



Název organizace:

Sídlo organizace:

Počet zaměstnanců:

Druh organizace (celá organizace, součást jiné organizace):

Jméno odpovědného zástupce:

Datum a podpis odpovědného zástupce:

Logo organizace (propagační obrázek organizace)

Úvod

Tento dokument je vytvořen jako podklad pro hodnocení v programu START PLUS Národní ceny kvality ČR (dále i NCK ČR). Sebehodnocení pro Národní cenu kvality ČR podle programu START PLUS má podobu tohoto jednoho dokumentu.

Před vyplněním Podkladové zprávy se pečlivě seznamte s popisem modelu uvedeným v dokumentu a s návodem na vyplnění podkladové zprávy v publikaci Program START PLUS – UŽIVATELSKÁ PŘÍRUČKA.

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

Podkladovou zprávu vyplňuje organizace (uchazeč). Pro předložení Podkladové zprávy v rámci Národní ceny kvality ČR v programu START PLUS je třeba zprávu kompletně vyplnit.

Formulář pro vyplnění Podkladové zprávy v Národní ceně kvality ČR v programu START PLUS

1. Popis organizace a prostředí

1.1 Základní údaje o organizaci a jejím oboru podnikání

pozn.: zde doplňte text. Text je vhodné doplnit obrázky, grafy atd. Po doplnění smažte poznámku.

1.2 Historie organizace

pozn.: zde doplňte text. Text je vhodné doplnit obrázky, grafy atd. Po doplnění smažte poznámku.

1.3 Konkurenční prostředí

pozn.: zde doplňte text. Text je vhodné doplnit obrázky, grafy atd. Po doplnění smažte poznámku.

1.4 Strategické záměry, případně cíle organizace

pozn.: zde doplňte text. Text je vhodné doplnit obrázky, grafy atd. Po doplnění smažte poznámku.

2. Popis přístupů a výkonnosti organizace podle kritérií modelu

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.

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
1.4	Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?		
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?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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.?		

Kritérium 2: Strategie

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

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
2.7	Jak je zajištěna systematickosti 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?		
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?		
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 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.

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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 zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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?		

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.

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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?		
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?		

Kritérium 5: Procesy, produkty 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.

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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 zlepšení výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
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?		

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy
5.10	Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?		

Kritéria výsledků

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti **EXTERNÍCH ZÁKAZNÍKŮ**.

<p>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.</p>	<p>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.).</p>
--	--

Pokud používáte více než 8 měřítek vnímání či více než 8 ukazatelů výkonnosti uveďte 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				Zákazníci - Ukazatele výkonnosti			
6.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání	6.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
4.				4.			
5.				5.			
6.				6.			
7.				7.			

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti **VLASTNÍCH PRACOVNÍKŮ**.

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

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				Pracovníci - Ukazatele výkonnosti			
7.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání	7.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
4.				4.			
5.				5.			
6.				6.			
7.				7.			
8.				8.			

Kritérium 8: Společnost – výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování **POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ SVÉHO OKOLÍ** na místní, státní i mezinárodní úrovni.

<p>Měřítko vnímání se týká vnímání organizace společností/okolím. Mohou být získána například z veřejných průzkumů, článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů společnosti, veřejných orgánů a podobně.</p>	<p>Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítko, která organizace používá pro přímé měření oblastí souvisejících s hodnocením organizace společností/okolím a pro zlepšování výkonnosti v těchto oblastech.</p>
---	--

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 - Měřítko vnímání				Společnost - Ukazatele výkonnosti			
8.1 Měřítko vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání	8.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
4.				4.			
5.				5.			
6.				6.			
7.				7.			
8.				8.			

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 měřítek .	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 měřítek 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				Ekonomické ukazatele výkonnosti			
9.1 Výstupy výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání	9.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
1.				1.			
2.				2.			
3.				3.			
4.				4.			
5.				5.			
6.				6.			
7.				7.			
8.				8.			

3. Přílohy:

Pokud spolu se Podkladovou zprávou zasíláte přílohy, uveďte jejich seznam zde.