

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Antonie Rozsypalová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

## **Aplikace Modelu excelence EFQM ve vybrané organizaci**

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Hana Doležalová, Ph.D.

Autor  
Bc. Antonie Rozsypalová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Antonie ROZSYPALOVÁ**  
Osobní číslo: **E10480**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Aplikace Modelu excelence EFQM ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Charakteristika Modelu excelence EFQM. Aplikace ve vybrané společnosti. Hodnocení dílčích kritérií a subkritérií modelu. Zhodnocení výhod zavedení na konkrétním pracovišti, formulace doporučení.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Aplikace Modelu excelence EFQM ve vybrané společnosti
3. Zhodnocení přínosů uplatnění Modelu pro konkrétní regionální pracoviště
4. Návrh opatření
5. Závěr

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Kruliš, J.** *Management jakosti jinak. Příručka pro současné i budoucí uživatele norem*

**Křovák, J. a kol.** *Aktivity TQM v ČSÚ v roce 2003 a 2004, 2005, 2006, 2007. Interní publikace ČSÚ.*

**Mašát, V.** *Kvalita řízení a statistika. Interní publikace ČSÚ, 2004.*

**Nenadál, J. a kol.** *Moderní management jakosti. Praha: Management Press, 2008.*

**ČSN EN ISO 9000:2001. Praha: Český normalizační institut, 2002.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Doležalová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Kamil Pícha, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

27. 4. 2012

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Haně Doležalové, Ph.D. za veškerou pomoc a odborné rady a za její profesionální a zároveň lidský přístup. Také bych chtěla poděkovat své rodině za obrovskou psychickou podporu a trpělivost, kterou mi poskytovala během celých pěti let studia. Velké poděkování patří dceři Adéle, která mi dávala praktické rady a byla pro mě uklidňujícím a stabilizujícím prvkem v období občasné studentské beznaděje.

*...ten kdo žije, tomu známo jest,  
že život má dlaň, ale taky pěst.*

*Tou dlaní nás občas pohladí  
a jindy pěstí ránu zasadí.  
Život je někdy klenot, jindy šmejd  
a my už víme, že to tak má bejt...*

Jiří Suchý

# OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	5
2.1 HISTORIE KVALITY .....	5
2.2 VYMEZENÍ POJMU KVALITA .....	6
2.3 ZABEZPEČOVÁNÍ KVALITY .....	7
2.3.1 MANAGEMENT .....	8
2.3.2 MANAGEMENT KVALITY .....	8
2.3.3 KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY .....	11
2.4 PODPORA KVALITY VE SVĚTĚ A V EVROPĚ.....	14
2.4.1 CENY KVALITY .....	14
2.5 MODEL EXCELENCE EFQM .....	18
2.5.1 ZÁKLADNÍ KONCEPCE EXCELENCE.....	19
2.5.2 MODEL EXCELENCE EFQM .....	20
2.5.2.1 KRITÉRIA MODELU.....	21
2.5.2.2 PODSTATA MODELU .....	25
2.5.2.3 HLAVNÍ ATRIBUTY MODELU .....	25
2.5.3 MATICE BODOVÉHO HODNOCENÍ RADAR .....	27
2.5.4 INOVACE – MODEL EXCELENCE EFQM 2010 .....	29
2.6 MODEL CAF .....	31
2.7 KVALITA SLUŽEB VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	34
2.7.2 VEŘEJNÉ SLUŽBY .....	35
2.7.2.1 KLASIFIKACE A VLASTNOSTI SLUŽEB .....	35
2.7.2.2 KVALITA SLUŽEB .....	37
2.7.2.3 POSKYTOVÁNÍ A KVALITA VEŘEJNÝCH SLUŽEB .....	37
3 CÍLE PRÁCE A METODIKA .....	39
5 ZÁVĚR.....	42
6 SUMMARY.....	44
7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....	45
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	53
PŘÍLOHY .....	54



SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ  
SEZNAM PŘÍLOH  
PŘÍLOHY

# 1 ÚVOD

Pojem kvalita byl zpočátku spojován pouze s finálním výrobkem. Postupem času se začal vztahovat jak ke konečnému produktu, tak k veškerým činnostem, které jeho výrobu provázejí. V posledních letech se slovo kvalita stále více skloňuje a stává se významným prvkem, který stojí v popředí zájmu. V současnosti již není nic nadstandardního, je nedílnou součástí nabízených produktů i služeb. Vynikající kvalita se stává nejen konkurenční výhodou, ale zároveň prestižní záležitostí.

V tvrdém konkurenčním světě s neustále se vyvíjejícími a zvyšujícími se požadavky zákazníků je prioritou podniků a organizací, ať už z veřejného či soukromého sektoru, zaujmout první příčky na žebříčku jedinečnosti. Právě to je jeden z mnoha důvodů, proč nabývá stále většího významu management kvality. Pokud chce být firma úspěšná, musí se zaměřit na způsob řízení kvality a neustále ho zlepšovat. Nelze se spokojit s dosaženými, byť vynikajícími výsledky, je nutno nepřetržitě kráčet vpřed. V konkurenčním prostředí, kde nabídka převyšuje poptávku, je rychlá reakce nezbytnou nutností. Organizace musí věnovat maximální pozornost měnícím se požadavkům klientů a pružně přizpůsobovat nejen nabízené produkty a služby, ale také podnikové procesy. Středobodem veškerého snažení o zvyšování kvality se stává zákazník.

Zvýšený zájem o kvalitu se začal objevovat také u veřejného sektoru. Projevoval se jednak zesíleným tlakem ze strany občanů a státu, ale také Evropské unie. Rovněž instituce spjaté s modernizací a zvyšováním kvality ve veřejné správě podporovaly snahy o zkvalitňování služeb v této oblasti. Jedním z nejzásadnějších důvodů byl fakt, že organizace veřejné správy jsou financovány z veřejných prostředků a občané chtějí za své peníze odpovídající úroveň služeb. Pro vývoj současných veřejnosprávních organizací a jejich řízení je charakteristické neustálé přibližování postupům managementu organizací soukromých. V oblasti zdokonalování se začaly využívat stejné nástroje, zároveň však z jejich základů byly vyvinuty nástroje, které odpovídaly specifickým požadavkům veřejné správy.

Nelze opomenout, že politika kvality ve veřejném sektoru je politikou uplatňovanou z centrální úrovně řízení státu, z čehož vyplývá nutnost respektování určitých specifik. Patří sem větší vázanost právem, ochrana veřejného zájmu, omezení ziskového motivu a nesnadná normovatelnost výkonu některých činností. Neznamená to ovšem žádný

problém ve využívání a uplatňování osvědčených metod ze soukromé sféry, samozřejmě s přizpůsobením konkrétní organizaci. V současné době je koncept kvality ve veřejné správě postaven především na přístupu Total Quality Management (TQM).

V ekonomicky vyspělých zemích existuje řada modelů a systémů, které se zabývají rozvojem a standardizací kvality v soukromé i veřejné sféře. V Evropě je dominantní model Evropské nadace pro management kvality, tzv. Model Excellence EFQM, který bude s ohledem na zaměření práce blíže představen a specifikován v dalších kapitolách.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 HISTORIE KVALITY

Pojem kvalita se nevztahuje pouze k novodobým výrobkům a službám, má svou dlouhodobou historii. Již v Chamurapiho Zákoníku ze staré Mezopotámie byly vyjmenovány postihy za nekvalitně odvedenou práci.

Ve středověku měly kvalitu na starost řemeslnické cechy. V této době existovaly různé předpisy a nařízení vztahující se ke kvalitě výrobků a služeb. Pravidla, která prosazovaly nejen cechy, ale v dalším období také manufaktury, začaly navíc postupně doplňovat zásahy státu. Počáteční podpora rozvoje výroby a obchodu ze strany státu byla později rozšířena o ochranné důvody – např. již od roku 1887 muselo být na veškerém zboží dováženém do Anglie označení původu [1].

V historických dobách byl garantem kvality výrobku konkrétní řemeslník, který měl pod kontrolou celý proces od výběru materiálu přes jeho zpracování až k finálnímu výrobku. Tuto praxi narušila průmyslová revoluce, neboť v sériové výrobě se individuální odpovědnost a vztah dělníka k produktu vytrácí. Na počátku 20. století začala éra vědeckého řízení a kontroly kvality (quality control), jejímž cílem bylo zajistit, aby se k zákazníkům nedostaly produkty, které neodpovídají stanoveným specifikacím. Jednalo se o postup, který identifikoval a vyřazoval vadné produkty na konci výrobního cyklu, tedy až poté, co byly vynaloženy náklady na jeho výrobu [2].

Aby byly případné vady odhaleny a odstraněny včas, bylo důležité najít jejich příčinu. Z tohoto důvodu začaly průběžné kontroly. Podchycení nedostatků znamenalo vyhnout se zbytečným nákladům, které zároveň zahrnovaly odstraňování následků.

Velké zesílení požadavků na kvalitu výroby proběhlo v období druhé světové války, neboť výroba tak velkého množství válečných produktů musela být provázána cíleným požadavkem na zlepšení kvality a přesným plánováním. Probíhalo pravidelné sledování průběhu výroby, jeho měření a následné statistické vyhodnocování [3].

S postupem času podniky zjišťovaly, že kvalita není pouze záležitostí výroby, ale podniku jako celku se všemi jeho útvary. Klíčovou úlohu začal hrát vrcholový management, který zabezpečoval komplexní řízení kvality. S rostoucími požadavky zákazníků, jejichž nároky na kvalitu zahrnovaly nejen vzhled, spolehlivost, ovladatelnost apod., ale také doprovodné služby, musela být rozšířena samostatná

podniková oblast o další oblasti, se kterými byl podnik spojen. Bylo nutno stejnou kvalitu požadovat také od výrobců a dodavatelů materiálu, od servisních organizací, zkrátka od všech, se kterými organizace spolupracovala a které, ať už přímo či nepřímo, měly vliv na kvalitu produktu či služeb dané organizace.

## 2.2 VYMEZENÍ POJMU KVALITA

*Kvalita je zjevná. Poznáte ji. Ale nemůžete ji definovat. ... Protože kvalita spočívá ve vnímání spotřebitele. Co je skvělé pro jednoho, nemusí být dost dobré pro druhého.*

Mukhopadhyay

Slovo kvalita se vyskytovalo už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Dokládá to i patrně vůbec nejstarší definice připisovaná Aristotelovi: „Kvalita je nejpřesnější mírou všech věcí“, se kterou se lze setkat i v soudobých filozofických slovnících.

Tento pojem má více významů, neboť každý ho může chápat zcela jinak a v jiných souvislostech. Obecně se očekává splnění představ o vlastnostech, funkcích a ostatních výhodách daného výrobku, služby, procesu apod.

Pojem kvalita vymezovali i různí „guruové kvality“.

„Kvalita je způsobilost k užití.“

Joseph Moses Juran

“Kvalita je shoda s požadavky.“

Philip B. Crosby

“Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.“

Mitchell Jay Feigenbaum

Pojetí kvality z různých pohledů uvádí následující tabulka.

POJETÍ KVALITY	
<b>Juran</b>	Kvalita sestává z takových rysů produktu, které uspokojují potřeby zákazníků. Kvalitu představuje oproštění od nedostatků.
<b>Crosby</b>	Kvalitu je možné definovat jako shodu s požadavky, které ale musí být jasně vyjádřeny a převedeny do měřitelných charakteristik.
<b>Ishikawa</b>	Sředem pozornosti je zákazník a jeho požadavek, jde tedy o tzv. orientaci na zákazníka. Cílem řízení kvality je uspokojit očekávání uživatele, nejen pouhé naplnění standardů. Požadavky zákazníků se neustále mění, je potřeba je předvídat.
<b>Shewhart</b>	Existují dva aspekty kvality: - objektivní, neboli reálné vlastnosti výrobků - subjektivní, neboli to, co zákazníci chtějí
<b>Tagushi</b>	Kvalita produktu je úměrná ztrátě způsobené společností odchylkou od předepsaných hodnot.
<b>Deming</b>	Předpovězené budoucí potřeby zákazníků se převádí do měřitelných charakteristik, aby mohly být vytvořeny produkty uspokojující zákazníky. Kvalita je relativní, protože závisí na uspokojení zákazníků, ti však mají odlišné představy.

Tabulka 1: Pojetí kvality [4], vlastní tvorba.

S ohledem na celosvětovou působnost norem ISO 9000 se za oficiální považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006, která hovoří, že kvalita je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“ [5].

Požadavkem této normy je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny spotřebitelem, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří [1].

## 2.3 ZABEZPEČOVÁNÍ KVALITY

*Nestačí dělat věci nejlépe jak umíte. Nejprve musíte vědět co dělat a pak teprve dělat věci nejlépe jak umíte.* W. E. Deming

Chtějí-li být podniky dnes i v budoucnosti úspěšné a konkurenceschopné, musí být vedeny a řízeny systematicky a transparentně. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování vhodného systému managementu. Jeho cílem musí být trvalé zlepšování výkonnosti organizace s ohledem na potřeby všech zainteresovaných stran [6].

Systém zabezpečování kvality je zavedení pořádku ve firmě. Nejde o nic jiného, než *o dobrý systém řízení*. Pro jeho fungování je bezpodmínečnou nutností vysoce

profesionální management, který je hybnou pákou všech činností a procesů nejen v oblasti kvality, ale především chodu celé organizace.

### 2.3.1 MANAGEMENT

Pokud bychom se zaobírali samotným pojmem management, vymezuje ho Tureckiová [7] v následujících oblastech:

- Vedení lidí, což zahrnuje umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých.
- Specifické funkce, které vykonávají vedoucí. Sem patří definice managementu jako procesu plánování, organizování, řízení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení cílů organizace.
- Předmět a účel studia, mezi které patří stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace, jako proces optimalizace využití lidských, materiálních, finančních a informačních zdrojů k dosažení organizačních cílů.

P. F. Drucker [8] popisuje management jako disciplínu, funkci a návod, který je potřeba zvládnout. Donnelly [9] chápe management jako proces koordinování činnosti pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

Management, jak uvádí Záruba [10], představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblastí vědních disciplín (např. ekonomie, sociologie, kybernetiky, teorie systému, matematiky, psychologie aj.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Jedná se o proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů.

### 2.3.2 MANAGEMENT KVALITY

Komplexní management kvality je přístup založený na účasti všech členů organizace s cílem dosáhnout dlouhodobého úspěchu prostřednictvím uspokojování zákazníků a prospěchu všech členů podniku a společnosti [11].

Pozornost věnovaná kvalitě se po celá desetiletí zaměřovala především na daný výrobek nebo službu. Později se připustilo, že předmětem zájmu nemůže být jen výsledný produkt, ale i podmínky, za kterých vzniká. Pozornost se obrátila na výrobní

procesy. Pojetí kvality se změnilo z kvality finálního produktu směrem k uspokojování potřeb zákazníka. Na komplexní spokojenost zákazníků nemá vliv pouze výrobní činnost, ale mnoho dalších činností. Řízení kvality se proto zaměřuje na metody, techniky a řídicí aktivity, které mají přispívat k vysoké kvalitě finálních výrobků a v konečném důsledku k uspokojování potřeb zákazníků [1].

Vývoj zabezpečování kvality v průběhu 20. století je zdokumentován v následující tabulce.

ROKY	TYP MODELU	CHARAKTERISTIKA
1900	Model řemeslné výroby	Dělník
1920	Model výrobního procesu s technickou kontrolou	Technická kontrola
1940	Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	Statistické metody technické kontroly
1960	Model s regulací výrobních procesů	CWQC (Company Wide Quality Control)
1975	Model výrobních procesů s koncepcí TQM	TQM (Total Quality Management)
1987	Model dokumentovaných procesů	Normy ISO řady 9000
2000	Integrovaný management	GQM (Global Quality Management) - kvalita, životní prostředí, bezpečnost

Tabulka 2: Vývoj zabezpečování kvality [5], vlastní tvorba.

Schopnost uspokojit potřeby a požadavky zákazníků tedy neznamena pouze poskytnutí kvalitního produktu či služby, tato schopnost vzniká v rámci celého výrobního procesu.

Z výše uvedeného vyplývá, že kvalita musí obsáhnout vše, co vede k požadovanému výsledku bez ohledu na to, čeho se týká

- kvalita výrobku (produktu v hmotné podobě)
- kvalita služby (produktu v nehmotné podobě)
- kvalita procesů a zdrojů (stroje a zařízení, informace, pracovní prostředí)
- kvalita systému řízení

Všechny tyto roviny se samozřejmě vzájemně podmiňují a doplňují [12].

Dle Mizuna [13] je QMS (Quality Management System) v podstatě systém, jakým organizace či firma funguje. Bývá obvykle vhodným způsobem popsán (např. interní předpisy, instrukce, normy, nařízení), jde tedy o dokumentovaný systém. Auditor (interní nebo externí) prověřuje, zda je zdokumentováno to, co je požadováno různými normami popisujícími požadavky na systémy kvality, a zda se tyto činnosti provádí.



V procesu zavádění systému řízení kvality by se organizace měly řídit následujícím doporučením:

- ✓ Řekni, co děláš!
- ✓ Napiš, co říkáš!
- ✓ Dělej, co máš napsáno! [14]

Na systémy managementu kvality existuje několik požadavků, které tvoří jejich jednotlivé části

- povědomí – všichni pracovníci by si měli uvědomit orientaci na kvalitu a zákazníka
- strategie – management kvality by měl být zakotven v podnikové strategii, což představuje formulaci dlouhodobé politiky kvality, platné pro všechny zaměstnance
- umístění – opatření v oblasti kvality by se měla zaměřit na plánované postavení organizace, které má být dosaženo vůči různým zainteresovaným skupinám
- formálnost – pracovníkům jsou poskytovány písemné směrnice pro jejich činnosti, které se vztahují na kvalitu a obsahují všechny potřebné standardy
- integrace – vytvoření jednoty, která zahrnuje vykonání podnikatelských aktivit orientovaných na potřeby zákazníků
- konzistence – všechna opatření by měla být vnímána jednotně
- shoda – chování pracovníků uvnitř organizace by mělo odpovídat chování vůči externím zákazníkům, požadavky kvality se musí shodovat s realizovanými cíli
- kontinuita – dlouhodobé a plynulé využívání konceptů a nástrojů zaměřených na kvalitu [15]

Zavedení tohoto systému je strategickým rozhodnutím managementu. Návrh a uplatnění je ovlivňováno měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými produkty, používanými procesy a velikostí i strukturou organizace. Od vedení se vyžaduje zodpovědnost a nasměrování všech zaměstnanců ke kvalitě [16].

Mezi hlavní úkoly vrcholových manažerů patří trvalé zdokonalování kvality výrobků a služeb. Většina zákazníků v dnešní době není ochotna akceptovat nebo tolerovat průměrnost. Komplexní kvalita je klíčem k tvorbě hodnot a k zákaznické spokojenosti. Komplexní kvalita je součástí práce všech zaměstnanců [17].

Moderní systémy managementu kvality jsou dle Nenadála [5] schopny generovat velmi zajímavé a dlouhodobé efekty. Zásadním, pozitivně vnímaným efektem je nabídka vyšší hodnoty zákazníkům.

### 2.3.3 KONCEPCE MANAGEMENTU KVALITY

Systémy kvality by měly být budovány na základě zvolené koncepce kvality. V praxi aplikované koncepce jsou v zásadě čtyři

- koncepce „správné praxe“
- koncepce na bázi oborových standardů
- koncepce norem ISO
- koncepce TQM [14]

#### ***SPRÁVNÉ PRAXE***

Zřejmě nejstarší přístupy k zabezpečení kvality jsou postupy správné výrobní praxe (Good Manufacturing Practice – GMP). Tento systém se začal nejdříve používat ve farmaceutickém průmyslu. V současnosti bývá uplatňován nejen ve farmaceutických výroбах, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Jejich smyslem je uskutečnit výrobu léčiv tak, aby se zabezpečila jejich vhodnost pro zamýšlené použití a aby pacienti nebyli vystaveni riziku způsobenému nedostatečnou kvalitou, závadností nebo neúčinností léčiva. Zavedené GMP je povinné pro všechny organizace působící ve výrobě léčiv (i veterinárních) [7].

Na tento systém navazuje **Správná laboratorní praxe** (GLP – Good Laboratory Practice), která stanovuje doporučení pro zabezpečování kvality v laboratořích. Požadavky GLP byly v roce 2000 standardizovány do mezinárodní normy ISO 17025 – Systém kvality v laboratořích a ISO 15189:2004 – Zdravotnické laboratoře – zvláštní požadavky na kvalitu a způsobilost.

Vzhledem k tomu, že výroba potravin má velice blízko k těmto oborům, jsou i zde uplatňovány principy GMP. Autokontrola a vlastní zájem výrobců je uplatněn formou příruček „**správné výrobní a hygienické praxe**“, ve kterých jsou rozvedeny obecně formulované požadavky do podmínek pro konkrétní typy potravinářských výrob [18].

Příručky správné výrobní a hygienické praxe jsou tvořeny národními svazy výrobců a vystihují konkrétní podmínky, které jsou obecně regulovány legislativními požadavky [19].

Organizace působící v potravinářském průmyslu mají za povinnost používat **Systém kritických bodů** (HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point). Základem tohoto systému je vypracování diagramu výrobního procesu, analýza nebezpečí porušení zdravotní nezávadnosti a určení kritických bodů. Povinností je vedení podrobné dokumentace.

Kromě výše uvedeného systému se v potravinářském průmyslu při řízení kvality využívá také norma ISO 15161 – Průvodce aplikace ISO 9001:2009 v potravinářském a nápojovém průmyslu. Později byla pro potravinářský průmysl vypracována samostatná norma ISO 22000 [19].

### ***OBOROVÉ STANDARDY***

Další koncepcí uplatňovanou od sedmdesátých let minulého století je tvorba a využití oborových standardů. Tyto standardy jsou na základě výsledků technického pokroku pravidelně modifikovány a inovovány a hrají zásadní roli pro zajištění kvality [20].

Koncepce podnikových standardů se vyznačuje různými přístupy, má ovšem jeden společný znak: je náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. Není východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. Dnes jsou uplatňovány tzv. ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování kvality v rámci NATO, předpisy QS nebo VDA 6 pro systémy dodavatelů automobilového průmyslu atd. [21].

### ***NORMY ISO***

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization) – ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém kvality [16].

Soubor norem ISO 9000 byl schválen na pomoc organizacím všech typů a velikostí při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu kvality [1].

Tyto normy jsou však pouze souborem minimálních požadavků na systém kvality organizace. Jsou sice jen doporučující, ale pokud se organizace zaváže, že tento systém zavede, stávají se pro ni závazným předpisem. Koncepce norem ISO je nástroj, který nutí celou organizaci včetně zaměstnanců dodržovat směrnice, postupy a veškeré předpisy, které se týkají zabezpečení kvality. Jedním ze základních požadavků je přesná definice pravomoci a zodpovědnosti pracovníků.

Formální uznání systému managementu kvality nezávislým orgánem se provádí formou certifikace. Certifikaci provádějí certifikační místa, která musí být akreditována u národního akreditačního orgánu. V České republice je takovým orgánem Český institut pro akreditaci (ČIA).

Zavedená koncepce ISO je ve velké míře direktivním nástrojem, který nutí celou organizaci včetně všech zaměstnanců k jeho dodržování. Velký důraz je kladen na pečlivou a přesnou dokumentaci systému kvality. Je samozřejmostí pravidelná revize systému kvality [22].

#### *Základní normativní rámec systému řízení kvality*

Systém řízení kvality vychází z norem řady ISO 9000 vydávaných Mezinárodní organizací pro normalizaci od roku 1987.

#### **Základní národní normy**

- ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2010 Systémy managementu kvality – Požadavky

#### **Související národní normy**

- ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality
- ČSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro auditování systému managementu kvality a/nebo systému environmentálního managementu [23]

Startovním bodem filozofie modelů využívajících ISO normy je, že děláte, co máte zapsáno a zapisujete to, co děláte. Je třeba podotknout, že veškeré normy je nutno chápat jako pouhý začátek cesty ke špičkové kvalitě.

#### ***TOTAL QUALITY MANAGEMET***

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat během druhé poloviny dvacátého století. Hlavní charakteristika tohoto přístupu je, že není založen na předem přesně definovaných požadavcích. V praxi je tento přístup uskutečňován především prostřednictvím různých modelů a slouží k posuzování úrovně řízení organizací.

### **Rysy tohoto přístupu jsou patrné již z názvu:**

- **Total** – jde o zapojení všech pracovníků organizace.
- **Quality** – jde o pojetí kvality jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost.
- **Management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu taktického, operativního i strategického, tak z pohledu manažerských aktivit [5].

Total Quality Management je nejčastěji označován za filozofii managementu, která má v prostředí učící se organizace umožnit dosažení maximální spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování procesů [22].

Za jednu z nejužitečnějších definic TQM můžeme považovat definici Corrigan [24], který říká, že je to *„filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“*.

Dá se říci, že TQM je celostní přístup ke kvalitě podobný přístupu řady ISO – jeho zavedení však bývá náročnější, protože obsahuje více měkkých faktorů. Na rozdíl od norem ISO, kde jsou požadavky kodifikovány v kritériální normě ISO 9001, zde neexistuje žádný univerzálně platný model. Jedná se o uplatňování výše uvedených zásad s ohledem na místní, technické, sociální a kulturní podmínky [25].

## **2.4 PODPORA KVALITY VE SVĚTĚ A V EVROPĚ**

Snaha produkovat špičkové zboží, které se rychle prosazuje na světových trzích, vedla některé země (a skupiny zemí) k zavádění různých ocenění firem, které dosáhly nejlepších ověřitelných výsledků kvality – začaly vznikat národní ceny za kvalitu [17].

### **2.4.1 CENY KVALITY**

Národní cena kvality je nejvýznamnější ocenění, jaké může firma či organizace získat. Je udělována v 80 zemích světa a jejího předávání se ujímají prezidenti států (USA, Francie), hlavy monarchií (Švédsko, Velká Británie), předsedové vlád a další čelní představitelé [26].

### **Tradice národních cen:**

- V roce 1951 zavedlo Japonsko národní cenu kvality – tzv. Demingovu cenu (byla nazvána podle amerického statistika W. Edwardse Deminga, který v poválečném Japonsku vyučoval významu a metodologii zdokonalování kvality). Demingovy práce položily základ řadě technik TQM.
- Zákonem Kongresu USA v roce 1987 vznikla Národní cena za kvalitu Malcolma Baldridge (na počest zesnulého ministra obchodu). Kritéria pro její udělení zahrnují sedm hledisek. Podmínkou je, že při hodnocení musí organizace dosáhnout stanoveného počtu bodů. Hlediska jsou následující: zákaznické zaměření a uspokojení potřeb zákazníků (největší bodový nárok), kvalita a operativní výsledky, management procesu kvality, management a rozvoj lidských zdrojů, strategické plánování kvality, informace a analýzy a úroveň vrcholového vedení.
- Význam tohoto ocenění si uvědomila také Evropa a nezůstala v soutěži kvality příliš pozadu – v roce 1993 zavedla Evropskou cenu za kvalitu, která byla ustavena Evropskou nadací pro management kvality. Podobně jako u Baldridgeovy ceny jsou oceňovány ty organizace, které dosáhnou předepsaného počtu bodů z následujících hledisek: vedení, personální management, politika a strategie, zdroje, procesy, uspokojování zájmů zaměstnanců, uspokojování potřeb zákazníků, vliv na společnost a podnikatelské výsledky [17].

Dle Szurmana [26] vyplývá prestiž Národních cen kvality v zahraničí z komplexnosti použitých metod hodnocení. Na světě je vyhlašována samozřejmě celá řada dalších soutěží. Tak široké spektrum kritérií jako u Národních cen kvality ale není posuzováno u žádného jiného oceňování firem u nás ani v zahraničí.

### **2.4.2 NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY**

Národní programy (politiky) podpory kvality vznikly z popudu vlád ve více jak 80 zemích světa. Některé jsou založeny na propagaci a podpoře certifikace systémů kvality podle mezinárodních norem ISO 9000, jiné na podpoře modelů komplexního managementu kvality (TQM) s následným vyhlašováním národních cen za kvalitu. V řadě zemí je listopad vyhlašován měsícem kvality, druhý čtvrtek v listopadu se slaví

„Světový den kvality“. Jsou podporovány různé nevládní aktivity vedoucí k podpoře růstu kvality a zlepšování kvality života a životního prostředí [27].

Národní programy podpory kvality ovšem nejsou pouze záležitostí vlád. Na těchto programech participují průmyslové a zaměstnanecké svazy, odbory, sdělovací prostředky (propagace zkušeností nejlepších), ekologické organizace, sdružení spotřebitelů, vzdělávací a poradenské organizace, akreditační a certifikační organizace i profesionální nevládní organizace [28].

#### 2.4.2.1 EVROPSKÁ POLITIKA KVALITY

Evropská politika kvality podporuje všechny moderní trendy a nástroje vedoucí k růstu kvality produkce, k lepšímu uspokojování zákazníků, zaměstnanců, managementu a akcionářů včetně dodavatelů. Nejlepší firmy mohou získat Evropskou cenu za kvalitu. Význam tohoto prestižního ocenění je podtržen tím, že Cenu předává vždy některých z vrcholných představitelů států Evropské unie [29].

Nejdůležitějšími orgány v Evropě v oblasti podpory kvality jsou Evropská organizace pro kvalitu (EOQ) a Evropská nadace pro management kvality (EFQM), které na základě doporučení Evropské komise vytvořily tzv. „Evropskou platformu kvality“ a které jsou Evropskou komisí i finančně podporovány [28].

#### *EVROPSKÁ ORGANIZACE PRO KVALITU*

V Evropě působí téměř v každém státě organizace, která se zabývá kvalitou v celém rozsahu problematiky a státu. Pět z nich založilo v roce 1956 Evropskou organizaci pro kvalitu (EOQ = European Organization for Quality). Jak EOQ, tak její členské organizace zabezpečují vzdělávání odborníků v problematice kvality, absolventům vystavují certifikáty, organizují odborné semináře či diskusní klubová setkání. Vydávají odbornou literaturu, případně i odborné časopisy (nebo na nich spolupracují), spolupracují s tvůrci norem pro kvalitu, s jejich vydavateli a podílejí se na udělování cen za kvalitu. Národním zástupcem České republiky v EOQ je Česká společnost pro jakost [30].

#### *EVROPSKÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY*

Evropská nadace pro management kvality (EFQM = European Foundation for Quality Management) je nezisková organizace s členskou základnou, založená v roce 1988

čtrnácti vedoucími evropskými firmami (AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG, Volkswagen), s posláním „*být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě*“ a vizí „*svět, ve kterém evropské organizace vynikají*“ [31].

EFQM vznikla s cílem uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch a poskytovat rady těm, kteří usilují o jeho dosažení. V současné době nadále zůstává EFQM věrná své původní myšlence propagovat a podporovat vysoké manažerské standardy prostřednictvím sdílení znalostí a zkušeností mezi partnery. Tato mise již daleko přesáhla hranice Evropy a stala se přístupnou pro organizace kdekoli ve světě, které jsou ochotny přijmout hodnoty, na kterých je koncepce Excellence postavena. EFQM dnes spojuje více než 500 členů nehlédě na jejich předmět podnikání či velikost ve více než 55 zemích [32].

#### 2.4.2.2 NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY ČR

Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, řídí se podniky evropskou koncepcí kvality s cílem posílit volný pohyb zboží, jeden z pilířů svobodného evropského hospodářství. Národní politika podpory jakosti (dnes **Národní politika kvality – NPK**) byla v usnesení vlády č. 458/2000 definována jako souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti na evropských trzích [33].

V rámci Národní politiky kvality stát realizuje:

- Projekty podpory kvality, v jejímž rámci pořádá odborné semináře a poskytuje vzdělání v oblasti kvality. Zároveň se vypracovávají projekty podpory kvality pro jednotlivé rezorty.
- Program Česká kvalita, jehož cílem je vytvoření jednotného systému, ve kterém by se zviditelnily značky kvality, které jsou důvěryhodné a u nichž ověřuje kvalitu nezávislá třetí strana.
- Národní informační středisko pro kvalitu.
- Program Národní cena kvality, v němž se ověřuje a hodnotí kvalita a efektivnost podnikových činností, které se hodnotí zejména na základě toho, jak organizace uspokojuje požadavky zákazníka a jak je úspěšná z ekonomického hlediska [1].



Rozvíjení programů Národní ceny kvality ČR (Czech National Quality Award) patří mezi důležité cíle NPK. Rozvoj těchto programů probíhá formou

- podpory zavádění modelu EFQM ve firmách (sebehodnocení, benchmarking)
- aktivní propagaci Národní ceny kvality (modely START, START PLUS, EXCELENCE) [33]

V průběhu existence Ceny kvality ČR byla podpora ze strany státu spíše nahodilá a vládní činitelé pouze cenu předávali. Obrat nastal poté, kdy se usnesením vlády 806/2001 stala Národní cena kvality součástí Národní politiky kvality. Byl to jasný signál podpory státu.

## 2.5 MODEL EXCELENCE EFQM

V Evropě byly položeny základy implementace koncepce TQM v roce 1992 Evropskou nadací pro management kvality (EFQM), která vypracovala Evropský model TQM [34].

Model excelence EFQM patří k celosvětově nejpoužívanějším nástrojům sebehodnocení, který nabízí organizacím systematický přístup na cestě k excelenci. Jeho uskutečňování probíhá pomocí tří integrovaných prvků [32]:

- **Základní koncepce Excelence:** zásadní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvale udržitelné excelence.
- **Model Excelence EFQM:** rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe.
- **Logika RADAR:** dynamický rámec hodnocení a výkonný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědi na výzvy, které musí překonávat, hodlá-li realizovat svoji aspiraci dosáhnout trvale udržitelného úspěchu.

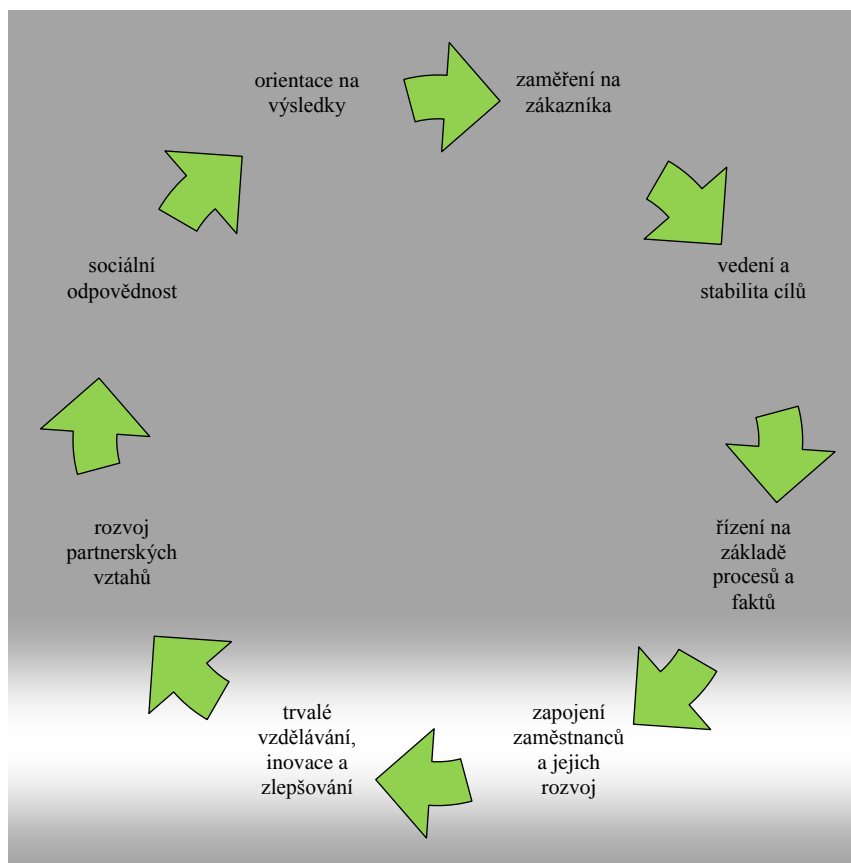
Použití těchto tří prvků napomáhá organizacím všech velikostí a ze všech odvětví porovnávat se s atributy, kvalitou a dosaženými výsledky trvale udržitelných organizací. Organizace mohou používat tyto prvky pro rozvoj kultury excelence, pro vnesení konzistence do svého způsobu managementu, pro dosažení správné praxe, pro podněcování inovací a zlepšování svých výsledků [35].

## 2.5.1 ZÁKLADNÍ KONCEPCE EXCELENCE

Základem modelu excelence EFQM je osm koncepcí excelence, které jsou aplikovatelné ve všech ekonomických odvětvích bez ohledu na velikost organizace

- **orientace na výsledky**  
*koncepte* – dosahování výsledků, které uspokojí všechny zainteresované strany
- **zaměření na zákazníka**  
*koncepte* – vytváření trvale udržitelných hodnot pro zákazníka
- **vedení a stabilita cílů**  
*koncepte* – vizionářské a tvůrčí vedení na základě stálosti záměrů a cílů
- **řízení na základě procesů a faktů**  
*koncepte* – řízení organizace pomocí souboru vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů
- **zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj**  
*koncepte* – maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti
- **trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování**  
*koncepte* – pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím vzdělávání s cílem vytvářet inovace
- **rozvoj partnerských vztahů**  
*koncepte* – rozvíjení a udržování partnerství, která přidávají hodnotu
- **sociální odpovědnost**  
*koncepte* – překračování rámce, v němž organizace pracuje a úsilí pochopit očekávání zainteresovaných stran ve společnosti a reagování na ně [36]

Grafické znázornění základní koncepce excelence vyjadřuje návaznost dílčích koncepcí, které vytváří základní rámec a vymezují oblasti pro dosahování excelentních výkonů.



Obrázek 1: Návaznost dílčích koncepcí [37], vlastní tvorba.

## 2.5.2 MODEL EXCELENCE EFQM

Oficiální název modelu je **THE EFQM EXCELLENCE MODEL**® a je zároveň registrovanou značkou.

Model excelence EFQM vyhlásilo 16 špičkových evropských firem (Siemens, Volkswagen a další) v roce 1998 pod heslem „*podnikatelé pomáhají podnikatelům*“. Model EFQM je efektivním nástrojem vedoucím ke změně kultury a k dosahování úspěšnosti a mezinárodní konkurenceschopnosti organizace. Tento ojedinělý manažerský nástroj vychází z principů TQM, není však typickým modelem managementu kvality, protože zahrnuje a posuzuje všechny aktivity vedení organizace jak směrem k zaměstnancům, tak i k zákazníkům, dodavatelům, konkurenci i společnosti. Zabývá se zejména dosaženými výsledky a ekonomikou firmy [33].

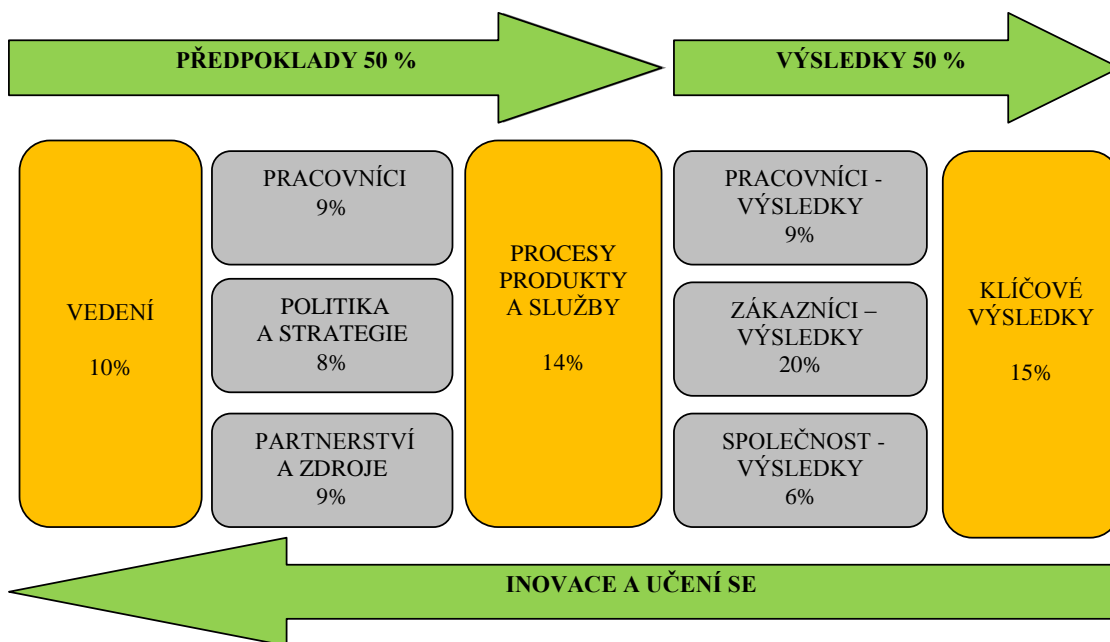
V současné době model používá více než 30 000 firem od největších koncernů po firmy s méně než 10 zaměstnanci a jeho různé varianty jsou využívány po celém světě.

### 2.5.2.1 KRITÉRIA MODELU

Model excellence EFQM je dobrovolný systém založený na devíti kritériích, kde pět z nich jsou předpoklady a čtyři výsledky, přičemž zlepšování výsledků je dosaženo zlepšováním předpokladů.

Je to dynamický model a současně analytický nástroj, který se zaměřuje na růst organizace, čehož dosahuje za použití prověřeného modelu sebehodnocení. Představuje soubor doporučení podnikatelskému i veřejnému sektoru, jejichž aplikace ovlivňuje styl řízení a jejichž výsledkem jsou zlepšení, která se projeví jak v ekonomických parametrech, tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a společnostmi [38].

Model Excellence je možné používat ve všech typech organizací bez ohledu na jejich velikost, produkty či procesy. Schéma je uvedeno v následujícím obrázku.



Obrázek 2: Schéma modelu EFQM [39], vlastní tvorba.

Aby se obecný význam kritérií mohl dále rozvíjet, je každé z nich podpořeno řadou subkritérií. Ta podrobně popisují, co lze typicky pozorovat v excelentních organizacích a co by se mělo v průběhu hodnocení vzít v úvahu. Pod každým subkritériem jsou navíc uvedeny pomocné body, které jsou většinou v přímé vazbě na základní koncepce a přestože jejich výčet není vyčerpávající, dále objasňují význam subkritérií [40].

Evropská nadace pro řízení kvality definuje jednotlivá kritéria Modelu Excellence následovně:

➤ **Kritérium 1: Vedení (10 %)**

Excelentní vůdcové rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování. I v době změn uchovávají stálost určení organizace. Pokud je to vyžadováno, takoví vůdcové jsou schopni změnit směřování organizace a inspirují ostatní k následování.

*Dílčí kritéria*

- 1a Vůdcové rozvíjejí misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury Excellence.
- 1b Vůdcové jsou osobně zapojeni do toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.
- 1c Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společností.
- 1d Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců organizace kulturu Excellence.
- 1e Vůdcové identifikují a prosazují změny v organizaci.

➤ **Kritérium 2: Politika a strategie (8 %)**

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

*Dílčí kritéria*

- 2a Politika a strategie jsou založeny na bázi současných a budoucích potřeb i očekávání zainteresovaných stran.
- 2b Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, výzkumu, učení se a externě orientovaných aktivit.
- 2c Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- 2d Politika a strategie jsou komunikovány a rozšiřovány prostřednictvím rámce klíčových procesů.

➤ **Kritérium 3: Lidé (9 %)**

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s

nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace.

#### *Dílčí kritéria*

- 3a Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.
- 3b Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány.
- 3c Zaměstnanci jsou angažováni a zmocněni k vykonávání procesů.
- 3d Zaměstnanci a organizace spolu komunikují a vedou dialog.
- 3e Zaměstnanci jsou odměňováni, veřejně uznáváni a je o ně náležitě pečováno.

#### ➤ **Kritérium 4: Partnerství a zdroje (9 %)**

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a rovněž tak i v rámci řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.

#### *Dílčí kritéria*

- 4a Externí partnerské vztahy jsou řízeny.
- 4b Finanční zdroje jsou řízeny.
- 4c Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- 4d Jsou rovněž řízeny technologie v organizaci.
- 4e Znalosti a informace jsou řízeny.

#### ➤ **Kritérium 5: Procesy (14 %)**

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

#### *Dílčí kritéria*

- 5a Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- 5b Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované partnery.
- 5c Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.
- 5d Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů organizace.
- 5e Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zlepšovány.

➤ **Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům (20 %)**

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

*Dílčí kritéria*

- 6a Měřítka vnímání ze strany zákazníků, zahrnující celkový image organizace, výrobky a služby, prodej, servis i loajalitu.
- 6b Další ukazatele výkonnosti, jež jsou organizací využívány k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků (např. konkurenční schopnost, reklamace, životní cyklus, počet pochval apod.).

➤ **Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům (9 %)**

Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.

*Dílčí kritéria*

- 7a Měřítka vnímání zaměstnanci, zahrnující oblast motivace, spokojenosti lidí atd.
- 7b Ukazatele výkonnosti, jako úspěchy v předávání kompetencí, angažovanosti apod.

➤ **Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti (6 %)**

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

*Dílčí kritéria*

- 8a Měřítka vnímání společností zahrnující např. chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech (včetně vzdělávání), redukci nepříznivých dopadů produkce na prostředí apod.
- 8b Ukazatele výkonnosti, mimo jiné i změny ve vývoji zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace, zahraničního obchodu, rozsah získaných ocenění apod.

➤ **Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti (15 %)**

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

*Dílčí kritéria*

- 9a Klíčové výsledky, jak finanční tak i mimofinanční (podíl na trhu, setrvání na trhu apod.) .

9b Klíčové ukazatele výkonnosti definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem apod. [41].

#### 2.5.2.2 PODSTATA MODELU

Jak tento model funguje? Logika Modelu excelence je velmi jednoduchá. V podstatě se jedná o dosažení vynikajících výsledků organizace díky spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a celého okolí. K dosažení těchto výsledků je nutné precizně zvládnout procesy v organizaci, což zahrnuje hlavně

- ✓ efektivní řízení všech druhů zdrojů
- ✓ vhodné definování a rozvoj strategií a politiky
- ✓ budování pevných partnerských vztahů [42]

Model lze použít jako rámec k rozvoji svých vizí a budoucích cílů konkrétními a měřitelnými způsoby, jeho pomocí mohou organizace identifikovat a pochopit klíčová propojení a ovlivnit vztahy. Tvoří také základnu pro Cenu za excelentní kvalitu (postup, který v Evropě umožňuje rozeznat nejúspěšnější organizace). Důležité je užití modelu jako diagnostického nástroje pro vyhodnocení stávajícího zdraví organizace – sebehodnocení [43].

#### 2.5.2.3 HLAVNÍ ATRIBUTY MODELU

Dva hlavní atributy – sebehodnocení a benchmarking dávají při kvalifikované aplikaci dobrou možnost podívat se na organizaci „zevnitř“, najít silné stránky a oblasti pro zlepšování [44].

##### ➤ **Sebehodnocení**

Definice sebehodnocení podle EFQM říká, že je to souhrnné, systematické a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků prováděné organizací porovnané s Modelem EFQM. Proces sebehodnocení umožňuje organizaci, aby jasně rozpoznala své silné stránky a oblasti, v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování, které jsou následně monitorovány z hlediska pokroku. Sebehodnocení by mělo být součástí procesu organizace pro sestavení strategie a musí být výlučně propojeno s procesem plánování [31].

Cílem sebehodnocení je

- ✓ poskytnout ucelený obraz současného stavu organizace
- ✓ umožnit organizaci rozpoznání silných stránek a oblastí pro možné zlepšování



- ✓ poskytnout fakta a informace pro formulování akčních plánů
- ✓ poskytnout fakta a informace k provádění benchmarkingu
- ✓ poskytnout příležitosti učit se
- ✓ zlepšování organizace [45]

Podstatou sebehodnocení je to, že speciálně vycvičení a vhodně motivovaní zaměstnanci (označují se jako posuzovatelé nebo hodnotitelé) na základě systematického a podrobného sběru a vyhodnocování dat z vlastní organizace posuzují efektivnost uplatňovaných přístupů k řízení organizace a jednotlivých procesů, účinnost činností neustálého zlepšování a také trendy a souvislosti vývoje nejrůznějších ukazatelů výkonnosti organizací [5].

### ➤ **Benchmarking**

Benchmarking je typ systémového měření používaný při realizaci EFQM Modelu Excellence, který užívá vzájemné porovnání.

Tento pojem zdomácněl ve světě v 80. letech, kdy k jeho popularitě přispěla firma Xerox Corporation, která ho jako nástroj managementu poprvé použila v roce 1979. Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci Malcolm Baldrige National Quality Award a ujal se také v Evropě v rámci The European Quality Award, kterou zaštiťuje European Foundation for Quality Management [46].

Benchmarking je postup, při kterém se systematicky srovnávají silné stránky vlastních výrobků a služeb s nejlepšími výsledky konkurence. Je to nejtvrdějším způsobem srovnávání s konkurencí. Cílem je zjistit pro každou disciplínu nejlepší výkon konkurence, popsat jej, kvalifikovat a stanovit, čím se vyznačuje. Tak vzniká profil, který určuje pro každou disciplínu nejlepší výkon [47].

Nenadál [16] definuje benchmarking jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, které byly uznány jako vhodné pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Jeho pravým smyslem je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování.

Benchmarking pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla

změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit např.

- ✓ v lepším rozhodování založeném na lepších informacích
- ✓ ve stanovení náročnějších cílů
- ✓ ve zvýšené spokojenosti zákazníků
- ✓ v urychlení procesu změny
- ✓ v úsporách nákladů
- ✓ v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class) apod.

Jedná se tedy o zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace.

Benchmarking ovšem neznamená zvítězit za každou cenu. V první řadě je benchmarking legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti [46].

### 2.5.3 MATICE BODOVÉHO HODNOCENÍ RADAR

Spolu s představením EFQM Modelu excellence byl v roce 1999 uveden do života zcela nový přístup ke kvantifikaci výsledků sebehodnocení a hodnocení ucházení o Evropskou cenu za kvalitu, který jeho tvůrci – experti EFQM – označili jako RADAR. Jde o logické schéma, které ve svém komplexu představuje nejnáročnější, ale i nejobektivnější alternativu vyhodnocování ve vztahu k Modelu excellence EFQM. Pro účely sebehodnocení je RADAR doporučovaným schématem [16].

RADAR je složeninou zkratk pěti anglických výrazů

<b>R</b> – results	VÝSLEDKY
<b>A</b> – approach	PŘÍSTUPY
<b>D</b> – deployment	ROZŠÍŘENÍ
<b>A</b> – assessment	HODNOCENÍ
<b>R</b> – review	PŘEZKUM

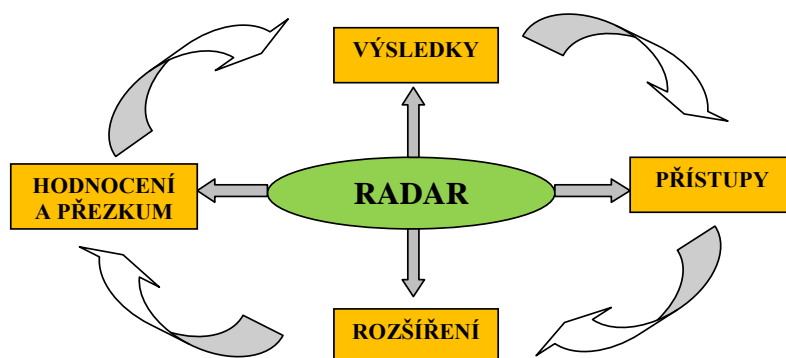
Tyto prováděné procesy na sebe logicky navazují a od organizace vyžadují

- zvolit si cíl a určit si výsledky v procesu prováděné vlastní politiky a zvolené strategie
- pro současnost i budoucnost naplánovat a rozvinout přístupy pro zabezpečení získávání výsledků

- tyto přístupy logicky rozšířit v rámci celé organizace tak, aby byla plně zabezpečena jejich implementace
- z provedeného hodnocení a ze získaných výsledků stanovit zásadní priority a aktivity implementace zlepšování [48]

Metoda RADAR hodnotí organizaci nejen z pohledu celkových výsledků, ale hodnotí i přístup k řešení problémů a aplikaci (rozvoj) nových metod, ověřuje i postupy hodnocení a přezkoumávání. S časovým odstupem je tak možno posoudit, jak se které opatření osvědčilo a jaké výsledky pro zlepšení činností organizace, jejích vztahů k okolí a její zdravý vnitřní život přineslo [44].

Návaznost jednotlivých procesů zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 3: Návaznost procesů v metodě hodnocení RADAR [49], vlastní tvorba.

Hodnocení RADAR vychází z předpokladu, že k dosažení výjimečně pozitivních výsledků je nutným předpokladem naplánování a navržení vhodných přístupů (metod a postupů), jejich široké uplatňování napříč organizací a systematické posuzování.

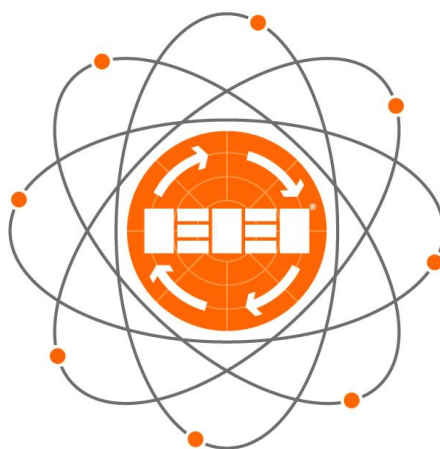
Jestliže je organizace hodnocena pomocí matice bodového hodnocení typu RADAR, jsou podle dosahovaných výsledků a na základě analýzy stavu v organizaci přidělovány body. Jednotlivé prvky jsou základem speciální karty RADAR (přílohy 1 a 2), kterou má při sebehodnocení každý z posuzovatelů. Tato karta navrhuje k objektivitě při posuzování skutečnosti vůči modelu v rozmezí 0 – 100 %. Možnost rozlišení je udávána 5 %. Opakované použití RADARu umožňuje sledovat změny a zlepšování úrovně managementu [50].

Nenadál [5] hodnotí schéma RADAR jako nejpracovnější, nejkomplexnější a nejobjektivnější způsob posouzení stavu systému managementu v organizaci.

## 2.5.4 INOVACE – MODEL EXCELENCE EFQM 2010

Aby EFQM nezůstala pozadu za ostatními evropskými organizacemi usilujícími o trvalou excelenci a naopak mohla sama sloužit jako příklad dobré praxe, zrevidovala a aktualizovala její hlavní produkt Model excelence EFQM. Nejvýznamnější změnou je plná integrace tří hlavních součástí – Základní koncepce, Model excelence EFQM a Logika RADAR [51].

Integrace všech složek je znázorněna na obrázku 4, který vyjadřuje, že všechny tři složky mají jeden cíl.



Obrázek 4: Integrace hlavních součástí modelu [51].

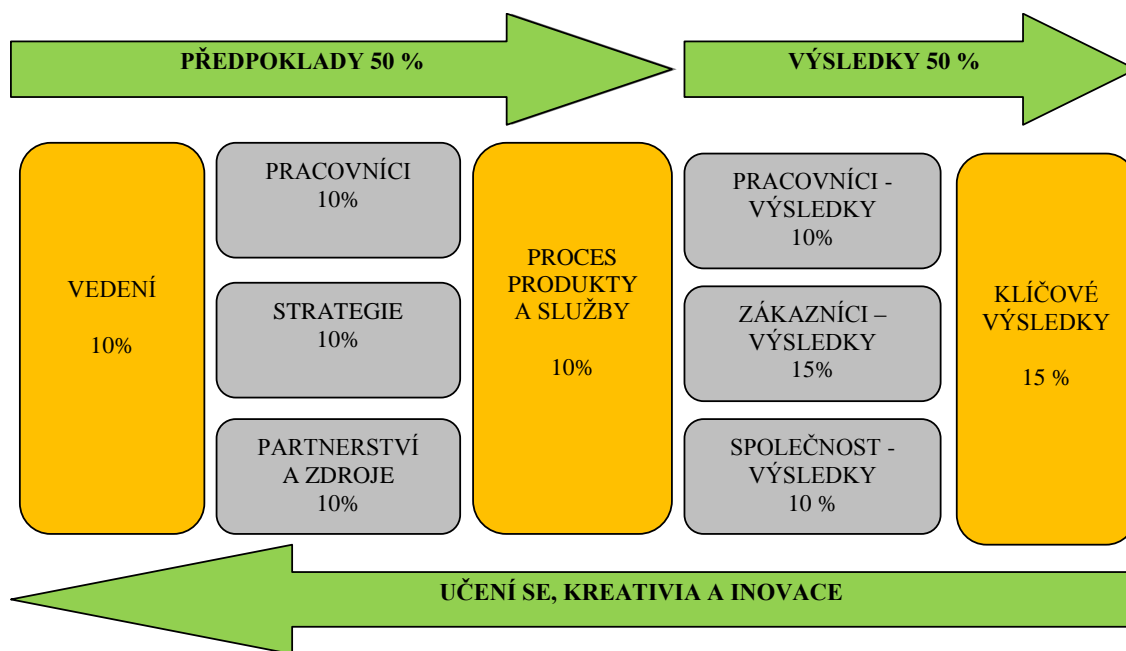
Podstata modelu zůstává stejná, nicméně došlo k úpravě váhy jednotlivých kritérií a přejmenování některých z nich, aby lépe vystihovala podstatu problému. V tomto modelu mají všechny předpoklady shodně 10 %, výsledky – zákazníci a klíčové výsledky mají hodnotu 15 % každý a pracovníci a společnost mají váhu každý po 10 %. Společenské výsledky odráží z 50 % vnímání organizace a z 50 % její skutečné výsledky [51].

Tyto změny přinesly nově formulované základní koncepce

- **Dosahování vyvážených výsledků** (dříve Orientace na výsledky): nové je zaměření na vývoj klíčového souboru měřítek/výsledků organizace, potřebných pro monitorování pokroku při naplňování vize, poslání a strategie, umožňujícím lídrům dělat efektivní a včasná rozhodnutí.

- **Vytváření hodnoty pro zákazníky** (dříve Zaměření na zákazníka): zaměření je nyní jasně definovaný a komunikovaný návrh hodnot organizace a aktivní angažování zákazníků v procesech návrhu výrobků a služeb.
- **Vedení na základě vize, inspirace a integrity** (dříve Vedení a stálost záměrů/cílů): koncept je více dynamický, zaměřený na schopnost lídrů přizpůsobovat, reagovat a získávat zapojení všech zainteresovaných stran k zabezpečení trvalého úspěchu organizace.
- **Řízení na základě procesů** (dříve Management na základě procesů a faktů): nové je zaměření na to, jak jsou procesy navrženy, aby naplňovaly strategie s řízením celkového dodavatelského řetězce za klasickou hranicí organizace.
- **Dosahování úspěchů díky pracovníkům** (dříve Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost): zaměření je nyní na vytváření rovnováhy mezi strategickými potřebami organizace a osobními očekáváními a aspiracemi pracovníků pro získávání jejich zapojení a angažovanosti.
- **Podporování kreativity a inovací** (dříve Neustálé učení se, inovace a zlepšování): koncept nově uznává potřebu vývoje a zapojení do sítí a angažovanosti všech zainteresovaných stran jako potenciálních zdrojů kreativity a inovací.
- **Budování partnerství** (dříve Rozvoj partnerství): koncept byl rozšířen o zahrnutí partnerství za hranice dodavatelského řetězce a uznává, že pro úspěch by mělo být partnerství založeno na trvalém vzájemném přínosu (*win-win*).
- **Přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost** (dříve Společenská odpovědnost organizace): koncept je nyní založen na aktivním převzetí odpovědnosti za řízení organizace a jejích činností a řízení jejího vlivu na širší společnost [52].

Jednotlivá hlediska hodnocení spolu s jejich procentuelní váhou uvádí následující tabulka.



Obrázek 5: Schéma inovovaného modelu EFQM [52], vlastní tvorba.

Rozsah modelu EFQM 2010 výrazně překračuje problematiku vnitřního řízení organizace a jejích procesů, sleduje její chování ke všem zainteresovaným stranám včetně její společenské odpovědnosti. Společenská odpovědnost je vykládána nejen jako odpovědnost k životnímu prostředí a společnosti jako celku, ale i odpovědnost k místním autoritám a různým sociálním skupinám ve společnosti. V praxi to znamená, že organizace usiluje o kvalitu produktu a spokojenost zákazníka a zároveň uplatňuje principy dobré správy, ctí zásady etiky v podnikání, chrání práva svých zaměstnanců a podporuje například i neprivilegované společenské skupiny [53].

Model EFQM je určen především pro soukromý sektor a jeho užívání je zpoplatněno. Proto generální ředitelé Evropské unie pro veřejnou správu tento model upravili pro podmínky všech organizací a institucí veřejné správy, a tak vznikl model CAF [53].

## 2.6 MODEL CAF

Model CAF (Common Assessment Framework neboli Společný hodnotící rámec) je nástrojem pro zlepšení organizací veřejného sektoru prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Model je založen na principech řízení kvality používaných

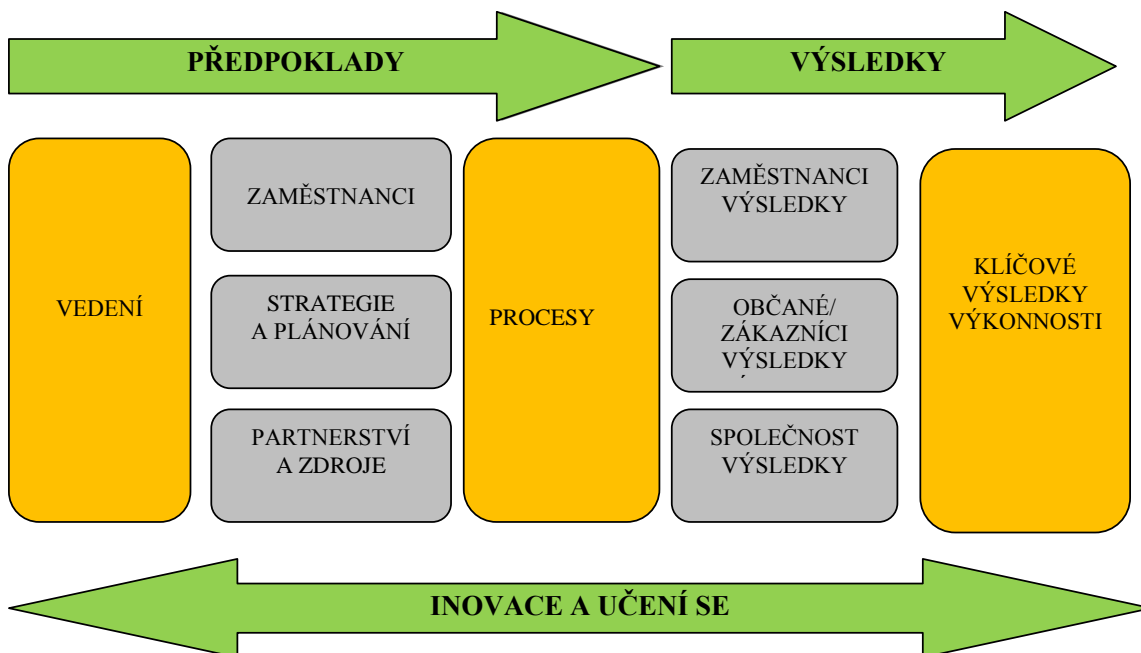
v rámci filosofie TQM, zejména u Modelu excellence EFQM, je však speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifitě. Používání tohoto modelu poskytuje úřadu efektivní nástroj k iniciování neustálého procesu zlepšování.

Model CAF má čtyři hlavní cíle

- seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan - Do“ k využití celého cyklu PDCA „Plan-Do-Check-Akt“
- usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu dané organizace a přehled aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování organizace
- sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality
- usnadnit benchmarking mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru [54]

Hlavním úkolem metody CAF je pomáhat organizacím veřejného sektoru sloužit představitelům veřejné správy, pro které bude nástrojem ke zlepšení výkonnosti organizací. Má usnadnit benchmarking mezi jednotlivými organizacemi a působit jako most přes určité modely, které se používají v řízení kvality [55].

Schéma modelu znázorňuje následující obrázek



Obrázek 6: Schéma modelu CAF [54], vlastní tvorba.

Základem modelu CAF je struktura devíti hledisek rozdělených do dvou skupin.

První skupinu tvoří **předpoklady**, které se skládají z pěti kritérií

- vedení a řízení
- strategie a plánování
- řízení lidských zdrojů
- partnerství a zdroje
- řízení procesů a změn

Ve druhé skupině jsou **dosážené výsledky** zahrnující čtyři kritéria

- výsledky orientované na klienta/občana
- výsledky ve vztahu k zaměstnancům
- dopad na společnost
- klíčové výsledky výkonu [56]

Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí příležitost dozvědět se o sobě více a poskytnout počáteční analýzu fungování celého úřadu. Představuje model pro zahájení zvyšování kvality a je prvním možným krokem pro použití a aplikaci některého z podrobnějších modelů řízení kvality, se kterými je kompatibilní.

Model CAF poskytuje

- hodnocení založené na důkazech podle předem daného souboru kritérií
- možnost, jak zajišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků
- prostředek k dosažení společného postoje v otázce potřebných kroků pro zlepšování úřadu
- vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady
- prostředek pro monitorování vlastních zaměstnanců k zapojení do procesu zlepšování úřadu
- možnost k vyhledání dobré praxe a její prosazování v různých oblastech činnosti úřadu, včetně sdílení dobré praxe s jinými
- prostředek začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností úřadu
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení [54]

Porovnáme-li model CAF s Modelem Excelence EFQM, na první pohled se zdá, že jsou stejné, ale při zevrubnějším srovnání (např. obsahu subkritérií) je patrné, že model



CAF je jednodušší; nesleduje ziskovost organizace, proto se doporučuje k využití ve státní správě [57].

Výhodou tohoto modelu proti modelu dokonalosti je právě jeho jednoduchost a nižší náklady na jeho aplikaci. Navíc hodnocení organizace mohou provést vlastní zaměstnanci, respektive skupina zaměstnanců průřezově vybraných z celé organizace. Vhodné je zapojit zaměstnance všech úrovní řízení. Po vyhodnocení všech kritérií navrhne pracovní skupina vedení organizace činnosti a oblasti ke zlepšení [58].

Model CAF je rozšířen i na mezinárodní úrovni. Používá ho mnoho zemí Evropské unie, která požaduje určité řízení kvality na úrovni veřejné správy. Fungující metody jsou sledovány Evropským institutem pro veřejnou správu – EIPA [54].

## 2.7 KVALITA SLUŽEB VEŘEJNÉ SPRÁVY

Je zřejmé, že kvalita je složitým pojmem. Kvalitu výrobků a služeb je obtížné zhodnotit, hodnocení kvality organizace je však mnohem obtížnější [59].

Na kvalitu služeb v kontextu veřejné správy existuje specifický pohled, kdy je odlišnost od soukromé sféry vnímána např. v omezené míře konkurence, v donucení zákazníků jakožto občanů čerpat některé druhy služeb a především v absenci kategorizace zisku, kdy je nutné vyhledávat jiná měřítka a ukazatele efektivnosti organizací [60].

### 2.7.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

*„Jakýkoli pokus o vyslovení jednoduché definice veřejné správy je předem odsouzen k nezdaru.“* Bealey a Chapman

Veřejná správa bývá charakterizována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Tím je dána její nenahraditelná úloha jako specifické společenské činnosti řídicího a organizačního charakteru zaměřené na veřejné záležitosti a determinované veřejným zájmem [61].

Cílem veřejné správy, který vyplývá i z její podstaty (poskytování služeb občanům a jiným dotčeným subjektům), by dle Laciny [62] měl být především spokojený člověk (a to občan, zákazník i zaměstnanec). Proto je kladen důraz na kvalitu, kterou budou občané cítit jako zlepšení služeb na úřadu a zaměstnanec bude naplňovat své očekávání

při plnění pracovních úkolů. Aby bylo možno posoudit kvalitu těchto služeb, je nutná oboustranná komunikace a zpětná vazba.

Špaček [63] konstatuje, že veřejnou správu lze chápat jako nástroj společenského řízení, který při správě veřejného sektoru využívá poznatků mnoha vědních oborů a v dnešní době i konceptů majících za cíl dosažení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti jednotlivých subjektů veřejné správy a zároveň reflektování potřeb občanů.

V minulých obdobích prošla veřejná správa reformami, které v sobě zahrnovaly mimo jiné nový přístup ke kvalitě poskytovaných služeb a tím pádem nový přístup nejen ke spokojenosti občanů, ale veškerých subjektů, které její služby využívají. Zároveň se kvalita služeb poskytovaných organizacemi veřejné správy, které jsou financovány z veřejných prostředků, stále více dostává do podvědomí občanů [64].

Na téma kvality ve veřejné správě se pořádají konference jak v rámci Evropské unie, tak na národní úrovni. V listopadu 1998 se ministři veřejné správy Evropské unie dohodli, že v zájmu zlepšení kvality státních úřadů ustanoví konferenci v oblasti veřejné správy. První konference EU o kvalitě ve veřejné správě se konala v roce 2000 v Lisabonu, zatím poslední proběhla v roce 2008 v Paříži [65].

V České republice se Národní konference kvality ve veřejné správě konají pravidelně každý rok. Tuto konferenci organizuje už osmým rokem Ministerstvo vnitra ve spolupráci s Radou kvality a hostitelským městem. Součástí konference je i soutěž, ve které se mohou utkat jednotlivé veřejné organizace. Cílem soutěže je podpořit ty úřady, které si význam kvality ve své organizaci nejen uvědomují, ale především hledají a hlavně nacházení cesty k jejímu dosažení [66].

## 2.7.2 VEŘEJNÉ SLUŽBY

Sektor služeb je velice rozsáhlý. Než budou podrobněji popsány služby veřejné, je třeba vymezit samotný pojem služby a definovat jejich vlastnosti.

### 2.7.2.1 KLASIFIKACE A VLASTNOSTI SLUŽEB

Zatímco se v minulosti význam služeb podceňoval, dle Vašítkové [67] je současným hospodářským trendem nárůst jejich významu. Stupeň kvality, který zákazníci požadují, neustále roste. Očekávání člověka se mění s jeho zkušeností s využíváním služeb.

Teoretici marketingu se pokusili definovat služby z hlediska jejich nehmotné povahy a skutečnosti, že nikdy nevedou ke vzniku vlastnictví čehokoli, ale pouze přinášejí zákazníkům prospěch nebo uspokojení [68].

Podstatu služeb nejlépe vystihují američtí autoři Kotler a Amstrong [69]: „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“

Služby mají své specifické vlastnosti, jimiž se odlišují od výrobků, a to v oblastech účelu, pro který jsou poskytovány, a způsobu, kterým jsou produkovány, spotřebovány a hodnoceny.

Mezi základní vlastnosti služeb patří

**nehmotnost**  $\implies$  nelze si je před koupí „vyzkoušet“

**nedělitelnost**  $\implies$  jsou vytvářeny a konzumovány současně

**proměnlivost**  $\implies$  závisí na tom kdo, kdy a kde je poskytuje

**pomíjivost**  $\implies$  nelze je skladovat [70]

Porovnání vlastností služeb a výrobků ukazuje následující tabulka.

VLASTNOSTI	
SLUŽBA	VÝROBEK
abstraktní (nehmatatelná)	konkrétní (hmatatelný)
heterogenní	homogenní
aktivita	předmět
skutečná hodnota vzniká po interakci	skutečná hodnota vzniká při výrobě
nelze skladovat	lze skladovat
nelze převést vlastnictví	lze převést vlastnictví
zákazník se obvykle zúčastní poskytování	zákazník se obvykle nezúčastní produkce

Tabulka 3: Porovnání vlastností služeb a výrobků [71], vlastní tvorba.

Tak, jak se služby odlišují od produktů, tak se také kvalita služeb řídí odlišným způsobem. Na služby sice můžeme aplikovat řadu technik řízení kvality, které byly vyvinuty v průmyslu, od kroužků kvality po různé metody vyhledávání chyb, ale to nestačí [72].

### 2.7.2.2 KVALITA SLUŽEB

Hodnotit a měřit kvalitu služeb je obtížnější než měřit kvalitu produktů. Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb lze dle Vašítkové [67] sloučit do pěti širších pojmů

- hmotné prvky – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností apod.
- spolehlivost – přesnost výkonu, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby
- schopnost reakce – vstřícnost, snaha a adaptabilita
- jistota – schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost a bezpečnost
- empatie, pochopení – vcítění se do potřeb a požadavků zákazníků, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace

Vysoká kvalita poskytovaných služeb je dnes jedním z hlavních faktorů úspěšného oslovení a získání zákazníků. Neustále se objevují rozdíly mezi očekáváním zákazníků a skutečně poskytnutou službou. Při měření kvality ve službách je vhodné kombinovat kvalitativní a kvantitativní metody. Kvantitativní metody používáme pro přímo měřitelné veličiny (např. počet chyb na tisíc transakcí, počet dodávek za určité období, délky dodacích lhůt). Kvalitativní měření zahrnuje naslouchání, studování, analyzování a interpretování stanovisek zákazníků [73].

Tyto poznatky je nutno rozšířit o fakt, že mezi nejdůležitější nástroje řízení kvality služeb patří investice do lidských zdrojů, standardizace procesu poskytování služeb a sledování spokojenosti zákazníka.

### 2.7.2.3 POSKYTOVÁNÍ A KVALITA VEŘEJNÝCH SLUŽEB

Veřejné služby mají svoje specifické vlastnosti, které musí manažeři v rámci řízení kvality zohledňovat, avšak kvalita služeb má velký význam i v tomto sektoru. Veřejnými službami jsou služby poskytované ve veřejném zájmu, jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti [74].

Pro poskytování vysoce kvalitních služeb doporučuje Provazníková [58], aby se organizace veřejného sektoru zaměřily zejména na následující oblasti kvality:

- **Kvalitu komunikace** – kvalitní služba se má opírat o efektivní komunikaci s uživatelem, odrážet jeho potřeby a požadavky. Koncepce úřadu má být jasná a

srozumitelná pro snazší orientaci občanů. Je zde vyzdvihováno vzdělání úředníků, kteří jsou prvním stupněm v komunikaci s občanem a kde se nejvíce může odrazit spokojenost či případná nespokojenost s poskytovanou službou.

- **Kvalitu specifikace a vymezení služby** – je založena na standardu a předem definovaných prioritách, jasných pro personál, který musí neustále přezkoumávat potřeby občanů a aktuálně jim přizpůsobovat služby.
- **Kvalitu poskytování** – zde se zohledňuje i způsob poskytování služby. Pro kontrolu plnění dodržování standardů může proces procházet systémem vnitřních kontrol a na základě identifikace chyb dojít ke včasné nápravě.
- **Kvalitu personálu a systému** – jeden z nejdůležitějších bodů, neboť kvalita je často záležitostí personálu. Kvalitní službu by měl poskytovat vyškolený a příjemný personál, zapojený do výběru standardů a tím i motivovaný k jejich dodržování.

Kvalitu v kontextu veřejné správy je možno vnímat jako míru naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji, přičemž je vhodné brát v potaz plnění cíle veřejné správy z pohledu kvalitního řízení [75].

Jedním z klíčových ukazatelů poskytované kvality jsou stanovené standardy, které napomáhají zákazníkům sdělit, jakou úroveň kvality může očekávat. V převážně monopolním prostředí veřejných služeb jsou standardy kvality zaváděny zvenčí, nadřízeným úřadem. I přes toto specifikum zůstává prioritním cílem spokojenost s činností veřejné správy, ve které je nutno prosadit moderní způsoby řízení, aby došlo k zefektivnění jejího výkonu, zprůhlednění činnosti a zpřístupnění občanům [67].

Cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb [76].

## 3 CÍLE PRÁCE A METODIKA

### 3.1 CÍLE

Hlavním cílem práce je charakteristika Modelu excelence EFQM a jeho aplikace na Českém statistickém úřadu.

#### **Dílčí cíle**

Analýza jednotlivých aktivit a anket.

Hodnocení dílčích kritérií a subkritérií.

#### **HYPOTÉZY**

V souvislosti se zaměřením práce byly zvoleny hypotézy, které mají vazbu na vybraná výsledková kritéria Modelu excelence EFQM.

➤ **Hypotéza 1:** *Zvyšuje se počet údajů ve veřejné databázi.*

(Kritérium 6: Zákazníci – výsledky; subkritérium 6b: Ukazatele činnosti a výkonnosti)

➤ **Hypotéza 2:** *Roste spokojenost pracovníků s možností vzdělávání.*

(Kritérium 7: Pracovníci – výsledky; subkritérium 7a: Ukazatele činnosti a výkonnosti ve vztahu péče o pracovníky)

➤ **Hypotéza 3:** *Zlepšuje se povědomí veřejnosti o činnosti Českého statistického úřadu.*

(Kritérium 8: Společnost – výsledky; subkritérium 8a: Měření vnímání)

➤ **Hypotéza 4:** *Dochází ke snižování administrativní zátěže respondentů.*

(Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti; subkritérium 9b: Klíčové ukazatele výkonnosti)

## 3.2 METODIKA

Pro studium dané problematiky sloužila odborná literatura. Pro praktickou část byly využity jak informace z veřejně dostupných dokumentů, tak interní informace a data určená pouze zaměstnancům. Přístupné dokumenty tvořily Výroční zprávy ČSÚ, Zprávy o činnosti, TQM aktivity a ankety. Zdrojem vnitřních informací byly interní předpisy, nařízení a rozhodnutí, zápisy z porad a jednání, Zaměstnanecká anketa atd.

Veškerá získaná data byla sesumarizována do tabulek, které prezentují stav sledovaných ukazatelů v letech 2004 – 2009 (pokud byly v daném roce zjišťovány či šetřeny). Vývoj vybraných oblastí ve zkoumaném časovém horizontu je znázorněn pomocí grafů, které byly zpracovány pro lepší přehlednost šetřených ukazatelů.

Na základě tabulek a grafů byla provedena analýza a zhodnocení vývoje, posouzení trendů a vyhodnocení zkoumaných oblastí.

Ze získaných poznatků byly zpracovány závěry a doporučení.

### **Postup řešení**

- studium zdrojů
- formulace hypotéz
- zpracování získaných dat
- provedení analýzy dat a vyhodnocení hypotéz
- formulace závěrů a doporučení

### **Zdroje informací**

- odborná literatura
- internet
- Výroční zprávy ČSÚ
- TQM aktivity ČSÚ
- odborné časopisy
- vnitřní dokumenty a studie
- Zprávy o sebehodnocení ČSÚ

Následující pasáž o rozsahu 44 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.



## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce byla charakteristika Modelu excelence EFQM a jeho aplikace na Českém statistickém úřadu. Součástí práce bylo posouzení, jak se realizace tohoto kroku projevila v přístupu úřadu ke kvalitě, neboť do kvality statistiky nelze zahrnout pouze kvalitu výstupů, ale také relevanci a efektivnost, míru zátěže respondentů, profesionalitu, transparentnost atd.

Nedílným krokem při zavádění zmíněného modelu je proces sebehodnocení organizace. Důležitým výstupem každé sebehodnotící zprávy je určení silných a slabých stránek a možných oblastí pro zlepšení. Ze srovnání let 2007 a 2009 vyplynulo, že organizace je sama schopna identifikovat své slabé stránky a systematicky přistupuje ke zlepšování kvality a k měření procesů. Má identifikovány klíčové proměnné, způsoby jejich měření a pravidelně provádí vyhodnocení měření.

Ze získaných poznatků a dat byly provedeny vlastní analýzy vybraných ukazatelů. Na základě zpracovaných výstupů lze konstatovat, že téměř ve všech zkoumaných oblastech došlo během sledovaných let ke zlepšení. Vývoj dokazuje, že úřad veškeré získané informace, výsledky z anket, náměty a podněty pravidelně vyhodnocuje a podrobuje důkladným analýzám. Dochází k postupnému odstraňování nedostatků a slabých stránek, samozřejmě v rámci jak finančních, tak kapacitních možností. Je kladen důraz na využívání zpětné vazby, což dokazuje např. zvyšování srozumitelnosti výkazů i metodických vysvětlivek, modernizace webových stránek, aktualizace a zvyšování poskytovaných údajů ve veřejné databázi, pořádání konferencí, seminářů a školení v rámci všech uživatelských skupin apod.

Nejdůležitějším pilířem každé organizace jsou zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že v roce 2009 byla naposledy pořádána zaměstnanecká anketa a v následujícím roce byly zrušeny výroční hodnotící rozhovory, není zatím zcela jasné, jakým způsobem budou nadále získávány názory zaměstnanců a jejich postoje k dění v úřadu. Je možné, že každoroční opakování ztrácelo na významu a stalo se spíše formalitou (dokladem je klesající účast v anketě a nepochopení přínosu výročních rozhovorů zaměstnanci). Pracovníci by však měli mít možnost adekvátním způsobem vyjádřit své názory, náměty a připomínky, neboť právě jejich spokojenost je základním kamenem úspěchu organizace.

Pravidelně prováděné průzkumy dokazují, že nároky všech uživatelských skupin se mění a neustále rostou. ČSÚ musí umět pružně a rychle na tyto změny reagovat, přizpůsobovat se jim, modernizovat a zefektivňovat činnost. Stále rostoucí množství požadovaných informací musí být důkladně propojeno, aby byl vytvořený výsledek kvalitní a objektivní. ČSÚ se snaží získávat a aplikovat nejnovější vědecké poznatky a zároveň vyvíjí vlastní výzkumnou a vývojovou činnost.

Vzhledem k tomu, že veřejnost stále spojuje činnost úřadu zejména s volbami a sčítáním lidu, měla by být zvýšená pozornost věnována prezentaci úřadu nejen na vlastních webových stránkách, ale také v tisku a ostatních médiích. Přiblížení činnosti úřadu široké veřejnosti by se mělo stát jedním z prioritních cílů této organizace.

Získaná ocenění jsou důkazem, že Český statistický úřad stále zlepšuje svůj přístup ke kvalitě a že mu není lhostejné, jak je veřejností vnímán. Naplnění všech představ je však během na dlouhou trať. Je nutno vyvíjet a využívat nové a kvalitnější metody pro správné zachycení probíhajících jevů – ekonomických, demografických, sociálních apod. a pro podchycení souvisejících procesů. Sledování a vyhodnocování situace v domácím a v mezinárodním prostředí je nutným předpokladem pro poskytování kvalitních služeb.

Statistika je nezastupitelná, nejedná se o pouhou továrnu na čísla, je to živá instituce, která se neustále vyvíjí. Bude mít sice vždy problém se získáváním obliby u veřejnosti, může však usilovat o její respekt.

Jedním z dlouhodobých cílů je, aby se Český statistický úřad stal jedním z všestranně nejmodernějších a nejmoderněji řízených statistických úřadů minimálně v evropském měřítku. Snad tohoto cíle dosáhne v blízké budoucnosti a bude nadále vnímán jako instituce, která stojí za svými sliby a která si získaný respekt a důvěru plně zaslouží.

## 6 SUMMARY

In the thesis there is described increasing importance of quality that is important for all organizations in business and public sector. Nowadays the professional management deals with quality. One of the conception of quality management is Total quality management. It's a philosophy that through the improving of all company processes quarantees maximum satisfaction of customers. The european method of TQM is the Excelence model EFQM. It's an instrument for complex control of quality. The thesis describes an aplication of the model in ČSÚ and compares the results, which has the organization reached till 2002. The organization makes self-image by the model. That's a way how to discover it's weak sides that tries to remove. The self-image was made in ČSÚ since 2004 to 2009. During this years the office made a lot of surveys to discover how are of services employees, respondents, users of statistical outputs and others involved groups satisfied with quality. The analyses were used for processing of self-image reports that were very important for improving of crucial spheres.

The thesis contains particular criteria of the model and the progress was studied in 2007 and 2009. The results of surveys are presented by charts and diagrams.

The proof, that ČSÚ still improves the quality of its services, is the awards that were won by this office. In 2009 the office was a winner of National award of Czech republic in category of public sector. Nowadays there is a self-image of the organization within Code of european statistics. ČSÚ confirms an effort to increase its quality according to European statistical system.

## 7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- [1] VEBER, Jaromír et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2007. 163 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [2] LUKŠŮ, Alžběta. Management kvality a standardů ve vzdělávání. *Inflow* [online]. 2010(3) [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/management-kvality-standardu-ve-vzdelavani>
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Základy managementu jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2005, 142 s. ISBN 80-248-0969-9.
- [4] BRADÍK, Josef a Radovan NOVOTNÝ. *Řízení a zabezpečování jakosti*. Brno: Vysoké učení technické, 2003. 149 s. ISBN 80-214-2460-5.
- [5] NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [6] ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu: Učební text*. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TUO, 2007, 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.
- [7] TURECKIOVÁ, Michaela. *Základy teorie řízení*. Praha: Desk Top Publishing UK FF, 2001, 134 s.
- [8] DRUCKER, Peter. *Výzvy Managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-021-X.
- [9] DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-71-69-422-3s.
- [10] ZÁRUBA, Petr et al. *Základy podnikového managementu*. Praha: Aleko, 1991, 159 s. ISBN 80-85341-06-9.
- [11] MATEIDES, Alexander a Jaroslav ĎAĎO. *Služby*. Bratislava: Epos, 2002. 750 s. ISBN 80-8057-452-9.
- [12] NOVÁKOVÁ, Miroslava. *Management jakosti v organizaci Madeta, a.s.* České Budějovice, 2008. 78 s. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- [13] MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 301 s. ISBN 80-85605-38-4.
- [14] Úvod do kvality. In: *Ikvalita.cz* [online]. 2007 [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=33qms/>

- [15] MATEIDES, Alexander. *Manažerstvo kvality*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
- [16] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [17] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [18] SUKOVÁ, Irena. Zdokonalování legislativy ČR za účelem bezpečnosti potravin. *Potravinářský zpravodaj*. 2002, roč. 3, č. 7, s. 17.
- [19] VOLDŘICH, Michal et al. *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006, 63 s. ISBN 80-02-01822-2.
- [20] SYSEL, Jiří. Management kvality: Cesta k udržitelnému rozvoji. *Citellus* [online]. 2009 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: [http://kcr.vse.cz/wp-content/uploads/2009/10/Sysel-Konference\\_VSE\\_zari-2009.pdf](http://kcr.vse.cz/wp-content/uploads/2009/10/Sysel-Konference_VSE_zari-2009.pdf)
- [21] Systém managementu jakosti. *BusinessInfo.cz* [online]. 2004 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>
- [22] VANĚČEK, Drahoš, Ludvík FRIEBEL a Vladimír ŠTÍPEK. *Operační management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. 262 s. ISBN 978-80-7394-196-3.
- [23] Quality Management System. In: *Q-COM spol. s r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.qcom.cz/systemy-rizeni/qms/>
- [24] CORRIGAN, Jimmy. The art of TQM. *Quality Progress*. 1995, č. 28, s. 61-64.
- [25] Total Quality Management (TQM). *Management Mania* [online]. 2012 [cit. 2012-04-1]. Dostupné z: <http://managementmania.com/total-quality-management>
- [26] Národní cena kvality do firem i na úřady. *Prosperita* [online]. 2008, č. 12 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.prosperita.info/casopis/archiv/?issue=2008-12>
- [27] HOLÁTOVÁ, Darja. Politika jakosti EU. *Věc veřejná*. České Budějovice: VŠERS, 2007, č. 2. ISSN 1214-2719.
- [28] *Strategie Národní politiky kvality v České Republice na období let 2011 - 2015*. Praha, 2010, 14 s.

- [29] JEDLIČKA, Miroslav. Dvacet let cesty ČSJ za kvalitou. *Zpravodaj ČSVTS*. 2010, č. 29.
- [30] JANEČEK, Zdeněk. *Jakost - potřeba moderního člověka*. Praha: Decibel Production, 2004, 106 s. ISBN 80-02-01687-4.
- [31] EFQM Excellence Model, Brussels, EFQM 2003. 35 s. ISBN 90-5236-242.
- [32] EFQM Shares what works. *CSQ* [online]. 2005 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/evropska-nadace-pro-management-kvality.html>
- [33] Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až 2015. *Národní politika kvality* [online]. 2010 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250\\_strategie-npk-2011-2015-pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf)
- [34] BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a Dagmar ŠKODOVÁ PARMOVÁ. *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010, 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.
- [35] HNÁTEK, Jan. Změny v Modelu excelence EFQM: Model excelence 2010 – cesta k trvalé úspěšnosti organizací. *Perspektivy jakosti* [online]. 2010 [cit. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.perspektivyjakosti.cz/cesty-k-excelenci/zmeny-v-modelu-excelence-efqm-model-excelence-2010-cesta-k-trvale-uspesnosti-organizaci.html>
- [36] SYSEL, Jiří. Model excelence - EFQM. *Citellus* [online]. 2011 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/7-Model-excelence-EFQM>
- [37] OLEJNÍČEK, Aleš a Svatopluk KUNC. *Aplikace metod a nástrojů ekonomického řízení do AČR*. Brno: FEM, 2005, 87 s. ISBN 80-85-960-88-5.
- [38] VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. Approaches to the quality management in tourism services. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.* 2010, 58(6), 607 - 612.
- [39] O modelu. *CSQ* [online]. 2008 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>
- [40] Kritéria Modelu excelence EFQM. *Česká společnost pro jakost* [online]. 2011 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/kriteria.html>
- [41] HUTYRA, Milan et al. *Management jakosti*. Ostrava: VŠB-TUO, 2007, 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1.

- [42] RYŠÁNEK, Pavel a Ivana PETRÁŠOVÁ. *Model Excellence EFQM-verze pro veřejný sektor*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003, 38 s. ISBN 80-02-01589-4.
- [43] EFQM Excellence Model. *Answers.com: Online Dictionary, Encyclopedia and much more* [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.answers.com/topic/efqm-excellence-model>
- [44] ŠIŠKA, Ladislav. *Možnosti měření a řízení efektivnosti a úspěšnosti podniku*. 2005. vyd. Brno: ESF Brno, 2005.
- [45] Projekty měření a řízení výkonnosti podniku. *Optimicon* [online]. 2008 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://www.optimicon.cz/layout.php?p=mereni>
- [46] Základy benchmarkingu. *VCVS ČR* [online]. 2004 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>
- [47] Vztah benchmarkingu k dalším metodám kvality. *VCVS ČR* [online]. 2004 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K003.pdf>
- [48] DRÁPERA, Michael. *Návrh strategie jakosti vybraného podniku*. Brno, 2008. 75 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.
- [49] EFQM. *A&R Solutions 4 Quality* [online]. 2009 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.solutions4quality.co.uk/efqm.html>
- [50] PALOVÁ, Romana. *Kvalita ve veřejné správě a její vyhodnocování*. Brno, 2007. 80 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- [51] Model Excellence EFQM 2010. *CSJ* [online]. 2009 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-2010-.html>
- [52] HNÁTEK, Jan. Změny v Modelu excellence EFQM. *Perspektivy jakosti* [online]. 24.11.2010 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://www.perspektivyjakosti.cz/cesty-k-excelenci/zmeny-v-modelu-excelence-efqm-model-excelence-2010-cesta-k-trvale-uspesnosti-organizaci.html>
- [53] SVOBODOVÁ, Danuše. Inovace (v) Modelu excellence EFQM. *Perspektivy jakosti* [online]. 24.10.2011 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.perspektivyjakosti.cz/cesty-k-excelenci/inovace-v-modelu-excelence-efqm.html>
- [54] BALÁŠ, Lubomír et al. *Společný hodnotící rámec (Model CAF)* [online]. 2009, 107 s. [cit. 2012-04-12]. ISBN 978-80-02-02201-5. Dostupné z: <http://www.npj.cz/tmce/Obrazky%20aktuality/78.pdf>

- [55] SOUKUPOVÁ, Veronika et al. *Zlepšování organizací pomocí sebehodnocení* [online]. 2007, 178 s. [cit. 2012-04-12]. ISBN 80-02-01873-7. Dostupné z: <http://www.csq.cz/res/data/001/000258.pdf>
- [56] BOKVAJOVÁ, Alena. *Zavádění moderního systému celkové kvality řízení v Českém statistickém úřadu*. Praha, 2008. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze.
- [57] PŮČEK, Milan et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, 159 s. ISBN 80-239-4098-8.
- [58] PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [59] CADDY, Joane a Mirko VINTAR. *Building Better Quality Administration for the Public: Case Studies from Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee, 2004, 236 s. ISBN 80-89013-07-4.
- [60] OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002, 180 s. ISBN 80-86929-23-X.
- [61] PRŮCHA, Petr. *Správní právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 420 s. ISBN 978-80-7239-207-0.
- [62] LACINA, Karel. Aplikace manažerských přístupů soudobé evropské veřejné správě, In *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference konané 26. a 27. října v Brně*, Brno: Konvoj, 2007. 214 s. ISBN 9788073021250.
- [63] ŠPAČEK, David. Veřejná správa a řízení. In BAKOŠ, Eduard. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. Brno: ESF MU 2008, s. 7.
- [64] FUKOVÁ, Martina. *Analýza nástrojů řízení a zvyšování kvality obce s rozšířenou působností (na příkladu obce v Jihočeském kraji)*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- [65] Podpora provádění kvality ve veřejné správě. *Mvcr.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NA%3d%3d>
- [66] Národní konference kvality ve veřejné správě. *Národní konference* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.konference8q.cz/jnp/cz/uvod.html>



- [67] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [68] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003, 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [69] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [70] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [71] KOŘÁNOVÁ, Helena, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ, Alena. *Systém jakosti – výklad podle ČSN ISO 9004-2*. In *Kvalita ve službách a její hodnocení*. Praha: Česká společnost pro jakost, 1997. 75 s. ISBN 80-0201-175-9.
- [72] HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. Praha: Management Press, 1994, 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- [73] Způsoby měření kvality ve službách. *Technický portál* [online]. 2006 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.techportal.cz/1/1/zpusoby-mereni-kvality-ve-sluzbach-cid155111/>
- [74] PŮČEK, Milan et al. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005, 104 s. ISBN 80-239-6154-3
- [75] HONUS, Rostislav et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, 184 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [76] *Sborník příspěvků: 2. národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005, 184 s. ISBN 80-239-6156-X.
- [77] ZÁVODSKÝ, Prokop. 80 let samostatné státní statistické služby na území ČR. *Statistika*. 1999, 1, s. 7-15.
- [78] ZÁVODSKÝ, Prokop. 85 let od vzniku státní statistické služby na území České republiky. *Statistika*. 2005, 42, 5, s. 254-262.
- [79] Historie statistiky v Čechách po roce 1918. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/historie\\_statistiky\\_v\\_zechach\\_po\\_roce\\_1918](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/historie_statistiky_v_zechach_po_roce_1918)

# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Pojetí kvality.....	7
Tabulka 2: Vývoj zabezpečování kvality.....	9
Tabulka 3: Porovnání vlastností služeb a výrobků.....	36
Tabulka 4: Upravená subkritéria modelu.....	48
Tabulka 5: Oblasti pro zlepšení činnosti.....	56
Tabulka 6: Průměrné hodnocení vybraných otázek.....	59
Tabulka 7: Vývoj administrativní zátěže.....	61
Tabulka 8: Přínosnost výročních hodnotících rozhovorů.....	65
Tabulka 9: Důvěra občanů v jednotlivé instituce.....	68
Tabulka 10: Názory na užitečnost ČSÚ.....	68
Tabulka 11: Povědomí občanů o činnosti ČSÚ.....	68
Tabulka 12: Průměrné hodnocení elektronického časopisu.....	70
Tabulka 13: Průměrný denní počet návštěvníků internetových stránek ČSÚ.....	71
Tabulka 14: Hodnocení uchazeče dle kritérií.....	85

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Návaznost dílčích koncepcí.....	27
Obrázek 2: Schéma modelu EFQM.....	28
Obrázek 3: Návaznost procesů v metodě hodnocení RADAR.....	35
Obrázek 4: Integrace hlavních součástí modelu.....	36
Obrázek 5: Schéma inovovaného modelu EFQM.....	38
Obrázek 6: Schéma modelu CAF.....	40

## Seznam grafů

Graf 1: Hodnocení vybraných ukazatelů.....	68
Graf 2: Hodnocení vztahu ČSÚ k respondentům.....	69
Graf 3: Srozumitelnost výkazů a metodických vysvětlivek.....	70
Graf 4: Profesionální zařazení respondentů.....	71
Graf 5: Účel využití statistických informací.....	72

Graf 6: Frekvence využití statistických informací.....	72
Graf 7: Přehled proškolených zaměstnanců.....	74
Graf 8: Počet VŠ zaměstnanců .....	74
Graf 9: Důvěryhodnost informací .....	77
Graf 10: Zajímavost informací .....	77
Graf 11: Počet údajů ve veřejné databázi .....	79

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Matice bodového hodnocení typu RADAR: Předpoklady.....	106
Příloha 2: Matice bodového hodnocení typu RADAR: Výsledky.....	107
Příloha 3: Dotazník Zaměstnanecké ankety.....	108
Příloha 4: Dokument Mise, vize a strategické cíle ČSÚ.....	113
Příloha 5: Návrh procesního modelu ČSÚ .....	115
Příloha 6: Výkonové ukazatele .....	117
Příloha 7: Dotazník ankety respondentů .....	119
Příloha 8: Ocenění ČSÚ za rok 2009 .....	120
Příloha 9: Organizační struktura ČSÚ do roku 2010.....	121
Příloha 10: Organizační struktura ČSÚ od roku 2010 .....	122

# PŘÍLOHY

**Příloha 1: Matice bodového hodnocení typu RADAR: Předpoklady**

Prvky	Atributy	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Approach (Přístup)	<b>Solidní</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>přístup má jasné zdůvodnění</li> <li>přístup má definované procesy</li> <li>přístup se zaměřuje na potřeby zainteresovaných stran</li> </ul>	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	<b>Integrovaný</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>přístup podporuje politiku a strategii</li> <li>přístup je přiměřeně propojen s jinými přístupy</li> </ul>	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
Aplikace (Deployment)	<b>Uplatněn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>přístup je zaveden</li> </ul>	Žádný důkaz o uplatňování	Zavedeno v ¼ příslušných oblastí	Zavedeno v ½ příslušných oblastí	Zavedeno v ¾ příslušných oblastí	Zavedeno ve všech příslušných oblastech
	<b>Systematiky uplatňován</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>přístup je aplikován strukturovaným způsobem, přičemž metoda použitá pro jeho aplikaci je plánovaná a řádně prováděna</li> </ul>	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
Hodnocení (Assessment) a přezkoumání (Review)	<b>Měření</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>provádí se pravidelné měření efektivity přístupu a jeho aplikace</li> </ul>	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	<b>Vzdělávání</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>používá se pro identifikování nejlepších postupů a příležitostí pro zlepšování</li> </ul>	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	Vyčerpávající důkaz
	<b>Zlepšování:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>výstup z měření a vzdělávání je analyzován a používán pro identifikování zlepšování, stanovení jejich priorit a pro jejich uplatňování</li> </ul>	Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný	Nějaký důkaz	Důkaz	Jednoznačný důkaz	

## Příloha 2: Matice bodového hodnocení typu RADAR: Výsledky

Prvky	Atributy	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Výsledky (Results)	Trendy <ul style="list-style-type: none"> <li>trendy jsou pozitivní a/nebo</li> <li>existuje trvalá dobrá výkonnost</li> </ul>	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Pozitivní trendy a/nebo vyhovující výkonnost přibližně u ¼ výsledků po dobu nejméně 3 let	Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 1/2 výsledků po dobu nejméně 3 let	Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost přibližně u 3/4 výsledků po dobu nejméně 3 let	Pozitivní trendy a/nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků po dobu nejméně 3 let
	Cíle <ul style="list-style-type: none"> <li>cíle jsou dosaženy</li> <li>cíle jsou vhodné</li> </ul>	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Dosažené a vhodné přibližně u ¼ výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u všech výsledků
	Porovnání <ul style="list-style-type: none"> <li>výsledky jsou porovnatelné s jinými a/nebo</li> <li>výsledky jsou porovnatelné s uznávanou „světovou třídou“</li> </ul>	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Příznivá porovnání přibližně u ¼ výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u všech výsledků
	Příčiny <ul style="list-style-type: none"> <li>výsledky jsou způsobeny přístupem</li> </ul>	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Příčina a následek jsou patrné přibližně u ¼ výsledků	Příčina a následek jsou patrné přibližně u 1/2 výsledků	Příčina a následek jsou patrné přibližně u 3/4 výsledků	Příčina a následek jsou patrné přibližně u všech výsledků
	Rozsah <ul style="list-style-type: none"> <li>výsledky pokrývají příslušné oblasti</li> <li>výsledky jsou vhodně rozděleny, např. podle zákazníků, oborů podnikání</li> </ul>	Žádné výsledky nebo nevěrohodné informace	Výsledky pokrývají ¼ příslušných oblastí a činností	Výsledky pokrývají ½ příslušných oblastí a činností	Výsledky pokrývají ¾ příslušných oblastí a činností	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti a činnosti

Zdroj: [www.csq.cz](http://www.csq.cz)

### Příloha 3: Dotazník Zaměstnanecké ankety

1. ORGANIZAČNÍ SKUPINY		
001	skup. 1 - 1000, 1010, 1020, 1030, 1040	<input type="checkbox"/>
002	skup. 2 - 2000, 2010, 2020, 2030, 2040	<input type="checkbox"/>
003	skup. 3 - 2100, 2110, 2120, 2130	<input type="checkbox"/>
004	skup. 4 - 2200, 2210, 2220	<input type="checkbox"/>
005	skup. 5 - 3000, 3001, 3100, 3110, 3120, 3130	<input type="checkbox"/>
006	skup. 6 - 3200, 3201, 3202, 3210, 3220, 3230, 3240	<input type="checkbox"/>
007	skup. 7 - 3300, 3301, 3310, 3320, 3330	<input type="checkbox"/>
008	skup. 8 - 2230, 3250, 3260, 3270, 3280, 3290, 3340	<input type="checkbox"/>
009	skup. 9 - 4100, 4101, 4110, 4120	<input type="checkbox"/>
010	skup. 10 - 5100, 5101, 5110, 5120, 5130, 5140	<input type="checkbox"/>
011	skup. 11 - 7000, 7100, 7200	<input type="checkbox"/>
012	skup. 12 - 7300, 8100	<input type="checkbox"/>
013	skup. 13 - 7400, 7500	<input type="checkbox"/>
014	skup. 14 - 7600, 7700	<input type="checkbox"/>
015	skup. 15 - 7800, 7900	<input type="checkbox"/>
016	skup. 16 - 8200, 8500	<input type="checkbox"/>
017	skup. 17 - 8300, 8400	<input type="checkbox"/>

#### Pokyny k vyplnění:

1. K vyplnění použijte černý/modrý mikrofix nebo černou/modrou propisovací tužku.
2. Zakřížkujte pouze jedno políčko u každé otázky, vyjma otázek 22 a 24.
3. Chcete-li odpověď opravit, zcela přeškrtněte chybně vyplněné pole a vyznačte správné.
4. Dotazník bude opticky snímán, proto prosím dodržujte vzory vyplnění.

<input checked="" type="checkbox"/>	Správně vyznačené pole
<input type="checkbox"/>	Nesprávně vyznačené pole
<input checked="" type="checkbox"/>	Oprava přeškrtnutím

5. V případě neopravitelnosti dotazník vraťte, obdržíte nový.

#### 2. VĚKOVÉ SKUPINY, POHLAVÍ

018	do 30 let (včetně)	<input type="checkbox"/>	
019	31 až 50 let (včetně)	<input type="checkbox"/>	
020	51 let a více	<input type="checkbox"/>	
		<b>Muž</b>	<b>Žena</b>
021	Pohlaví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. SPOKOJENOST S PRACÍ		Trvale	Většinou	Někdy	Zřídka	Nikdy
022	Pracujete rád(a) v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
023	Máte pocit, že je Vaše práce dostatečně různorodá?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
024	Pracujete na předem jasně stanovených cílech?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
025	Cítíte se při své práci příliš stresován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
026	Máte problémy se zvládnutím své práce v pracovní době?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
027	Můžete zvládnout více, než je pro Vás v oblasti pracovních úkolů vyžadováno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. KVALIFIKACE VZHEDEM K PRACOVNÍ ČINNOSTI		Mnohem vyšší	Vyšší	Odpovídající	Nižší	Mnohem nižší
028	Pro požadovanou práci mám kvalifikaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. PRACOVNÍ RŮST		Velmi dobře	Spíše dobře	Průměrně	Spíše špatně	Velmi špatně
029	Jak můžete při své práci využít své odborné znalosti a schopnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
030	Jak hodnotíte možnost služebního (funkčního) postupu v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
031	Jak hodnotíte možnost dalšího vzdělávání v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
032	Jak hodnotíte možnosti kariérního postupu (změna pracovní náplně - zvýšení platové třídy, stáže, vzdělávání)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. VÝSLEDKY VAŠÍ PRÁCE		Velmi dobře	Spíše ano	Zhruba na 50%	Spíše ne	Vůbec ne
033	Víte jaký podíl má Vaše práce na celkových výsledcích Vašeho útvaru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
034	Znáte kritéria, která vedla k ohodnocení (zařazení) Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
035	Jak jste se svou prací spokojen(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
036	Jak jste pro svou práci motivován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. HODNOCENÍ VAŠÍ PRÁCE		
Při hodnocení svým nadřízeným pocitujete svou práci jako:		
037	silně nadhodnocenou	<input type="checkbox"/>
038	spíše nadhodnocenou	<input type="checkbox"/>
039	správně ohodnocenou	<input type="checkbox"/>
040	spíše podhodnocenou	<input type="checkbox"/>
041	silně podhodnocenou	<input type="checkbox"/>

8. MOŽNÉ ZVÝŠENÍ KVALITY VÝSLEDKŮ PRÁCE						
Domníváte se, že by bylo možné během následujícího roku zvýšit kvalitu:		Vůbec ne	Zanedbatelně	Pouze málo	Podstatně	Zcela zásadně
042	Vaší vlastní práce a jejich výsledků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
043	činnosti ČSÚ a jeho výsledků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ROVNÉ ZACHÁZENÍ		Nikdy	Zřídka	Občas	Většinou	Pořád
044	Pocítujete nerovné zacházení na svém pracovišti kvůli svému pohlaví?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
045	Cítíte se na svém pracovišti z jiných důvodů diskriminován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
046	Pocítujete, že jste na svém pracovišti obětí pracovní šikany?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
047	Pocítujete, že jste na svém pracovišti sexuálně obtěžován(a)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. PRACOVNÍ KLIMA, KOLEGIÁLNÍ VZTAHY		Velmi dobře	Spíše dobře	Průměrně	Spíše špatně	Velmi špatně
048	Jak hodnotíte pracovní vztahy ve Vašem bezprostředním okolí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
049	Jak hodnotíte pracovní vztahy v ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
050	Jak hodnotíte spolupráci s kolegyněmi a kolegy ve Vašem útvaru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
051	Jak hodnotíte spolupráci s kolegyněmi a kolegy z jiných útvarů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. REALIZACE OPATŘENÍ K ZAMĚSTNANECKÉ ANKETĚ 2003		Velmi dobře	Spíše dobře	Průměrně	Spíše špatně	Velmi špatně
052	Jak vnímáte realizaci opatření k výsledkům anket?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. VÝROČNÍ HODNOTÍCÍ ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCÍ		Velmi přínosné	Přínosné	Neutrální	Zbytečné	Zcela zbytečné
053	Pojetí provedení hodnotícího rozhovoru se mnou považují za	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
054	Opakované provádění rozhovorů považují za	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA		Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Nemám názor
055	S organizační strukturou jsem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. HODNOCENÍ VAŠEHO NEJBLIŽE NADŘÍZENÉHO PRACOVNÍKA		Vždy	Většinou	Někdy	Zřídka	Nikdy
056	Vysvětluje Vám otázky, které se týkají Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
057	Předává Vám všechny nezbytné informace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
058	Jsou úkoly, které Vám předává, jasně vymezeny?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
059	Máte pocit, že zbytečně detailními nebo často opakovanými pokyny podceňuje Vaše schopnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
060	Je Vám osobním příkladem v plnění úkolů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
061	Při rozhodování, které se týká Vaší práce: zapojuje Vás do svého rozhodování?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
062	Je Vám nápomocný v práci konstruktivními nápady a radami?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
063	Vyžaduje Vaši motivaci a nasazení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
064	Ví, jaké konflikty, problémy nebo starosti máte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
065	Poskytuje Vám pravidelně zpětné hodnocení Vaší práce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
066	Chválí Vás za dobrou práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
067	Kritizuje Vás za špatnou práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
068	Vyžaduje Vaš další profesní rozvoj?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
069	Je přístupný kritice své osoby?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
070	Je odborně kompetentní?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
071	Činí rozhodnutí ve správný čas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
072	Jsou jeho rozhodnutí jednoznačná a srozumitelná?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
073	Má neformální autoritu v řízeném útvaru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



15. CELKOVĚ HODNOCENÍ NADŘÍZENÝCH PRACOVNÍKŮ						
		Velmi dobře	Dobře	Uspokojivě	Dostatečně	Nedostatečně
074	Jak celkově hodnotíte Vašeho nejbližší nadřízeného?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
075	Jak celkově hodnotíte vrcholové vedení úřadu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. UPLATNĚNÍ PODNĚTŮ KE ZLEPŠENÍ ČINNOSTI ÚŘADU		
Jakým způsobem můžete svými názory ovlivnit zlepšení činnosti úřadu?		
076	Na pravidelných poradách svého útvaru; elektronickým nebo písemným podáním; při náhodném setkání nebo v rámci diskuse k jinému tématu	<input type="checkbox"/>
077	Jiným způsobem	<input type="checkbox"/>
078	Není o to zájem nebo se můj názor stejně nebere v úvahu	<input type="checkbox"/>

17. PRACOVNÍ PODMÍNKY						
Jak jste spokojen(a) s:	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Průměrně	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	
079	stávajícím modelem pracovní doby (pružná *, pevná atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
080	celkovými pracovními podmínkami na Vašem pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
081	z toho: počítačové vybavení Hw, Sw	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
082	pracovní nábytek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
083	prostor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
084	větrání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
085	odhlučnění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
086	osvětlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
087	teplota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
088	úklid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. OSTATNÍ PODMÍNKY*					
Jak jste spokojen(a) s:	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Průměrně	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)
089	jídelnou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
090	kantýnou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
091	ostatními formami stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
092	možností parkování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
093	zavedením nekuřáckého pracovního prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
094	řešením prostoru určeného pro kouření	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Vyplňte podle Vašich podmínek

19. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ SPOLUPRÁCE						
Jak jste spokojen(a) se spoluprací s:	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Průměrně	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Nepřipadá v úvahu
095	centrálními službami*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
096	sekcí informačních technologií 5100	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
097	ostatními sekcemi (a sektory)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
098	útvary statistické služby mimo ČSÚ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
099	ostatními státními institucemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Centrálními službami chápeme služby soustředěné v sekci hospodářské a administrativní - 4100 a všechny služby spojené s dělníckými profesemi v ostatních útvarech, kde se vyskytují

20. ÚKOLY ČSÚ		Zcela	Spiše ano	Částečně	Spiše ne	Vůbec ne
100	Ztotožňujete se s úkoly ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. IMAGE ČSÚ		Velmi dobře	Spiše dobře	Průměrně	Spiše špatně	Velmi špatně	Nemohu hodnotit
101	Jak hodnotíte vztahy ČSÚ s veřejností?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102	Jak hodnotíte uznání veřejnosti pro práci ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103	Jak hodnotíte pozici ČSÚ v rámci státní správy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104	Jak celkově hodnotíte ČSÚ ve srovnání se statistickými institucemi v zahraničí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105	Pokud spolupracujete s medií, jak hodnotíte tuto spolupráci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ZMĚNA ZAMĚSTNÁNÍ - MIMO ČSÚ		Ano*	Ne
106	Zvažoval(a) jste alespoň jednou v posledním roce, že opustíte ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. DŮVODY ZMĚNY		I. →	II.
107	Finanční důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108	Nevyužitá kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109	Špatné pracovní klima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110	Problématický vztah k nadřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111	Přání změnit zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112	Malé možnosti služebního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113	Územní změna pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114	Dojíždění do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115	Jiné pracovní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116	Osobní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Pokud zaškrtnete ano, zaškrtněte ve sloupci I. pouze jeden hlavní důvod a ve sloupci II. pak další možné důvody

24. ZMĚNA PRACOVNÍHO MÍSTA NEBO PRACOVNÍ ČINNOSTI V RÁMCI ČSÚ		Ano*	Ne
117	Chtěl(a) byste změnit pracovní místo nebo činnost v rámci ČSÚ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. DŮVODY ZMĚNY		I. →	II.
118	Finanční důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119	Nevyužitá kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120	Špatné pracovní klima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121	Problématický vztah k nadřízenému	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122	Přání změnit pracovní činnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123	Malé možnosti služebního postupu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124	Dojíždění do zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125	Jiné pracovní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126	Osobní důvody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Pokud zaškrtnete ano, zaškrtněte ve sloupci I. pouze jeden hlavní důvod a ve sloupci II. pak další možné důvody

Zdroj: Interní dokumenty ČSÚ

## **Příloha 4: Dokument Mise, vize a strategické cíle ČSÚ**

### **MISE, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE ČSÚ**

Mise, vize strategické cíle je klíčový strategický dokument ČSÚ, navržený a strukturovaný podle oblastí celkového řízení kvality (TQM). Strategické cíle a podcíle jsou strukturovaným systémem výroků normativního typu. Kritérií pro zařazení do strategických cílů a zejména pak podcílů jsou jejich relevance (z hlediska zabezpečení vize, resp. strategických cílů) a jejich měřitelnosti. Strategické cíle a podcíle svým obsahem představují budoucí chtěné (žádoucí, ideální) stavy, k nimž ČSÚ hodlá dospět. Popisem cest (úkolů) k jejich dosažení se zabývá Střednědobý program, který se pravidelně ročně aktualizuje a na tento strategický dokument navazuje.

**Prvá verze strategických cílů byla v ČSÚ přijata v červnu 2004 a níže je uvedeno již čtvrté revidované znění z ledna 2010.**

### **POSLÁNÍ ČSÚ – MISE**

Na základě získaných údajů vytvářet a poskytovat důvěryhodný, konzistentní obraz o stavu a vývoji společnosti v návaznosti na vyvíjející se potřeby všech uživatelů státní statistiky v podmínkách měnícího se prostředí. Za tím účelem koordinovat státní statistickou službu v České republice.

### **VIZE**

**ČSÚ je moderní uživatelsky zaměřenou institucí, která**

- Vyznává základní hodnoty jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost.
- Dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru uživatelů státní statistiky, uznává princip rovného přístupu všech uživatelů k informacím; statistika, kterou produkuje, je přístupná všem uživatelům.
- Je uznávaným partnerem v mezinárodní spolupráci plně zapojeným do mezinárodních struktur, aktivně přispívá k rozvoji státní statistiky a k její harmonizaci v mezinárodním měřítku.
- Má důvěru a všeobecné uznání domácí i mezinárodní veřejnosti.

- Dosahuje při koordinaci státní statistické služby racionální dělby práce všech spolupracujících institucí.
- Klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů.
- Dosahuje vysoké efektivity při využívání všech dostupných zdrojů, přitom snižuje zatížení respondentů.
- Opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky.
- Využívá moderní (vyspělé) informační a komunikační technologie.
- Je integrální součástí informačního systému veřejné správy a aktivně se podílí na jeho vytváření.
- Podílí se na rozvoji statistiky jako vědní disciplíny.

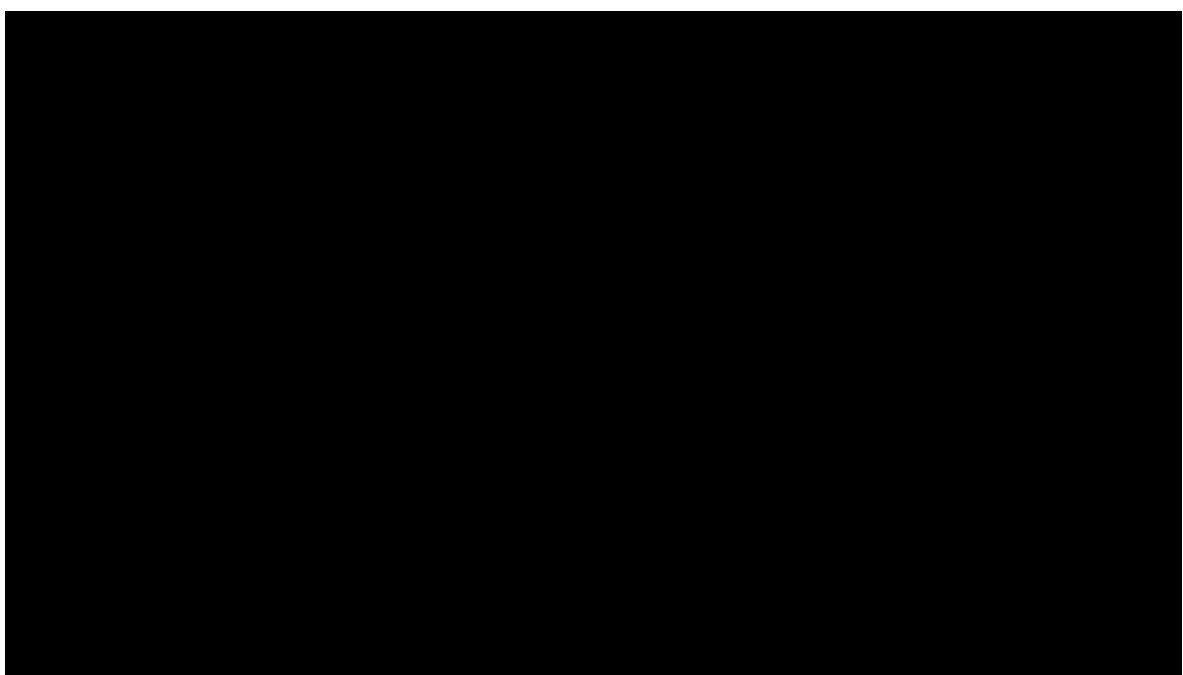
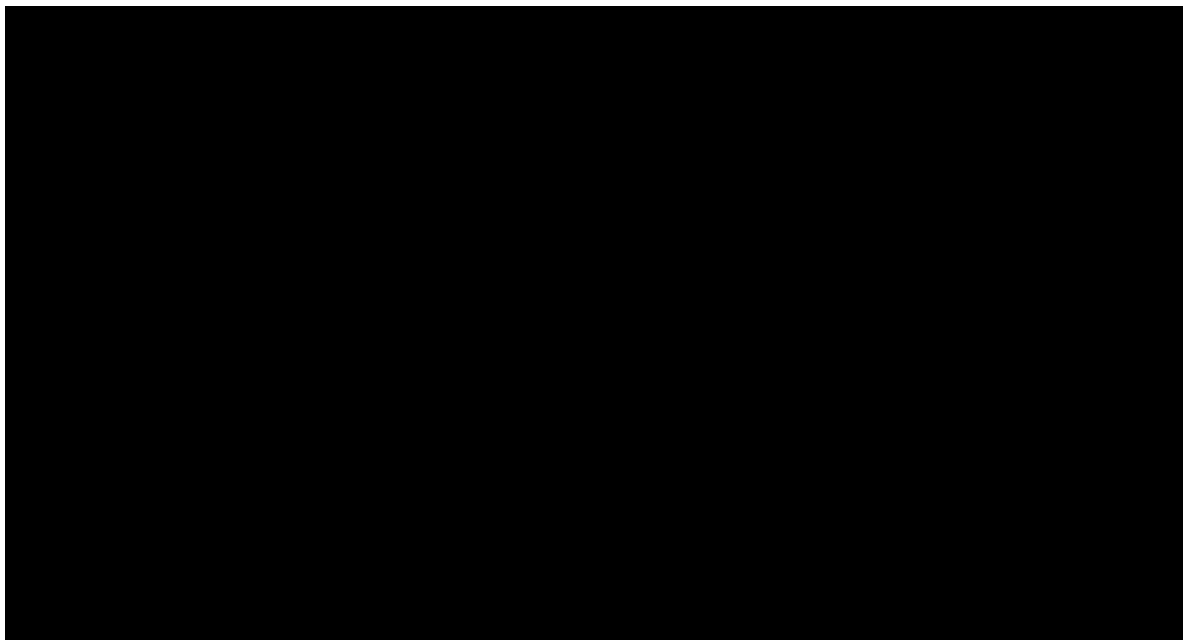
## CÍLE

- Maximalizovat užitek a komfort uživatelů
- Zvyšovat prestiž ČSÚ na národní a mezinárodní úrovni
- Optimalizovat zátěž respondentů při zachování kvality výstupů.
- Zvyšovat efektivnost procesů a produktivitu práce, inovovat statistický informační systém.
- Trvale motivovat a profesně rozvíjet zaměstnance.

Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

## **Příloha 5: Návrh procesního modelu ČSÚ**

Výkonné procesy



Podpůrné procesy



Zdroj: Interní dokumenty ČSÚ

**Příloha 6: Výkonové ukazatele**

<i>Název ukazatele</i>	<b>04. Spokojenost uživatelů</b>				
Strategický podcíl	<b>1c</b>				
Definice ukazatele	průměrná známka celkové spokojenosti uživatelů získaná z odpovědí na otázku č. 4: „Jakou známkou celkově hodnotíte poskytované statistické informace a informační služby?“ v anketě uživatelů				
Charakterizuje	míru spokojenosti s úrovní a relevancí poskytovaných informačních služeb				
Výpočet ukazatele	vážený aritmetický průměr školních známek, obdržенých v anketě uživatelů na uvedenou otázku (č.4) z ankety uživatelů				
Osoba odpovědná za dosažení cílové hodnoty („vlastník ukazatele“)	ředitel(ka) odboru informačních služeb				
Osoba odpovědná za sledování a výpočet ukazatele ("datový vlastník")	ředitel(ka) odboru elektronických prezentací				
Frekvence reportingu (sledování)	ročně				
Frekvence vyhodnocování	ročně				
Interpretace ukazatele	čím nižší hodnota známky, tím vyšší spokojenost s úrovní a důležitostí poskytovaných informačních služeb				
Vazba na kritérium EFQM	6a				
Období	2004	2005	2006	2007 plán	cílová hodnota
Hodnoty ukazatele					

<i>Název ukazatele</i>	<b>14. Zatížení respondentů</b>				
Strategický podíl	<b>3a</b>				
Definice ukazatele	odhad celkové doby, kterou respondenti vynaloží na vyplnění výkazů ČSÚ ve sledovaném období				
Charakterizuje	zátěž respondentů				
Výpočet ukazatele	celková doba zatížení respondentů = součet součinů roční periodicita výkazu x počet respondentů x počet hodin potřebných k vyplnění výkazu (přes všechna statistická zjišťování prováděná ČSÚ ve sledovaném roce)				
Osoba odpovědná za dosažení cílové hodnoty („vlastník ukazatele“)	VŘS obecné metodiky a registrů ve spolupráci s řediteli(kami) VPO				
Osoba odpovědná za sledování a výpočet ukazatele („datový vlastník“)	ředitel(ka) odboru obecné metodiky				
Frekvence reportingu (sledování)	ročně				
Frekvence vyhodnocování	ročně				
Interpretace ukazatele	čím nižší celková doba potřebná k vyplnění výkazů, tím nižší zátěž respondentů				
Vazba na kritérium EFQM	9b				
Období	2004	2005	2006	2007 plán	cílová hodnota
Hodnoty ukazatele					

<i>Název ukazatele</i>	<b>18. Spokojenost zaměstnanců</b>				
Strategický podíl	<b>5e</b>				
Definice ukazatele	průměrná známka celkové spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním v ČSÚ				
Charakterizuje	pracovní klima				
Výpočet ukazatele	vážený aritmetický průměr známek z ankety zaměstnanců (odpovědi na otázku: „Jste se zaměstnáním v ČSÚ celkově spokojen?“ - 1, 2, ..., 5)				
Osoba odpovědná za dosažení cílové hodnoty („vlastník ukazatele“)	ředitel(ka) odboru personalistiky a mezd				
Osoba odpovědná za sledování a výpočet ukazatele („datový vlastník“)	vedoucí oddělení personalistiky				
Frekvence reportingu (sledování)	ročně				
Frekvence vyhodnocování	ročně				
Interpretace ukazatele	čím nižší známka, tím vyšší spokojenost se zaměstnáním v ČSÚ				
Vazba na kritérium EFQM	7a				
Období	2004	2005	2006	2007 plán	cílová hodnota
Hodnoty ukazatele					

Zdroj: Interní dokumenty ČSÚ.



## Příloha 7: Dotazník ankety respondentů

### 01 Identifikační údaje

pro získání znalostí o názorech různých skupin respondentů

Typ jednotky	
ekonomické subjekty zapsané v obchodním rejstříku	nefinanční <input type="checkbox"/>
	finanční <input type="checkbox"/>
nevládní neziskové organizace	<input type="checkbox"/>
příspěvkové nebo organizační složky státu	<input type="checkbox"/>
fyzické osoby	<input type="checkbox"/>

Velikost jednotky	
bez zaměstnanců	<input type="checkbox"/>
1 – 9 zaměstnanců	<input type="checkbox"/>
10 – 49 zaměstnanců	<input type="checkbox"/>
50 – 249 zaměstnanců	<input type="checkbox"/>
250 a více zaměstnanců	<input type="checkbox"/>

02 Jsou pro Vás srozumitelné:			
	spíše ano	částečně	spíše ne
průvodní dopisy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výkazy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
metodické vysvětlivky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

07 Co by přispělo k většímu využívání elektronických výkazů: (označte i více odpovědí)	
víceletá platnost výkazů	<input type="checkbox"/>
zahrnutí přípravy výkazů do softwaru firmy	<input type="checkbox"/>
dostupnost internetu ve firmě	<input type="checkbox"/>
statistická zjišťování na CD-ROM	<input type="checkbox"/>
jiná forma programového produktu	<input type="checkbox"/>

03 Upřednostňujete metodické vysvětlivky: (označte i více odpovědí)	
stručné	<input type="checkbox"/>
podrobné	<input type="checkbox"/>
záleží na složitosti výkazu	<input type="checkbox"/>
volně vložené	<input type="checkbox"/>

08 Upřednostňujete:	
větší počet výkazů s méně ukazateli	<input type="checkbox"/>
menší počet výkazů s více ukazateli	<input type="checkbox"/>
není to důležitý faktor pro vyplnění	<input type="checkbox"/>

04 Využíváte pro vyplnění výkazů webové stránky ČSÚ (klasifikace, metodické popisy, EPV):	
ano	<input type="checkbox"/>
občas	<input type="checkbox"/>
ne	<input type="checkbox"/>

09 Pokud by došlo ke snížení rozsahu požadovaných údajů, zvýšila by se kvalita Vámi poskytovaných dat:	
určitě ano	<input type="checkbox"/>
pravděpodobně ano	<input type="checkbox"/>
ne	<input type="checkbox"/>

05 Požadované údaje vyplňujete: (označte i více odpovědí)	
převážně z evidence (informační soustavy)	<input type="checkbox"/>
kvalifikovaným odhadem	<input type="checkbox"/>
prostřednictvím jiné firmy	<input type="checkbox"/>

10 Máte zájem o zpětné informace, které se týkají Vaší oblasti činnosti:	
ano, v každém případě	<input type="checkbox"/>
občas, pro informaci	<input type="checkbox"/>
ne	<input type="checkbox"/>

06 Dáváte přednost:	
tištěné formě výkazů	<input type="checkbox"/>
elektronické podobě výkazů	<input type="checkbox"/>

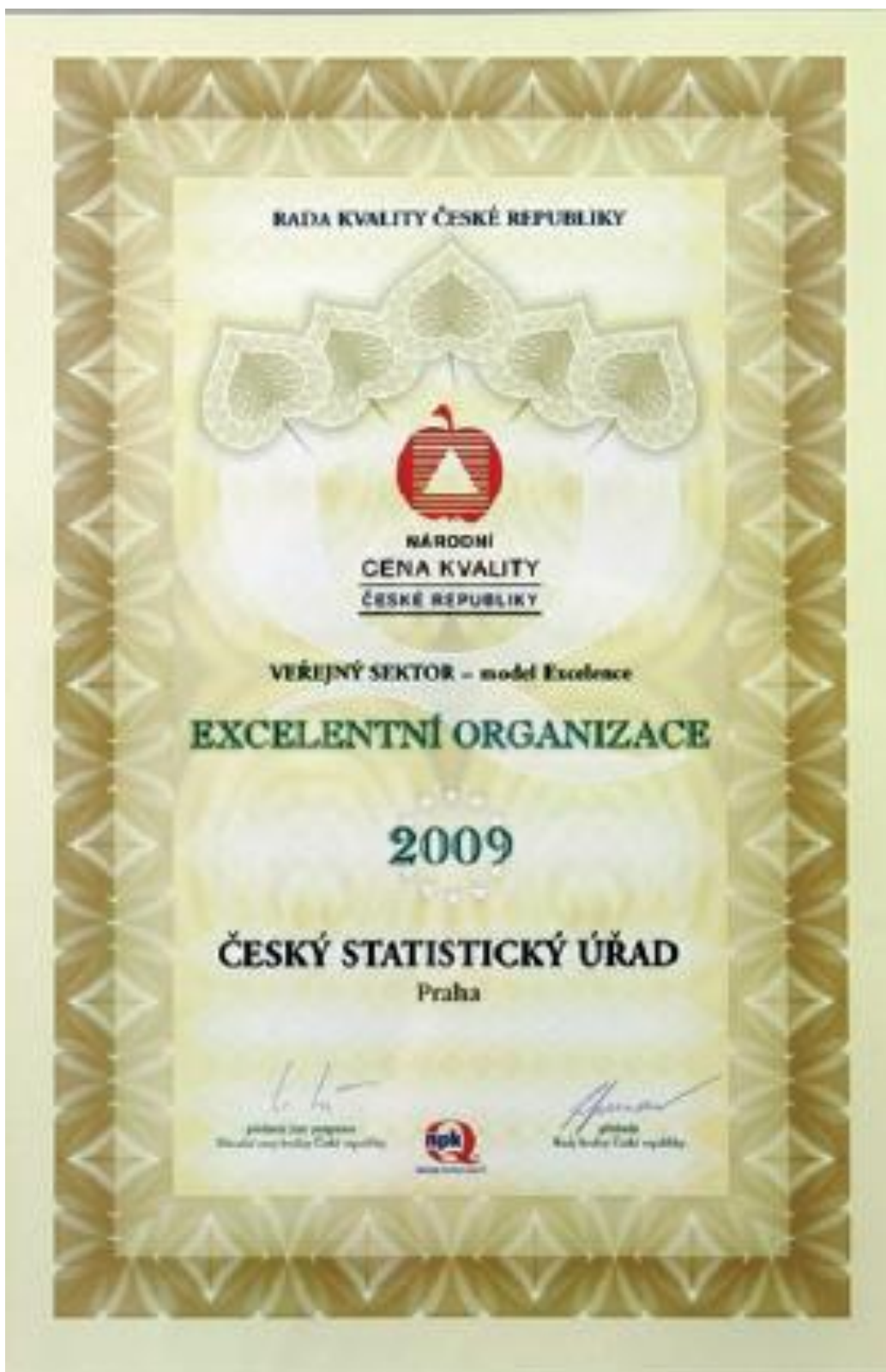
11 Jakou školní známkou byste ohodnotili vztah ČSÚ k respondentům?									
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

Prosíme o Vaše konkrétní připomínky a náměty ke zvalitnění sběru dat a komunikace s Českým statistickým úřadem:

Máte-li zájem o osobní spolupráci při snižování zátěže respondentů, prosíme o uvedení kontaktu:

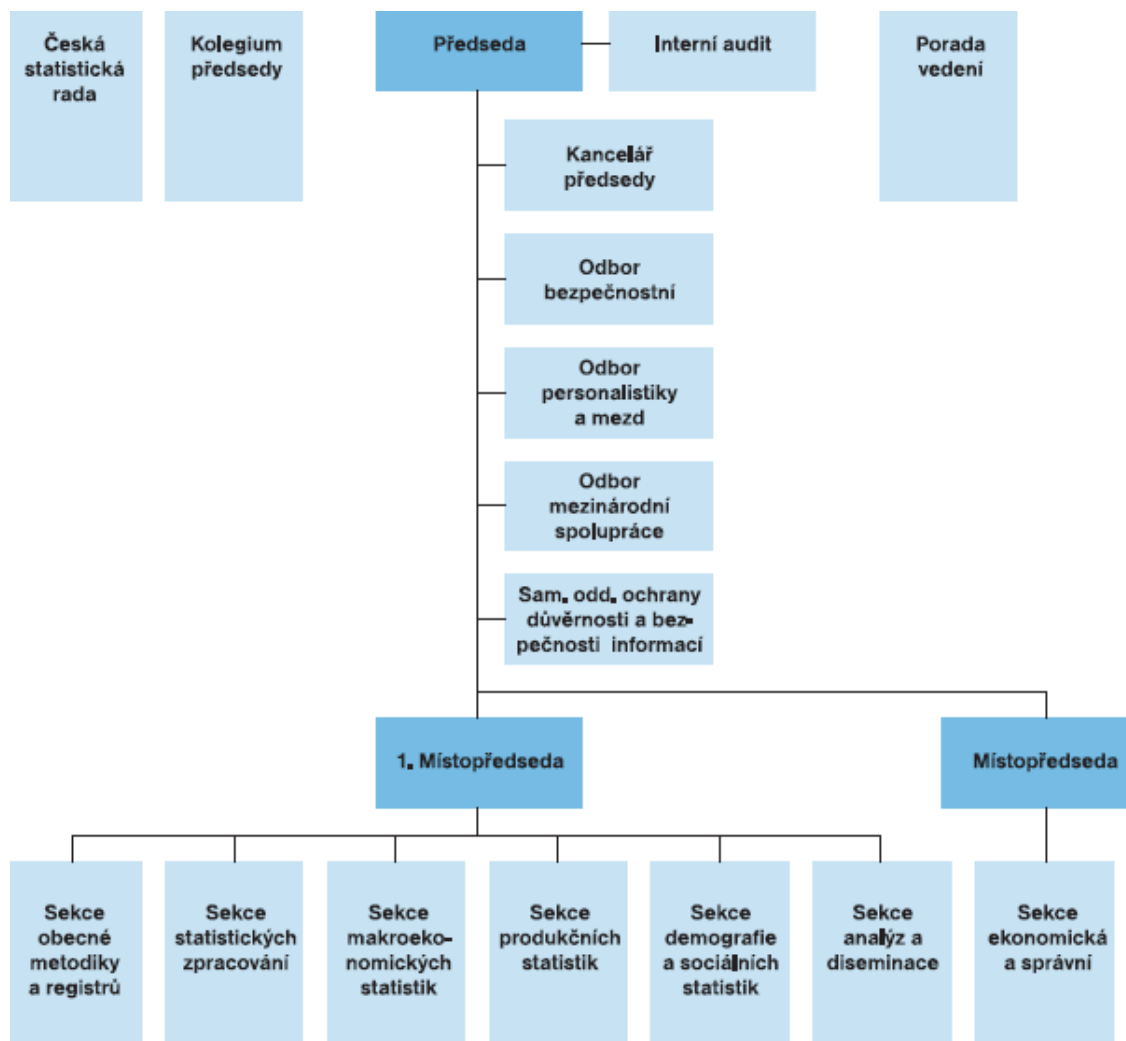
Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Příloha 8: Ocenění ČSÚ za rok 2009



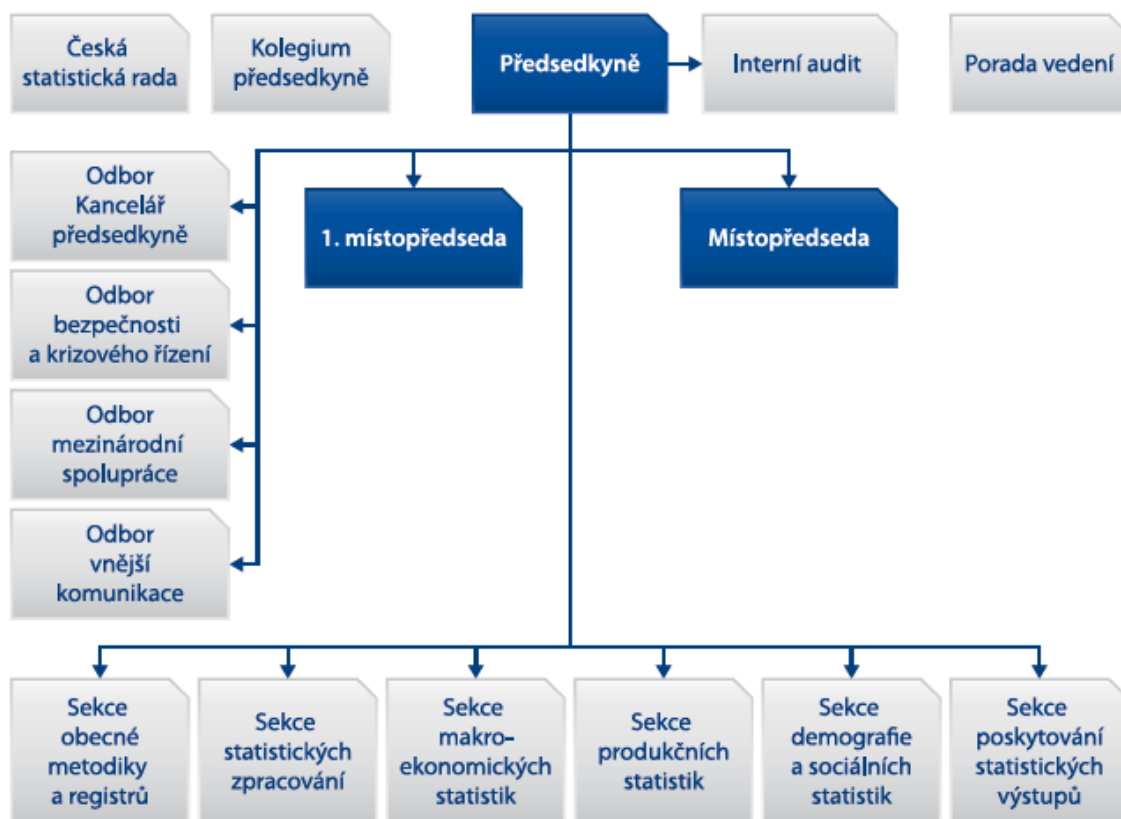
Zdroj: Výroční zpráva ČSÚ 2009

## Příloha 9: Organizační struktura ČSÚ do roku 2010



Zdroj: Výroční zpráva ČSÚ 2009

## Příloha 10: Organizační struktura ČSÚ od roku 2010



Zdroj: Výroční zpráva ČSÚ 2010