

Rada kvality České republiky



NÁRODNÍ
CENA KVALITY

ČESKÉ REPUBLIKY

PODNIKATELSKÝ SEKTOR
Model START
2010

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

Rada kvality České republiky
Národní cena kvality České republiky

Podnikatelský sektor

Model START

2010

Zpracoval

Rada kvality ČR (NIS-PK) – Ing. Pavel Ryšánek

Odborný posudek

Česká společnost pro jakost – Ing. Jan Hnátek

Realizátor

Sdružení pro oceňování kvality
Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1
Sídlo: Smetanovo nábřeží 195, Praha 1
Tel.: 221 082 236-7
www.scj-cr.cz, email: cena@scj-cr.cz

© Rada kvality České republiky

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 Sdružení pro oceňování 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 Ceny), přijímá Statuty a pravidla programů Ceny 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 Národní ceny kvality ČR.



Česká společnost pro jakost

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



Sdružení pro oceňování kvality

Sdružení pro oceňování kvality je nevládní a nezisková organizace, která vznikla za účelem podpory a prosazování myšlenek kvality v ČR. Je realizátorem programu Národní ceny kvality ČR. Zabezpečuje propagaci programů Ceny a průběh hodnocení. Přijímá přihlášky a komunikuje s žadateli o Cenu, 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 Ceny. (www.scj-cr.cz)

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 8 |
| 1. Uživatelská příručka | 10 |
| 2. Karta oboru působnosti | 19 |
| 3. Dotazník pro excelenci | 20 |
| 3.1 Dotazník | 20 |
| 3.2 Bodové hodnocení části „Předpoklady“ | 30 |
| 3.3 Bodové hodnocení části „Výsledky“ | 31 |
| 3.4 Profil organizace | 32 |
| 3.5 Silné stránky a oblasti pro zlepšování | 32 |
| 4. Základní informace pro uchazeče | 34 |
| 5. Zpráva ověřovatele o posouzení organizace | 36 |
| Přílohy: | |
| Příloha č. 1 Vzor přihlášky | 38 |
| Příloha č. 2 Vzor osvědčení | 39 |

Mnozí manažeři, představitelé solidních firem, držitelé certifikátů kvality ISO 9001 si mnohdy kladou otázku – máme ISO, ale co dál. Chceme se zlepšovat, chceme patřit mezi nejlepší, ale nevíme, jak začít. Na trhu je sice množství námětů, ať to je jsou modely Kaizen, Štíhlá výroba, Balanced Scorecard, Six Sigma nebo model Excellence EFQM, těžko se ale rozhodnout, kterou cestu zvolit.

Rada kvality ČR předkládá zájemcům z řad podnikatelů návrh – postupnou a nenáročnou cestu k excelenci založenou na dvou nástrojích, sebehodnocení a benchmarkingu. Cestu, která přinese poznání sama sebe, svých silných stránek i příležitostí ke zlepšování, větší zainteresovanost všech zaměstnanců na výsledcích podniku, lepší poznání zákazníků i dodavatelů.

Rada kvality ČR je garantem Národní ceny kvality ČR, která je založena na Modelu Excellence Evropské nadace pro management kvality (EFQM). Rada si je vědoma náročnosti vstupu do programu Ceny dle tohoto modelu bez předchozí přípravy.

Nabízí proto následující postup:

- V prvním kroku absolvovat sebehodnocení v rámci modelu START
- Druhým krokem je již náročnější postup sebehodnocení podle modelu START PLUS
- Posledním krokem je přihláška do programu Národní ceny kvality (model EXCELLENCE) a bojovat o titul „Excelentní firma/organizace“

Evropská nadace pro management kvality

Evropská nadace pro management kvality (EFQM) je nezisková organizace s členskou základnou, založená v roce 1988 čtrnácti v té době špičkovými evropskými firmami, s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě“ a vizí „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“.

Členskou základnu tvoří organizace z většiny evropských zemí a z většiny odvětví činností. Kromě toho, že je EFQM vlastníkem Modelu excelence a řídí proces Evropské ceny za excelenci (EFQM Excellence Award), poskytuje svým členům i široké spektrum služeb.

Důležitým prvkem přístupu EFQM je snaha povzbuzovat organizace, aby hodnotily samy sebe podle Modelu Excellence EFQM. Použití tohoto procesu může organizaci poskytnout jednoznačný názor na její silné stránky a na oblasti pro zlepšování.

Model Excellence EFQM je devítikriteriální model, který vychází z jednoduchého principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy a jejich aplikaci v organizaci a následně výsledky představují zpětnou vazbu pro hodnocení, přezkoumávání a zlepšování přístupů. Devět kritérií znamená devět aspektů excelence, které jsou brány v úvahu při komplexním modelu řízení firmy/organizace.

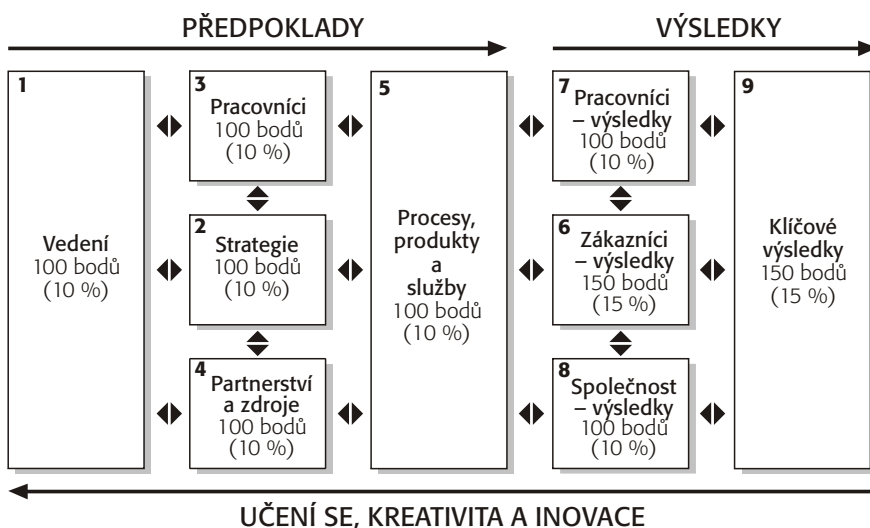
Pojmy:

EXCELENCE (výjimečnost) je definována jako vynikající postupy v řízení organizace a dosahování vynikajících výsledků na základě souboru 9 základních koncepcí: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost záměrů/cílů, řízení na základě procesů a faktů, angažovanost lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, rozvoj vzájemně prospěšných partnerství a společenská odpovědnost firmy/organizace.

SEBEHODNCENÍ je komplexní, systematický a pravidelný proces posuzování činností a výsledků organizace v souladu s EFQM Excellence Modelem. Proces sebehodnocení je katalyzátorem pohánějícím proces zlepšování organizace směrem ke konkurenceschopnosti a excelenci.

BENCHMARKING je systematický a průběžný proces měření, proces neustále porovnávající procesy organizace s vedoucími organizacemi kdekoli na světě, aby se získaly informace a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi obvykle znamená pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které uplatňují nejlepší praxi a mají vynikající postavení na trhu.

Model Excellence:



1. UŽIVATELSKÁ PŘÍRUČKA

1.1 Model START

Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků této normy. Jako model pro zahájení cesty ke zlepšování je použito sebehodnocení podle přístupu, který se inspiroval v příručce EFQM „Jak určovat excelenci – První kroky – dotazníkový přístup“. Jako způsob k provedení sebehodnocení je využít dotazník. Věříme, že provádět první sebehodnocení za použití dotazníku přidá hodnotu organizaci na cestě ke zlepšování.

1.2 Dotazník

Tento dotazník (viz kapitola 3 této publikace - Dotazník pro excelenci) byl navržen proto, aby pomohl jakékoli organizaci nebo podniku zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence. Dotazník vychází z osvědčené a vyzkoušené metody pro hodnocení organizací z hlediska různých aspektů, které společně definují excelenci na základě způsobilosti organizace a jejich dosažených výsledků.

Dotazník pojímá excelenci v širokém smyslu a neomezuje se pouze na zvažování aspektů systémů managementů kvality (např. podle norem řady ISO 9000). Rovněž zasahuje do oblastí, jakými jsou např. efektivnosti postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobu a služeb, využívání a rozvoj pracovníků organizace při plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků.

Dotazník se sestává z 50 rovnocenných a vyvážených otázek. Je jisté, že pouhým položením 50 otázek nelze nikdy zajistit kompletní představu o úspěších a možnostech organizace. Dotazník však poskytne užitečný výchozí bod a ukazatel pro následné činnosti. Klíčovou a charakteristickou vlastností tohoto dotazníku je, že každá z 50 otázek má rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení organizace. Tudiž v částech „Zákazníci – výsledky“ a „Klíčové výsledky“ je větší počet otázek než například v části „Společnost – výsledky“. Je snahou tímto rozdělením počtu otázek vyjádřit váhy bodového hodnocení Modelu excelence EFQM. Použití 50 rovnocenných otázek také napomůže manažerům při určování, kde má jejich úsilí o zlepšování největší dopad. Je to z toho důvodu, že každý okruh otázek, který je vybrán pro opatření ke zlepšování, bude mít stejný vliv na celkové zlepšování a dosažené bodové hodnocení.

Vyplnění dotazníku poskytuje tyto výhody:

- pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority;
- umožní porovnání s dosaženými výsledky jiných organizací;
- povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku;
- posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky;
- zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování;
- zajistí, aby organizace byla orientována na priority v opatřeních ke zlepšování v souladu se strategií a politikou.

Jak vyplňovat dotazník?

Návod pro vyplnění dotazníku je uveden v části 3, KROK 3 této příručky.

1.3 Bodové hodnocení

Každá z 50 otázek v dotazníku má rovnocenný podíl v konečném bodovém hodnocení, prvních 25 otázek představuje předpoklady pro dosažení výsledků a druhých 25 otázek definuje dosažené výsledky. Abychom vlastnímu bodovému hodnocení dali praktické předpoklady, přiřadili jsme ke každé otázce pouze čtyři možné odpovědi.

| Bodové hodnocení | Dosažený úspěch |
|----------------------|---|
| D – Dosud nezahájeno | Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %). |
| C – Určitý pokrok | Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %). |
| B – Podstatný pokrok | Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %). |
| A – Zcela dosaženo | Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné přepokládat další podstatné zlepšování (100 %). |

Poznámka: Uvedení pouze čtyř možností bodového hodnocení u každé otázky je záměrné, jelikož to podporuje rychlejší hodnocení s ohledem na velký odstup mezi každou úrovní. K hodnocení dosažené úrovně výkonnosti lze doporučit i využití Demingova cyklu PDCA (plan – do – check – act) Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej.

1.4 Aspekty bodového hodnocení – doporučení pro organizaci

Provést bodové hodnocení dotazníku je pro většinu organizací něco jako provádět nesnadný úkol, což však nevyplývá ze složitosti dotazníku. Problém spočívá spíše ve správném pochopení úplného významu každé otázky a v čestném a realistickém provedení nejhodnějšího bodového hodnocení své organizace. Je samozřejmé, že organizace bude chtít prezentovat svoji nejlepší představu; někdy je obtížné být objektivní s ohledem na organizaci, v níž je hodnotitel zaměstnán a v níž je každodenně přímo zainteresován. Je ale třeba být při bodovém hodnocení co neobjektivnější. Po vyplnění dotazníku je třeba určit oblasti pro budoucí možnosti zlepšování a také potvrdit silné oblasti dosažených úspěchů. Účelem tohoto dotazníku je pomoci při hodnocení současného stavu organizace podle

aspektů nastíněných v 50 otázkách. Každá z otázek má stejný význam a přispívá k bodovému hodnocení stejnou měrou.

Každá z otázek je výzvou pro hodnotitele provést hodnocení efektivnosti úsilí organizace při plnění požadavků uvedených v příslušné otázce.

Solidní přístup zahrnuje některou nebo všechny z dále uvedených charakteristik:

- systematický (tj. spíše plánovaný sled událostí než souhm ad hoc úkonů);
- běžně aplikovaný (tj. běžná a základní součást každodenních činností);
- spíše založený na prevenci (tj. proaktivní) než reaktivní na již vzniklé problémy.

Správné uplatňování nebo aplikace znamená, že přístup je aplikován:

- ve všech příslušných oblastech, včetně podpůrných činností, dodavatelů, popř. zákazníků;
- rovnoměrně na všech úrovních pracovníků, kterých se to týká;
- intenzivně a v celém rozsahu možností, a to v oblastech, pro něž by to mohlo být vhodné.

Efektivní přístup znamená, že přístup a jeho uplatňování jsou:

- podrobovány pravidelným přezkoumáním a hodnotícím cyklům s cílem jejich zlepšování;
- rutinním způsobem hodnoceny z hlediska vhodnosti a dalšího rozvoje, a to na základě monitorování, měření a faktických dat;
- opakovaně zlepšovány, aby se zajistila lepší efektivnost a účinnost.

Očekává se, že využití dotazníku zlepší možnost dosahování excelentních výsledků organizace a přinese také existenci správných metod a činností. Excelentní výsledky jsou výsledky, které:

- vykazují zlepšující se trend;
- ukazují dobrou úroveň výkonnosti ve srovnání s konkurencí, rovnocennými organizacemi nebo prvky benchmarkingu „nejlepšího v dané třídě“;
- jsou významné pro všechny aspekty podnikání, k nimž se vztahují;
- teoreticky pokrývají období pěti let.

Zásady a názory, které podporují použití dotazníku jsou:

- úspěšné organizace se soustřeďují na porozumění svým zákazníkům a uspokojování jejich potřeb a očekávání;
- všechny přístupy a metody by měly být podrobovány pravidelnému přezkoumávání a cyklům zlepšování a jejich závěry by měly být uplatňovány (platí to pro řídicí a podpůrné procesy, stejně jako pro hlavní procesy související s výrobkem nebo službou);
- řídicí pracovníci musí vést své podřízené formou příkladů a způsobem, který neustále podporuje snahu o docílení excelence;
- výkonnost všech procesů by se měla pravidelně monitorovat a měřit a měla by být známa a vyhodnocována;
- organizace by měla řídit své podnikání spíše na základě faktů než názorů, fakta a výsledky by měly být snadno dostupné a měly by být pravidelně k dispozici;
- správná komunikace v rámci organizace by měla být samozřejmostí;
- zkrácení doby cyklu ve všech aspektech podnikání je klíčovým cílem;

- benchmarking*) klíčových procesů a činností je zásadní;
- pojem „interní zákazník“ by měl být zřejmý v případě, že každý pracovník nebo oddělení má svého „následovníka“ jako svého zákazníka;
- týmová práce (tj. práce skupiny) by měla být běžným způsobem práce při dosahování zlepšování;
- mělo by být hodnoceno a odměňováno úsilí o zlepšování;
- neustálé zlepšování, které zapojuje každého pracovníka do procesu změny, by mělo být běžnou záležitostí;
- partnerství (dodavatelé, zákazníci a ostatní) jsou vysoce ceněna a neustále rozvíjena.

**) Benchmarking je činnost porovnávání konkrétního procesu nebo dosaženého výsledku v organizaci s ekvivalentním procesem nebo výsledkem v jiné organizaci, která je uznávána jako excelentní a to s cílem dosažení zlepšení.*

Očekává se, že při kombinování výše uvedených požadavků se čtyřmi možnostmi bodového hodnocení tj. od úrovně „D“ až do úrovně „A“, se docílí nejreálnějšího hodnocení současné situace v organizaci.

V současné době je známo, že bodové hodnocení organizací světové úrovně bude v průměru hlavně v kategorii „B“, částečně „A“ a ještě i náhodně „C“. Dokonce i ve velmi dobré organizace, například organizace se zasloužilým jménem excelentní firma nebo excelentní organizace, budou samy sebe hodnotit často v kategorii „B“ a „C“.

Organizace, které získaly registraci/certifikaci svého systému managementu kvality, mohou být bodově hodnoceny ještě v některých oblastech i v kategoriích „D“ a „C“.

Tento dotazník je založen na náročném komplexním modelu excelence s cílem vytvoření srozumitelného systému bodového hodnocení, takže nebude překvapením, jestliže celkové bodové hodnocení organizace nebude zpočátku tak vysoké, jak by vrcholové vedení organizace možná očekávalo.

1.5 Doporučení pro postup aplikace modelu START

Krok 1

Rozhodnout (vedení organizace) o aplikaci modelu START. Rozhodnout, jaká část (myšleno ve smyslu organizační jednotky nikoli oblasti jako např. personální oblast, finance, výroba atd.) organizace bude hodnocena.

- Jmenovat tým řešitelů – (START tým). Je výhodné, pokud jsou členové týmu z různých organizačních jednotek a úrovní řízení.
- Jmenovat odpovědnou osobu – manažera projektu.
- Zaslát přihlášku buď do Sdružení pro oceňování kvality (SOK), nebo do České společnosti pro jakost (ČSJ).

Poznámka: Přihlášku lze stáhnout z webových stránek těchto organizací.

Krok 2

- Informovat o projektu sebehodnocení zaměstnance, případně další zainteresované strany.

- Vyslat manažera projektu na 1 denní školení (model EFQM – sebehodnocení) do ČSJ, případně si vyžádat 1 denní konzultaci ve firmě.
- Vyškolení interně ostatní členy START týmu (manažer projektu). Toto není nezbytně nutné pro organizaci, držitele platného certifikátu ISO 9001.

Krok 3

- Zahájit práce spojené se sebehodnocením. Postup stanovit na prvním jednání START týmu. Je vhodné, aby dotazník vyplnil každý člen týmu samostatně. Vyplněný dotazník může doplnit i záznamem v „kartě oboru působnosti“ (kapitola č. 2), ve které zaznamená detaily svého hodnocení. Výše hodnocení v jednotlivých položkách je potom vhodné stanovit konsenzem na jednání týmu. Hodnocení lze provést i jednorázově, přímo na zasedání týmu. V tomto případě je nezbytné, aby se členové START týmu s požadavky dotazníku bedlivě seznámili předem a dohodli postup získávání informací v jednotlivých pracovištích organizace. Toto řešení ale nedoporučujeme.
- Na základě zjištěných skutečností označí hodnotitel v dotazníku políčko, které odpovídá úrovni plnění otázky (D, C, B, A). Pokud se otázka skládá z několika podotázek, lze hodnocení B nebo A použít pouze v případě, že je hodnocení pozitivní na všechny podotázky, v opačném případě je třeba hodnocení adekvátně snížit.
- V dotazníku označuje hodnotitel objektivně podle skutečnosti pouze úroveň plnění jednotlivých otázek, a to bez zdůvodnění.
- Z údajů v dílčích dotaznících stanoví START tým „silné stránky“ organizace a „oblasti pro zlepšování“.
- Na závěr START tým sestaví „Profil organizace“ (viz příklad diagramu typu RADAR).

Krok 3.1 Sebehodnocení je možno provést i během jedné návštěvy auditora s využitím podkladů k „přezkoumání systému managementu vedením“ ve smyslu požadavků článku 5.6 normy ISO 9001 a rozsahu dotazníku Modelu START jako přípravu na dozorový audit nebo recertifikaci.

Krok 4

- Seznámit vedení organizace s výsledky sebehodnocení, provést případné korekce. Aktivní účast zástupců vrcholového vedení organizace v procesu sebehodnocení se doporučuje.

Krok 5

Organizace zvolí jednu z následujících možností:

- **Krok 5.1** Zaslat vyplněný dotazník s podpisem vedoucího organizace do Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Dohodnout (telefonicky, E-mailem) s vedením SOK 1/2 denní návštěvu ověřovatele SOK k posouzení relevantnosti dotazníku a navržených opatření organizace. Ověřovatel neprovádí hodnocení, posuzuje pouze, zda sebehodnocení bylo provedeno ve smyslu tohoto doporučení. Svoje stanovisko zaznamená a předá vedení SOK.
- **Krok 5.2** Pokud je dotazník vyplněn jako dokument „přezkoumání systému managementu vedením“, předloží jej vedení firmy vedoucímu auditního týmu, který provádí dozorový nebo recertifikační audit. Auditor (pro tuto činnost musí být prokazatelně vyškolený) posoudí dotazník, návrhy na opatření a spolu se svým krátkým stanoviskem zašle do SOK.

V obou případech platí, že nejde o klasické hodnocení třetí stranou, ale pouze o posouzení jak, jakou formou a s jakými výsledky (profil organizace, plán zlepšování) byl dotazník a tedy proces sebehodnocení v organizaci realizován.

Krok 6

činnost SOK

- Na základě doporučení hodnotitele (auditora) rozhodne SOK o udělení „Ocenění za zapojení organizace“ s certifikátem „Perspektivní firma“. Platnost certifikátu je 3 roky od data vydání.
- SOK dohodne s úspěšným žadatelem termín a místo předání certifikátu.

Krok 7

činnosti SOK, ČSJ a Národního informačního střediska podpory kvality (NIS-PK)

- Jména držitelů všech typů ocenění v programech Národní ceny kvality zveřejňují SOK a ČSJ na svých webových stránkách a propagačních materiálech.
- V rámci propagace programů Rady kvality ČR jsou jména oceněných zveřejňována na stránkách Národní politiky kvality, ve zprávách v tisku i elektronických médiích. (zajišťuje NIS-PK)

Krok 8

doporučení

- Rada kvality doporučuje oceněné organizaci využít výsledky tohoto sebehodnocení při zlepšování řízení organizace a realizovat navržená opatření ve formě „Plánu zlepšování“.
- Doporučuje se sebehodnocení každoročně opakovat a po třech letech se přihlásit do programu Národní ceny kvality START PLUS, nebo do programu Modelu EXCELENCE.

1.6 Příklady

Uvedené příklady slouží k lepšímu pochopení práce s dotazníkem a hodnocení.

1.6.1 Dotazník

Příklad: Procesy, výrobky a služby

V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby.

Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení lidských zdrojů, controlling). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných nápravných opatření nebo zlepšování.

Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výrobky a služby.*)

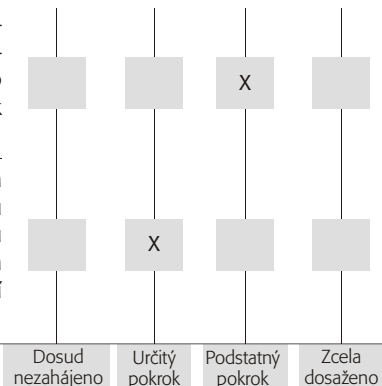
*) *Hlavní procesy pro výrobky a služby jsou ty procesy, které mají přímý dopad na spokojenost konečného zákazníka. Podpůrné a řídicí procesy jsou ty procesy, které nemají bezprostřední dopad na konečného zákazníka (a obecně řečeno nejsou pro zákazníka viditelné), avšak podporují hlavní procesy organizace.*

Člen START týmu, který provádí hodnocení si přečte příslušný odstavec, který předchází každému z devíti kritérií (Vedení, Strategie atd.) a poté postupně ohodnotí každou otázku. Záznam provede křížkem (viz příklad níže pro kritérium 5 „Procesy, výrobky a služby“)

| | D | C | B | A |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analýzy provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu? | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávaných zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?

5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování procesu odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?



1.6.2 Bodové hodnocení části „Předpoklady“

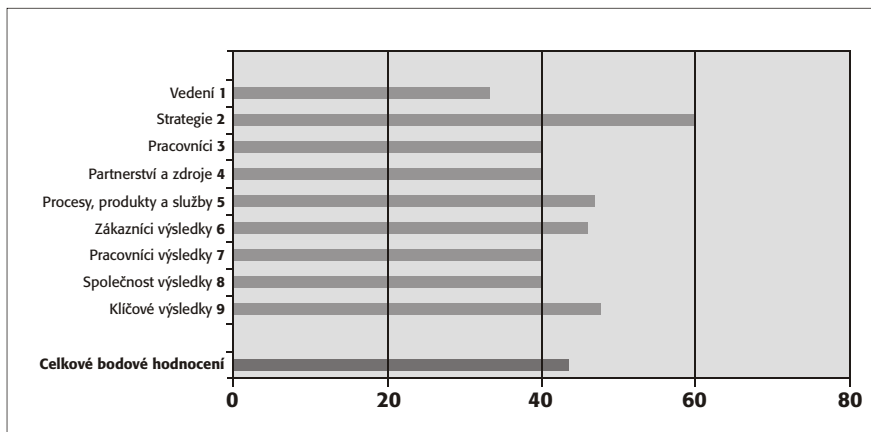
Příklad: Procesy, produkty a služby (5 otázek)

| | | | | | |
|----------------------|---|------------------|----|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = celkem |
| celkem: 5 = | | % úspěchu | | | |

Bodové hodnocení našeho příkladu:

| | | | | | |
|----------------------|-------------|------------------|------|-----|----------------|
| Počet zaškrtnutí (a) | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | 0 + | 66 + | 67 + | 100 | $\Sigma = 233$ |
| 233 : 5 = | 46,6 | % úspěchu | | | |

1.6.3 Profil organizace (příklad):



Příklad vyplnění tabulky „Profil organizace“

| Zaznamenejte počet provedených zaškrtnutí | D | C | B | A | % % úspěchu dle bodu 2 příkladů |
|---|-------------|-----------------------------|--------------|------------|------------------------------------|
| Vedení | 1 | 3 | 1 | | 33,2 |
| Strategie | | 2 | 2 | 1 | 60,0 |
| Pracovníci | 2 | 1 | 2 | | 40,0 |
| Partnerství a zdroje | 2 | 1 | 1 | 1 | 40,0 |
| Procesy, produkty a služby | 1 | 2 | 1 | 1 | 46,6 |
| Zákazníci výsledky | 1 | 4 | 2 | 1 | 45,75 |
| Pracovníci výsledky | 1 | 2 | 2 | | 40,0 |
| Společnost výsledky | 1 | 2 | 2 | | 40,0 |
| Klíčové výsledky | 1 | 3 | 2 | 1 | 47,6 |
| Celkový počet zaškrtnutí (a) | 10 | 20 | 15 | 5 | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | 0+ | 660+ | 1005+ | 500 | Σ = 2165 |
| 2165 : 50 = | 43,3 | % úspěchu organizace | | | |

Vaše pozice na stupnici podnikatelské excelence je 43,3 %.

Karta oboru působnosti

Název a adresa organizace:

Pracoviště navštívená při vyplňování dotazníku:

Výrobky/služby zahrnuté do vyplňování dotazníku:

Jméno (jména) a funkce/titul pracovníka (pracovníků), který (kteří) se podílel(i) na vyplňování dotazníku:

Datum:

Podpis:

3. DOTAZNÍK PRO EXCELENCI

3.1 Dotazník

PŘEDPOKLADY:

1. Vedení

V této části se přezkoumávají činnosti a chování všech vůdčích osobností (lídrů). Posuzuje se role řídících pracovníků*) při vytváření jasného poslání a vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Zdůrazňuje se zde spíše osobní zapojení a činy, než pouze jejich písemná nebo ústní prohlášení. Jak v průběhu změn lídři zachovávají stálost záměrů/cílů organizace. Rovněž se přezkoumává, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty, a dokonce způsob, jakým se vůdčí osobnosti aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli.

*) Termín „řídící pracovníci“ zahrnuje výkonného ředitele a všechny, kteří jsou mu přímo podřízeni.

| | D | C | B | A |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a člené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Dosud nezahájeno | Určitý pokrok | Podstatný pokrok | Zcela dosaženo |

2. Strategie

V této části se zjišťuje, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a do plánování činností.

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zákazníky a další zainteresované strany, která bere v úvahu situaci na trhu a oblast, ve které působí. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech, a zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se zde zvažuje, zda organizace využívají externí benchmarking*) výkonnosti při stanovování vlastních cílů (spíše než jen odvozování výkonnosti z minulých let).

V této části se rovněž hodnotí, zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii jako reakci na změněné podmínky na trhu.

*) *Benchmarking je činnost porovnávání konkrétního procesu nebo dosaženého výsledku v organizaci s ekvivalentním procesem nebo výsledkem v jiné organizaci, která je uznávána jako excelentní a to s cílem dosažení zlepšení.*

| | D | C | B | A |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6 - 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 - 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 - 3) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 - 4) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 - 5) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Dosud nezahájeno | Určitý pokrok | Podstatný pokrok | Zcela dosaženo |

3. Pracovníci

V této části se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce a týmu. Jedná se o výběr vhodných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťování možnosti plnit měnící se potřeby a prosperitu organizace a pracovníků v ní. Tato část se zabývá tím, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace (např. prostřednictvím hodnocení výkonnosti) a zda procesy týkající se řízení lidských zdrojů, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a jsou respektovány všemi pracovníky. Přezkoumává se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování organizace. (Předpokládá se, že zapojení pracovníků do činností zlepšování bude realizováno v prvé řadě prostřednictvím týmového přístupu k řešení problémů a k identifikování příležitostí).

| | D | C | B | A |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11 - 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 - 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 - 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 - 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 - 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Dosud nezahájeno | Určitý pokrok | Podstatný pokrok | Zcela dosaženo |

4. Partnerství a zdroje

V této části se přezkoumává, jak organizace plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány apod., a své interní zdroje, např. finance, hmotná aktiva (např. budovy, zařízení, materiály a zásoby), nové technologie a znalosti a informace (včetně informačních technologií). Hodnotí se, se zda jsou tyto zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů, zda jsou konzistentní s hodnotami organizace a zda jsou neustále zlepšovány.

| | D | C | B | A |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 - 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemně udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 - 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 - 3) Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 - 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 - 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Dosud nezahájeno | Určitý pokrok | Podstatný pokrok | Zcela dosaženo |

5. Procesy, produkty a služby

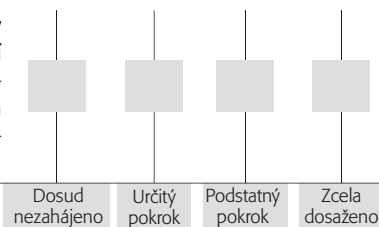
V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby.

Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení lidských zdrojů, controlling). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných nápravných opatření nebo zlepšování. Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výroby a služby.*)

*) *Hlavní procesy pro výroby a služby jsou ty procesy, které mají přímý dopad na spokojenost konečného zákazníka. Podpůrné a řídicí procesy jsou ty procesy, které nemají bezprostřední dopad na konečného zákazníka (a obecně řečeno nejsou pro zákazníka viditelné), avšak podporují hlavní procesy organizace.*

| | D | C | B | A |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 21 - 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 - 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 - 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 - 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

25 - 5) Zajišťujete vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstranění kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

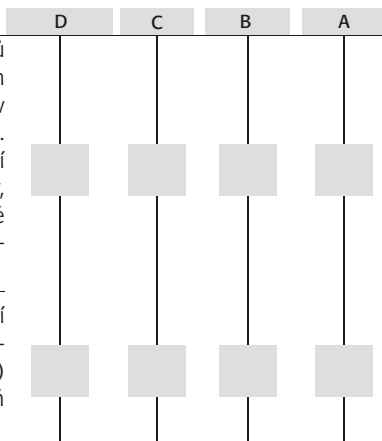


VÝSLEDKY:

6. Zákazníci – výsledky

V této části se přezkoumává způsob, kterým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Hodnotí měřítka a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Dotazuje se jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím různých průzkumů apod., tak také na měřítka a výsledky, které budou mít tendenci predikovat výsledkové trendy nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka, např. úroveň stížností, garanční náklady, případy pozdních dodávek, vadné dodávky, zrušené dodávky, zrušené objednávky apod. Tato predikční měřítka lze považovat za provozní ukazatele, které jsou v organizaci často hodnoceny, zatím co skutečná vnímání zákazníků jsou konečnými, ale skutečnými, výsledky názorů o spokojenosti zákazníků. Skutečná vnímání mohou být zajištěna pouze dotazováním zákazníků. V této části se rovněž přezkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní dosahované výsledky a trendy, nebo zda je porovnává s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných excelentních organizací. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

26 - 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?



27 - 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

7. Pracovníci – výsledky

Tato část přezkoumává trendy a úroveň spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, které lze zjistit formou různých průzkumů, od zájmových skupin, z rozhovorů apod., tak na interní měřítka výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Tato část se dotazuje, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací. Stejně jako v případě předchozí části jsou interní měřítka organizace provozními ukazateli výkonnosti, které pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků nebo budou predikovat jejich trendy, zatímco skutečná vnímání je možné zjistit pouze dotazováním zaměstnanců. Organizace rovněž potřebuje zjistit souvislost spokojenosti pracovníků a dosažených výsledků, které se měří. Logickým výkladem této části je, že organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úroveň, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

| | D | C | B | A |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 34 - 1) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úroveň uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35 - 2) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36 - 3) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37 - 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38 - 5) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Dosud nezahájeno | Určitý pokrok | Podstatný pokrok | Zcela dosaženo |

8. Společnost – výsledky

V této části se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se úrovně činností organizace jako dobrého souseda, ochránce neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů a organizace, která snižuje znečišťování svého okolí. Rovněž se dotýká nepřímého vlivu organizace na společnost prostřednictvím trendů a výsledků dobročinných darů a akcí, podporou zdravotnictví, školství, vzdělávacích činností nebo sportu, prosazováním místních zájmů v regionu a převzetím vůdčí role v profesních činnostech formou akčních skupin a profesních/obchodních svazů. V této části se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory okolí a společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena. Stejně jako v předchozí části je požadováno porovnání s jinými organizacemi v regionu nebo celé společnosti.

Poznámka:

V této části se vyhledávají výsledky činností prováděné organizací mimo její zákonné a legislativní odpovědnosti a nad rámec a běžné obchodní činnosti organizace s jejími zákazníky a partnery.

| | D | C | B | A |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 39 - 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40 - 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41 - 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42 - 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43 - 5) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Dosud nezahájeno | Určitý pokrok | Podstatný pokrok | Zcela dosaženo |

9. Klíčové výsledky

V této části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace a to finanční i nefinanční. Nejprve se hodnotí klíčové provozní výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty, např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrat z prodeje, výnosnost vložených investic atd. Poté se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů, inovace, neplánované modifikace atd. V závěru se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace, např. informační technologie, bezpečnost, finance, kontroling, administrativa atd. Stejně jako v jiných částech, i v této části se přezkoumává, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s externími podobnými organizacemi nebo s benchmarky. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

| | D | C | B | A |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 44 - 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45 - 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46 - 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47 - 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48 - 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49 - 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50 - 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Dosud nezahájeno | Určitý pokrok | Podstatný pokrok | Zcela dosaženo |

3.2 Bodové hodnocení části „Předpoklady“

Vedení

| | | | | | |
|----------------------|---|----|-----------|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 5 = | | | % úspěchu | | |

Strategie

| | | | | | |
|----------------------|---|----|-----------|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 5 = | | | % úspěchu | | |

Pracovníci

| | | | | | |
|----------------------|---|----|-----------|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 5 = | | | % úspěchu | | |

Partnerství a zdroje

| | | | | | |
|----------------------|---|----|-----------|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 5 = | | | % úspěchu | | |

Procesy, produkty a služby

| | | | | | |
|----------------------|---|----|-----------|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 5 = | | | % úspěchu | | |

3.3 Bodové hodnocení části „Výsledky“

Zákazníci – výsledky

| | | | | | |
|----------------------|---|-----------|----|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 8 = | | % úspěchu | | | |

Pracovníci – výsledky

| | | | | | |
|----------------------|---|-----------|----|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 5 = | | % úspěchu | | | |

Společnost – výsledky

| | | | | | |
|----------------------|---|-----------|----|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 5 = | | % úspěchu | | | |

Klíčové výsledky

| | | | | | |
|----------------------|---|-----------|----|-----|----------|
| Počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 7 = | | % úspěchu | | | |

3.4 Profil organizace

| Zaznamenejte počet provedených zaškrtnutí | D | C | B | A | % úspěchu (z předchozích listů) |
|---|---|-----------------------------|----|-----|---------------------------------|
| Vedení | | | | | |
| Strategie | | | | | |
| Pracovníci | | | | | |
| Partnerství a zdroje | | | | | |
| Procesy, výrobky a služby | | | | | |
| Zákazníci - výsledky | | | | | |
| Pracovníci - výsledky | | | | | |
| Společnost - výsledky | | | | | |
| Klíčové výsledky | | | | | |
| Celkový počet zaškrtnutí (a) | | | | | |
| Faktor (b) | 0 | 33 | 67 | 100 | |
| Hodnota (a x b) | + | + | + | | = Celkem |
| Celkem : 50 = | | % úspěchu organizace | | | |

Vaše pozice na stupnici podnikatelské excelence je – (doplňte údaj % úspěchu organizace)

3.5 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

(o získání ocenění v modelu START)

1. UCHAZEČ

Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro jakoukoliv organizaci zabývající se výrobou nebo poskytováním služeb, která působí v České republice případně pro jejich samostatné divize, závody, provozy, provozovny apod.

Hodnocení (posuzování) organizací podle modelu START Národní ceny kvality se řídí ustanoveními Uživatelské příručky (část 1).

Podrobné informace o tomto modelu jsou uvedeny v této publikaci, dále pak na www.npj.cz, www.csq.cz, www.scj-cr.cz.

2. POSTUP PRO PŘEDKLÁDÁNÍ PŘIHLÁŠKY

2.1 Přihláška (uchazeč)

Model START Národní ceny kvality je programem průběžným. Zájemce (uchazeč) se do něho může přihlásit kdykoli v průběhu roku. Vzor přihlášky je součástí této publikace, přihláška je ke stažení na stránkách Sdružení pro oceňování kvality (SOK), případně si ji uchazeč může vyžádat na sekretariátu SOK.

Adresa pro přihlášení: Sdružení pro oceňování kvality (SOK)
Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1
Sídlo: Smetanovo nábřeží 195, Praha 1
Tel.: 221 082 236-7
www.scj-cr.cz, email: cena@scj-cr.cz

2.2 Registrace přihlášky

SOK registruje přihlášku. O registraci informuje uchazeče, současně mu zaslá elektronicky Uživatelskou příručku, dotazník a daňový doklad na zaplacení poplatku za hodnocení. Uživatelská příručka v tištěné podobě je k dispozici v Národním informačním středisku podpory kvality (www.npj.cz).

Poplatek za hodnocení se skládá z režijních nákladů SOK a nákladů na činnost ověřovatele. Neměl by překročit 20 000 Kč.

Po zaplacení poplatku za hodnocení se uchazeč stává účastníkem programu dle modelu START.

3. POSTUP OVĚŘOVÁNÍ

3.1 Po provedeném sebehodnocení (doporučení viz bod 3 Uživatelské příručky) zaslá uchazeč na adresu Sdružení pro oceňování kvality vyplněný dotazník v počtu 2 výtisků (plus jednou v elektronické podobě). Jeden výtisk dotazníku musí být podepsán statutárním zástupcem uchazeče, jeho podpis je potvrzením, že veškeré informace obsažené v dotazníku uchazeče odpovídají skutečnosti, a že byly splněny veškeré požadavky.

Dotazník musí být vyplněn v plném rozsahu, tedy včetně bodového hodnocení a profilu organizace.

3.2 SOK postoupí dotazník ověřovateli, kterého samo jmenuje, nebo certifikačnímu orgánu, který je pro tuto činnost na základě smlouvy se SOK autorizován a který pověří funkcí ověřovatele některého ze svých vyškolených auditorů. Ověřovatel posoudí, na základě informací získaných u uchazeče (návštěva na místě apod.), zda údaje v dotazníku odpovídají skutečnosti.

3.3 Ověřovatel zasílá Dotazník zpět do SOK (nebo certifikačnímu orgánu) Za částí 3.4 dotazníku (profil organizace) uvede ručně svoje případné poznámky. Ve „Zprávě ověřovatele o posouzení organizace v modelu START“ (část 5 této publikace), kterou zasílá spolu s Dotazníkem rovněž SOK (nebo certifikačnímu orgánu) uvede, zda uchazeč splnil podmínky pro kladné hodnocení v modelu START či nikoliv. Certifikační orgán postoupí tyto dokumenty následně také SOK.

3.4 SOK ověří všechny náležitosti zprávy ověřovatele. Pokud zjistí nedostatky, kontaktuje příslušného ověřovatele a požádá o jeho stanovisko. Na základě tohoto jednání rozhodne o udělení Osvědčení.

3.5 V případě splnění požadavků modelu START a po zaplacení poplatku za hodnocení vystaví SOK příslušné osvědčení (vzor viz příloha č. 2) a dohodne s uchazečem jeho předání.



Sdružení pro oceňování kvality, Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1
Sídlo: Smetanovo nábřeží 195, Praha 1
Tel.: 221 082 236-7, www.scj-cr.cz, email: cena@scj-cr.cz

ZPRÁVA OVĚŘOVATELE O POSOUZENÍ ORGANIZACE V MODELU START

Organizace (uchazeč):

Sídlo organizace:

Datum ověření sebehodnotící zprávy (dotazníku) uchazeče:

Výsledek posouzení sebehodnotící zprávy:

dotazník vyplněn ve všech částech: ano ne

Bodové hodnocení provedeno: ano ne

Bodování odpovídá zjištěným skutečnostem: ano ne

Profil organizace zpracován: ano ne

Silné stránky a oblasti pro zlepšování:
(jsou zpracovány?) ano ne

Celkové hodnocení:

Uchazeč splnil / nesplnil požadavky modelu START.*

Datum:

Ověřovatel:

* Nehodící se škrtněte

PŘÍLOHA č. 1 – Vzor přihlášky



Rada kvality ČR
Sdružení pro oceňování kvality

PŘIHLÁŠKA Národní cena kvality ČR podnikatelský sektor Model START 2010

Obchodní jméno:

Sídlo právnické osoby (místo podnikání fyzické osoby):

Obor působnosti:

Počet zaměstnanců:

Název části organizace přihlášené do programu START 2010:

Počet zaměstnanců:

Jméno: Statutární zástupce
Funkce:

Zmocněnec pro jednání, která se týkají programu START Ceny

Jméno:
Funkce:
Kontaktní adresa:
tel.:
e-mail:

fax:

IČ:

DIČ:

A. PROHLÁŠENÍ

Přihlašujeme do programu Národní ceny kvality ČR – podnikatelský sektor – model START 2010 naši organizaci (případně část organizace) uvedenou v této přihlášce. K přihlášce přikládáme kopii dokladu o registraci naší organizace v ČR. Prohlašujeme, že nám jsou známy podmínky účasti v programu uvedené v Uživatelské příručce a souvisejících dokumentech.

datum

podpis odpovědného zástupce, razítko

B. ZÁZNAMY SOK:



NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

Národní cena kvality ČR – Model START

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko podpory kvality,
Novotného lávka 5, Praha 1,
tel.: 221 082 636, www.npj.cz,
jako svou 76. publikaci.

Náklad: 600 výtisků

Počet stran: 40

Vydání první, prosinec 2009

Vazba V1

Grafický návrh obálky: KG atelier

Tisk: TISKAP s.r.o.

© Národní informační středisko podpory kvality

ISBN 978-80-02-02197-1