

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY
ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST
SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY



NÁRODNÍ
CENA KVALITY
ČESKÉ REPUBLIKY

NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY

MODEL START PLUS

model

START PLUS



PODNIKATELSKÝ/VEŘEJNÝ
SEKTOR

3

PLATNOST OD ROKU 2013

Rada kvality České republiky



NÁRODNÍ
CENA KVALITY

ČESKÉ REPUBLIKY

Veřejný/podnikatelský sektor
Model START PLUS

Rada kvality České republiky
hlavní garant a vyhlašovatel programu
Česká společnost pro jakost
odborný garant programu
Sdružení pro oceňování kvality
realizátor programu



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY



ČESKÁ SPOLEČNOST
PRO JAKOST, o. s.



SDRUŽENÍ
PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY

Národní cena kvality České republiky

Veřejný/podnikatelský sektor

Model START PLUS

ZÁSADY



NÁRODNÍ
CENA KVALITY

ČESKÉ REPUBLIKY

Revize 2013

Ing. Vladimír Braun – Business Excellence CONSULTING s.r.o.

Bc. Klára Fousková – Sdružení pro oceňování kvality

Ing. Pavel Ryšánek – Národní informační středisko podpory kvality

Mgr. Dana Svobodová – Česká společnost pro jakost – Centrum excelence

© Rada kvality ČR – 2013

Veškerá práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována, uchovávána v rešeršním systému, nebo přenášena jakýmkoli způsobem včetně elektronického, mechanického, fotografického či jiného záznamu bez předchozí dohody a písemného svolení Rady kvality ČR zastoupené Národním informačním střediskem podpory kvality.



Rada kvality České republiky

Rada kvality České republiky byla ustavena usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000 jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády ČR, zaměřený na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v ČR. (www.npj.cz). Je garantem Národní ceny kvality ČR (dále též NCK ČR), přijímá Statuty a pravidla programů NCK ČR a jejich změny a každoročně vyhlašuje nový ročník. Výkonným orgánem Rady je Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK), které koordinuje všechny aktivity v programech NCK ČR.



Česká společnost pro jakost

Česká společnost pro jakost (dále též ČSJ) je nezisková organizace, odborný garant NCK ČR. Spolu se SOK zabezpečuje propagaci NCK ČR, posuzuje a doporučuje Radě kvality ČR ke schválení veškeré dokumenty programů NCK ČR. Je Národním partnerem EFQM v ČR. Úzce spolupracuje se SOK. Odborně zajišťuje školení hodnotitelů, školení zájemců o NCK ČR, dle požadavků i poradenství. (www.csq.cz)



Sdružení pro oceňování kvality

Sdružení pro oceňování kvality (dále též SOK) je nevládní a nezisková organizace, která vznikla za účelem podpory a prosazování myšlenek kvality v ČR. Je realizátorem programů NCK ČR. Zabezpečuje propagaci NCK ČR a průběh hodnocení. Přijímá přihlášky a komunikuje s žadateli o jednotlivé programy v NCK ČR, stanovuje výše poplatků. Odpovídá za odborný rozvoj hodnotitelů, jejich výběr pro jednotlivé případy a za hodnocení jejich práce. Předkládá Radě kvality ČR návrhy na udělení jednotlivých ocenění. Odpovídá za realizaci slavnostního předávání NCK ČR. (www.sokcr.cz)

**Rada kvality ČR (Rada) vyhlašuje každoročně programy
Národní ceny kvality ČR (NCK ČR).
Přijímá a vyhlašuje tyto ZÁSADY pro model
START PLUS
pro veřejný a podnikatelský sektor.
Zásady byly projednány Radou kvality ČR v únoru 2013
a jsou závazné pro všechny účastníky tohoto programu.**

1. ÚVODEM

Rada kvality ČR předkládá všem, kteří mají zájem o zlepšování výsledků svých podnikatelských aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti jednoduchý model, dle kterého je možné zjistit současnou úroveň organizace (firmy) silné stránky i náměty na zlepšení a nastartovat proces zlepšování v těch oblastech, kde je to třeba.

Model, který Rada kvality ČR doporučuje, jsme nazvali START PLUS. Je součástí programů NCK ČR střední obtížnosti vedle modelu START (jednoduchý) a modelu EXCELENCE (náročný). Všechny tyto modely vycházejí z principů Modelu excelence EFQM (verze 2013).

Systematické a pravidelné porovnávání činností organizace s Modelem Excelence EFQM je nástrojem k neustálému zlepšování výkonnosti a efektivnosti všech jejích činností. Základním přístupem je sebehodnocení organizace (firmy). Tato metoda je používána od konce 20. a začátku 21. století managementem úspěšných organizací (firem). Je známa jako jeden z nejlepších nástrojů k posouzení všech činností organizace (firmy).

Sebehodnocením i hodnocením podle modelu START PLUS získá hodnocená organizace (firma) kompaktní přehled popisující jak stav organizace (firmy), tak i hodnocení tohoto stavu.

Model START PLUS mohou využívat jak organizace (firmy), které se hlásí do programu NCK ČR, tak i subjekty, které chtějí použít sebehodnocení jako jeden z účinných nástrojů zlepšování své výkonnosti.

Dokumentace modelu START PLUS sestává z **Uživatelské příručky** (sešit A – příloha č. 1) dále z **Podkladové zprávy pro hodnocení** (sešit B – příloha č. 2) a z **Hodnotícího sešitu** (sešit C – příloha č. 3):

- a) Uživatelská příručka obsahuje základní popis modelu, návod na vyplnění podkladové zprávy a návod na hodnocení.
- b) Podkladová zpráva pro hodnocení je připravený prázdný formulář, do kterého hodnocená organizace (firma) doplní podkladové informace pro hodnocení.
- c) Hodnotící sešit je připravený prázdný formulář pro doplnění silných stránek, oblastí pro zlepšování a bodového hodnocení. Hodnotící sešit může organizace (firma) použít pro sebehodnocení nebo slouží externímu hodnotiteli pro externí hodnocení.

2. ÚČASTNÍCI PROGRAMU

Účastníky programu jsou:

- **Rada kvality České republiky (RK ČR)**
Rada každoročně vyhlašuje programy NCK ČR a vytváří společenský rámec programů Národní ceny. Výkonným orgánem Rady je Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK).
- **Česká společnost pro jakost (ČSJ)**
ČSJ je národní partnerskou organizace EFQM, je odborným garantem programů NCK ČR.
- **Sdružení pro oceňování kvality (SOK)**
SOK je realizátor programů NCK ČR. Je kontaktní osobou pro uchazeče a zodpovídá za průběh hodnocení uchazeče od podání přihlášky po (případné) udělení osvědčení. Orgánem SOK je Řídící rada NCK ČR, která v programu START PLUS rozhoduje s konečnou platností o udělených oceněních.
- **Uchazeč**
Je organizace (firma), která se přihlásila do některého z programů NCK ČR.
- **Hodnotitelé**
Skupina vyškolených odborníků, kteří hodnotí podkladové zprávy pro hodnocení uchazečů a na místě u uchazečů ověřují pravdivost uvedených skutečností a dosažené fungování a výkonnost organizace (firmy) na její cestě k excelenci.

3. ZÁSADY PROGRAMU START PLUS

Zásady jsou základním dokumentem NCK ČR programu START PLUS, definují a formulují vztahy mezi účastníky a jsou pro účastníky závazné.

Do programu START PLUS se organizace (firmy) mohou přihlásit kdykoliv v průběhu roku. V příloze Z2 je uveden doporučený rámcový harmonogram průběhu hodnocení. Pokud uchazeč požaduje jiný harmonogram průběhu hodnocení, dojedná si změnu smluvně se sekretariátem SOK. Pro stanovení časového průběhu použije „mimořádný harmonogram“, jehož vzor rovněž naleznete v příloze (Z3).

Model START PLUS je určen pro jakoukoliv organizaci podnikatelského nebo veřejného sektoru, která je registrovaná v České republice podle příslušných platných právních předpisů, případně pro jejich samostatné divize, závody, provozny, provozovny, apod. V jednom roce se programu START PLUS nemůže zúčastnit současně organizace (firma) a její část.

3.1 Poplatky

Program je financován z prostředků RK ČR, z prostředků SOK, z prostředků sponzorů a z poplatků uchazečů, kteří jsou povinni uhradit:

- **Registrační poplatek:**
Registrační poplatek obsahuje režijní náklady sekretariátu SOK.
- **Poplatek za hodnocení:**
Poplatek za hodnocení je odvislý od velikosti organizace (firmy) a objemu výroby (služeb). Je sjednán mezi uchazečem a SOK ve Smlouvě o spolupráci.

3.2 Kategorie

Uchazeči o účast v modelu START PLUS jsou rozděleni do následujících kategorií:

Podnikatelský sektor:

Podle počtu zaměstnanců

- I. Organizace do 250 zaměstnanců
- II. Organizace nad 250 zaměstnanců

Veřejný sektor:

Podle počtu zaměstnanců

- I. Organizace do 50 zaměstnanců
- II. Organizace nad 50 zaměstnanců

Podle organizačního členění (oba sektory)

- I. Celá organizace
- II. Součást organizace (divize, závod, provoz apod.)

3.3 Stupně ocenění

1. stupeň – Ocenění za zapojení organizace

Toto ocenění znamená, že organizace (firma) začala používat pro své řízení principy trvalého zlepšování a zúčastnila se programu START PLUS. Organizace (firma), která získá toto ocenění, dosáhla v hodnocení dle modelu START PLUS bodového ohodnocení v rozsahu 175 až 300 bodů a obdrží osvědčení s textem „**Perspektivní organizace**“ / „**Perspektivní firma**“.

2. stupeň – Ocenění zlepšování výkonnosti organizace

Toto ocenění znamená, že organizace (firma) používá pro své řízení některé principy trvalého zlepšování a zúčastnila se programu START PLUS. Organizace (firma), která získá toto ocenění, dosáhla v hodnocení podle modelu START PLUS bodového hodnocení vyššího než 300 bodů a obdrží osvědčení s textem „**Úspěšná organizace**“ / „**Úspěšná firma**“.

DOBA PLATNOSTI OCENĚNÍ: 3 ROKY

4. POSTUP ÚČASTI V PROGRAMU START PLUS

4.1 Přihlášení do programu

- Uchazeč, který projeví zájem zúčastnit se programu START PLUS, si na sekretariátu SOK vyžádá přihlášku (příloha Z1; uvedený dokument je k dispozici i na webových stránkách www.sokcr.cz).
- Sekretariát SOK zašle uchazeči přihlášku do programu START PLUS. Spolu s přihláškou uchazeč rovněž obdrží vzorový rámcový harmonogram hodnocení (příloha Z2).
- Uchazeč zašle vyplněnou přihlášku na sekretariát SOK.

Adresa pro zaslání přihlášky:

Sdružení pro oceňování kvality (SOK)

Novotného lávka 5 (kancelář: Smetanovo nábřeží 195), 116 68 Praha 1

Tel.: +420 221 082 236 (237)

Fax: +420 221 082 229

www.sokcr.cz, e-mail: info@sokcr.cz

- Sekretariát SOK po obdržení přihlášky zkontroluje úplnost předložených dokladů a případně si od uchazeče vyžádá jejich doplnění. Pokud uchazeč bude požadovat jiný harmonogram hodnocení (delší nebo kratší doba od přihlášky k předání ocenění), bude

tento konkrétní průběh hodnocení včetně jednotlivých termínů po dohodě obou stran uveden ve Smlouvě o spolupráci mezi uchazečem a SOK (vzor prázdného harmonogramu – viz příloha Z3).

- Následně SOK zašle uchazeči potvrzení o přijetí přihlášky a dále pak:
 - a) Návrh Smlouvy o spolupráci, ve které je uveden předem projednaný harmonogram průběhu hodnocení;
 - b) Daňový doklad k úhradě registračního poplatku.
- Uchazeč odsouhlasí (nebo připomínkuje) návrh Smlouvy o spolupráci a SOK smlouvu případně po dohodě upraví.
- Po zaplacení registračního poplatku a podpisu Smlouvy o spolupráci se uchazeč stává účastníkem programu START PLUS.
- SOK zašle uchazeči:
 - a) Uživatelskou příručku (sešit „A“);
 - b) Podkladovou zprávu pro hodnocení (sešit „B“).

4.2 Zpracování podkladové zprávy a její zaslání SOKu

- Uchazeč postupuje podle pokynů v sešitu „A“ (Uživatelská příručka) a pro zpracování zprávy použije sešit „B“ (Podkladová zpráva pro hodnocení).
- Po obdržení podkladové zprávy pro hodnocení zašle sekretariát SOK uchazeči, na základě Smlouvy o spolupráci, daňový doklad k úhradě poplatku za hodnocení. Uchazeč uhradí uvedený poplatek.
- Uchazeč zasílá podkladovou zprávu na adresu SOK v tištěné a elektronické formě. Jeden výtisk zprávy musí být podepsán odpovědným zástupcem uchazeče. Jeho podpis je potvrzením, že veškeré informace obsažené v této zprávě odpovídají skutečnosti, a že byly splněny veškeré požadavky.
- **Podkladová zpráva uchazeče musí:**
 - Být zaslána v počtu 3 výtisků v předepsané struktuře (použijte připravenou strukturu zprávy – viz sešit „B“). Současně musí být zaslána v elektronické podobě umožňující doplnění hodnocení hodnotitelem.
 - Být v českém jazyce.
 - Mít očíslované stránky.
 - Mít minimální výšku písma 9 bodů.
 - Obsahovat tabulky předpokladů pro kritéria 1 až 5 v maximálním rozsahu 4 strany na jednu tabulku a tabulky výsledků pro kritéria 6 až 9 v maximálním rozsahu 3 strany na tabulku. (Strany příloh s popisem bodového hodnocení atd. před tiskem zprávy vymažte, v elektronické podobě je ponechte.)

4.3 Postup hodnocení a rozhodnutí o udělení ocenění

- Hodnocení uchazeče v modelu START PLUS se skládá ze dvou částí – posouzení Podkladové zprávy a hodnocení na místě.
- Po obdržení podkladové zprávy SOK (resp. jeho odborný orgán – Řídící rada NCK ČR) jmenuje dle velikosti organizace (firmy) hodnotitele (hodnotitelský tým).
- Hodnotitel (hodnotitelský tým) provede individuální hodnocení podkladové zprávy uchazeče, případně tým přijme společné stanovisko na koordinační schůzce. Bodové hodnocení se neprovádí. Dále se připraví program hodnocení na místě ve formě

dotazníku (popř. otázek dle jednotlivých kritérií), který je předem zaslán uchazeči.

- Hodnotitel (vedoucí hodnotitelského týmu) dohodne termín hodnocení na místě s uchazečem a oznámí ho sekretariátu SOK.
- Hodnocení na místě probíhá formou workshopu podle dotazníku. Je zahájeno jednáním s vedoucími pracovníky uchazeče a pokračuje řízenou diskuzí, ve které je prodiskutován obsah podkladové zprávy a jsou zodpovězeny otázky z dotazníku. Uchazeč umožní hodnotitelům dle požadavku vstup do svých prostor a poskytne jim pravdivě všechny dotazníkem požadované informace. Průběžně spolupracuje.
- Po ukončení hodnocení na místě, kdy jsou všechna fakta k dispozici, posoudí hodnotitel (hodnotitelé) silné stránky a oblasti pro zlepšování a přistoupí k bodovému hodnocení.
- Na závěr hodnotitelé zpracují Hodnotící sešit, kterému věnují mimořádnou pozornost. Je to dokument, který slouží managementu organizace jako podklad pro další zlepšování. Hodnotící sešit předkládá vedoucí týmu sekretariátu SOK k projednání v Řídící radě NCK ČR.
- Řídící rada NCK ČR projedná závěry hodnotitelských týmů. Pokud Řídící rada NCK neshledá rozpory, rozhodne s konečnou platností o výši bodového hodnocení a stupni ocenění.
- SOK uchazeče informuje o uděleném ocenění, předá mu Hodnotící sešit a domluví termín předání osvědčení.

4.4 Vyhlášení výsledků a předání ocenění

- Vyhlášení výsledků NCK ČR programu START PLUS a předání ocenění domluví sekretariát SOK s uchazečem. Předání se může uskutečnit při slavnostních příležitostech uchazeče anebo při akcích Rady kvality ČR (Listopad – měsíc kvality – slavnostní večer a předání ocenění na Pražském Hradě, případně v jiných pražských reprezentativních prostorách nebo v rámci mezinárodní konference Kvalita 20xx v květnu v Ostravě).
- **Pro eventuální předání ocenění v rámci Listopadu – Měsíce kvality platí nejzazší termín pro podání přihlášky 31. 7. daného roku.**
- Uchazeči, kteří se chtějí zúčastnit slavnostního předání ocenění na Pražském hradě, obdrží Hodnotící sešit zpracovaný hodnotiteli a schválený Řídící radou NCK ČR od sekretariátu SOK až po oficiálním vyhlášení výsledků na tiskové konferenci v listopadu – měsíci kvality.
- Každý uchazeč může sekretariát SOK požádat o prezentaci hodnotitelů k výsledkům hodnocení. Náklady na konzultaci nejsou součástí poplatků za účast v programu START PLUS. Cena za konzultaci je smluvní.

5. NEZVEŘEJŇOVÁNÍ A UTAJENÍ ÚDAJŮ

Jména uchazečů a všechny získané informace, které se týkají hodnocení, jsou SOK považovány za důvěrné a budou uchovávány v tajnosti. Tyto informace budou poskytnuty jen hodnotitelům, kteří jsou pověřeni hodnocením daného uchazeče a pracovníkům SOK pověřeným vedením administrativních záležitostí. SOK nezveřejní žádné informace týkající se uchazeče NCK ČR v programu START PLUS bez písemného souhlasu tohoto uchazeče.

SOK učiní veškerá potřebná opatření k tomu, aby podkladové zprávy uchazečů a informace v nich obsažené byly udrženy v naprosté důvěrnosti. SOK však neodpovídá za ztrátu důvěrnosti ve vztahu ke třetí straně. Dále SOK neodpovídá za jakékoli poškození (zboží nebo osob, finanční ztráty či následné poškození) způsobené porušením důvěrnosti uchazečem či třetí stranou.

6. NÁMITKY A ODVOLÁNÍ

Každý uchazeč má právo podat námitku (odvolání) proti jakémukoliv rozhodnutí příslušného orgánu NCK ČR v programu START PLUS, ovlivňujícímu průběh programu, které mu podle jeho názoru způsobuje újmu v jeho právech spojených s účastí v tomto programu. Námitka (odvolání) se podává vždy písemně řediteli SOK, který postoupí námitku Řídící radě NCK ČR, představenstvu SOK, případně Radě kvality ČR k řešení. Konečné rozhodnutí přísluší předsedovi Rady kvality ČR.

Námitku (odvolání) je nutno podat nejpozději **do 15 dnů od doručení rozhodnutí**, proti němuž se vztahuje. Příslušný orgán musí tuto námitku řešit **do 15 dnů od jejího obdržení**.

7. VYUŽITÍ NCK ČR – PROGRAM START PLUS PRO PROPAGACI A REKLAMU

Oceněné organizace (firmy) mají právo tuto skutečnost uvádět ve svých písemných, obrazových i zvukových propagačních a jiných materiálech.

Oceněné organizace (firmy) předávají vhodnou formou své zkušenosti a poznatky z budování a realizace NCK ČR v programu START PLUS veřejnosti (s výjimkou skutečností tvořících obchodní tajemství) na konferencích a seminářích organizovaných na podporu rozvoje systémů managementu v České republice a v zahraničí.

8. USTANOVENÍ OBECNÁ A ZÁVĚREČNÁ

Platnost „Osvědčení“ je 3 roky.

Ve věcech, které tyto Zásady neupravují, rozhoduje Rada kvality ČR.

Tyto Zásady byly projednány Radou kvality České republiky dne v únoru 2013 a nabývají platnosti a účinnosti dnem vyhlášení programů Národní ceny kvality ČR počínaje rokem 2013.

9. PŘÍLOHY

- Z1 Vzor přihlášky
- Z2 Rámcový harmonogram
- Z3 Prázdný harmonogram

Příloha č. 1 Sešit A (Uživatelská příručka)

Příloha č. 2 Sešit B (Podkladová zpráva pro hodnocení)

Příloha č. 3 Sešit C (Hodnotící sešit)

PŘÍLOHA Z1

VZOR PŘIHLÁŠKY



Rada kvality ČR
Sdružení pro oceňování kvality

PŘIHLÁŠKA

Národní cena kvality ČR
Model START PLUS

Veřejný sektor / Podnikatelský sektor

Obchodní jméno:

Sídlo právnické osoby (místo podnikání fyzické osoby):

Registrace (např. OR, ŽÚ):

Statutární zástupce

Jméno:

Funkce:

Zmocněnec pro jednání, která se týkají Ceny

Jméno:

Funkce:

Kontaktní adresa:

tel.:

fax:

e-mail:

IČ:

DIČ:

A Kategorie:

Veřejný sektor / podnikatelský sektor (zde zaškrtněte zvolenou kategorii)

Podle počtu zaměstnanců

- I. organizace podnikatelského sektoru do 250 zaměstnanců
- II. organizace podnikatelského sektoru nad 250 zaměstnanců
- III. organizace veřejného sektoru do 50 zaměstnanců
- IV. organizace veřejného sektoru nad 50 zaměstnanců

Podle druhu organizace

- I. celá organizace
- II. část organizace (např. divize, závod, provoz apod.)

B. PROHLÁŠENÍ

Přihlašujeme do programu Národní ceny kvality ČR – veřejný/podnikatelský sektor – model START PLUS naši organizaci (případně část organizace) uvedenou v této přihlášce.

Příjmy / tržby v minulém roce činily (mil.Kč):

Prohlašujeme, že nám jsou známy podmínky účasti v programu uvedené v Zásadách Národní ceny kvality ČR – veřejný / podnikatelský sektor – model START PLUS, a že budeme plnit všechny závazky, které z účasti plynou.

datum

podpis statutárního zástupce, razítko

Vyplní SOK:

Došlo dne:

Kód:

Přijal – podpis:

Příloha Z2

Model START PLUS RÁMCOVÝ HARMONOGRAM

	Činnost	Provádí	Termín (T) do
1.	Podání přihlášky do programu	Uchazeč	T1
2.	Odeslání návrhu Smlouvy o spolupráci a daňového dokladu k úhradě registračního poplatku.	Sekretariát SOK	T2=T1+7 dnů
3.	Vyjádření k návrhu Smlouvy o spolupráci, projednání případných nejasností, zaplacení registračního poplatku	Uchazeč	T3=T2+7 dnů
4.	Odeslání Pokynů pro vypracování podkladové zprávy uchazeče	Sekretariát SOK	T4=T3+5 dnů
5.	Zaslání podkladové zprávy uchazeče	Uchazeč	T5=T4+2 měs.
6.	Jmenování hodnotitele (hodnotitelů) ze strany Řídící rady NCK ČR	SOK (řídící rada)	T6=T4+2 měs.
7.	Vyhodnocení podkladové zprávy uchazeče	Hodnotitel	T7=T5+1 měs.
8.	Projednání termínu hodnocení na místě	hodnotitel	T8=T7+10 dnů
9.	Hodnocení na místě u uchazeče	Hodnotitel	T9=T8+1 měs.
10.	Schválení výsledků a rozhodnutí o ocenění uchazeče, schválení Hodnotícího sešitu pro uchazeče	SOK – Řídící rada NCK ČR	T10=T9+2 týd.
11.	Oznámení výsledků uchazeči, zaslání Hodnotícího sešitu pro uchazeče, dojednání slavnostního předání ocenění	Sekretariát SOK	T11=T9+2 týd.
12.	Předání ocenění	Představitelé SOK a Rady kvality ČR	Po T11 dle dohody

Tento harmonogram s uvedením konkrétních časových údajů je přílohou Smlouvy o spolupráci mezi uchazečem a SOK.

Celý cyklus hodnocení NCK ČR podle modelu START PLUS je **plánován zpravidla cca na 6 měsíců**. Na základě dohody mezi uchazečem a SOK je možno časový harmonogram pro konkrétní případ upravit (delší nebo kratší doba realizace). Tuto úpravu zaneše SOK do formuláře Z3, Prázdný harmonogram. V každém případě je harmonogram přílohou Smlouvy o spolupráci.

Příloha Z3

Model START PLUS PRÁZDNÝ HARMONOGRAM

	Činnost	Provádí	Termín (T) do
1.	Podání přihlášky do programu	Uchazeč	
2.	Odeslání návrhu Smlouvy o spolupráci a daňového dokladu k úhradě registračního poplatku.	Sekretariát SOK	
3.	Výjádření k návrhu Smlouvy o spolupráci, projednání případných nejasností, zaplacení registračního poplatku	Uchazeč	
4.	Odeslání Pokynů pro vypracování podkladové zprávy uchazeče	Sekretariát SOK	
5.	Zaslání podkladové zprávy uchazeče	Uchazeč	
6.	Jmenování hodnotitele (hodnotitelů) ze strany Řídící rady NCK ČR	SOK (řídící rada)	
7.	Vyhodnocení podkladové zprávy uchazeče	Hodnotitel	
8.	Projednání termínu hodnocení na místě	hodnotitel	
9.	Hodnocení na místě u uchazeče	Hodnotitel	
10.	Schválení výsledků a rozhodnutí o ocenění uchazeče, schválení Hodnotícího sešitu pro uchazeče	SOK – Řídící rada NCK ČR	
11.	Oznámení výsledků uchazeči, zaslání Hodnotícího sešitu pro uchazeče, dojednání slavnostního předání ocenění	Sekretariát SOK	
12.	Předání ocenění	Představitelé SOK a Rady kvality ČR	

KONTAKTY

Rada kvality České republiky

vyhlašovatel programu

Sekretariát Rady kvality ČR:

Zdeňka Maisnerová, tajemnice Rady kvality ČR
Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
Na Františku 32, 110 15 Praha 1
Tel.: 224 853 457
E-mail: maisnerova@mpo.cz

Národní informační středisko podpory kvality (NIS-PK)

Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1
Tel.: +420 221 082 636-7, +420 221 082 639
Fax: +420 221 082 229
e-mail: info.npj@npj.cz
www.npj.cz

Realizátor programu

Sdružení pro oceňování kvality (SOK)
poštovní adresa: Novotného lávka 5, 116.68 Praha 1
Kancelář: Smetanovo nábřeží 195, 116 68 Praha 1
Tel.: +420 221 082 236-7
Fax: +420 221 082 229
e-mail: info@sokcr.cz
www.sokcr.cz

Odborný garant programu

Česká společnost pro jakost (ČSJ)
Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1
Tel.: +420 221 082 269
Fax: +420 221 082 229
e-mail: sekretariat@csq.cz
www.csq.cz

Národní cena kvality České republiky

Podnikatelský/veřejný sektor

Model START PLUS 2013

Uživatelská příručka

A



NÁRODNÍ
CENA KVALITY

ČESKÉ REPUBLIKY

OBSAH

1. Úvod	23
2. Model START PLUS Národní ceny kvality ČR	25
2.1 Model Excellence EFQM (struktura)	25
2.2 Model START PLUS	25
Předpoklady	25
Výsledky	29
3. Návod pro vyplnění podkladové zprávy	32
3.1 Titulní strana	32
3.2 Popis organizace a prostředí	32
3.3 Popis přístupů a výkonosti organizace podle kritérií modelu	32
Předpoklady	33
Výsledky	35
4. Postup hodnocení	38
4.1 Silné stránky a oblasti pro zlepšování	38
4.2 Bodové hodnocení	38
Jak bodově hodnotit předpoklady	39
Jak bodově hodnotit výsledky	40
Výpočet celkového počtu bodů	43
5. Doporučený postup využití modelu START PLUS	45
5.1 Podpora vedení	45
5.2 Naplánování procesu sebehodnocení	45
5.3 Úkoly pro sebehodnotící tým	45
5.4 Hodnocení formou konsenzu	46
5.5 Výběr priorit a akční plán	46
5.6 Informace o výsledku sebehodnocení	47
6. Slovníček pojmů	48
Příloha č. 1 Základní koncepce Excellence	49

1. ÚVOD

Uživatelská příručka programu **Národní ceny kvality ČR** (dále NCK ČR) obsahuje základní informace pro ty, kteří se rozhodli využít jako nástroj zlepšování své organizace (firmy) **model START PLUS**. Model vycházející z Modelu excelence EFQM (verze 2013) navazuje na model START, kterým cesta organizací (firem) k excelenci začíná. Základním prvkem přístupu EFQM je snaha povzbuzovat organizace (firmy), aby se prostřednictvím sebehodnocení neustále zlepšovaly.

Následování všech kroků procesu sebehodnocení podle **modelu START PLUS NCK ČR** poskytuje organizaci (firmy) jednoznačný názor na její silné stránky a na oblasti pro další zlepšování a umožňuje jí seznámit se s principy Modelu excelence EFQM zjednodušenou formou.

Model START PLUS NCK ČR je devítikriteriální model, který vychází z jednoduchého principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy a jejich aplikaci v organizaci (firmě). Dosažené výsledky pak slouží jako zpětná vazba pro hodnocení, přezkoumání a zlepšování přístupů. Devět kritérií znamená devět aspektů excelence, které jsou brány v úvahu při komplexním modelu řízení organizace (firmy).

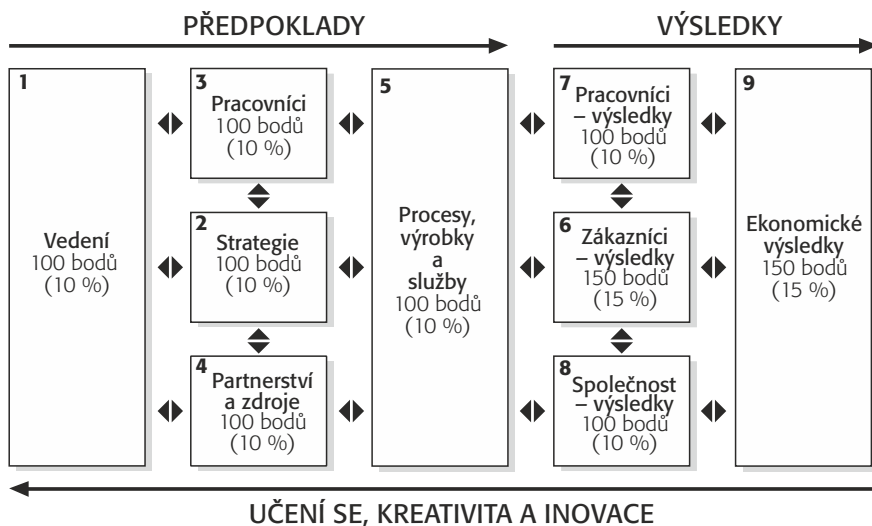
Používání **modelu START PLUS NCK ČR** připravuje organizaci (firmu) na další (nejvyšší) stupeň cesty k excelenci, kterým je aplikace plného modelu EXCELENCE. Účast v programu NCK ČR podle modelu EXCELENCE je pak příležitostí pro porovnání se (benchmarking) s nejlepšími organizacemi (firmami).

Zdroje použité pro tvorbu této publikace:

Model excelence EFQM 2013. 1. vydání. Brusel: EFQM, 2012. ISBN: 978-90-5236-698-2.

2. MODEL START PLUS NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR

2.1 MODEL EXCELENCE EFQM (struktura)



2.2 Model START PLUS NCK ČR

Model START PLUS NCK ČR má shodnou základní strukturu s Modelem excelence EFQM. Výše uvedených devět bloků modelu představuje kritéria, která jsou základem pro hodnocení postupu organizace (firmy) na její cestě k úspěšnosti. Kritéria jsou rozdělena do skupin „**Předpoklady**“ a „**Výsledky**“. Skupina „**Výsledky**“ tohoto modelu se zabývá tím, čeho organizace (firma) dosáhla, nebo co právě dosahuje, a to v dlouhodobé, nejméně tříleté historii. Oblast „**Předpoklady**“ popisuje přístupy, které k dosažení výsledků vedly.

Podkladové zprávy účastníků hodnocení podle modelu START PLUS NCK ČR jsou vyhodnocovány přidělením příslušných bodů ke každému kritériu. Relativní důležitost (váhu) kritéria ve vztahu k ostatním kritériím vyjadřují příslušná procenta. Teoretické maximum, které může organizace (firma) získat, je 1000 bodů. Začínající organizace (firmy) se obvykle pohybují v rozsahu 100 až 300 bodů.

Předpoklady

Model START PLUS NCK ČR, na rozdíl od plného Modelu excelence EFQM, popisuje předpoklady formou otázek, na které je zejména pro začínající organizace (firmy) snazší konkrétně odpovědět.

Pro všechny oblasti (otázky) předpokladů platí, že by způsob jejich provedení (přístup) měl být plánován a měl by podporovat strategii organizace (firmy). Daný přístup by měl být v praxi systematickým způsobem **aplikován / uplatněn** a následně **hodnocen a zlepšován**.

Dále je uveden obsah jednotlivých kritérií předpokladů 1 až 5.

Kritérium 1: Vedení

Kritérium se zabývá chováním a aktivitami vrcholového vedení a všech ostatních vedoucích pracovníků, a to zejména tím, jak vůdčí osobnosti (lídři) rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace, jak se osobně angažují při vytváření podmínek pro dosažení trvalé úspěšnosti organizace a jak neustálým rozvojem systému managementu organizace zajišťují její flexibilitu a konkurenceschopnost v prostředí změn.

Otázky:

- Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?
- Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
- Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?
- Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?
- Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?
- Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?
- Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?
- Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?
- Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?
- Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

Kritérium 2: Strategie

Kritérium je zaměřeno na to, jak organizace uskutečňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy.

Otázky:

- Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?
- Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?
- Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?
- Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?
- Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?

- Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?
- Jak je zajištěna systematickост procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?
- Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?
- Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?
- Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

Kritérium 3: Pracovníci

Kritérium se týká toho, jak organizace využívá a rozvíjí potenciál svých pracovníků pro vzájemně výhodné dosahování cílů organizace a cílů osobních a jak organizace pracovníkům projevuje uznání za dosažené úspěchy.

Otázky:

- Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?
- Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?
- Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?
- Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?
- Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?
- Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?
- Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?
- Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?
- Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?
- Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Kritérium se zabývá plánováním a řízením spolupráce s externími partnery a řízením vnitřních zdrojů pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivní fungování procesů.

Otázky:

- Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?
- Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?
- Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?
- Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?
- Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?
- Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?
- Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?
- Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?
- Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?
- Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Kritérium se zabývá vývojem, řízením a zlepšováním procesů, výrobků a služeb pro uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran v souladu se stanovenou strategií. Zvláštní důraz se klade na vytváření přidané hodnoty pro zákazníky.

Otázky:

- Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?
- Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?
- Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?
- Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?
- Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?
- Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?
- Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníků?
- Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

- Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?
- Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?

Výsledky

Kritéria 6 až 9 jsou kritéria výsledků. Výsledky jsou svou podstatou konkrétní a každá organizace může podle svého zaměření a podmínek používat jinou sadu měřitek/výsledků. Z těchto důvodů je velmi těžké předepsat v modelu START PLUS NCK ČR nějakou konkrétní sadu měřitek formou konkrétních otázek. Proto je v části zprávy věnované výsledkům v každém kritériu připravena tabulka, kam organizace stručně popíše měřítka, která v dané oblasti používá. Jednotlivá kritéria jsou zaměřena na různé oblasti výsledků a tím i na různá měřítka.

Pro všechna kritéria výsledků společně platí, že výsledky musí mít konkrétní číselnou podobu tak, aby bylo možné sledovat **trendy**, stanovovat **cíle** a výsledky **porovnávat** s výsledky vhodných externích organizací.

U všech kritérií se vyskytují dvě sady měřitek. U kritérií zákazníků, pracovníků a společností jsou vždy jednou z nich měřítka vnímání. Druhou sadou jsou ukazatele výkonnosti, která slouží k hodnocení výkonnosti jednotlivých přístupů. Kombinace měřitek vnímání a ukazatelů výkonnosti slouží k monitorování, chápání, predikování a zlepšování výkonnosti organizace v jednotlivých oblastech a k predikování vnímání organizace jednotlivými skupinami zainteresovaných stran.

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti externích zákazníků.

6.1 Měřítka vnímání

Jsou to měřítka toho, jak zákazníci vnímají organizaci. Měřítka vnímání lze získat z průzkumů spokojenosti zákazníků, z pochval a stížností nebo z toho, jak zákazníci hodnotí organizaci jako svého dodavatele. **Podstatné je, že se vždy musí jednat o zjištěné názory zákazníků.**

Mezi možné příklady měřitek vnímání může patřit spokojenost zákazníků s

- kvalitou výrobku nebo služby;
- rychlostí dodávky;
- schopností poradit;
- s vyřízením reklamací;
- s poskytováním informací a podobně.

Měřítka vnímání se mohou organizace od organizace lišit, například podle oboru, ve kterém se organizace pohybuje, podle toho zda poskytuje služby nebo dodává výrobky i podle toho, jaké zákazníky obsluhuje. **Je vždy na organizaci, aby si zvolila nejvhodnější měřítka.**

6.2 Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která organizace používá pro přímé měření oblastí, které podmiňují spokojenost zákazníků (například sledování spolehlivosti dodávek, rychlosti vyřizování objednávek, sledování reklamací a jejich řešení a podobně). Smyslem ukazatelů výkonnosti v kritériu 6 Zákazníci – výsledky je měření takových ukazatelů, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Organizace tak pomocí interních měřitek sleduje, aniž by se musela zákazníků ptát, ukazatele, které předznamenávají spokojenost zákazníků.

Mezi ukazateli výkonnosti a měřítka vnímání obvykle existuje **vztah příčiny a následku**. Pokud například organizace dodává výrobky na objednávku v dohodnutém termínu tak

bude zřejmě sledovat míru splnění dodávek v daném termínu (ukazatel výkonnosti). Pokud se bude míra splnění dodávek v termínu zhoršovat, lze očekávat, že při následném průzkumu spokojenosti nebudou zákazníci s plněním termínů spokojeni (měřítko vnímání). Jiný je příklad pro organizaci poskytující informace po telefonu. Taková organizace bude zřejmě mít interní měřítko rychlost vyzvednutí hovoru operátorem (ukazatel výkonnosti). Pokud by se tento čas vyzvednutí hovoru prodlužoval, tak by zákazníci při následném průzkumu spokojenosti zřejmě vykazali menší spokojenost s rychlostí odezvy (měřítko vnímání). Ukazatele výkonnosti tak umožňují organizaci rychleji reagovat na výkyvy ve službách zákazníkům a provést opatření dříve, než zákazníci významně změní mínění o organizaci.

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních pracovníků.

7.1 Měřítka vnímání

Měřítka vnímání jsou měřítka toho, jak pracovníci vnímají organizaci. Lze je získat z průzkumů spokojenosti pracovníků, ze strukturovaných rozhovorů a hodnocení.

Mezi možné příklady měřítek vnímání může patřit spokojenost pracovníků s

- prostředím na pracovišti;
- bezpečností a ochranou zdraví;
- komunikací;
- školením a rozvojem;
- vedením a řízením;
- odměňováním;
- hodnocením a podobně.

7.2 Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která měří to, co je pro spokojenost a výkonnost pracovníků důležité (např. sledování fluktuace, nemocnosti, počtu školení a účasti na školeních, využívání poskytovaných benefitů a výhod, počty pracovních úrazů a podobně).

Mezi ukazateli výkonnosti a měřítky vnímání opět existuje vztah příčiny a následku. Pokud například organizace sleduje počet pracovních hodin věnovaných školení (ukazatel výkonnosti) a toto číslo se zvyšuje, pak by následný průzkum spokojenosti pracovníků měl ukázat zvyšující se spokojenost s časem věnovaným na školení (měřítko vnímání).

V praxi je důležité sledovat jak ukazatele výkonnosti, tak měřítka vnímání, neboť ne vše se dá interně měřit. Například je velmi těžké nalézt interní měřítko, které by vyjádřilo kvalitu obsahu školení (ukazatel výkonnosti) a je proto třeba dotázat se pracovníků jak jsou s kvalitou obsahu školení spokojeni (měřítko vnímání).

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní i mezinárodní úrovni.

8.1 Měřítka vnímání

Tato měřítka se týkají vnímání organizace společností/okolím. Mohou být získána například z veřejných průzkumů, článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů společnosti, veřejných orgánů a podobně.

Měřítka mohou být zaměřena na:

- image a dobré jméno organizace;
- ocenění;

- pozornost věnovanou tiskem;
- environmentální dopady;
- společenské dopady.

8.2 Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která organizace používá pro přímé měření oblastí souvisejících s hodnocením organizace společností/okolím a pro zlepšování výkonnosti v těchto oblastech.

Měřítka mohou být zaměřena na:

- výkonnost v oblasti vlivu na životní prostředí;
- výkonnost s ohledem na odpovědné využívání zdrojů a zásobování;
- výkonnost s ohledem na společnost;
- výkonnost v oblasti sponzorování sportovních či kulturních akcí;
- soulad se zákonnými předpisy.

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Kritérium se týká výsledků, jakých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům své strategie.

9.1 Ekonomické výstupy

Ekonomické výstupy jsou klíčové výsledky, definované a odsouhlasené ve strategii organizace. Jedná se zejména o výsledky finanční, případně o výsledky strategických nefinančních měřitek:

- objem prodeje;
- vývoj rozpočtu a jeho dodržení (veřejný sektor);
- hrubý a čistý zisk;
- cena akcií;
- návratnost vloženého kapitálu;
- podíl na trhu a podobně;
- objem poskytovaných klíčových výrobků nebo služeb;
- výstupy klíčových procesů.

9.2 Ekonomické ukazatele výkonnosti

Ekonomické ukazatele výkonnosti jsou zejména měřítka provozní, která organizace používá pro plánování ekonomických výsledků a pro monitorování a chápání výkonnosti svých klíčových procesů. V praxi obvykle výsledky ekonomických ukazatelů výkonnosti předznamenávají výsledky ekonomických výstupů. Pokud je například strategickým cílem organizace zvyšování podílu na trhu (ekonomický výstup), tak tomu napomůže počet získaných nových zákazníků (ukazatel výkonnosti).

Měřítka mohou být zaměřena na:

- finanční výstupy;
- klíčové ukazatele výkonnosti procesů;
- výkonnost dodavatelů a partnerů.

3. NÁVOD PRO VYPLNĚNÍ PODKLADOVÉ ZPRÁVY

Podkladová zpráva pro hodnocení, jak napovídá její název, umožňuje shromáždit informace a data pro sebehodnocení nebo externí hodnocení. Podkladová zpráva se dělí na dvě části. Úvodní část sestává ze souhrnných informací o organizaci (oblast působení, historie, konkurence, strategické výzvy,...), hlavní část obsahuje podrobné informace o organizaci a její výkonnosti ve struktuře devíti kritérií modelu.

Pokud podkladovou zprávu připravujete pro externí hodnocení, například do programu NCK ČR, tak je třeba zprávu pečlivě vyplnit celou. Pokud chcete zprávu využít jen pro vlastní sebehodnocení, je míra vyplnění ponechána na Vašem rozhodnutí. Nicméně i tak je doporučeno vyplnit všechny části zprávy včetně úvodní kapitoly, zejména část o konkurenčním prostředí a strategických výzvách organizace (firmy).

Následující pokyny Vám usnadní vyplnění podkladové zprávy:

3.1 Titulní strana

Na titulní straně vyplňte celé obchodní jméno hodnocené organizace tak, jak je zaneseno v Obchodním rejstříku. Dále uveďte sídlo organizace, počet pracovníků a specifikujte, zda se do STARTu PLUS hlásí celá Vaše organizace, popř. její část, pokud jste např. součástí nadnárodní organizace. Uveďte jméno odpovědného zástupce, který jménem organizace předkládá tuto zprávu. Jeden výtisk musí být touto osobou podepsán. Nakonec uveďte datum předložení podkladové zprávy.

3.2 Popis organizace a prostředí

Základní údaje o organizaci a jejím oboru podnikání:

Stručně, v rozsahu jedné strany, uveďte základní informace o organizaci a jejím oboru podnikání. Dále popište řídicí a organizační strukturu organizace.

Historie organizace:

Stručně, v rozsahu jedné strany, popište historii organizace a dosažené úspěchy.

Konkurenční prostředí:

Stručně, v rozsahu jedné strany, popište konkurenční prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Specifikujte zákazníky, hlavní konkurenty, případně hlavní dodavatele, pokud je to pro pochopení konkurenčního prostředí důležité. Uveďte všechny důležité informace pro pochopení prostředí, ve kterém organizace působí.

Strategické záměry, případně cíle organizace:

Stručně, v rozsahu jedné strany, popište strategické výzvy, případně strategické cíle organizace. Uveďte, co musí organizace ve středně až dlouhodobém horizontu (tři a více let) překonat nebo dosáhnout, aby se dále rozvíjela a udržela nebo zlepšila svou pozici na trhu nebo v prostředí veřejného sektoru. Pokud to bude důležité, uveďte i zásadní krátkodobé výzvy, způsobené např. změnami na trhu, případně změnami socioekonomických, legislativních nebo environmentálních podmínek.

3.3 Popis přístupu a výkonnosti organizace podle kritérií modelu

Popis organizace podle devíti kritérií modelu START PLUS NCK ČR tvoří hlavní tělo zprávy, které je podkladem pro hodnocení. Proto Vám doporučujeme, abyste vyplňování této části věnovali zvýšené úsilí. Nejprve si však přečtěte část popisující postup hodnocení (viz str. 38 – 44), který byste měli mít v průběhu psaní celé zprávy na paměti.

Předpoklady

Kritéria číslo 1 až 5 (Vedení až Procesy) se označují jako předpoklady. Tato kritéria mají jednotnou strukturu otázek v tabulce.

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?			

Vyplňte kolonky „Stručný popis plnění požadavku v organizaci“ a „Odkaz na objektivní důkazy“.

Stručný popis plnění požadavku v organizaci:

Nejprve se ujistěte, že správně chápete obsah otázky. Je vhodné když zprávu vyplňuje malý tým, neboť v týmu je možné o významu otázky i o současném stavu diskutovat. Tým si může na jednotlivé oblasti přizvat další osoby z organizace, případně se dalších osob na současný stav dotázat.

Jakmile chápete otázku, formulujte stručně, v několika málo větách, současný stav v organizaci. Při formulaci mějte na paměti postup hodnocení, proto si jej nejprve pročtěte. Popis současného stavu formulujte tak, aby pokud možno obsahoval všechny důležité informace pro hodnocení, tedy nejen **přístup**, ale i jeho **aplikaci** a **hodnocení a zlepšování**.

Odkaz na objektivní důkazy:

I když model EXCELENCE ani model START PLUS NCK ČR striktně nevyžadují žádné písemné důkazy, tak objektivními důkazy budou nejčastěji písemné důkazy. Jak by například bylo možné vizi a poslání organizace konzistentně sdělovat pracovníkům, pokud by nebyla vize a poslání někde písemně nebo elektronicky uvedena? Objektivní důkaz nemusí být nutně písemný, nicméně musí být takový, aby jej externí hodnotitel mohl objektivně posoudit.

Proto do kolonky „**Odkaz na objektivní důkazy**“ uveďte odkaz na dokumentaci, informační systém nebo uveďte, jak jinak lze doložit tvrzení o plnění daného požadavku.

Příklad:

Následuje příklad možné formy zápisu pro jednu vybranou otázku:

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?	Vize a poslání organizace byla vedením poprvé formulována v roce 2003. Od té doby je jejich aktuálnost každoročně hodnocena na dvoudenním strategickém meetingu rozšířeného vedení. Víze byla aktualizována v roce 2007, v roce 2010 byly rozšířeným vedením vypracovány Hodnoty organizace, které byly předloženy všem pracovníkům a na základě jejich připomínek dokončeny. Vize, poslání a hodnoty jsou pravidelně sdělovány osobně ředitelem všem zaměstnancům na výročním setkání, všem novým zaměstnancům je osobně sděluje člen nejvyššího vedení.	Vize, poslání a hodnoty organizace jsou uvedeny mimo jiné v manuálu pro nové zaměstnance a na nástěnkách v podniku. Přezkoumání je v zápisu ze strategických meetingů. Na základě přezkoumání je vždy tvořen akční plán zlepšování, který je k dispozici u asistentky ředitele organizace.	

Při popisu plnění požadavků mějte na paměti způsob hodnocení a popis sestavte tak, aby jej bylo možné vyhodnotit. Rozeberme si uvedený příklad ve světle hodnocení předpokladů, kde se hodnotí přístup, aplikace / uplatnění a hodnocení a zlepšování.

Přístup – co a jak se v dané oblasti dělá: Víze a poslání organizace byla vedením poprvé formulována v roce 2003. Od té doby je jejich aktuálnost každoročně hodnocena na dvoudenním strategickém meetingu rozšířeného vedení. Víze byla aktualizována v roce 2007, v roce 2010 byly rozšířeným vedením vypracovány Hodnoty organizace, které byly předloženy všem pracovníkům a na základě jejich připomínek dokončeny.

Aplikace / Uplatnění – kde všude se v organizaci uplatňuje: Víze, poslání a hodnoty jsou pravidelně sdělovány osobně ředitelem všem zaměstnancům na výročním setkání, všem novým zaměstnancům je osobně sděluje člen nejvyššího vedení.

Hodnocení a zlepšování – jak se hodnotí, že to funguje a jak se to zlepšuje: Přezkoumání je v zápisu ze strategických meetingů. Na základě přezkoumání je vždy tvořen akční plán zlepšování, který je k dispozici u asistentky ředitele organizace.

Příklad příliš stručného popisu, který neobsahuje všechny potřebné informace.

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?	Vedení definovalo vizi organizace a odpovědnost managementu.	Příručka jakosti organizace.	

Výsledky

Kritéria 6 až 9 jsou kritéria výsledků. Každá organizace může podle svého zaměření a podmínek používat jinou sadu měřitek/výsledků. Z těchto důvodů je velmi těžké předepsat v modelu START PLUS nějakou konkrétní sadu měřitek. Proto je v části zprávy věnované výsledkům u každého kritéria připravena tabulka, kam organizace jmenovitě uvede měřítka, která v dané oblasti používá.

Měřítka vnímání			
6.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání

Tabulka je rozdělena na dvě části pro dvě dílčí kritéria a v každé části obsahuje osm řádků pro osm klíčových měřitek. Pokud jich v daném dílčím kritériu v praxi sledujete více, uveďte těch osm, která jsou podle vašeho názoru nejdůležitější.

Uvádějte jen ta měřítka, která v praxi skutečně používáte, nepočítejte a nezjišťujte žádné údaje jen pro účely zprávy. **Pamatujte na to, že výsledky měřitek musíte na požádání předložit hodnotiteli při návštěvě na místě.**

Mějte na paměti, že měřítka jsou konkrétní ukazatel, který má vyjádření v číselné podobě, tak aby bylo možné sledovat **trendy, cíle a srovnání**.

V kolonce trendy udělejte značku, například X, pokud výsledky vykazují pozitivní trend za nejméně tři roční období, což vyžaduje mít nejméně čtyři roční hodnoty. Značku můžete udělat i v případě, že hodnoty sice nevykazují pozitivní trend, ale vypovídají o trvale dobré výkonnosti (např. v porovnání s konkurenčními organizacemi). Je však třeba dále doložit, například pomocí srovnání, že se opravdu jedná o dobrou výkonnost.

V kolonce cíle udělejte značku, pokud si pro dané měřítka stanovujete cíle a pokud je plníte.

V kolonce srovnání udělejte značku, pokud pro dané měřítko máte externí srovnání (např. z benchmarkingu), a pokud jsou vaše výsledky srovnatelné nebo lepší než tento benchmark. Pro srovnání ideálně používejte výsledky předních firem v oboru, příp. i z jiných oblastí podnikání, které udávají vývojové trendy.

U každého výsledku by bylo vhodné poznamenat, zda a případně, který z předpokladů, popsaných v kriteriích 1 – 5 se na jeho dosažení podílel.

Příklad:

Následuje příklad zápisu měřítek vnímání (pro hypotetický autoservis).

Měřítko vnímání			
6.1 Měřítko vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
Spokojenost s kvalitou opravy Spokojenost zákazníků s kvalitou opravy na škále 1 až 5 jako ve škole (v našem autoservisu telefonujeme po návštěvě vždy jednomu z pěti zákazníků a ptáme se na pět otázek, jednou z nich je Spokojenost s kvalitou opravy. Máme trendy za posledních pět let.) Viz otázka 5.10.	X	X	
Spokojenost zákazníků s procesem příjmu auta do opravy (tuto otázku jsme doplnili v loňském roce, proto ještě nemáme trend vývoje výsledků). Viz otázka 5.10.		X	

Měřítko vnímání měří, jak (v tomto případě zákazníci) vnímají danou organizaci a její výrobky nebo služby.

Příklad nevhodného popisu

Měřítko vnímání			
6.1 Měřítko vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
Vnímání kvalitativních ukazatelů	X	X	X
Průzkumy spokojenosti zákazníků	X	X	X

Výše uvedené příklady jsou nevhodné z několika důvodů. Prvním důvodem je to, že popis neuvádí konkrétní měřítko, ale skupiny měřítek. Z popisu tak není zřejmé, co se měří a na co jsou zákazníci tázáni. Chybí také jakékoli další informace, například za kolik let jsou k dispozici trendy, případně s kým bylo provedeno srovnání (benchmarking).

Pro úplnost následuje příklad zápisu ukazatelů výkonnosti (pro hypotetickou firmu s vlastní řadou výrobků):

Ukazatele výkonnosti			
6.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
Počet reklamací k počtu prodejů v % (tento ukazatel sledujeme od roku 2000, počet reklamací vykazoval klesající trend, až do loňského roku, kdy jsme na trh uvedli zásadně inovovanou výrobní řadu. Náběh výroby se projevil na růstu reklamací. S určitým nárůstem jsme počítali při stanovování cílů.). Viz otázka 5.2.		X	
Náklady na reklamace k hodnotě prodeje v % (I přes nárůst počtu reklamací se nám podařilo zachovat klesající trend poměrných nákladů na reklamace vzhledem k prodejem, zejména z důvodu nárůstu objemu prodeje inovovaných výrobků). Viz otázka 5.2.	X	X	
Počet dodávek dodaných ve stanoveném čase a včas k počtu všech dodávek v % (V minulosti se nám dařilo tento ukazatel zlepšovat a nyní je již tři roky nad hodnotou 95% což považujeme podle informací od našich zákazníků, kteří nás neformálně srovnávají s konkurenty, za výbornou výkonnost). Viz předpoklad 5.8	X	X	

Ukazatele výkonnosti jsou vždy interní.

4. POSTUP HODNOCENÍ

Hodnocení sestává ze stanovení silných stránek, oblastí pro zlepšování a z bodového hodnocení. Pro hodnocení slouží připravený formulář Hodnotící sešit (dokument C). Kromě úvodního shrnutí hlavních silných stránek a oblastí pro zlepšování sestává Hodnotící sešit z tabulek pro zaznamenání silných stránek a oblastí pro zlepšování u jednotlivých kritérií a z tabulek pro výpočet celkového počtu bodů.

V případě využití modelu START PLUS NCK ČR pro vlastní sebehodnocení provádí hodnocení pouze pracovníci organizace. V případě externího hodnocení, například při účasti v programu START PLUS NCK ČR, provádí hodnocení externí hodnotitel. I v případě účasti v programu START PLUS NCK ČR Vám však doporučujeme provést si před podáním přihlášky do programu Ceny i interní hodnocení, což Vám pomůže lépe se připravit na vlastní hodnocení na místě i efektivněji využít zpětnou zprávu, kterou po hodnocení obdržíte.

4.1 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

Určení silných stránek a oblastí pro zlepšování je stejně důležité resp. důležitější než bodové hodnocení. Zejména oblasti pro zlepšování tvoří základ pro akční plán a další zlepšování organizace. Odhalit oblasti pro zlepšování a na jejich základě sestavit akční plán je hlavním důvodem sebehodnocení.

Silné stránky a oblasti pro zlepšování zaznamenávejte průběžně, zejména v procesu bodového hodnocení. Návod k postupu bodového hodnocení Vám bude při identifikování silných stránek a oblastí pro zlepšování velmi dobře nápomocen.

U kritérií předpokladů může být silnou stránkou velmi dobře zpracovaný **přístup**, jeho **aplikace** nebo **hodnocení a zlepšování**. Stejně tak například chybějící hodnocení a zlepšování bude zřejmě oblastí pro zlepšování. Zejména oblasti pro zlepšování popisujte dostatečně konkrétně tak, aby na základě popisu bylo možné navrhnout konkrétní akci do akčního plánu, která danou oblast zlepší.

U kritérií výsledků může být oblastí pro zlepšování například doplnění chybějících měřítek. Praxe ukazuje, že taková chybějící měřítka jsou u organizací, které s používáním modelu začínají, typicky měřítka vnímání zákazníků nebo zaměstnanců.

Další oblastí pro zlepšování může být porovnávání výsledků (benchmarking), pokud její zatím organizace neprováděla. Pokud je třeba zlepšit některé výsledky jako takové, pak to zřejmě povede na oblast pro zlepšování u některého z předpokladů, který výsledky ovlivňuje. Pokud například klesá spokojenost pracovníků s možnostmi školení a rozvoje (měřítko vnímání) tak zřejmě bude třeba zlepšit systematický rozvoj pracovníků (otázka 3.4 v kritériu předpokladů).

Silné stránky a oblasti pro zlepšování zaznamenávejte stručně, ale dostatečně konkrétně do tabulek k jednotlivým kritériím. Je pravděpodobné, že výsledkem bude několik desítek oblastí pro zlepšování. Z těchto oblastí vyberte hlavní oblasti, jejichž zlepšování nejvíce přispěje k plnění strategie a cílů organizace pro další období. Tyto oblasti shrňte do úvodu Hodnotícího sešitu a použijte je pro akční plán.

4.2 Bodové hodnocení

V Modelu excelence EFQM slouží pro bodové hodnocení matice hodnocení RADAR. Bodové hodnocení v modelu START PLUS NCK ČR z logiky RADAR vychází, nicméně způsob hodnocení významně zjednodušuje.

Vzhledem ke zjednodušení nelze plně porovnat počet bodů dosažených v modelu START PLUS NCK ČR s počtem bodů dosažených při hodnocení podle plného modelu EXCELENCE.

I zjednodušený postup hodnocení v modelu START PLUS NCK ČR vychází z tabulky RADAR, musí hodnocení v programu START PLUS NCK ČR provádět hodnotitel s platným certifikátem ze školení hodnotitelů podle Modelu excelence EFQM.

Jak bodově hodnotit předpoklady

V modelu START PLUS NCK ČR je oblast předpokladů redukována na sadu otázek pro každé kritérium, viz kritéria 1 až 5. Každá otázka se bodově hodnotí zvlášť na stupnici 0 až 100. Výsledné bodové hodnocení kritéria na škále 0 až 100 se vypočítá jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek.

Bodové hodnocení jednotlivých otázek

Jednotlivé otázky se hodnotí pomocí následující tabulky:

Hodnocení a zlepšování					Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování		Systematické hodnocení a zlepšování		Systematická identifikace nejlepších přístupů			
Aplikace					Uplatněn alespoň v jedné oblasti		Uplatněn nejméně v 50 % příslušných oblastí		Uplatněn ve většině oblastí		Uplatněn ve všech oblastech	
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz		Přístup je nějakým způsobem navržen			Přístup má jednoznačný proces		Přístup je ověřený a integrovaný		Proces je na úrovni světové třídy		
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100			

Význam jednotlivých prvků je následující:

Přístup:

Patří sem postup, který má organizace v oblasti vymezené otázkou navržen. Přístup by měl mít jasné zdůvodnění zaměřené na potřeby zainteresovaných stran, měl by být podložen procesem a měl by podporovat plnění strategie a cílů organizace.

Aplikace:

Patří sem to, co organizace skutečně dělá, aby byl navržený přístup uplatněn v praxi a aby organizaci přinášel očekávané výsledky. Excelentní organizace včas uplatňují přístup ve všech relevantních oblastech.

Hodnocení a zlepšování:

Vše se vyvíjí, a proto je třeba pravidelně hodnotit, zda navržený přístup a jeho aplikace splňují aktuální požadavky a tím nejlepším způsobem podporují plnění cílů a strategie organizace. Excelentní organizace proto pravidelně a systematicky měří a hodnotí přístupy a jejich přínos a na základě hodnocení je systematicky zlepšují. Nejlepší organizace systematicky zkoumají, zda se neobjevily nové přístupy, které by bylo vhodné uplatnit.

Postup bodového hodnocení předpokladů krok za krokem

1. Nejprve posuďte **přístup** – co v dané otázce organizace dělá a jakým způsobem – zda je přístup zdůvodněný, systematický a zda má vazbu na plnění cílů a strategie organizace. Podle hodnotící tabulky si poznačte počet bodů za přístup.
2. Dále se podívejte na to, jak organizace daný přístup **aplikuje**, zda jen někde, ve většině, nebo ve všech příslušných oblastech. Podle hodnotící tabulky si poznačte počet bodů za aplikaci.
3. Ve třetím kroku posuďte, nakolik organizace danou oblast **hodnotí** a **zlepšuje**. Systematické hodnocení a zlepšování znamená, že hodnocení má definovaný postup a že přístup a jeho uplatnění je měřen pomocí vhodných měřítek. Nejvyšší bodové hodnocení je možné udělit, pokud organizace navíc systematickým způsobem sleduje vývoj v dané oblasti a systematicky si vybírá a uplatňuje nové nejlepší přístupy. Podle hodnotící tabulky si poznačte body za hodnocení a zdokonalování.
4. Spočítejte výsledný počet bodů za danou otázku jako průměr bodů za přístup, aplikaci a hodnocení a zdokonalování, tj. jako součet bodů za tyto tři oblasti dělený třemi. Z uvedeného postupu pro výpočet jsou následující výjimky:
 - Organizace daný přístup pouze plánuje, přístup zatím není nikde v organizaci uplatněn. V takovém případě lze přidělit za danou otázku maximálně 20 bodů (to je naznačeno prázdným místem na začátku bodové škály u aplikace).
 - Organizace daný přístup nehodnotí a tím pádem ani systematicky nezlepšuje. V takovém případě nelze přidělit za danou otázku více než 40 bodů (to je naznačeno prázdným místem na začátku bodové škály u hodnocení a zlepšování).
 - Bodové hodnocení celé otázky nesmí být nikdy vyšší, než bodové hodnocení přístupu. Pokud tedy za přístup udělíte např. 40 bodů, za jeho aplikaci 60 bodů a za hodnocení a zlepšování 50 bodů, výsledkem nebude 50 bodů, což by odpovídalo aritmetickému průměru, ale pouze 40 bodů, přidělených přístupu. Pokud není dobře nastavený přístup (např. není propojen s dalšími přístupy v organizaci), nezáleží na tom, do jaké míry je v organizaci uplatněn a jakým způsobem je přezkoumáván.
5. Po hodnocení všech otázek spočítejte průměr za celé kritérium. Výsledné bodové hodnocení kritéria na škále 0 až 100 se vypočítá jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek. Tabulky hodnocení předpokladů této zprávy již v buňce „Body celkem za kritérium“ obsahují vzorec pro výpočet průměru. Po bodovém ohodnocení všech otázek daného kritéria postačí kurzorem označit buňku „Body celkem za kritérium“ a stiskem klávesy F9 aktualizovat výpočet průměru. Průměr můžete pochopitelně spočítat i ručně a do kolonky „Body celkem za kritérium“ jej zapsat běžným způsobem.
6. Zaznamenejte body za dané kritérium předpokladů do příslušné kolonky „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“ na straně s nadpisem „Celkový součet bodů“.

Jak bodově hodnotit výsledky

Každé kritérium výsledků se dělí na dvě dílčí kritéria. Bodově se hodnotí každé dílčí kritérium zvlášť. Bodové hodnocení se provádí z popisu výsledků uvedených v podkladové zprávě. Pokud hodnocení provádí externí hodnotitel, je jeho povinností se při návštěvě na místě přesvědčit, že popis v podkladové zprávě odpovídá skutečnosti. O tom se přesvědčí tak, že si nechá předložit konkrétní číselné výsledky pro namátkově vybrané ukazatele výkonnosti popsané organizací v podkladové zprávě. V každém dílčím kritériu se hodnotí, nakolik výsledky vykazují pozitivní trendy, nakolik jsou stanoveny a plněny cíle a zda

organizace výsledky porovnává s externími standardy nebo nejlepšími organizacemi (benchmarking). Jako poslední se hodnotí, v jakém rozsahu jsou sledované výsledky měřeny a zda jsou použita měřítka přiměřená, jinými slovy zda organizace měří vše, co je v dané oblasti vhodné měřit, případně zda některá měřítka chybí. Pro hodnocení je vhodné mít k dispozici i zdůvodnění nekonzistentnosti v uváděných výsledcích, například zdůvodnění krátkého poklesu v jinak pozitivním trendu a podobně.

Jednotlivá dílčí kritéria se hodnotí pomocí následující tabulky:

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinelá	Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojedinele	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojedinele	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/2 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 3/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků

Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
---------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojedinele	Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti
-------------------------	---	---	---	---	--

Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
--------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Bodové hodnocení díličního kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Význam jednotlivých prvků pro výsledky a je následující:

Trendy:

Výsledky v daném ukazateli vykazují nejméně tříletý pozitivní trend. Tříletý trend předpokládá, že jsou k dispozici výsledky ze čtyř ročních měření. Kromě pozitivních trendů mohou výsledky vykazovat i trvale dobrou výkonnost. Rovněž je možno brát jako pozitivní situaci, kdy trend klesá z objektivních důvodů, ovšem pomaleji, než je běžný průměr na trhu. Důkaz o trvale dobré výkonnosti, nebo o klesání pomalejším než je běžný průměr, je ovšem těžké provést, pokud není k dispozici externí srovnání (benchmark). Trendy zároveň vypovídají i o vhodnosti a aplikaci přístupů, které jsou uváděny pod kritérii 1 – 5 modelu START PLUS.

Cíle:

Excelentní organizace plánují, jakých výsledků chtějí dosáhnout. Proto se hodnotí, zda jsou cíle vhodně stanoveny (ani příliš mírně ani nereálně vysoko a v návaznosti na skutečné potřeby a strategii organizace) a zda organizace cíle plní.

Srovnání:

Excelentní organizace porovnávají své klíčové výsledky s uznávanými externími standardy (benchmarky), například horním kvantilem ve svém odvětví, případně s výsledky nejlepších organizací v dané třídě. Proto se hodnotí, zda organizace své výsledky srovnává s externími údaji a zda jsou pro ni tato srovnání příznivá.

Rozsah a přiměřenost:

Excelentní organizace měří vše podstatné. Proto se hodnotí rozsah pokrytí dané oblasti vhodnými měřítky. Použitá měřítka a jejich počet se budou lišit podle velikosti a zaměření organizace (co postačuje pro malou organizaci koncentrovanou v jednom místě, zřejmě nebude dostatečné pro velkou firmu s několika pobočkami nebo obory podnikání).

Postup bodového hodnocení výsledků krok za krokem

1. Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků vykazuje pozitivní **trendy** nebo trvale dobrou výkonnost za tři a více let. Tato procenta jsou bodovým hodnocením trendů, proto si je poznamenejte.
2. Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků má stanoveny **cíle** a současně tyto stanovené cíle plní. Tato procenta jsou bodovým hodnocením cílů, proto si je poznamenejte.
3. Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků má externí srovnání (benchmarking) a současně vykazuje výsledky stejné nebo lepší než srovnávaný údaj (benchmark). Tato procenta jsou bodovým hodnocením **srovnání**, proto si je poznamenejte.
4. Spočítejte průměr z výše uvedených tří hodnot (trendy, cíle a srovnání).
5. Ohodnoťte **vhodnost** zvolených měřítek, a nakolik prezentované výsledky pokrývají **rozsah** potřebný pro dané dílčí kritérium. Vycházejte při tom z velikosti organizace, oboru podnikání a podobně. Sto procent znamená, že všechna potřebná měřítka jsou měřena, pokud dle vašeho názoru některá měřítka chybí, bodové hodnocení odpovídajícím způsobem snižte.
6. Z průměru za trendy, cíle a srovnání a z procentního hodnocení rozsahu vypočítejte celkové bodové hodnocení dílčího kritéria. Bodové hodnocení se obvykle pohybuje ve středu mezi aritmetickým průměrem a součinem. Pokud je například průměr za trendy, cíle a srovnání 50% a prezentovaná měřítka pokrývají také jen 50% rozsahu tak by výsledná hodnota součinu byla $50 \cdot 50 / 100 = 25$ bodů. Průměr z rozsahu a trendů, cílů a srovnání je ve výše uvedeném příkladu $(50 + 50) / 2 = 50$ bodů a střed mezi 25 a 50 body je zhruba 35 až 40 bodů. Současně je třeba pamatovat na to, že celkové bodové hodnocení dílčího kritéria by nikdy nemělo být vyšší než body přidělené za rozsah a přiměřenost, protože i když jsou u prezentovaných výsledků viditelné pozitivní trendy, plněné cíle a příznivá externí srovnání, pokud máme k dispozici nedostatečné množství výsledků, není možné je hodnotit pozitivněji. Je ale třeba si uvědomit, že za výsledné bodové hodnocení je odpovědný hodnotitel, který má v rámci své odpovědnosti právo odchýlit se od prostého matematického výpočtu a bodové hodnocení stanovit podle svého vnímání celkového stavu dané oblasti.
7. Bodové hodnocení dílčího kritéria výsledků zaznamenejte do příslušné kolonky „Tabulky výpočtu bodů – výsledky“ (viz níže). Zde si můžete všimnout, že každé dílčí kritérium má v rámci kritéria svoji váhu – vnímání spokojenosti zákazníků a pracovníků má větší váhu než interní ukazatele výkonnosti. Proto je třeba nejprve přepočítat body dílčích kritérií na body za dané kritérium výsledků a až výsledný počet bodů doplnit do „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“ na straně s nadpisem „Celkový součet bodů“.

Tabulka výpočtu bodů – výsledky

Kritérium	6	%		7	%		8	%		9	%	
Dílčí kritérium	6.1		x 0,75=	7.1		x 0,75=	8.1		x 0,5=	9.1		x 0,5=
	6.2		x 0,25=	7.2		x 0,25=	8.2		x 0,5=	9.2		x 0,5=
Přidělený počet bodů												

- Do buněk označených symbolem % doplňte body z dílčích kritérií výsledků a vynásobte je uvedenými koeficienty.
- Pro každé kritérium body sečtete, součet zaznamenejte do buňky „Přidělený počet bodů“ a také do následující „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“.

Výpočet celkového počtu bodů

Jak již bylo řečeno dříve, jednotlivá kritéria modelu mají v celkovém bodovém hodnocení různou důležitost a tím i různou váhu. Počet bodů každého kritéria se tedy musí touto váhou vynásobit a až pak lze celkové body sečíst. K tomu slouží následující tabulka, kterou najdete v Hodnoticím sešitu.

Tabulka výpočtu celkového počtu bodů

V této tabulce je přidělený počet bodů přepočítán pomocí vah jednotlivých kritérií.

Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
1 Vedení		x 1,0	
2 Strategie		x 1,0	
3 Pracovníci		x 1,0	
4 Partnerství a zdroje		x 1,0	
5 Procesy, výrobky a služby		x 1,0	
6 Zákazníci – výsledky		x 1,5	
7 Pracovníci – výsledky		x 1,0	
8 Společnost – výsledky		x 1,0	
9 Ekonomické výsledky		x 1,5	
Celkový počet přidělených bodů (součet za všechna kritéria)			

- Zaznamenejte „Přidělený počet bodů“ pro každé kritérium, buď přímo z kritéria předpokladů, nebo z „Tabulky výpočtu bodů – výsledky“.
- Vynásobte přidělený počet bodů příslušnou vahou kritéria, abyste dostali přidělené body za dané kritérium.
- Sečtete přidělené body všech kritérií, abyste získali „Celkový počet přidělených bodů“.

Důležité:

Bodové hodnocení má vždy určitou toleranci a je třeba je chápat v rozmezí ± 25 bodů kolem výsledného čísla. Pokud je například výsledek bodového hodnocení číslo 265 pak je třeba uvažovat o bodovém hodnocení v rozsahu 240 až 290 bodů. Přesnost bodového hodnocení závisí na míře zkušeností hodnotitelů a také na jejich počtu, neboť přesnost se zvyšuje zejména diskuzí zkušených hodnotitelů v rámci tak zvaného konsenzus meetingu v průběhu hodnocení.

5. DOPORUČENÝ POSTUP VYUŽITÍ MODELU START PLUS

Postup sebehodnocení a trvalého zlepšování může probíhat více způsoby, na tomto místě uvádíme postup s několika kroky, který pro Vás může být inspirací. Postup se může lišit podle toho, jestli se jedná o sebehodnocení nebo externí hodnocení. V obou případech by proces měl být zakončen výběrem priorit a vytvořením akčního plánu zlepšování.

5.1 Podpora vedení

Pro úspěšné sebehodnocení je třeba velké odhodlání a plná podpora vedení. Pokud se vedení rozhodne zlepšovat všechny své činnosti s využitím modelu START PLUS NCK ČR, případně se přihlásit do programů NCK ČR, doporučujeme postupovat formou projektu:

Jmenujte tým řešitelů (sebehodnotící tým)

Je výhodné, pokud v týmu budou pracovníci různých úrovní řízení a z různých útvarů organizace.

- Podle velikosti organizace se může jednat o jeden tým s několika málo členy, velké organizace si mohou zvolit jeden centrální tým a dílčí týmy pro jednotlivá dílčí kritéria a podobně.
- Minimální velikost týmu jsou tři lidé, aby bylo zajištěno tříbení názorů formou diskuze v sebehodnotícím týmu. Ze stejného důvodu by velikost týmu neměla přesáhnout počet sedmi až devíti osob. Pokud je třeba do sebehodnocení zapojit více lidí, je třeba vytvořit dílčí týmy.

Jmenujte odpovědnou osobu – manažera projektu

Manažer projektu musí znát svoji organizaci a měl by být i velmi dobře seznámen s postupem sebehodnocení a měl by znát zásady projektového řízení.

5.2 Naplánování procesu sebehodnocení

Manažer projektu musí společně s vedením proces sebehodnocení naplánovat. Časový plán by měl být realistický a měl by obsahovat hlavní etapy a kontrolní body, zejména přípravu podkladů pro sebehodnocení, vlastní sebehodnocení, výběr oblastí pro zlepšování a tvorbu akčního plánu. Součástí plánu by mělo být i podávání zpráv vedení organizace o postupu sebehodnocení.

V plánu je dobré pamatovat na úvodní proškolení týmu, zejména pokud se jedná o první sebehodnocení a pokud tým není plně seznámen s procesem a s používanou terminologií. Manažera je vhodné nechat vyškolit externě, manažer případně externí školitel může následně proškolit zbývající členy týmu. Dále je vhodné naplánovat i způsob komunikace směrem k ostatním pracovníkům podniku a dále pak významným zainteresovaným stranám.

5.3 Úkoly pro sebehodnotící tým

Informujte o projektu sebehodnocení

Základem úspěšných projektů změny a zlepšování je intenzivní a včasná komunikace se všemi zúčastněnými pracovníky a zainteresovanými stranami. Konkrétní a podrobné informace by měli dostat všichni pracovníci, kteří se nějakým způsobem na procesu sebehodnocení přímo podílí. Nicméně i ostatní pracovníci by měli dostat alespoň základní informace o tom, že v organizaci bude sebehodnocení probíhat, co je jeho cílem a jaký je časový postup. Všichni pracovníci by také měli být vhodným způsobem informováni o výsledku sebehodnocení.

Sestavte podkladovou zprávu

Podkladová zpráva přehledným způsobem shrmažďuje základní informace o stavu organizace, a to v přehledném uspořádání podle kritérií modelu. Její pečlivé sestavení je nutné zejména, pokud bude sloužit jako podklad pro hodnocení externím hodnotitelem. Podkladovou zprávu může sestavit určený tým sám, zejména pokud se jedná o menší organizaci a členové týmu jsou dobře obeznámeni se všemi oblastmi nutnými pro vyplnění podkladové zprávy. Členové určeného týmu si mohou pro sestavení zprávy vyžádat informace od dalších pracovníků organizace, což bude zřejmě častý způsob sestavení podkladové zprávy ve větších organizacích.

Naplánujte získání informací pro ověření na místě.

Pro vlastní bodové hodnocení a sestavení silných stránek a oblastí pro zlepšování bude obvykle třeba získat doplňující detailnější informace. Například bude třeba posoudit skutečné záznamy o výsledcích nebo ve větších organizacích ověřit, zda jsou dané přístupy vhodně uplatněny všude tam, kde mají. K tomu slouží takzvané ověření na místě.

Sebehodnotící tým by měl na základě informací z podkladové zprávy rozhodnout, jaké informace bude třeba na místě ověřit, kdo by je měl poskytnout a kolik času na to bude třeba. Ve velmi malých organizacích bude postačovat jeden den, ve větších organizacích bude třeba několika dní. Výsledkem by měl být konkrétní časový harmonogram určující, kdo a kdy by měl informace poskytnout. Ve větších organizacích je vhodné, jako součást ověření, projít vybraná pracoviště a pohovořit s náhodně vybranými pracovníky.

Připravte informace pro ověření na místě.

Připravte si informace pro ověření na místě podle stanoveného plánu. Zásadou je přesvědčit se o většině skutečností „na vlastní oči“, což je důležité zejména ve větších organizacích, kde členové týmu nemohou detailně znát všechny oblasti. Jako člen týmu chtějte vidět konkrétní důkazy a nespokojte se s pouhým tvrzením. Některé skutečnosti se dají ověřit přímo na pracovišti a rozhovory s náhodně vybranými pracovníky.

5.4 Hodnocení formou konsenzu

Ihned po ověření informací na místě by mělo probíhat hodnocení silných stránek, oblastí pro zlepšování a bodové hodnocení. U delších několikadenních ověřovacích návštěvách je vhodné pro diskuzi a hodnocení vyhradit určitý čas v závěru každého dne.

V rámci hodnocení by si měl nejprve každý člen týmu individuálně sepsat své návrhy silných stránek, oblastí pro zlepšování a bodového hodnocení. Následně by měla proběhnout diskuze a jejím výsledkem by měl být společný odsouhlasený seznam silných stránek, oblastí pro zlepšování a společné bodové hodnocení. U bodového hodnocení je vhodné, když manažer projektu vede záznam o bodovém hodnocení jednotlivých členů týmu. Pokud se nejnižší a nejvyšší bodové hodnocení dané otázky nebo dílčího kritéria výsledků neliší o více než 20 bodů, může být výsledné bodové hodnocení vypočítáno jako průměr bodových hodnocení jednotlivých členů týmu. Pokud je rozdíl větší než 20 bodů, musí členové týmu, kteří takto rozdílně hodnotili, v rámci diskuze své hodnocení vysvětlit a na základě argumentů své hodnocení jedním nebo druhým směrem upravit.

5.5 Výběr priorit a akční plán

Akční plán by měl být postaven na výběru priorit z nalezených oblastí pro zlepšování (může však rozvíjet i silné stránky). Oblasti pro zlepšování je třeba porovnat se strategií a cíli organizace a do akčního plánu vybrat ty oblasti, které nejvíce přispějí k plnění strategie a cílů. **Do stanovení priorit a sestavení a odsouhlasení akčního plánu musí být zapojeno vrcholové vedení organizace.**

Akční plán zlepšování na základě hodnocení nebo sebehodnocení může být samostatný dokument nebo mohou být priority integrovány do celkového plánu v rámci plánovacích zvyklostí v organizaci. Řada organizací v praxi používá sebehodnocení každý rok jako jeden z podkladů pro strategické plánování a přípravu plánu na další období.

5.6 Informace o výsledku sebehodnocení

O výsledku sebehodnocení je třeba v souladu s plánem komunikace vhodně informovat všechny pracovníky organizace a další relevantní zainteresované strany. Dále je třeba informovat o vybraných krocích pro zlepšování, zvláště důkladně ty pracovníky, kteří budou do plnění akčního plánu přímo zapojeni. Plnění akčního plánu je vhodné pojmut projektovým způsobem.

Dobrou praxí je na závěr sebehodnotícího cyklu poděkovat všem pracovníkům, kteří se na sebehodnocení podíleli.

6. SLOVNÍČEK POJMŮ

Benchmark

V textu je výraz benchmark použit ve významu „konkrétní výsledek konkurenční nebo jiné srovnatelné organizace použitý pro porovnání (benchmarking)“. Benchmark by měl být ideálně výsledek organizace, která je na velmi dobré nebo světové úrovni. V obecném významu může benchmark být i proces použitý pro srovnání.

Benchmarking

Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.

Excellence

Vynikající postupy v řízení organizace a dosahování výsledků založené na souboru základních koncepcí, které zahrnují vytvoření hodnoty pro zákazníky, vyvážení trvale udržitelné budoucnosti, rozvíjení schopností organizace, využívání kreativity a inovací, vedení na základě vize, inspirace a integrity, agilní řízení, dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků a trvalé dosahování vynikajících výsledků.

Hodnoty

Atributy, které jsou člověkem nebo organizací uznávány. Hodnoty organizace by měly být vtaženy k poslání organizace.

Poslání (mise)

Prohlášení o smyslu existence organizace, obvykle vtažené k hlavním zainteresovaným stranám, například k zákazníkům nebo akcionářům.

Proces

Proces je definován jako soubor navazujících činností, které se týkají jednoho předmětu činnosti. Proces přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota. Klíčové procesy jsou ty procesy, které mají pro organizaci největší význam.

Vize

Prohlášení, které popisuje, jaká si organizace přeje být v budoucnu.

Vnímání

Názor jednotlivce nebo skupiny lidí.

Segment trhu

Část trhu vymezená geograficky, charakterem zákazníků, charakterem výrobků nebo služeb, nebo všemi těmito charakteristikami současně.

Strategie

Dlouhodobý plán pro dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo k naplnění poslání.

Zainteresované strany

Všichni, kteří mají zájem na organizaci, na jejích činnostech a výsledcích. Patří sem například zákazníci, zaměstnanci, majitelé, státní a veřejná správa, sousedé a obecně veřejnost.

ZÁKLADNÍ KONCEPCE EXCELENCE

Modely NCK ČR vychází z evropského modelu Ceny EFQM za excelenci (EEA – EFQM Excellence Award). Model excelence EFQM představuje dobrovolný rámec, který zastřešuje všechny přístupy, nástroje a metody, které organizace využívá na své cestě k trvalé úspěšnosti. Tím, že Model zahrnuje všechny oblasti činnosti organizace, se výrazně odlišuje od ostatních modelů, jako je například ISO 9001 apod. Nicméně standardní modely typu ISO 9001 jsou jedním z přístupů, které lze v rámci Modelu excelence EFQM dále rozvíjet.

V rámci tohoto jinak volného rámce existuje několik principů, které tvoří základ Modelu. Tyto principy se nazývají základní koncepce excelence a jsou uvedeny níže. Jejich přijetí je podmínkou pro úspěšné budování kultury excelence v organizaci. Model START PLUS NCK ČR z Modelu excelence EFQM vychází a základní koncepce excelence jsou tedy platné i pro něj.

Základní koncepce excelence

Vytváření hodnoty pro zákazníky

Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich potřeby a očekávání a využívají příležitosti.

Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí.

Rozvíjení schopností organizace

Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř i vně organizace.

Využívání kreativity a inovací

Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.

Vedení na základě vize, inspirace a integrity

Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory pro jejich hodnoty a etiku.

Agilní řízení

Excelentní organizace jsou široce uznávané pro svoji schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.

Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů.

Trvalé dosahování vynikajících výsledků

Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám všech svých zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.

Zdroj: Model excelence EFQM 2013. 1. vydání. Brusel: EFQM, 2012. ISBN: 978-90-5236-698-2.

Národní cena kvality České republiky

Podnikatelský/veřejný sektor

Model START PLUS 2013

Podkladová zpráva pro hodnocení

B



NÁRODNÍ
CENA KVALITY

ČESKÉ REPUBLIKY

Národní cena kvality České republiky



Podkladová zpráva pro hodnocení (sebehodnotící zpráva) **MODEL START PLUS**

Jméno organizace (firmy):

Sídlo organizace (firmy):

Počet zaměstnanců:

Druh organizace: (celá organizace, součást jiné organizace):

Jméno odpovědného zástupce:

Datum předložení zprávy:

Podpis odpovědného zástupce:

ÚVOD

Tento dokument (Dokument „B“) je vytvořen pro sebehodnocení v modelu START PLUS Národní ceny kvality ČR (dále i NCK ČR). Sebehodnocení pro NCK ČR podle modelu START PLUS má podobu tohoto jednoho dokumentu.

Před vyplněním podkladové zprávy se pečlivě seznamte s popisem modelu uvedeným v dokumentu Model START PLUS – ZÁSADY (NPK-10) a s návodem na vyplnění podkladové zprávy v publikaci „A“ Model START PLUS – UŽIVATELSKÁ PŘÍRUČKA (NPK-10_01).

Podkladová zpráva je členěna do úvodní kapitoly popisující organizaci a prostředí, ve kterém se pohybuje, a na hlavní část, členěnou podle kritérií modelu START PLUS.

Dokument „B“ vyplňuje organizace (uchazeč) a zasílá jej na níže uvedenou adresu Sdružení pro oceňování kvality (dále i SOK).

Konkrétní postup a harmonogram hodnocení v NCK ČR podle Modelu START PLUS je uveden v publikaci „Model START PLUS – Zásady“.

Pro předložení zprávy v **rámcí NCK ČR** v modelu START PLUS je třeba zprávu kompletně vyplnit.

Zprávu zašlete na adresu:

Sdružení pro oceňování kvality
Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1
Sídlo: Smetanovo nábřeží 195, Praha 1
tel.: +420 221 082 236 (237, 639)
www.sokcr.cz
e-mail: info@sokcr.cz

OBSAH

1. Popis organizace a prostředí	58
1.1 Základní údaje o organizaci a jejím oboru působení	58
1.2 Historie organizace	58
1.3 Konkurenční prostředí	58
1.4 Strategické záměry, případně cíle organizace	58
2. Popis přístupů a výkonnosti organizace podle kritérií modelu	59
Kritérium 1: Vedení	59
Kritérium 2: Strategie	61
Kritérium 3: Pracovníci	62
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	64
Kritérium 5: Procesy, výroby a služby	65
Kritérium 6: Zákazníci – výsledky	67
Kritérium 7: Pracovníci – výsledky	68
Kritérium 8: Společnost – výsledky	69
Kritérium 9: Ekonomické výsledky	70

1. POPIS ORGANIZACE A PROSTŘEDÍ

(Organizace – firma uvádí texty v rozsahu 1/2 až 1 strany pro každou z následujících oblastí):

1.1 Základní údaje o organizaci a jejím oboru podnikání

1.2 Historie organizace

1.3 Konkurenční prostředí, ve kterém se organizace pohybuje

1.4 Strategické záměry, případně cíle organizace

2. Popis přístupů a výkonnosti organizace podle kritérií modelu

Kritéria předpokladů – viz uživatelská příručka

Kritérium 1: Vedení

Kritérium se zabývá chováním a aktivitami vrcholového vedení a všech ostatních vedoucích pracovníků, a to zejména tím, jak vůdčí osobnosti (lídři) rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace, jak se osobně angažují při vytváření podmínek pro dosažení trvalé úspěšnosti organizace a jak neustálým rozvojem systému managementu organizace zajišťují její flexibilitu a konkurenceschopnost v prostředí změn.

Body vyplňuje hodnotitel ↓

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?			
1.2	Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?			
1.3	Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?			
1.4	Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?			

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.5	Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?			
1.6	Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?			
1.7	Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?			
1.8	Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?			
1.9	Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?			
1.10	Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?			
Body celkem za kritérium				

Kritérium 2: Strategie

Kritérium je zaměřeno na to, jak organizace uskutečňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy.

Body vyplňuje hodnotitel ↓

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
2.1	Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?			
2.2	Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?			
2.3	Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?			
2.4	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?			
2.5	Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?			
2.6	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?			
2.7	Jak je zajištěna systematická procesy tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?			
2.8	Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?			

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
2.9	Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?			
2.10	Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovni organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?			
Body celkem za kritérium				

Kritérium 3: Pracovníci

Kritérium se týká toho, jak organizace využívá a rozvíjí potenciál svých pracovníků pro vzájemně výhodné dosahování cílů organizace a cílů osobních a jak organizace pracovníkům projevuje uznání za dosažené úspěchy.

Body vyplňuje hodnotitel ↓

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
3.1	Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?			
3.2	Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?			
3.3	Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je			

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
	zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?			
3.4	Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?			
3.5	Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?			
3.6	Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?			
3.7	Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?			
3.8	Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?			
3.9	Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?			
3.10	Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?			
Body celkem za kritérium				

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Kritérium se zabývá plánováním a řízením spolupráce s externími partnery a řízením vnitřních zdrojů pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivní fungování procesů.

Body vyplňuje hodnotitel ↓

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
4.1	Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?			
4.2	Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?			
4.3	Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?			
4.4	Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?			
4.5	Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?			
4.6	Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?			
4.7	Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?			

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
4.8	Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?			
4.9	Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?			
4.10	Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?			
Body celkem za kritérium				

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Kritérium se zabývá vývojem, řízením a zlepšováním procesů, výrobků a služeb pro uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran v souladu se stanovenou strategií. Zvláštní důraz se klade na vytváření přidané hodnoty pro zákazníky.

Body vyplňuje hodnotitel ↓

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
5.1	Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?			
5.2	Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?			
5.3	Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení			

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
	procesů využívány definované ukazatele a měřítka?			
5.4	Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?			
5.5	Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?			
5.6	Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?			
5.7	Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?			
5.8	Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?			
5.9	Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?			
5.10	Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?			
Body celkem za kritérium				

Kritéria výsledků – viz uživatelská příručka str. 15

Kritérium 6: Zákazníci – výsledek

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti externích zákazníků.

Měřítka vnímání měří „co si zákazníci o organizaci myslí“. Měřítka vnímání lze získat z průzkumů spokojenosti zákazníků, z pochval a stížností nebo z toho, jak zákazníci hodnotí organizaci jako svého dodavatele. **Podstatné je, že se vždy musí jednat o zjištěné názory zákazníků.**

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která organizace používá pro přímé měření oblastí, které podmiňují spokojenost zákazníků (například sledování spolehlivosti dodávek, rychlosti vyřizování objednávek, sledování reklamací a jejich řešení apod.).

Pokud používáte více než 8 měřítek vnímání či více než 8 ukazatelů výkonnosti uvedte pouze těch osm měřítek, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější.

Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny a máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi, a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

Zákazníci – Měřítka vnímání			
6.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 6.1			

Společnost – Ukazatele výkonnosti			
6.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 6.2			

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních pracovníků.

Měřítka vnímání měří „co si pracovníci o organizaci myslí“. Lze je získat z průzkumů spokojenosti pracovníků, ze strukturovaných rozhovorů a hodnocení.

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která měří to, co je pro spokojenost pracovníků důležité (např. sledování fluktuace, nemocnosti, účasti na školeních, využívání benefitů, počty pracovních úrazů).

Pokud používáte více než 8 měřítek vnímání či více než 8 ukazatelů výkonnosti, uveďte pouze těch osm, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější.

Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny a máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi, a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

Pracovníci – Měřítka vnímání			
7.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 7.1			

Pracovníci – Ukazatele výkonnosti			
7.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 7.2			

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní i mezinárodní úrovni.

Měřítka vnímání se týkají vnímání organizace **společností/okolím**. Mohou být získána například z veřejných průzkumů, článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů společnosti, veřejných orgánů a podobně.

Ukazatele výkonnosti jsou **interní měřítka**, která organizace používá pro přímé měření oblastí souvisejících s hodnocením organizace společností/okolím a pro zlepšování výkonnosti v těchto oblastech.

Pokud používáte více než 8 měřítek vnímání či více než 8 ukazatelů výkonnosti uveďte osm, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější.

Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za minimálně poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny, máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi, a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do příslušných sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

Společnost – Měřítka vnímání			
8.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 8.1			

Společnost – Ukazatele výkonnosti			
8.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 8.2			

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Kritérium se týká výsledků, jakých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům své strategie.

Ekonomické výstupy jsou klíčové výsledky, definované a odsouhlasené ve strategii organizace. Jedná se zejména o **výsledky finanční**, případně o **výsledky strategických nefinančních měřitek**.

Ekonomické ukazatele výkonnosti jsou zejména měřítka provozní, která organizace používá pro plánování ekonomických výsledků a pro **monitorování a chápání výkonnosti svých klíčových procesů**.

Pokud používáte více než 8 měřitek výstupů výkonnosti nebo více než 8 ukazatelů výkonnosti uveďte pouze těch osm, která jsou z vašeho pohledu nejdůležitější.

Ve sloupcích Trendy, Cíle a Srovnání udělejte pouze značku, například „X“, pokud jsou **TRENDY** za poslední 3 roky rostoucí nebo je výkonnost organizace trvale výborná, **CÍLE** jsou vhodně stanoveny a plněny, máte **SROVNÁNÍ** (benchmarking) s vhodnými externími organizacemi a tato jsou pro Vás příznivá. Pokud nejsou tyto podmínky splněny tak do sloupců nic nevyplňujte. **Pokud to lze, tak jako přílohu doložte tabulky nebo grafy s konkrétními hodnotami výsledků za poslední 3 roky.**

Ekonomické výstupy			
9.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 9.1			

Ekonomické ukazatele výkonnosti			
9.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Bodové hodnocení (vyplňuje hodnotitel)			
Bodové hodnocení rozsahu			
Body za dílčí kritérium 9.2			

Národní cena kvality České republiky

Podnikatelský/veřejný sektor

Model START PLUS 2013

HODNOTÍCÍ SEŠIT

C



NÁRODNÍ
CENA KVALITY

ČESKÉ REPUBLIKY

Jméno hodnocené organizace (firmy):

Hodnotitelský tým:

Vedoucí týmu:

Člen týmu:

OBSAH

1. Úvod	77
2. Hlavní zjištění z hodnocení	78
2.1 Shrnutí	78
2.2 Silné stránky	78
2.3 Oblasti pro zlepšování	78
Kritérium 1: Vedení – Zjištění	79
Kritérium 2: Strategie – Zjištění	79
Kritérium 3: Pracovníci – Zjištění	79
Kritérium 4: Partnerství a zdroje – Zjištění	80
Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby – Zjištění	80
Kritérium 6: Zákazníci – výsledky – Zjištění	80
Kritérium 7: Pracovníci – výsledky – Zjištění	81
Kritérium 8: Společnost – výsledky – Zjištění	81
Kritérium 9: Ekonomické výsledky – Zjištění	81
3. Celkový součet bodů	82

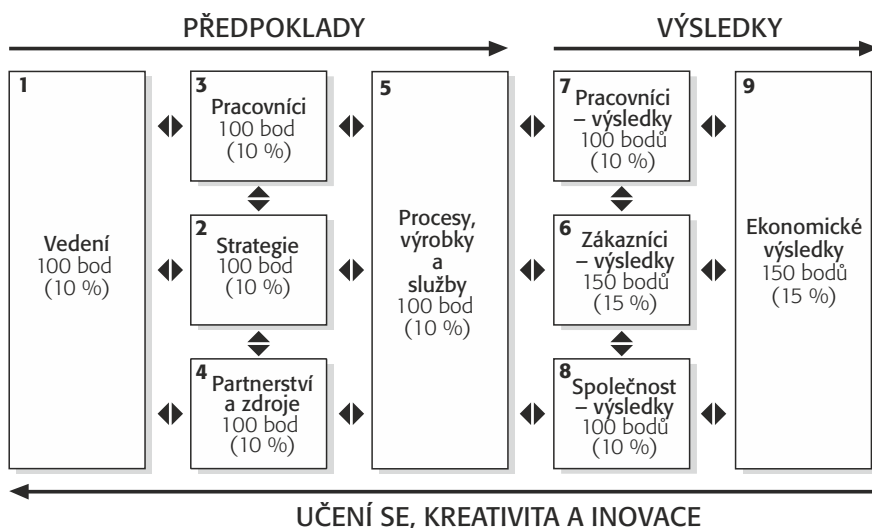
1. ÚVOD

Tento dokument je podkladem pro hodnocení organizací (firem) v modelu START PLUS NCK ČR a navazuje na dokument „Podkladová zpráva pro hodnocení“ (dokument „B“), který zpracovává hodnocená organizace.

Je určen pro:

- Organizaci (firmu) pokud se rozhodne provést sebehodnocení podle tohoto modelu.
- Externí hodnocení (využití kupř. v programu START PLUS Národní ceny kvality ČR).

Hodnotící sešit je strukturován podle devíti kritérií modelu.



Sebehodnocení v rámci organizace (firmy) provádí obvykle hodnotící tým jmenovaný vrcholovým vedením organizace (firmy), které určí i rozsah hodnocení a požadované výstupy.

Externí hodnocení pro potřeby Národní ceny kvality ČR provádí tým vyškolených hodnotitelů jmenovaný Sdružením pro oceňování kvality.

2. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ Z HODNOCENÍ (Vyplňuje hodnotitel)

2.1 Shrnutí

2.2 Silné stránky

2.3 Oblasti pro zlepšování

Kritérium 1: Vedení – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 2: Strategie – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 3: Pracovníci – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 4: Partnerství a zdroje – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	
•	•	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 8: Společnost - výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

Kritérium 9: Ekonomické výsledky – Zjištění

Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Priority*
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	
▪	▪	

* Priority pro akční plán

Body za kritérium: (z dokumentu „B“):

3. CELKOVÝ SOUČET BODŮ

3.1 výsledky

Dílčí kritéria výsledků ve výsledném bodovém hodnocení mají různou váhu, proto je třeba bodové hodnocení dílčích kritérií výsledků vynásobit koeficienty uvedenými níže a výsledek pak pro každé kritérium sečíst a zapsat do kolonky „Přidělený počet bodů“.

Tabulka výpočtu bodů – výsledky

Číslo kritéria	6	%		7	%		8	%		9	%	
Dílčí kritérium	6.1		x 0,75=	7.1		x 0,75=	8.1		x 0,5=	9.1		x 0,5=
	6.2		x 0,25=	7.2		x 0,25=	8.2		x 0,5=	9.2		x 0,5=
Přidělený počet bodů												

- Do buněk označených symbolem % doplňte body z dílčích kritérií výsledků a vynásobte je uvedenými koeficienty.
- Pro každé kritérium body sečtete, součet zaznamenejte do buňky „Přidělený počet bodů“ a také do následující „Tabulky výpočtu celkového počtu bodů“.

3.2 Tabulka výpočtu celkového počtu bodů

V této tabulce je přidělený počet bodů přepočítán pomocí vah jednotlivých kritérií.

Kritérium	Přidělený počet bodů	Váha	Přidělené body
1 Vedení		x 1,0	
2 Strategie		x 1,0	
3 Pracovníci		x 1,0	
4 Partnerství a zdroje		x 1,0	
5 Procesy, výrobky a služby		x 1,0	
6 Zákazníci – výsledky		x 1,5	
7 Pracovníci – výsledky		x 1,0	
8 Společnost – výsledky		x 1,0	
9 Ekonomické výsledky		x 1,5	
Celkový počet přidělených bodů (součet za všechna kritéria)			

- Zaznamenejte „Přidělený počet bodů“ pro každé kritérium, buď přímo z kritéria předpokladů, nebo z výše uvedené „Tabulky výpočtu bodů – výsledky“.
- Vynásobte přidělený počet bodů příslušnou vahou kritéria, abyste dostali přidělené body za dané kritérium.
- Sečtete přidělené body všech kritérií, abyste získali „Celkový počet přidělených bodů“.

Důležité: Bodové hodnocení má vždy určitou toleranci a je třeba je chápat jako určitý rozsah kolem výsledného čísla. Pokud je například výsledek bodového hodnocení číslo 265 pak je třeba uvažovat o bodovém hodnocení v rozsahu 240 až 290 bodů. Přesnost bodového hodnocení závisí na míře zkušeností hodnotitelů.

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY



NÁRODNÍ
CENA KVALITY
ČESKÉ REPUBLIKY

PODNIKATELSKÝ/VEŘEJNÝ SEKTOR
model START PLUS

ÚSPĚŠNÁ
FIRMA/ORGANIZACE

ORGANIZACE
sídlo organizace

Platnost do :

předseda Jury programu
Národní ceny kvality České republiky



předseda
Rady kvality České Republiky

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY



NÁRODNÍ
CENA KVALITY
ČESKÉ REPUBLIKY

PODNIKATELSKÝ/VEŘEJNÝ SEKTOR
model START PLUS

PERSPEKTIVNÍ
FIRMA/ORGANIZACE



ORGANIZACE
sídlo organizace

Platnost do :

předseda Jury programu
Národní ceny kvality České republiky



předseda
Rady kvality České Republiky

NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

Národní cena kvality ČR – Model START PLUS

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko podpory kvality,
Novotného lávka 5, Praha 1,
tel.: 221 082 636, www.npj.cz,
jako svou 88. publikaci.

Náklad: 500 výtisků
Počet stran: 86
Vydání první, únor 2013
Vazba brožovaná

Grafický návrh obálky: KG atelier
Tisk: TISKAP s.r.o.

© Národní informační středisko podpory kvality
ISBN 978-80-02-02426-2



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

je vládou vyhlášený program, jehož cílem je přispět k vytvoření podmínek pro bezproblémové uplatnění českých podnikatelských subjektů v rámci společného trhu EU, přispět k lepšímu uspokojování potřeb občanů a napomáhat k lepší ochraně životního prostředí.

Cílem je i podstatná změna kvality práce veřejné správy a veřejných služeb.

Koordinace aktivit v oblasti kvality v ČR je hlavním úkolem

RADY KVALITY ČR.

Jsou v ní zastoupeny ústřední správní úřady, podnikatelská sdružení a svazy i nevládní organizace působící v oblasti kvality.

V působnosti Rady kvality ČR je zřízeno při České společnosti pro jakost

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY.

Je pracovním orgánem Rady kvality ČR; zabezpečuje aktivity pořádané v rámci Národní politiky kvality (propagace, projekty, program Národní ceny kvality ČR, Národní ceny ČR za CSR, Program Česká kvalita, publikace apod.).

Rovněž poskytuje občanům a institucím kvalifikované informace z oblasti kvality

– zajišťuje a rozvíjí informační systém veřejnosti bezplatně přístupný na internetových stránkách Národní politiky kvality

www.npj.cz