



Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání

Resumé procesní analýzy, návrhy opatření ke zlepšení

v rámci výzvy 03_15_031 Budování kapacit a profesionalizace NNO

Zpracovatel:

listopad - prosinec 2015, předáno 21. 12. 2015

IDOL, s.r.o.

Velkostranní 650/21, 712 00 Ostrava - Muglinov

IČ: 62305719

DIČ: CZ 62305719

PhDr. Marek Schneider, Ph.D.
jednatel IDOL, s.r.o.



Obsah

1. Strategie organizace, posláním.....	3
Příležitosti - doporučení.....	3
Další příležitosti - doporučení	4
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	4
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	4
2. Financování, fundraising	6
Příležitosti - doporučení.....	6
Další příležitosti - doporučení	6
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	6
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	6
3. Lidské zdroje	8
Příležitosti - doporučení.....	8
Výběr, přijímání a řízení zaměstnanců	8
Vedení zaměstnanců	8
Hodnocení zaměstnanců, včetně externích lektorů	8
Motivování zaměstnanců	8
Rozvoj, vzdělávání	9
Odměňování	9
Uvolňování, propouštění, odchody zaměstnanců	9
Další příležitosti - doporučení	10
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	10
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	11
4. Marketing a PR	12
Příležitosti - doporučení.....	12
Vizuální identita	12
Komunikace v rámci public relations (PR).....	12
Definice hlavních cílových (zájmových) skupin.....	13
Další příležitosti - doporučení	13
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	13
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	13
5. Kvalita služeb/produktů	15

1. Strategie organizace, poslání

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

- ❖ Na základě týmové spolupráce, co nejširší diskuze a principů projektového řízení zpracovat Vizi a základní strategické cíle.
- ❖ Dále definovat Poslání organizace vycházející z hodnot, které chce vedení Centra AVDV uplatňovat při realizaci svých aktivit. Hodnoty by mohly zároveň tvořit základ pro vypracování Etického kodexu zaměstnanců, který by byl pravidelně přezkoumáván - u kmenových pracovníků i externích spolupracovníků.
- ❖ Definovat cílové skupiny a „stakeholders“ - interní a externí klienty (klient a jeho okolí, zaměstnanci, organizace, podnikatelé ...). Zpracovat strategii řízení vztahů s těmito cílovými skupinami a způsoby měření jejich potřeb, zájmů a spokojenosti s poskytovanými službami.
- ❖ Strategické cíle dále rozpracovat do konkrétních (operativních) cílů a úkolů metodou SMART. Naplňování plánu sledovat, vyhodnocovat a především realizovat na principech týmové spolupráce napříč organizací a základech projektového řízení. Takto vytvořený systém využít k implementaci základního modelu řízení podle cílů (MBO), který bude mít vazbu na účinnější systém odměňování.
- ❖ Doporučujeme také na platformě IT zvážit zavedení systému evidence cílů a úkolů, který by integroval stávající postupy a umožňoval jejich měření a vyhodnocování na všech úrovních organizační struktury. Měření a vyhodnocování je základem pro změnu systému odměňování, o kterém se zmíníme dále v textu zprávy.

Cílem zpracování Strategického plánu by mělo být zkvalitnění a zefektivnění plánování, včetně systému průběžného hodnocení plnění prioritních opatření na dané období.

- ❖ Proces tvorby Strategického plánu by se měl opírat ve své analytické části o co největší spektrum reálných dat a informací získaných, jak ze statistických zdrojů, tak mezi cílovými skupinami.
- ❖ V rámci návrhové části, tedy při samotné tvorbě Strategického plánu, by mohly být využity inovativní přístupy, např. celá tvorba SP by mohla být realizována na základě 7 krokového modelu strategického plánování:
 - o (1) Správná komunikace, sdílení strategie a respektování principů strategického řízení.
 - o (2) Přijetí rozhodnutí o uplatnění strategického řízení a vytvoření podmínek pro jeho realizaci.
 - o (3) Provedení analýzy (analytická část plánu).
 - o (4) Plánování strategie - návrhové části plánu (vize, cílů, indikátorů, finančních a časových rámců, odpovědností), a to jak pro dlouhodobý plán, tak pro akční plány.
 - o (5) Vytvoření systému strategického řízení (zavedení implementačních pravidel).
 - o (6) Realizace strategického plánu, kontrola, jeho hodnocení.

- o (7) Ověření trvalého zavedení (projektů, investic, aktivit atd.) a změny plánu.
- ❖ Dále by měl být dle našeho názoru uplatněn model trojimperativu, tzn. definování tří dimenzí každého návrhu v ose CO = cílový stav + jak = DÍLČÍ INDIKÁTOR; KDO = ZODPOVĚDNOST; ZDROJ = FINANCE ORGANIZACE.
- ❖ Výstupem práce by tak měly být prioritní oblasti a opatření, pro která budou nastavena kritéria měřitelnosti, včetně stanovení vlastníků a odpovědnosti za monitoring a naplňování. Tím budou nastaveny předpoklady k systematické a dlouhodobé práci na plnění strategického plánu organizace.
- ❖ Zároveň by měla být nastavena pravidla práce do budoucna v podobě navržení systému evaluace prioritních oblastí, opatření i jednotlivých aktivit a systému tvorby tzv. Akčních plánů, tedy detailnějších harmonogramů činností na konkrétní roky v rámci období, pro které bude Strategický plán zpracován, tedy pravděpodobně 2016 až 2020.
- ❖ Tvorba Strategického plánu by měly být následně do budoucna zaměřena na systematickou komunikaci s klíčovými cílovými skupinami, zejména zaměstnanci organizace.

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci operativního „každodenního“ řízení doporučujeme přezkoumat a případně upravit stávající směrnice, dále vytvořit směrnice zaměřené na ekonomickou, účetní a kontrolní část provozu organizace.
- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Pro úspěšné zavedení Strategického plánu doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Poslání, vize
- ❖ Strategické plánování a řízení podle cílů (MBO)
- ❖ Leadership a firemní kultura
- ❖ Řízení změny a efektivní dosahování cílů
- ❖ Controlling a reporting, strategické a zákaznické procesy
- ❖ Odborné vzdělávání v oblastech ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.

Celková koncepce tvorby i struktury Strategického plánu by mohla být nastavena a realizována dle následujících obrázků, ve kterých jsou naznačeny i jednotlivé fáze tvorby Strategie.

Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Vytvořený strategický plán (ano x ne)

- ❖ Počet jednotlivých aktivit ve Strategickém plánu vs. jejich finanční objem
- ❖ Pravidelná evaluace Strategického plánu dle metrik (indikátorů) k jednotlivým definovaným aktivitám: splněno, probíhá, nesplněno (minimálně 2x ročně)
- ❖ Pravidelná evaluace Strategického plánu dle finančního objemu aktivit: splněno, probíhá, nesplněno (minimálně 2x ročně)
- ❖ Počet porad k plnění a aktualizaci Strategického plánu (minimálně 2x ročně)
- ❖ Počet aktualizací Strategického plánu za rok
- ❖ Na základě nově vytvořeného Strategického plánu lepší zpětná vazba od zaměstnanců i externích spolupracovníků k oblastem řízení, komunikace, spolupráce, předávání informací, možnostem ovlivňovat další směřování organizace

2. Financování, fundraising

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

- ❖ Do zpracované Vize a Strategického plánu zpracovat finanční prostředky nutné na dosažení jednotlivých aktivit a cílů.
- ❖ V rámci operativního „každodenního“ řízení doporučujeme vytvořit směrnice zaměřené na ekonomickou, účetní a kontrolní část provozu organizace.
- ❖ Nastavit finanční plán a zpracovat analýzu zdrojů financování (seznam všech aktuálních možných zdrojů k získávání finančních prostředků).
- ❖ Stanovení možných rizik v oblasti financování a opatření k jejich předcházení.
- ❖ Controlling, reporting a „benchmarking“ (vytvoření systému controllingu a reportingu s využitím údajů nově nastaveného vnitřního benchmarkingu).
- ❖ Nastavení systému případných společných projektů s firmami (vydefinování okruhů spolupráce).

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Pro úspěšné zavedení finančního řízení doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Řízení rizik
- ❖ Fundraising jako zdroj financí v NNO
- ❖ Tvorba podnikatelského plánu
- ❖ Controlling a reporting
- ❖ Benchmarking v oblasti sociálních služeb
- ❖ Tvorba rozpočtu dle metody ZBB (Zero Based Budgeting)
- ❖ Odborné vzdělávání v oblastech ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.

Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Nastavení systému rizik (ano x ne) a jeho pravidelné přezkoumávání - postupné dosahování nastavených hodnot v rámci pravidelné evaluace
- ❖ Dodržování ekonomických ukazatelů - dle nastavených kritérií controllingu a reportingu
- ❖ Vytvořený podnikatelský plán (ano x ne)
- ❖ Vytvořené směrnice k ekonomické, finanční a kontrolní oblasti fungování organizace

- ❖ Počet projektů spolufinancovaných z EU
- ❖ Zprávy z přezkumu hospodaření - hodnocení - výsledek
- ❖ Zprávy z kontrol zdravotních pojišťoven - výhrady
- ❖ Zprávy z kontrol OSSZ - výhrady
- ❖ Zprávy z kontrol finančních úřadů - výhrady
- ❖ Celková likvidita
- ❖ Saldo příjmů a výdajů rozpočtu - skutečnost v tis. Kč

3. Lidské zdroje

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

Výběr, přijímání a řízení zaměstnanců

- ❖ Zpracovat kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice, včetně lektorů.
- ❖ Přesně definovat nejen náplň práce dané pozice, ale také vymezit její charakter v návaznosti na požadované kompetence uchazečů.
- ❖ V rámci procesu výběrového řízení skutečně testovat vlastnosti, schopnosti a dovednosti klíčové pro úspěch na konkrétní pracovní pozici, zejména u externích lektorů. Při výběrových řízeních využít zkušeností a nejmodernějších postupů při výběru zaměstnanců (lektorů) ze soukromého sektoru jako jsou například Assessment centre.

Vedení zaměstnanců

- ❖ Celý přístup „vedení“ navázat na další z níže uvedených pilířů strategie, konkrétně na motivování, hodnocení a odměňování.
- ❖ Neopomínat důležité faktory kontroly, zpětné vazby a průběžné komunikace nad zadanými úkoly, potažmo celým pracovním procesem.
- ❖ Dále pracovat s maticí zastupitelnosti. Stanovit, kdy je doba nepřítomnosti konkrétního zaměstnance „neohrožující“ a po jaké době naopak lze narazit na lhůty či další problémy. Pro tyto případy mít připravený plán (i v podobě externího zastoupení).

Hodnocení zaměstnanců, včetně externích lektorů

- ❖ Zavést průběžnou zpětnou vazbu - hodnocení u všech zaměstnanců i lektorů vzhledem k jejich kvalitě, efektivitě, rychlosti, vstřícnosti, vztahům na pracovišti atd. a to v relativně krátkých intervalech - průběžně.
- ❖ Dále stanovit jednou za půl roku (jednou za rok) motivačně hodnotící rozhovory, zodpovědné osoby a jejich obsah - strukturu.
- ❖ V rámci motivačně hodnotících rozhovorů poskytnout zpětnou vazbu nejen k proběhlému období, ale také stanovit požadavky - rozvojové cíle na období následující (v návaznosti na kompetenční modely).
- ❖ Celý tento pilíř přímo provázat se systémem odměňování.

Motivování zaměstnanců

- ❖ V první fázi využít motivačního faktoru participace zaměstnanců a zapojit je do dalšího směřování organizace, tvorby vize, strategie, cílů apod.

- ❖ V rámci nejen strategie ŘLZ, ale i Strategického plánu systematicky pracovat na nastavení efektivní a otevřené komunikace, atmosféry důvěry a pozitivních lidských vztahů.
- ❖ Dále tento pilíř opřít o spravedlivý, transparentní a efektivní systém hodnocení a odměňování, který bude opřen o skutečné výsledky jednotlivých zaměstnanců, jejich rozvoj (kompetenční modely) apod.

Rozvoj, vzdělávání

- ❖ Na základě kompetenčních modelů stanovit požadovanou míru daných kompetencí na konkrétních pozicích jak u zaměstnanců, tak u lektorů, kteří realizují vzdělávání „koncových“ klientů.
- ❖ Na základě sebepoznání pracovníků - rozvojově zaměřených skupin, popřípadě hodnocení od kolegů, vedení (360° stupňová zpětná vazba) a vzhledem k výše stanoveným mírám požadovaného naplnění kompetencí stanovit individuální plány rozvoje.
- ❖ Proporcionálně u jednotlivých zaměstnanců rozložit zastoupení odborného vzdělávání a vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech (komunikace, jednání a vyjednávání, týmová spolupráce, vztah ke klientům, odolnost vůči zátěži a stresu, asertivita atd.) - platí částečně i pro externí lektory.
- ❖ Odborné vzdělávání by pak vzhledem k vykonávaným činnostem i rozvoji aktivit Centra AVDV mělo být v první fázi zaměřeno na „provozní“ témata - oblast ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.

Odměňování

- ❖ Stanovit pevně daný, transparentní a spravedlivý systém odměňování ve vazbě na předem daná kritéria.
- ❖ Oceňovat nejen odbornost, ale také další faktory, jako je přístup ke klientům, vztahy na pracovišti apod.
- ❖ Stanovit, kdy a za jakých podmínek se mění výše platu a „co“ je důvodem k mimořádné odměně.

Uvolňování, propouštění, odchody zaměstnanců

- ❖ Zajistit databázi možných zástupů za mateřskou dovolenou, potažmo i možných uchazečů o trvale uvolněnou pozici.
- ❖ Odcházející zaměstnance „vytěžit“ o jejich zkušenosti, názory apod.
- ❖ Při odchodech do důchodu zjistit možnost využití pracovníka na zástupy (konkrétně určit, na jakých pozicích může daný zaměstnanec zastupovat).
- ❖ Se zaměstnanci na mateřské dovolené, v důchodu nebo i na jiných pracovištích dále udržovat kontakt formou například různých setkání.

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Celou strategii DOPORUČUJEME za účasti všech zaměstnanců a vedení doplnit o konkrétní data plnění operativních cílů, zodpovědné osoby, potažmo i o další návrhy na doplnění nebo specifikaci návrhů - cílů stávajících.

V počátcích implementace strategie ŘLZ do každodenní praxe JE NUTNÉ ji podrobit diskuzi a pravidelně v nepříliš dlouhých intervalech (porada vedení 1x za měsíc, setkání se zaměstnanci 1x za měsíc) se k ní vrátet.

V rámci výše uvedených bodů dále DOPORUČUJEME zavést takzvané strategické porady pouze vedení, vedení a všech zaměstnanců a workshopy pro zaměstnance (bez účasti vedení), kde se bude se strategií Řízení lidských zdrojů nejen nadále pracovat (na všech úrovních hierarchie organizace) a strategie bude „ožít“, ale bude i provázána s dalšími strategiemi - přístupy, které BY BYLO VHODNÉ doplnit.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Pro úspěšné zavedení řízení lidských zdrojů doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním například na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Odborné vzdělávání v oblastech ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.
- ❖ Moderní přístupy k řízení lidských zdrojů, strategie řízení lidských zdrojů
- ❖ Role manažera a jak je úspěšně naplnit
- ❖ Hodnocení zaměstnanců, vedení motivačně hodnotícího rozhovoru, umění zpětné vazby
- ❖ Týmová spolupráce
- ❖ Vedení porad
- ❖ Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- ❖ Motivování a vedení druhých
- ❖ Typologie osobnosti a sebepoznání - základ pro rozvoj komunikačních dovedností
- ❖ Vyjednávání a řešení konfliktů
- ❖ Zvládání obtížných situací v komunikaci
- ❖ Stres management a time management
- ❖ Prezentační a lektorské dovednosti
- ❖ Efektivní facilitace
- ❖ Práce se skupinou
- ❖ Úvod do supervize

Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Nastavení cílové hodnoty v oblasti spokojenosti zaměstnanců, lektorů, klientů, pravidelné měření a dosahování cílové hodnoty formou dotazníkového šetření
- ❖ Koeficient nemocnosti (před a po zavedení opatření)
- ❖ Koeficient fluktuace (před a po zavedení opatření)
- ❖ Stížnosti zaměstnanců - počet (před a po zavedení opatření)
- ❖ Účast na doporučených školeních - celkový počet realizovaných školení
- ❖ Nastavení systému motivačních a hodnotících rozhovorů (ano x ne)
- ❖ Zpracování kompetenčních modelů pro jednotlivé pracovní pozice a jejich propojení na vzdělávání pracovníků (ano x ne)
- ❖ Cílová hodnota u kompetenčních modelů na jednotlivé pracovní pozice a pravidelné poměrování úrovně jednotlivých zaměstnanců - postupné přibližování úrovní schopností zaměstnanců k nastavené hodnotě
- ❖ Počet stanovených cílů v rámci motivačních rozhovorů a jejich plnění
- ❖ Zlepšující se zpětná vazba od zaměstnanců i externích spolupracovníků k oblastem řízení, komunikace, spolupráce, předávání informací, možnostem ovlivňovat další směřování organizace

4. Marketing a PR

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

Zpracovat návrh marketingové a komunikační strategie, který by měl obsahovat základní oblasti:

- ❖ Definice poslání - proč vůbec Centrum AVDV působí na trhu, co chce svým klientům přinášet, jaký užitek, přínos, jakou výhodu.
- ❖ Vizuální identita (=jednotný grafický manuál).
- ❖ Komunikace v rámci public relations (PR).
- ❖ Definice hlavních cílových (zájmových) skupin a stanovení toho jak, co a jak často budeme hlavním cílovým skupinám sdělovat.
- ❖ Marketingový mix („produkt“, cena, distribuce, propagace) ve vazbě na určené cílové skupiny.
- ❖ Analýza konkurence a využití jejich silných stránek pro vlastní využití.

Při zpracování návrhu marketingové a komunikační strategie doporučujeme využít některý z modelů, například:

- ❖ model AIDA (Attention - upoutat pozornost; Interest - vzbudit zájem o informace a službu či „produkt“; Desire - vytvoření touhy, přání, rozhodnutí vlastnit službu či „produkt“; Action - výzva k akci)
- ❖ Model DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results) - hierarchický model efektů, obvykle se používá jako rámec k definování komunikačních cílů. Podle tohoto modelu vzniká během komunikačního procesu devět efektů (potřeba dané kategorie; povědomí o značce; znalost značky; postoj ke značce; záměr koupit značku; pomoc při nákupu; nákup; spokojenost; loajalita ke značce)

Vizuální identita

- ❖ zpracovat kompletní grafický manuál, včetně používaných typů písem, prezentací, e-mailů atd., navázat na to co je již hotovo,
- ❖ určit používání loga na hlavičkových papírech, dokumentech, vizitkách, www stránkách, materiálech atd.,
- ❖ graficky zpracovat Vizi a Strategii (vytvořené v rámci aktivity 1 projektu „Strategie organizace, poslání“) pro účely komunikace - letáky, www stránky atd.

Komunikace v rámci public relations (PR)

Určit možnosti (náklady, dosah, efektivita) komunikace:

- ❖ na www stránkách,
- ❖ na sociálních sítích,
- ❖ přes dokumenty jako např. vizitky, hlavičkový papír apod.,

- ❖ v médiích (rozhas, regionální tisk),
- ❖ v letácích, v informacích pro odbornou i laickou veřejnost, pro definované cílové skupiny,
- ❖ s cílovými skupinami, např. formou dotazníkových šetření a anket spokojenosti, potřeb a názorů a reakcí na ně. Určit systém a pravidelnost.

Definice hlavních cílových (zájmových) skupin

V rámci komunikace nabízených služeb a způsobu komunikace s klienty:

- ❖ informovat o činnostech organizace,
- ❖ zjistit potřeby a očekávání klientů,
- ❖ využívat např. sociální sítě jako prostředek pro sdílení informací,
- ❖ v rámci komunikace uvnitř organizace zajistit, aby všichni zaměstnanci měli alespoň základní povědomí o činnostech druhých tak, aby dokázali poradit klientům.

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Úspěšné zavedení efektivní marketingové komunikace doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním například na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Komunikace s médii a dobré jméno organizace
- ❖ Prezentační dovednosti
- ❖ Marketingový mix v prostředí sociálních služeb
- ❖ Moderní nástroje marketingu a jejich využití
- ❖ Měření účinnosti komunikačních nástrojů

Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Nastavená Vizuální identita (ano x ne)
- ❖ Nastavení systému zpětné vazby od klientů, pravidelné zjišťování názorů klientů a postupné zlepšování
- ❖ Náklady vs. efektivita (zacílení, dosah) používaných marketingových nástrojů
- ❖ Nárůst počtu klientů
- ❖ Nárůst počtu návštěvníků webových stránek a na sociálních sítích
- ❖ Nárůst počtu článků v médiích
- ❖ Počet distribuovaných letáků a newsletterů

- ❖ Počet tiskových zpráv
- ❖ Počet ocenění

5. Kvalita služeb/produktů

Nerelevantní.

Kvalita produktů, respektive služeb bude řešena nepřímo v rámci předchozích bodů a kapitol.