TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Implementace Modelu EFQM ve vybrané organizaci

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Vybrané procesy v podniku

Autor práce: **Bc. Petra Kuříková**
Vedoucí práce: Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.

Liberec 2017

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: **2016/2017**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Petra Kuříková**
Osobní číslo:	**E14000267**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika - Vybrané procesy v podniku**
Název tématu:	**Implementace Modelu EFQM ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska zaměřená na oblast řízení kvality v organizacích.
2. Situační analýza ve vybrané organizaci.
3. Popis a identifikace silných a slabých stránek organizace.
4. Návrhy jednotlivých projektů zlepšování, ekonomické zhodnocení.
5. Celkové shrnutí poznatků.

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy:	**65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GOFF, L. The PDCA Handbook: Everything You Need to Know about PDCA. Brisbane: Emereo Pty Limited, 2016. ISBN 978-14-89-12459-3.
NENADÁL, J. Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions. International Journal of Quality and Service Sciences. 2015, 7(2/3): 138-151. ISSN 1756-6690.
NENADÁL, J. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit? Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
PORTER, L. a S. TANNER. Assessing business excellence. 2nd ed. Amsterdam: Routledge, 2012. ISBN 11-364-2789-9.
WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.** Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce:	**Ing. Magdalena Zbránková, Ph.D.** Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce:	**30. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce:	**31. května 2018**

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
L.S.

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá implementací Modelu EFQM ve vybrané organizaci, kterou je Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci. Rešeršní část dokumentu objasňuje základní pojmy týkající se dané problematiky. Analytická část popisuje zkoumanou organizaci a proces sebehodnocení s pomocí modelu Quick Check. Výstupem sebehodnocení jsou oblasti, které mají potenciál ke zlepšování. V návaznosti na slabé stránky podniku jsou vypracovány tři projekty, které jsou úspěšně realizovány a oceněny Národní cenou kvality ČR. Ocenění není posledním krokem na cestě k excelenci, proto jsou v závěrečné části práce předloženy další možné návrhy zlepšování.

Klíčová slova

Model excelence EFQM, sebehodnocení, Quick Check, zainteresovaná strana

Annotation

The implementation of Model EFQM in the specific organisation

This master´s thesis deals with the implementation of the EFQM Model in the specific organization, the Faculty of Economics Technical University of Liberec. The research section explains the basic concepts of the subject. The analytical part describes the organization and the process of assessment with using the Quick Check Model. Outcomes of assessment are areas that have the potential for improvement. Three projects help to improve the weaknesses of company. The successful implementation of the projects is awarded by the National Quality Award of the Czech Republic. The award is not the last step on the way to excellence. Other possible improvements are presented in the final part of the thesis.

Key Words

Assessment, EFQM Excellence Model, Quick Check, stakeholder

Poděkování

Moje poděkování patří všem účastníkům realizačního týmu, především Ing. Evě Šlaichové, Ph. D., která byla iniciátorem zapojení se do programu Národní ceny kvality ČR. Děkuji vedení Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, které bylo otevřeno tomuto pilotnímu projektu a poskytlo potřebné informace pro zpracování projektů zlepšování. V neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za sounáležitost během mého působení na vysoké škole.

Obsah

Seznam obrázků ... **9**

Seznam tabulek ... **10**

Seznam zkratek ... **11**

Úvod ... **12**

1 Cíle práce a metodika ... **13**

2 Teoretická východiska práce ... **15**

2.1 Excelentní organizace ... **15**

2.2 Koncepce Total Quality Management ... **16**

2.3 Model excelence EFQM ... **16**

2.3.1 Vznik modelu ... 16

2.3.2 Využití v praxi ... 17

2.3.3 Kritéria Modelu EFQM ... 17

2.4 Programy Rady kvality ČR ... **18**

2.4.1 Program START ... 19

2.4.2 Program START Plus ... 19

2.4.3 Program START Europe ... 20

2.4.4 Program CAF ... 20

2.4.5 Program Excelence ... 20

2.5 Sebehodnocení ... **20**

2.5.1 Sebehodnotící dotazník ... 21

2.5.2 Quick Check ... 21

2.5.3 EFQM Excelence Matrix ... 23

2.6 Cyklus PDCA ... **23**

3 Situační analýza v EF TUL ... **25**

3.1 Strategický plán rozvoje TUL do roku 2020 ... **25**

3.2 Dlouhodobý záměr EF TUL na období 2016 - 2020 ... **26**

3.3 Sebehodnocení EF TUL dle modelu Quick Check ... **28**

3.4 Výstupy sebehodnocení ... **34**

4 Projekty zlepšování ... **36**

4.1 Projekt 1: Identifikace zainteresovaných stran ... **36**

4.1.1 Cíle a měřítka pro přínos projektu ... 36

4.1.2 Popis projektu ... 37

4.2 Projekt 2: Webové stránky EF TUL v anglickém jazyce 41
4.2.1 Cíle a měřítka pro přínos projektu 41
4.2.2 Popis projektu 42
4.3 Projekt 3: Vytvoření procesní mapy EF TUL a určení vlastníků procesu 42
4.3.1 Cíle a měřítka pro přínos projektu 42
4.3.2 Popis projektu 43
4.4 Ekonomické zhodnocení indikátorů jednotlivých projektů 46
4.4.1 Stabilizace celkového počtu studentů 46
4.4.2 Přívětivé studijní prostředí 48
4.4.3 Zvýšení počtu zahraničních studentů samoplátců 48
4.4.4 Získání ocenění Národní ceny kvality 50
5 Výsledky a vlastní návrhy řešení 51
5.1 Projekt 1: Identifikace zainteresovaných stran 51
5.2 Projekt 2: Webové stránky EF TUL v anglickém jazyce 52
5.3 Projekt 3: Vytvoření procesní mapy EF TUL a určení vlastníků procesu 53
5.4 Ocenění Národní ceny kvality 53
Závěr 54
Seznam použité literatury 56
Seznam příloh 59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Modelová kritéria 18
Obrázek 2: Mapa zainteresovaných stran 38
Obrázek 3: Procesní mapa EF TUL 43
Obrázek 4: Celkový počet studentů VŠ 47
Obrázek 5: Vývoj počtu zahraničních v porovnání s českými 49

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Hodnocení současného stavu 22
Tabulka 2.2: Hodnocení strategického významu 22
Tabulka 2.3: Obtížnost realizace navrhovaných řešení 22
Tabulka 3.1: Trvalé dosahování vynikajících výsledků 29
Tabulka 3.2: Vytváření hodnoty pro zákazníky 30
Tabulka 3.3: Vedení na základě vize, inspirace a integrity 30
Tabulka 3.4: Agilní řízení 31
Tabulka 3.5: Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků 31
Tabulka 3.6: Využívání kreativity a inovací 32
Tabulka 3.7: Rozvíjení schopností organizace 33
Tabulka 3.8: Vytváření trvale udržitelné budoucnosti 34

Seznam zkratek

ČSJ	Česká společnost pro jakost
EFQM	The European Foundation for Quality Management
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
IS STAG	Informační systém studijní agendy
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
SOK	Sdružení pro oceňování kvality
TQM	Total Quality Management
TUL	Technická univerzita v Liberci

Úvod

Vysoké školství stojí na samotném vrcholu vzdělávacího systému. Pouze vysoké školy mají právo udělovat akademické tituly a zároveň se věnovat i oblasti výzkumu. Prvním ze sedmi prioritních cílů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) pro oblast vysokých škol je zajišťování kvality (MŠMT, 2016).

Tato práce se zabývá implementací Modelu excelence EFQM na Ekonomickou fakultu Technické univerzity v Liberci. Model Excelence Evropské nadace pro management je v dnešní době považován za nejpropracovanější nástroj řízení. Podniky využívající modely excelentního řízení dosahují většího úspěchu oproti konkurenci. Cílem každého podniku by mělo být dosažení maximální produktivity s ohledem na ekonomiku a účinnost procesů.

Jak již uvádí ve své studii Nenadál (2015), Model excelence EFQM přináší do vysokoškolského systému řadu výhod. Model založený na reálných zkušenostech z širokého spektra oborového zaměření je aplikovatelný na jakýkoliv druh podniku, kterým může být i vzdělávací instituce. Následné odhalení oblastí pro zlepšování vede k neustálému zlepšování všech procesů uvnitř podniku. Zaznamenávání určitého druhu kvality je tím správným ukazatelem pro potenciální uchazeče o studium a zároveň zajištěním spokojenosti všech zainteresovaných stran.

1 Cíle práce a metodika

Cílem této práce je implementace Modelu EFQM na EF TUL. Realizace obnáší důkladné sebehodnocení, díky kterému dojde k odhalení silných a slabých stránek. Slabé oblasti jsou vhodnými pro vytvoření zlepšovacích projektů. Projekty by měly organizaci pomoct stát se silnějším v konkurenčním boji.

Rešeršní část práce je zpracována metodou analýzy, která rozebírá zkoumanou problematiku Modelu EFQM na jednotlivé části, které jsou dále zkoumány. Podrobné objasnění jednotlivých jevů usnadní vysvětlit problematiku jako celek. Cílem analýzy by mělo být seznámení se s určitým systémem a odhalení jeho fungování.

V této části práce budou tak objasněny základní pojmy týkající se excelentních modelů, které jsou potřebné k pochopení dané problematiky. Charakteristika koncepce Total Quality Managementu a Modelu Excelence vytváří hlavní filozofii díla. Tyto ovlivňují programy Rady kvality ČR, které jsou rovněž vysvětleny. Detailnější rozbor metod sebehodnocení je důležitým pro následné porozumění další části práce. Cyklus PDCA je posledním významnějším pojmem, který je v práci popsán.

V návaznosti na analýzu je použita metoda syntézy, která sjednocuje zkoumané části v jeden celek. Jeden z programů excelence je implementován na organizaci, kterou je Technická univerzita v Liberci, konkrétně Ekonomická fakulta (dále jen EF TUL).

Nejprve dojde k zhodnocení současné situace na EF TUL. Velmi důležitou je zde literární rešerše řízené dokumentace EF TUL. Vysoká škola se svou skladbou podobá středně velkému podniku. Realizace výzkumu u podniků v oblasti používání sebehodnotících modelů představuje příležitost ke zlepšování. Komplexnější metodu hodnocení organizace nabízí model Quick Check. Model byl vybrán díky jeho praktickému zpracování. Další výhodou, kterou model disponuje, jsou ne tak významné nároky na čas a ne příliš vysoké finanční zatížení. Model navíc vyžaduje znalost základních principů Modelu excelence EFQM, se kterými bylo nutné se seznámit v teoretické části. Cílem modelu je odhalení silných a slabých stránek, které organizace nabízí. Využitím bodového hodnocení jednotlivých přístupů a zamyšlením se nad prioritami konkrétních strategií vyplývají

potenciální oblasti pro zlepšování. Tyto oblasti jsou vhodnými pro vypracování projektů zlepšování.

Diplomová práce se zaměřuje na vylepšení procesů uvnitř organizace za použití modelu START Europe. Ke každému projektu je potřeba sestavit projektový tým a společně metodou brainstormingu vygenerovat co největší množství nápadů řešení. Jednotlivé klíčové mezníky jsou zapracovány do časového harmonogramu, kterým by se měl projektový tým řídit. Postupně tak dochází ke zpracování a slovnímu popisu projektu. Konečná podoba projektu by měla být schválena vedením organizace.

Součástí poslední kapitoly práce jsou návrhy jednotlivých variant řešení a ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.

2 Teoretická východiska práce

Tato část se bude zabývat teoretickými východisky, která jsou potřebná pro následnou aplikaci modelu Start Europe na EF TUL. Prioritou této kapitoly je především objasnění základních pojmů a metod měření používaných Českou společností pro jakost (dále jen ČSJ), která je odborným garantem programu.

2.1 Excelentní organizace

Jak uvádí ČSJ (2012) „excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úrovně výkonnosti a splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran."

Pojem výkonnost jsme si zvykli používat poměrně běžně ať už na pracovišti, ve sportu nebo ve všedním světě. Významová podstata tohoto pojmu se však může významně odlišovat. Obecně lze výkonnost vysvětlit jako charakteristiku, která popisuje průběh, jakým konkrétní subjekt vykonává zadanou činnost. Tento proces by však měl být porovnatelný s referenčním způsobem vykonání této činnosti z hlediska předem stanovené kriteriální škály. Pojem výkonnost je úzce spjat s konkrétním cílem, jelikož činnost, jejíž výkonností se zabýváme, je vždy cílově zaměřená. Cílem každého podniku by mělo být dosahování efektivnosti a účinnosti. Měli bychom se zabývat správnými věcmi (efektivnost) a zároveň vykonávat věci správně (účinnost). Výsledkem výkonnosti by mělo být dosažení prospěchu (Wagner, 2009).

K tomu, aby organizace dosahovaly vysoké výkonnosti, je potřeba si přesně definovat vizi, plány a procesy uvnitř podniku. Nedílnou součástí úspěšného podnikání je rovněž proškolený a zároveň spokojený personál. Každý by měl znát smysl své práce a měl by být za svou práci spravedlivě ohodnocen (ČSJ, 2014).

Pouze organizace, které stále hledají příležitost, jak se zlepšovat a být inovativní, dosahují excelentních výsledků. Je potřeba se věnovat všem částem procesu řízení a nevyvíjet úsilí pouze jedním směrem. Každý den přináší nové možnosti, techniky a nástroje, které nám mohou posloužit jako nástroj k zlepšení. Aby organizace vynikala, je potřeba všechny důležité prvky sjednotit a správným směrem řídit (EFQM, 2013).

2.2 Koncepce Total Quality Management

Jak uvádí Nenadál (2016) koncepce Total Quality Managementu (dále jen TQM) je jakousi filosofií managementu, která do sebe nasává to nejlepší z toho, co se v oblasti systémů managementu objevilo a přineslo nesporné efekty. V praxi je TQM prováděn pomocí rozličných modelů. Nejstarším z těchto modelů je Model Demingovy aplikační ceny z Japonska, pro americký kontinent je nejznámějším Model národní ceny kvality Malcolma Baldrige a v Evropě se používá EFQM Model excelence.

Řízení pomocí zásad Total Quality Managementu má vliv na celkovou kvalitu výkonnosti organizací. Lze říci, že dosahují mnoha výhod včetně větší spokojenosti zákazníků, vyšší produktivity a snížení nákladů (Babak, Moradi, 2016).

2.3 Model excelence EFQM

Evropská nadace pro management jakosti (dále jen EFQM) je neziskovou organizací, která za posledních 20 let svého působení sbírá a vyhodnocuje poznatky získané od svých členů, kteří usilují o udržitelnou excelenci. Silná členská základna, kterou tvoří soukromé i veřejné organizace různých velikostí a oborových zaměření, je výhodným zdrojem informací, které jsou dále využívány ve prospěch zlepšování strategických procesů uvnitř podniku. EFQM sdílí vizi udržitelnosti dokonalosti. Prostřednictvím školení a seminářů pomáhá EFQM aktivně připravovat novou generaci vedoucích pracovníků. Jedním ze strategických nástrojů EFQM je Model excelence, který nabízí komplexní pohled na organizaci, odhaluje silné stránky a oblasti pro zlepšování. Tento nástroj se dále zaměřuje na efektivitu aktivit, které podnik vynakládá vůči zainteresovaným skupinám (EFQM, 2013).

2.3.1 Vznik modelu

Jak uvádí dále Nenadál (2016) nadace EFQM byla založena skupinou vrcholových manažerů významných evropských firem v roce 1989. Jejich cílem bylo zachování konkurenční pozice evropských podniků s podporou filozofie TQM. Jedním z nástrojů

k dosažení tohoto cíle byl v roce 1991 ucelen Evropský model TQM. V průběhu let byl tento model postupně vylepšován a nakonec i přejmenován na Model excelence EFQM. Zásluhou ČSJ byl tento model převeden i do české mutace.

2.3.2 Využití v praxi

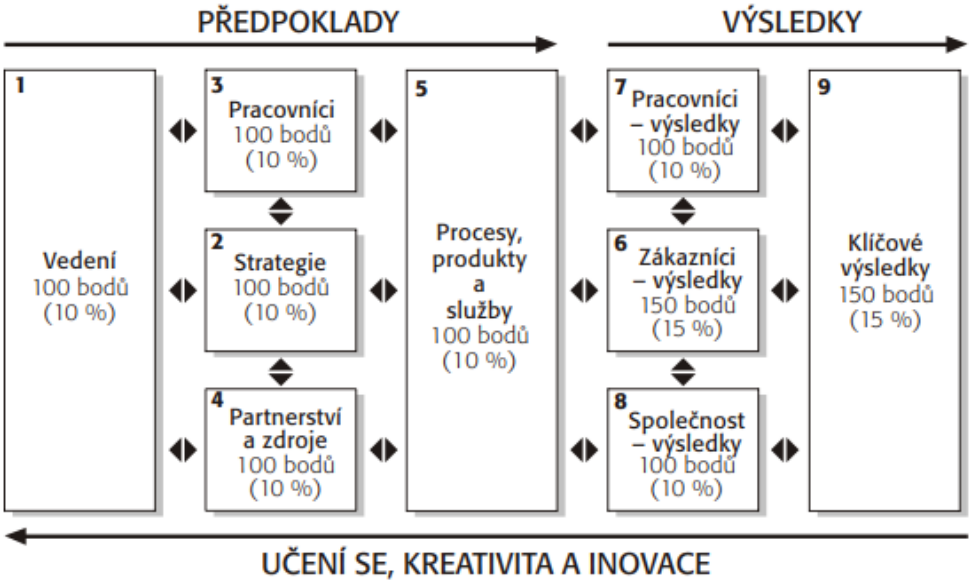
V porovnání s normami ISO ř. 9000 je Model excelence EFQM výrazně pokrokovější. Jeho komplexnost a univerzálnost využívá podle Nenadála (2016) více než 30 000 organizací po celém světě. V České republice je tato metoda řízení teprve na vzestupu. Model je pro organizace jakým si zdrojem inspirace, vodítkem k neustálému zlepšování na základě sebehodnocení a tím tak udržení konkurenceschopnosti. Organizace, které s pomocí modelu dosáhnou konkrétních výsledků, mají možnost usilovat o dosažení mezinárodního ocenění EFQM Excellence Award. Českou obdobou je tzv. Národní cena kvality.

2.3.3 Kritéria Modelu EFQM

Koncept Modelu excelence je tvořen systémem klíčových kritérii. Každé kritérium má svou důležitost. Ucelený systém modelu zvyšuje úspěšnost podniku v dnešní době konkurenčního prostředí. První skupinou pěti kritérií jsou schopnosti, které vystihují to, co organizace dělá a jak to dělá. Zbylá čtyři kritéria nazýváme souhrnně výsledky a jsou tím, čeho organizace dosahuje. Devět prvků, které uvádí EFQM:

- Vedení
- Politika a strategie
- Pracovníci
- Partnerství a zdroje
- Procesy
- Výsledky ze strany pracovníků
- Výsledky ze strany zákazníků
- Výsledky ze strany společnosti
- Klíčové výsledky výkonnosti

Dynamiku modelu zachycuje schéma, které sestavila nadace EFQM a na které se odkazuje i Národní cena kvality ČR (Obrázek 1). Otevřenost podniku k učení se, kreativitě a inovacím vede zpětně k předpokladům a následným zlepšením v podobě výsledků. Jednotlivá kritéria jsou zároveň bodově ohodnocena tak, aby bylo možné určit vyzrálost podniku. Pokud chce organizace dlouhodobě dosahovat excelentních výsledků potřebuje k tomu spokojené zákazníky, zaměstnance i zástupce zbylých zainteresovaných stran. Efektu spokojenosti je dosaženo pouze v případě, kdy podnik pomocí svých procesů poskytuje dostatečně uspokojující výrobky a služby. Jednotlivé procesy fungují díky adekvátním zdrojům, které zahrnují i zdroje lidské. Model je tedy ve své podstatě založen na velmi jednoduchém principu fungování všech zainteresovaných stran. Všech devět již zmíněných kritérií modelu je rozpracováno do dalších 32 podsouborů, které se již konkrétně zabývají tématy systémů managementu a výsledky (Nenadál, 2016).



Obrázek 1: Modelová kritéria
Zdroj: Národní cena kvality ČR – Model START, 2009, s. 9

2.4 Programy Rady kvality ČR

Usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 05. 2000 byla Rada kvality ustavena jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády ČR, který se zaměřuje na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v ČR. Prokazatelně pozitivní dopad,

který aplikace Modelu excelence EFQM přináší, přiměl Radu k vytvoření zjednodušených programů. Modely Start, Start Plus a Start Europe jsou praktickými nástroji, které jsou pro podnik z finančního i časového hlediska dostupnější. Dalšími modely jsou CAF a Excelence (Rada kvality, 2014).

Rada kvality ČR je vyhlašovatelem a koordinátorem několika programů. Jejím úkolem je kontrola průběhu plnění programů, jejichž úspěšné plnění může vést k ocenění Národní ceny kvality. Do průběhu oceňování je zapojeno několik subjektů. Rada kvality ČR figuruje v roli vyhlašovatele. Odborným garantem je ČSJ, která zároveň zabezpečuje odborný výcvik hodnotitelů. Sdružení pro oceňování kvality (dále jen SOK) zajišťuje veškeré organizační a administrativní práce spojené s chodem programů a realizuje slavnostní předávání Národních cen. Validátorem jsou vyškolení odborníci (Rada kvality ČR, 2015).

2.4.1 Program START

Model Start je prvním z programů, se kterými Rada kvality přišla. Je určen především organizacím, které si chtějí vyzkoušet nástroj k cestě zlepšování nebo které neuspokojuje pouhá aplikace normy ISO 9001. Tak, jak se u nástrojů excelence neustále opakuje, je základním předpokladem úspěchu sebehodnocení. Metoda sebehodnocení v tomto případě probíhá podle předem stanoveného dotazníku, nad kterým má záštitu Sdružení pro oceňování kvality. Celkový profil organizace následně ukáže místa, která jsou vhodná pro zlepšování (Národní cena kvality České republiky, 2009).

2.4.2 Program START Plus

Model Start Plus již podrobněji kopíruje principy Modelu excelence EFQM. Jeho struktura je složitější a náročnější oproti aplikaci modelu Start. Podnik opět použije sebehodnotící dotazník. Jednotlivé odpovědi v dotazníku jsou však zkoumány z několika pohledů. Dotazník může firma využít pouze pro své vnitřní potřeby nebo zažádá o hodnocení nezávislým proškoleným hodnotitelem, který v případě pozitivních výsledků může firmě udělit ocenění (Národní cena kvality České republiky, 2013).

2.4.3 Program START Europe

Model Start Europe je dalším z modelů, který byl zařazen do programu Národní ceny kvality ČR. Tento model je určen rozdílným podnikatelským subjektům, zároveň i organizacím veřejné správy.

Subjekty postupně projdou několika fázemi. Nejprve je potřeba provést systematické sebehodnocení za pomoci doporučených nástrojů vůči Modelu excelence EFQM, ze kterého vyplynou silné stránky a oblasti pro zlepšování. Tyto oblasti se stanou vhodnými pro navržení zlepšovacích projektů. Uskutečnění těchto projektů posílí konkurenceschopnost organizace, která má možnost se přihlásit o ocenění Národní ceny kvality případně o ocenění mezinárodní (Rada kvality, 2014).

2.4.4 Program CAF

Model CAF nazvaný podle prvních písmen anglických slov Common Assesment Framework nebo-li společný hodnotící rámec je určen organizacím veřejného sektoru, které úspěšně absolvovaly bronzový a stříbrný stupeň u Ministerstva vnitra ČR. Organizace má tak možnost získat Národní osvědčení v CAF (Národní cena kvality České republiky, 2016).

2.4.5 Program Excelence

Národní osvědčení v programu Excelence stojí na samotném vrcholu ocenění. Model je určen pro pokročilé organizace, které musejí projít důkladným sebehodnocením dle Modelu excelence EFQM v plném rozsahu (Národní cena kvality České republiky, 2016).

2.5 Sebehodnocení

Rada kvality ČR (2009) vnímá sebehodnocení jako „komplexní, systematický a pravidelný proces posuzování činností a výsledků organizace v souladu s EFQM Excelence Modelem.

Proces sebehodnocení je katalyzátorem pohánějícím proces zlepšování organizace směrem ke konkurenceschopnosti a excelenci.“

Nadace ČSJ (2013) uvádí několik přístupů, jak hodnotit podnik. Organizace má možnost provést hodnocení sama nebo přizvat externího pracovníka. Mezi ty úplně nejzákladnější patří hodnotící dotazník nebo Quick Check test. Dále EFQM využívá i metody workshopu, Business Excellence Matrix, EFQM Excellence Matrix, simulace udělování ceny za excelenci nebo externí uznání.

2.5.1 Sebehodnotící dotazník

Metoda hodnocení formou dotazníku je velmi populární díky rychlému a jednoduchému použití. Dotazník je rozdělen do devíti základních oblastí podle EFQM, které byly zmíněny již výše. Vyplňování je zcela jednoduché. Respondent má na výběr z pětibodové škály, případně může otázku vynechat. V prvních pěti oblastech uvádí respondent míru souhlasu, ve zbylých čtyřech oblastech boduje míru výsledků. Dotazník lze dopře přizpůsobit konkrétní organizaci a umožňuje zapojení velkého množství pracovníků v organizaci. Tato metoda sama o sobě napoví, co si lidé myslí, ale dále už nezjišťuje, proč tomu tak je. Ze samotného dotazníku nevyplývají silné stránky a oblasti pro zlepšování (ČSJ, 2014).

2.5.2 Quick Check

Quick Check představuje již složitější formu hodnocení organizace, která vyžaduje základní znalosti principů Modelu excelence EFQM. Cílem testu je odhalení aktuálních možností a oblastí pro zlepšení. Hodnotitelem by měli být pracovníci z vedení, kteří ovládají principy EFQM. V prvním kroku vyplňují hodnotitelé sloupec přístupů, kam vypisují konkrétní popis toho, jak organizace daný přístup uplatňuje. Následně dochází k hodnocení současného stavu podle pětibodové škály, kde hodnota 1 znamená „Uplatňovaný přístup je vyzrálý“ a hodnota 5 „Žádná aktivita“ (Tab. 2.1).

Tabulka 2.1: Hodnocení současného stavu

Přístup	**Známka**
• Žádná aktivita	5
• Přístup je plánován	4
• Přístup je aplikován	3
• Efektivita přístupu je přezkoumávána	2
• Uplatňovaný přístup je vyzrálý	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Další sloupec zobrazuje strategický význam přístupu. Důležitost je opět obodována škálou od jedné do pěti, kde hodnota 1 představuje „Velice nízký“ a hodnota 5 „Kritický“ (Tab. 2.2).

Tabulka 2.2: Hodnocení strategického významu

Přístup	**Známka**
• Velice nízký	1
• Nízký	2
• Střední	3
• Vysoký	4
• Kritický	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední bodový sloupec hodnotí, jak obtížná je realizace navržených opatření. S ohledem na obtížnost realizovatelnosti navržených opatření je přístup obodován stupnicí od 1 do 3 (Tab. 2.3).

Tabulka 2.3: Obtížnost realizace navrhovaných řešení

Přístup	**Známka**
Realizace snadná	1
Realizace průměrně obtížná	2
Realizace obtížná	3

Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na obtížnost realizovatelnosti navržených opatření bylo danému přístupu přiděleno bodové hodnocení od 1 (realizace snadná, nevyžaduje speciální zdroje) do 3 (realizace obtížná).

Sečtením bodů dochází hodnotitel ke konečnému výsledku v konkrétních oblastech. Vyšší součty poukazují na priority zlepšování. Poslední sloupec slouží pro poznámky, kde si vedení může zaznamenávat nápady ke zlepšování. Rozsah testu je 20 přístupů (EFQM, 2013).

2.5.3 EFQM Excelence Matrix

Další krok v sebehodnocení navazující na Quick Check představuje EFQM Excelence Matrix. Jeho výhodou je, že informace získané formou Quick Check zde mají uplatnění, podnik tak nemusí začínat s hodnocením od úplného začátku (Porter, Tanner, 2012).

2.6 Cyklus PDCA

Podniky, které mají ambici se neustále zlepšovat, využívají jednoduchý cyklus na sebe navazujících 4 fází. PDCA cyklus bývá jindy označován i podle jména jeho autora jako Demingův řídící okruh.

- Plan (plánuj) – V první fázi je potřeba důkladně prozkoumat problémovou oblast a následně navrhnout změny vedoucí ke zlepšování. Seznamujeme se s faktory, které mají největší vliv na proces. Důležité je sestavení týmu dostatečně proškolených pracovníků. Promýšlíme plán všech následujících procesů.
- Do (realizuj) – Fáze zahrnující implementaci navrhovaných změn směřujících ke zlepšování. Je potřeba se držet předem stanoveného plánu. Užíváme předem známé techniky a stabilní procesy. Celý proces by měl být dokumentován, případné neobvyklé změny zaznamenány.
- Check (prověř) – Následně je potřeba shromážděná data a procesy zkontrolovat. Analýza dat z hlediska schopnosti a stability. Docházíme k výsledkům, zda jsme učinili úspěšný krok nebo naopak chybu. Odpovídame si na otázku, co jsme se naučili a co můžeme znovu zlepšit.
- Act (proveď) – Poslední krok cyklu, kdy na základě předchozích kroků, dozcházíme k rozhodnutí, zda požadovanou změnu uskutečnit. Pokud dospějeme k názoru, že je proces nestabilní, fracíme se k fázím plánování a realizace.

Základem metody je její neustálá opakovatelnost. Pokud je plán z cyklu vyřazen, přichází na řadu nový návrh řešení, který je obohacen poznatky z předešlého selhání. Nic tedy nebrání ustavičnému koloběhu (Goff, 2016).

3 Situační analýza v EF TUL

Technická univerzita v Liberci se opírá o významnou tradici. Díky průmyslovému zaměření severočeského regionu vznikla již v roce 1953 Vysoká škola strojní, která vzdělávala kvalifikované inženýry pro odbornou práci. Dnešní Technická univerzita v Liberci vznikla začátkem roku 1995. V současné době se organizace skládá ze sedmi fakult a jednoho odborného ústavu, jednou z fakult je právě Ekonomická fakulta TUL.

3.1 Strategický plán rozvoje TUL do roku 2020

Posláním TUL je profilace v oblastech technických věd a matematiky, společenských a pedagogických věd, umění a zdravotnictví. Díky významným úspěchům na mezinárodním poli může univerzita budovat kvalitní laboratorní pracoviště a konkurovat tak i nadále ostatním vzdělávacím ústavům.

Vizí do budoucna je neustálá profilace výuky na základě poptávky na trhu práce. Výhodou univerzity je vzájemné propojení jednotlivých fakult a zároveň i spolupráce s univerzitními a vědeckými pracovišti v zahraničí.

Strategické cíle TUL jsou rozděleny do čtyř základních oblastí:

- Věda a výzkum – realizace kvalitního výzkumu v různých oblastech na mezinárodní úrovni, udržet si post významné výzkumné instituce, spolupráce s univerzitami a odbornými pracovišti se společným cílem rozvoje vědy a techniky, udržování kontaktu s aplikační sférou a transfer technologií.
- Vzdělávací činnost – nabídka studijních programů vhodných pro následné uplatnění studentů na trhu práce, podpora talentovaných studentů, zapojení studentů do výzkumných projektů, aktivně vyhledávat odborníky ze zahraničí a dostatečné ohodnocení kvalitních výsledků akademických pracovníků.
- Rozvoj – zvyšování kvality studia, optimální využití všech dostupných prostor univerzity a pravidelná rekonstrukce či nová výstavba, modernizace přístrojového a laboratorního vybavení, zvyšování počtu nabízených studijních programů a popularizace vědy.

- Internacionalizace – větší počet zahraničních studentů a pracovníků působících na TUL, neustálý rozvoj mezinárodní spolupráce s různorodými partnery (TUL, 2014).

3.2 Dlouhodobý záměr EF TUL na období 2016 - 2020

Výchozími podklady pro zpracování dlouhodobého záměru EF TUL jsou dokumenty zadané MŠMT a TUL. MŠMT doporučuje zpracování záměru na základě 7 prioritních cílů pro oblast vysokých škol, kterými jsou:

1. Zajišťování kvality
2. Diverzita a dostupnost
3. Internacionalizace
4. Relevance
5. Kvalitní a relevantní výzkum, vývoj a inovace
6. Rozhodování založené na datech
7. Efektivní financování

Hlavní vizí EF TUL je úzké propojení se všemi pracovišti TUL a tímto způsobem plné naplnění potenciálu celé univerzity. Dalším ne méně významným krokem do budoucna je vznik nového technicko-ekonomického studijního oboru, který by měl reagovat na potřeby zaměstnavatelů.

Posláním fakulty není jen poskytování kvalitního vzdělávání, ale i pomoc při rozvoji praktických zkušeností studentů, které tak zvyšují uplatnitelnost na trhu práce. Hlavním pilířem pro poskytování vzdělávání jsou vlastní výsledky vědy a výzkumu propojené s podnikovou praxí.

Strategické cíle kopírují prioritní oblasti navržené MŠMT, zároveň reagují na aktuální situaci na EF TUL a přikládají dílčí úkoly zodpovídajícím osobám.

Téma, které pod sebou zahrnuje největší množství úkolů, je zajišťování kvality. Podle EF TUL by každé pracoviště mělo být řádně ohodnoceno na základě uskutečněných výkonů

nikoli na základě formalit. Novela zákona o vysokých školách doporučuje zavedení rady pro vnitřní hodnocení, za které by měl mít zodpovědnost děkan a proděkan koncepce studia a rozvoje. Nesmělým úkolem je sepsání žádosti o akreditaci oboru Řízení a ekonomika podniku. Další krok se zaměřuje na hodnocení kvality ze strany studentů s cílem zvýšit počet studentů zapojujících se do průzkumu. Nejméně důležitým prvkem v prezentaci fakulty na veřejnosti jsou webové stránky, jejichž podoba bude upravena dle vizuálního stylu univerzity a dojde k celkovému překladu webu do anglického jazyka. K tomuto se dále vztahuje komunikace a využití sociálních sítí k propagaci fakulty mezi širokou veřejností a partnery. Veškeré komunikační proudy budou sloužit jako zpětná vazba pro tvorbu nových strategických dokumentů. Rozšíření spolupráce s dalšími univerzitami v doktorských programech by mělo zlepšit jeho kvalitu. Dále je potřeba rozšířit tento druh studia o nové obory především v anglickém jazyce. Oblast, kterou je v dnešní době potřeba průběžně inovovat, je instrumentální zázemí a vybavení laboratoří pro výuky statistiky, kvantitativních metod a informatiky. V plánu je rovněž zřízení experimentální ekonomické laboratoře. Stejně tak by mělo docházet k samotné modernizaci budovy H, která je hlavním sídlem EF TUL. Zvýšení kapacit studijních zón přirozeně přispívá k zlepšení interakce mezi studenty a akademickými pracovníky.

Další oblastí, která si vyžaduje pozornost, je diverzifikace a dostupnost studia pro osoby se specifickými potřebami a problémy. Stipendijní programy umožňují studentům ze znevýhodněných skupin odstranit ekonomické bariéry v průběhu studia. Nadaní a talentovaní studenti mají možnost se zapojit do studentské a vědecké činnosti, u doktorského programu do studentské grantové soutěže. Stále běžnou je forma kombinovaného studia, která vyžaduje dostupnost studijních materiálů prostřednictvím internetu. EF TUL disponuje e-learningovým programem, který se snaží stále inovovat. Snahou vysokého školství by mělo být zvyšování kvality vzdělávání. Jako problematická se jeví neúspěšnost při přechodu ze střední školy na školu vysokou. Zavedení kurzů přípravné matematiky nebo intenzivní kurzy v průběhu studia by měly vyrovnat rozdílné vědomostní úrovně mezi studenty.

Stávající informační systémy na TUL jsou nejednotné, což zpomaluje proces získávání informací. Na EF TUL funguje informační systém EFIS, který původně sloužil jen oprávněným uživatelům výpočetní techniky, jako systém hromadné korespondence v rámci

fakulty a jako depozitář studijních materiálů. Postupně dochází k doplňování modulů např. evidence výsledků vědeckovýzkumných aktivit, portál vědy a výzkumu, které prezentují aktivity veřejnosti. Portál by měl postupně sloužit všem subjektům TUL.

Demografický vývoj nenahrává financování chodu na EF TUL. Stagnace případně úbytek počtu studentů znamená nižší příspěvek ze strany MŠMT. Je potřeba se zaměřit na efektivní financování. Prioritou by mělo zůstat udržení konkurenceschopného ohodnocení akademických pracovníků tak, aby nedocházelo k jejich odlivu. Odpoutání se od finanční závislosti na MŠMT znamená posílení vícezdrojového financování EF TUL. Jedním z řešení by měl být smluvní výzkum pro podnikatelské subjekty a také řešení, že jedna katedra zajišťuje odbornou výuku pro ostatní fakulty (EF TUL, 2015).

3.3 Sebehodnocení EF TUL dle modelu Quick Check

Prvním krokem při realizaci projektu bylo sebehodnocení organizace. Jako vhodný nástroj pro nastavení struktury přístupu k pravidelnému vyhodnocení a trvalému zlepšování výkonnosti byl zvolen model Quick Check. Nástroj byl vybrán díky jeho nižší finanční a časové náročnosti oproti jiným nástrojům. Výstupem sebehodnotícího modelu jsou silné stránky a slabé stránky organizace. Identifikované slabé stránky jsou oblastmi, které by měly být vhodné pro následnou realizaci projektů zlepšování.

Trvalé dosahování vynikajících výsledků

První tři sloupce tabulky modelu Quick Check, který je sestaven podle principů Modelu excelence EFQM, jsou koncepcemi „trvalého dosahování vynikajících výsledků“. Model se zaměřuje na přístupy, které organizace používá k prioritizaci a plánování cílů a budoucích aktivit. Proces podnikatelské plánování musí být v souladu s očekáváním a potřeb stran, které jsou do organizace zainteresovány. V tomto směru vychází EF TUL z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a zapojuje se do rozvojových projektů MŠMT. K tomu, aby organizace dosahovala vynikajících výsledků, si musí stanovit konkrétní cíle. Základním nástrojem je v tomto směru tvorba SWOT analýzi, která je správným vodítkem pro alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. Dalším vodítkem mohou být i analýzy dosavadního zájmu o studium a demografických prognóz, které zpracovává Český statistický úřad, nebo výsledky vědy a výzkumu. Stále je

potřeba vyvažovat potřeby a očekávání zainteresovaných stran tak, aby bylo dosaženo společné rovnováhy finančních i nefinančních strategií. V tomto směru využívá EF TUL pomoc ze strany programů Evropské Unie, projektů Technologické agentury ČR a Grantové agentury ČR. Dále je škola zapojená do různých institucionálních výzkumů a dosahuje na účelovou podporu.

Jednotlivé přístupy byly bodově ohodnoceny, jak zachycuje tabulka (Tab. 3.1). Přístup trvalého dosahování vynikajících výsledků dosáhl celkem 24 bodů. Největší pozornost podle bodů by měla připadat na vyvažování potřeb zainteresovaných stran.

Tabulka 3.1: Trvalé dosahování vynikajících výsledků

Přístup	**Současný stav**	**Strat. význam**	**Obtížnost**	**Celkem body**
Proces podnikatelského plánování	2	4	1	7
Proces stanovování cílů	2	4	1	7
Vyvažování potřeb zainteresovaných stran	3	5	2	10
CELKEM				**24**

Zdroj: Vlastní zpracování

Vytváření hodnoty pro zákazníky

Dalším tématem modelu je „vytváření hodnoty pro zákazníky“. Řízení vztahů se zákazníky, kontakt se zákazníky a průzkum u zákazníků jsou označovány za hlavní přístupy, kterými je třeba se zaobírat. Každý potenciální nebo již stálý zákazník má své potřeby a očekávání. Cílem organizace by mělo být tyto odhalit a úspěšně naplňovat. V tomto směru pomáhají projekty operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Efektivním zaznamenáváním a následným řešením požadavků se zabývá studijní oddělení a dále tuto funkci plní i proděkanka. Základním dokumentem je v tomto směru studijní řád. Sběr strukturovaných dat probíhá formou dotazníkového šetření hodnocení kvality výuky, které jsou k dispozici na webových portálech organizace. Účast v šetření je dobrovolná. Neseznámení respondentů s výsledky šetření a následně chybějící zpětná vazba snižují motivaci se průzkumu účastnit. Nízké procento účasti způsobuje mizivou vypovídací hodnotu šetření.

Bodové hodnocení přístupů zabývajících se zákazníky poukazuje na vysokou důležitost strategického významu (Tab. 3.2). Spokojený zákazník by měl být prioritou na cestě k úspěchu. Celkově byla tato kapitola ohodnocena 28 body.

Tabulka 3.2: Vytváření hodnoty pro zákazníky

Přístup	Současný stav	Strat. význam	Obtížnost	Celkem body
Řízení vztahů se zákazníky	2	4	2	8
Kontakt se zákazníky	3	4	3	10
Průzkum u zákazníků	3	5	2	10
CELKEM				**28**

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení na základě vize, inspirace a integrity

Úspěchem srozumitelně jasně definované vize je důraz, který je kladen na vzájemná propojení fakulty s interním i externím prostředím. Úzká spolupráce se všemi pracovišti TUL, propojování rozdílných vědních oborů a tímto způsobem plné naplnění potenciálu celé univerzity vytváří prostou vizi EF TUL. Uplatnitelnost absolventů na následném trhu práce je otázkou propojení s podnikatelským sektorem. Vlastní výsledky vědy a výzkumu je tak potřeba aplikovat na podnikovou praxi. K vyhodnocování výkonnosti ve srovnání s plánovanými hodnotami by mělo docházet pravidelně. Za studenty jsou standardizovanými prvky výkonnosti ukazatelé směrem k MŠMT. Hodnocení zaměstnanců probíhá na základě směrnice. Dále dochází ke srovnávání vůči ostatním fakultám a zaznamenávání úspěšnosti absolventů na trhu práce.

Jasná vize, poslání, klíčové ukazatele výkonnosti všechny tyto přístupy byly ohodnoceny známkou vysokého strategického významu. Současný stav přístupů je téměř vyzrálý tak, jak je zachyceno v tabulce (Tab. 3.3).

Tabulka 3.3: Vedení na základě vize, inspirace a integrity

Přístup	Současný stav	Strat. význam	Obtížnost	Celkem body
Jasná vize, poslání a hodnoty	2	4	2	8
Vyhodnocování klíčových ukazatelů výkonnosti, přezkoumání vedením	2	4	1	7
CELKEM				**15**

Zdroj: Vlastní zpracování

Agilní řízení

Další body modelu Quick Check se týkají „agilního řízení“. Definovaný procesní rámec, mapa procesů, určení vlastníků procesů a konečný systém zlepšování procesů se během vyhodnocování modelu ukázaly jako nedostatečně vypracované. První dva přístupy chyběly úplně, získaly maximální počet pěti bodů za nulovou aktivitu (Tab. 3.4). Strategický význam je zároveň kritický. Přístupy agilního řízení se jevily jako významná oblast zlepšování.

Tabulka 3.4: Agilní řízení

Přístup	Současný stav	Strat. význam	Obtížnost	Celkem body
Definovaný procesní rámec, mapa procesů	5	5	1	11
Určení vlastníků procesů	5	5	1	11
Systém zlepšování procesů	3	3	2	8
CELKEM				**30**

Zdroj: Vlastní zpracování

Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

Schopnosti pracovníků jsou dalším důležitým faktorem při cestě za úspěchem. Individuální plán si jednotlivý vyučující vytváří sám. Skupinové dílčí cíle však chybějí, přezkoumání a následné zlepšování výkonnosti pracovníků tak není možné. Strukturovaným sběrem dat je zaměstnanecký průzkum, který bývá vyhodnocen, ale neexistuje zpětná vazba.

Bodově hodnocení zaměstnanců nedopadlo úplně nejhůře, ale systém měl rezervy v zlepšování (Tab. 3.5). Realizace se jevila jako ne příliš obtížná. Přístupy týkající se schopností pracovníků získaly celkových patnáct bodů.

Tabulka 3.5: Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

Přístup	Současný stav	Strat. význam	Obtížnost	Celkem body
Proces hodnocení pracovníků	2	4	1	7
Zaměstnanecký průzkum	3	3	2	8
CELKEM				**15**

Zdroj: Vlastní zpracování

Využívání kreativity a inovací

Benchmarkingová strategie je dalším způsobem jak srovnávat organizaci s vhodnými externími subjekty. Fakulta porovnává, ale ne cíleně, není vyžadováno. Velmi důležitým ukazatelem je pro vzdělávací instituci především uplatnitelnost absolventů na trhu práce. Lidé uvnitř i vně organizace by měli mít k dispozici přesné, spolehlivé a aktuální informace, díky kterým se daří organizaci uplatňovat klíčové procesy a dosahovat strategických cílů. Webové stránky TUL jsou výchozím spojením s vnějším světem, které poskytují základní info a odkazují uživatele na fakultní webové stránky EF TUL. Pro komunikaci uvnitř organizace TUL slouží univerzitní intra net, kde dochází například k potvrzování směrnic. Fakulta má zároveň i vnitřní EFIS web, který je určen pouze zaměstnancům EF TUL. Nejdůležitější typem komunikace je však přímý kontakt vedení se spolupracovníky, který probíhá formou pravidelných pracovních porad a zápisů. Porady probíhají, jak na úrovní celé univerzity, jednotlivých fakult, tak i následně pro samostatné katedry. Organizace by se neustále měla orientovat na trhu externího prostředí. Systém Praxipolis, který byl vyvinut na EF TUL, hledá průnik nabídky a poptávky na trhu práce. Do systému se může bezplatně registrovat každý student následně i absolvent TUL a na straně poptávky potenciální zaměstnavatel přicházející se seriózním zadáním.

Strategický význam přístupů oblasti využívání kreativity a inovací byl dle bodování ohodnocen vysokými známkami (Tab. 3.6). Benchmarkingová strategie je z hlediska realizace snadno realizovatelná, ale přístupy byly ve stavu žádné aktivity nebo pouze plánované.

Tabulka 3.6: Využívání kreativity a inovací

Přístup	Současný stav	Strat. význam	Obtížnost	Celkem body
Benchmarkingová strategie	5	4	1	10
Strategie řízení znalostí	3	5	3	11
Průzkumy a analýzy trhu	2	4	1	7
CELKEM				**28**

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvíjení schopností organizace

Pravidla nákupu externích výrobků a služeb určují předem dané postupy ze strany rektorátu. Veřejné zakázky probíhají klasickou formou výběrového řízení. Organizace má

dobře rozvinutou politiku a postupy v oblasti partnerství. K dispozici je Model partnerství, který má přesně nadefinované smluvní podmínky a rozděluje partnery do třech skupin na generální partnery, hlavní partnery a partnery. Tyto tři stupně mají následně rozdílné režimy fungování.

Pravidla nákupu a postupy v oblasti partnerství dosáhly velmi dobrého bodového hodnocení (Tab. 3.7). Oba dva přístupy jsou ve stavu přezkoumávání efektivity, strategický význam je střední a obtížnost realizace průměrně obtížná.

Tabulka 3.7: Rozvíjení schopností organizace

Přístup	**Současný stav**	**Strat. význam**	**Obtížnost**	**Celkem body**
Pravidla pro nákup	2	3	2	7
Politiky a postupy v oblasti partnerství	2	3	2	7
CELKEM				**14**

Zdroj: Vlastní zpracování

Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

Jako každý jiný podnik musí i univerzita ze zákona dodržovat povinnosti týkající se minimalizace negativního dopadu její činnosti na životní prostředí. Odpovědným pracovníkem jsou zaměstnanci TUL proškoleni o zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. To se týká především správného zacházení s elektrospotřebiči. Na univerzitě fungují dále pravidla likvidace odpadů. Posledním tématem, které by podle modelu nemělo být opomíjeno, je politika společenské zodpovědnosti, přínos pro společnost. Spokojenost a motivace zaměstnanců jsou velmi důležitými prvky úspěšného chodu všech procesů uvnitř organizace. Proto se škola snaží vyjít spolupracovníkům maximálně vstříc a nabízet různorodé benefity. Zaměstnanci mají možnost částečných úvazků, smlouvy práce z domova, dobře fungují i odbory. Dalším, co univerzita nabízí, jsou dětský koutek, dětská univerzita, univerzita 3. věku. Velkým nedostatkem je však chybějící cizojazyčný web, který by usnadňoval propojení fakulty se zahraničním prostředím.

V oblasti environmentální politiky nevyvíjí fakulta téměř žádnou aktivitu, navzdory snadné realizaci řešení. Stav společenské zodpovědnosti dosáhl lepšího bodového hodnocení. Důležitost strategického významu byla u obou přístupů ohodnocena známkou 3, střední (Tab. 3.8).

Tabulka 3.8: Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

Přístup	Současný stav	Strat. význam	Obtížnost	Celkem body
Environmentální politika	5	3	1	9
Politika CSR	2	3	2	7
CELKEM				**16**

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Výstupy sebehodnocení

Vyplněním sloupce předpokladů, které organizace v rámci přístupů používaných při práci s Modelem excelence EFQM má, bylo možné bodově ohodnotit současný stav. Nejvyšší počet bodů 5 znamenal nulovou aktivitu, tato známka byla několikrát v hodnocení použita. Minimální známka 1 byla udělena přístupu, který byl označen jako vyzrálý. Za vyzrálé se dalo považovat velké množství přístupů.

Důležitost strategického významu jednotlivých postupů byla rovněž ohodnocena, ale s použitím opačné stupnice. Velice nízký strategický význam znamenal nejnižší známku a nebyl ani jednou použit. Každá probíhající aktivita má více než velice nízký strategický význam. Kritická hodnota 5 symbolizující největší prioritu byla udělena několikrát.

Poslední bodovou stupnicí byla obtížnost konkrétního přístupu, která disponovala hodnotami od 1 do 3. Hodnota jedna znamenala snadnou realizaci nevyžadující speciální zdroje, hodnota tři znamenala realizaci velmi obtížnou. Většina aktivit byla označena jako málo obtížné a tím pádem i snadněji realizovatelné.

Udělené hodnoty byly sečteny a vyhodnoceny. Čím vyšší suma, tím alarmující signalizace pro oblast zlepšování. U všech přístupů proběhlo zamyšlení se nad danou problematikou. Vyšší hodnota byla zaznamenána v oblasti kontaktu se zákazníky, která má pro podnik klíčový strategický význam. EF TUL má vypracované postupy pro řešení požadavků zákazníků. Postupy jsou sledovány a na základě vyhodnocování výsledků i aktualizovány. Stále je však možnost zlepšení. Jako žádoucí se jeví vytvoření funkčního vztahu s absolventy EF TUL pomocí kompletace databáze absolventů a jejího efektivního využívání. Stejná výše 10 bodů byla odhalena i v oblasti průzkumu u zákazníků. Spousta času a energie byla investována do vytvoření metodiky hodnocení kvality výuky

prostřednictvím EFIS webu. Tyto data jsou průběžně sbírána a porovnávána. Opatření k zlepšení kvality výuky jsou rovněž přijímána. Navzdory existence rozsáhlé metodiky stále chybí zpětná vazba, respondent není seznámen s výsledky řešení a ztrácí tak motivace se hodnocení znovu účastnit. O bod vyššího součtu dosáhla oblast agilního řízení, která postrádá definovaný procesní rámec, mapu procesů i určení vlastníků procesů. Strategie řízení znalostí byla rovněž obodována vysokým počtem bodů. Standardní komunikační prostředky, jako jsou webové stránky nebo zápisky z kolegia děkana, existují. Přístup k informacím je funkční, ale pouze v českém jazyce. Pro zahraniční partnery není anglická verze k dispozici. Cílem zlepšení by mělo být vytvoření anglické mutace webových stránek EF TUL.

4 Projekty zlepšování

Na základě vyplnění sebehodnotícího dotazníku Quick Check byly identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšování na EF TUL. Z dotazníku vyplynulo několik oblastí, na které bylo možné se zaměřit. Cílem bylo vypracování 3 projektů, jejichž realizace by znamenala pro organizaci zlepšení.

4.1 Projekt 1: Identifikace zainteresovaných stran

Zainteresovaná strana (stakeholder) může být osoba, skupina nebo organizace, která je přímo či nepřímo, hmotně či nehmotně zainteresována vůči organizaci. Tito mohou mít na organizaci vliv nebo mohou být organizací ovlivňováni. Typickým příkladem externích zájmových stran jsou vlastníci (akcionáři), dodavatelé, zákazníci, partneři, vládní úřady a představitelé veřejnosti nebo společnosti. Uvnitř organizace patří k zájmovým skupinám především zaměstnanci (Model excelence EFQM, 2012).

Každé úspěšné podnikání je založeno na konkrétním definování zainteresovaných stran, na jejich zájmech a očekávání. Definování všech stakeholder umožní podniku zpracovat strategie v souladu s požadavky konkrétní cílové skupiny. Negativní či pozitivní přístup ze strany podniku k zainteresovaným stranám se obvykle promítne do konkrétních důsledků pro podnik s určitým časovým odstupem a může přetrvávat po delší dobu.

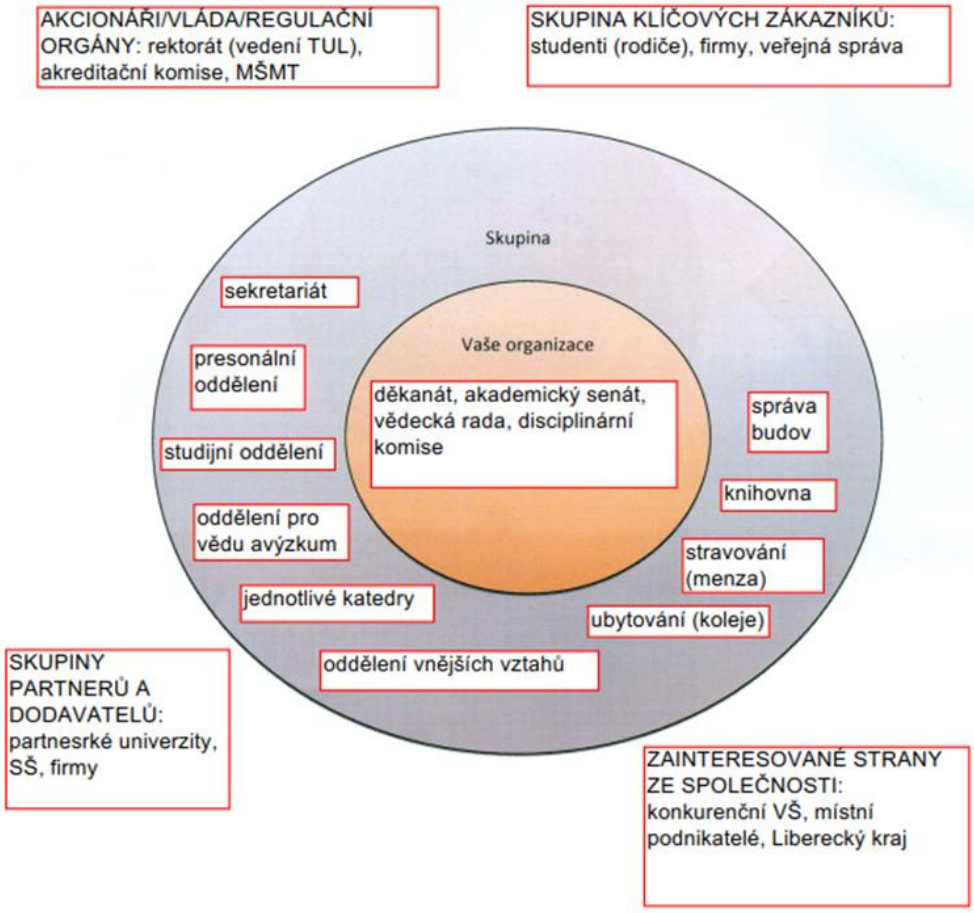
4.1.1 Cíle a měřítka pro přínos projektu

Sestavením projektového týmu by mělo dojít k úvodnímu brainstormingu, díky kterému se podaří shromáždit velké množství nápadů řešení. Základním zdrojem informací jsou univerzitní i fakultní dokumenty (Strategický plán rozvoje TUL do roku 2020 s výhledem do roku 2030, Výroční zpráva o činnosti TUL za rok 2014 a 2015, Statut EF TUL k 29. 1. 2015, Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti TUL a EF TUL na období 2016 – 2020, Výroční zpráva o činnosti EF TUL za rok 2014 a 2015, Šerpa ekonoma: Průvodce nejen pro prváky, webové stránky EF TUL). Tato dostupná data budou graficky a slovně zpracována.

Informace získané díky identifikaci a popisu ZS budou využity při zpracování aktualizace Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti EF TUL. Velmi důležitou skupinou zákazníků jsou studenti. Možnost zaměření se na jejich potřeby by se měla odrazit ve stabilním zájmu uchazečů o studium na EF TUL. Demografický vývoj naznačuje několikaprocentní pokles studentů, což vede ke zvýšené snaze zatraktivnění studia na EF TUL oproti konkurenci. Jedním z kroků by mohlo být vytvoření přívětivého univerzitního prostředí stimulující interakci jednak mezi studenty, ale i interakci mezi studenty a akademickými pracovníky.

4.1.2 Popis projektu

Jelikož chybí širší identifikace a klasifikace zainteresovaných stran, nebylo možné zpracovat strategie na míru požadavků zájmových skupin. S pomocí strategických dokumentů EF TUL a TUL byly identifikovány zainteresované skupiny. Grafické řešení probíhalo využitím a vyplněním schématu mapy zainteresovaných skupin, která byla k dispozici v Pracovním sešitu Cesty k excelenci (Obrázek 2).



Obrázek 2: Mapa zainteresovaných stran
Zdroj: Cesta k excelenci: Pracovní sešit, 2014, s. 6

Naše organizace

Fakulta odpovídá svou strukturou klasickému podnikovému schématu s vlastní autonomií, zároveň však podléhá kontrole ze strany aktivit celé univerzity TUL. Úplný střed tvoří samotná organizace, na kterou působí interní (zevnitř) a externí (zvnějšku) stakeholders. Vedení organizace je složeno z děkanátu, vědecké rady, akademického senátu a disciplinární komise. TUL je pro vedení EF TUL klasickým zaměstnavatelem.

Skupina

Vedení obklopuje několik interních zájmových skupin, které jsou úzce spojeny s aktivitami EF TUL. Fakulta stmeluje a podporuje spolupráci mezi jednotlivými katedrami. Celkově pod vedení EF TUL spadá 7 kateder. Vedení EF je i hlavním hodnotitelem výkonnosti kateder. Profesoři, učitelé a ostatní členové fakulty jsou zaměstnanci TUL a mají tak právo využívat kompletní škálu benefitů, které univerzita nabízí. Mezi tyto patří například univerzitní lékař, univerzitní specializovaná školka nebo každoroční reprezentativní ples

TUL. Rovnocenný etický kodex pro pracovníky TUL, Studentská unie TUL, počítačová síť LIANE a zpravodaj Technické univerzity T-UNI jsou stmelovacími prvky uvnitř organizace. Další benefity poskytuje samotná EF TUL, která umožňuje výzkumné aktivity, otevírá cestu k získání grantů na projekty a snaží se o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Spokojenost pracovníků je na předním místě a tak jsou k dispozici smlouva práce z domova nebo částečné úvazky. Všichni pracovníci EF TUL mohou využívat vnitřní informační systém EFIS. Uvnitř podniku funguje spousta dalších skupin. Pomocnou rukou pro studenty je kancelář studijního oddělení, které se řídí pokyny EF TUL a předává důležité informace ven směrem ke studentům. Dalšími pomocnými orgány jsou sekretariát, personální oddělení, oddělení pro vědu a výzkum, oddělení vnějších vztahů - všechny tyto skupiny fungují na základě nařízení stanovených děkanem EF TUL. Vedlejší procesy spojené s chodem podniku jako jsou menza, úklid, ubytování a knihovna, zaštiťuje TUL bez výpomoci interních firem.

Akcionáři, vláda, regulační orgány

Z vnějšího prostředí na podnik působí 4 rozdílné skupiny. Podle Cesty k excelenci (2014) patří do první skupiny veškeré regulační orgány, kterými mohou být vláda či akcionáři. Z hlediska EF TUL jsou těmito rektorát (vedení TUL), akreditační komise a MŠMT. Úkolem EF TUL vůči rektorátu je poskytování kvalitního vzdělání ekonomického zaměření. Akreditační komise pak sleduje, kontroluje a vyhodnocuje kvalitu vzdělávání. Akreditační komise má právo udělit nebo naopak odeprat akreditaci příslušného vzdělávacího oboru. Univerzita je povinna se řídit Zákonem o vysokých školách, zároveň produkuje vysokoškolské absolventy a vydává Disciplinární řád, který jsou povinni dodržovat studenti TUL. Aktivity ze strany EF TUL vůči MŠMT, jsou produkce absolventů, zapojení se do Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV), zapojení se do projektu IPN KREDO, který se zabývá tvorbou Strategie rozvoje vysokého školství do roku 2030.

Skupina klíčových zákazníků

Přestože je zainteresovaných stran spousta, největší pozornost byla věnována další skupině, kterou jsou klíčoví zákazníci konkrétně studenti. Jedním z důvodů bylo to, že projekt zpracovala studentka EF TUL, která mohla využít svých zkušeností a znalostí získaných v průběhu studia. Dalším důvodem byl očekávaný demografický vývoj a s ním spojený

úbytek studentů, který znamená zvýšení konkurenčního boje mezi univerzitami. Univerzita se snaží naplňovat přání svých zákazníků v podobě poskytnutí plnohodnotného studentského života. Tímto jsou na mysli studentské koleje, bezdrátový internet na všech budovách TUL, menzy, univerzitní lékař, knihovna a spousta volnočasového vyžití. Studenti stejně tak i učitelé mají k dispozici informační systém studijní agendy (dále jen IS STAG). O zkvalitnění a zpříjemňování prostředí na TUL se stará Studentská unie, která pořádá kulturní a společenské události, dlouhodobé projekty, vzdělávací semináře či workshopy. Univerzita má vlastní zpravodaj T-UNI, který je volně dostupný nejen akademickým členům ale i široké veřejnosti. Studenti se speciálními požadavkamy mohou vyhledat pomoc u Akademické poradny a centru podpory TUL. Úkolem EF TUL není pouze poskytování kvalitního vzdělání na bakalářské a magisterské úrovni oboru podnikové ekonomie, nýbrž i další množství výhod. Fakulta nabízí možnost kombinovaného studia či individuální způsob splnění studijních povinností pro studenty se specifickými požadavky. Studenti mohou v průběhu studia sbírat zkušenosti z praxe ať už formou odborných exkurzí nebo vycestováním do zahraničních univerzit díky Erasmus Student Network. Pro zahraniční studenty jsou k dispozici přednášky v anglickém jazyce, které mohou být spojeny i s klasickým prezenčním studiem. Fakulta se podílí i na vydávání vědeckého časopisu E+M Ekonomie a Management. Studenti nejsou jedinou skupinou, která se řadí mezi klíčové zákazníky EF TUL. Fakulta se potřebuje zaměřovat i na sektor firem a veřejné správy, které očekávají produkci odborných absolventů. K dispozici je databáze Praxipolis, kdo které se mohou přihlašovat jak firmy, tak i studenti, nabízející či hledající pracovní příležitost. Projekt OP VK Inprotul monitoruje potřeby trhu práce tak, aby vyučující mohli přizpůsobovat výuku směrem k požadavkům, které veřejný sektor má. Univerzita jednou za rok pořádá veletrh pracovních příležitostí T-Fórum, na kterém se mohou prezentovat firmy, které nabízejí pracovní stáže nebo hledají čerstvé absolventy. Model partnerství se snaží nastavit vztah fakulty s vnějším prostředím, zintenzivnit a zkvalitnit propojení teorie a praxe ve všech možných a smysluplných styčných bodech. EF TUL zřizuje Kancelář analýz a studií, jejímž posláním je podpora aktivní dlouhodobější a systematická spolupráce s podniky. Cílem této spolupráce je propojit činnost Ekonomické fakulty TUL s komerční sférou a firmám nabídnout profesionální služby podložené znalostmi z teoretické roviny. Nabídku zajišťují jednotlivé katedry EF TUL.

Skupiny partnerů a dodavatelů

Třetí skupinou je skupina partnerů a dodavatelů, se kterými fakulta úzce spolupracuje. Střední školy produkují potenciální zájemce o studium na vysoké škole. Pro tyto pořádá fakulta dvakrát do roka den otevřených dveří. Fakulta organizuje i soutěže pro žákovské týmy nebo vysílá své absolventy zpět do svých kmenových škol tak, aby se o fakultě dozvěděli více. Tak, jak jsou firmy klíčovými zákazníky, tak zároveň fungují i jako partneři. Rozvoj vnějších vztahů EF TUL v rámci ČR s organizacemi, institucemi a podniky má na starosti Oddělení vnějších vztahů. Stále populárnějšími jsou podnikatelské snídaně. Fakulta udržuje partnerské vztahy s českými i zahraničními univerzitami, pro které má připravené bilaterálná smlouvy. Spolupracovníkům ze zahraničních univerzit uděluje pamětní medaile a listy. Neposledním partnerem je Evropská unie, která vypisuje velké množství programů cílených na vysoké školy.

Zainteresované strany ze společnosti

Poslední skupinou jsou zainteresované strany ze společnosti, které od fakulty očekávají produkci odborníků. Těmto skupinám je rovněž přístupný den otevřených dveří organizovaný dvakrát ročně. Pro Liberecký kraj zpracovává fakulta různé analýzy. Široká veřejnost má k dispozici webové stránky, může se účastnit akcí pořádaných EF TUL či TUL. Velmi žádanými jsou kurzy celoživotního vzdělávání.

4.2 Projekt 2: Webové stránky EF TUL v anglickém jazyce

K propojení EF TUL se zahraničním prostředím by měly sloužit i cizojazyčné webové stránky, které jsou v dnešní době samozřejmností. Pro zahraniční partnery, potenciální studující či další zájemce neexistuje funkční prostředek on-line komunikace.

4.2.1 Cíle a měřítka pro přínos projektu

Přínosem projektu budou funkční webové stránky EF TUL v angličtině dostupné na adrese www.ef.tul.cz. Díky propagaci fakulty prostřednictvím webových stránek v angličtině by EF TUL měla zvyšovat počet přijíždějících studentů. Ke studentům se tak dostanou

potřebné informace o možnostech studia na EF TUL, o výběru studijních programů a kontaktní údaje na zodpovědné osoby.

4.2.2 Popis projektu

EF TUL získala možnost využít design již funkčních webových stránek Textilní fakulty TUL, které byly v jednotné korporátní grafice TUL. Inovace webových stránek EF TUL tedy probíhala kompletně, jak v českém, tak i v anglickém jazyce. Na samotném začátku proběhlo sestavení projektového týmu, do kterého bylo zařazeno několik členů – supersprávce, redaktoři jednotlivých kateder, proděkani, studijní oddělení. Členové se zabývali analýzou současného stavu webových stránek v anglickém jazyce a informací, které obsahují. Podněty získané od uživatelů byly průběžně zapisovány a prezentovány na společných schůzkách. Komunikace mezi správcem webového portálu probíhala prostřednictvím emailové korespondence i osobně formou setkávání. Byly připraveny informační texty, které přeložila katedra cizích jazyků. Tyto pak správce vkládal na webové stránky. Finální podoba webových stránek v angličtině byla předána ke schválení vedení EF TUL a následně oficiálně zpřístupněna na webovém portálu www.ef.tul.cz.

4.3 Projekt 3: Vytvoření procesní mapy EF TUL a určení vlastníků procesu

Při hodnocení plnění koncepce agilního řízení v rámci modelu Quick Check bylo zjištěno, že není definovaný procesní rámec a zpracována mapa procesů potřebných pro efektivní naplňování strategie. Chybí tak i přístup k definování vlastnictví a odpovědnosti u řízení klíčových procesů.

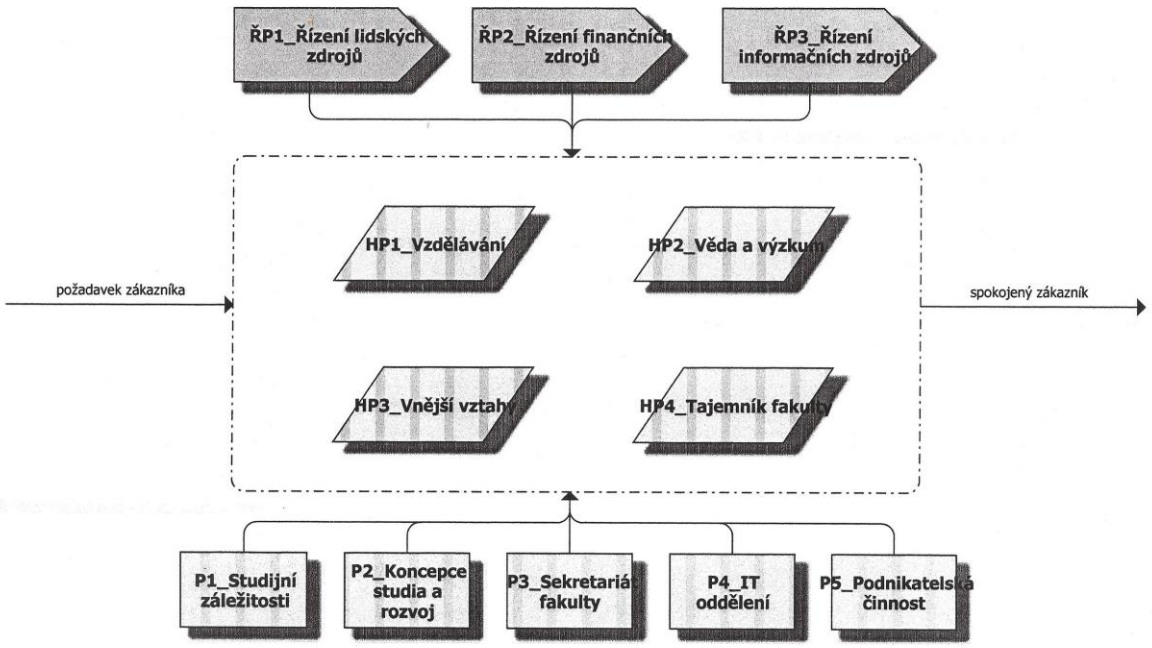
4.3.1 Cíle a měřítka pro přínos projektu

Definování a zmapování klíčových procesů a konkrétní stanovení vlastníků procesů umožní jednoznačně vymezit odpovědnost a posílit tak transparentnost systému řízení. Díky identifikaci zainteresovaných skupin a definování klíčových procesů bude možné

efektivně reagovat na požadavky zainteresovaných skupin a získat tak spokojené a loajální zákazníky. Vedení EF TUL využije výstupy projektu k zefektivnění procesu vzdělávání, vědy a výzkumu, vnějších vztahů a hospodaření fakulty. Grafická procesní mapa by měla definovat hlavní řídicí a podpůrné procesy EF TUL. Ke zpracování procesní mapy bude využito systému SW ORGIS jehož licenci vlastní TUL. Systém ORGIS nabízí propracované metodické postupy, které slouží jako podpora řídicích, organizačních a personálních činností ve firmách všech velikostí a typů.

4.3.2 Popis projektu

Prvním krokem při zpracování projektu bylo definování hlavních řídících a podpůrných procesů na EF TUL, ze kterých byla vytvořena procesní mapa (Obrázek 3).



Obrázek 3: Procesní mapa EF TUL
Zdroj: TURČOK, L. Procesy TUL, s. 1

Procesy byly rozděleny do třech procesních linií na řídící, hlavní a podpůrné. Každý proces byl následně popsán. Popis jednotlivých procesů uvádí cíle, zdroje a definuje vlastníky aktivit.

Proces HP1_Vzdělávání

Proces poskytování kvalitního vysokoškolského vzdělávání na bakalářské a magisterské úrovni byl zařazen mezi procesy hlavní a vedoucím aktivity je děkan. Proces čerpá z několika zdrojů. Lidskými zdroji jsou děkan, proděkani, akademičtí pracovníci, externí spolupracovníci z praxe, kteří zároveň vystupují v pozici dodavatele. Důležitou roli hraje i technické vybavení fakulty jakými jsou výpočetní technika, informační systém ale i nábytek či kvalita osvětlení. Fakulta svůj provoz financuje s pomocí MŠMT, z peněz studentů samoplátců a díky příjmům z kurzů celoživotního vzdělávání. Informační zdroje fakulta poskytuje i získává. Zákazníkem procesu jsou domácí i zahraniční studenti a široká veřejnost. Tyto skupiny požadují vzdělávání, které tvoří vstup. Z procesu vystupují absolventi, závěrečné práce a diplomy. Ukazateli procesu jsou počet přihlášených, přijatých a zapsaných uchazečů v bakalářském a magisterském studiu, vývoj počtu studentů EF TUL, vývoj počtu absolventů v bakalářském, magisterském a doktorském studiu, počet zahraničních studentů, počet zahraničních studentů samoplátců, počet zahraničních studentů v rámci programu Erasmus, počet akademických pracovníků podle pracovišť a jejich kvalifikace.

Proces HP2_Věda a výzkum

Tento hlavní proces má na starosti proděkan pro vědu a výzkum. Cílem vysokoškolské instituce je podpora a rozvoj výzkumu s ohledem na akreditační řízení, fakultní výzkumný záměr, předpisy TUL a metodiku hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů. Proces vychází z širokého spektra lidských zdrojů z řad akademických pracovníků. Technické vybavení opět vystupuje v popředí. Finanční zdroje plynou z děkanátu fakulty (institucionální podpora), z prostředků na specifický výzkum, z účelové podpory nebo se jedná o smluvní výzkum (doplňková činnost). Dodavateli mohou být samotná TUL, fakulty TUL, grantové agentury, Evropské granty, státní správa či partnerské školy. Na druhém konci se nacházejí zákazníci – studenti, zaměstnanci EF TUL, řešitelé projektů, spoluřešitelské subjekty, komerční subjekty. Schválené granty, obhájené doktorské práce, výsledky vědecké činnosti zaměstnanců EF TUL a mnoho dalších tvoří výstupy z procesu. Ukazateli procesu jsou počet podaných domácích a zahraničních projektů, počet úspěšných domácích a zahraničních procesů, počet vydaných publikací dle členění, počet obhájených disertačních prací, objem získaných grantů a projektů.

Proces HP3_Vnější vztahy

Zajištěním správné interakce fakulty s vnitřním a vnějším prostředím se zabývá proděkan pro vnější vztahy, který má k dispozici několik spolupracovníků. Tito jsou lidskými zdroji procesu. Společně s moderním technickým vybavením potřebuje proces ke své realizaci i propagační předměty a materiály. Finanční prostředky rozděluje děkanát fakulty nebo přicházejí společně s projekty. Proces získává informační zdroje od státní správy, partnerských škol, z podnikatelského sektoru, fondu mobility a dalších. Ve funkci dodavatelů vystupují střední školy, fakulty TUL, TUL, absolventi EF TUL a jiné vnější subjekty. Zákazníci očekávají od procesu konečné výstupy formou smluv a dohod s univerzitami a podnikatelskými subjekty, dohod s vyjíždějícími a přijíždějícími studenty, dohod s akademickými a technickohospodářskými zaměstnanci, účasti na vzdělávacích veletrzích, prezentace EF TUL u široké veřejnosti, propagace fakulty na sociálních sítích, či formou propagačních materiálů a předmětů. Ukazateli procesu se stává celkový počet zahraničních studentů, počet zahraničních studentů v rámci programu Erasmus, počet zahraničních studentů samoplátců, analýza zájmu o studium na EF TUL, počet přijatých studentů a jejich výsledky u přijímacích zkoušek a v dalším studiu, počet vyjíždějících studentů na studijní mobilitu, počet vyjíždějících studentů na pracovní stáž, počet přijíždějících studentů na studijní mobilitu, počet vyjíždějících akademických a administrativních pracovníků, počet přijíždějích akademických a administrativních pracovníků, počet vyjíždějích studentů mimo Erasmus, počet Hlavních partnerů a Partnerů EF TUL, počet registrovaných studentů a firem v portálu Praxipolis.

Proces P1_Studijní záležitosti

Podpůrný proces, kterým je podpora studia, má v kompetenci proděkan pro studijní záležitosti. Tento zajišťuje veškerou agendu související se studiem na fakultě. Proděkan funguje společně s pedagogickou referentkou děkanátu EF TUL a zaměstnanci referátu pro studium a vzdělávání. Technickým zdrojem procesu je mimo jiné informační systém STAG. Finanční zdroje plynou z děkanátu fakulty a z interních projektů. Zdrojem informací jsou státní správa, děkanát EF TUL, rektorát TUL a informační systém STAG. Vstupem do procesu obvykle bývá žádost o poskytnutí vzdělávání (přihláška ke studiu) nebo žádost o poskytnutí informace. Ukazateli jsou počet přihlášek, počet přijatých a zapsaných studentů, celkový počet studentů během studia, počet absolventů, neúspěšnost studentů po prvním roku studia, počet bakalářských a diplomových prací.

Proces P2_Koncepce studia a rozvoj

Zabezpečování optimálních podmínek pro poskytování vzdělávání a rozvoj fakulty je dalším podpůrným procesem, který má na starosti proděkan pro koncepci studia a rozvoj. Proděkan má k dispozici asistentku a dále mu pomáhají zaměstnanci studijního oddělení a děkanátu. Všichni pracují s informačním systémem STAG. Finance poskytuje děkanát, projektová činnost a rektorát. Informačními zdroji jsou státní správa, webové stránky akreditační komise, rektorát TUL, informační systém STAG, studijní a zkušební řád. Do procesu vstupují vyhlášky MŠMT, standardy akreditační komise, předpisy rektorátu, příkazy proděkana pro koncepci studia a rozvoje, příkazy a směrnice děkana. S procesu poté vycházejí akreditační spisy, právní normy, statuty, předpisy a studijní plány. Ukazatelem jsou počet přihlášek, počet přijatých studentů, počet nastoupených studentů ke studiu, kvóty profesorů a docentů pro akreditaci, počet financovaných studentů, počet úspěšně / neúspěšně akreditovaných studijních oborů.

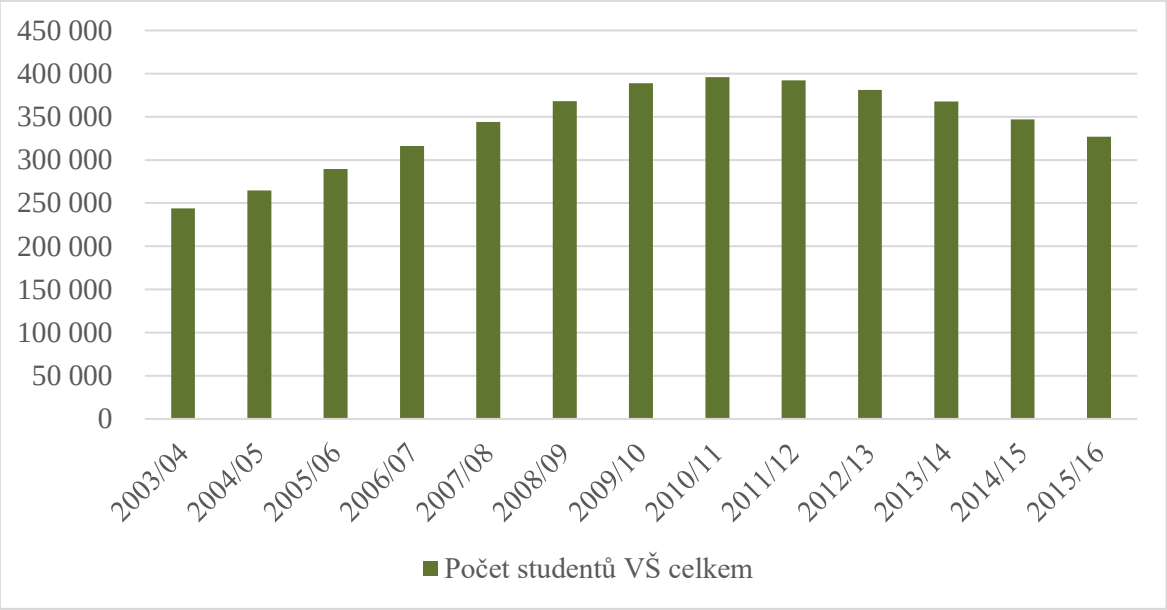
4.4 Ekonomické zhodnocení indikátorů jednotlivých projektů

Při sestavování ekonomického zhodnocení bylo potřeba se zamyslet nad indikátory v jednotlivých projektech a pokud možno pokusit se je finančně vyhodnotit.

4.4.1 Stabilizace celkového počtu studentů

Podle Rámce rozvoje vysokého školství do roku 2020 (2014) bude největší výzvou pro vysoké školy prudký pokles uchazečů způsobený demografickým vývojem. Nastává tak otázka, jak efektivně zajišťovat kvalitní vzdělávání, když stagnace případně úbytek počtu studentů znamená nižší příspěvek ze strany MŠMT.

Vývoj počtu studentů zachycuje graf (Obr. 4) zpracovaný s pomocí údajů Českého statistického úřadu (2016). Nejvyšší množství zapsaných studentů bylo v akademickém roce 2010/2011, kdy se číslo vyšplhalo na počet 395 979. Po tomto roce začal trend postupně klesat až na počet 326 909 studentů akademického roku 2015/2016. Tento jev je důsledkem záporného přírůstku počtu obyvatel od roku 1994, který podle průběžných statistik dosahoval záporných čísel až do roku 2002.



Obrázek 4: Celkový počet studentů VŠ
Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí údajů Českého statistického úřadu

Pravidla pro poskytování příspěvku a dotací veřejným vysokým školám zveřejňuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2016). TUL získává 2,2 % z celkového množství rozpočtového příspěvku pro rok 2016. Pro výpočet první části příspěvku za prvních sedm měsíců jsou rozhodné počty studentů, kteří prokázali nárok na sociální stipendium k datu 31.01.. Výše tohoto příspěvku činí 1 620 Kč měsíčně za studenta. Zbývající tři měsíce rozpočtového roku získá škola měsíčně 2 480 Kč za studenty, kteří prokáží nárok na sociální studium do 30.06.. Výpočet se na závěr očisťuje o průměrný nárůst / pokles počtu studentů vysoké školy.

Cíl: Celkový počet studentů poklesne v roce 2016 max. o 7 % oproti roku 2015 v souladu s předpokládaným demografickým vývojem.

Ukazatel: Počet studentů v roce 2015 a 2016.

Stav k 31. 12. 2015 byl 1443.
Plánovaný stav k 31. 12. 2016 by měl být vyšší než 1343.

Aktuální stav k 31. 12. 2016 byl 1348 studentů. V souladu s očekávaným demografickým vývojem byl stanovený cíl dosažen. Na konci roku 2016 studovalo na EF TUL o 95

studentů méně než v předchozím roce, což splňuje 7 % toleranci poklesu s ohledem na demografický vývoj.

4.4.2 Přívětivé studijní prostředí

Studující jsou klíčovými zákazníky. Přívětivé univerzitní prostředí stimuluje interakci jednak mezi studenty, ale i interakci mezi studenty a akademickými pracovníky. Pozorováním byla zjištěna potřeba vytvořit přívětivé zázemí, kde mohou trávit čas mezi výukovými bloky, případně čas čekání na zkoušky, konzultace.

Ukazatel: Počet vytvořených studijních zón v budově H (sídlo EF TUL). V plánu 4 zóny.

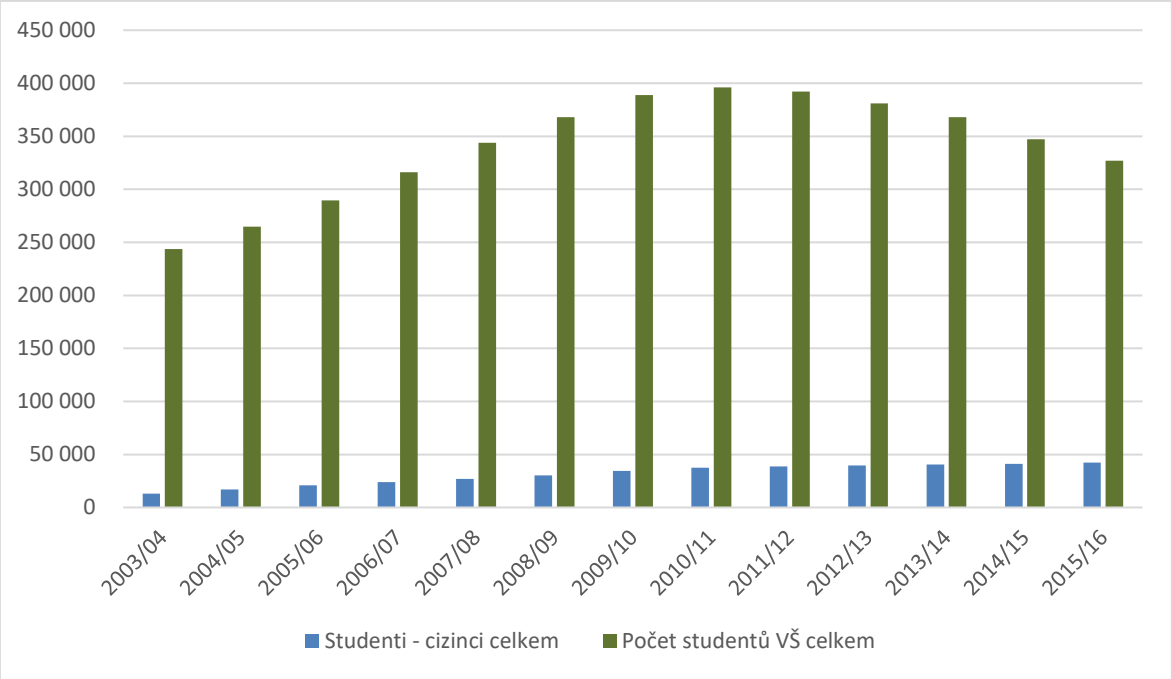
Stav k 31. 12. 2015 byl 0 studijních zón.
Plánovaný stav k 31. 12. 2016 by měl být 4 nové studijní zóny.

Aktuální stav k 31. 12. 2016 byl 5 nových studijních zón. Stanovený cíl byl dosažen.

4.4.3 Zvýšení počtu zahraničních studentů samoplátců

Překlad webových stránek do anglického jazyka by měl pomoc propojit školu se zahraničím. K cizojazyčným studentům se tak dostanou potřebné informace, které při svém rozhodování o volbě studia potřebují zjistit.

V porovnání s klesajícím tempem počtu domácích vysokoškolských studentů je zřejmé, že počet zahraničních studentů na VŠ stále roste (Obr. 5). V akademickém roce 2014 / 2015 bylo na VŠ zapsáno 41 007 zahraničních studentů, což znamenalo 11,8 % z celkového počtu studujících VŠ na českém území, v následujícím akademickém roce 2015 / 2016 již 42 220 studentů, 12,9 % z celkového počtu studujících.



Obrázek 5: Vývoj počtu zahraničních v porovnání s českými
Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů Českého statistického úřadu

V anglickém jazyce má EF TUL akreditován obor Business Administration, který je součástí bakalářského i navazujícího magisterského programu Economics and Management. Studium v cizím jazyce realizuje škola za poplatek. Poplatek za studium na EF TUL je stanoven na 3 500 USD za jeden akademický rok bakalářského či magisterského programu. V porovnání s poplatky na zahraničních univerzitách je poplatek za poskytnutí vzdělávání pro cizince dobře dostupný.

Ukazatel: Počet přijíždějících studentů – samoplátců ze zahraničí.

Stav k 31. 12. 2015 byl 2 studenti ze zahraničí.
Plánovaný stav k 31. 12. 2016 by měl být 15 studentů ze zahraničí.

Z důvodu průtahů při vyřizování studijních víz bylo k 31. 12. 2016 zapsáno ke studiu pouze 6 samoplátců z Indie. Dalších několik zahraničních studentů bylo v procesu vyřizování víz a očekával se jejich příjezd.

4.4.4 Získání ocenění Národní ceny kvality

Programy Národní ceny kvality ČR mají za cíl veřejně ocenit podniky, které systematicky zlepšují kvalitu všech svých činností. Zapojení se do programu přináší organizaci velkou řadu přínosů:

- organizace se naučila provádět systematické sebehodnocení,
- realizace 3 projektů zlepšování má pozitivní dopad na chod organizace,
- zisk národního ocenění vydané SOK „Perspektivní organizace/firma“ platné na 3 roky,
- zisk mezinárodního ocenění „Committed to Excellence“ platné na 2 roky,
- zveřejnění úspěchu získání ocenění,
- zvýšení image a zlepšení pověsti školy.

Z pohledu finančního vyhodnocení s sebou zisk ocenění přináší především společenský přínos. Pro projektové týmy, které pracují na získání ocenění, je to obrovská satisfakce a zároveň i povzbuzení pro další činnost.

5 Výsledky a vlastní návrhy řešení

Úvodní myšlenkou aplikace modelu bylo zhodnocení postavení podniku, odhalení slabších oblastí a díky projektům vylepšit stanovené procesy. Všechny tři projekty se podařilo zrealizovat podle předem stanovaného plánu.

5.1 Projekt 1: Identifikace zainteresovaných stran

Během charakterizování zainteresovaných stran byli jako velmi důležitá skupina zákazníků identifikováni studenti. Prognóza odvozená na základě demografického vývoje obyvatelstva poukazuje na problematiku úbytku celkového počtu vysokoškolských studentů a zvýšení konkurenčního tlaku mezi univerzitami. Cílem EF TUL je stabilizace celkového počtu studentů s ohledem na demografický vývoj. Tento cíl se s porovnáním akademických roků 2014 / 2015 a 2015 / 2016 podařilo naplnit.

U této klíčové skupiny zákazníků se jako smysluplné jeví vypracování detailnějšího rozdělení studentů domácích a zahraničních. Další doporučení u tohoto segmentu zákazníků je specifikace aktivit směrem k potenciálním, stávajícím studentům a k absolventům.

Aby mohla fakulta konkurovat ostatním školám, potřebuje ustavičně pracovat na vylepšování svých služeb vůči zainteresovaným skupinám. Jedním z dalších ukazatelů naplňování potřeb zákazníků bylo vytvoření přívětivého studijního prostředí. Počet studijních zón byl na začátků nulový. Po ukončení projektu vzniklo 5 nových studijních zón.

Ukazatelem spokojenosti je hodnocení kvality výuky studenty. Jako vhodné se jeví hodnocení dvakrát ročně (únor a červen). Zpětnou vazbou pak bude revize dokumentu. Dokument Zainteresované skupiny by měl být pravidelně aktualizován minimálně jednou za rok. Následný počet provedených změn v dokumentu poukazuje na snahu se neustále zlepšovat. Dále by měla probíhat každoroční aktualizace Dlouhodobého záměru EF TUL s ohledem na nově zjištěné skutečnosti a aktualizaci dokumentu zainteresované skupiny.

Výstupem projektu by mohlo být vytvoření komunikačního plánu, který by usnadňoval komunikaci se zainteresovanými stranami. Výhodou plánu je zpřehlednění a zvýšení efektivity předávání informací. Příjemci informací (zainteresované strany) jsou díky projektu přehledně identifikováni. Zbývalo by vymyslet, jaké informační kanály použít a v jakém časovém intervalu provádět.

Z pohledu studentky prezenčního studia by autorka práce ocenila jako další krok ke zlepšení zrušení papírových Výkazů o studiu. Studium bakalářských a magisterských programů se uskutečňuje způsobem kreditového systému. Každý předmět, který je uveden ve studijním programu, je ohodnocen určitým počtem kreditů. Počet kreditů vyjadřuje míru obtížnosti a nároků, které jsou na studenty v určitém předmětu kladeny. Studijní řád TUL (2016) definuje pravidla zapisování a plnění předmětů. Student je povinnen si nejprve sestavit svůj studijní plán předběžným zápisem do IS STAG. Na počátku každého akademického roku si student dále zapisuje všechny předměty do svého výkazu o studiu. Tím celý proces ještě nekončí. Student má povinnost předložit výkaz o studiu ve výpsaných termínech studijnímu oddělení, které mu zápis úředně potvrdí. Základní formou kontroly studia jsou zápočet, klasifikovaný zápočet, zkouška, souborná zkouška a státní zkouška. Údaje o studijních výsledcích všech forem kontroly studia jsou povinně evidovány v zápočtovém nebo zkouškovém katalogu a v IS STAG nejpozději do 15 dnů po udělení zápočtu nebo vykonání zkoušky. Student je povinen vyhledat svého zkoušejícího a nechat si zapsat svůj výsledek do výkazu o studiu. Výsledek či známka jsou tedy evidovány celkově třikrát – elektronicky v IS STAG, písemně v katalogu a dále ve studentském výkazu. Zrušením výkazů o studiu by ubyla práce studijnímu oddělení, zkoušejícím i studentům.

5.2 Projekt 2: Webové stránky EF TUL v anglickém jazyce

Koncovým produktem projektu jsou plně funkční webové stránky v angličtině přístupné na internetu. Ukazatelem jsou počty přístupů na webové stránky.

Rostoucí trend počtu zahraničních studentů by EF TUL mohla využít jako náhradu za úbytek studentů domácích. V tomto směru má škola ještě velmi velké rezervy, zároveň i velký potenciál ke zlepšování.

Na základě zpětné vazby uživatelů budou stránky upravovány a aktualizovány. Uživatelé ze strany zaměstnanců a studentů budou osloveni anketou, ve které se budou moci vyjádřit k funkčnosti webových stránek. K řešení akutních problémů bude určena zodpovědná osoba (help desk).

Dalším cílem a zároveň měřitelným ukazatelem by mohla být navázání nových kontaktů se zahraničními univerzitami nebo zahraničními firmami. K nejvýznamnějším zahraničním partnerům momentálně patří univerzity ve švýcarském St. Gallenu, anglickém Huddersfieldu a německé Žitavě.

5.3 Projekt 3: Vytvoření procesní mapy EF TUL a určení vlastníků procesu

Díky zpracování mapy procesů je možné definovat a dokumentovat rámce klíčových procesů potřebných pro efektivní naplňování strategie EF TUL. Procesní mapa současně určuje vlastníky klíčových procesů, kteří nesou zodpovědnost za konkrétní postupy.

EF TUL by se měla podílet na vytvoření univerzitního týmu pracovníků. Každý proces by měl mít svého proškoleného pracovníka, který bude ovládat nejen procesy, ale i systém jejich vazeb, kritérií fungování, kvalitu, způsoby měření a optimalizace. Důraz by měl být kladen na skutečný výkon činností a jejich výsledky před důrazem na formální nároky.

5.4 Ocenění Národní ceny kvality

Získání ocenění je symbolem úspěchu, ale v žádném případě to neznamená konec procesu zlepšování. Ocenění by měla organizace vnímat jako jisté potvrzení toho, že se nachází na správné cestě dlouhodobého procesu neustálého zlepšování.

EF TUL zatím nedisponuje personálními kapacitami, které by se mohly přípravě na průběžnou validaci věnovat. Proces zlepšování by měl však v organizaci probíhat neustále i bez ohledu na ocenění. Dalším krokem o stupeň výš by pro podnik mohl být program EXCELENCE - Perspektivní organizace.

Závěr

Cílem diplomové práce byla implementace Modelu excelence EFQM, konkrétně programu START Europe, na EF TUL. Podstatou programu je pochopení uceleného procesu sebehodnocení. EF TUL použila sebehodnotící model Quick Check, který vyžaduje základní znalosti principů Modelu excelence EFQM. Model prošetřil situaci uvnitř organizace. Následné projekty byly vypracovány na základě identifikovaných slabých stránek v rámci sebehodnocení. Účastníci projektů se tak naučili využívat principů excelentního řízení a pracovali na akčních plánech zlepšování, které měly smysl.

První projekt se zabýval identifikací zainteresovaných stran. Největší pozornost byla věnována skupině klíčových zákazníků - studentům. MŠMT poskytuje příspěvek a dotace veřejným vysokým školám na základě počtu studentů. Demografický vývoj poukázal na klesající trend počtu nových uchazečů. V zájmu školy je poskytování nejen kvalitního vzdělávání nýbrž i spousta dalších benefitů navíc, kterými jsou mimo jiné i vytváření přívětivého studijního prostředí.

Zdrojem finančních přijmů jsou pro fakultu zahraniční studenti samoplátci, kteří by mohli vyrovnávat klesající trend počtu studentů domácích. Na tyto byl cílen druhý projekt, překlad webových stránek EF TUL do anglického jazyka. Pro partnery, potenciální studující či další zájemce ze zahraniční neexistoval funkční zdroj informací na internetu. Inovace webových stránek proběhla kompletně v české i anglické podobě. EF TUL využila nabídku převezetí designu již funkčních webových stránek Textilní fakulty TUL.

Absence definovaného procesního rámce snižuje efektivitu řízení procesů uvnitř organizace. Poslední projekt se zaměřoval na zpracování mapy procesů potřebných pro efektivní naplňování strategie. Mapa byla vypracována s pomocí systému SW ORGIS jehož licenci vlastní TUL.

Odborný validátor ohodnotil navržené akční plány zlepšování a průběh procesu sebehodnocení. Implementace Modelu EFQM byla úspěšně dotažena do konce. EF TUL získala ocenění Národní ceny kvality ČR s platností na tři roky.

Získání ocenění by mělo být vnímáno pracovníky jako určitý druh satisfakce a motivace do další práce. Podle doporučení od validátora by měla škola jasně určit, kdo a jak často bude akční plány zlepšování přebírat a průběžně aktualizovat. V rámci oceňování by mohl být pro školu další výzvou program EXCELENCE, který vychází z plné verze mezinárodního Modelu excelence EFQM.

Seznam použité literatury

CSQ, 2012. *Centrum excelence* [online]. Praha: Česká společnost pro jakost, [vid. 2012-11-15]. Dostupné z: http://www.csq.cz/cs/centrum-excelence.html.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Cesta k excelenci: Pracovní sešit.* ©EFQM 2013 rev. 2014.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Cesta k excelenci: Prezentace.* ©EFQM 2013 rev. 2014.

BABAK, J. a M. MAHDI SEIFI. Investigating the Effective Factors of Total Quality Management (TQM) and its Impact on Institutional Performance. *International Journal of Computer Science and Information Security.* Pittsburgh: L J S Publishing, 2016, roč. 14, č. 12, s. 937-948. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

BLIŠŤANOVÁ, L. *Hodnocení kvality školy pomocí metody EFQM Základní škola Česká ves.* Olomouc, 2010. 63 s., 29 s. příl. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.

DIVOKÁ, E. *Hodnocení výkonnosti podniku.* Brno, 2013. 81 s., 10 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

EFQM, 2013. *What is excellence?* [online]. European foundation for quality management, [vid. 2013-10-10]. Dostupné z: http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence.

EFQM, 2013. *Quick Check: User Guide – EFQM Model 2013 Version* [online]. Belgium: European foundation for quality management, 2012. Dostupné z: http://www.efqm.org/sites/default/files/quick_check_2013_user_guide.pdf.

EF TUL, 2015. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační a další tvůrčí činnosti Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci na období 2016 – 2020* [online]. Liberec: Ekonimická fakulta TUL, [vid. 2015-11-05]. Dostupný z: http://www.ef.tul.cz/upload/files/dz_ef_2016_2020_na_web.pdf.

FIALOVÁ, K. *Management jakosti ve vybranné střední škole.* Brno, 2009. 62 s. Bakalářská práce. Mendělova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.

Financování vysokých škol - rok 2016 [online]. 2017. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/financovani-vysokych-skol-2016.

GOFF, L. *The PDCA Handbook: Everything you need to know about PDCA*. Brisbane: Emereo Pty Limited, 2016. ISBN 978-14-89-12459-3.

MOLL A. *Excellence-Handbuch: Grundlagen und Anwendung des EFQM Excellence Modells*. Düsseldorf: Symposion Publishing, 2013. ISBN 978-386-3294-526.

MŠMT, 2016. *Aktualizace Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol pro rok 2017* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, [vid. 2016-05-31]. Dostupný z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/aktualizace-dlouhodobeho-zameru-pro-oblast-vysokych-skol-pro-1.

Národní cena kvality České republiky: Model START. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02197-1. Dostupné také z: http://www.sokcr.cz/images/stories/download/Model%20START%202009%20pdfwww.pdf.

Národní cena kvality České republiky: Model START PLUS. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2. Dostupné také z: http://www.sokcr.cz/images/stories/download/model_start_plus.pdf.

Národní cena kvality České republiky. [online]. 2016. Praha: Sdružení pro oceňování kvality. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/aktualni-informace.

NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

NENADÁL, J. Comprehensive quality assessment of Czech higher education institutions. *International Journal of Quality and Service Sciences.* 2015, 7(2/3): 138-151. ISSN 1756-6690. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

PEČINKOVÁ, P. *Návrh využití hodnotících nástrojů modelu EFQM na PEF.* Brno, 2012. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.

PORTER, L. a S. TANNER. *Assessing business excellence*. 2nd ed. Amsterdam: Routledge, 2012. ISBN 11-364-2789-9.

Programy START, START Plus a START Europe v Národní ceně kvality ČR: Model START EUROPE. *Rada kvality ČR* [online]. Česká republika: Národní informační středisko podpory kvality, 2014 [cit. 2016-09-10]. Dostupné z: http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus/modely-start-a-start-plus.

Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020. [online]. 2014. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/ramec_vs.pdf.

Statistiky: Vysoké školy [online]. 2016. Český statistický úřad. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/cizinci/vysoke-skoly.

STATUT program START EUROPE: podnikatelský, veřejný sektor [online]. 2015. Praha: Rada kvality ČR, [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: http://www.npj.cz/images/soubory/NCK%20%C4%8CR_START%20EUROPE_STATUT%202015.pdf.

Strategický plán rozvoje Technické univerzity v Liberci do roku 2020 s výhledem do roku 2030. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014.

TURČOK, L. *Procesy TUL*. Liberec, 2014. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

Úplné znění studijního a zkušebního řádu Technické univerzity v Liberci [online]. 2016. Technická univerzita Liberec. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: http://www.ef.tul.cz/studenti/studijni-predpisy.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Seznam příloh

Příloha A Quick Check EF TUL 60

Příloha A Quick Check EF TUL

Č.	Základní koncepce	Přístup	Pomocný bod	Popis přístupu	Souč. stav	Strat. význam	Obtížnost	Body	Činnost zlepšování
1	Trvalé dosahování vynikajících výsledků	Proces podnikatelského plánování	Přístup, který používáte k prioritizaci a plánování Vašich budoucích aktivit, v souladu s potřebami a očekáváními Vašich zainteresovaných stran.	• P Plán budoucích aktivit je součástí dlouhodobého záměru EF TUL. • D Jsou stanoveny prioritní aktivity, zodpovědné osoby a termíny jejich plnění v souladu s potřebami a očekáváními zainteresovaných stran. • C Plnění aktivit je průběžně kontrolováno. • A Plán aktivit je pravidelně aktualizován.	2	4	1	7	Proces podnikatelského plánování je součástí dlouhodobého záměru EF TUL, který je průběžně aktualizován.
2	Trvalé dosahování vynikajících výsledků	Proces stanovování cílů	Přístup, který používáte ke stanovování cílů výkonnosti u Vašich klíčových ukazatelů výkonnosti (finančních i nefinančních), v souladu s potřebami a očekáváními zainteresovaných stran.	• P KPI jsou stanoveny v dlouhodobém záměru EF TUL • D KPI jsou měřeny a vyhodnocovány vedením EF TUL. • C Dosažená úroveň KPI je porovnávána s plánem. • A KPI jsou aktualizovány v smyslu trvalého zlepšování.	2	4	1	7	Proces stanovování cílů je součástí dlouhodobého záměru EF TUL, který je průběžně aktualizován.

3	Trvalé dosahování vynikajících výsledků	Vyvažování potřeb zainteresovaných stran	Přístup, který využíváte k vyvažování potřeb a očekávání různých zainteresovaných stran, s cílem dosáhnout vhodné kombinace finančních i nefinančních strategií a cílů.	• P Počet přijímaných studentů je plánován. • D Počty zájemců o studium jsou sledovány. • C Počty přijatých studentů jsou porovnávány (převis poptávky). • A Počty přijatých studentů jsou aktualizovány i dle požadavků trhu a podniků.	3	5	2	10	Sledování prognóz demografického vývoje a iniciativy MPSV Práce 4.0 a přizpůsobení se těmto trendům.
4	Vytváření hodnoty pro zákazníky	Řízení vztahů se zákazníky	Přístup, který jste vyvinuli pro odhalování a naplňování potřeb a očekávání Vašich zákazníků.	• P Potřeby a očekávání zákazníků jsou definovány v v dlouhodobém záměru EF TUL. • D Hodnoty jsou sledovány. • C Hodnoty sou porovnávány. • A Hodnoty jsou aktualizovány.	2	4	2	8	Sledování vnímané hodnoty EF TUL jejími studenty a průběžné vyhodnocování.
5	Vytváření hodnoty pro zákazníky	Kontakt se zákazníky	Přístup využívaný k tomu, aby všechny požadavky zákazníků (včetně stížností) byly efektivně zaznamenávány a řešeny.	• P EF TUL má vypracované postupy pro řešení požadavků zákazníků. • D Postupy jsou sledovány. • C Výsledky jsou porovnávány • A Postupy jsou aktualizovány.	3	4	3	10	Vytvoření funkčního vztahu s absolventy EF TUL pomocí kompletace databáze absolventů a jejího efektivního využívání.

6	Vytváření hodnoty pro zákazníky	Průzkum u zákazníků	Přístup, který Vám umožňuje sběr strukturovaných dat o vnímání zákazníků, která slouží k přezkoumání Vašeho systému řízení vztahů se zákazníky.	• P Vytvořena metodika hodnocení kvality výuky prostřednictvím EFIS. • D Data jsou průběžně sbírána. • C Získané hodnoty jsou porovnávány. • A Jsou přijímána opatření k zlepšení kvality výuky.	3	5	2	10	Vzhledem k tomu, že i přes existenci metodiky stále chybí zpětná vazba (respondent nezná výsledky šetření), je zde potenciál k vytvoření projektu zlepšování.
7	Vedení na základě vize, inspirace a integrity	Jasná vize, poslání a hodnoty	Přístup, který používáte pro definování a přezkoumávání vize, poslání a hodnot organizace.	• P Vize, poslání a hodnoty organizace jsou definovány. • D Probíhá sdílení vize. • C Vize je přezkoumávána. • A Vize, poslání a hodnoty organizace jsou aktualizovány.	2	4	2	8	Sdílení vize neprobíhá v požadovaném rozsahu.
8	Vedení na základě vize, inspirace a integrity	Vyhodnocování KPI, přezkoumání vedením	Přístup, který využíváte k pravidelnému přezkoumávání výkonnosti oproti plánovaným hodnotám a schválení odpovídajících činností zlepšování.	• P Je vytvořen organizační řád EF, jako jeden z vnitřních předpisů fakulty (součást Statutu EF TUL). • D KPI jsou sledovány. • C KPI jsou porovnávány. • A KPI jsou aktualizovány.	2	4	1	7	Přezkoumávání výkonnosti je součástí dlouhodobého záměru EF TUL, KPI jsou průběžně aktualizovány.

9	Agilní řízení	Definovaný procesní rámec, mapa procesů	Přístup, který využíváte pro definování a dokumentování rámce klíčových procesů potřebných pro efektivní naplňování strategie.	• P Není definován. • D • C • A	5	5	1	11	Vzhledem k tomu, že nebyl doposud definován procesní rámec, jeví se vytvoření procesní mapy jako potenciální projekt zlepšování.
10	Agilní řízení	Určení vlastníků procesů	Přístup, který využíváte k definování vlastnictví a odpovědnosti u řízení klíčových procesů.	• P Není definováno. • D • C • A	5	5	1	11	Vzhledem k tomu, že nebyli doposud definováni vlastníci procesů, jeví se vytvoření procesní mapy jako potenciální projekt zlepšování.
11	Agilní řízení	Systém zlepšování procesů	Přístup, který využíváte k identifikování, prioritizování a implementaci zlepšení procesů a monitorování, zda mají zlepšení požadovaný dopad na účelnost a účinnost.	• P Existuje směrnice a opatření děkana. • D KPI jsou sledovány. • C KPI jsou porovnávány. • A KPI jsou aktualizovány.	3	3	2	8	Systém zlepšování procesů je součástí dlouhodobého záměru EF TUL, KPI jsou průběžně aktualizovány.
12	Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků	Proces hodnocení pracovníků	Přístup, který využíváte ke stanovování individuálních nebo týmových cílů a přezkoumání a zlepšování výkonnosti pracovníků.	• P Existuje směrnice a opatření děkana. • D KPI hodnoty jsou sledovány. • C KPI jsou porovnávány. • A KPI jsou aktualizovány.	2	4	1	7	Bude připraven nový kariérní řád (bude i vyžadován novým zákonem o VŠ)

13	Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků	Zaměstnanecký průzkum	Přístup, který používáte pro strukturovaný sběr dat o vnímání pracovníků, která dále využíváte k přezkoumání politik a procesů v oblasti HR.	• P Vytvořena metodika. • D Sběr dat dle metodiky probíhá. • C Vyhodnocuje se. • A Chybí zpětná vazba.	3	3	2	8	Je nutné podávat zaměstnancům EF TUL důslednější zpětnou vazbu v oblasti hodnocení politiky a HR procesů.
14	Využívání kreativity a inovací	Benchmarkingová strategie	Přístup, který používáte k porovnávání účinnosti a účelnosti Vašich klíčových procesů a přístupů s vhodnými externími benchmarky.	• P Probíhá dle metodiky RIV. • D Hodnoty jsou sledovány. • C Hodnoty jsou porovnávány. • A Hodnoty jsou aktualizovány.	5	4	1	10	Chybí systematické porovnávání s konkurencí, kromě oblasti RIV, kde existuje a je prováděno. Nutno stanovit benchmarky.
15	Využívání kreativity a inovací	Strategie řízení znalostí	Přístup, který využíváte k tomu, abyste zajistili, že lidé uvnitř i vně Vaší organizace mají přístup k přesným, spolehlivým a aktuálním informacím, které umožňují efektivní uplatňování Vašich klíčových procesů a dosahování Vašich strategických cílů.	• P Existují standardní komunikační prostředky (web TUL, zápisy z kolegia děkana…) • D Přístup k informacím v ČJ je funkční • C Pro zahraniční partnery neexistuje funkční prostředek • A návrh na vytvoření anglické mutace webu EF TUL	3	5	3	11	Projekt zlepšování – vytvoření webu EF TUL v anglické verzi pro partnery ze zahraničí a studenty ze zahraničí studujících na EF TUL.

16	Využívání kreativity a inovací	Průzkumy a analýzy trhu	Přístup, který využíváte k monitorování změn a úrovní výkonnosti v externím prostředí, ve kterém Vaše organizace působí.	• P Použití externích nástrojů (data ČSÚ), databáze PRAXIPOLIS • D Změny jsou sledovány. • C Odchylky jsou porovnávány. • A KPI jsou aktualizovány.	2	4	1	7	
17	Rozvíjení schopností organizace	Pravidla pro nákup	Přístup, který využíváte k účinnému a účelnému získávání externích výrobků a služeb, které Vaše organizace potřebuje k tomu, aby dosahovala svých strategických a operativních cílů.	• P Pravidla a postupy jsou dány vnitřními předpisy TUL v souladu s legislativou. • D Změny jsou sledovány. • C Změny jsou vyhodnoceny. • A Pravidla a postupy jsou aktualizovány.	2	3	2	7	Pravidla pro nákup jsou řešena centrálně na rektorátu TUL (oddělení veřejných zakázek).
18	Rozvíjení schopností organizace	Politiky a postupy v oblasti partnerství	Přístup, který využíváte k identifikaci, vytváření a rozvoji vztahů s externími partnery, jejichž klíčové výrobky a služby se doplňují s Vašimi.	• P Vytvořen model partnerství. • D Uzavření smlouvy s partnery EF TUL. • C Kontrola plnění podmínek smluv. • A Smlouvy jsou aktualizovány.	2	3	2	7	
19	Vytváření trvale udržitelné budoucnosti	Environmentální politika	Přístup, který používáte ke zjišťování, řízení a minimalizaci negativního dopadu Vaší činnosti na životní prostředí.	• P Vytvořené vnitřní směrnice v souladu platnou legislativou. • D KPI jsou sledovány. • C KPI jsou porovnávány. • A KPI jsou aktualizovány.	5	3	1	9	

20	Vytváření trvale udržitelné budoucnosti	Politika CSR	Přístup, který jste přijali k odhalování a maximalizaci Vašeho přínosu pro společnost (lokálně nebo globálně)	• P Politika CSR je součástí dlouhodobého záměru TUL. • D Přístupy jsou sledovány. • C Přístupy jsou porovnávány. • A Přístupy jsou aktualizovány.	2	3	2	7	TUL založila školku pro děti zaměstnanců, nabízí částečné úvazky, zaměstnává hendikepované občany, nabízí vzdělávání seniorům v rámci univerzity 3. věku.