě těchto výsledků byla vypočtena i její celková výkonnost.

Článek podrobně uvádí, jak hodnocení touto formou probíhá, včetně konkrétních příkladů.

Scientific aim: Primárním cílem tohoto článku je zhodnotit přínosy hodnocení výkonnosti prostřednictvím EFQM Modelu Excellence a zhodnotit výkonnost vybrané společnosti na základě metodiky Modelu START.

Findings: Vyhodnocením dotazníků bylo zjištěno, ve kterých oblastech společnost vyniká, a naopak na které je třeba se zaměřit a hledat zde možnosti ke zlepšení. Na základě úspěšnosti devíti oblastí byla vypočtena i celková výkonnost společnosti, která činí 72,74 % a společnost S&K PUBLIC se tak řadí ke společnostem s vyšší dosaženou úspěšností své výkonnosti. Hodnocení výkonnosti prostřednictvím tohoto modelu tedy společnosti umožnilo identifikovat svou současnou situaci, snadněji nalézt své silné a slabé stránky a příležitosti ke zlepšení a určit budoucí nasměrování a priority, které budou v souladu s její strategií a politikou. Pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace je také vhodné výsledky hodnocení pravidelně srovnávat s konkurenčními společnostmi.

Conclusions: Implementace EFQM Modelu Excellence přináší společností řadu pozitivních účinků a poskytuje návod na zlepšení výkonnosti společnosti na základě sebehodnocení. Výzkumy mnoha autorů prokázaly, že se společností podařilo zvýšit hodnotu akcií, provozní zisk, tržby a zaměstnanost. Pozitivní účinky byly pozorovány rovněž u motivace a uspokojení z práce zaměstnanců, snížení nákladů a počtu závad, zvýšení kvality produktů a tržního podílu a u spokojenosti zákazníků.

Keywords: company performance, EFQM Excellence Model, START Model, performance evaluation, self-assessment, improvement

JEL Classification: M21

Úvod

V současné době, kdy se podnikatelské prostředí vyznačuje globální konkurencí a velmi náročnými tržními podmínkami, je pro podnik stále náročnější dosáhnout úspěchu na trhu. Organizace musí být schopna se zdokonalovat, přizpůsobovat se neustále měnícím se podmínkám a být silná a výkonná v prostředí, ve kterém provozuje svou podnikatelskou činnost. Aby byla společnost úspěšná a trvale se udržela na trhu, je bezpochyby důležité být lepší než konkurence. Z tohoto důvodu musí svoji výkonnost srovnávat s ostatními subjekty a výsledky těchto hodnocení pravidelně využívat ke zlepšování vlastní výkonnosti. Jedině tak může obstát v dnešní tvrdé a náročné konkurenci.

Dříve se výkonnost hodnotila pouze prostřednictvím finančních ukazatelů nebo jejich soustav. Tyto způsoby hodnocení však vykazovaly jisté nedostatky a bylo tedy třeba metodiku sebehodnocení

zdokonalit. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku připojily k finančním měřítkům i nefinanční ukazatele. Tato kombinace dala vzniknout modelům, které dokáží organizace kvalitně a komplexně posoudit. Pomáhají společnostem pochopit, na co se mají zaměřit nebo v čem se mají zlepšit. Je důležité tyto modely opakovaně aplikovat a přijímat opatření ke zlepšování zjištěných slabých oblastí podniku.

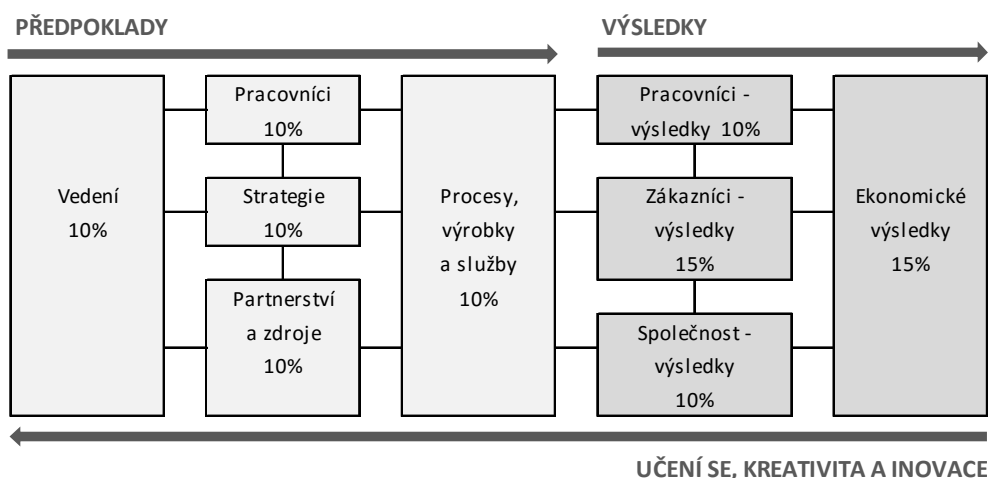
1 Literární rešerše

Světová literatura nabízí několik možností jak definovat výkonnost podniku. Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management) i autor Nenadál (2004) definují výkonnost jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy.

K nejvíce uznávaným a moderním přístupům k měření výkonnosti podniku, které vznikly v posledních letech, patří například Balanced Scorecard (BSC), EFQM Model Excellence, Six Sigma nebo Model Malcolma Baldrige. Pro účely tohoto článku bude blíže rozebrán EFQM Model Excellence a jeho implementace v organizacích.

EFQM Model Excellence patří k nejoblíbenějším a nejčastěji užívaným přístupům k hodnocení výkonnosti podniků v Evropě. V roce 1988 byla čtrnácti nejsilnějšími evropskými firmami, které si uvědomily svoje zaostávání za japonskou a americkou konkurencí, založena Evropská nadace pro management kvality (EFQM). Tato nezisková organizace vytvořila v roce 1991 na základě zkušeností ze světa model ceny za kvalitu s názvem Evropský model TQM, jehož cílem bylo pomoci evropským firmám k vyšší konkurenceschopnosti. V roce 1999 prošel tento model zásadními úpravami a změnil se i jeho název na současný EFQM Model Excellence (Nenadál, 2004).

Tento model vychází z přístupu TQM (Total Quality Management) a obsahuje devět hlavních kritérií neboli oblastí činnosti firmy. Prvních pět vytváří předpoklady pro dobré výsledky a ve zbylých čtyřech se organizace hodnotí z pohledu dosažených výsledků a cílů, které si stanovila (Pavelková a Knápková, 2012). Procenta respektive body udávají váhu jednotlivých kritérií, aby bylo možné při hodnocení určit míru vyzrálosti organizace. Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií se v průběhu let měnilo. Poslední aktualizace tohoto modelu proběhla v roce 2012 a zásluhou České společnosti pro jakost byl poprvé oficiálně vydán i jeho český překlad. Schéma EFQM Modelu Excellence z roku 2013 včetně vah hlavních kritérií je znázorněno na obrázku 1 (Nenadál, 2016).



Obrázek 2. Schéma EFQM Modelu Excellence z roku 2013. Zdroj: Nenadál, 2016.

Výsledky mnoha výzkumů uvedených ve vědeckých člancích dokazují, že úspěšná aplikace EFQM Modelu Excellence přináší organizacím významné ekonomické a sociální efekty. Autoři Dodangeh, Rosnah a Jassbi (2011) uvádí, že Model Excellence umožňuje interní hodnocení podniku, které poskytne vedení společnosti informace o relevantních parametrech a klíčových prvcích podniku. Implementace Modelu Excellence tedy poskytuje návod na zlepšení výkonnosti společnosti na základě sebehodnocení. Zavedením tohoto modelu mohou firmy identifikovat podnikatelské segmenty, ve kterých existují příležitosti ke zlepšení, a podporovat systematický přístup neustálého zlepšování. V průběhu sebehodnocení je také možné, kromě identifikace slabých stránek, identifikovat silné stránky, které by měly být dále zlepšovány a použity jako komparativní výhoda oproti konkurenci (Evans, 2010).

Pozitivní účinky spojené s implementací Modelu Excellence jsou potvrzeny řadou autorů. Singhal a Hendricks (1997) ukazují, že zavedení zásad managementu kvality má pozitivní vliv na výsledky společnosti. Analyzovali výkonnost 600 společností a dospěli k závěru, že se podařilo zvýšit hodnotu akcií, provozní zisk, tržby, zaměstnanost a hodnotu aktiv. Podle některých autorů (Ruiz-Carrillo a Fernández-Ortiz, 2005) spočívá význam EFQM Modelu Excellence v identifikaci zdrojů a schopností, jejichž kombinace může zajistit konkurenceschopnost, jako základ konkurenční výhody. Autor Saizarbitoria (2006) uvádí, že největší pozitivní účinek tohoto modelu byl pozorován u motivace a uspokojení z práce zaměstnanců, snížení počtu závad, zvýšení kvality produktů a tržního podílu, stejně jako u image značky a spokojenosti zákazníků.

Autoři Uygur a Sümerli (2013) považují EFQM Model Excellence za rámec pro neustálé zlepšování kvality, který může použít jakýkoli druh organizace, bez ohledu na sektor, velikost, strukturu nebo zralost. Studie od autorů Radosavljević, Bošković a Kalač (2015) ukazuje, že v malých a středních podnicích je však relativně obtížné model EFQM realizovat. Zejména pak u malých organizací, které mají problémy s nedostatkem vhodných pracovních sil. Kromě toho autoři upozorňují také na to, že výhody tohoto modelu jsou viditelné pouze v dlouhodobém horizontu. Praxe ukazuje, že cesta k dosažení vynikajících výsledků výkonnosti je dlouhá, a to minimálně tři roky.

Článek od autorů Samuelssona a Nilssona (2002) pojednává o kompletním procesu sebehodnocení výkonnosti firem. Autoři zde velmi dobře popisují, jak organizace využívají EFQM Model Excellence v reálných situacích. Výzkum uvedený v tomto článku zahrnuje zkušenosti devíti velkých organizací. Bylo zjištěno, že neexistuje univerzální metoda pro sebehodnocení. Výsledky ukazují, že některé přístupy k sebehodnocení jsou úspěšné tak dlouho, dokud pasují na danou společnost, používají se nepřetržitě a podporují účast. Organizace někdy přehlíží, že je třeba stanovovat priority pro opatření vedoucí ke zlepšení, dále rozvíjet pracovní postupy a vytvořit možnosti pro sdílení zkušeností a získávání zpětné vazby. Autoři také uvádí, že je velmi důležité si uvědomit, že sebehodnocení nekončí samo o sobě jako samostatná činnost.

EFQM Model Excellence patří svou oblíbeností a četností užívání mezi nejdůležitější modely v rámci celé Evropy, jako hlavní základ národní ceny kvality. Jeho implementace je spojena s řadou pozitivních účinků a v dlouhodobějším časovém horizontu i s dosažením vynikajících výsledků výkonnosti.

2 Metodika hodnocení výkonnosti prostřednictvím Modelu START

Na EFQM Modelu Excellence je založena Národní cena kvality ČR, jejímž garantem je Rada kvality ČR. Z důvodu náročnosti vstupu společností do programu Národní ceny kvality bez předchozí přípravy doporučuje Rada kvality jako první krok na cestě k excelenci absolvovat sebehodnocení v rámci Modelu START. Hodnocení výkonnosti společnosti prostřednictvím tohoto modelu přinese nejen lepší poznání vlastního podniku, jeho silných a slabých stránek i příležitostí ke zlepšení, ale i větší zainteresovanost všech zaměstnanců na výsledcích společnosti a v neposlední řadě lepší poznání zákazníků i dodavatelů.

Model START Národní ceny kvality vytvořený Radou kvality ČR je určen pro podnikatelský sektor a vychází z principů EFQM Modelu Excellence. Jako způsob k provedení sebehodnocení je využit dotazník, který má pomoci jakékoli organizaci zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské

excellence. Dotazníkový systém vychází z osvědčené a vyzkoušené metody pro hodnocení organizací

z hlediska různých aspektů, které společně definují excelenci na základě způsobilosti organizace a jejích dosažených výsledků. Dotazník chápe excelenci v širokém smyslu a zasahuje také do oblastí, jako jsou efektivnosti postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj zaměstnanců při plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků (Rada kvality České republiky, 2009).

Dotazník obsahuje 50 otázek rozdělených do 9 skupin, přičemž každá skupina představuje jednu z devíti oblastí EFQM Modelu Excellence (viz Obrázek 1). Každá otázka má čtyři možné odpovědi (A, B, C nebo D), jejichž bodové zastoupení odpovídá úspěchu, či neúspěchu jednotlivě dosažených cílů. Bodové hodnocení jednotlivých odpovědí je citováno z Modelu START (Rada kvality České republiky, 2009, str. 11) následovně:

A – Zcela dosaženo: Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).

B – Podstatný pokrok: Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).

C – Určitý pokrok: Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná příležitost přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).

D – Doposud nezahájeno: Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).“

Každá z 50 otázek má rovnocenný a vyvážený vliv na konečné bodové hodnocení organizace. Prvních 25 otázek představuje předpoklady pro dosažení výsledků a druhých 25 otázek definuje dosažené výsledky organizace. Vzhledem k tomu, že oblasti „Zákazníci – výsledky“ a „Klíčové výsledky“ jsou ve schématu Modelu Excellence (viz Obrázek 1) ohodnoceny 150 body, je zde větší počet otázek než v ostatních oblastech, které jsou ohodnoceny 100 body. Použití těchto otázek tak pomůže manažerům při určování, kde má jejich úsilí o zlepšování největší dopad.

Rada kvality České republiky (2009) uvádí, že vyplnění dotazníku přináší organizaci mnoho výhod. V první řadě pomůže identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování společnosti a rovněž jí umožní porovnat své výsledky s dosaženými výsledky jiných organizací. Dále také povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku a zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování. V neposlední řadě vyplnění dotazníku zajistí, aby organizace byla orientována na priority v opatřeních ke zlepšování v souladu s její strategií a politikou.

Hodnocení společnosti prostřednictvím dotazníku však může mít i jisté nevýhody. Podle Rady kvality České republiky (2009) může problém spočívat například v nesprávném pochopení úplného významu otázky nebo v neobjektivním bodovém hodnocení, neboť organizace bude chtít dosáhnout co nejlepších výsledků. Pro hodnotitele může být obtížné zůstat objektivní ve vztahu ke společnosti, v níž je zaměstnán. Bodové hodnocení je ale třeba vždy provádět čestně a realisticky a výsledky nijak nenadhodnocovat. Jedině tak přinese vyhodnocení dotazníku skutečný obraz organizace.

3 Hodnocení výkonnosti společnosti S&K PUBLIC

Metodika hodnocení výkonnosti prostřednictvím dotazníkového systému Model START byla aplikována na vybrané společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. Jedná se o reklamní agenturu, která pro své zákazníky zajišťuje veškerou vnější komunikaci. V rámci provedení výzkumu byl sestaven tým hodnotitelů – tzv. START tým, který daný dotazník vyplňoval jako jedna osoba. To zaručilo vyšší míru pravděpodobnosti dosažení objektivy a úmyslné nenadhodnocování výsledků. Tým se skládal z řídicích pracovníků společnosti, které doplnili zaměstnanci na klíčových pozicích v organizační struktuře. Tento tým spolu konzultoval a analyzoval stav podniku ve smyslu dané otázky a rozhodoval o výsledném ohodnocení každé otázky (A, B, C nebo D) ve všech devíti oblastech. Tyto odpovědi byly sice měkkými daty, jelikož vycházely z toho, co si daný tým myslí, zároveň však vlivem týmového pojetí vycházely z reálných tvrdých dat a výsledků podniku. Celý výzkum v této společnosti probíhal v průběhu února 2017.

Členové START týmu po vzájemné dohodě ohodnotili každou otázku dané oblasti zaškrtnutím příslušného pole v dotazníku, na ukázkou byla vybrána oblast Pracovníci (viz Tabulka 1).

Tabulka 1. Vyplněný dotazník v oblasti Pracovníci

	Model START	D	C	B	A
Č.	PRACOVNÍCI	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
11 - 1)	Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?			X	
12 - 2)	Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladění individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?			X	
13 - 3)	Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?			X	
14 - 4)	Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?		X		
15 - 5)	Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?			X	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009.

Metodikou Modelu START byla poté vypočtena úspěšnost společnosti v každé z devíti oblastí. Pokud sečteme násobky počtu zaškrtnutí dané odpovědi a jejího procentuálního ohodnocení (faktoru) a výsledek vydělíme počtem otázek příslušné oblasti, dostaneme výslednou úspěšnost společnosti v dané oblasti. Jako příklad je uvedeno vyhodnocení oblasti Pracovníci (viz Tabulka 2).

Tabulka 2. Vyhodnocení oblasti Pracovníci

PRACOVNÍCI	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	4	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	268	0	301
Celkem : 5 =	60,20	% úspěchu			

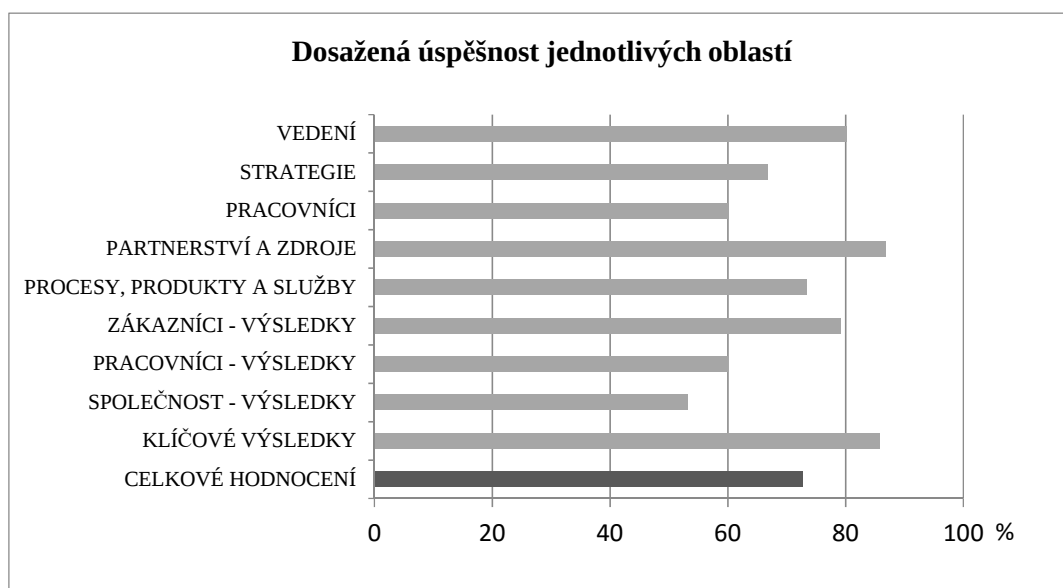
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009.

Na základě výsledků ve všech devíti oblastech pak bylo možné vyhodnotit celkovou výkonnost společnosti. Profil společnosti s výsledky ze všech oblastí přehledně znázorňuje Tabulka 3.

Tabulka 3. Celkový profil společnosti S&K PUBLIC

PROFIL SPOLEČNOSTI	D	C	B	A	% úspěchu
VEDENÍ	0	0	3	2	80,20
STRATEGIE	0	1	3	1	66,80
PRACOVNÍCI	0	1	4	0	60,20
PARTNERSTVÍ A ZDROJE	0	0	2	3	86,80
PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	0	1	2	2	73,40
ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY	0	1	3	4	79,25
PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	0	2	2	1	60,00
SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	0	3	1	1	53,20
KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	0	1	1	5	85,71
Celkový počet zaškrtnutí (a)	0	10	21	19	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	330	1407	1900	3637
Celkem : 20 =	72,74	% úspěchu společnosti			

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009.



Graf 1. Dosažená úspěšnost jednotlivých oblastí. Zdroj: Vlastní zpracování.

Z celkových výsledků, doplněných o grafické znázornění (viz Graf 1), lze velmi snadno vyčíst, ve kterých oblastech společnost vyniká a ve kterých jsou naopak větší prostory ke zlepšení. Nejlepší hodnocení výkonnosti získala společnost S&K PUBLIC v oblastech Partnerství a zdroje a Klíčové výsledky (86,8, respektive 85,71 %). Vynikajících výsledků dosáhla také v oblastech Vedení, Zákazníci – výsledky a Procesy, produkty a služby. Nejhuře, s průměrným hodnocením 53,4, resp. 60 % se umístily oblasti Společnost – výsledky, Pracovníci a Pracovníci – výsledky. Zejména zde by tedy společnost měla hledat své slabé stránky a možnosti zlepšování. Z výsledků výzkumu je rovněž patrné, že celkově si společnost stojí velmi dobře. S průměrným komplexním hodnocením **72,74 %** se firma řadí ke společnostem s vyšší dosaženou úspěšností své výkonnosti.

Celý proces sebehodnocení umožní společnosti snadněji nalézt a zaměřit se na své silné a slabé stránky, příležitosti ke zlepšení a případné hrozby. Je zřejmé, že pouhým položením 50 otázek nelze zajistit ucelenou představu o úspěších a možnostech společnosti. Dotazník však poskytne užitečný výchozí bod a tím pomůže společnosti identifikovat její současnou situaci a určit budoucí nasměrování a priority, které budou v souladu s její strategií a politikou. Dotazník také mimo jiné umožní společnosti posoudit, zda všichni členové týmu mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky. Pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace je také vhodné výsledky hodnocení pravidelně srovnávat s konkurenčními společnostmi.

5 Závěr

Model Excellence EFQM je jedním z nástrojů sebehodnocení, které pomáhá firmám pravidelně hodnotit své vlastní aktivity a výsledky činností. Provedená literární rešerše zaměřená na tento model dokládá, že implementace EFQM Modelu Excellence přináší společností řadu pozitivních účinků a významných ekonomických a sociálních efektů a poskytuje návod na zlepšení výkonnosti společnosti na základě sebehodnocení. Pro hodnocení výkonnosti společnosti S&K PUBLIC byl využit dotazníkový systém Model START, který vychází z principů EFQM Modelu Excellence a je vhodný jako první krok na cestě k excelenci. V hodnocené společnosti byl sestaven tým hodnotitelů, který prostřednictvím dotazníku rozděleného do devíti částí postupně hodnotil úspěšnost společnosti v každé z devíti oblastí EFQM Modelu Excellence. Na základě těchto výsledků byla vypočtena i celková výkonnost vybrané

společnosti, která činí 72,74 % a společnost S&K PUBLIC se tak řadí ke společnostem s vyšší dosaženou úspěšností své výkonnosti.

Vyhodnocením dotazníků metodikou Modelu START bylo zjištěno, ve kterých oblastech společnost vyniká, a ve kterých naopak zaostává a je proto třeba v těchto oblastech hledat možnosti ke zlepšení. Hodnocení výkonnosti prostřednictvím tohoto modelu tedy společností přináší mnoho výhod, což potvrdily i výzkumy mnoha autorů. Analýzy prokázaly, že se společností podařilo zvýšit hodnotu akcií, provozní zisk, tržby, zaměstnanost a hodnotu aktiv. Pozitivní účinky byly pozorovány rovněž u motivace a uspokojení z práce zaměstnanců, snížení nákladů a počtu závad, zvýšení kvality produktů a tržního podílu, stejně jako u image značky a spokojenosti zákazníků.

Použitá literatura

Dodangeh, J., Rosnah, Y., Jassbi, J. (2011). Assessment system based on fuzzy scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM) business excellence model. *African Journal of Business Management*, 5(15), pp. 6209-6220.

Evans, J. R. (2010). Organisational learning for performance excellence: A study of Branch-Smith Printing Division. *Total Quality Management*, 21(3), pp. 225-243. DOI: 10.1080/14783360903553115.

Hendricks, K. B., Singhal, V. R. (1997). Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical. *Management Science*, 43(9), pp. 1258-1274.

Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti* (2. dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press.

Pavelková, D., Knápková, A. (2012). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera* (3. vyd.). Praha: Linde.

Rada kvality České republiky (2009). *Model START 2010* (1. vyd.). Praha: Národní informační středisko podpory kvality. Retrieved from: http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model_START_2010.pdf

Radosavljević, M., Bošković, G., Kalač, E. (2015). Analysis of business performance of small and medium-sized enterprises in the Republic of Serbia according to the criteria of the EFQM Model. *TEME: Casopis za Društvene Nauke*. 39(3), pp. 925-941.

Ruiz-Carrillo, J. I. C., Fernández-Ortiz, R. (2005). Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view. *Total Quality Management*, 16(1), pp. 31-55. DOI: 10.1080/1478336042000309857.

Saizarbitoria, I. H. (2006). How Quality Management models influence company results—Conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management*, 17(6), pp. 775-794. DOI: 10.1080/09593960600597768.

Samuelsson, P., Nilsson, L. -E. (2002). Self-assessment practices in large organisations. *International Journal Of Quality*, 19(1), pp. 10-23. DOI: 10.1108/ 02656710210413426.

Uygur, A., Sümerli, S. (2013). EFQM Excellence Model. *International Review Of Management And Business Research*, 2(4), pp. 980-993.

Kontakt na autora

Ing. Monika Nováková
Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav financí
Kolejní 4, 612 00
Česká republika
E-mail: xpnovak31@vutbr.cz