

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Sebehodnocení organizace podle Modelu excellence EFQM

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2018

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Klara Fousková /MF 21, MF 15

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Pavla Kubová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. září 2018

**PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je na základě sebehodnocení organizace veřejné správy podle Modelu excelence EFQM formulovat akční plán zlepšování ve společnosti.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část je vypracována na základě rešerše literárních a internetových zdrojů. Byla použita obsahová analýza, díky níž bylo možné zpracovat teorii nutnou pro sestavení prakticko-metodologické části. V praktické části byla zpracována sebehodnotící zpráva organizace. Další metodou, která byla využita zejména v praktické části je modelování činnosti organizace v kontextu metodiky Modelu excelence EFQM Data a informace získaná prostřednictvím workshopů a dotazníků přímo z činnosti organizace byla srovnávána s metodikou Modelu excelence EFQM a sestavena sebehodnotící zpráva (úroveň hodnocení). Další metodou, která byla využita při sebehodnocení je syntéza, kdy byl definován stav hodnocení podle metodiky RADAR.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Organizace v rámci hodnocení podle Modelu excelence EFQM může dosáhnout maximálně 1000 bodů. Dosažených **513 bodů**, které získala organizace, znamená excelentní výsledek organizace na její cestě k excelenci.

4. Závěry a doporučení:

Management organizace si plně uvědomuje, že kvalifikovaní, motivovaní pracovníci jsou alfou a omegou společnosti a vytvářejí tak přidanou hodnotu organizace. Dobré zvládnutí komunikačních dovedností má významný vliv na požadované dosažení vyšší úrovně získané zpětné vazby od zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců dosahuje nízkého procenta návratnosti (30 %), tento vzorek není dostatečně vypovídající. Pravidelné opakování hodnocení, včetně zvýšení získání zpětné vazby od zaměstnanců je příležitostí pro zlepšení rozvíjení potenciálu zaměstnanců, včetně budování kultury excelence.

Významná je pro organizaci orientace na hlavní zainteresovanou stranu občany. Další rozvoj přístupů pro sběr a zpracování podrobnějších informací o potřebách a požadavcích zainteresovaných stran, které poslouží jako vstup pro identifikaci dlouhodobých záměrů, jejich přezkoumávání a případné nacházení impulsů pro potřebné změny. Vyjma ocenění a pozornosti věnované tiskem, neprovedla organizace žádný relevantní výzkum (vnímání působení organizace v regionu ve společenské oblasti, tzn. image společnosti), jehož výsledky by mohly být použity pro vyhodnocení organizace, jak je vnímána svým okolím. U kritéria 8 neexistují jasné vazby (příčina x následek) mezi uvedenými předpoklady (přístupy) a prezentovanými výsledky.

U kritéria 6 a 8 ucelený soubor měřítek a konkrétních cílových hodnot u přínosů jednotlivých výsledků nebyl definován. V souvislosti s dalším hodnocením by organizace měla stanovit ucelený soubor měřítek, včetně stanovení cílů v podobě SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časově specifické).

KLÍČOVÁ SLOVA

Management kvality, kvalita, Model excelence EFQM, sebehodnocení, kvalita ve veřejné správě, zavádění kvality, metodika RADAR.

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to formulate an action plan for improvement in the company based on the self-evaluation of the public administration organization according to the Model of Excellence EFQM.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part is elaborated on the basis of literature and internet sources. A content analysis was used to make the theory necessary for the practical-methodological part to be elaborated. In the practical part the self-evaluation report of the organization was prepared. Another method that was used in the practical part is the modeling of the organization's activities in the context of the EFQM Data Model methodology and the information obtained through workshops and questionnaires directly from the organization's activities was compared with the EFQM Excellence Model methodology and a self-evaluation report. Another method used in self-assessment is synthesis, when the assessment status was defined according to the RADAR methodology.

3. Result of research:

Organizations within the EFQM Model of Excellence rating can reach a maximum of 1000 points. The achievement of 513 points earned by the organization means the excellent result of the organization on its way to excellence.

4. Conclusions and recommendation:

The organization's management is fully aware that skilled, motivated workers are alpha and omega society, adding added value to the organization. A good mastery of communication skills has a significant impact on the desired achievement of a higher level of feedback from employees. The employee satisfaction survey achieves a low return rate (30%), but this sample is not sufficiently accurate. Regular recurring evaluations, including increasing feedback from employees, are an opportunity to improve employee empowerment, including building a culture of excellence.

It is important for citizens to be oriented towards the main stakeholder. Further develop approaches to collect and process more detailed information about the needs and demands of stakeholders that will serve as input for identifying long-term plans, reviewing them, and possibly finding impulses for needed change. Except for the awards and attention paid to the press, the organization did not make any relevant research (the perception of the organization's activity in the region in the social area, ie image of society), the results of which could be used to evaluate the organization as perceived by its surroundings. For Criterion 8, there are no clear links (cause x effect) between the assumptions (approaches) and the presented results.

For Criteria 6 and 8, a comprehensive set of scales and specific target values for the benefits of individual results was not defined. In the context of further evaluations, the organization should establish a comprehensive set of benchmarks, including setting SMART targets (specific, measurable, achievable, relevant, time-specific).

KEYWORDS

Quality Management, Quality, EFQM Excellence Model, Self-Assessment, Quality in Public Administration, Quality Implementation, RADAR Methodology.

JEL CLASSIFICATION

L15, M11, O32

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Klára Fousková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 21
Název DP:	Sebehodnocení organizace podle Modelu excellence EFQM
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Vymezení základních pojmů2.2 Vývoj a specifika kvality v České republice2.3 Kvalita a konkurenceschopnost2.4 Vybrané metody, nástroje a modely managementu kvality2.5 Model excellence EFQM2.6 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Sebehodnotící zpráva organizace3.2 Akční plán zlepšování3.3 Formulace doporučení a vyhodnocení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• JANIŠOVÁ, D., KRIVÁNEK, M. <i>Velká kniha o řízení firmy : Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace</i>. Praha : Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.• NENADÁL, J. <i>Systémy managementu kvality – Co, proč a jak měřit</i>. Praha : Management Press, 2016. 224 s. ISBN 978-80-7261-426-4.• ROSS, E. J., PERRY, S. <i>Total Quality Management : Text, Cases, and Readings</i>. Florida : CRC Press LLC, 2017. 568 s. ISBN 9780203735466.• VEBER, J. a kol. <i>Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita</i>. 2 vyd. Praha : Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 4. 2018• Zpracování teoretické části do 15. 5. 2018• Zpracování výsledků do 31. 7. 2018• Finální verze do 1. 9. 2018
Vedoucí práce:	Ing. Pavla Kubová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Vymezení základních pojmů	3
2.2 Vývoj a specifika kvality v České republice	4
2.3 Kvalita a konkurenceschopnost	6
2.3.1 Základní metody a nástroje pro univerzální použití	8
2.3.2 Normy řady ISO 9000	11
2.3.3 Total Quality Management	12
2.4 Model excelence EFQM	13
2.4.1 Základní koncepce excelence	15
2.4.2 Model excelence EFQM	15
2.4.3 Metodika RADAR	16
2.5 Metodika práce	18
3 Praktická část	20
3.1 Sebehodnotící zpráva organizace	21
3.1.1 Představení organizace prostřednictvím kontextu dle Modelu excelence EFQM	21
3.1.2 Kritérium č. 1 – Vedení – předpoklady	24
3.1.3 Kritérium č. 2 – Strategie – předpoklady	27
3.1.4 Kritérium č. 3 – Pracovníci – předpoklady	29
3.1.5 Kritérium č. 4 – Partnerství a zdroje – předpoklady	30
3.1.6 Kritérium č. 5 – Procesy, výrobky a služby – předpoklady	33
3.1.7 Zákazníci - výsledky	35
3.1.8 Pracovníci - výsledky	37
3.1.9 Společnost – výsledky	40
3.1.10 Ekonomické výsledky	43
3.2 Akční plán zlepšování	46
3.3 Formulace doporučení a vyhodnocení	47
4 Závěr	51

Seznam zkratek

CAF	-	Common Assesmmnt Framework (sebehodnotící nástroj)
CWQC	-	Company Wide Quality Control
CSR	-	Corporate Social Responsibility
EFQM	-	European Foundation for Quality Management
EU	-	Evropská unie
MA21	-	Místní agenda 21
MV ČR	-	Ministerstvo vnitra České republiky
NT	-	Nariadení tajemníka
OPZ	-	Oblasti pro zlepšení
OECD	-	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
RMČ	-	Rada městské části
SS	-	Silné stránky
TQM	-	Total Quality Management (Celkové řízení)
ISO	-	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ÚSC	-	Územní samosprávné celky

Seznam grafů

Graf 1 Skóre kritérií	48
Graf 2 Skóre dílčích kritérií	IV

Seznam tabulek

Tabulka 1 Sedm základních nástrojů managementu kvality	9
Tabulka 2 Výsledky realizovaných průzkumů a srovnání v letech 2014 a 2017	35
Tabulka 3 Realizovaný průzkum – občané	36
Tabulka 4 Zákazníci - ukazatelé výkonnosti	36
Tabulka 5 Měřítka vnímání - pracovníci	38
Tabulka 6 Ukazatelé výkonosti - pracovníci	39
Tabulka 7 Trendy ukazatelé výkonosti - společnost	41
Tabulka 8 Trendy v návštěvnosti webových stránek	41
Tabulka 9 Trendy spotřeby energií	41
Tabulka 10 Přehled významných investic v oblasti péče o veřejnou zeleň	42
Tabulka 11 Vývoj počtu bodů při sebehodnocení podle Modelu CAF	43
Tabulka 12 Statistika CzechPOINT	43
Tabulka 13 Ekonomické výstupy	44
Tabulka 14 Podíl vlastních příjmů na celkových příjmech	45
Tabulka 15 Plnění příjmů podle jednotlivých tříd	45
Tabulka 16 Ekonomické ukazatele výkonnosti	46
Tabulka 17 Návod k logice RADAR - předpoklady	I
Tabulka 18 Návod k logice RADAR - výsledky	II
Tabulka 19 Hodnocení předpokladů	IV
Tabulka 20 Hodnocení výsledků	IV

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus PDCA	10
Obrázek 2 Formování TQM přístupu	12
Obrázek 3 Model excelence EFQM	16

1 Úvod

Kvalita je důležitá ve všech aspektech činnosti organizace, ne jinak je tomu i u organizací státní správy a samosprávy. Činnosti a provoz orgánů veřejné správy jsou zpravidla spojeny s velkými výdaji z přerozdělování systému veřejných financí. K tomu, aby byly organizace dlouhodobě udržitelné, management implementuje různé nástroje a metody a přijímá rozhodnutí na základě fungování požadavků samotné organizace, komunity a celé společnosti. Důležité je především bezpečnost, trvanlivost a funkčnost systému.

Aktuálnost tématu podtrhuje skutečnost, že na organizace veřejné správy je neustále vyvíjen tlak od zainteresovaných stran. Občané jsou často nespokojeni s rozhodnutím úředníků, kritizují dlouhé čekací doby a zbytečnou byrokracii. Na druhou stranu organizace dostávají pokuty a výtky za nedodržení postupu, překročení rozpočtu a neustále musí brát zřetel na změny v legislativě ze strany nadřízených orgánů a Evropské unie. Média informují veřejnost o neetickém jednání úředníků a korupčních kauzách politiků. Mediální obraz o fungování úřadů v České republice není pozitivní, což potvrzuje fakt aktuálnosti tématu. O skutečně excelentních organizacích veřejné správy se prakticky nepíše.

Jedním ze strategických cílů Ministerstva vnitra je modernizace veřejné správy. Aktuálně je ze strany státních orgánů velmi podporována implementace systémů managementu kvality v organizacích veřejné správy prostřednictvím metodického vedení, koordinace a oceňování. Systémy managementu kvality pronikly do mnoha úřadů. Někde se považují za efektivní nástroj k prokazování produktivity a výkonnosti, jinde zcela zbytečnost. Organizace mají různé důvody pro implementaci, ale v mnoha případech jde pouze o získání certifikátu, či ocenění. Podstata a potenciál využití sebehodnocení zůstává i nadále nevyužitý.

Na druhou stranu existují organizace veřejné správy, pro které je kvalita tou nejvyšší prioritou a to nikoliv na papíře. Jednou z možných cest, jak efektivně řídit systém, efektivitu a produktivitu v organizaci, včetně implementace požadavků zainteresovaných stran je realizovat sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM. Evropská nadace pro management uvádí, že v celosvětovém měřítku tohoto přístupu využívá více než 30 000 organizací. Mezi nejčastější příčiny, jež jsou podle organizací významné, je prokazatelnost systému managementu kvality a jeho pozitivního vlivu na systematické a trvalé zlepšování organizace jako celku. Management organizace při realizaci sebehodnocení musí brát v úvahu celosvětové trendy, jako je například globalizace, legislativa, stárnutí obyvatel, migrace, změny požadavků spotřebitelů nebo nedostatek pracovní síly na trhu. Reakcí na tyto tendence jsou snahy managementu zavést do všech procesů organizace systémy, které budou tyto vývojové trendy reflektovat. Při růstu organizace a hledání cest v útlumu, se činnosti organizace v rámci procesu zlepšování nevyhnu novému uspořádání, včetně nastavení nových vizí, strategií a procesů. Klíčovým významem pro celou organizaci je mít všechny prvky pohromadě jako systém, který musí být v organizaci uplatňován důsledným a shodným způsobem na základě faktů, nikoliv ad hoc, či názorovém rozhodnutí.

Diplomová práce má za hlavní cíl provést sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM u organizace veřejné správy a tím zavést v daném subjektu principy zlepšování. Dílčími cíli diplomové práce jsou:

- Sestavení sebehodnotící zprávy dle vybrané metodiky organizace,
- Definování Akčního plánu zlepšování organizace,
- Vyhodnocení výsledků s teorií, formulace doporučení a vyhodnocení.

Z výše uvedených cílů se odvíjí struktura diplomové práce. Diplomová práce je rozdělena na dvě části teoreticko-metodologickou a praktickou. Pojem kvalita je často používán jako slogan různých prohlášení, ať politických či deklarace organizací. Odborná veřejnost však trpí nejednoznačným vymezením a často nepochopením tohoto pojmu. V první části, teoreticko-metodologické bude vymezen pojem kvalita (jakost). Formou historického exkurzu bude objasněn vývoj tohoto fenoménu s důrazem na Českou republiku. Autorka bude v rámci této části usilovat o srovnání normativního přístupu managementu kvality s celkovým přístupem řízení kvality. Tyto analýzy byly provedeny s pomocí dostupných interních a externích zdrojů. Cílem teoretické části je shrnout znalostní bázi a porozumět řešenému problému.

Druhá část, praktická bude zaměřena na sebehodnocení organizace veřejné správy podle Modelu excelence EFQM. Na základě empirické studie, sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM přímo v organizaci bude objasněna souvislost kvality a výkonnosti organizace. Formou workshopů pracovníků bude sestavena sebehodnotící zpráva organizace a proveden vzájemný konsensus nad výsledky. Zpracování procesu sebehodnocení bude vycházet z metodiky Modelu excelence EFQM z roku 2013. Tato kapitola je věnována identifikaci přístupů dle jednotlivých kritérií a subkritérií přímo v organizaci, včetně určení výsledků. Výstupem z procesu sebehodnocení je sestavení Akčního plánu zlepšování, který je součástí další kapitoly a bude představovat pro organizaci proces zlepšování. V závěru této části je hodnocení údajů a plnění principu excelence. Na základě zjištění jsou v závěru diplomové práce identifikovány oblasti pro zlepšení pro organizaci, tvůrce aktualizace Modelu excelence EFQM a organizace, kteří chtějí využít Model excelence EFQM ve své organizaci.

Aktuálnost problému potvrzuje skutečnost, že v České republice prokazatelně existují pouze desítky organizací veřejné správy, které prostřednictvím systematického hodnocení zlepšují. Prokazatelnost pozitivního vlivu a implementaci a trvalé zlepšování organizace prostřednictvím Modelu excelence EFQM je podle autorky zapříčiněna obecným nepochopením. Z tohoto důvodu byly stanoveny výzkumné předpoklady, které budou v průběhu diplomové práce ověřovány.

Výzkumný předpoklad 1

Koncepce, přístupy a metody managementu kvality jsou uplatnitelné v organizaci veřejné správy.

Výzkumný předpoklad 2

Sebehodnocení prostřednictvím metodiky Modelu excelence EFQM je uplatnitelné v organizaci veřejné správy.

Výzkumný předpoklad 3

Systémy managementu kvality využívané evropskými zeměmi, nejsou plně využitelné pro organizace v České republice.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V současné době v manažerském a ekonomickém prostředí je kvalita vnímána jako fenomén, který významně ovlivňuje konkurenceschopnost, úspěšnost organizací, ale a i národního hospodářství. Přístupy, modely a koncepce prošly značným vývojem, který vždy plně reflektoval potřeby zákazníků a společenské a ekonomické potřeby a zájmy. V České republice je managementu kvality věnována vysoká pozornost. Všeobecně je kvalita vnímána jako nástroj pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti, udržení pozice se na domácích i světových trzích a zlepšování organizací jako celku. Tato kapitola se zabývá vývojem celé problematiky managementu kvality, objasní základní i hlubší souvislosti, které se k tématu vážou. Součástí této kapitoly jsou i přínosy sebehodnocení pro organizace, včetně mezinárodně uznávaného Modelu excelence EFQM.

2.1 Vymezení základních pojmů

Vymezení pojmu kvalita neboli jakost, není jednoduché. Existuje mnoho přístupů k pochopení tohoto pojmu, který definovali významní světoví manažeři:

- Konzultant v oblasti průmyslového inženýrství se zaměřením na řízení kvality Joseph Moses Juran, pojem kvalita definuje (2003, s. 7): „Jakost je způsobilost užití“ nebo „jakost není věcí náhody.“
- Philip P. Crosbyho uvádí Nenadál (2008, s. 8): „Kvalita je udělat to správně hned napoprvé“, nebo „Kvalita je zdarma. Není to dárek, ale je zdarma. Peníze stojí nekvalitní věci.“
- Armand V. Feigenbaum dle Nenadála (2008, s. 13) uvádí definici „Jakost je to, co za ni považuje zákazník“.

V praxi obecně uznávanou definicí kvality se využívá vymezení podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2016, která kvalitu definuje (2016, s. 3) jako **stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik**. Požadavek dle mezinárodní normy (2016, s. 3) představuje potřebu či očekávání, které je stanoveno zainteresovanou stranou, tedy zákazníkem, spotřebitelem, nebo závazným předpisem. Pod pojmem inherentní charakteristiky Veber (2017, s. 434) interpretuje jako existující v něčem, tedy trvalá charakteristika jako rozlišující vlastnost. Jiný přístup uvádí autoři Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura, Tošenovský (2011, s. 13) k výše uvedené definici pojmu kvalita, výraz stupeň představuje měřitelnou kategorii, požadavky jsou dány kombinací požadavků externích zákazníků a výraz inherentní charakteristika představuje typický znak produktu. Propojením výrazů podle autorů (2011, s. 14) dochází k vymezení jakosti jako, komplexní vlastnosti výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopností plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. Zároveň autoři dodávají (2011, s. 14), že kvalita každým dnem ovlivňuje vnímání spotřebitelů, někdy je uspokojuje, jindy irituje. Jiný pohled uvádí Veber (2017, s. 434), kvalitu lze splnit naplněním tří atributů: bezvadnosti, kvalitativních parametrů a stability. Atribut bezvadnosti autor definuje (2017, s. 434) jako stav bez vady. Kvalitativní atributy představují charakteristiky, znaky výrobku, které jsou souhrnem funkčních, estetických a spolehlivostních parametrů, dle hodnocení zákazníka. Parametr stability je charakterizován jako kvalitativní rys vztahující se k dodávaným produktům, který lze zajistit důslednou výstupní kontrolou. (Veber, 2017, s. 435).

Autorka Malík Holasová zaměřující se na oblast sociální uvádí (2014, s. 8), že kvalita v sobě zahrnuje subjektivní a objektivní aspekty. Dále autorka uvádí (2014, s. 8), že objektivní

kvalita je odrazem splnění objektivních vlastností, které souvisí s přímo s hodnocením poskytovaných služeb. Pojem subjektivní kvalita je dle autorky (2014, s. 8) je spojována se subjektivním pocitem, vnímáním a očekáváním zákazníka, jinak řečeno výsledek hodnocení zákazníkem. Doležal, Máchal, Lacko (2009, s. 14) definují kvalitu jako proces neustálého zlepšování, kdy jak dále uvádí autoři (2009, s. 14) organizace výstupy zjištěné z hodnocení jsou použity ke zvýšení hodnoty budoucího produktu. Stejný přístup zastává EFQM (2013, s. 5) kdy je tento proces nazýván jako cesta k excelenci. Doležal, Máchal, Lacko (2009, s. 14) však dodávají, že mnohé organizace neumí definovat kvalitu a parametry neustálého zlepšování. Autoři (2009, s. 14) za hlavní důvod považují fakt, že kvalita je definována zákazníkem.

Veber (2017, s. 435) proces neustálého zlepšování definuje jako QMS (Quality management systém). ČSN ISO 9001:2016 (2016, s. 3) uvádí systém managementu kvality jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a jeho cílem je garantovat maximalizaci a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský (2011, s. 15) uvádí čtyři kroky zabezpečení kvality v organizaci, a to plánování, řízení, prokazování a zlepšování kvality. Dle autorů (2011, s. 15) plánování kvality představuje strategickou činnost zaměřenou na stanovení cílů, potřebných zdrojů a metod k dosažení cílů. Řízení kvality dle autorů (2011, s. 15) představují operativní činnosti, jejíž hlavním cílem je plnění požadavků na kvalitu. Třetím krokem je prokazování kvality, které dle autorů (2011, s. 15) jsou činnosti založené na prokazování shody požadavků, které vedou ke zvyšování důvěry u zainteresovaných stran. Posledním krokem je zlepšování kvality, které podle autorů (2011, s. 15) představují činnosti, které vedou k dosažení nových cílů, vyšší úrovně při uspokojování požadavků zainteresovaných stran.

2.2 Vývoj a specifika kvality v České republice

Kvalitou se lidstvo začalo zabývat prakticky od doby, kdy se začali vyrábět první primitivní nástroje a budovat svá obydlí. K historickému vývoji v oblasti kvality uvádí Nenadál (2008, s. 18), že přístupy k zajištění kvality produktů zaznamenali značný vývoj a postupně procházel řadou změn, které vedly ke změnám výrobních postupů, složitosti výrobků a organizaci jejich výroby. Příkladem je období řemeslné výroby, které dle Nenadála, Noskiewičové, Petříkové, Plury a Tošenovského (2011, s. 16) představovalo historický milník a doba byla charakterizována přímým stykem dělníka a zákazníka, kdy si dělník vylechl požadavky zákazníka a poté se ho snažil splnit. Jak uvádí autoři (2011, s. 16) charakteristickou rolí představoval dělník (řemeslník) a nízká produktivita práce. Na druhou stranu autoři uvádí (2011, s. 16), že hlavní výhodou představovala spokojenost zákazníka a přímé plnění přání zákazníka.

Právě snahy o zvyšování produktivity vedli k postupnému zavádění výrobních linek a zásadní zlom v oblasti kvality představovala průmyslová revoluce (Nenadál, 2016, s. 11). Dále autoři Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2011, s. 16) nazývají toto období modelem výroby s technickou kontrolou a následnou odpovědnost za jakost. Autoři (2011, s. 16) jako významnou nevýhodu tohoto období uvádí, že kvalita byla vyčleněna z procesu výroby a zaměstnanci o jakost přestali mít zájem. Tento fakt potvrzuje i Veber (2017, s. 305), který uvádí, že s růstem nových požadavků jako je evidence, kalkulace nákladů, sledování výkonu a kontrola se mění vlastní chování jednání i vystupování pracovníků. Jak dále autor uvádí klasické období managementu (2017, s. 306) bylo charakterizováno zvyšování pracovní disciplíny, zavedení pořádku v časových rozvrzích a tlakem na ekonomii výrobních operací.

V tehdejší Československu hlavními představiteli dle autora (2017, s. 307) v první polovině minulého století, které reflektovali trendy ostatních průmyslových zemí, byli firmy BAŤA Zlín, ŠKODA Plzeň, ČKD Praha. V těchto organizacích jak dále uvádí autor (2017, s. 306) se očekávalo, že budou důsledně plnit příkazy, dodržovat pracovní a technologické postupy a což vedlo pouze k dodržování kázně. V praxi to znamenalo, jak doplňují Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2011, s. 16), že byl kladen důraz na systematizaci práce a podmínky pro efektivní výkon. Autor Rybka (2016, s. 33), celoživotní obdivovatel Tomáše Bati uvádí k řízení a organizaci podniku, že hromadná výroba vyžadovala vysoký stupeň standardizace a normalizace, která byla prováděna nejen při hlavním procesu výroby obuvi, dodávce dílů (např. kopyt a materiálů), ale i výrobních prostředků. Jak autor uvádí dále (2016, s. 33) postupně bylo normalizováno vše, co bylo účelné normalizovat, včetně továrních budov, které byly opatřeny číslem, stroje a jejich zaměnitelné dílce, dále zařízení prodejen (regály, židle, pulty). Výhodami tohoto systému, jak uvádí autor (2016, s. 34) bylo zavedení disciplíny, pořádku, zejména v zásobování, úspora vstupních nákladů a zvýšení kvality.

V Československu ve druhé polovině 20. století dle České společnosti pro jakost (2018) začala vnikat první odborná pracoviště, která se zabývala výzkumem aplikovaných metod managementu kvality. Cílem odborných pracovišť (2018) byla propagace zahraničních zkušeností v tehdejší komunistickém Československu. Pod vedením Dr. Anežky Žaludové vzniklo oddělení matematické statistiky ve Státním výzkumném ústavu a Československou vědeckotechnickou společností reprezentoval profesor František Egermayer. Dr. Anežce Žaludové (2018) se dostalo vysokého uznání jejích zásluh o rozvoj v oboru jakosti v mezinárodním měřítku, kdy byla jmenována členkou Světové akademie jakosti. Československé výrobní organizace mohly aplikovat manažerské přístupy opírající se o metody a světové přístupy v oblasti kvality. Jak uvádí Veber (2017, s. 317) vývoj těchto metod v šedesátých letech minulého století na základě matematických výstupů do jisté míry souvisí i s vojenskými operacemi koncem 2. světové války a byly aplikovány v managementu organizací. Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2011, s. 17) toto období nazývá Company Wide Quality Control, označovaný zkratkou CWQC, tedy matematické modely s regulací procesů. Jak autoři dále uvádějí (2011, s. 17) tento systém tvořil základ skutečně moderních systémů managementu jakosti. Na druhou stranu Veber (2017, s. 313) uvádí, že v tomto období do systémů řízení byly uplatňovány i sociální přístupy, tedy že člověk na rozdíl od stroje má své pocity, zájmy, názory a předsudky. A systémy začaly reflektovat, jak autor dále uvádí (2017, s. 315) aspekty komunikace, pracovní motivace, odměňování. V roce 1967 byla ustanovena Československá společnost pro jakost (2018), která realizovala širokou vzdělávací činnost v oblasti kvality. V té době začaly v různé míře být uplatňovány metody a formulovány správné výrobní praxe. V roce 1989 byla založena Česká společnost pro jakost (2018), která si svoje poslání stanovila:

- Podporu podnikatelské úspěšnosti českých organizací a rozvoj státní správy v oblasti jakosti,
- Sdružování a uspokojování profesních zájmů a potřeb členů společnosti, občanů a organizací v oblasti managementu jakosti a souvisejících oblastech. (Česká společnost pro jakost, 2018).

V současnosti je Česká společnost pro jakost (2018) členem Evropské organizace pro kvalitu – EOQ (European Organisation for Quality), ve které zastupuje Českou republiku a Národní partnerskou organizací Evropské nadace pro management, známou pod zkratkou EFQM (European Foundation for Quality).

Polarita mezi východem a západem, která byla koncem 90. let zcela ukončena dala dle Vebera (2017, s. 327) byla charakterizována globalizací, tzv. světem bez hranic a pesimistickými scénáři vývoje světové ekonomiky v oblasti energetických zdrojů a spotřeby materiálních zdrojů a péči o lidské zdroje. Problematikou kvality se začal zabývat i stát a na společenské problémy reaguje příslušnou legislativou a právními předpisy. Vznikla Rada kvality České republiky, která je gestorem kvality v České republice. Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí (2018) na základě vládního usnesení č. 551/2016, že Rada kvality České republiky představuje poradní, iniciační a koordinační orgán vlády české republiky, který navrhuje, zpracovává a koordinuje programy a projekty státní politiky kvality. Rada kvality České republiky (2018) se dále podílí na přípravě legislativy týkající se problematiky kvality, ochrany životního prostředí a zásad společenské odpovědnosti, včetně ochrany spotřebitele.

V roce 2000 Česká republika přijala vládní usnesení č. 458/2000 Sb. „Národní politika podpory jakosti“. Cílem programu Národní politiky kvality dle Ministerstva průmyslu a obchodu (2018) je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti. Poprvé byl tak formulován vztah a úkoly státu k potřebám rozvoje kvality (jakosti) a to:

- Ochrana veřejných zájmů – optimalizovat legislativu a související činnosti včetně práce inspekčních a dozorových orgánů.
- V podpoře podnikatelských subjektů – vytvářet podmínky pro rozvoj a podporu všech aktivit, jejichž cílem je podnikatelská úspěšnost, růst jakosti domácí produkce, její lepší uplatnění na světových trzích a zvýšení důvěry občanů v domácí výrobce a poskytovatele služeb a jejich produkty.

Ve vládním usnesení č. 458/2000 Sb. (2016, s. 3) jsou uvedeny i další aktivity v národním prostředí, které podporují rozvoj kvality a mají právní nebo dobrovolný rámec jako:

- Akreditace – oficiální uznání, že subjekt je způsobilý provádět specifické činnosti (zkoušky, kalibrace, certifikace výrobků, systémů kvality). V České republice plní tuto roli český institut pro akreditaci, známý pod zkratkou ČIA.
- Značky shody – vychází ze zákona o technických požadavcích na výrobky a vyjadřují, že výrobek odpovídá stanoveným požadavkům a při posuzování shody byly dodrženy podmínky stanovené zákonem.
- Značky kvality – jsou udělovány na základě splnění stanovených transparentních požadavků, např. sdružení výrobců, či distributorů. Na českém území je rozšířená značka Czech Made, Klasa, Q21, Žirafa a další.

Přijetím nové strategie z let 2000-2008 se Rada kvality České republiky vznikli první myšlenky na oceňování organizací v oblasti kvality. Inspirací se stali programy v oceňování v USA a Japonsku. Program Národní ceny České republiky za jakost (nyní Národní ceny kvality České republiky a Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost) přijala vláda České republiky svým usnesením č. 806/2001 Sb. Programy Národních cen jsou založeny na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti, produktivity a kvality všech činností organizace.

2.3 Kvalita a konkurenceschopnost

Současným rysem tržní ekonomiky je konkurenceschopnost i v dnešní době. Přesto tento fenomén nemá obecně přijatelnou definici. Pojmem konkurenceschopnost se od osmdesátých let minulého století zabýval profesor Michael Porter (1996, s. 40), který široce sdílený přístup ke konkurenceschopnosti prezentoval v podobě modelu **Diamantu konkurenceschopnosti**, zejména zaměřenou na hospodářskou soutěž na mikroúrovni. Za základnu domácích

ekonomik autor považuje čtyři interní faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost (1996, s. 42) – prostředí, trhy, strategie organizace struktura a rivalita a konkurence a související a podpůrná odvětví. Konkurenční chování v oborech, regionech a zemí na mikroúrovni ovlivňuje prostředí, které představuje dle Portera (1996, s. 10) situaci na domácím trhu, lidské a materiálové zdroje, kapitál a znalosti organizací. Druhý faktor trhy představuje dle autora (1996, s. 11) konkurence, obchodní politika, informace a substituty výrobků. Strategie organizace, struktura a rivalita, tedy konkurenceschopnost organizace prostřednictvím cílů, řízení a tlaku na organizace představují dle autora (1996, s. 11) třetí faktor. Posledním faktorem z pohledu mikroúrovně je konkurence, související a podpůrná odvětví, které podle autora (1996, s. 12) představují zejména partneři, dodavatelé a zákazníci.

Veber (2016, s. 16) pojem konkurenceschopnost rozlišuje na konkurenceschopnost produktu, podniků a národní, resp. mezinárodní konkurenceschopnost.

- U konkurenceschopnosti produktu autor vychází z Porterovy generické strategie (Michael Porter, 1996 in Veber 2016), kde se konkurenční výhoda produktu dá vyjádřit prostřednictvím ukazatelů poměrových (cenové a funkční parametry) a vícekritériálních (užitečnost produktů) a ekonomickými charakteristiky (pořizovací cena, provozní náklady)
- Konkurenceschopnost podniků je měřena jednak ekonomickými ukazateli jako jsou například zisk, rentabilita, hodnota akcií, ale v současné prohlubující se globalizaci i srovnáním s relevantními konkurenty.
- Národní, resp. mezinárodní konkurenceschopností lze vyjádřit prostřednictvím politických a ekonomických podmínek a parametrů dané země, které jsou vytvářeny pro nejlepší fungování podnikatelských subjektů doma i v zahraničí. (Veber, 2016)

Vymezení pojmu na nadnárodní úrovni vymezuje OECD (2018) vymezení pojmu na mezinárodní úrovni charakterizuje jako schopnost produkovat zboží a služby, které existují v testu mezinárodní konkurence a zároveň udržují nebo zvyšují reálné HDP.

Evropská unie pod pojmem konkurenceschopnost (2018) definuje, že konkurenceschopná ekonomika je ekonomikou s trvale vysokým tempem růstu a produktivity a zároveň dodává, že Evropská unie jako celek musí podávat lepší výkon než konkurence. V rámci zpráv o konkurenceschopnosti jako celku hodnotí Evropská unie konkurenceschopnost jednotlivých členských států. Mezi klíčová kritéria patří (OECD, 2018): investice a přístup k financím členských států, inovace a veřejná správa, energie, suroviny a společenská udržitelnost, přístup na zahraniční trhy, k infrastruktuře a službám.

Konkurenceschopnost prostřednictvím kritérií je definována podle Světového ekonomického fóra (2018), které k hodnocení konkurenceschopnosti využívá 10 kritérií Global Competitiveness Index, známé pod zkratkou GCI uváděné v reportech. Na základě reportu z let 2017/2018 je prováděna analýza jednotlivých zemí prostřednictvím níže uvedených ukazatelů:

- Institucionální zázemí,
- Infrastruktura,
- Makroekonomické ukazatele,
- Efektivnost tržního prostředí,
- Vyspělost podnikatelského prostředí,
- Kvalita vysokého školství a celoživotního vzdělávání,
- Technologické prostředí,
- Inovace,
- Kvalita ve zdravotnictví,

- Nejproblematictější faktory pro podnikání.

Zcela jiný přístup k pojmu konkurenceschopnosti na podnikové úrovni definují Kim a Mauborgneová (2015, s. 17), prostřednictvím teorie tzv. **modrých oceánů**, jejichž podstatou je vytvoření nového tržního prostoru, které zabezpečí organizaci růst a to prostřednictvím konkurenčních střetů, cenové konkurence, reklamní kampaně atd. Nenadál (2016, s. 81) konkurenceschopnost definuje na úrovni managementu kvality, kdy základním principem manažerů je spolehlivost zajistit maximalizaci poměru mezi přínosy a výdaji, jinak řečeno současně maximalizovat přínosy a minimalizovat výdaje. Autor dále uvádí (2016, s. 82), že mimořádně silným prostředkem k posilování konkurenceschopnosti jsou pozitivní reference. Z provedených průzkumů vyplývá, že např. v oboru strojírenství 60 % nových zakázek je získáno prostřednictvím pozitivních referencí. Vztah mezi kvalitou a ziskovostí a podílem na trhu definovali autoři Perry a Ross (2017, s. 14). Postupným zlepšováním interní (shody) kvality v externím (zákazníkem vnímanou) kvalitou, slouží jako hnací síla růstu, podílu na trhu a ziskovosti. Dále autoři dodávají (2017, s. 15) ušetřené prostředky slouží pro další investice zlepšování kvality.

2.3.1 Základní metody a nástroje pro univerzální použití

Jak z nadpisu vyplývá, základní nástroje a metody lze v organizacích aplikovat v různých činnostech a situacích. Při řízení procesu zlepšování se každá organizace dostane do situace, kdy potřebuje prostřednictvím jednoduchých nástrojů vyhodnotit data. Základními znaky níže uvedených nástrojů a metod je jednoduchost a rychlé vyhodnocení dat.

Sedm základních nástrojů managementu kvality

Skupinu sedmi základních nástrojů managementu kvality tvoří dle Nenadála, Noskievičové, Petříkové, Plury a Tošenovského (2008, s. 298) jednoduché statistické a grafické metody, které mají své nezastupitelné místo v rámci cyklu zlepšování výkonnosti procesů. V podstatě, jak autoři (2008, s. 298) napomáhají organizaci popsat kvalitativní problém a při jakékoliv operativní činnosti, hledají souvislosti, hledají příčiny, stanovují priority a možnosti, jak a co zlepšit. Následující tabulka 1 znázorňuje sedm základních nástrojů managementu kvality.

Tabulka 1 Sedm základních nástrojů managementu kvality

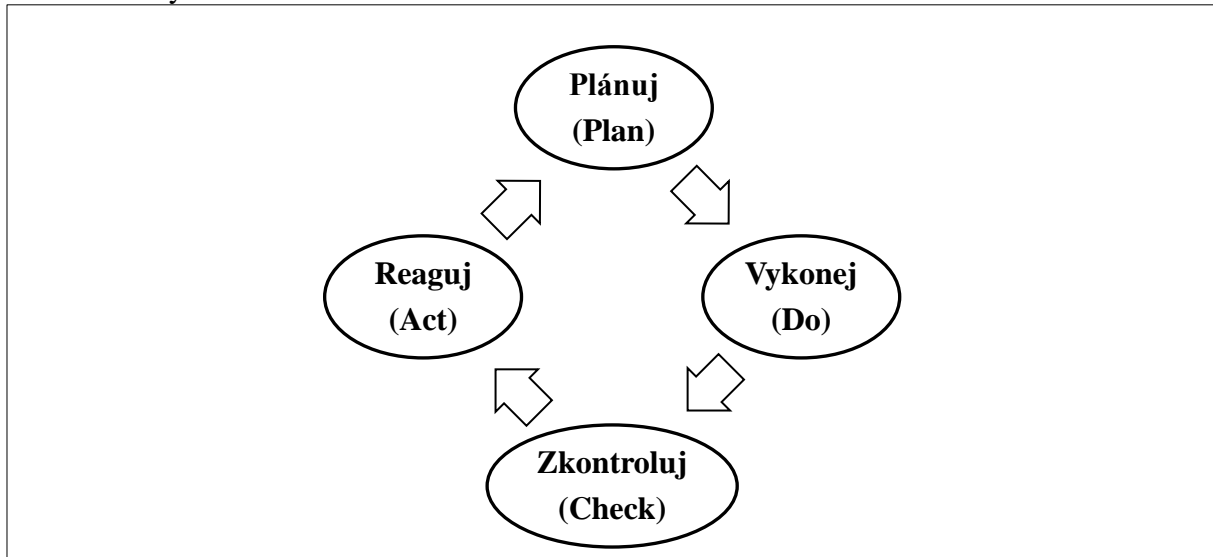
Nástroj	Popis
Kontrolní tabulky a záznamníky	Integrovaný prvek managementu kvality představuje informační systém o kvalitě. Kontrolní tabulky a záznamníky představují ruční sběr a záznam prvotních dat podle principu stratifikace (třídění podle zvolených hledisek a jejich kombinaci)
Histogram	Tento nástroj představuje grafické znázornění intervalového rozdělení četnosti. Prostřednictvím sloupcových grafů lze vyjádřit rozměry, chemické složení, pevnost, napětí atd. Histogram patří k neznámějším a v praxi nejpoužívanějším jednoduchým statistickým nástrojem.
Vývojové diagramy	Vývojový diagram představuje univerzální nástroj popisu jakéhokoliv procesu.
Paretův diagram	V oblasti řízení kvality představuje Paretův diagram jeden z nejefektivnějších, běžně dostupných a snadno aplikovaných rozhodovacích nástrojů. (80% bohatství vlastní 20% obyvatelstva)
Išikanův diagram	Je grafický nástroj, který logicky a v uspořádané formě zobrazuje příčiny daného následku. Umožňuje najít skutečné příčiny následku, ne pouze symptomy, což znamená, že umožňuje zvolit nejefektivnější formu řešení problému.
Bodový diagram	Představuje grafické zobrazení stochastické závislosti dvou proměnných.
Statistické regulace procesu	Představuje preventivní přístup k managementu kvality, neboť na základě včasného odhadování odchylek průběhu procesu od předem stanovené úrovně umožňuje zásahy do procesu s cílem udržovat na dlouhodobě stabilní úrovni.

Zdroj: Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský (2008, s. 298-329), vlastní zpracování

Cyklus PDCA

Cyklus PDCA, někdy nazývaný jako Demingův cyklus představuje dle Nenadála (2008, s. 233) základní metodu zlepšování. Zkratka PDCA je složena z počátečních anglických slov (Plan – Do – Check – Act). Zlepšování je realizováno prostřednictvím čtyřech fází, které jsou znázorněny v obrázku 1 Cyklus PDCA. Následující obrázek 1 znázorňuje cyklus PDCA.

Obrázek 1 Cyklus PDCA



Zdroj: Nenadál, 2008, s. 233, vlastní zpracování

Veber (2010) in Nenadál (2008, s. 233) definují cyklus PDCA jako proces neustálého zlepšování. Autoři uvádí (Veber 2010 in Nenadál, 2008, s. 233), že prvním krokem je samotné „P“ z anglického výrazu Plan, volně překládán jako **plánuj**, kdy je na základě identifikovaných příležitostí a stanovených cílů vypracován plán nápravných či preventivních opatření. Druhá fáze je dle autorů definována (Veber 2010 in Nenadál, 2008, s. 233) představená písmenem „D“ z anglického výrazu Do, volně překládán jako **vykonej**, představuje realizaci naplánovaných aktivit. Ve třetí fázi „Ch“ z anglického výrazu Check, tedy **zkontroluj**, probíhá dle autorů (Veber 2010 in Nenadál, 2008, s. 233) měření výsledků v souladu s plánovanými cíli a v poslední, čtvrté fázi „A“, z anglického výrazu „Act“, volně přeloženo **reaguj**, se odvíjí od výsledku tohoto porovnání. Jak autoři dále dodávají (Veber 2010 in Nenadál, 2008, s. 233) v případě, že bylo plánovaných cílů dosaženo, následuje standardizace provedených opatření. Pokud však cíle nebylo dosaženo, hledají se nové cesty, jak dosáhnout plánovaných cílů.

Benchmarking

Benchmarking představuje dle autorů Nenadála, Vykydalové a Halfarové (2011, s. 11) metodu efektivního zlepšování a učení se. Dále autoři uvádějí (2011, s. 13), že výchozím pojmem je bechmark, který je definován jako nivelační znak, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se organizace hodlá inspirovat. Stejný přístup popisuje autor Edward Russel-Walling (2012, s. 12), který definuje benchmark jako standard výkonnosti a dále dodává, že jej lze uplatnit na cokoli na tempo výroby, na úrovně vad, způsob vyřizování telefonátů se zákazníky.

Podle APQC (2018) pod pojmem benchmarking rozumí proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá organizacím zlepšovat vlastní výkonnost. Edward Russel Walling (2012, s. 12) k procesu benchmarkingu uvádí, že organizace vyhodnocuje svou vlastní výkonost, dále ji srovnává s konkurencí a pokud je konkurence lepší než organizace, hledají se cesty a nové přístupy, tak by se organizace vyrovnaly a dosahovaly větší výkonnosti.

2.3.2 Normy řady ISO 9000

Co představuje ISO?

Problematikou kvality a systémovým řízením se zabývá ISO reprezentována federací International Organization for Standardization, neboli Mezinárodní organizace pro normalizaci. Mezinárodní organizace pro normalizaci je federace složená z národních institucí po celém světě. Hlavním cílem (2018) je tvorba mezinárodních norem a závazných dokumentů v oblasti normalizace. Jak uvádí Česká společnost pro jakost (2016, s. 3) ISO 9001 se ve své historii stala nejprodávanější normou vydávanou v rámci Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO.

První soubor norem ISO 9000 (2018) byl vydán 15. března 1987. Na měnící se požadavky zainteresovaných stran a trhu byly normy ISO řady 9000 aktualizovány pětkrát. Posláním normy ISO 9001:2015 dle autorů České společnosti pro jakost (2016, s. 15) je umožnit organizacím zavést všeobecně použitelné požadavky managementu kvality, které jsou základem vybudování důvěry pro produkty a služby poskytované v dodavatelském řetězci organizací a lidem po celém světě.

Koncepce norem řady ISO 9000

Koncepce ISO norem má universální charakter, dle ISO 9000 (2018) je poskytnout organizacím bez ohledu na zaměření, velikost, či charakter ucelený návod pro zavedení efektivního systému managementu kvality. Jak dále uvádí ISO (2018), normy nejsou závazné, mají pouze doporučující charakter. Autoři Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008, s. 44) uvádí, soustava norem ISO 9000:2000 byla v České republice poprvé zavedena v roce 2001 a je v současnosti tvořena základním souborem čtyřech norem:

- ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník: Tato norma představuje základní principy managementu kvality a zásady, včetně stěžejních pojmů z oblasti její implementace.
- ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky: Klíčová norma, sloužící k certifikaci organizací, ve které jsou uvedeny konkrétní požadavky pro zavedení systému kvality. Po splnění požadavků a externím auditem, získá organizace certifikát prokazující efektivní plnění požadavků a fungující systém managementu kvality, který je zárukou poskytovat kvalitní produkty. Certifikace může být dle Nenadála vyžadována zákazníky, legislativními požadavky, nebo v rámci konkurenčního boje.
- ČSN EN ISO 9004 Systému managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Hlavním cílem této normy je poskytnout organizacím ucelený pohled na systematické zlepšování a integraci systému managementu kvality nad rámec požadavků z normy 9001.
- ČSN EN ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu.

V poslední velké revizi ISO 9001:2015 autoři České společnosti pro jakost uvádí (2016, s. 4), že hlavním záměrem provedené revize bylo sjednocení struktury norem systému managementu, přizpůsobení požadavků na služby a pro malé organizace a přizpůsobení požadavkům změnám podnikatelského prostředí.

Charakteristické rysy normativních přístupů

Česká společnost pro jakost (2016) in Nenadál (2008, s. 43) identifikují shodně charakteristické rysy normativního přístupu:

- jsou aplikovatelné ve všech organizacích, bez ohledu na velikost a obor,

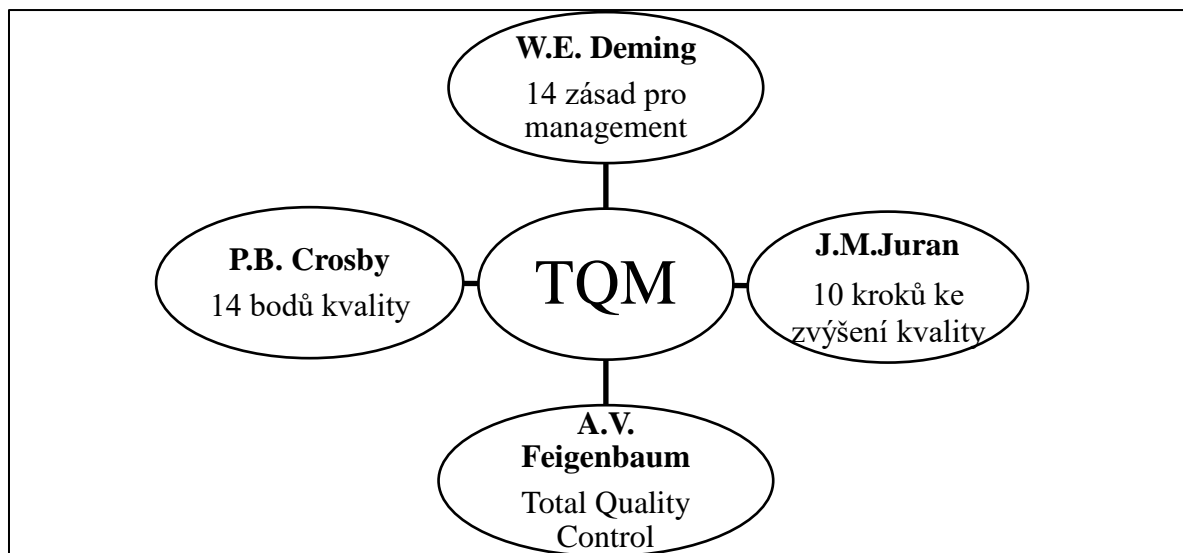
- představují minimální souhrn požadavků,
- jsou podkladem pro další zlepšování kvality.

Na druhou stranu Nenadál (2008, s. 45) uvádí, že spokojenost zákazníků nemusí s jistotou znamenat striktní dodržování norem, ale měla by být v organizaci chápána jako cesta k excelenci, tedy výjimečnosti.

2.3.3 Total Quality Management

Total Quality Management, známý pod zkratkou TQM, představuje komplexní přístup k řízení organizace. Veber (2010, s. 334) in Nenadál (2008, s. 46) se shodují, že koncepce TQM existuje poměrně dlouho. Poprvé, jak autoři dodávají, byl tento přístup uplatňován v japonských firmách, které trpěly nedostatkem kapitálu a výrobního prostoru, následně se rozšířil do USA a Evropy. Doposud byla kvalita uplatňována dle autorů Perryho a Rosse (2017, s. 7) pouze u výstupů z procesu výroby, ale přijetím praktických poznatků významných odborníků z praxe do firemních modelů znamenal zásadní zlom a přelomový okamžik. Dále autoři uvádí (2017, s. 15) výhody TQM jsou pozitivní, podstatné a všudypřítomné, například zvýšení věrnosti zákazníku, zvýšení podílu na trhu, vyšší ceny akcií, snížené náklady na servis, včetně vyšší produktivity a ceny produktu. Princip TQM přístupu je založen na neustálém zlepšování, všichni zaměstnanci jsou oprávněni přemýšlet a navrhnout doporučení (inovace). Neustálé zlepšování a inovace však nejsou novým přístupem. Rybka (2016, s. 58) uvádí, že v Baťových závodech prosperita a pokrok v organizaci je zajišťována prostřednictvím všech zaměstnanců, kteří usilují o zlepšení všeho druhu, vše se posléze vyhodnotí a ekonomicky vyjádří. Následující obrázek 2 znázorňuje formování TQM přístupu.

Obrázek 2 Formování TQM přístupu



Zdroj: Perry a Ross (2017), vlastní zpracování

Přístupy TQM založené na doporučení předních odborníků z praxe, nejsou nijak kodifikovány. Z tohoto důvodu není jednoduché najít v těchto přístupech jednotnou linii. Většina autorů a odborníků se shoduje na pěti typických rysech TQM přístupu:

Zaměření na trvalé zlepšování: Autoři Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2011, s. 31) uvádí, že charakteristickým rysem TQM přístupu je orientace na trvalé a neustálé zlepšování a to nejen ve výrobě, ale všech procesů v organizaci. V rámci

uplatňování tohoto principu, jak dále uvádějí autoři (2011, s. 31) je systematicky odhalovat slabé stránky v činnostech a výsledcích organizace vhodnými metodami. Veber a kol. (2010, s. 11) tento přístup definuje ve vztahu s konkurenceschopností. Dále autoři uvádí (2010, s. 11) zlepšovací aktivity jsou vyvolávány krizemi, kdy si organizace uvědomí, že musí odstranit určité nedostatky. Zlepšovací aktivity se stávají součástí firemní činnosti.

Zaměření na zákazníka: Autoři Perry a Ross (2017, s. 7) uvádí, že pro každou organizaci je klíčový zákazník, proto by mu měla být věnována patřičná pozornost. Nenadál (2011, s. 26) definuje zákazníka jako konečného arbitra rozhodujícím o existenci organizací. Firemní aktivity dle autorů Perry a Ross (2017, s. 15) a Nenadál (2011, s. 26) cílem organizace je spokojený zákazník, proto by měly vycházet z potřeb a přání zákazníka, z tohoto důvodu je nezbytné se zaměřit na jejich poznání, řízení vztahů se zákazníky, monitorování zpětné vazby a spokojenosti.

Systémový přístup: Nenadál (2011, s. 30) identifikuje systémový přístup jako identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace. Veber a kol (2011, s. 223) uvádí, že anglický výraz „total“ neboli celkový značí zahrnutí všech podnikových činností, od vývoje, marketing, výrobu, logistiku až servis, včetně všech pracovníků od vrcholového vedení k dělníkům. Písmeno Q je zkratkou pojmu „Quality“ neboli „kvalita“, které dle autorů (2011, s. 223) udává stupeň splnění očekávání zákazníků, včetně určení produktu. Poslední pojem management dle autorů (2011, s. 223) vymezuje lídry organizace, kteří vymezují kvalitu v organizaci s podmínkou, že je nedílnou součástí řídicích činností organizace.

Řízení na základě faktů: Nenadál a kol. (2011, s. 32) charakterizuje řízení na základě faktů, jako efektivní a správná rozhodnutí managementu organizace na základě analýz dat a informací. Bath a Perry (2017, s. 166) definují řízení na základě faktu vzhledem k vymezení přístupu. Dále autoři uvádějí, (2017, s. 166), že jakékoliv nesprávné nebo nepřesvědčivé vymezení může být příliš úzké a může vyloučit mnoho otázek, které ovlivňují hodnotový řetěz zákazníka.

Bezvadnost jako základ jakéhokoliv systému: Nenadál a kol. (2011, s. 164), Veber a kol. (2016, s. 452) shodně uvádí, že snaha o minimalizaci chyb, včetně dosažení bezvadnosti je typickým rysem všech moderních přístupů v managementu kvality. Neshody a vady dle autorů Nenadála a kol. (2011, s. 164) vedou k nesplnění požadavků definovaných zákazníkem. Veber a kol. (2016, s. 452) uvádí, že vadná produkce komplikuje plynulost průběhu provozních činností, zvyšuje nároky na pojistné zásoby a tím vznikají vícenáklady a zvyšuje se riziko propuštění vadného výrobku k zákazníkovi. Dále autoři uvádí (2016, s. 453), že podmínky pro výkon bezvadné práce jsou dány vydáním jasných výrobních pokynů, odpovídajícího výrobního zařízení, vytvoření vhodných pracovních podmínek a spolupráce mezi všemi zaměstnanci. Veber (2016, s. 452) a Nenadál a kol. (2011, s. 164) se shodují, že zavedení principů bezvadnosti v praxi znamená, změnu postojů všech pracovníků, od vrcholového vedení až po THP pracovníky (dělníky).

2.4 Model excelence EFQM

Evropská nadace pro management kvality (2018), využívající zkratku EFQM (European Foundation for Quality Management) byla založena v roce 1988 čtrnácti vedoucími evropskými firmami s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě“. Hlavním cílem EFQM (2018) je řídit zlepšování organizací, jejich konkurenceschopnost

prostřednictvím sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM, založené na TQM přístupu. EFQM uvádí (2018), že sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM využívá více než 50.000 organizací z Evropy a blízkého východu.

Co je excelence?

EFQM (2018): „Excellent Organisations achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectations of all their stakeholders.“ volně překládáno v české verzi Modelu excelence EFQM (2013, s. 2) excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.

Model excelence EFQM se skládá ze tří integrovaných prvků (EFQM, s. 2). EFQM definuje tyto prvky následovně:

- **Základní koncepce excelence:** představují základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvalé excelence.
- **Model excelence EFQM:** představuje sebehodnotící rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku radar do praxe.
- **Logika RADAR:** dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy, jež musí překonávat, hodlá-li naplnit svou touhu a dosáhnout trvale udržitelné excelence.

Použití výše uvedených tří integrovaných prvků podle EFQM (2012, s. 3) napomáhá organizacím všech velikostí a ze všech odvětví porovnat se s vlastnostmi, kvalitami a dosaženými výsledky trvale udržitelných organizací. Dále se autoři (EFQM, 2012, s. 3, in Nenadál (2016, s. 17) shodují, že Model excelence EFQM lze mohou organizace využít pro rozvoj kultury excelence (vyzrálosti), hodnotící nástroj k zajištění konzistence řízení a dobrých praxí a pro oceňování organizací (EFQM Excellence Award, Národní cena kvality České republiky). Jiný pohled udávají autoři Janišová a Křivánek (2013, s. 22), kdy Model excelence EFQM umožňuje organizacím implementovat, monitorovat a neustále zlepšovat nejlepší manažerské odvětvové praxe řízení firem a to tím, že:

- Identifikuje oblasti pro zlepšení s největším potenciálem,
- Je založen na sebehodnocení a poměrování se s benchmarkem nejlepší praxe,
- Hybnými silami výkonnosti jsou vedení a procesy,
- Je založen na faktech, a tedy na objektivitě,
- Zkoumá firmu v dynamických příčinných souvislostech.

Nenadál (2016, s. 17) v souvislosti s Modelem excelence EFQM definuje tři základní oblasti jeho praktického využití

- Slouží organizacím jako dobrovolný a universálně aplikovatelný nástroj inspirace, pokud se chtějí rozvíjet a alespoň zachovat svou konkurenční schopnost,
- Je využíván jako hodnotící nástroj pro posuzování vyzrálosti (excelence) organizací prostřednictvím tzv. sebehodnocení,
- Slouží jako soubor kritérií pro oceňování organizací (EFQM Excellence Award a jejich národní ekvivalenty).

Jiný přístup k Modelu excelence EFQM podle České společnosti pro jakost (2018) představuje soubor doporučení podnikatelskému i veřejnému sektoru, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a jejichž výsledkem jsou zlepšení, které se projeví jak v ekonomických parametrech, tak i ve vztazích pro zákazníky, zaměstnanci a společnosti. Významným rysem Modelu excelence EFQM z hlediska využití je dle České společnosti pro jakost (2018) uznání

různých nástrojů, metod a přístupů, které ponechají v praxi prostor pro vlastní řešení. Janišová, Křivánek (2013, s. 23) uvádí, že Model excelence EFQM lze použít pro hodnocení postupu organizace na její cestě k vynikajícím výsledkům v oblastech výkonnosti, zákazníků a lidských zdrojů. Dále autoři dodávají (2013, s. 23) tzv. vůdcovství je zde hybnou silou pro politiku a strategii, prováděnou konkrétními lidmi prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesů.

2.4.1 Základní koncepce excelence

Soubor osmi atributů nazývané základní koncepce excelence podle EFQM (2012, s. 4) představují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelné excelence v jakékoliv organizaci. Nenadál (2012, s. 3) uvádí v souvislosti s reálným využitím Modelu excelence EFQM základní koncepce excelence, jako pojivo všeho, co určitá organizace dělá v zájmu v zájmu spolehlivého plnění a překračování požadavků všech zainteresovaných stran.

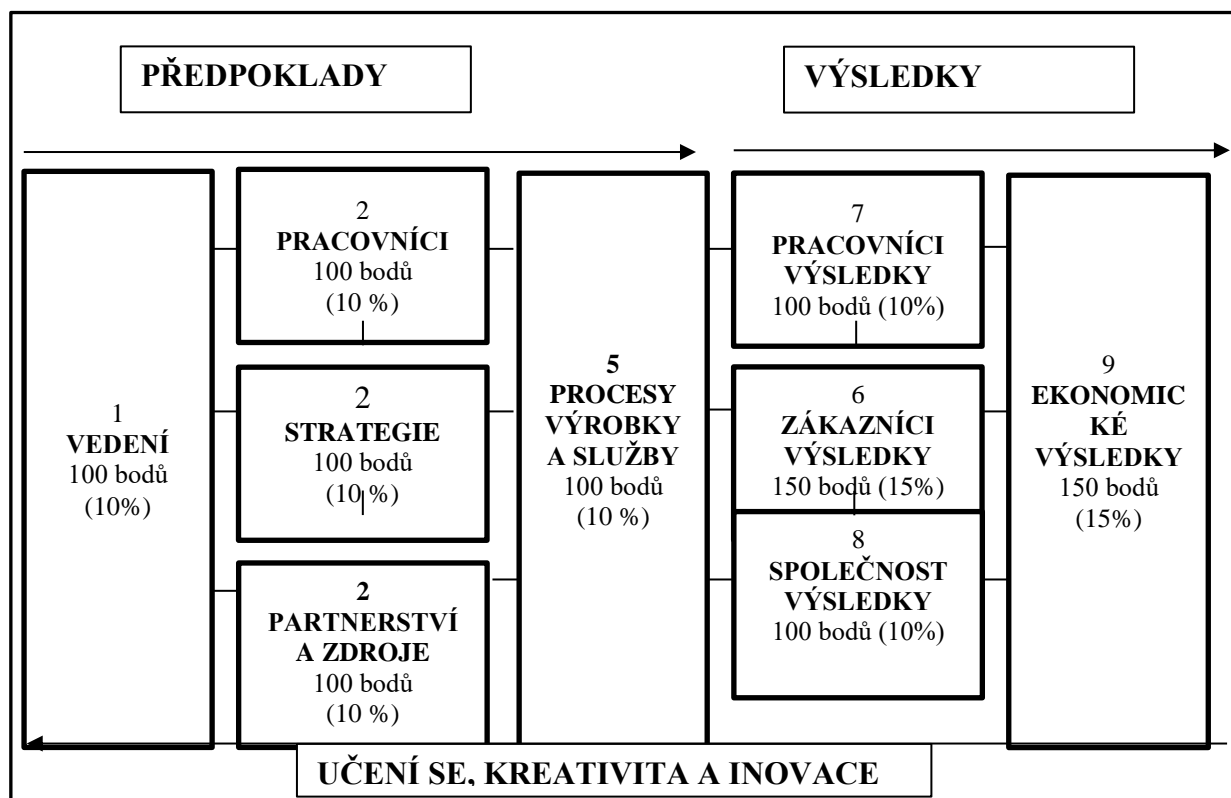
Základní koncepce excelence dle EFQM (2012, s. 4) představují:

- Vytváření hodnoty pro zákazníka,
- Vytváření trvale udržitelné budoucnosti,
- Rozvíjení schopností organizace,
- Vytváření kreativity a inovací,
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity,
- Agilní řízení,
- Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků.

2.4.2 Model excelence EFQM

Model excelence EFQM představuje obecný rámec založený na devíti kritériích, prostřednictvím kterých lze provést hodnocení stupně organizace na cestě k excelenci. Následující obrázek 2 znázorňuje Model excelence EFQM. Model rozdělen na dvě části – předpoklady a výsledky. Celkem má model devět kritérií, z toho prvních pět představuje předpoklady a zbylé čtyři výsledky. EFQM (2012, s. 9) uvádí, že předpoklady hodnotí a představují to, co organizace dělá a jak to dělá. Zbylá čtyři výsledky popisuje dle EFQM (2012, s. 9) jakých výsledků organizace dosahuje. Předpoklady jako nástroje a prostředky definuje Nenadál (2016, s. 16) dále dle autora výsledky představují výkonnost, které organizace dosahuje. Bath a Perry (2017, s. 166) definují základ modelů založených na principu TQM jako rozdíl mezi aktivitami (hodnota do vstupů) a vyprodukovanými výstupy (výsledky, produkty a služby) na základě synergie celé organizací. Následující obrázek 2 znázorňuje Model excelence EFQM.

Obrázek 3 Model excelence EFQM



Zdroj: Model excelence EFQM (2012)

Organizace dle Nenadála (2016, s. 17) trvale udržitelného úspěchu v případě, že mají jasnou strategii, silné vedení, loajální a motivované pracovníky a flexibilní procesy a partnerství za účelem zvyšování přidané hodnoty poskytovaných produktů pro své zákazníky. Podstatou a klíčovou hodnotou modelu představují podle EFQM (2012) in Nenadál (2016, s. 17) naváděcí body uvedené pod názvem kritéria v obrázku 3. Body dle Nenadála (2016, s. 17) představují doporučení, jak by organizace měly pracovat, aby dosáhly svých cílů. Z obrázku 3 vyplývá, že kritéria 6 Zákazníci – výsledky a 9 Ekonomické výsledky mají 15cti procentní váhu z celku.

2.4.3 Metodika RADAR

EFQM (2012, s. 22) k hodnocení výkonnosti a úspěšnosti organizací byla vytvořena speciální metodika RADAR. Logikou RADAR, která představuje ucelený přístup ke zjišťování výkonnosti organizace. Dle autorů (2012, s. 22) dynamický hodnotící rámec RADAR mohou organizace využívat pro vlastní sebehodnocení a využívá se pro hodnocení v cenách kvality (Národní cena kvality České republiky, EFQM Award). Název rámce je odvozen z počátečních písmen anglických slov, jak uvádív Příručka Kvalifikovaný hodnotitel Modelu excelence EFQM (2017, s. 24) charakterizují základní princip hodnocení: Results (výsledky), Approaches (přístupy), Deploy (Aplikace) a Assess and Refine (hodnocení a zdokonalování). V příloze č. 1 je uveden Návod k metodice RADAR. Hodnocení dle metodiky RADAR dle EFQM (2012, s. 23) probíhá zvlášť u **předpokladů** a zvlášť u **výsledků**.

Hodnocení předpokladů

Dle EFQM (2012, s. 23) Hodnocení předpokladů probíhá na základě tří prvků – **přístup, aplikace, hodnocení a zdokonalování**. Na přístupy se organizace může dívat z pohledu solidnosti a integrovanosti. Solidnost přístupu EFQM (2012, s. 23) definuje jako jasné přístupy podložené procesy organizace a zaměřeny na zainteresované strany. Na rozdíl od integrovanosti, která dle EFQM (2012, s. 23) přístupy hodnotí v návaznosti na strategii organizace a zda obsahují a navazují na všechny relevantní přístupy organizace. Aplikace v organizaci představuje dle EFQM (2012, s. 23), že přístup je uplatněn, nebo strukturován. Aplikace dle EFQM (2012, s. 23) uplatněna znamená, že přístupy jsou uplatněny v příslušných oblastech a včas. Pokud přístup umožňuje flexibilitu a agilnost organizace, jedná se dle EFQM (2012, s. 23) o aplikaci strukturovanou. Při analýze hodnocení a zdokonalování organizace dle EFQM (2012, s. 23) využívají atributy měření, učení se a kreativity a zdokonalování a inovace. Atribut měření znamená, zda je přístup a aplikace vhodně měřen. Generování nových příležitostí představuje atribut učení se a kreativity. Pokud se na základě měření, učení se a kreativity přístup organizace systematicky zlepšuje, jedná se o atribut zlepšování a inovace (EFQM, 2012).

Hodnocení výsledků

Hodnocení výsledků dle EFQM (2012, s. 23) probíhá na základě prvků **relevantnost, použitelnost a výkonnost**. Dále EFQM relevantnost definuje (2012, s. 23) na základě atributů rozsah a relevantnost, integrita a členění. Atribut **rozsah a relevantnost** představuje dle EFQM (2012, s. 23) ucelený soubor výsledků, zahrnující klíčové výsledky prokazující výkonnost organizace v návaznosti na strategii, cíle a potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Atribut **integrity** hodnotí výsledky z hlediska vhodnosti, spolehlivosti a přesnosti. Atribut členění dle EFQM (2012, s. 23) posuzuje výsledky z hlediska vhodného členění, tak aby poskytly smysluplný vhled do organizace.

Výkonnost organizace je posuzována dle EFQM (2012, s. 23) z hlediska atributů trendy, cíle, porovnání a důvěra. Excelentní organizace dle EFQM (2012, s. 23) mají pozitivní trendy nebo trvale dobrou výkonnost za tříleté období, tzn. 4 roky zpět. Z hlediska výkonnosti je důležité mít dle EFQM (2012, s. 23) mít stanovené cíle v souladu se strategií organizace a strategickými záměry, které jsou na základě dalšího atributu porovnávány interním, nebo externím benchmarkingem. Důvěra představuje atribut hodnocení, kterým se hodnotí udržitelnost výsledků v budoucnu. Jak definuje EFQM (2012, s. 23) jedná se pochopení vztahů mezi příčinami a následky.

Bodové hodnocení se pohybuje na škále 0 až 1000 bodů. Příručka Kvalifikovaného hodnotitele Modelu excelence EFQM (2017, s. 45)

Příručka Kvalifikovaného hodnotitele Modelu excelence EFQM (2017, s. 45) definuje základní princip bodového hodnocení. Pomocí RADARu lze hodnotit v případě, když dojde ke zlepšení organizace vůči Modelu excelence EFQM. Aby organizace při hodnocení byla schopna trvale udržet svoji výkonnost i v budoucnosti, je potřeba dle příručky (2017, s. 45) přidělit 50 % bodů předpokladům a 50 % bodů výsledkům. Od roku 1991 jsou v rámci Modelu excelence EFQM stanoveny váhy (Obrázek 3 Model excelence EFQM), které zobrazují důležitost významu kritéria při hodnocení. Pro kritérium č. 6 Zákazníci – výsledky a 9 Ekonomické výsledky je stanoveno 15 %, ostatní kritéria 10 %.

2.5 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě části: teoreticko-metodologickou a praktickou. První část, teoretická, vznikla na základě obsahové analýzy primárních a sekundárních zdrojů, a to knih, publikací, učebnic a článků. Vyhledávání probíhalo pomocí klíčových slov ověřených na internetových stránkách, dle klíčových slov v knihovně Národní knihovny nebo podle názvu publikací. Po sběru dat a následném nastudování informací autorka získala dostatečné poznatky z oblasti managementu kvality, sebehodnocení a Modelu excelence EFQM, které byly důležité pro vypracování části praktické.

První kapitola Vymezení základních pojmů vznikla na základě obsahové analýzy knih, publikací, učebnic a článků. Čerpáno bylo z literatury autorů Vebera (2017), Nenadála (2016, 2008), kteří patří k nejproslulejším autorům systémů managementu kvality v České republice. Dále publikací od autorů Janišové a Krivánka (2016), kteří se zabývají vývojem managementu a kvality. V části Současné pojetí kvality a jeho definice bylo postupováno dle vyhledávání klíčových slov v knihovně Národní knihovny a názvu publikací přímo od světoznámých autorů v oblasti jakosti ve světě (Joseph M. Juran, Philip P. Crosby, Jack Welsch). Definici kvality dle ČSN ISO 9001 byla získána zakoupením publikace, která byla základem i části Koncepce managementu kvality. Zdroje z části Koncepce managementu kvality jsou ČSN ISO 9001:2016, Nenadál (2016) a Veber (2016), následně bylo provedeno srovnání a výstupy jsou zaznamenány i v dalších kapitolách diplomové práce.

Kapitola Vývoj a specifika kvality v České republice byla čerpána převážně z internetových zdrojů. Ke sběru informací využito bylo kroniky České společnosti pro jakost. Současné trendy byly vyhledány z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu a vládních usnesení, výročních zpráv Rady kvality České republiky, komplexní literatura není k dispozici. Kapitola Kvalita a konkurenceschopnost vznikla na základě internetových zdrojů (Světové ekonomické fórum) a publikací autorů M. E. Porter, Kim a Mauborgneová, Veber a kol. (2017). K dnešnímu pojetí konkurenceschopnosti bylo využito zdrojů z internetových stránek OECD, Světové obchodní fórum a Evropské unie.

Zdroje části Vybrané metody, nástroje a modely managementu kvality byly čerpány z primárních zdrojů. Autorka prostudovala jednotlivé metody, nástroje a modely od světových i domácích autorů. Na základě studia bylo provedeno srovnání jednotlivých přístupů a jednotlivé části kapitoly byly sestaveny dle vývoje vybraného tématu: na metody univerzálního použití (metoda PDCA a sedm základních nástrojů managementu kvality). Součástí jednotlivých metod a nástrojů jsou obrázky, kdy zdrojovými informacemi jsou publikace přímo od autorů, které daný přístup představili veřejnosti. Zdroje k tabulkám X a X jsou čerpány z primárních zdrojů, kdy byl prostudován daný přístup a popsán autorkou.

Zdroje ke kapitolám týkající se Modelu excelence EFQM jsou čerpány z publikací EFQM (EFQM Assessor Development, EFQM Knowledge Modules, EFQM Excellence Award, EFQM Benchmark) dále z příruček EFQM přeložené Českou společností pro jakost: Model excelence EFQM, EFQM průvodce hodnocením a management dokument). Současně tyto zdroje byly konfrontovány s myšlenkami autorů Veber (2016), Nenadál (2016) a zahraničními autory Perry a Ross (2017) a Bath (2010). Výsledkem je rozdělení subkapitoly do částí základní koncepce excelence, Model excelence EFQM a metodika hodnocení RADAR). Komplexní přehled literatury a zdrojů je uveden na konci diplomové práce v Použitých zdrojích.

Praktická část diplomové práce byla prováděna přímo v organizaci. Praktická část diplomové práce vzniká především za pomoci primárních zdrojů, kterými jsou především interní dokumenty organizace (výsledky výzkumů, strategie, finanční výsledky, výsledky z oblasti pracovníků, dodavatelů a společnosti). Součástí primárních dat jsou i externí analýzy, které organizace získala v rámci realizovaných výzkumů od externích dodavatelů (např. index stáří, průzkum zaměstnanců).

Sebehodnocení proběhlo v organizaci veřejné správy, kde byl vytvořen sebehodnotící tým EFQM složený z 8 pracovníků napříč organizací. Model excelence EFQM byl rozdělen na jednotlivá kritéria a subkritéria a za jednotlivé části byli zvoleni garanti, kteří pod metodickým vedením konzultanta měli za úkol naplnit subkritéria dle metodiky. Byl stanoven časový harmonogram, včetně milníků pracovních činností. Sebehodnocení se realizovalo za celý rok 2017. Následně byla sestavena sebehodnotící zpráva a provedeno sebehodnocení. Sebehodnotící zpráva v této diplomové práci je rozdělena na kapitoly předpoklady a výsledky. Předpokladová kritéria Modelu excelence EFQM obsahují přesnou definici daného kritéria a subkritéria Modelu excelence EFQM verze 2013 (vydané v roce 2012), které představují **úroveň hodnocení**, tedy význam požadavku metodiky očima pracovníků organizace, pod dohledem konzultanta. Součástí předpokladových kritérií je uveden výčet dalších přístupů, které má organizace zpracované a podporují hlavní uvedený přístup v rámci subkritéria. V části výsledků je zhodnocena podle metodiky RADAR – hodnocení výsledků. Výsledková kritéria obsahují přesnou definici Modelu excelence EFQM daného kritéria, včetně subkritéria verze 2013 (vydané v roce 2012), které představují úroveň hodnocení v oblastech: měřítko vnímání a ukazatelé výkonnosti. Pod každým subkritériem jsou zjištěné výsledky, které představují úroveň hodnocení výsledků. Jednotlivé výsledky získané od organizace, byly zpracovány do souhrnných a přehledných tabulek rozdělených dle jednotlivých let, tak aby číselné hodnoty mohly být hodnoceny a na první pohled byl poznatelný trend hodnocených ukazatelů a měřítek vnímání.

Celkové bodové hodnocení bylo vypočítáno součtem jednotlivých kritérií uvedených v Příloze Příloha IV Hodnocení organizace.

V průběhu sebehodnocení byly identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšování organizace. Prioritizací a současně vzhledem k legislativním požadavkům na organizaci byly doporučeny tři projekty zlepšování, které jsou uvedeny v Akčním plánu zlepšování a patří k procesu zlepšování a organizace by zlepšit do dalšího sebehodnocení.

Poslední část Formulace doporučení a vyhodnocení na základě výše uvedeného postupu (sebehodnocení, hodnocení a akční plán zlepšování) byly na základě s teoretickou částí formulováno doporučení pro organizaci, která provedla sebehodnocení, pro organizace, které chtějí využít Model excelence EFQM k sebehodnocení a doporučení pro tvůrce nové aktualizace Modelu excelence EFQM, které má být realizováno v roce 2019.

3 Praktická část

Hlavním cílem a přínosem diplomové práce formulace doporučení v oblasti procesu sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM organizace veřejné správy.

Veřejná správa je podle Ministerstva vnitra (2017, s. 8) vnímána projev veřejné moci, množina aprobovaných subjektů, do níž vstupuje státní správa a územní samospráva. Ministerstvo vnitra (2017, s. 13) definuje kvalitu poskytovaných služeb prostřednictvím hodnocení občana, který využívá služeb subjektů a hodnotí úroveň poskytovaného servisu. Z výše uvedeného vyplývá, že vymezení samotné veřejné správy, jejíž součástí je i územní samospráva, není jednoduché, neboť zahrnuje široký rozsah činností, tedy věcí veřejných. Na rozdíl od správy věcí soukromých, sleduje veřejná správa veřejné cíle a je vykonávána a působí ve veřejném zájmu.

Ministerstvo průmyslu a obchodu v příručce pro uchazeče (2017, s. 3) definuje proces sebehodnocení v následujících krocích: sestavení sebehodnotícího týmu, vzdělávání v oblasti Modelu excelence EFQM, vytvoření sebehodnotící zprávy, bodové hodnocení, akční plán zlepšování.

Postup sebehodnocení organizace veřejné správy podle Modelu excelence EFQM byl v organizaci doplněn o diskusi úvodní a závěrečnou:

- **První fáze** představovala diskusi a hledání rozdílností mezi osvědčeným modelem CAF a Modelem excelence EFQM. Základní cíl zůstal totožný, provést sebehodnocení podle TQM nástroje, prolomit, tzv. provozní slepotu a podívat se na činnosti organizace prostřednictvím sebehodnocení.
- **Ve druhé fázi** byl sestaven EFQM tým – v rámci organizační struktury byl zvolen EFQM tým 8 pracovníků z rozdílných oddělení, pozic a věku. Rozdílnost pracovníků je záměrný. Cílem je najít konsenzus a shodnout se jak na přístupech v sebehodnotící zprávě, ale hlavně na bodovém hodnocení.
- **Třetí fáze:** Členové EFQM týmu byli v roce 2017 proškoleni u České společnosti pro jakost na Model excelence EFQM. Cesta k excelenci – dvoudenní školení, které je určeno pro organizace, které implementují Model excelence EFQM a jejich cílem je posun na cestě k trvalé excelenci.
EAT – Hodnotitel Modelu excelence EFQM – dvoudenní školení, základním cílem je poznat Model excelence EFQM a logiku RADAR do hloubky a využít tyto znalosti ke zlepšování v organizaci.
- **Čtvrtá fáze:** sestavení sebehodnotící zprávy a sebehodnocení. V rámci této fáze došlo k sestavení časového plánu workshopů a sebehodnocení. Cílem jednotlivých workshopů bylo konsensuálně se shodnout na přístupech v rámci jednotlivých kritérií a definování výsledků. U sebehodnocení byl přítomen konzultant, který členům týmu neustále vysvětloval metodiku.
- **Pátá fáze:** bodové hodnocení dle Metodiky RADAR.
- **Šestá fáze:** akční plán zlepšování

Na základě prostudování Modelu excelence EFQM, byly identifikována kritéria a subkritéria, kterých se sebehodnocení dotýká nejvíce. Následně proběhlo sebehodnocení podle metodiky RADAR. Posléze se sebehodnotícím týmem byly identifikovány na základě sebehodnocení oblasti pro zlepšování, které budou implementovány do chodu společnosti.

Praktická část diplomové práce byla realizována ve spolupráci s pracovníky organizace a to především formou rozhovorů, workshopů při sebehodnocení a formou individuálních rozhovorů s odpovědnými pracovníky za dané subkritéria. Na základě získaných informací byl vypracován dotazník, viz příloha 2.

Výsledkem této diplomové práce je tedy zavedení zásadních změn vyplývajících při sebehodnocení, porovnání externího a interního bodového hodnocení.

3.1 Sebehodnotící zpráva organizace

3.1.1 Představení organizace prostřednictvím kontextu dle Modelu excelence EFQM

Oblast působení: Organizace vznikla jako součást územního samosprávného celku, vystupuje v rozsahu stanoveném zákonem v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Postavení a působnost orgánů stanoví zákon č. 131/2000 Sb. o hl. m. Praze, zvláštní zákony a Statut hlavního města Prahy. Organizace plní úkoly stanovené Statutem v rozsahu stanovené zákonem a zvláštními zákony. Za podmínek stanovených zákonem nakládá se svěřeným majetkem ve vymezeném rozsahu a vykonává ve vztahu k tomuto majetku práva a povinnosti vlastníka.

Dosažené úspěchy a ocenění při implementaci a realizaci zvyšování kvality v organizaci: Cesta k excelenci organizace započala v roce 2005, kdy jedna z prvních v České republice zavedla Model CAF. Organizace získala řadu významných ocenění z Ministerstva vnitra (bronzový a stříbrný stupeň). Získáním Národní ceny kvality České republiky – sebehodnocení podle Modelu CAF a Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost byly v managementu organizace započaty úvahy o přechod k Modelu excelence EFQM.

Zainterесované strany a jejich očekávání:

Od roku 2009 byly poprvé identifikovány zainterесované strany a shrnutí jejich očekávání. Mapa zainterесovaných stran se v rámci provedených průzkumů a sebehodnocení pravidelně aktualizuje.

- Zákazníci konkrétních procesů prováděných organizací po jednotlivých činnostech (např. žadatel o vydání cestovního pasu, klient sociálního odboru).
Shrnutí očekávání: vyřízení úřední věci v co nejkratším termínu, s požadovanou kvalitou a komunikaci s příjemnými úředníky.
- Občané MČ včetně osob dojíždějících za prací (v rámci požadavků jsou rozděleny do skupin podle věku, vzdělání, místa bydliště).
Shrnutí očekávání: perfektní místo pro život, klidná a bezpečná městská část s množstvím zeleně, občanskou vybaveností a možností zaparkování.
- Zaměstnanci
Shrnutí očekávání: jistota, dobré pracovní prostředí, kolektiv, adekvátní ohodnocení.
- Stát, ministerstva, MHMP
Shrnutí očekávání: profesionální komunikace a přístup k veřejné správě
- Zastupitelé, politici, politické strany
Shrnutí očekávání: služby servisní organizace na špičkové úrovni.
- Skupiny organizací (církve, školská zařízení, podnikatelská komora, sportovní organizace, nevládní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace)
Shrnutí očekávání: partnerství a podpora v činnostech organizací.

- Podnikatelé, obchodní organizace, obchodní organizace
Shrnutí očekávání: vytváření vhodného podnikatelského prostředí na místní úrovni, minimální úřední zátěž s perfektními službami živnostenského úřadu
- Příspěvkové organizace
Shrnutí očekávání: finanční i metodická podpora
- Dodavatelé materiálu a služeb
Shrnutí očekávání: solidnost a platební morálka, dodržování smluvních vztahů

Prioritizace a řízení zainteresovaných stran organizace realizuje na základě dokumentace: Statut hl. m. Prahy, interní směrnice (směrnice starosty, nařízení tajemníka), zakládací listiny, územní plán, krizový plán, zřizovací listiny příspěvkových organizací, smlouvy s dodavateli, organizační řád, podpisový řád atd. Všechny dokumenty jsou pravidelně aktualizovány. Zpětná vazba od zainteresovaných stran je zjišťována pravidelně, prostřednictvím dotazníků, průzkumů trhu a minianket.

Výzvy a strategie

Poslání, vize a strategie organizace jsou podrobně popsány především v klíčových dokumentech, kterými jsou Strategie rozvoje a koncepce rozvoje zpracované ve strategickém plánu. Základním cílem vize, motta a strategie je, aby obyvatelé organizace i návštěvníci začali městskou část vnímat jako výhodně situovanou, klidnou a bezpečnou část Prahy, plnou udržované zeleně a míst k relaxaci i aktivnímu odpočinku a to prostřednictvím

- Kvalitních služeb, včetně obchodů, restaurací a míst k sportovnímu vyžití,
- Dostatečná bezpečnost, včetně řešení lokalit s vyloučenými skupinami obyvatel,
- Dopravní infrastruktura,
- Komplexní zdravotní, sociální a občanské vybavenosti,
- Vzdělávací systém, který akceptuje demografický vývoj
- Enviroment a životní prostředí (promyšlený územní plán na základě širokého společenského konsenzu a urbanistického přístupu)
- Odpovědná samospráva, která využívá všech dostupných zdrojů financování,
- Poskytování služeb s cílem trvale udržitelné odpovědnosti za svoji budoucnost.

Strategický plán organizace na období 2018 - 2024 je jeden ze základních rozvojových dokumentů vyjadřující předpokládaný vývoj v dlouhodobějším časovém horizontu 6 let. Na základě zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, má organizace pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Do samostatné působnosti organizace náleží mimo jiné i schvalování programu rozvoje organizace zastupitelstvem, schvalování rozpočtu a hospodaření podle něj. Strategický plán je základním rozvojovým dokumentem deklarujícím střednědobé a dlouhodobé cíle rozvoje městské části. Vychází ze skutečných potřeb území a je formován na základě dohody všech zapojených aktérů, čímž je zabezpečena kontinuita i v dalším volebním období. V rámci zpracovávání strategického plánu je klíčová partnerská spolupráce se zadavatelem a dosažení společného konsenzu při zpracování strategického plánu, který bude navazovat na využité osvědčené postupy v předchozím plánovacím období.

Hodnotová nabídka, trhy, nabídka a zákazníci

Z hlediska počtu obyvatel je organizace osmou nejlidnatější městskou částí hl. m. Prahy. Rozloha organizace činí 1 323 hektarů a podle posledního sčítání je na území 62 624 obyvatel. Trend ve vývoji počtu zaměstnanců, jak je níže uvedeno počet obyvatel je od roku 2014 má trvale vzrůstající charakter. Za 4 roky ukazatel vzrostl o 1 453 obyvatel. Tento klíčový ukazatel je důležitý pro strategické plánování organizace, plánování v oblasti lidských

zdrojů, včetně klíčových finančních prostředků (významnými investicemi v organizaci). Níže je uveden trend vývoje počtu obyvatel 2014-2017:

- Rok 2017 celkem 62 658 obyvatel,
- Rok 2016 celkem 61 945 obyvatel,
- Rok 2015 celkem 61 627 obyvatel,
- Rok 2014 celkem 61 205 obyvatel.

Index stáří uveden v tabulce 1 vyjadřuje počet obyvatel ve věku 65 a více let připadajících na 100 dětí do 15 let věku. Pokud je výsledná velikost indexu nižší než sto, je podíl sledované dětské složky obyvatel vyšší než podíl starších osob. Převyšuje-li výsledná hodnota indexu sto, naopak je počet osob ve věku nad 65 let vyšší než počet dětí v populaci.

Na území organizace dosáhl index stáří k 31. 12. 2016 hodnoty 81,9, to znamená, že je zde větší podíl předproduktivní složky obyvatelstva, převažují zde pravděpodobně mladé rodiny s dětmi. Na území hl. m. Prahy lze sledovat opačnou situaci s vyšší koncentrací seniorů, kdy k 31. 12. 2016 měl index stáří hodnotu 122,4. Průměrný věk obyvatel organizace je 39,8 let. Z tabulky 1 vyplývá, že nejvyšší podíl ve struktuře složení obyvatelstva dle věku má produktivní složka obyvatelstva.

Tabulka 2: Věkové složení obyvatelstva hl. m. Prahy a městské části Praha 13 v roce 2016

Věková skupina	Hl. m. Praha		Organizace	
	Abs.	%	Abs.	%
0–14	194 897	15,2	15,2	15,2
15–64	846 980	15,2	15,2	72,0
15–64	238 631	15,2	15,2	12,6
15–64	1 280 508	61 945	15,2	100,0
15–64				

Zdroj: Strategický plán organizace, vlastní zpracování

Nejvyšší podíl ve struktuře složení obyvatelstva dle věku má produktivní složka obyvatelstva.

Organizace monitoruje počet ekonomických subjektů na území působení organizace má vzrůstající charakter. Trend od roku 2014 vzrostl o 898 ekonomických subjektů, jak vyplývá z níže uvedeného vývoje. Ekonomické subjekty působící na území patří mezi hlavní zainteresované strany, kdy cílem organizace je dlouhodobě zvýšit počet ekonomických subjektů.

- Rok 2017 celkem 20 454 ekonomických subjektů,
- Rok 2016 celkem 20 334 ekonomických subjektů,
- Rok 2015 celkem 19 984 ekonomických subjektů,
- Rok 2014 celkem 19 556 ekonomických subjektů.

Organizace zvláště sleduje ukazatel migrace obyvatel, protože má rostoucí vliv na národnostní složení. Vlivem globalizace se na území organizace stěhují a bydlí spíše cizinci. Výsledné migrační saldo (poměr přistěhovalých/vystěhovalých) českých občanů je v posledních letech záporné, zatímco migrační saldo cizinců zůstává kladné. Níže uvedená čísla představují srovnání počet obyvatel k počtu cizinců v trendech. Počet cizinců na daném území stoupá.

- Rok 2016 celkem 61 945 obyvatel/9855 cizinců,
- Rok 2015 celkem 61 627 obyvatel/9703 cizinců,
- Rok 2014 celkem 61 205 obyvatel/9584 cizinců.

Provoz, partneři a dodavatelé

Organizace se člení do 16 odborů. Pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost jsou stanoveny organizačním řádem v členění na činnosti vykonané v přenesené a samostatné působnosti.

Organizační struktura

Organizační struktura je uvedena v Příloze 2

Klíčové zdroje a majetek

Městská část systematicky využívá své zdroje – finanční, materiální i lidské. Dostupnost zdrojů má podstatný vliv na zajištění hladkého chodu činnosti úřadu. Tato klíčová aktiva jsou zajišťována ekonomickým odborem, personálním oddělením, odborem hospodářské správy a odborem tajemníka úřadu. Hlavní odpovědnosti jsou stanoveny organizačním řádem a vnitřními předpisy organizace.

Heslem: **správné a hospodárné vynakládání veřejných prostředků, s péčí řádného hospodáře** se řídí celý úřad. Odpovědnost za hospodaření vyplývá ze zákona č. 131/2000 Sb., o hl. m. Praze a celkový rozpočet je složen z následujících částí:

- Hlavní činnost dle jednotlivých odborů
- Finanční plán pro zdaňované činnosti včetně správcovských firem,
- Příspěvkové organizace.

Rozpočet je předložen na konci daného roku a schvalován vždy na příslušné období. Transparentnost je dokládána zveřejněním rozpočtu, jednotlivých kapitol, včetně čerpání na webových stránkách. Plnění rozpočtu je hlídáno ekonomickým odborem a pravidelně projednáno na zastupitelstvu.

Klíčoví partneři a dodavatelé

Mezi klíčové partnery (tedy zainteresované strany z hlediska partnerství), které jsou dány jednotlivými procesy a agendami úřadu, jsou Magistrát hlavního města Prahy, ostatní městské části, státní orgány, asociace krajů, profesní svazy a organizace, spolky a sdružení.

Mezi hlavní dodavatele městské části patří správcovské firmy na údržbu nemovitého majetku, zeleně a dodavatelé energií. Další dodavatelé z hlediska ekonomického nejsou významní. Se všemi dodavateli jsou navázány smluvní vztahy, které se řídí vnitřní směrnici a platnými zákony.

Společnost

Organizace usiluje o budoucnost (vize), ve které bude vnímán s respektem v důsledku odpovědného chování, dodržování zákonů, principů demokracie, lokálních tradic a ochrany životního prostředí.

Informace o činnosti a aktivitě jsou pravidelně zveřejňovány a zainteresované strany jsou informovány prostřednictvím internetu, ve zpravodaji časopisu STOP, v regionální kabelové televizi, facebookovém profilu, včetně prostřednictvím mobilních aplikací. Informace jsou dále poskytovány na úřední desce a včetně osobního přístupu ve vestibulu radnice.

3.1.2 Kritérium č. 1 – Vedení – předpoklady

Model excellence EFQM verze 2013 (2012, s. 10) definuje kritérium VEDENÍ: **Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako**

modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní a umožňují předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 1a - Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory: Vedení organizace se opírá o strategický dokument **Strategie rozvoje** orientovaný na hlavní zainteresovanou stranu – občan a Etický kodex. Jednoznačně je požadováno, aby každý zaměstnanec jednal jako vzor integrity a celým svým vystupováním, chováním i osobní výkonností podporoval hodnoty a etické normy úředníka. Součástí strategického dokumentu je integrace politiky společenské odpovědnosti do každodenního profesního chování a jednání.

Přístupy organizace podporující subkritérium – Poslání a vize organizace, etický kodex a pravidla pro komunikaci, vedení jasně stanovuje a sděluje směr a zaměření organizace, pravidelná setkávání vedoucích odborů, zapojení se do profesních skupin a výborů.

Management organizace si uvědomuje, že budoucí prosperita organizace, jejich zaměstnanců a celé komunity závisí na schopnostech současného a budoucího vedení organizace. Z toho vyplývá školení lídrů, včetně posouzení budoucího potenciálu organizace pro různé úrovně řízení. V rámci provedeného personálně organizačního auditu, včetně zpracování kompetenčního modelu a rozvojových plánů organizace realizuje cílené vzdělávání svých potenciálních lídrů.

Hodnocení: je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 1b - Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování: Principy trvalého zlepšování organizace (model CAF a Model excellence EFQM) jsou prezentované hlavně na úrovni managementu organizace (tajemník, porady vedoucích odborů) a to pravidelně již od roku 2005. Trvalý pozitivní potenciál, ideje trvalého zlepšování a v posledních dvou letech i excellence jsou dále rozvíjeny až do úrovně porad vedoucích oddělení a k jednotlivým pracovníkům. Realizace jsou založena na plnění individuálních cílů každého zaměstnance. Přezkoumání existujícího systému se realizuje průběžně na pravidelných poradách jednotlivých oddělení, odborů, včetně porad s tajemníkem a to v pravidelných intervalech. Navíc se organizace účastní hodnocení nezávislou třetí stranou prostřednictvím soutěží pro veřejnou správu u MV ČR a Rady kvality ČR. Výsledkem vyhodnocování pokroku organizace je pravidelná aktualizace Organizačního a Podpisového řádu úřadu (např. při reorganizaci, či sloučení odborů) a ostatních směrnic integrovaného systému řízení dle aktuálních potřeb organizace a v souladu se strategií. Při zlepšování těchto dokumentů organizace pracuje na bázi faktů z pravidelných průzkumů všech zainteresovaných stran. Užitečným nástrojem je i pravidelné sebehodnocení podle TQM nástrojů. Vedení organizace již více než 10 let využívá model CAF pro řízení kvality. Právě díky jeho dlouhodobému využívání má k dispozici ucelený soubor výsledků, který využívá k definování akčních plánů zlepšování a popisu zlepšení výkonů.

Přístupy organizace podporující subkritérium: vyhodnocení pokroku organizace a dosažených výsledků, organizační a podpisový řád – reakce na vnitřní a vnější změny, definování akčních plánů, pilotní projekty, vyhodnocování rizik.

Hodnocení: je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 1c. Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám: Nejdůležitější zainteresované strany jsou definovány v úvodu. Vedení komunikuje přímo nebo prostřednictvím zaměstnanců s jednotlivými zainteresovanými stranami. Všechna vyjádření směrem ven z organizace jsou konzultována s tiskovou mluvčí. Rozhodující pro výběr zodpovědné osoby pro komunikaci s určitou cílovou skupinou je organizační struktura a pravomoce z dokumentu vyplývající (organizační řád) a je k dispozici na webových stránkách.

Přístupy organizace podporující subkritérium: Vedení zná potřeby a očekávání klíčových zainteresovaných stran, kultura transparentnosti a otevřenosti úřadu.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 1d. Lídři spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excelence: Na většině odborů existuje komunikační prostředí, kultura zmocňování a angažovanosti. Prostředí vzájemné důvěry, v komunikaci je zachován hierarchický postup, kdy zaměstnanci nejdříve řeší problém se svým vedoucím, až následně řešení problému může vstoupit vyšší nadřízením. U vedení úřadu je prosazována tzv. politika otevřených dveří. Rozvoj vzájemné důvěry a respektu podporují i neformální setkání zaměstnanců, pravidelná výjezdní zasedání, sportovní akce a akce v rámci SFZ. Přezkoumání se pravidelně věnuje mimo jiné i Dotazník spokojenosti zaměstnanců. Přístupy organizace podporující subkritérium: Kultura neustálého zlepšování se, nápadů a inovací, rovné příležitosti a rozmanitost (antidiskriminační pravidla). Vedení organizace vytváří zaměstnancům možnost účastnit se projektů z fondů EU v rámci projektového týmu, pomáhá organizovat akce pro veřejnost, zapojuje se do veřejného života jako zástupci organizace. Organizace toto úsilí oceňuje finančními (odměny) i nefinančními benefity (např. specializovaná školení pro vlastní seberozvoj). Odměňování zaměstnanců se řídí Nařízením tajemníka 170/2007. Vnitřní směrnice k inovacím (NT 256/2016 - Postup podání, projednání a vyhodnocení inovačních námětů) obsahuje definici a způsob finančních odměn podle užitečnosti návrhů na inovaci.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 1e. Lídři zajišťují, aby organizace byla flexibilní a řídila změny efektivně: při přijímání rozhodnutí vychází vedení organizace ze svého poslání daného výkonem státní správy a samosprávy s tím, že zákonné normy určují základní pravidla pro výkon jednotlivých činností. Daná dokumentace se přezkoumává 1x za rok a musí být vždy schválena. Jednotlivé cíle se posléze mění v plány, které se prostřednictvím nařízení tajemníka realizují. Na základě pravidelných porad (vedoucích odborů) je sledováno plnění. Na základě rozhodování založené na faktech, včas a komplexních informací nám poskytuje konkurenční výhodu u všech zainteresovaných stran. Přístupy organizace podporující subkritérium: Společenská odpovědnost a Místní agenda 21 (budoucnost příštích generací máme ve svých rukou), řízení změn ve vazbě na optimalizaci procesů.

Zavedením systému společenské odpovědnosti, hospodaření s energií se organizace zavázala sledovat ve svých ukazatelích hledisko "Lidé, planeta a zisk". Zároveň je organizace

držitelem Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj (2013). Dále vedení úřadu podporuje projekty v oblasti CSR. Pro vedení organizace jsou tyto nástroje prioritou a využívá je k pravidelnému monitoringu a měření své činnosti. Základem pro společenskou odpovědnost představuje Místní agenda 21, kde jsme v kategorii C.

Klíčové procesy jsou pro provoz organizace stanoveny platnou legislativou, která určuje zásadní pravidla pro výkon činnosti místní správy a samosprávy. Podstatnými právními normami jsou zákony pro územní samosprávné celky a zákony a pravidla stanovená pouze pro Hl. m. Prahu. Zde se jedná především o zákon o hlavním městě Praze a Statut hlavního města Prahy. K tomu se přidávají metodické pokyny vydávané Magistrátem hl.m. Prahy. Uvnitř organizace jsou prostřednictvím nařízení a směrnic nastaveny postupy pro výkon činností (pravomocí i kompetencí) jednotlivých odborů a útvarů MČ. Aktualizace pravidel jsou prováděny na základě změny vnějších (legislativní) i vnitřních (organizačních) norem a inovačních námětů. Iniciativně je přistupováno k modernizaci a zavádění informačních technologií.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

3.1.3 Kritérium č. 2 – Strategie – předpoklady

Model excelence EFQM verze 2013 (2012, s. 12) definuje kritérium STRATEGIE: **Excelentní organizace implementují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány tak, aby uskutečňovaly strategii.**

Úroveň hodnocení - Subkritérium 2a. Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí: Organizace má zpracovanou Strategii rozvoje, která je silně orientovaná na hlavní zainteresovanou stranu – občan. Ve strategii rozvoje je samostatná kapitola, která pojednává o strategii a vizi organizace. Hlavním cílem dokumentu strategie rozvoje je vytvořit podrobný popis stavu, jakého chce organizace dosáhnout v časovém horizontu 8 let. Na základě této představy určit žebříček hodnot, priorit a stanovit strategické cíle, jejichž realizací chce organizace dosáhnout. Cíle jsou sledovány na individuální úrovni, ale i organizace jako celku.

Přístupy organizace podporující subkritérium: orientace na hlavní zainteresovanou stranu – občan, Naplňování potřeb na základě sociodemografických výzkumů, sledování a ovlivňování změn legislativy, změny v externím prostředí.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 2b. Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti: Organizace má zaveden funkční systém reportingu a vyhodnocování (viz rozpočtová pravidla). Na základě průběžných údajů o dosažených výsledcích a jejich neustálé porovnání s nastavenými hodnotami dle plánu. Konkrétní strategické a projektové cíle se vždy odpovídajícím způsobem promítají do popisů práce konkrétních zaměstnanců a jsou sladěny s jejich osobními plány, rozvoje a vzdělávání.

Přístupy organizace podporující subkritérium: zprávy o činnosti výborů zastupitelstva, interní a externí auditing, pravidelné sebehodnocení, periodické statistiky úkonů, srovnání

výkonnosti v přenesené působnosti. Interní výkonnost je porovnávána s dalšími organizacemi. Každoročně je vypracován přehled úkonů uskutečněných v rámci přenesené působnosti. Statistiky jsou předávány Magistrátu hl. m. Prahy.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 2c. Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumány a aktualizovány: Motto organizace „moderní a vstřícný úřad“ Organizace zastává vedoucí úlohu v modernizaci a používání inovativních řešení v oblasti veřejné správy. Z tohoto důvodu se chce stále více zaměřovat na elektronické služby pro občany a služby vedoucí k celkovému zjednodušení administrativních záležitostí občanů a k odstranění přebytečné byrokracie. Motto, včetně vize a Strategie rozvoje jsou pravidelně přezkoumávány a na základě zpětných vazeb od zainteresovaných stran aktualizovány.

Organizace si je vědoma, že poskytování kvalitních služeb občanům se neobejde bez zavádění nových technologií, a to zejména informačních a komunikačních technologií. Rozvoj e-governmentu (tedy elektronizace veřejné správy) je proto jednou z priorit ve strategii. Organizace dále podporuje komunikaci a vzájemnou pomoc mezi obyvateli prostřednictvím svých internetových stránek. V roce 2016 jako první v České republice spustila portál, kde si obyvatelé mohou mezi sebou nabídnout své služby a dovednosti. V rámci organizace byl realizován projekt na digitalizaci archivu stavebního úřadu, jehož cílem byla efektivnější archivace a předávání podkladů zákazníkům v elektronických formátech vhodných pro další zpracování. V rámci digitalizace bylo převedeno do elektronické podoby přes 1 334 583 ks dokumentů, především stavební dokumentace vztahující se k panelové výstavbě. V digitalizaci se i nadále pokračuje u nových případů a postupně se zpracovávají i další oblasti.

Přístupy organizace podporující subkritérium: strategie rozvoje jako dlouhodobý plán rozvoje organizace, finanční podpora prioritních oblastí, přizpůsobení se novým technologiím a požadavkům, sdílení hodnot spokojeného života, koncept trvalé udržitelnosti.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 2d. Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány: Strategie je transformována dle organizační struktury do konkrétních cílů, které se následně rozpadají na cíle jednotlivých odborů, jejich vedoucích až na jednotlivá oddělení a jednotlivce. Cíle jsou pravidelně měřeny a vyhodnocovány. Plnění strategie probíhá prostřednictvím plnění rozpočtu (měsíčně, čtvrtletně a ročně) a prostřednictvím pravidelných porad. Následná opatření a zlepšení jsou implementována v následujícím období. Důkazem jsou zápisy z kontrolního výboru (1x/rok) a plnění úkolů ke schválení zastupitelstvem.

Přístupy organizace podporující subkritérium: strategie je rozpracována na nižší úrovni organizace, plánování a zajištění zdrojů pro rozvoj strategie, sdělování strategických záměrů, včetně plnění zainteresovaným stranám.

Hodnocení: Je možné zcela prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

3.1.4 Kritérium č. 3 – Pracovníci – předpoklady

Model excellence EFQM verze 2013 (2012, s. 13) definuje kritérium PRACOVNÍCI: **Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjení schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se o pracovníky, komunikují s nimi, oceňují a uznávají je způsobem, který motivuje, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.**

Úroveň hodnocení - Subkritérium 3a. Plány pracovníků podporují strategii organizace: Organizace má zavedené procesy, které jasně definují počet zaměstnanců k dosažení cílů tak, aby byl vždy k dispozici dostatek kvalifikovaných sil. V návaznosti na organizační strukturu existuje v organizaci několik skupin zaměstnanců. Vedení organizace si uvědomuje, že práce každého zaměstnance má rozhodující vliv na celkový chod organizace – jedná se především o odbory – kancelář tajemníka a kancelář starosty, oblast sociální, dopravy a životního prostředí, bytovou politiku, správcovské firmy, oblast školství a informatiky, oblast majetku, kultury a tělovýchovné a sportovní činnosti. V popisu pracovních činností jednotlivých pozic jsou nastaveny kvalifikační požadavky vycházejících z požadavků definovaných v zákoně, nebo z potřeb organizace. V návaznosti na jednotlivé pozice jsou vytvořeny individuální vzdělávací plány, které mají za úkol rozvíjet dále konkrétního zaměstnance. Organizace má zavedený propracovaný systém sociálních výhod a péče o pracovní prostředí, např. zkrácené úvazky (např. práce s dětmi, osoby se zdravotním postižením atd.)

Přístupy organizace podporující subkritérium: organizační řád a flexibilní organizační struktura, vstupy pro strategii a plány v oblasti personalistiky, proces výběru zaměstnance, průzkum spokojenosti zaměstnanců.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 3b. Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků: Pro naplnění požadavků spojených s výkonem pracovního místa a zároveň zabezpečení motivujícího prostředí organizace systematicky rozvíjí znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Pro zaměstnance jsou vypracovány vzdělávací plány po jejich nástupu. Systém vzdělávání je v souladu s platnou legislativou (zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a dále rozpracován v nařízení tajemníka). Zaměstnanci jsou vysíláni na interní a externí školení, kurzy, tréninky, výcviky, semináře a přednášky. Individuální pracovní plány jsou pravidelně vyhodnocovány a identifikovány vzdělávací potřeby k rozvoji zaměstnance, včetně e-learningu. Přístup je měřen pomocí zpětné vazby účastníků vzdělávacích akcí.

Klíčové kompetence má organizace pevně nastaveny pro jednotlivá pracovní místa. Komplexně pojímá zajištění a rozvoj zdrojů k maximálně efektivnímu výkonu práce zaměstnanců. Pro tyto účely byla zřízena vlastní počítačová učebna. Specifika práce ve veřejné správě stanovené vlastní legislativou (zákon o úřednících) a při respektování těchto specifíků organizace realizuje částečnou vnitřní mobilitu zaměstnanců - tj. zastupitelnost na určitých pracovních pozicích. V rámci rozvojových cílů je zajištěna co nejširší profesní uplatnění zaměstnanců v rámci organizace. Za účelem získání co nejširších zkušeností v konkrétních oblastech jsou zaměstnanci vysíláni na konference, mnozí z nich se přímo aktivně účastní prezentace zkušeností. Účast na workshopech je přínosem pro výměnu zkušeností

(beanchlearning), především za oblast životního prostředí se naši zaměstnanci účastní i veletrhů.

Přístupy organizace podporující subkritérium: rozvojové cíle a rozvoj talentů, hodnocení a výkonnost, benchmarking, zastupitelnost, týmová práce.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 3c. Pracovníci jsou ztotožňovány, zapojování a zmocňování: Organizace flexibilně reaguje na inovace, zejména v oblasti e-governmentu zapojováním do projektů EU (např. digitalizace stavebního úřadu, interaktivní úřední deska, informační kiosky atd.). Další nezbytností pro organizaci veřejné správy jsou změny v oblasti zákonů a legislativy. Prostřednictvím porad vedoucích odborů a nařízením tajemníka se tyto změny implementují do systému organizace. Schopnost týmové práce na úřadu je poměrně vysoká (viz přístup 3b).

Přístupy organizace podporující subkritérium: Účast zaměstnanců na aktivitách přispívající širší společnosti.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně a ve většině přístupů probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 3d. Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci: Organizace má zaveden systém porad na všech stupních řízení (porady vedení, porady vedoucích odborů, porady v rámci odborů a oddělení). V rámci modernizace IT technologií má organizace propojeny zaměstnance společným diskem, komunikuje s občany i mezi sebou navzájem nastavenými formami dle tzv. Manuálu komunikace.

Hodnocení: Je možné prokázat integrovaný přístup, který je uplatněn strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

3.1.5 Kritérium č. 4 – Partnerství a zdroje – předpoklady

Model excelence EFQM verze 2013 (2012, s. 13) definuje kritérium PARTNERSTVÍ a ZDROJE: **Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujistí se, že efektivně řídí svoje environmentální a společenské dopady.**

Úroveň hodnocení - Subkritérium 4a. Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch: Spolupráce partnerů a zainteresovaných stran je v organizaci zajištěna přímými vztahy na všech úrovních a všichni zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby jednali na základě etických kodexů a procesů v organizaci. Organizace má také nastavený systém v sociální a kulturní oblasti, v oblasti životního prostředí, sportu nebo volného času. Mezi klíčové partnery organizace patří základní a mateřské školy a další příspěvkové organizace, firmy a instituce veřejné správy. Organizace každoročně vypisuje, přiděluje a vyhodnocuje granty ve výše uvedených oblastech. Příspěvkové organizace jsou řízeny na základě i CSR přístupů (ekonomického, sociální a environmentálního). Mezi nejvýznamnější zainteresované strany patří dodavatelé. Evidence dodavatelů je vedena v účetním systému GINIS. Dodavatelé jsou řízeni na základě vnitřních směrnic. Zpětné vazby jsou získávány

průběžně během spolupráce. Vyhodnocení spolupráce s klíčovými dodavateli probíhá na poradách vedoucích odborů s tajemníkem.

Přístupy organizace podporující subkritérium: Spolupráce s partnery, řízení dodavatelů, příspěvkové organizace, uzavírání nových partnerství.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 4b. Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch: Finanční hospodaření je řízeno a usměrňováno rozpočtem daného kalendářního roku, který podává ucelenou informaci o příjmech a výdajích. Rozpočet je zároveň finančním vyjádřením cílů daného roku a současně obsahuje zdroje na dosažení těchto cílů. Dalším zdrojem získávání finančních prostředků pro rozvoj organizace jsou i dotace EFF. Nedílnou součástí plánování hospodaření na delší období je rozpočtový výhled na 5 let. Jedním z nejdůležitějších dokumentů podávající přehled o hospodaření je závěrečný účet, který je odrazem ročního hospodaření organizace, příspěvkových organizací a také zdaňované činnosti. Součástí tohoto dokumentu jsou i výkazy roční uzávěrky a zpráva auditora o ročním přezkoumání. Organizace má zpracovanou zprávu rizik finančního hospodaření. V rámci vnitřního finančního řízení organizace provádí pravidelné kontroly zdrojů formou sledování vývoje a stavů na účtech.

Přístupy organizace podporující subkritérium: finanční hospodaření, rozpočtová a finanční transparentnost, rozpočet jako strategický finanční plán, analýza rizik finančního hospodaření, dotace jako další zdroj finančních příjmů.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 4c. Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem: Organizace se velice angažuje ve společenské odpovědnosti. Cílem organizace je, aby své partnery, dodavatele a příspěvkové organizace řídili na základě 3 pilířů společenské odpovědnosti – ekonomické, sociální a environmentální. Svůj přístup každoročně organizace obhajuje v rámci Místní agendy 21, kde se nachází v kategorii C a usiluje postup do kategorie B.

Opatření, které organizace realizuje z hlediska udržitelného rozvoje, jsou věnována i osvětě a zapojování veřejnosti. Jedná se o veřejná projednání jednotlivých projektů v rámci MA 21, ekologické akce po děti i dospělé pořádané k různým příležitostem. Zastoupení má organizace v pracovní skupině "Environmentální stůl MHMP", tím využívá možnosti čerpat zkušenosti a inspiraci (benchlearning).

Přístupy organizace podporující subkritérium: rozmístění provozních prostředků, efektivní využívání energetických zdrojů a dopravy, trvale udržitelný přístup k životnímu prostředí, odpadová politika, snižování energetické náročnosti a využívání nových technologií, zvyšování povědomí společnosti v oblasti environmentu.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 4b. Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie: Strategie v oblasti IT obecně vychází z poslání a cílů organizace využívat technologie za účelem zvyšování produktivity úřadu, zkvalitnění služeb občanům, zefektivnění vzájemné komunikace mezi úřadem a dalšími subjekty a v neposlední řadě zlepšování celkového stavu organizace v oblasti životního prostředí, bezpečnosti a pořádku. Strategický plán IT se každoročně vyhodnocuje a na základě výsledků a nových zkušeností se dynamicky přetváří a zdokonaluje.

Přístupy organizace podporující subkritérium: správa HW a SW, technologie k rozvoji e-governmentu, vyhledávání nových technologií.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 4c. Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem: Organizace udržuje prostřednictvím odboru životního prostředí 180 ha veřejné zeleně včetně veškerého mobiliáře, 80 dětských hřišť a 30 sportovišť. Finanční prostředky na péči o životní prostředí jsou plánovány v rámci střednědobého výhledu a schválených rozpočtů na jednotlivé roky. Činnosti se řídí pěstitelskými postupy, technickými normami, klimatickými podmínkami a jsou pravidelně vyhodnocovány. Současně jsou do údržby promítány nové odborné poznatky získané na základě účasti zaměstnanců v odborných školeních nebo na základě výměny informací a zkušeností s odborníky z ostatních městských částí. Na území Principy trvale udržitelného přístupu k životnímu prostředí jsou uplatňovány i v budově radnice, všechna pracoviště jsou vybavena nádobami na tříděný odpad, je využíván v maximální možné míře oboustranný tisk a poílání dokumentů elektronicky, kde je to možné.

Odpadová politika je řešena v rámci hl. m. Prahy, ale pracovníci organizace připomínají jednotlivé dokumenty a vyhlášky. Organizace ovlivňuje na svém území rozmístění kontejnerů na separovaný odpad, včetně četnosti odvozů, rozmístění a harmonogram přistavování kontejnerů na velkoobjemový odpad a bioodpad a provoz mobilních sběrných dvorů. V letošním roce byla organizace vybrána do pilotního projektu sběru bioodpadu od bytových domů. Systém je pravidelně kontrolován pracovníky ochrany životního prostředí a vyhodnocován ve spolupráci se svozovou externí firmou tak, aby byla zajištěna jeho efektivnost.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací a benchlearningu.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 4e. Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace:

V organizaci je definován jasný systém sdílení informací mezi vedením a odbory, odbory navzájem a jsou definovány jasné komunikační kanály. Pro jejich zefektivnění se stále více využívají technologie pro převod listinného dokumentu jakéhokoliv obsahu do digitální podoby. Ta usnadňuje práci s nimi (manipulace, distribuce, archivace atd.), ale šetří i životní prostředí. Digitalizace je plně uplatněna na stavebním odboru, její aplikace na dalších odborech se připravuje.

Bezpečnost informací je v organizaci zajištěna tím, že přístupy k jednotlivým pracovním stanicím jsou chráněny heslem, informace jsou ukládány na síťových discích s přístupem jen

oprávněných osob, kteří jsou vázáni mlčenlivostí. Citlivá data jsou každý den zálohována na serverech a každý týden ukládána na externí medium (datovou pásku), která je separátně archivována. Politika bezpečnosti informací je prováděna a neustále aktualizována v souladu s legislativou ČR a EU.

Přístupy organizace podporující subkritérium: spisová služba, digitalizace, bezpečnost informací, intranet.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

3.1.6 Kritérium č. 5 – Procesy, výrobky a služby – předpoklady

Model excellence EFQM verze 2013 (2012, s. 13) definuje kritérium PROCESY, VÝROBKY a SLUŽBY: **Excelentní organizace řídí, navrhují a zlepšují procesy, výrobky a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany.**

Úroveň hodnocení - Subkritérium 5a. Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany: Organizace má stanoveny klíčové procesy pro provoz a poskytování služeb legislativou a jsou dále rozpracovány systémem pravidelně aktualizovaných vnitřních směrnic a metodických pokynů, které vydávají metodické orgány (nejsou však právně závazné). Detailně má organizace zpracovány procesní mapy v oblasti personálního a ekonomického řízení a v oblasti řízení procesů stavebního odboru. V současné době probíhá procesní mapování ostatních procesů v organizaci souvisejícím s plněním úkolů samostatné a přenesené působnosti. Zmapované procesy jsou popsány ve strukturované podobě do formy tzv. Karty procesů a graficky znázorněny do podoby grafického schématu. Zmapované procesy budou následně kategorizovány do následujících oblastí: řídicí, hlavní a podpůrné. Dále budou seskupeny do logických skupin vyšších celků, ze kterých bude vytvořeno přehledové procesní schéma.

Přístupy organizace podporující subkritérium: klíčové procesy, nositelé procesů, ukazatelé výkonnosti.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 5b. Výrobky a služby jsou rozvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zainteresované strany: K zapojování občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran do rozvoje služeb dochází mnoha způsoby, např. formou práce v komisích, výborech či formou účasti na veřejných zasedání. Velmi významná je Místní agenda 21 a její veřejná projednávání. Organizace neustále rozvíjí služby, které poskytuje (zejména nad rámec zákona), a to na základě podnětů od občanů či pracovníků nebo v závislosti na sociodemografickém vývoji na MČ. Vývoj a inovace jsou realizovány v rámci činnosti jednotlivých odborů, komisí a výborů, MA 21. např. na pracovišti Czech Point byla zřízena možnost získání elektronického certifikátu umožňujícího elektronický podpis. Za tuto službu byl úřad oceněn cenou ministerstva vnitra za inovaci ve veřejné správě.

Přístupy organizace podporující subkritérium: zapojování občanů do rozvoje služeb, rozvoj služeb, segmentace zákazníků.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 5c. Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh: Organizace pravidelně komunikuje a informuje s občany/zákazníky elektronickou formou. Zavedla elektronickou úřední desku a na území rozmístila internetové kiosky s přímým vstupem na webové stránky a na úřední desku.

Přístupy organizace podporující subkritérium: segmentace zákazníků, Mystery Client, přidaná hodnota služeb nad rámec zákona, oddělení tisku a informací, vizuální komunikace, internetové stránky.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 5d. Výrobky a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny: Služby poskytují odpovědní pracovníci v samostatné i přenesené působnosti v rámci organizační struktury. Služby jsou poskytovány dle zákona, metodických doporučení a stanovisek nadřízených orgánů, interních předpisů a organizačního řádu. Některé služby organizace poskytuje zainteresovaným stranám prostřednictvím dotačních programů.

Organizace v roce 2014 na základě zkušeností a poptávky ze strany především sociálně slabších na ÚMČ otevřela centrum právní pomoci pro občany, které je zcela zdarma. Centrum právní pomoci je určeno pro lidi, kteří se z různých důvodů ocitli v problematické situaci a nevědí si sami rady. Poskytne základní radu, jak v konkrétním případě postupovat. Radí v oblasti rodinného a pracovního práva, náhrady škody, ve spotřebitelských záležitostech, v otázkách nájmu a podnájmu, dluhů, migrace, v problematice menšin i v trestně právní oblasti. Centrum bylo otevřeno 2 dny v týdnu a střídali se v něm 2 právníci, jelikož však byly termíny beznadějně plné dlouho dopředu, v roce 2015 organizace rozšířila úřední hodiny na 4 dny v týdnu a střídají se v něm 4 právníci.

Přístupy organizace podporující subkritérium – společná adresa, kluby seniorů, veřejné opatrovnictví – hospodaření s finančními prostředky opatrovanců, Centrum právní pomoci pro občany zdarma.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

Úroveň hodnocení - Subkritérium 5e. Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány: Zpětná vazba (podněty občanů/zákazníků) jsou získávány prostřednictvím anket, dotazníkových šetření a veřejných besed. Podněty jsou následně předávány příslušným odborům, kde jsou projednány a případně aplikovány do činnosti odborů. Kontrolním odborem je prováděna centrální evidence stížností, pravidelně probíhá analýza a hodnocení. Práce kontrolního výboru se řídí přijatými Pravidly pro vedení petic a stížností. Stížnosti jsou projednány na poradách vedení, vedoucích odborů a dále v Radě města. Vzešlé podněty slouží k neustálému zlepšování práce jednotlivých odborů, oddělení a pracovníků.

Organizace realizuje pravidelná dotazníková šetření zaměřená na občany a současně také průběžné malé ankety spokojenosti zaměřené na zákazníky. Průzkum spokojenosti občanů byl přezkoumán a v roce 2017 a byl rozšířen o dotaz na využití služeb organizace a spokojenost s

konkrétními aspekty poskytovaných služeb. Vyhodnocují se data z vyvolávacího systému včetně čekací doby a vytíženosti jednotlivých pracovišť, vyhodnocuje se počet přístupů na úřední desku a hlášení problémů prostřednictvím MMS.

Přístupy organizace podporující subkritérium: Segmentace zákazníků podle jejich požadavků, Řízení vztahů se zákazníky, Zpřístupňování informací, zpětná vazba, řešení stížností.

Hodnocení: Je možné prokázat integrované přístupy, které jsou uplatněny strukturovaně, probíhá zlepšování na základě inovací.

3.1.7 Zákazníci - výsledky

Model excelence EFQM verze 2013 (2012, s. 17) definuje kritérium ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY: **Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání zákazníků.**

Měřítko vnímání

Měřítko vnímání představují vnímání hlavní zainteresované strany občan/zákazník. Organizace trvale usiluje o dosažení lepšího souladu s požadavky a přáními občanů. Níže uvedené tabulky 2 a 3 uvádějí souhrnné výsledky realizovaných průzkumů realizované organizací. Zjišťovaná zpětná vazba a spokojenost zákazníků proběhla na základě realizovaného průzkumu 2014 a 2017 mezi obyvateli. Průzkumy byly zaměřeny na vnímanou kvalitu života, potřeby a očekávání občanů. Na vzorku 1366, respektive 1311 respondentů a byla provedena ze základního souboru obyvatelstva organizace staršího 15 let na základě předem určených kvót, které zohledňují rozložení obyvatelstva v jednotlivých oblastech. Data ukazují velmi vysokou spokojenost s životem. Nespokojenost vyjadřuje dlouhodobě méně než 5% obyvatel.

Tabulka 3 Výsledky realizovaných průzkumů a srovnání v letech 2014 a 2017

Otázka	Rok	Rozhodně nesouhlasí	Spíše nesouhlasí	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše souhlasí	Rozhodně souhlasí
Žije se mi zde výborně?	2014	1%	3%	20%	42%	34%
	2017	1%	4%	16%	50%	30%
Má organizace dobře fungující úřad?	2014	2%	9%	31%	34%	24%
	2017	2%	7%	28%	47%	16%

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Tabulka 4 Realizovaný průzkum – občané

Otázka	Velmi dobré	Dobré	Ani dobré, ani špatné	Špatné	Velmi špatné	Nedokáží posoudit
Kvalita poskytovaných služeb	55,40%	33,40%	8,00%	1,10%	0,80%	1,40%
Vstřícnost a komunikace úředníků	59,30%	29,00%	8,20%	1,80%	1,70%	0%
Rychlost vyřízení vašeho požadavku	56,00%	31,30%	8,50%	2,50%	1,40%	0,40%

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost je identifikován uceleným souborem klíčových výsledků z průzkumu trhu. Výsledky v oblasti zákazníků jsou vhodné a jsou členěny tak, aby poskytly smysluplný vhled do organizace. Výsledky nesplňují trendy, organizace nemá stanovené cíle ani srovnání.

Ukazatelé výkonnosti

Ukazatelé výkonnosti představují interní měřítka, které organizace používá pro zlepšování své výkonnosti, chápání a predikování vnímání zákazníka. V níže uvedené tabulce 4 je uveden přehled ukazatelů výkonnosti, které organizace využívá k hodnocení výkonnosti z hlediska zákazníků. Tabulka 4 představuje interní měřítka, které si organizace stanovila pro zlepšování své výkonnosti. Chápání a predikování vnímání zákazníka je vyjádřeno produkty organizace a je vyjádřena počty v trendech (2014-2017). Jako ukazatele si organizace stanovila počty stažení mobilní aplikace, přístupů na interaktivní úřední desku, rozeslaných SMS zpráv, integrace cizinců – podpořené osoby, zelená telefonní linka, centrum právní pomoci. Ukazatel stížnosti na zaměstnance vyjadřuje zpětnou vazbu ze strany občanů na pracovní výkon zaměstnanců.

Tabulka 5 Zákazníci - ukazatelé výkonnosti

Rok	2014	2015	2016	2017
Stížnosti na zaměstnance	8	10	17	8
Počet stažení mobilní aplikace	0	1119	759	1356
Počet přístupů na interaktivní úřední desku	2242	1325	1462	1847
Počet rozeslaných SMS zpráv	0	0	295	1107
Integrace cizinců – počet podpořených osob	1412	1303	3089	3201
Zelená telefonní linka (bezplatná)	1459	1252	1152	1012
Centrum právní pomoci	356	512	692	514

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Ukazatel stížnosti na zaměstnance, představuje důležitý ukazatel, protože organizace počet došlých stížností nemůže ovlivnit. Cíl celkového ukazatele je do roku 2017 stanoven na 0. Od roku 2017 stanoven na 2%. Vzhledem k počtu pracovníků v organizaci, nebylo reálné stanovený cíl plnit, proto byl od sebehodnocení roku 2017 hodnocen procentuálně. Organizace stížnosti dále dle legislativy eviduje stížnosti oprávněné a částečně oprávněné. V posledním roce bylo oprávněných stížností 0 a částečně oprávněných 1, cíl byl splněn.

Ukazatel počet stažení mobilní aplikace existuje v organizaci od 30. září 2015. Patří mezi inovace organizace v oblasti IT. Z tabulky 4 vyplývá, že na svém počátku byla mobilní aplikace stahována poměrně intenzivně, v roce 2016 trend klesá a počet uživatelů se vyčerpal. Marketingová podpora počátkem roku 2017 zapříčinila, že počet stažení opět vzrostl. Cíle byly stanoveny v rámci projektu OPPK na 600 stažení/rok. I když organizace plní cíle, neplní požadované tříleté trendy.

Ukazatel interaktivní úřední desky ukazuje počet přístupů na tento nástroj, který v organizaci funguje od roku 2014. Kumulativní cíl je stanoven na 1500 přístupů/rok. Jde o kumulativní cíl, součet všech přístupů vydělený počtem let. Z tabulky 4 je zřejmé, že organizace plní stanovený cíl, včetně požadovaných trendů, které od roku 2015 mají zvyšující charakter.

Ukazatel Počet SMS zpráv zaslaných žadatelům o nové doklady byl zaveden v roce 2016. Jedná se opět o novou inovaci organizace (inovace pracovníka), která nesplňuje trendy. Cíle nebyly stanoveny, ale z tabulky je zřejmý skokový nárůst využití služby z roku 2016 na 2017. Nová inovace je zákazníky plně využívána a kladně hodnocena.

Ukazatel integrace cizinců – počet podpořených osob je sdílen a v rámci dobré praxe benchmarkován s ostatními úřady. Z Tabulky 4 jasně vyplývá, že došlo k výraznému nárůstu. V souvislosti s tím, že organizaci roste počet cizinců na území, roste i počet podpořených projektů. V této oblasti organizace počítá s nárůstem i v dalších letech. Cíle nejsou stanoveny, trendy jsou splněny.

Ukazatel využití zelené telefonní linky, která je pro občany bezplatná, vyplývá, že trend od roku 2014 klesá. Což bylo vyhodnoceno jako přímý důsledek rozšíření internetu ve společnosti a občané si jsou schopni vyhledat informace sami. Cíle nejsou stanoveny, trend byl splněn. Tento nástroj i přes mírný pokles si organizace zanechá, zejména z důvodu demografického vývoje (stárnutí obyvatelstva), starší občané tento nástroj maximálně využívají.

Centrum právní pomoci funguje v organizaci od roku 2014 na 2 dny v týdnu. Z tabulky 4 Zákazníci – ukazatelé výkonnosti vyplývá, že využití služby má stoupající trend a je občany využíván. Cílem organizace je poskytnout právní pomoc každému, kdo ji potřebuje, nelze tedy cíl kvantifikovat. Organizace sleduje počty volaných a náklady na tento ukazatel.

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost je identifikován uceleným souborem klíčových výsledků z průzkumu trhu. Výsledky v oblasti zákazníků jsou vhodné a jsou členěny tak, aby poskytly smysluplný vhled do organizace. Výsledky v oblasti ukazatelů výkonnosti splňují trendy, u většiny jsou nastaveny cíle, ale chybí porovnání a důvěra.

3.1.8 Pracovníci - výsledky

Model excelence EFQM verze 2013 (2012, s. 18) definuje kritérium PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY: **Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich pracovníků.**

Měřítko vnímání

Organizace vnímání jedné z hlavních zainteresovaných stran zaměstnanců systematicky, pravidelně sleduje a vyhodnocuje na základě anonymního dotazníkového šetření. Průzkum je realizován již od roku 2007 a reflektuje etické normy a zákonné požadavky. Níže uvedená

tabulka 5 uvádí výsledky průzkumu u pracovníků organizace. Průzkum u zaměstnanců se realizuje 1x/rok a návratnost dotazníků, jak vyplývá z tabulky 5 je trend pozitivně rostoucí. Dotazník je rozdělen na dvě části – celkovou a osobní spokojenost a spokojenost s pracovním místem (znalosti, dovednosti, vzdělávání, kvalifikace, celkový potenciál, kariérový růst, náplň pracovní pozice, odpovědnosti, hodnocení, včetně finančního ohodnocení. Otázky na benefity a služby, které organizace nabízí svým zaměstnancům, jsou doplněny o slovní vyjádření respondentů. Zaměstnanec hodnotí na stupnici 1 až 5 (velmi spokojen x nespokojen). Následně se průměrem stanoví výsledná hodnota (výsledek/počet zaměstnanců) Cíl v dotazníku je stanoven lepší než 2 (známkování jako ve škole). Jak vyplývá z Tabulky 5 celková spokojenost zaměstnanců se v průměru pohybuje okolo hodnoty 1,9 organizace, mimo ukazatele Spokojenost s odměňováním, finančním ohodnocením své stanovené cíle plní.

Tabulka 6 Měřítka vnímání - pracovníci

Rok	2014	2015	2016	2017
Celková spokojenost zaměstnanců	1,89	2,09	1,88	1,89
Spokojenost zaměstnanců ke zmocňování a angažovanosti	1,90	1,83	2,06	1,94
Spokojenost s komunikací a přístupem nadřízeného	1,76	1,97	1,77	1,76
Spokojenost s pracovním prostředím	1,85	1,96	1,78	1,60
Spokojenost s přístupem informací	1,67	2,01	1,8	1,84
Povědomí o etickém jednání	1,89	2,09	1,88	1,85
Spokojenost s odměňováním, finančním ohodnocením	2,32	2,56	2,71	2,30
Spokojenost náplň pracovní pozice	1,05	1,12	1,11	1,05
Spokojenost se vzděláváním	0,8	1,11	1,54	1,32
Návratnost dotazníků	18,55 %	21,33 %	27,23 %	31,33 %

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Z tabulky 5 vyplývá že spokojenost zaměstnanců v organizaci je poměrně vysoká, cíl byl stanoven lepší než 2. V letech 2014, 2016 a 2017 organizace cíl splnila. Nesplnění cíle v roce 2014 zapříčinila systematizace pracovních míst v návaznosti na volby. V průběhu času má organizace stabilní výsledky v celkové spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců ke zmocňování a angažovanosti se mimo roku 2016 pohybuje pod stanoveným cílem. Výkyv roku 2016 byl způsoben změnou vzdělávací společnosti, která dlouhodobě působila u organizace. Spokojenost s komunikací a přístupem nadřízeného zjišťuje u pracovníků, jak jsou spokojeni s komunikací, systémem porad, včetně přístupu nadřízeného. Tento ukazatel se pohybuje pod stanoveným cílem. Celková spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, včetně vybavenosti kanceláře a stravování vykazuje pozitivní trend a spokojenost zaměstnanců se za poslední čtyři roky zvyšuje. Celkový přístup pracovníků k informacím se pohybuje pod stanoveným cílem. Rok 2015, kdy organizace zaznamenala výkyv, byl spojen se změnami uvnitř organizace v souvislosti s volbami v předchozím roce. Vzhledem k charakteru organizace, kde je kladen vysoký nárok na etické chování a jednání, včetně

vzdělávání je hodnocen tento ukazatel mimo jiné v rámci dotazníkového šetření. Hodnoty v tomto ukazateli jsou (mimo rok 2015) pod stanoveným cílem a v posledních dvou letech vykazují zvyšující vnímání ze strany zaměstnanců. Spokojenost s odměňováním, finančním ohodnocením se pohybuje nad stanoveným cílem. Důležitou roli hraje fakt, že se jedná o organizaci veřejné správy. Na druhou stranu organizace má motivační program, včetně odměňování za inovace a zapojení do ESF. Spokojenost se vzděláváním, včetně spokojenosti s náplní pracovní pozice se dlouhodobě pohybuje pod stanoveným cílem. Hodnoty v obou ukazatelích jsou kolísavé.

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost je identifikován uceleným souborem klíčových výsledků z průzkumu u pracovníků. Hlavní výsledky v oblasti pracovníků jsou vhodné a členěny tak, aby poskytly smysluplný vhled do organizace. Výsledky v oblasti měřítek vnímání mají trendy, u většiny pozitivně rostoucí, jsou nastaveny cíle, organizace provádí benchmarking a důvěra a organizace chápe v oblasti pracovníků vztahy mezi příčinami a následky.

Ukazatelé výkonnosti

Ukazatelé výkonnosti představují interní měřítka uvedené v níže uvedené tabulce 6, které organizace využívá k monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti svých pracovníků. Volba těchto ukazatelů vychází ze strategie lidských zdrojů v organizaci a je ukazatelé jsou součástí reportingu.

Tabulka 7 Ukazatelé výkonnosti - pracovníci

	2014	2015	2016	2017
Pracovní neschopnost	48	75	99	110
Ošetřování člena rodiny	48	75	99	110
Pracovní úrazy	1	1	2	0
Věkový profil	47,56	48,18	48,81	48,84
Fluktuace	8	32	22	27
Náklady na vzdělávání	5770	5529	4976	4906
E-learningové vzdělávání	137	141	266	244
Benefity	7291	6979	6896	10882

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Ukazatel pracovní neschopnosti vykazuje zvyšující trend. Absence za poslední čtyři roky má vzrůstající charakter. V roce 2014 bylo 48 případů a v roce 2017 se tento ukazatel navýšil více než 2x. Organizace změnou legislativy, očekává pokračování negativního trendu. Přesto zavádí nové přístupy, aby motivovala své zaměstnance (např. očkování od roku 2016, zvýšení benefitů). Ukazatel ošetřování člena rodiny zůstává kolísavě stejný, jak počet případů, tak dnů. Ukazatel pracovní výkazy vyplývající z Tabulky 6 Ukazatelé výkonnosti – pracovníci je dlouhodobě pod průměrem organizací. Na tento ukazatel není stanoven cíl a je vyžadován z hlediska legislativy. Ukazatel pracovní výkazy vyplývající z Tabulky 6 Ukazatelé výkonnosti – pracovníci je dlouhodobě pod průměrem organizací. Na tento ukazatel není stanoven cíl a je vyžadován z hlediska legislativy. Průměrný věkový profil zaměstnanců se v organizaci pohybuje okolo 48 let. V roce 2014 organizace zavedla nové přístupy v plánování pracovní síly, včetně flexibilních variant odchodu do důchodu, přesto se trend v roce 2017 zvýšil o 0,3 %. V tomto případě je třeba brát i fakt, že se jedná organizaci veřejné správy, kde je kladen velký důraz na zkušenosti, znalosti a dovednosti. Cíle v tomto ukazateli nejsou stanoveny. Ukazatel fluktuace zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců je vypočítáván poměrem počtu pracovních míst/počet ukončených poměrů. Z tabulky 6

Ukazatelé výkonnosti – pracovníci vyplývá, hodnoty vykazují mírný vzestup. Přesto vzhledem provádění benchmarkingu a srovnání s historií organizace (v roce 2002 bylo ukončeno 47 pracovním poměrů), což představuje zhruba dvojnásobek současného stavu, kdy za poslední 4 roky došlo k výrazné stabilizaci v organizaci. Zvýšení fluktuace je i z důvodu změny trhu práce a snížení nezaměstnanosti v České republice. Systém vzdělávání patří mezi silné stránky organizace, je pozitivně hodnocen v rámci průzkumu u pracovníků. Náklady na vzdělávání v Kč/zaměstnanec vykazují mírný pokles. Cíl je dlouhodobě stanoven na 5000 Kč a v posledních dvou letech cíl organizace neplní. Zde je nutné zmínit, že ukazatel vzdělávání/zaměstnanec 1994 Kč. Vykazuje snižující trend, protože organizace zavádí nové, moderní způsoby vzdělávání (e-learning). E-learningové vzdělávání vykazuje dlouhodobě pozitivní trend a nahrazuje klasické prvky vzdělávání. Skokový nárůst v roce 2016 byl způsoben v proškolení zaměstnanců ze sociálního odboru, včetně příspěvkových organizací na změnu v legislativě.

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost je identifikován uceleným souborem klíčových výsledků z průzkumu u pracovníků. Hlavní výsledky v oblasti pracovníků jsou vhodné a členěny tak, aby poskytly smysluplný vhled do organizace. Výsledky v oblasti ukazatelů výkonnosti splňují trendy, u většiny jsou nastaveny cíle, organizace provádí benchmarking a důvěra a organizace chápe v oblasti pracovníků vztahy mezi příčinami a následky.

3.1.9 Společnost – výsledky

Model excellence EFQM verze 2013 (2012, s. 19) definuje kritérium společnost - výsledky: **Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti.**

Cílem organizace definované ve strategii je, aby byla v práci pro veřejnost úspěšná, z tohoto důvodu musí plnit přání a očekávání všech zainteresovaných stran. S klíčovými zainteresovanými stranami udržuje organizace pravidelný dialog prostřednictvím komunikačních kanálů (např. facebook, webové stránky, časopis), průzkumů nebo osobních setkání. Organizace funguje v rámci nastaveného systému veřejné správy, z toho důvodu plně reflektuje klíčová doporučení státních institucí a metodických orgánů. V rámci podrobných statistik všech úkonů a činností, které organizace vykonává (ve státní i přenesené působnosti) jsou vedeny dle povahy agend, nebo k tomu určených softwarových nástrojích (vyvolávací systém, spisová značka, CzechPOINT, Ginis atd.), nebo v samostatných databázích. Data ze statistik se využívají podle potřeby, nebo jako podklady pro rozhodnutí vedení. Každoročně organizace benchmarking ukazatelů u 122 činností v přenesené působnosti se stejnými organizacemi. Místní agenda 21 je základem pro společenskou odpovědnost. Zpráva o CSR uvádí jasné prohlášení o tom, jak eticky organizace pracuje v rámci dialogu s klíčovými zainteresovanými stranami a to zejména z hlediska ekonomického, environmentálního a sociálního aspektu. Na základě provedených průzkumů, si organizace uvědomuje, že investice do sociálních aktivit (např. Domov seniorů, spolupráce s příspěvkovými organizacemi) posilují dobré jméno a image organizace, včetně zvýšení spokojenosti klíčových zainteresovaných stran.

Měřítka vnímání

Organizace o svém vnímání společností využívá řadu měřítek, které zajistí pochopení toho, jak je organizace z pohledu společnosti vnímána. Níže uvedená tabulka 7 představuje měřítka

vnímání, které si organizace stanovila v souladu s metodikou - náklady na čtenost časopisu, počet tiskových zpráv, revitalizace vnitrobloků a počet zpráv o činnosti výborů a komisí.

Tabulka 8 Trendy ukazatelé výkonnosti - společnost

	2014	2015	2016	2017
Náklady a čtenost časopisu	29000	30000	30000	31000
Počet tiskových zpráv	60	35	39	49
Revitalizace vnitrobloků	58400	60000	123000	490670
Počet zpráv o činnosti výborů a komisí	10	18	18	18

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Jednou ze silných stránek organizace je komunikace se zainteresovanými stranami. Ukazatel náklady a čtenost časopisu má za poslední 4 roky stoupající charakter. S rostoucím počtem domácností se časopis zdarma distribuuje do každé stránky na území organizace. Provedený průzkum na občany doložil, že časopis představuje nejoblíbenější kanál, který si přečte 75 % obyvatel. Za jediný zdroj organizací časopis označilo 62% respondentů. O aktualitách organizace informuje své zainteresované strany prostřednictvím tiskových zpráv. Počet tiskových zpráv po útlumu v roce 2015 má stoupající charakter. Cílem organizace, který představuje ideální počet tiskových zpráv je 4/měsíc, tzn. 48/rok. Cíl byl v roce 2017 splněn. Jedním z cílů organizace je revitalizace vnitrobloků a veřejných prostranství podpořených z dotací. Snahou organizace je i nadále získávat prostředky. Cíle nejsou stanoveny, ale trendy v posledních čtyřech letech mají stoupající charakter.

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost není možné prokázat uceleným souborem klíčových výsledků z průzkumu. Hlavní výsledky, zejména Místní agenda 21 v oblasti společnosti. Výsledky v oblasti ukazatelů výkonnosti splňují trendy.

Ukazatelé výkonnosti

Organizace v rámci interních měřítek využívá následující hlavní ukazatelé k monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti organizace, včetně toho jak je vnímána relevantními zainteresovanými stranami ze společnosti. Níže uvedená tabulka 8 uvádí přehled návštěvnosti webových stránek.

Tabulka 9 Trendy v návštěvnosti webových stránek

Rok/Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Skutečnost	41 625 121	46 394 150	49 320 612	52 111 742
Přírůstek	7 828 277	4 769 029	2 926 462	2 791 130

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Z tabulky 8 vyplývá, že návštěvnost počtu přístupů má zvyšující trend a to zejména z důvodu přechodu na novější přesnější systém, který se snaží započítat jen „živé“ návštěvníky a nezapočítává roboty a automatické služby. Ke zpřesňování dochází na základě postupné filtrace. I tak se jedná o informativní číslo. Ze statistiky webových stránek je daleko zajímavější fakt, jaké odkazy jsou nejnavštěvovanější (RSS infomační kanál, úřední deska a kontakty), dále velmi navštěvovaná sekce je o připravených osobních dokladech k vyzvednutí a v sezónách o informace o zimním stadionu.

Tabulka 10 Trendy spotřeby energií

	2014	2015	2016	2017
Teplo	2786	2332	2767	3347
Voda	2480	3736	4333	4363
Elektrina	2480	3736	4333	4363

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Od doby, kdy organizace sídlí v nové budově radnice (zavedení regulační techniky a komplexní zateplení) spotřeba energií výrazně klesla, téměř na polovinu. Jak vyplývá z tabulky 9 drobné výkyvy hodnoty spotřeby tepla (Gj) jsou závislé především na meteorologických podmínkách. Ukazatel nárůstu spotřeby vody (m³) a všechny celkové hodnoty jsou ovlivněny provozem restaurace (2016) a občerstvení v budově radnice. Nárůst spotřeby energií (KWh) je opět ovlivněn provozem restaurace a občerstvení, dále digitalizací. V letech 2012 a 2013, kdy tato zařízení nebyla v provozu, spotřeba výrazně klesla. Organizace v této oblasti sleduje podrobně ukazatele svých zřízených příspěvkových organizací.

Organizace podrobně sleduje a vyhodnocuje investiční akce, které jsou realizovány v rámci rozpočtu organizace, dotačních titulů a fondů EU. Přehled významných investic v oblasti péče o veřejnou zeleň uvádí tabulka 10. V jednotlivých letech (2014-2017) jsou definovány oblasti ve kterých si organizace stanovila své priority investic – celé vnitrobloky, dětská hřiště, sportoviště, vodní prvky a plochy, parkové úpravy. Dále je monitorován počet projektů v dané prioritě (počet) a investice (cena v Kč). Rozložení v jednotlivých letech není rovnoměrné.

Tabulka 11 Přehled významných investic v oblasti péče o veřejnou zeleň

Investice	Celé vnitrobloky		Dětská hřiště		Sportoviště		Vodní prvky a plochy		Parkové úpravy		Celkem Kč jedn. roky
	Počet	Cena	Počet	Cena	Počet	Cena	Počet	Cena	Počet	Cena	
2014	2	6 000	1	160	1	1 520	1	1 750			9 430
2015	2	10 800	4	3 440	1	320	1	1 500			16 060
2016			3	2 370	2	1 000			1	70	3 440
2017			1	1 700	3	4 840			1	1 250	7 790
Celkem	10	35 760	41	69 215	17	20 115	14	13 165	21	15 375	153 630

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Sebehodnocení a sledování výkonnosti a produktivity patří mezi důležité ukazatele, které organizace sleduje. Niže uvedená tabulka 11 uvádí vývoj počtu bodů v sebehodnocení prostřednictvím Modelu CAF, včetně míry plnění akčních plánů.

Tabulka 12 Vývoj počtu bodů při sebehodnocení podle Modelu CAF

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Skutečnost	2,13	2,48	57,7	58,4	45,5	46,9	49	49,3	49	56,4
Míra plnění akčních plánů	-	-	-	-		70%	78%	80%	63%	100%

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Z tabulky 11 je zřejmé, že od roku 2005, kdy organizace začínala, získala 2,13 bodů v rámci jemného rozlišení a dosáhla 56,4 bodů v rámci externího hodnocení v národních cenách. Vývoj počtu bodů dokazuje proces zlepšování organizace jako celku. Součástí sebehodnocení je i externí benchmarking. Míra plnění akčních plánů není meziroční, ale kumulativní, protože některý plán byl nastaven na 2 roky. Při získání 56,4 bodů a 100% míry plnění akčních plánů bylo rozhodnuto na přechod k Modelu excelence EFQM.

Ukazatel CzechPoint je sledován v souvislosti se zlepšením služeb pro své zákazníky. Počet vydaných ověřených výstupů jak vyplývá z tabulky 12 v rámci pracoviště CzechPOINT se stále snižuje a to v důsledku rozšiřování pracoviště, které jsou v současné době na každé poště. Organizace reaguje zlepšením prostředí pro zákazníky, komfortní obsluhou a doplňkovými službami.

Tabulka 13 Statistika CzechPOINT

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet osob	7 625	6 745	6 246	5 266	4 753
Počet stran	12 432	10 393	9 348	7 834	7 440
Počet vybraných Kč	1 037 400	870 200	783 450	657 000	613 250

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost je identifikován uceleným souborem klíčových výsledků realizovaných průzkumů. Hlavní výsledky v oblasti společnosti jsou vhodné a členěny tak, aby poskytly smysluplný vhled do organizace. U výsledků týkajících se agend je prováděn systematický benchmarking. Výsledky v oblasti ukazatelů výkonnosti splňují trendy, u většiny však nejsou cíle, organizace provádí benchmarking a důvěra a organizace chápe v oblasti pracovníků vztahy mezi příčinami a následky.

3.1.10 Ekonomické výsledky

Model excelence EFQM verze 2013 (2012, s. 19) definuje kritérium ekonomické výsledky: **Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich ekonomických zainteresovaných stran.**

Hlavním cílem hospodaření organizace je ekonomická udržitelnost a vysoká výkonnost. Základem je navržený a schválený rozpočet organizace a jeho plnění. Finanční hospodaření je řízeno a usměrňováno rozpočtem daného roku. Rozpočet představuje formu finančního plánu pro daný kalendářní rok a je finančním vyjádřením cílů daného roku. Rozpočet organizace je navržen z reálně očekávaných příjmů a z nich vychází i návrh výdajů. Při jeho tvorbě se přihlíží k reálným zdrojům a dlouhodobějšímu trendu udržet, případně snižovat neinvestiční výdaje tím, že úroveň služeb bude zachována. Důležitým ukazatelem jsou uzavřené závazky, informace o dotačních zdrojích. Finanční hospodaření organizace je dlouhodobě stabilní. V letech 2012 až 2015 skončilo hospodaření přebytkem. Stav prostředků na účtech je

průběžně sledován a vyhodnocován. Každé čtvrtletí jsou předkládány rozborové materiály o stavu rozpočtového hospodaření, jejichž součástí je i účetní závěrka, včetně přehledu hospodaření příspěvkových organizací. Kontrola výdajů probíhá průběžně a každý výdaj je kontrolován ekonomickým systémem ve vazbě na rozpočet daného výdaje. Tím dochází k okamžité kontrole ve vazbě na přidělené zdroje.

Ukazatelé požadovaných ekonomických výstupů jsou uvedeny v tabulce 13. Jedná se o ukazatele, které jsou sledovány v souvislosti s rozpočtem organizace. Ekonomické výstupy jsou uvedeny v mil. Kč.

Tabulka 14 Ekonomické výstupy

	2013	2014	2015	2016
Realizované rozpočty	534,37	527,74	503,55	417,28
Upravené rozpočty	603,72	327,31	987,53	894,94
Přijaté dotace	30 598	33 711	49 559	40 175
Daňové příjmy	30 598	33 711	49 559	40 175
Nedaňové příjmy	21 264 050	7 559 220	5 897 400	4 741 960
Kapitálové příjmy	0	150 000	1 512 500	440 000
Schválené rozpočty	346,51	328,22	846,25	846,25

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Rozdíly mezi upraveným rozpočtem a jeho plněním jsou od roku 2014 způsobené zapojením velkého objemu finančních prostředků na realizaci větších investičních akcí. Prostředky na tyto akce nebyly vždy plně čerpány a byly znovu do rozpočtu zapojovány v následujícím roce. Organizace je velmi úspěšná v získávání dotačních titulů a to jak na investiční činnost, tak v oblasti sociální, vzdělávací, motivační a osvětové. Výše získaných finančních prostředků je závislá na kvalitě projektů, ale hlavně na možnostech dotačních titulů. Nejvyšší finanční dotace byla získána v roce 2011 v rámci OPŽP, který se týkal zateplení a změny budov základních a mateřských škol, kde působí organizace jako zřizovatel. Doposud se cíle z roku 2011 nepodařilo dosáhnout. Od roku 2015 byly do ukazatele schválených rozpočtů přímo započítány finanční prostředky z minulých let na realizaci velkých investičních akcí. Z těchto důvodů došlo k vyššímu objemovému nárůstu v roce 2016. Rozdíly mezi ukazatelem upravený rozpočet a jeho plnění jsou způsobené od roku 2014 zapojením do rozpočtu velkého objemu finančních prostředků na realizaci větších investičních akcí. Prostředky na tyto akce nebyly vždy plně čerpány a byly znovu do rozpočtu zapojovány v následujícím roce.

Mimo rozpočtu k základním ekonomickým ukazatelům organizace veřejné zprávy patří a tím i konkurenceschopnosti představuje ukazatel podíl vlastních příjmů na celkových příjmech, jak uvádí tabulka 14. Ukazatel sleduje získané finanční prostředky z jiných zdrojů než je státní rozpočet. Jednotlivé položky v tabulce 14 jsou uvedeny v mil. Kč.

Tabulka 15 Podíl vlastních příjmů na celkových příjmech

	2014	2015	2016	2017
Celkové příjmy	530 427 440	526 939 690	464 139 600	437 269 390
Vlastní příjmy	71 316 250	59 055 450	58 958 580	60 457 750
Procentní vyhodnocení	13,40 %	11,21 %	12,71 %	13,83 %

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Vývoj plnění příjmů podle jednotlivých tříd uvedený v tabulce 15 je důležitý ukazatel, který organizace v rámci sebehodnocení sleduje a dokládá tak přijaté peněžní částky. Částky uvedené v tabulce jsou v mil. Kč. Vlastní příjmy (daňové, nedaňové, kapitálové, celkem) jsou od roku 2014 poměrně stabilní. Mírné výkyvy jsou zhodnoceny následovně: v roce 2013 došlo na základě změny legislativy v oblasti loterií ke snížení vlastních příjmů, a to v oblasti daňových příjmů (konkrétně u místních a správních poplatků v oblasti výherních hracích přístrojů a také ke snížení příjmů za odvod výtěžku z provozování loterií). Mírný pokles mezi rokem 2016 se odrazil zejména v nedaňových příjmech (snížení úroků na bankovních účtech, odvodů příspěvkových organizací). V roce 2017 došlo k mírnému zvýšení vlastních příjmů (správní poplatky, poplatky za užívání veřejného prostranství).

Tabulka 16 Plnění příjmů podle jednotlivých tříd

	2014	2015	2016	2017
Daňové příjmy	50 052 200	51 346 230	51 548 680	55 275 790
Nedaňové příjmy	21 264 050	7 559 220	5 897 400	4 741 960
Kapitálové příjmy	0	150 000	1 512 500	440 000
Transfery	459 111 190	467 884 240	405 181 020	376 811 640

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Vývoj celkových příjmů v letech 2014-2017 je ovlivněn realizací velkých investičních akcí realizovaných z prodejů technologických celků a bytových jednotek. V roce 2015 a 2016 pokračovala realizace těchto akcí, ale skutečné prostředky na tyto akce byly nižší, než bylo plánováno. Výše čerpání byla ovlivněna nečerpáním prostředků na velkou investiční akci, která započala koncem roku 2017, která byla do rozpočtu zařazena v plné výši, ale čerpání bylo minimální.

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost je identifikován uceleným souborem klíčových výsledků ekonomických výstupů. Hlavní výsledky v této oblasti jsou vhodné a členěny tak, aby poskytly smysluplný vhled do organizace. U výsledků týkajících se ekonomických výstupů je prováděn systematický benchmarking. Výsledky v oblasti ukazatelů výkonnosti splňují trendy, u většiny však nejsou cíle, organizace provádí benchmarking a důvěra a organizace chápe v oblasti pracovníků vztahy mezi příčinami a následky.

Ekonomické ukazatele výkonnosti

V níže uvedené tabulce 16 jsou uvedeny klíčové finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti, které jsou používány k měření provozní výkonnosti organizace. Jedná se o ukazatele sankce vyjádřené v Kč, počet evidovaných veřejných zakázek (ks), počet evidovaných dokumentů (ks), počet rizikových událostí v IT (ks), rozpočet odboru informatiky a objem finančních prostředků na podporu sociálních služeb uvedené v Kč.

Tabulka 17 Ekonomické ukazatele výkonnosti

Rok/Ukazatel	2014	2015	2016	2017
Sankce (Kč)	3 601	0	252 870	125 620
Počet evidovaných veřejných zakázek	219	230	214	314
Počet evidovaných dokumentů	66 358	66 536	63 479	66 000
Počet rizikových událostí v IT	2	2	3	5
Rozpočet odboru informatiky	6 204,40	6 296,59	5 818,45	5 669,35
Objem finančních prostředků na podporu soc. služeb	1 979	1 979	1 954	2 060

Zdroj: Výsledky organizace (2017), vlastní zpracování

Sledovaný ukazatel sankce, představuje pokuty a penále. Objem finančních prostředků vynaložených na sankce je vzhledem k rozpočtu nepatrný. Finanční objem zaplacených sankcí je vzhledem k výši rozpočtu nepatrný a po věcné stránce nepatří porušení zásadního významu. Sledovaný ukazatel veřejné zakázky jsou evidovány na jednotlivých odborech a souhrnně pak na odboru legislativně-právním. I když v roce 2016 znamenal mírný pokles, v roce 2017 se podařilo nastavit trend stoupající trend. Cíle nejsou stanoveny. Ukazatel Počet evidovaných dokumentů zahrnuje počet zaevidovaných dokumentů ze spisové služby v datovém úložišti. Prostřednictvím finanční podpory z evropských fondů bylo digitalizováno přes 1 milion dokumentů. Od té doby probíhá digitalizace v rámci činnosti archivu. I když organizace nemá stanoven cíl, mimo rok 2016, se pohybuje přes 60 tisíc. Ukazatel Počet rizikových událostí znamená omezení činnosti úřadu (virus, porucha v síťové infrastruktuře). Organizaci se dobrému řízení IT systémů daří vyhnout událostem, při kterých by došlo k úplné ztrátě dat, či úniku dat. I přes vzrůstající trend je podstatné, že nikdy nešlo k ohrožení provozu organizace. Ukazatel objem rozdělených finančních prostředků na podporu sociálních služeb uvedený (tis. Kč) se týká podpory a rozvoje sociálních služeb prostřednictvím dotačních programů realizovaných nestátními neziskovými organizacemi. Cíl není stanoven, ale srovnání roku 2014 a 2017 zaznamenal pozitivní trend. V roce 2016 došlo k mírnému poklesu.

Zjištěné výsledky: Rozsah a relevantnost je identifikován uceleným souborem klíčových výsledků ekonomických ukazatelů výkonnosti. Hlavní výsledky v této oblasti jsou vhodné a členěny tak, aby poskytly smysluplný vhled do organizace. U výsledků týkajících se ekonomických výstupů je prováděn systematický benchmarking. Výsledky v oblasti ukazatelů výkonnosti splňují trendy, u většiny však nejsou cíle, organizace provádí benchmarking a důvěra a organizace chápe v oblasti pracovníků vztahy mezi příčinami a následky.

3.2 Akční plán zlepšování

Ze sebehodnotící zprávy (úroveň hodnocení, hodnocení) vyplývá, že organizace v předpokladech má nastaveny přístupy a plní princip zlepšování. Navíc má k dispozici sebehodnotící zprávy za jednotlivé roky (viz sebehodnocení podle Modelu CAF), které v rámci organizace formalizují, že se něco děje a organizace provádí systematicky sebehodnocení.

V rámci sebehodnocení členové sebehodnotícího týmu identifikovali silné stránky a oblasti pro zlepšení v rámci jednotlivých kritérií. Do příštího sebehodnocení, pro rok 2019, byly zvoleny následující přístupy ke zlepšení organizace a formalizovat následující přístupy z hlediska předpokladů a výsledků:

- Projekt monitorování podnětů k inovacím,
- Systém k ochraně dat (vzhledem k požadavkům legislativy),
- Zlepšit systém projektového řízení.

Management organizace dlouhodobě usiluje o efektivní řízení. Společnost je prostřednictvím svých procesů schopna řídit velké a složité změny. Zvolené přístupy, které mají být pro příští sebehodnocení zlepšeny, se týkají kritérií 1, 3, 5, 7 a 9.

Projekt monitorování podnětů k inovacím: Organizace si plně uvědomuje, že kreativita a inovace zaměstnanců se stává součástí kultury organizace a díky zavedení systému monitoringu zvýší důvěru zaměstnanců využívat tento systém. Spolu se mzdou mohou zaměstnanci obdržet i výkonnostní odměny navázané na projekty zlepšování a inovací. Tento přístup se váže i na průzkum zaměstnanců. Vedení očekává zlepšení vnímání zaměstnanců na ohodnocení v organizaci. Uvedeným zlepšením se očekává bodové navýšení kritéria 3 a 7.

Systém k ochraně dat (vzhledem k požadavkům legislativy): vyplývá i z legislativy (GDPR). V rámci zavádění GDPR do systému organizace byly vytvořeny přístupy k ochraně dat a osobních údajů organizace. Tento přístup je třeba formalizovat, stanovit potřebné ukazatele, včetně výsledků a zhodnotit v rámci dalšího sebehodnocení. Uvedením nového přístupu se zvýší bodový počet kritéria 3, 5, 7, a kontext organizace.

Zlepšit systém projektového řízení: I když organizace má zaveden systém projektového řízení, ale při sebehodnocení se zjistilo, že tento přístup není důsledně dodržován. Projektové řízení organizace využívá zejména v rámci čerpání finančních prostředků z dotačních fondů, dále při realizaci úkolů (např. EFQM) V rámci organizace je potřeba tento přístup znovu přehodnotit, nastavit nové cíle a ukazatele a vyhodnotit v rámci systému organizace. Uvedené zlepšení se týká kritéria 1, 3 a 7.

3.3 Formulace doporučení a vyhodnocení

Vyhodnocení

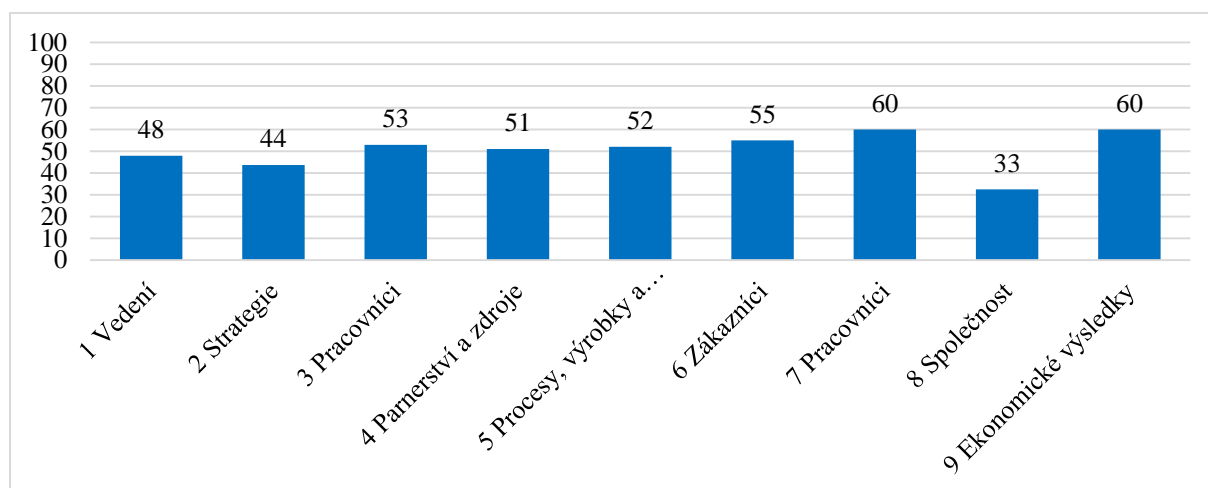
V rámci sebehodnocení organizace splnila u většiny přístupů úroveň naplnění logiky RADAR, a to především díky robustnímu sebehodnocení, důslednosti v řízení jednotlivých projektů a zejména pak kreativitě při tvorbě jejich obsahu. Přestože se u některých přístupů v oblasti přístupů neprojeví přínosy v podobě výsledků (zejména u hodnocení v rámci kritéria 8a Společnost – vnímání). Dosavadní a prezentované kvalitní výstupy dávají důvěru, že napomohou lepší výkonnosti organizace. Celkový počet bodů dle metodiky RADAR (viz kapitola 2.5.3 Metodika RADAR) za jednotlivá kritéria jsou uvedeny v Tabulce 17 Celkové bodové hodnocení organizace.

Tabulka 17 Bodové hodnocení celkem

Kritérium	Skoré kritéria	Váha	Vážené skóre
1 Vedení	48	1	48
2 Strategie	44	1	44
3 Pracovníci	53	1	53
4 Partnerství a zdroje	51	1	51
5 Procesy, výrobky a služby	52	1	52
6 Zákazníci – výsledky	55	1,5	83
7 Pracovníci výsledky	60	1	60
8 Společnost – výsledky	33	1	33
9 Ekonomické výsledky	60	1,5	90
Celkem			513

Zdroj: Bodové hodnocení, vlastní zpracování

Graf 1 Skóre kritérií



Zdroj: Bodové hodnocení organizace, vlastní zpracování

Organizace v rámci hodnocení podle Modelu excelence EFQM může dosáhnout maximálně 1000 bodů. Dosažených **513 bodů**, které získala organizace, znamená excelentní výsledek organizace na její cestě k excelenci.

Postup hodnocení je uveden v příloze 3 Hodnocení. Skóre kritéria ve výše uvedené Tabulce X Bodové hodnocení celkem znamená bodové hodnocení týmu EFQM. Váhy představují váhy Modelu excelence EFQM (viz kapitola 2.5.2 uvedených pod jednotlivými kritérii) a výsledek vážené skóre byl vypočítán vynásobením skóre kritéria s jednotlivými váhami.

Formulace doporučení pro sebehodnotící organizaci

Formulace doporučení předpokladových kritérií v souvislosti s metodikou RADAR:

- Při realizaci dalšího sebehodnocení by měla organizace zaměřit na konkrétní pokroky ve zlepšování. Monitorování a vyhodnocování pokroku úspěšnosti přístupů umožní

- obhajování těchto činností v interním (zastupitelstvo, Rada města) nebo externím prostředí (kontroly, audity, certifikace).
- Management organizace si plně uvědomuje, že kvalifikovaní, motivovaní pracovníci jsou alfou a omegou společnosti a vytvářejí tak přidanou hodnotu organizace. Dobré zvládnutí komunikačních dovedností má významný vliv na požadované dosažení vyšší úrovně získané zpětné vazby od zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců dosahuje nízkého procenta návratnosti (30 %), tento vzorek není dostatečně vypovídající. Pravidelné opakování hodnocení, včetně zvýšení získání zpětné vazby od zaměstnanců je příležitostí pro zlepšení rozvíjení potenciálu zaměstnanců, včetně budování kultury excelence.
 - Významná je pro organizaci orientace na hlavní zainteresovanou stranu občany. Další rozvoj přístupů pro sběr a zpracování podrobnějších informací o potřebách a požadavcích zainteresovaných stran, které poslouží jako vstup pro identifikaci dlouhodobých záměrů, jejich přezkoumávání a případné nacházení impulsů pro potřebné změny.

Formulace doporučení výsledkových kritérií v souvislosti s metodikou RADAR:

- Vyjma ocenění a pozornosti věnované tiskem, neprovedla organizace žádný relevantní výzkum (vnímání působení organizace v regionu ve společenské oblasti, tzn. image společnosti), jehož výsledky by mohly být použity pro vyhodnocení organizace, jak je vnímána svým okolím. U kritéria 8 neexistují jasné vazby (příčina x následek) mezi uvedenými předpoklady (přístupy) a prezentovanými výsledky.
- U kritéria 6 a 8 ucelený soubor měřítek a konkrétních cílových hodnot u přínosů jednotlivých výsledků nebyl definován. V souvislosti s dalším hodnocením by organizace měla stanovit ucelený soubor měřítek, včetně stanovení cílů.
- Organizace dlouhodobě provádí průzkum u pracovníků, má nastavené cílové hodnoty (lepší než 2) a pravidelně dosažené výsledky hodnotí. Cílové hodnoty jsou dlouhodobě plněny. Organizace by měla zhodnotit relevanci cílů a přehodnotit jejich hodnoty.

Formulace doporučení pro organizace, které chtějí zavést kulturu sebehodnocení

Na základě zkušenosti s procesem sebehodnocení v organizaci a srovnání s teoretickou částí, byly stanoveny doporučení pro organizace, které chtějí nastoupit cestu trvalého zlepšování podle Modelu excelence EFQM:

- Sebehodnocení organizací pomáhá managementu organizace získání celkové diagnózy organizace a stanovení následných opatření ke zlepšení.
- Sebehodnocení podle TQM principu v organizaci působí jako most spojující různé modely, nástroje a přístupy v organizaci v oblasti kvality.
- Sebehodnocení podporuje týmovou práci a entuziasmus zaměstnanců. Při sebehodnocení je důležitý konsenzus všech členů týmu, kterého se docílí pomocí diskuse a přesvědčování ostatních členů týmu.
- Sebehodnocení organizace podle TQM modelů umožňuje organizacím stanovit ucelený soubor měřítek a ukazatelů a jejich hodnocení, které vede k odhalování silných stránek a oblastí pro zlepšování organizace.

Formulace doporučení pro EFQM při aktualizaci Modelu excelence EFQM

Na základě zkušenosti s procesem sebehodnocení v organizaci a srovnání s teoretickou částí, byly stanoveny doporučení pro EFQM při aktualizaci Modelu excelence EFQM v roce 2019:

- V rámci aspektu udržitelnosti a udržitelného úspěchu organizací by tvůrci Modelu excelence EFQM měli brát zřetel na nové efektivní přístupy v oblasti digitalizace a automatizace.
- V rámci aspektu udržitelnosti organizací z hlediska pracovní síly by tvůrci Modelu excelence EFQM měli brát zřetel na nové přístupy v oblasti nedostatku pracovní síly, tedy větší motivace a hodnocení zaměstnanců, včetně přístupů v oblasti age managementu, flexibilních odchodů do důchodu a celkové efektivity pracovní síly.
- Model excelence EFQM doporučen všem organizacím bez ohledu na velikost, obor, či odvětví. Organizace veřejné správy s některým výkladem požadavku Modelu excelence EFQM má problém s výkladem (např. zákazník/občan, životní cyklus výrobku/služby atd.)

4 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce byla charakteristika Modelu excelence EFQM v teoretické části a jeho aplikace v organizaci veřejné správy v části praktické. Součástí práce bylo posouzení, jak se realizace sebehodnocení projevila v přístupu organizace, neboť uvádí teoretická část, kvalita nesouvisí pouze s výstupy organizace, ale zejména na plnění očekávání a přání zainteresovaných stran.

Dílními cíli jsou:

- Sestavení sebehodnotící zprávy dle vybrané metodiky organizace,
- Definování Akčního plánu zlepšování organizace,
- Vyhodnocení výsledků s teorií, formulace doporučení a vyhodnocení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část, definuje pojem kvalita (jakost), dále vývoj managementu kvality v České republice, definování přístupů moderního managementu a jeho souvislostí, včetně mezinárodních trendů, které tuto oblast ovlivňují. Součástí teoretické části je i metodologická část, která představila postupy sběru dat, informačních zdrojů, které byly v diplomové práci použity. V praktické části diplomové práce byla představena organizace a její specifika v rámci kontextu Modelu excelence EFQM. Následně proběhlo sestavení sebehodnotící zprávy a sebehodnocení (úroveň hodnocení, hodnocení). Na základě stanovení silných stránek a oblastí pro zlepšování byl stanoven Akční plán sebehodnocení, který obsahuje tři projekty a cílem organizace je provést realizaci projektů. Na základě teoretické části a realizace sebehodnocení, byl stanoven přínos diplomové práce, který spočívá ve zpracování návrhů a doporučení pro organizaci a další subjekty, které chtějí realizovat sebehodnocení.

Nedílným krokem při zavádění Modelu excelence EFQM je proces sebehodnocení. Důležitým výstupem každé sebehodnotící zprávy je určení silných stránek a oblastí pro zlepšení, na základě kterých jsou určeny priority pro zlepšování, které se realizují prostřednictvím Akčního plánu zlepšování a projektového řízení. Jak vyplývá ze sebehodnotící zprávy, organizace systematicky přistupuje k sebehodnocení a zlepšování kvality, včetně měření očekávání od zainteresovaných stran, zejména zaměstnanců a zákazníků. Organizace má identifikovány zainteresované strany, jejich očekávání, včetně způsobů jak jejich očekávání pravidelně měřit a vyhodnocovat.

Organizace v rámci hodnocení podle Modelu excelence EFQM může dosáhnout maximálně 1000 bodů. Dosažených **513 bodů**, které získala organizace, znamená excelentní výsledek organizace na její cestě k excelenci.

Ze získaných poznatků a dat bylo provedeno vlastní srovnání vybraných ukazatelů. Na základě realizovaných sebehodnocení (model CAF a Model excelence EFQM) a zpracovaných výstupů lze konstatovat, že v organizaci během posledních let došlo u většiny výsledků ke zlepšení. Vývoj také dokazuje, že veškeré informace získané z průzkumů organizace pravidelně vyhodnocuje, podrobuje analýzám a implementuje zlepšení. Postupně tak dochází k odstraňování nedostatků a oblastí pro zlepšování, včetně implementace nových přístupů zejména v IT technologiích a revitalizace vnitrobloků a zlepšení života občanů.

Management organizace si plně uvědomuje, že kvalifikovaní, motivovaní pracovníci jsou alfou a omegou společnosti a vytvářejí tak přidanou hodnotu organizace. Dobré zvládnutí komunikačních dovedností má významný vliv na dosažení vyšší provně získání zpětné vazby

od zaměstnanců. Průzkum spokojenosti zaměstnanců dosahuje nízkého procenta návratnosti (30 %) oproti celosvětovým trendům uváděných v EFQM.

Získaná ocenění jsou důkazem, že organizace neustále zlepšuje svůj přístup a není jí lhostejné, jak je vnímána svým okolím. K naplnění představ z provedených průzkumů je nutno vyvíjet a využívat neustále nové a kvalitnější přístupy pro správné zachycení probíhajících jevů v organizaci (např. demografický vývoj – stárnutí obyvatelstva, migrace cizinců a vyloučení sociálně slabých z komunity). Neustálé sledování a vyhodnocení vývoje v podobě přístupů a výsledků mohou organizaci napomoci zlepšit své služby.

Stanovení hlavního a dílčích cílů práce se opírá o výzkumné předpoklady, které byly v průběhu zpracování diplomové práce ověřovány. Výzkumný předpoklad 1 Koncepce, přístupy a metody managementu kvality jsou uplatnitelné v organizaci veřejné správy. Ano, jsou uplatnitelné v těchto organizacích. I když organizace státní správy a samosprávy mají svá specifika, univerzálnost modelů, umožňuje naplnění a aplikaci moderních nástrojů managementu kvality v oblasti veřejné správy. Na základě stanovení tohoto výzkumného předpokladu bylo realizováno doporučení EFQM o přizpůsobení se terminologii organizací veřejné správy. Výzkumný předpoklad 2 Sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM je uplatnitelné v organizaci veřejné správy. Na základě realizovaného sebehodnocení můžeme konstatovat, že organizace veřejného sektoru může realizovat sebehodnocení, stejně tak jako organizace z podnikatelského sektoru. Jistým specifíkem organizací veřejného sektoru je a ze sebehodnotící zprávy je zřejmé, že v rámci svého oboru nemají stanovené v podobě SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, časově specifické). Výzkumný předpoklad 3 Systémy managementu kvality využívané evropskými zeměmi, nejsou plně využitelné pro organizace v České republice. Tento předpoklad je mylný. Standardizované systémy managementu kvality v rámci ISO norem, i metody managementu v podobě TQM přístupů jsou vhodné i pro organizace veřejného sektoru. Nástroje, modely i metody jsou koncipovány nadnárodními organizacemi a v rámci pravidelné aktualizace modelů i norem jsou prostřednictvím národních partnerských organizací aplikovány národních organizací. V neposlední řadě hraje důležitou roli i fakt, že všechny nástroje jsou koncipovány pro všechny druhy organizací bez ohledu na velikost, strukturu a obor, ve kterém organizace působí.

Výše uvedené návrhy a doporučení jsou výsledkem procesu sebehodnocení, včetně vyhodnocení výzkumných předpokladů, lze konstatovat, že cíle diplomové práce byly splněny.

Literatura

Primární zdroje

EFQM. *Hodnotitel Modelu excellence EFQM*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2011, 100 s., ISBN: 000-00-0000-712-5.

EFQM. *Kvalifikovaný hodnotitel Modelu excellence EFQM*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2017, 62 s., ISBN: 000-00-0000-813-9.

EFQM. *Model excellence EFQM*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2011, 30 s., ISBN: 978-90-5236-698-2.

MPO. Národní cena kvality ČR – program excellence – Příručka pro uchazeče. Praha : Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, 30 s.

EFQM. *EFQM USE GUIDE – EFQM MANAGEMENT DOCUMENT*. Brusel : European Foundation for Quality Management. 2013, 21 s., ISBN: 978-90-5236-755-2.

EFQM. *Recognised for Excellence – Příručka pro uchazeče*. Praha : Česká společnost pro jakost, 2014, 21 s. ISBN: 000-00-0001-747-X.

ČSN ISO 9001. *Soubor požadavků a doporučení pro zavedení a trvalé zlepšování systému managementu kvality*. Praha : Český normalizační institut, 2016.

...

Monografie

DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B., *Projektový management podle IPMA*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 526 s., ISBN 9788024742755.

DONNELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M., *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 1997. s. 824 s., ISBN 978-80-7169-422-9.

HNÁTEK, J., HRUDKA, O., HYKŠ, O., JEDLIČKA, M., STANĚK, M., STIBŮRKOVÁ, E., ŠEBESTOVÁ M., TRČKA, M., *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha : Česká společnost pro jakost. 2016. 136 s. ISBN 978-80-02-02642-6.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M., *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha : Grada Publishing, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KIM, W. CH., MAUBORGNEOVÁ, R., *Strategie modrého oceánu*. 2 vyd. Praha : Management Press, 2015. 240 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

MALÍK HOLASOVÁ, V., *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.

NENADÁL, J., *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ R., PLURA J., TOŠENOVSKÝ J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha : Management Press, 2016. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, J., VYKYDAL D., HALFAROVÁ P., *BENCHMARKING MÝTY A SKUTEČNOST. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha : Management Press. 2011. 265 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

PORTER, M. E., *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

RYBKA, Z., *Základní zásady Baťova systému řízení*. 4 vyd. Zlín : Fosfa a.s. ve spolupráci s Nadací Tomáše Bati, 2016. 134 s. ISBN 978-80-906540-1-3.

RUSSELL-WALLING, E., *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. 1. vyd. Český Těšín : Slovart, s.r.o.: 2012. 208 s. ISBN 978-80-7391-605-3.

ROSS, E.J., PERRY, S., *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. 3 Edition. Florida : CRC Press LLC. 2017. 568 s. ISBN 9780203735466.

VEBER J. a kol., *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2 vyd. Praha : Management Press, 2014. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VEBER, J. a kol., *Management inovací*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

...

Odborné knihy a časopisy

HNÁTEK, J., HRUDKA, O., HYKŠ, O., JEDLIČKA, M., STANĚK, M., STIBŮRKOVÁ, E., ŠEBESTOVÁ M., TRČKA, M., *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha : Česká společnost pro jakost. 2016. 136 s. ISBN 978-80-02-02642-6.

...

Internetové zdroje

APQC: *Benchmarking for Professional Services [online]*. Houston: American Productivity & Quality Center [cit. 2018-06-18]. Dostupné z WWW: <<https://www.apqc.org/benchmarking-professional-services>>.

ČSJ: *Kdo byl Anežka Žaludová [online]*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz/kdo-byla-anezka-zaludova>>.

ČSJ: *Kdo byl František Egermayer [online]*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz/kdo-byla-anezka-zaludova>>.

ČSJ: *Česká společnost pro jakost O nás [online]*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz/o-nas>>.

ČSJ: *Model excellence EFQM [online]*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz/model-excellence-efqm>>.

EFQM: *What is Excellence? [online]*. Brusel: European Foundation for Quality Management [cit. 2018-06-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence>>.

EFQM: *Model Criteria – Applicable to any organisation [online]*. . Brusel: European Foundation for Quality Management [cit. 2018-06-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>>.

EU: *Nová průmyslová revoluce: podniky [online]*. Brusel: Evropská komise, 2018 [cit. 2018-07-18]. 16 s. Dostupné z WWW: <https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_cs>.

ISO: *About ISO [online]*. Ženeva: International Organization for Standardization [cit. 2018-06-17]. Dostupné z WWW: <<https://www.iso.org/about-us.html>>.

ISO: *We're ISO: we develop and publish International Standards [online]*. Ženeva: International Organization for Standardization [cit. 2018-06-17]. Dostupné z WWW: <<https://www.iso.org/standards.html>>.

MPO: *Rada kvality ČR [online]*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2018-07-18]. Dostupné z WWW: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr>>.

MPO: *Statut Rady kvality ČR [online]*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2018-07-18]. 7 s. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/2018/8/Statut-RK-CR-pr--UV-c--551-150616_2.pdf>.

MPO: *Usnesení vlády ČR 551/2016 [online]*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018 [cit. 2018-07-18]. 1 s. Dostupné z WWW: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/o-rade-kvality/2018/8/Usneseni-vlady-CR-c--551-150616_2.pdf>.

OECD: *Key Titles Catalogue 2017-2018 [online]*. Paříž: Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, 2018 [cit. 2018-07-18]. 94 s. dostupné z WWW: <https://issuu.com/oecd.publishing/docs/key_titles_catalogue_2018?e=3055080/55940226>.

WEF: *The Global Competitiveness Report 2017–2018 [online]*. Ženeva: World Economic Forum Switzerland, 2018 [cit. 2018-05-31]. Dostupné z WWW: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>>.

Seznam příloh

Příloha I Návod k logice RADAR – předpoklady

Příloha II Návod k logice RADAR – výsledky

Příloha III Formulář

Příloha IV Organizační struktura hodnocené organizace

Příloha V Hodnocení organizace

Příloha I Návod k logice RADAR - předpoklady

Tabulka 18 Návod k logice RADAR - předpoklady

RADAR pro předpoklady		
Přístup	Pomocné vysvětlení	Žadatel musí ukázat, (že):
Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění, zaměřují se na relevantní zainteresované strany a jsou podloženy procesy	<ul style="list-style-type: none"> - existuje důvod pro zvolení a zavedení přístupů – jaké bylo zdůvodnění výběru a/nebo přijetí konkrétního přístupu (např. průzkum nebo benchmarking), - přístup je dobře popsán/zdokumentován způsobem vhodným pro ty, kteří jej potřebují pochopit jako proces; např. je vizualizován, dle potřeb se během času mění, je znám způsob a důvod jeho automatizace aj., - Přístup je zaměřen na očekávání každé osoby zapojené do jeho realizace; (jak ze strategického, tak z provozního hlediska - tj. osoby, které z něj mají prospěch, a také ti, kteří přístupy používají), - Přístup vykazuje znaky vyzrálosti nebo odráží ověřenou praxi; např. změny se časem stávají menšími, nebo se prokázalo, že přístup funguje i za abnormálních nebo obtížných okolností.
Integrovaný	Přístupy podporují strategii a jsou propojeny s dalšími relevantními přístupy.	<ul style="list-style-type: none"> - K dosahování žádoucích výsledků (nyní a v budoucnu) je navržen jeden nebo více přístupů, - Existuje viditelná/logická vazba na strategii a přístup podporuje jeden či více cílů, - Osoby vybírající přístup jej uvádí v soulad s jedním nebo více aspekty strategie a současně zohledňují závislost na dalších přístupech a/nebo dopad na ně.
Přístup	Pomocné vysvětlení	Žadatel musí ukázat, (že):
Uplatněn	Přístupy jsou uplatněny v příslušných oblastech a včas.	<ul style="list-style-type: none"> - Existuje vědomí o rozsahu, v jakém se přístup využívá a je uváděn do praxe. To může souviset s různými úrovněmi v rámci hierarchie organizace, různými místy, počtem skutečných implementací založených na daném přístupu, počtem aktivně zapojených zaměstnanců nebo nabízených výrobků nebo služeb. - Existuje povědomí o dalším potenciálu pro jeho uplatnění do větší hloubky nebo šířky - Existují určitá fakta a čísla poukazující na to, jak často se přístup využívá a jak a proč se jeho využívání měnilo v čase.
Strukturovaně	Uplatnění je strukturované a umožňuje flexibilitu a agilnost organizace.	<ul style="list-style-type: none"> - Existuje plán a časový harmonogram pro vlastní aplikaci (jde o jednoduchý nebo složitý projekt?) - K zavádění tohoto plánu dochází 'včas/v pravý čas' (možná příliš pomalu nebo příliš rychle?)

		- Existují příklady (příklad), kde si okolnosti vyžádaly dočasné nebo definitivní / malé či velké úpravy.
Přístup	Pomocné vysvětlení	Žadatel musí ukázat, (že):
Měření	Účelnost a účinnost přístupů a jejich aplikace je vhodně měřena.	<ul style="list-style-type: none"> - existuje obraz o účinnosti (dosažení požadovaného výstupu) a efektivitě (kolik je spotřebováno zdrojů, času a peněz) jednotlivých přístupů. - Dva výše zmíněné aspekty se používají jako 'měřítko' a jsou vzájemně svázané - Je stanoveno, jak často by mělo být měření prováděno a jaké období se k měření 'dobře hodí'.
Učení se a kreativita	Učení se a kreativita se používá pro generování příležitostí pro zlepšování a inovace.	<ul style="list-style-type: none"> - Jsou přijímána opatření vedoucí k lepšímu pochopení v oblasti znalostí vyžadovaných pro konkrétní přístup (v rámci organizace, odvětví, ale i vně), - Z aktivit učení se a srovnávání vyplývá např. znalost toho, zda může být vybraný přístup považován za 'zastaralý', 'průměrný', 'lepší' nebo 'nejlepší v oboru, - Existuje povědomí o potenciálu k dalšímu zlepšování (postupné nebo radikální průlom).
Zlepšování a inovace	Výstupy z měření, učení se a kreativity jsou používány k hodnocení, prioritizování a implementaci zlepšení a inovací.	<ul style="list-style-type: none"> - Měření a učení se na základě výše uvedeného vede ke skutečným zlepšením a je viditelné ve výsledcích; které inovativní nápady a velké či malé změny již způsobily nebo způsobí rozdíl, - Při převádění myšlenek do praxe existuje způsob pro výběr pouze nejlepších myšlenek a návrhů, např. na základě omezení z hlediska času, zdrojů a schopností, - Bez aktivit zlepšování by byla výkonnost organizace menší.

Zdroj: EFQM (2013), vlastní zpracování

Příloha II Návod k logice RADAR – výsledky

Tabulka 19 Návod k logice RADAR - výsledky

RADAR pro výsledky		
Rozsah a relevantnost	Pomocné vysvětlení	Žadatel musí ukázat, (že):
Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků zahrnující též klíčové výsledky, který prokazuje výkonnost organizace z hlediska strategie, cílů a potřeb a očekávání relevantních zainteresovaných stran.	<ul style="list-style-type: none"> - Organizace má jasno v tom, co potřebuje měřit/dosáhnout/řídít, aby naplnila svou strategii, a chápe dopad svých aktivit na vnímání zainteresovaných stran. Je zjevné, jakým způsobem se vybírají a prioritizují výsledky, - Prezentovaná a používaná měřítka/výsledky jsou smysluplná z hlediska strategie; při využívání výsledků pro pochopení ‘stopy’ a výkonnosti organizace, je stanoveno, jakým způsobem se rozlišuje, zda se jedná o významné, ne tak významné nebo nevýznamné výsledky, - Zda existuje pochopitelné a užitečné vnitřní porozumění souvislostem mezi jednotlivými výsledky; jestliže jsou přítomné oba aspekty (účinnost a efektivnost), existuje povědomí o tom, jak spolu vzájemně souvisí a jak se ovlivňují.
Integrita	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné.	<ul style="list-style-type: none"> - u jednotlivých výsledků je stanoveno, co je ‘včas’, ‘příliš brzy’ nebo ‘příliš pozdě’, - do jaké míry jsou data a informace využívané jako podklad pro formulování daných výsledků konzistentní, úplné, popř. jsou charakterizovány dalšími kvalitativními aspekty, - zda je přesnost používaných a potřebných informací stejná, nebo se velmi liší.
Členění	Výsledky jsou vhodným způsobem členěny, aby poskytly smysluplný vhled do organizace.	<ul style="list-style-type: none"> - Jaký je důvod pro konkrétní členění při analyzování výkonnosti/dosažených výsledků v konkrétní oblasti, - Zda tato analýza vede k proveditelným závěrům a vnitřnímu porozumění, - Jestliže použité členění vytváří silně diskriminující analýzu, pomozte ukázat ostré a významné rozdíly.
Výkonnost	Pomocné vysvětlení	Žadatel musí ukázat, (že):
Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale dobrá výkonnost za více než tříleté období.	<ul style="list-style-type: none"> - co ukazuje vývoj v čase; výkonnost se v souladu se strategickými cíli zlepšuje, stagnuje nebo se zhoršuje? - konkrétní trend je silnější, srovnatelný nebo slabší než jiné relevantní trendy v odvětví; jak je prudký nebo rychlý.
Cíle	Pro klíčové výsledky jsou stanoveny a trvale dosahovány	- Pro konkrétní klíčový výsledek existuje a je pochopena požadovaná úroveň jeho dosažení. To může být vyšší nebo nižší procento, ale i pásmo mezi

	vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry	dvěma úrovněmi, - Pokud je zřejmá požadovaná budoucí úroveň výkonnosti, jaké je nebo bylo zdůvodnění pro zvolení této konkrétní úrovně; proč není tato úroveň o trochu vyšší nebo nižší? - Jak dalece jsou ve skutečnosti tyto požadované úrovně výkonnosti (téměř) dosahovány nebo překračovány, nebo vůbec nedosahovány, a jak to opět vede k úpravě cílů pro budoucnost.
Porovnání	V souladu se strategickými záměry jsou prováděna vhodná externí porovnání, která jsou u klíčových výsledků příznivá.	- zda existuje (začněte od nejdůležitějších výsledků) povědomí o podobných měřeních používaných 'jinými', a to v rámci odvětví, organizace i vně, - v jakém rozsahu jsou informace sloužící pro srovnávání platné, je možno jim důvěřovat, snadno se používají atd. - Co říká toto porovnání o konkrétním měřítku; je o trochu nebo o moc lepší, možná dokonce nejlepší, nebo je na stejné úrovni, nebo o trochu/o moc horší; jaký to má dopad na stanovování cílů.
Důvěra	Existuje důvěra, že úroveň výkonnosti bude v budoucnu trvale udržena, která vychází z pochopení vztahů mezi příčinami a následky	- které získané znalosti o organizaci se opírají o příčinný efekt; např. která změna v jednom nebo více přístupech způsobila významný rozdíl, která nikoliv, nebo kterého výsledku by nebylo nikdy dosaženo bez jednoho nebo více konkrétních kroků, projektů, iniciativ atd., - Pro které výsledky existuje vysoká úroveň důvěry a silný potenciál přesvědčit ostatní, že dosažená výkonnost bude udržena. - Jaká je pravděpodobnost jejich dalšího zlepšování nebo stabilizace; jaká je jistota dosažení předpovídané výkonnosti; bylo by překvapivé, kdyby cíle nebylo dosaženo?

Zdroj: EFQM (2013), vlastní zpracování

Příloha III Formulář

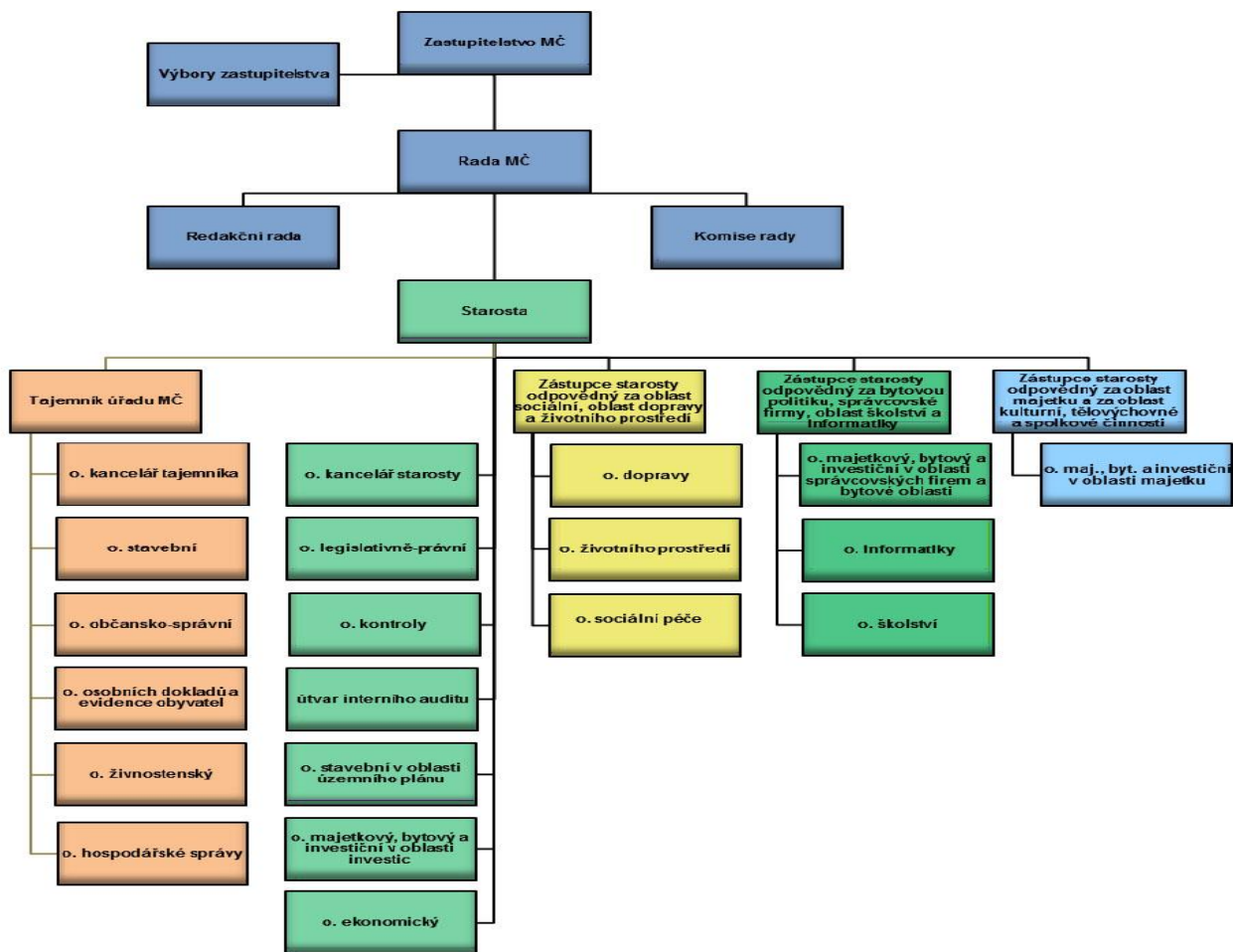
PŘEDPOKLADY

Název přístupu (v rámci subkritéria):	
Komentář (přístup, hodnocení, zlepšování a zdokonalování)	
Odkaz na objektivní důkazy:	

VÝSLEDKY (trendy cíle, porovnání)

NÁZEV VÝSLEDKU			
2014	2015	2016	2017
Komentář (trendy, cíle, srovnání)			

Příloha IV Organizační struktura hodnocené organizace



Příloha V Hodnocení organizace

Bodové hodnocení předpokladů (kritérium 1 až 5)

V oblasti předpokladů je plnění každého přístupu uvedeném v subkritériích ohodnoceno na základě možnosti organizace prokázat přístup (solidní x integrovaný), aplikace (uplatněn x strukturovaně), hodnocení a zdokonalování (měření x učení se a kreativita x zlepšování a inovace).

Sebehodnotící tým, včetně metodického vedení konzultanta hodnotilo jednotlivé přístupy. Odborný garant za oblast, představil přístup, navrhl počet bodů a následně proběhla diskuse a konsensus nad konečným počtem bodů. Počty bodů jsou zaznamenány v tabulce 17 Hodnocení předpokladů.

Tabulka 20 Hodnocení předpokladů

Hodnocení předpokladů	
Kritérium	Skóre týmu
1a	55
1b	50
1c	45
1d	45
1e	45
1 průměrná hodnota	48
2a	50
2b	45
2c	40
2d	40
2 průměrná hodnota	44
3a	55
3b	55
3c	55
3d	50
3e	50
3 průměrná hodnota	53
4a	55
4b	50
4c	50
4d	50
4e	50
4 průměrná hodnota	51
5a	55
5b	50
5c	50
5d	50
5e	55
5 průměrná hodnota	52
6a	55
6b	55

Bodové hodnocení výsledků (kritérium 6 až 9)

Výsledky

Výsledky se hodnotí samostatně podle jednotlivých subkritérií. Pro každé subkritérium se bodově hodnotí zda:

- Měřítko pokrývají relevantní oblasti. Organizace by měla uvést, jak velkou oblast má v rámci daného subkritéria pokrytou svými měřítky. Cílem je objektivně vyhodnotit výkonnost, plnění cílů a strategií v dané oblasti.
- Tříleté trendy, které jsou pozitivní, nebo vykazují trvale dobrou výkonnost po dobu 4 let zpět.
- Cíle zda jsou vhodné a reálné a v jakém poměru se daří organizaci cíle plnit.
- Pokud organizace používá k vyhodnocení výkonnosti benchmarking (porovnání) měla by uvést, zda jde o hodnotu srovnatelnou, nižší nebo vyšší.

Sebehodnotící tým, včetně metodického vedení konzultanta hodnotilo jednotlivá subkritéria. Odborný garant za oblast představil výsledek a uvedl, zda splňuje požadované parametry. Následně proběhla diskuse a konsensus nad konečným počtem bodů. Počty bodů jsou zaznamenané v tabulce 17 Hodnocení předpokladů.

Tabulka 21 Hodnocení výsledků

Kritérium	Skóre týmu
6a	55
6b	55
6	55
7a	60
7b	60
7	60
8a	20
8b	45
8	33
9a	60
9b	60
9	60

Graf 2 Skóre dílčích kritérií

