

## Model Excellence **EFQM**

***„Být dobrý v čemkoli je dobré.“  
Máme na to?***

**Příklad dobré praxe**  
**Krajský úřad Královéhradeckého kraje**

**Libor Košťál, vedoucí odboru kancelář ředitelky**



# Proč jsme chtěli model excellence EFQM ?

Pocit ponížení a urážky

Jak vypadá model excellence ?

Základní koncepce – kritéria – logika Radar

# Základní koncepce modelu excellence

Vyjadřují principy, které jsou základem pro dosahování trvale udržitelné excellence.

Obr. níže Základní koncepce excellence

## Kritéria modelu excellence EFQM

*Dívat se na život realisticky, se vám v budoucnu může hodit (J.Suchý)*

Popisují **příklady typického chování v excelentní organizaci**

- **Kritická analýza nebo**



- Obr. Diagram modelu excellence EFQM

# Logika RADAR

Hodnotící rámec a nástroj řízení, poskytuje strukturovaný přístup k zjišťování výkonnosti.

**Přístup** (Co a jak se dělá?).

**Aplikace přístupů** (Kde všude jsou uplatňovány?)

**Hodnocení a zdokonalování P+A** (Jak se hodnotí, že fungují a jak se zdokonalují?)

**Požadované výsledky** (Jejich důkazy)

- Obr. níže : Logika RADAR

# Nestačí půl plynu, polovičitost



# Stav **ne**angažovanosti zaměstnanců ČR 2013



# 13 let kvality a excellence na Krajském úřadu Královéhradeckého kraje

2004-2011 CAF

2013 **Start Plus EFQM**

**2015** excellence EFQM

## Ocenění:

2004,2005,2007 - za kvalitu udělované MV ČR

2007,2008,2009,2011,**2013**,**2015**Národní ceny kvality ČR



NÁRODNÍ  
CENA KVALITY  
ČESKÉ REPUBLIKY

**Další modely** - **BSC**, **strategické řízení dle konceptu BIBS od 2010**,  
**benchlearning** a **benchmarking** od 2005, **IPMA**, **procesní řízení**

**Další ocenění** – **1x Česká inovace** a **1x Inovace od MV ČR** (využívání práce z  
domu), **cca 10x Úřad půl na půl**, **manažer roku 2014**, **3x Přátelské  
místo**,...atd.

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY



NÁRODNÍ  
CENA KVALITY  
ČESKÉ REPUBLIKY

VEŘEJNÝ SEKTOR  
program EXCELENCE

PERSPEKTIVNÍ ORGANIZACE

2015

Královehradecký kraj,  
Krajský úřad  
Královehradeckého kraje

  
předseda jury  
Národní ceny kvality České republiky



  
předseda  
Rady kvality České republiky

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY



NÁRODNÍ  
CENA KVALITY  
ČESKÉ REPUBLIKY

VEŘEJNÝ SEKTOR  
model START PLUS

ÚSPĚŠNÁ ORGANIZACE

Královéhradecký kraj  
Krajský úřad Královéhradeckého kraje

Hradec Králové

2013

Platnost do: 31. 12. 2016

  
předseda jury programu  
Národní ceny kvality České republiky



  
předseda  
Rady kvality České republiky

NÁRODNÍ KOMISE UDĚLUJE  
NATIONAL SURVEY COMMITTEE AWARDS IS

*JUDr. Ivaně Křečkové*



ČESTNÝ TITUL

FINALISTA SOUTĚŽE  
MANAŽER ROKU  
2014

HONOURABLE TITLE  
FINALIST OF  
MANAGER OF THE YEAR'S CONTEST 2014

*[Signature]*  
PŘEDSEDA ŘÍDÍCÍHO VÝBORU SOUTĚŽE  
CHAIRMAN OF STEERING COMMITTEE

MR  
MANAŽER ROKU

23. 4. 2015

*[Signature]*  
PŘEDSEDA NÁRODNÍ KOMISE SOUTĚŽE  
CHAIRMAN OF NATIONAL COMMITTEE

SOUTĚŽ ČESKÁ INOVACE 2014

česká inovace

**FINALISTA**  
kategorie  
**INOVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**  
**PRÁCE Z DOMU**  
Královehradecký kraj, veřejnoprávní korporace

*[Signature]*  
Ing. DAVID VRBA  
předseda správní rady  
Česká inovace o. p. s.

dne 24. 2. 2015

*[Signature]*  
Prof. Ing. VLADIMÍR MAŘÍK, DrSc.  
předseda hlavní poroty  
soutěže Česká inovace

Generální partneři

Hlavní partneři

Mediační partneři



# Strategický rámec rozvoje veřejné správy do r. 2020

- **Specifický cíl 1.3 Rozšíření metod kvality ve veřejné správě**
- tvorba analýzy využívání metod kvality ve veřejné správě,
- zpracování metodiky zavádění řízení kvality do správních úřadů,
- implementace metodik řízení kvality ve správních úřadech,
- realizace školení v oblasti řízení kvality pro zaměstnance správních úřadů a státní zaměstnance,
- metodická podpora řízení kvality na úrovni územních samosprávných celků,
- uplatňování Metodiky přípravy veřejných strategií a její zavádění do praxe,
- rozvoj systémů a nástrojů strategické práce ve veřejné správě,
- provedení analýz strategické dokumentace, hierarchizace systému strategií a dalších aktivit pro zkvalitňování strategické práce.

# Historie podpory kvality

- **Usnesení Vlády ČR č. 458/2000** - jedním z úkolů Národní politiky podpory jakosti je zvyšování kvality práce ve VS. Realizuje Rada ČR pro jakost, pilotní projekty - **ISO** (Vsetín) a **EFQM-vyhodnoceno jako „náročné“**.
- **Jednodušší nástroj = CAF.**
- MV ČR předložilo Radě vlády ČR pro jakost projekt podpory CAF v územní VS, aby **heslo 21. století jako století kvality konkrétní podobu ve změnách ke zvýšení kvality a výkonnosti**.
- 2003 CAF pilotně na KU Libereckého a Olomouckého kraje
- 2004 rozšiřován na další úřady – Královéhradecký KU
- 2004 a 2005 pilotně **BSC** ve Vsetíně
- 2005 -2014 konference kvality ve VS (2-3 dny, dnes...)

# Pohled zpět

## „Dělat správné věci správně“

- podpora kvality veřejné správy od 2000
- narození modelu CAF... ISO, BSC, ....pilotní spuštění a rozšiřování

*Být provozně dokonalý není totéž jako mít silnou strategii, která nás odliší od konkurentů.*

*Neexistuje univerzální strategie úspěchu...ani model.*

# Proč model excellence ? Máme na to ... i odvahu? ....**nestačí být lepší ...!?**

- **Excelentní** organizace dosahují a **trvale** udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo **překračující očekávání všech** svých zainteresovaných stran.
- **Ekonomická teorie - osobami nejvyšší důležitosti jsou majitelé a veškeré dění v podniku je zaměřeno na tvorbu hodnoty právě pro ně.**
- **Předpoklad excellence** – **organizace** (lidé, vedení) respektuje **10 principů** udržitelného a společensky odpovědného **chování** Global Compact OSN. Chovají se dle nich **bez ohledu na to, zda je to jejich právní povinnost.**

# Předpoklady zavádění kvality

- Lidé, kteří chtějí řídit kvalitu organizace  
(deklarují např. formou usnesení X !!! papír snese všechno)
- Lidé, kteří umějí zavádět kvalitu a mohou to beztrestně dělat
- Čas a peníze pro lidi, členy PT,...(hodí se i podpora nejvyššího vedení)

# Zkušenosti a doporučení

- Složení členů týmu (aktivní přístup je nezbytný 9+1)
- Vyškolení členů týmu ( 3 + 2 dny)
- Stabilita týmu (máme 6 stejných od r. 2004)
- Zpracování hodnotící zprávy týmem pro její finalizaci (5-10 dnů)
- Finalizace mimo prostory úřadu za účasti konzultanta/poradce (2-3 dny)
- Součinnost hodnotitelům (2-3 dny, 2 až x osob, dle požadavku hodnotitelů)
- Ocenění práce týmu – včetně finančního
- Zveřejnění práce týmu (na intranetu)

# Přínosy a zápory řízení kvality



NÁRODNÍ  
CENA KVALITY  
ČESKÉ REPUBLIKY

Prestiž organizace, respekt zaměstnancům

- Rozvoj a kvalita lidí-odbornost, kompetence
- Znalosti a zkušenosti z opakovaných implementací metod řízení kvality, plnění cílů
- Získání manuálu –změna chování může přinést výjimečnost X lidé přeceňují knihy
- Zlepšení poskytování služeb zákaznickým skupinám naplňováním strat. cílů (akční plán)
- Implementace vize, strategického řízení, procesního řízení, projektového řízení, řízení lidských zdrojů, sladování rodinného a pracovního života, výzkumy spokojenosti,...ekonomické výsledky, lepší hodnocení od občanů, zákazníků
- Peníze

Naplňování vize, strategických cílů, jejich každoroční aktualizace s vlastníky

Písemné důkazy rušení a oddalování cílů,...jejich snižování,... ohrožování angažovanosti zaměstnanců, firemní kultury.

# Závěr

- **Metoda** je leckdy stavěna výše než účel či princip  
**(dělat správné věci je důležitější, než dělat věci správně)** - **vybrat vhodnou.**
- **Zájmy často** v organizační politice vítězí **nad hodnotami x excellence**
- Zavádění metod je někdy podporováno ( i finančně) více než dosahování cílů (odpovědnost, udržitelnost, BSC, **CAF**, EFQM, ISO, procesní řízení, projektové řízení, ...)
- **Hodnotitelé mají metody plnou hlavu** 😊

Talmud, Hilel:

*„Dobrý čin je takový, který přispívá ke zlepšení světa.“*

*Každodenní vylepšování sebe a svého okolí.*

# Děkuji za pozornost

Libor Košťál

Vedoucí odboru kancelář ředitelky

Krajský úřad Královéhradeckého kraje

[lkostal@kr-kralovehradecky.cz](mailto:lkostal@kr-kralovehradecky.cz)

495 817 299 (304)

*„Přejeme si, aby jméno našeho úřadu evokovalo v lidech další slovo, pokud možno příznivé. Víme, že nestačí se nepřetržitým zlepšováním služeb a zvyšováním kvality jen chlubit.“*