



# SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC

## — CAF 2006 —

40

..... PUBLIKAČNÍ ŘADA NÁRODNÍ POLITIKY PODPORY JAKOSTI .....

PRŮVODCE ŘÍZENÍM JAKOSTI

---

**Společný hodnoticí rámec  
(Model CAF)**

**ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE  
POMOCÍ SEBEHODNOCENÍ**

CAF 2006

*Originální dokument, září 2006  
České vydání leden 2007*

---

---

# Společný hodnoticí rámec CAF 2006

Tato publikace byla vypracována s cílem aktualizovat Společný hodnoticí rámec, verzi z roku 2002. Nová verze roku 2006 byla představena pod názvem **The Common Assessment Framework – Improving an organisation through self-assessment, CAF 2006** na čtvrté konferenci o kvalitě ve veřejné správě zemích EU, která se konala ve dnech 27. – 29. září 2006 ve finském Tampere.

Anglickou originální verzi ve formátu PDF lze stáhnout z webové stránky EIPA na adrese: [http://www.eipa.eu/CAF/CAF\\_2006/Brochures/English\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/CAF/CAF_2006/Brochures/English_2006.pdf)

Česká verze je zveřejněna na webové stránce Národního informačního střediska pro podporu jakosti: <http://www.npj.cz> a na webové stránce Ministerstva vnitra ČR <http://mvcr.cz>.

Otázky týkající se publikace lze získat na:

CAF Resource Centre  
P.O.Box 1229  
NL-6201BE Maastricht  
tel: +31 43 3296 317  
fax: + 31 43 3296 296  
**e-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)**

V České republice je možné zasílat dotazy na:

Národní informační středisko pro podporu jakosti  
Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1  
tel: +420 221 082 637  
fax: +420 221 082 229  
**e-mail: [info.npj@npj.cz](mailto:info.npj@npj.cz)**

Odbornou korekturu provedli:

Lubomír Baláš (Městský úřad Prostějov), Pavel Kajml (Ministerstvo vnitra ČR), Antonie Orálková (Městský úřad Prostějov), Milan Pražák (Česká obchodní inspekce ČR), Pavel Ryšánek (Rada ČR pro jakost), Veronika Soukupová (Česká společnost pro jakost), Štěpánka Steinbachová (Česká společnost pro jakost), Tomáš Zmeškal (Ministerstvo vnitra ČR).

Vydání: První, únor 2007, Praha

ISBN 978-80-02-01901-5

---

---

# Obsah

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	5
<b>ÚVOD</b> .....	7
<b>KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ</b> .....	15
Kritérium 1: <b>Vedení</b> .....	15
Kritérium 2: <b>Strategie a plánování</b> .....	19
Kritérium 3: <b>Zaměstnanci</b> .....	23
Kritérium 4: <b>Partnerství a zdroje</b> .....	27
Kritérium 5: <b>Procesy</b> .....	31
<b>KRITÉRIA VÝSEDKŮ</b> .....	35
Kritérium 6: <b>Občané/zákazníci – výsledky</b> .....	35
Kritérium 7: <b>Zaměstnanci – výsledky</b> .....	39
Kritérium 8: <b>Společnost – výsledky</b> .....	43
Kritérium 9: <b>Klíčové výsledky výkonnosti</b> .....	45
<b>BODOVÉ HODNOCENÍ CAF A PANELY HODNOCENÍ</b> .....	47
<b>DOPORUČENÍ PRO POSTUP APLIKACE MODELU CAF</b> .....	57
<b>BENCHLEARNING</b> .....	75
<b>SLOVNÍK POJMŮ</b> .....	81
<b>PŘÍLOHY</b> .....	95
Příloha č. 1 <b>Dodatek k postupu bodového hodnocení     „s jemným rozlišením“</b> .....	95
Příloha č. 2 <b>Analýza SWOT</b> .....	98
Příloha č. 3 <b>Paretův diagram</b> .....	100
Příloha č. 4 <b>Cyklus PDCA (Demingův zlepšovací cyklus)</b> .....	102
<b>Seznam použité literatury a dalších zdrojů</b> .....	103
<b>Přehled dosud vydaných titulů v rámci publikační řady Národní politiky podpory jakosti</b> .....	104

---



---

# PŘEDMLUVA

Vážení přátelé,

Rada České republiky pro jakost a Ministerstvo vnitra Vám předkládají již sedmou publikaci, která se zabývá problematikou modelu CAF (Společný hodnoticí rámec).

Tato publikace – CAF 2006 – je nejen českým překladem anglické verze modelu CAF, ale také výsledkem úzké spolupráce odborníků, kteří nad rámec anglické verze do publikace zapracovali vlastní praktické zkušenosti s aplikací modelu CAF v České republice. Je univerzální metodickou příručkou pro zlepšování organizací veřejného sektoru pomocí sebehodnocení. Zároveň je doporučením pro organizace, které aplikovaly model CAF ve verzi 2002, aby následně sebehodnocení provedly podle tohoto nového modelu.

Verze CAF 2006 byla vytvořena na základě zkušeností desítek organizací veřejného sektoru s aplikací modelu CAF. Snahou tvůrců bylo reagovat na nejpodstatnější náměty a připomínky, které se vyskytly při aplikaci modelu v reálných podmínkách.

V České republice je v současnosti, díky projektům financovaným z Národní politiky podpory jakosti, Evropského sociálního fondu či státního rozpočtu, model CAF aplikován ve více jak 75 organizacích veřejného sektoru. Česká republika se tímto řadí mezi špičky v Evropské unii. Na základě pozitivních výsledků těchto projektů se model CAF stal uznávaným a respektovaným modelem zvyšování kvality ve veřejném sektoru v České republice.

Tyto dobré výsledky zasluhují ocenění všech, kteří se o ně zasloužili. Jsou však zároveň i závazkem do budoucnosti. Získané zkušenosti je nutné nadále šířit a pomáhat tak ostatním organizacím, které zamýšlí na cestě zvyšování kvality udělat první krok.

Zájmem Rady ČR pro jakost je nejen uplatnit tento model v dalších organizacích veřejné správy, ale také ve školství, zdravotnictví, dopravě, v oblastech působnosti dozorových a regulačních orgánů a ústředních správních úřadů, jednoduše řečeno – v celém veřejném sektoru. Ministerstvo vnitra jako gestor veřejné správy se bude snažit být v této věci Radě ČR pro jakost partnerem a její aktivity plně podporovat.

Aplikace modelu CAF neznamená pouze zvýšení kvality ve vlastní organizaci, ale také možnost zapojit se do programu Národní ceny ČR za jakost a na základě dosažených výsledků získat některé ze stupňů ocenění a ve finále také stupeň nejvyšší – Národní cenu.

Vážení přátelé, jménem všech, kteří se na této publikaci odborně podíleli, Vám při aplikaci modelu CAF 2006, ale i dalších modelů, které vedou ke zvyšování kvality práce ve veřejném sektoru, přejeme hodně úspěchů.

JUDr. Ing. Robert Szurman  
předseda Rady ČR pro jakost  
náměstek ministra průmyslu a obchodu

Mgr. Zdeněk Zajíček  
náměstek ministra vnitra



# ÚVOD

## Definice

Společný hodnoticí rámec (Common Assessment Framework, dále jen „model CAF“) je nástrojem TQM\*<sup>1</sup> (Total Quality Management) inspirovaný modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (EFQM) a modelem německé Univerzity správních věd ve Speyeru. Vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k občanům/zákazníkům\*, zaměstnancům\* a společnosti jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování s pomocí zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů\*. Nahlíží na organizaci z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace.

## Vznik a vývoj

Model CAF je výsledkem spolupráce mezi ministry EU odpovědnými za veřejnou správu. Je rozvíjen pod záštitou Skupiny pro inovaci veřejných služeb (IPSG) – pracovní skupiny národních expertů ustavené generálními řediteli s cílem propagovat spolupráci v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a veřejných služeb v členských státech EU.

Pilotní verze byla představena v květnu 2000 a první revidovaná verze se začala používat v roce 2002. Z rozhodnutí generálních ředitelů vzniklo při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu středisko podpory CAF, tzv. CAF Resource Centre (dále „CAF RC“). Funkce a cíle CAF RC a způsob jejich plnění jsou uvedeny ve strategickém prohlášení EIPA.

S využitím sítě národních korespondentů modelu CAF, s pomocí EFQM a Univerzity ve Speyeru shromáždilo CAF RC různé způsoby aplikace modelu a zhodnotilo jeho použití. V letech 2000 až 2005 využívalo model CAF ke vlastnímu zlepšování zhruba 900 evropských organizací veřejné správy. O využití tohoto nástroje je značný zájem i mimo Evropu, např. v Číně, na Středním východě, v Dominikánské republice a v Brazílii. Více než 300 uživatelů modelu CAF se zúčastnilo prvního a druhého setkání evropských uživatelů modelu CAF v Římě v roce 2003 a v Lucemburku v roce 2005. Dvě studie EIPA vypracované v souvislosti s těmito setkáními přinášejí podrobné informace o využívání modelu CAF v Evropě. V roce 2006 byly podnětem k revizi modelu CAF. EIPA pokračuje v rozvíjení databáze uživatelů modelu CAF, umožňující zavádět do veřejné správy dobrou praxi z celé Evropy, případně i z dalších zemí. Dále je pro uživatele modelu CAF vytvářen model CAF v elektronické verzi. Webové stránky modelu CAF poskytují na úrovni Evropy veškeré dostupné informace. Model se nyní překládá do 19 jazyků. Ale také na národní úrovni vytvořily mnohé země struktury s podporou CAF zahrnující vzdělávání, elektronické nástroje, brožury, setkání uživatelů modelu CAF a jeho databáze. Všem, kteří jsou nějakým způsobem s modelem CAF spojeni, dávají všechny tyto aktivity jistotu, že se naplní záměr předsednictví Spojeného království, aby do roku 2010 bylo zaregistrováno celkem 2000 uživatelů modelu CAF.

<sup>1</sup> Slova označená \* jsou vysvětlena ve slovníku příručky

Ministři EU odpovídající za veřejnou správu ocenili na konci lucemburského předsednictví dne 8. června 2005 bohatou výměnu názorů, zkušeností a dobrých praxí mezi organizacemi veřejné správy jednotlivých členských států EU v rámci Evropské sítě pro veřejnou správu (EPAN) a rozvoj a využívání nástrojů, jako je např. model CAF. Zároveň vyzvali, aby byla oblast řízení kvality ještě více integrována s Lisabonskou strategií. Při revizi modelu CAF v roce 2006 byl tento požadavek vzat do úvahy.

## Hlavní záměr a podpora

Model CAF představuje snadno použitelný nástroj, s jehož pomocí mohou organizace veřejného sektoru\* po celé Evropě využívat způsoby řízení kvality\* pro zlepšení své výkonnosti. Model CAF poskytuje sebehodnoticí rámec založený na principech podobných základním modelům používaných v rámci filosofie TQM, zejména u Modelu excelence EFQM, je však speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifičnosti.

### Model CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu „Plan – Do – Check – Act“\*
2. Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu organizace a přehled aktivit vedoucích ke zlepšování organizace.
3. Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality.
4. Usadnit benchlearning\* mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.

Na podporu uvedených cílů byla vytvořena řada prvků, které jsou v této příručce vysvětleny: struktura členěná na 9 kritérií, 28 subkritérií s dílčími příklady, panely hodnocení\* pro předpoklady a výsledky, doporučení pro postup sebehodnocení, aktivity pro zlepšování, doporučení k realizaci benchlearningových projektů a slovník pojmů.

## Cílové organizace

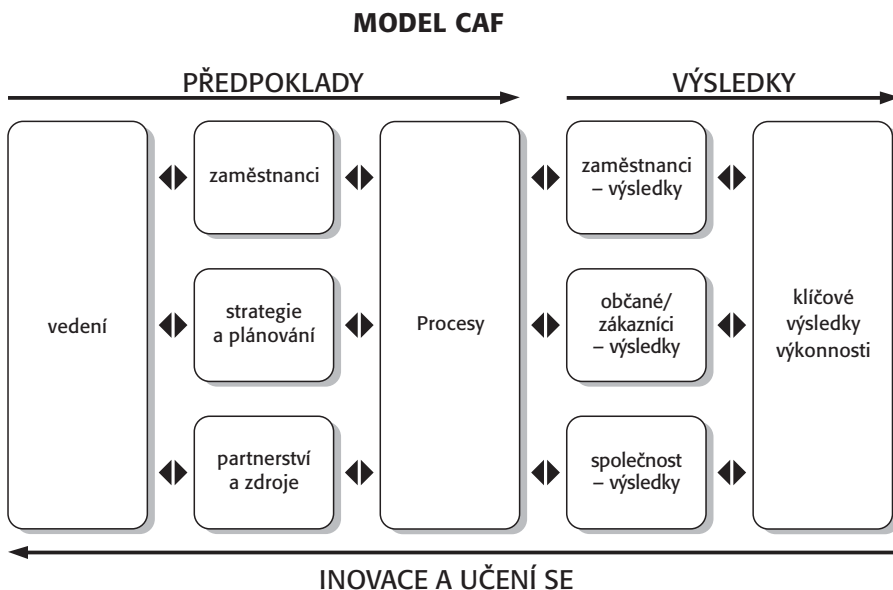
Model CAF je určen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní či federální, regionální i místní úrovni. Je uplatňován v různých situacích, např. jako součást uceleného programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v jednotlivých organizacích veřejného sektoru. V některých případech, zejména ve skutečně velkých organizacích, se může sebehodnocení provádět také v části organizace, např. ve zvoleném úseku nebo sekci.

## Úprava podle potřeb organizace

Model CAF je nástroj použitelný všeobecně. Pro potřeby organizace je však možné model CAF a zejména způsob jeho aplikace upravit – při zachování základních prvků modelu: 9 kritérií, 28 subkritérií a panely hodnocení. Příklady v rámci subkritérií a řízení procesu sebehodnocení jsou flexibilní a záleží na dané organizaci, jak bude v těchto oblastech postupovat. Doporučuje se ale využít zkušeností, které jsou zapracovány v kapitole doporučení pro postup sebehodnocení.

## STRUKTURA MODELU CAF

Struktura modelu CAF je znázorněna na následujícím schématu:



Struktura tvořená devíti kritérii identifikuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze organizace.

Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami předpokladů organizace. Určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků. U kritérií 6 až 9 se měří výsledky dosažené v oblasti občané/zákazníci, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů.

Devět kritérií se dále dělí na celkem 28 subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace posoudit. Příklady uvedené v jednotlivých subkritériích podrobněji objasňují obsah subkritérií a naznačují, kterým oblastem je vhodné věnovat pozornost, aby bylo možno zjistit, jak organizace reaguje na otázku vyjádřenou v subkritériu.

## Hlavní charakteristiky

Používání modelu CAF poskytuje organizaci efektivní nástroj k iniciování neustálého procesu zlepšování\*. Model CAF poskytuje:

- hodnocení založené na důkazech\* podle souboru kritérií, která přijala celá řada organizací veřejného sektoru po celé Evropě;
- možnosti, jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků;
- prostředek k dosažení konzistentního směřování a konsenzu\* v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace;
- vazbu mezi dosahovanými výsledky a podpůrnými postupy nebo předpoklady;
- prostředek jak navodit atmosféru entuziasmu prostřednictvím zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování organizace;
- možnosti k prosazování dobré praxe\* v různých oblastech činnosti organizace a její sdílení s jinými organizacemi;
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality do běžných činností organizace;
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.

## Zásady a hodnoty modelu CAF

Model CAF jako nástroj komplexního řízení kvality se opírá o základní zásady „excelence“\*, jak je definuje EFQM: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, řízení dle jasných cílů, řízení pomocí procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace\*, vzájemně výhodné partnerství a společenská odpovědnost organizace\*. Účelem je na základě těchto zásad zlepšovat výkonnost organizací veřejného sektoru.

Řízení a kvalita ve veřejném sektoru mají ve srovnání se soukromým sektorem řadu zvláštních specifických podmínek. Jejich základními předpoklady sdílenými evropskou socio-politickou a správní kulturou jsou: legitimita (demokratická, parlamentní), dodržování právních norem a etické\* chování vycházející ze společných hodnot\* a principů, např. otevřenost, odpovědnost, součinnost, různorodost\*, spravedlivost, sociální spravedlnost, solidarita, spolupráce a partnerství.

Model CAF je primárně zaměřen na hodnocení řízení výkonnosti a zjišťování jejich organizačních příčin s cílem umožnit zlepšování. Konečným cílem je avšak tzv. dobré vládnutí\* (dobrá správa).

Hodnocení výkonnosti se proto zaměřuje na následující hlavní charakteristiky organizací veřejného sektoru:

- demokratická vstřícnost/odpovědnost,
- fungování v oblasti legislativy, právního a předpisového rámce,
- komunikace na politické úrovni,
- zapojení zainteresovaných stran\* a vyvážené uspokojování jejich potřeb,

- vynikající úroveň poskytování služeb,
- zhodnocení vynakládaných prostředků,
- dosahování cílů,
- řízení modernizace, inovace a změny.

## **Funkce napříč modelem**

Holistický přístup TQM v modelu CAF neznamená pouze pečlivé hodnocení všech aspektů fungování organizace, nýbrž také vzájemné ovlivňování všech složek. Je třeba rozlišovat mezi

- vztahem příčiny a následku mezi levou stranou modelu (předpoklady – příčiny) a pravou stranou (výstupy – dopady) a
- holistickým vztahem mezi jednotlivými příčinami (předpoklady).

Holistický charakter lze uplatnit pouze ve druhém případě.

*Propojení mezi levou a pravou stranou modelu:* je tvořeno vztahem příčiny a následku mezi předpoklady (příčinami) a výsledky (následky) a rovněž zpětnou vazbou z pravé strany na levou. Ověření vztahu příčiny a následku je nezbytně důležité pro sebehodnocení, v rámci kterého hodnotitel vždy musí ověřit shodu mezi daným výsledkem (nebo řadou srovnatelných výsledků) a „důkazy“ shromážděnými podle příslušných kritérií a subkritérií na straně předpokladů. Tuto shodu lze v některých případech ověřit jen obtížně, neboť vzhledem k holistickému charakteru organizace se různé příčiny při dosahování výsledků vzájemně ovlivňují. Vždy však je při hodnocení nutné ověřit, zda existuje příslušná zpětná vazba, od výsledků na pravé straně k příslušným kritériím předpokladů na levé straně.

*Propojení mezi kritérii a subkritérii na straně předpokladů:* jelikož kvalitu výsledků má z velké části určovat typ a intenzita vztahů mezi předpoklady, je nutno tento typ vztahu při sebehodnocení zkoumat. Ve skutečnosti se intenzita těchto vztahů u různých organizací značně liší a jejich povaha ve velké míře určuje kvalitu dané organizace. Pro „excelentní“ organizace je například charakteristické pevné propojení kritéria 1 s kritérii 2, 3, 4 a kritéria 3 s kritérii 4, 5. Vztahy se samozřejmě neomezují pouze na úroveň kritérií. Výrazné interakce a vazby se dosti často vyskytují na úrovni subkritérií.

## **Důležitost důkazů a měření**

Sebehodnocení a lepší fungování organizací veřejného sektoru se neobejde bez spolehlivých informací o různých funkcích organizace. Model CAF podněcuje shromažďování a využívání informací. V organizacích veřejného sektoru často tyto informace nejsou při prvním sebehodnocení k dispozici. Proto je model CAF často označován jako „hodnocení od nuly“, ukazuje, ve kterých oblastech je nutno s měřením začít. Čím více se zlepšuje výkonnost organizace, tím více se systematicky a rychleji shromažďují a řídí informace uvnitř i mimo organizaci.

## Úloha bodového systému

Jedna z povinných náležitostí modelu CAF je systém bodování.

Ačkoliv nejdůležitějším výstupem sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování a s tím spojené zlepšovateľské činnosti, organizace se někdy až příliš soustřeďují na bodový zisk.

Systém bodování byl u modelu CAF 2006 zachován a propracován. Bodové hodnocení každého subkritéria a kritéria modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Ukázat, kam zaměřit zlepšovateľské činnosti.
2. Měřit dosažený pokrok.
3. Identifikovat dobrou praxi přidělením vysokého počtu bodů předpokladům a výsledkům.
4. Pomáhat nalézt správné partnery, od nichž se může organizace učit (tzv. bench-learning).

Novinkou ve verzi CAF 2006 jsou dva způsoby bodového hodnocení<sup>2</sup> – „**klasické bodové hodnocení CAF**“ a „**bodové hodnocení CAF s tzv. jemným rozlišením**“.

## Slovník pojmů

Řada organizací veřejného sektoru, které používají model CAF poprvé, naráží na obtížně srozumitelnou terminologii. Spolupráce ve veřejné správě samozřejmě pomáhá tento problém překonat, ale někteří účastníci sebehodnocení podle modelu CAF tuto výhodu mít nemusí. Pomoci zde může slovník pojmů na konci této příručky, který uvádí přesnější definice hlavních pojmů.

Vzhledem k různým typům klientů ve veřejném sektoru je nutné vyjasnit význam pojmu "občan/zákazník". Tento termín zdůrazňuje dvojí vztah veřejné správy, a to

- k uživatelům veřejných služeb (zákazníkům) a
- ke všem členům společnosti (občanům), kteří jako občané a daňoví poplatníci jsou zainteresováni na poskytovaných službách a výstupech organizace veřejného sektoru

## Hlavní rozdíly mezi modelem CAF 2002 a modelem CAF 2006

V modelu CAF 2006 je v kontextu Lisabonské strategie kladen větší důraz na modernizaci a inovaci. To se zřetelněji odráží v kritériu 1 Vedení a v kritériu 2 Strategie a plánování, zatímco nutnost neustálé inovace procesů je obsažena v kritériu 5 Procesy.

Úvod a nově formulované příklady lépe ilustrují, jak řízení kvality ve veřejném sektoru přispívá k tzv. dobrému vládnutí\*.

Systém bodování umožňuje organizacím prohlubovat své poznatky o hodnocení a svou činnost více zaměřit na proces zlepšování.

<sup>2</sup>Více informací uvádí kapitola o bodovém hodnocení.

Další kapitoly poskytují doporučení pro postup sebehodnocení a tvorbu plánů pro zlepšování. Doporučení pro postup sebehodnocení vzešla z realizovaného projektu benchlearningu.

## **Shrnutí**

Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí organizaci příležitost dozvědět se o sobě více. Ve srovnání s plně vyvinutým modelem TQM představuje model CAF jakýsi počáteční model, jehož použití je jednoduché a uživatelé ho snadno pochopí. Předpokládá se, že každá organizace, která chce jít dále, si následně zvolí jeden z podrobnějších modelů. Model CAF má tu výhodu, že je s těmito modely kompatibilní, a pro organizaci, která chce s řízením kvality začít, může být prvním krokem.

ZKUŠENOSTI UKAZUJÍ, ŽE „MODEL CAF FUNGUJE!“

Model CAF je veřejně dostupný.

Organizace mohou tento model používat podle vlastního uvážení.



## KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

Kritéria 1 až 5 pojednávají o hlavních charakteristikách předpokladů organizace. Určují, jak organizace funguje a jak přistupuje ke svým cílům a úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků.

Hodnocení činností týkající se předpokladů by mělo vycházet z panelu předpokladů<sup>3</sup>.

## Kritérium 1: VEDENÍ

### Definice

Vedení organizace může napomoci vytvořit jednoznačnost a jednotnost účelu a prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení organizace orientuje organizaci určitým směrem. Vypracovává poslání\* a vizi\* a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Motivuje a podporuje zaměstnance organizace, jdou jim příkladem a jejich chování je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami.

Vedení organizace vypracovává, implementuje a monitoruje systém řízení organizace a přezkoumává výkonnost a výsledky. Odpovídá za zlepšování výkonnosti a prováděním změn nutných pro splnění poslání se připravuje na budoucnost.

Ve veřejném sektoru jsou vedoucí zaměstnanci\* hlavním mezičlánkem mezi organizací a politiky, řídí jejich sdílené odpovědnosti a zároveň odpovídají za řízení vztahů s jinými zainteresovanými stranami a zajišťují naplňování jejich potřeb.

### Klíčová hlediska

V systému zastupitelské demokracie volení politici rozhodují o strategii a definují cíle\*, které chtějí dosáhnout v různých oblastech politiky. Vedení organizací veřejného sektoru pomáhají politikům při formulování politiky poskytováním analýz, prognóz nebo vizí a odpovídají rovněž za implementaci a realizaci těchto politik.

V rámci veřejného sektoru je proto nutné rozlišovat mezi úlohou politického vedení a rolí vedení organizací. Model CAF se soustřeďuje na řízení organizace veřejného sektoru, a nikoli na „kvalitu“ veřejných politik\*, což je odpovědnost politická.

Organizace veřejného sektoru v Evropě sdílejí kromě vlastních hodnot i hodnoty společných, např. zákonnost, transparentnost\*, rovnost, spravedlnost, různost a předcházení konfliktu zájmů. Vedoucí zaměstnanci předávají tyto hodnoty prostřednictvím organizace a mohou je přenášet např. do etických kodexů, které určují profesionální chování lidí.

Vedení organizace vytváří v rámci organizace optimální podmínky pro přizpůsobování se neustále se měnící společnosti, které poskytuje služby. Zároveň hledá možnosti inovace a modernizace a aktivně integrují přístup eGovernmentu\*.

<sup>3</sup>Dále viz kapitola o bodování s využitím modelu CAF a panelech hodnocení.

Od vedení organizací ve veřejném sektoru se obvykle vyžaduje, aby dosahovaly stanovené cíle s využitím limitovaných zdrojů. To vyžaduje vyvažování potřeb občanů, politiků a jiných zainteresovaných stran. Vedoucí zaměstnanci proto musí prokázat, že přesně vědí, kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají požadavky a jak vše sladit s politickými rozhodnutími. Zároveň musí prokázat odpovědnost vůči občanům/zákazníkům i vůči jiným zainteresovaným stranám.

### **HODNOCENÍ:**

**Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro:**

#### **► 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot**

*Příklady:*

- a) formulace a rozvíjení poslání organizace (jaké jsou cíle organizace) a vize organizace (kam chce organizace jít) zahrnující příslušné zainteresované strany a zaměstnance\*
- b) přenesení poslání a vize do strategických (dlouhodobých a střednědobých) cílů a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a činností
- c) zavedení hodnotového rámce zahrnujícího transparentnost\*, etický přístup a službu občanům a zavedení etického kodexu zahrnujícího zainteresované strany
- d) posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vrcholovým vedením, manažery a zaměstnanci (např. definováním norem dobrého vedení)
- e) vytváření podmínek pro efektivní komunikaci zajišťující seznámení všech zaměstnanců organizace a dalších zainteresovaných stran s posláním, vizí, hodnotami\* a strategickými a operativními cíli;
- f) pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot odrážející změny ve vnějším prostředí
- g) řízení „střetů zájmů“\* prostřednictvím identifikování potenciálních oblastí střetů zájmů a přijetím odpovídajících zásad pro zaměstnance.

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

#### **► 1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn**

*Příklady:*

- a) rozvíjení procesů a organizační struktury v souladu se strategií, plánováním a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran s využitím dostupných technik
- b) definování vhodné formy řízení (úroveň, funkce, odpovědnost a kompetence\*) a zajištění systému pro řízení procesů
- c) vypracování a schválení měřitelných cílů a úkolů pro všechny úrovně organizace

- d) stanovení cílů pro výstupy\* a dopady\* s ohledem na vyrovnávání potřeb a očekávání různých zainteresovaných stran
- e) formulace a přizpůsobování strategie eGovernmentu se strategickými a operativními cíli organizace
- f) vybudování manažerského informačního systému zahrnujícího interní auditu\*
- g) vytvoření odpovídajícího prostředí pro projektovou a týmovou práci
- h) dlouhodobé využívání přístupů TQM, např. modelu CAF nebo Modelu excelence EFQM
- i) vytvoření a rozvíjení systému měřitelných strategických a operativních cílů a měření výkonnosti v organizaci (např. Balanced Scorecard\*, ISO 9001:2000\*)
- j) rozvíjení systémů managementu kvality jako jsou ISO 9001:2000, Servis Level Agreements (SLAs) a jiné druhy certifikací
- k) informování zaměstnanců a příslušných zainteresovaných stran o připravovaných změnách a jejich důvodech.

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

### ► 1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem

*Příklady:*

- a) vedení příkladem\* a působení v souladu se stanovenými cíli a hodnotami
- b) prokazování osobní ochoty vrcholového vedení organizace a manažerů přijímat změny, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby
- c) pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách, které se týkají organizace
- d) podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů v návaznosti na celkové cíle organizace
- e) stimulování a povzbuzování zaměstnanců a vytváření podmínek pro přenesení pravomocí, odpovědností a kompetencí včetně právní odpovědnosti
- f) povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce
- g) uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců
- h) respektování individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

#### ► 1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

*Příklady:*

- a) identifikování veřejných politik\* ovlivňujících organizaci
- b) udržování proaktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli příslušných oblastí exekutivy a legislativy
- c) sladění cílů a úkolů organizace s veřejnými politikami
- d) vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny, průmysl a jiné orgány veřejné správy)
- e) zapojení politických a jiných zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich dopady a do rozvoje systému řízení organizace
- f) usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání organizace a jejích služeb
- g) vypracování koncepce marketingu (cílové služby/produkty) a jeho sdělení zainteresovaným stranám
- h) podílení se na činnostech profesních a jiných sdružení, zájmových organizací a skupin.

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

# Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

## Definice

Kritérium hodnotí způsob, jakým organizace efektivně kombinuje vnitřně provázané činnosti a určuje celkovou výkonnost organizace. Organizace uskutečňuje své poslání a vizi na základě jasné strategie zaměřené na zainteresované strany a slaďuje veřejné politiky/cíle a další potřeby zainteresovaných stran za podpory neustále se zlepšujícího řízení zdrojů a procesů. Strategie je přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Plánování a strategie odrážejí přístup organizace k uplatňování modernizace a inovace.

## Klíčové hlediska

Strategie a plánování je součástí cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act), který začíná shromažďováním informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran a rovněž o výstupech a dopadech s cílem získat informace pro proces plánování. To zahrnuje využívání spolehlivých informací, včetně očekávání a představ všech zainteresovaných stran, pro sdělování operativních politik, plánování a strategické řízení. Pro provádění plánovaného zlepšování výkonnosti organizace je důležitá také zpětná vazba z interního procesu přezkoumávání.

Identifikace kritických faktorů úspěchu\*, tj. podmínek, které je nutno splnit pro dosažení strategických cílů, a stanovení cílů mají zásadní význam pro zajištění efektivního následného sledování a měření výsledků. Při formulování cílů je nutno rozlišovat výstupy a dopady.

Organizace musí neustále a kriticky monitorovat uplatňování své strategie a plánování a v případě potřeby provádět jejich aktualizaci a přizpůsobení.

## HODNOCENÍ:

**Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro:**

### ► 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran

*Příklady:*

- identifikování všech příslušných zainteresovaných stran
- systematické shromažďování a analyzování informací o zainteresovaných stranách, jejich potřebách a očekáváních
- pravidelné shromažďování a analyzování informací, jejich zdrojů, přesnosti a kvality; může to zahrnovat informace o důležitých změnách v oblasti sociální, ekologické, ekonomické, právní a demografické
- systematické analyzování vnitřních silných a slabých stránek organizace (např. diagnózy v rámci TQM prostřednictvím modelu CAF, Modelu excelence EFQM nebo analýzy SWOT\*).

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

## ► 2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje

*Příklady:*

- a) vypracování, rozvíjení a aplikace metod pro monitorování, měření a/nebo hodnocení výkonnosti\* organizace na všech úrovních zajišťujících monitorování implementace strategie
- b) systematické přezkoumávání rizik a příležitostí (např. analýza SWOT) a identifikování kritických faktorů úspěchu prostřednictvím pravidelného hodnocení těchto faktorů v prostředí organizace (včetně politických změn)
- c) hodnocení současných úkolů z hlediska jejich výstupů (výsledků) a dopadů (důsledků) a kvality strategických a operativních plánů
- d) vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých vlivů a požadavků zainteresovaných stran
- e) posouzení potřeby přehodnotit a zlepšit strategie a metody plánování

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

## ► 2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace

*Příklady:*

- a) uplatňování strategie a plánování, a to dosahováním konsensu a stanovováním priorit, určením časových rámců, odpovídajících procesů a organizační struktury
- b) zapojování zainteresovaných stran do procesu realizace strategie a plánování a stanovení priorit, pokud jde o očekávání a potřeby zainteresovaných stran
- c) přenášení strategických a operativních cílů organizace do relevantních plánů a úkolů organizačních útvarů a jednotlivých zaměstnanců

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

## ► 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace

*Příklady:*

- a) vytváření a rozvíjení nové kultury pro inovaci či připravenosti na inovaci prostřednictvím školení a benchmarkingu\* se zaměřením na úlohu strategického myšlení a plánování
- b) systematické monitorování interních ukazatelů\*/podnětů ke změnám a externích požadavků na modernizaci a inovaci
- c) plánování změn vedoucích k procesu modernizace a inovace (např. aplikace síťových služeb\*) na základě diskusí se zainteresovanými stranami

- d) využívání nástrojů, měření (např. měření vstupů\*, výstupů, dopadů) a principů TQM
- e) zajištění rozvoje systému řízení změn\*, včetně monitorování pokroku v inovaci
- f) zajištění dostupnosti potřebných zdrojů pro uplatňování plánovaných změn

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**



## Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI

### Definice

Zaměstnanci tvoří organizaci, jsou její největší devizou. Úspěch organizace vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců a řízení dostupných zdrojů.

Respekt, dialog, přidělování pravomocí zaměstnancům (zmocňování) a také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro zajištění osobní angažovanosti a spolupráce zaměstnanců na cestě organizace k „excelenci“.

Organizace řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a celkový potenciál vlastních zaměstnanců i celé organizace s cílem podpořit stanovenou strategii, plánování a efektivní fungování procesů probíhajících v organizaci.

### Klíčová hlediska

Kritérium hodnotí, zda organizace slaďuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby byly identifikovány, rozvíjeny, správně uplatňovány a byla jim věnována péče s cílem jejich optimálního využití a dosažení úspěchu. K dosažení oboustranného prospěchu organizace a zaměstnanců je třeba využívat širší pojetí řízení lidských zdrojů\*. Zaměstnanci by měli být podporováni pro plné využívání jejich potenciálu. Starost o spokojenost zaměstnanců je dalším důležitým aspektem při jejich řízení.

Jestliže organizace vytváří systémy a prostředí umožňující zaměstnancům soustavně si zvyšovat kvalifikaci, brát na sebe větší odpovědnost a iniciativnost, potom se zaměstnanci budou podílet na rozvoji organizace. Podmínkou je zajištění souladu mezi kariérními plány zaměstnanců a strategickými cíli organizace a zapojení zaměstnanců do tvorby politik zaměřených na jejich nábor, vzdělávání a hodnocení.

Kritérium se dále zaměřuje na hodnocení schopnosti vedoucích zaměstnanců, manažerů a zaměstnanců aktivně spolupracovat na rozvoji organizace, odstraňovat bariéry navazováním dialogu, vytvářet prostor pro kreativitu, inovaci a návrhy na zlepšování výkonnosti\*. To zároveň přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců.

Správný způsob uplatňování zaměstnanecké politiky není jen věcí personálního útvaru organizace, záleží také na všech vedoucích zaměstnancích, manažerech a vedoucích oddělení v organizaci, aby prokazovali svůj zájem o záležitosti zaměstnanců a aktivně podporovali kulturu otevřené komunikace a transparentnosti.

Při posuzování výkonnosti by měly organizace také zvažovat veškerá omezení svobody konání vyplývající z národních/obecných zaměstnaneckých politik, systémů odměňování aj. a uvést, jak se jim daří v rámci těchto omezení dosahovat optimálního využití potenciálu zaměstnanců organizace.

## **HODNOCENÍ:**

**Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro:**

### **► 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování**

*Příklady:*

- a) pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů vzhledem k potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
- b) vypracování, rozvíjení a sdělování politiky řízení lidských zdrojů v souladu se strategií a plánováním organizace
- c) zajištění způsobilosti lidských zdrojů (nábor, umístování, a rozvoj zaměstnanců) s cílemplnit úkoly organizace; vyvažování pravomocí a odpovědností
- d) sledování vynaložených lidských zdrojů při vytváření a rozvíjení síťových služeb
- e) vypracování, rozvíjení a dosažení shody na politice obsahující objektivní kritéria týkající se náboru, kariérního růstu, odměňování a jmenování zaměstnanců do manažerských funkcí
- f) zabezpečení vhodných pracovních podmínek v celé organizaci, včetně péče o zdraví a požadavků na bezpečnost práce
- g) řízení náboru a kariérního růstu zaměstnanců s ohledem na dostupnost zaměstnávání a rovné příležitosti (např. pohlaví, sexuální orientace, postižení, věk, rasa a náboženské vyznání)
- h) zabezpečení podmínek přispívajících k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců
- i) věnování zvláštní pozornosti potřebám znevýhodněných zaměstnanců a lidem s postižením

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

### **► 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace**

*Příklady:*

- a) zjišťování aktuálních kompetencí na úrovni individuální a na úrovni organizace z hlediskaznalostí, dovedností a postojů
- b) projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvíjení kompetencí, zahrnující mimo jiné celkový schválený plán vzdělávání vycházející ze současných a budoucích potřeb organizace a jednotlivců (rozlišující mezi povinnými a volitelnými vzdělávacími programy)
- c) vypracování a odsouhlasení plánů osobního rozvoje a vzdělávání pro všechny zaměstnance se zvláštním důrazem na vůdčí a manažerské schopnosti a schopnosti

jednat se zákazníky/občany a partnery, případně včetně odborného výcviku na poskytování síťových služeb

- d) rozvíjení manažerských a vůdčích dovedností a relevantních kompetencí managementu vztahující se na zaměstnance organizace, občany/zákazníky a partnery
- e) zajištění podpory a pomoci novým zaměstnancům (např. prostřednictvím mentoringu\*, koučování\* a tutoringu)
- f) podporování vnitřní a vnější mobility zaměstnanců
- g) rozvíjení a šíření moderních způsobů vzdělávání (např. využívání multimedií, školení při práci, e-learning)
- h) plánování vzdělávacích aktivit a rozvíjení komunikačních technik v oblasti řízení rizik a střetů zájmů
- i) hodnocení dopadů vzdělávacích a rozvojových programů v porovnání s náklady vynaloženými na tyto činnosti prostřednictvím monitoringu a analýzy nákladů/výnosů\*

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

### ► 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí

*Příklady:*

- a) propagování kultury otevřené komunikace a dialogu a podpora týmové práce
- b) aktivní vytváření prostředí pro získávání nápadů a návrhů od zaměstnanců a vytváření příslušných mechanismů (např. systém podávání návrhů, pracovní skupiny, brainstorming\*)
- c) zapojování zaměstnanců a jejich zástupců do tvorby plánů, strategií a cílů, navrhování procesů a do identifikování a provádění aktivit pro zlepšování
- d) hledání dohody/konsenzu vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců v otázce cílů a způsobů měření jejich měření
- e) pravidelné provádění průzkumů\* názorů zaměstnanců a zveřejňování jejich výsledků/přehledů/vyhodnocení
- f) umožnění zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu svým nadřízeným
- g) konzultování se zástupci zaměstnanců (např. odbory)

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**



## Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

### Definice

Kritérium sleduje, jakým způsobem organizace plánuje a řídí svá klíčová partnerství, zejména s občany/zákazníky, aby podpořila svou strategii a plánování a efektivnost procesů. Pro správně fungující organizaci jsou partnerství v tomto směru důležitým zdrojem.

Vedle partnerství jsou pro efektivní fungování organizace zapotřebí také tradiční zdroje\*, např. finanční prostředky, technologie, zařízení. Jejich využívání a rozvíjení podporuje strategii organizace a klíčové procesy a přispívá k efektivnějšímu dosažení cílů stanovených v organizaci. Při transparentním postupu mohou organizace zajistit odpovědnost za legitimní používání dostupných zdrojů vůči občanům/zákazníkům.

### Klíčová hlediska

Realizace strategických cílů v neustále měnící se a stále komplikovanější společnosti vyžaduje, aby organizace veřejného sektoru řídily vztahy s jinými organizacemi ve veřejném i v soukromém sektoru.

Vzhledem k této složitosti je nutné, aby občané/zákazníci jako klíčoví partneři hráli stále aktivnější úlohu. Termín „občané/zákazníci“ poukazuje na měnící se úlohu občanů ve vztahu „zainteresovaná strana“ a „uživatel služeb“. Toto kritérium je zaměřeno právě na zapojení občanů do věcí veřejných a do rozvíjení veřejných politik a na otevřenost vůči jejich potřebám a očekáváním.

Organizace veřejného sektoru často podléhají při řízení svých zdrojů různým omezením a jsou vystaveny ještě dalším tlakům, kromě těch, s nimiž je možné běžně se setkat v soukromém sektoru. Organizace může narážet na omezení při vytváření doplňkových finančních zdrojů a stejně tak při volném přidělování či přerozdělování finančních prostředků službám, které chce poskytovat. Musí proto zvažovat efektivitu\* a účinnost\* vlastních služeb. Komplexní řízení financí, vnitřní kontrola a účetní systémy jsou základem kvalitního účetnictví. Přestože organizace veřejného sektoru nemohou do rozdělování finančních prostředků příliš zasahovat, prokáží-li schopnost poskytovat „více služeb v lepší kvalitě a při nižších nákladech“, otvírá se jim možnost rychleji zavádět netradiční služby/produkty.

Důležité je zjistit znalosti a informace, které organizace požadují, a ty pak zahrnout do přezkoumání strategie a procesu plánování. Organizace by měly zajistit, aby příslušné znalosti a informace byly k dispozici včas a ve snadno přístupných formátech, což zaměstnancům umožní pracovat efektivně.

Je rovněž zapotřebí, aby nejdůležitější informace a znalosti sdílela organizace s klíčovými partnery a jinými zainteresovanými stranami podle jejich potřeb.

## **HODNOCENÍ:**

**Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro:**

### ► **4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů**

*Příklady:*

- a) identifikování potenciálních strategických partnerů a charakteru vztahů (např. kupující-poskytovatel, společná produkce, síťové služby)
- b) uzavírání příslušných partnerských smluv s ohledem na charakter vztahu (např. kupující-poskytovatel, spolupracovník / spoluposkytovatel / spolutvůrce služeb / produktů, spolupráce, síťové služby)
- c) definování odpovědnosti jednotlivých stran při řízení partnerských vztahů, včetně kontrol
- d) pravidelné monitorování a hodnocení procesů, výsledků a charakteru partnerských vztahů
- e) stimulování a organizování partnerství zaměřených na konkrétní úkoly a příprava a realizace společných projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru
- f) vytváření podmínek pro výměnu zaměstnanců mezi partnery
- g) stimulování činností v oblasti společenské odpovědnosti organizace

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

### ► **4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky**

*Příklady:*

- a) podpora zapojování občanů/zákazníků do věcí veřejných a do procesů politického rozhodování (např. konzultační skupiny, průzkumy, ankety, kroužky kvality)
- b) otevřenost myšlenkám, podnětům a stížnostem občanů/zákazníků a vytváření a používání vhodných mechanismů (např. průzkumy, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, ankety)
- c) zajištění proaktivní informační politiky (např. informování o kompetencích relevantních organizací veřejné správy, o jejich procesech)
- d) zajištění transparentnosti organizace, včetně jejích rozhodnutí a rozvoje (např. vydávání výročních zpráv, pořádání tiskových konferencí a zveřejňování informací na internetu)
- e) aktivní povzbuzování občanů/zákazníků, aby se sami organizovali a vyjadřovali své potřeby a požadavky, a podporování občanských sdružení

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

### ► **4.3 Řízení financí**

*Příklady:*

- a) řízení financí v souladu se strategickými cíli
- b) zajištění finanční a rozpočtové transparentnosti

- c) zajištění nákladově efektivního řízení financí
- d) zavedení inovačních systémů v rámci rozpočtového plánování (např. víceleté rozpočtové výhledy, projektové rozpočtování, genderové rozpočty)
- e) průběžné monitorování nákladů na poskytování standardních služeb/produktů nabízených organizací včetně zapojení jednotlivých útvarů
- f) delegování a decentralizace finančních odpovědností a jejich sladění s centrálním controllinem
- g) investiční rozhodování a řízení financí na základě analýzy nákladů a výnosů
- h) rozvíjení a zavádění moderního finančního controllingu (např. prostřednictvím interních finančních auditů\*) a podpora transparentnosti řízení financí pro zaměstnance
- i) vytvoření paralelních finančních a nákladových účetních systémů včetně bilančních rozvah (kapitálové účty)
- j) zajištění přiřazování interních nákladů (např. vnitroorganizační náklady, tj. účtování interních služeb jednotlivým útvarům)
- k) zahrnutí nefinančních výkonnostních dat do rozpočtových dokumentů
- l) zavádění srovnávacích analýz mezi různými účastníky a organizacemi (např. benchmarking)

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

#### ► 4.4 Řízení informací a znalostí

*Příklady:*

- a) vytvoření systémů pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí v organizaci v souladu se strategickými a operativními cíli
- b) získávání, zpracování a efektivní využívání externě dostupných informací
- c) neustálé monitorování informací a znalostí v organizaci, zajištění jejich relevantnosti, přesnosti, spolehlivosti a bezpečnosti a jejich propojení se strategickým plánováním, současnými a budoucími potřebami zainteresovaných stran
- d) vytvoření interních kanálů pro předávání informací v rámci celé organizace s cílem zajistit zaměstnancům přístup k informacím a znalostem relevantním pro jejich cíle a úkoly
- e) zpřístupnění relevantních informací zainteresovaným stranám a vzájemné předávání informací a údajů uživatelsky přijatelným způsobem
- f) pokud je to možné, zajistit zachování klíčových informací a znalostí v rámci organizace i v případě, že dotyční zaměstnanci z organizace odejdou

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

## ► 4.5 Řízení technologií

*Příklady:*

- a) uplatňování integrované strategie řízení technologií v souladu se strategickými a operativními cíli
- b) efektivní využívání odpovídajících technologií pro:
  - řízení úkolů
  - řízení znalostí\*
  - podporu vzdělávání a činností pro zlepšování
  - podporu součinnosti se zainteresovanými stranami a partnery
  - podporu rozvoje a údržby vnitřních a vnějších sítí

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

## ► 4.6 Řízení prostředků a zařízení

*Příklady:*

- a) vyvažování efektivitu a účinnosti fyzického umístění prostředků a zařízení s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace vs. decentralizace budov)
- b) zabezpečení bezpečného, ekonomicky výhodného a ergonomicky vhodného využívání kancelářských zařízení s přihlédnutím ke strategickým a operativním cílům, dostupnosti veřejné dopravy, osobním potřebám zaměstnanců, místním zvyklostem, druhu prostoru (např. velkoprostorové nebo samostatné kanceláře, mobilní kanceláře) a k technickému vybavení (např. počet osobních počítačů a kopírovacích strojů k využití)
- c) zajišťování efektivní, ekonomicky výhodné, plánované a soustavné údržby budov, kanceláří a vybavení
- d) zajišťování efektivního, ekonomicky výhodného a soustavného využívání dopravy a energetických zdrojů
- e) zajištění odpovídajícího fyzického přístupu do budov v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnanců a občanů/zákazníků (např. přístup pro osoby s postižením na parkoviště nebo k veřejné dopravě)
- f) rozvíjení integrované strategie pro řízení hmotného majetku, včetně jeho bezpečné recyklace/likvidace, např. vlastními kapacitami nebo využitím externích služeb

**Přidělte body pomocí panelu předpokladů.**

## Kritérium 5: PROCESY

### Definice

Kritérium sleduje způsob, jak organizace identifikuje, řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. K rozvoji procesů přispívají dva hlavní stimuly – inovace a nutnost vytvářet pro své občany/zákazníky a další zainteresované strany přidanou hodnotu.

### Klíčová hlediska

V každé fungující organizaci probíhá mnoho procesů. Každý z nich je sledem návazných činností, které transformují zdroje či vstupy ve výstupy a dopady, a tím vytváří přidanou hodnotu. Tyto procesy mají různý charakter. *Hlavní procesy* jsou rozhodující pro poskytování služeb/produktů. *Řídící procesy* organizaci řídí a *podpůrné procesy* dodávají nezbytné zdroje. Hodnocení s využitím modelu CAF se zaměřuje na procesy nejdůležitější – klíčové procesy. Rozhodující pro identifikaci, hodnocení a zlepšování těchto klíčových procesů je jejich význam a efektivita při naplňování poslání organizace. K celkové kvalitě a spolehlivosti těchto procesů přispívá zapojení občanů/zákazníků v různých fázích řízení procesů a přihlednutí k jejich očekávání.

Procesy v organizacích poskytujících veřejné služby mohou mít nejrůznější charakter, od relativně abstraktních činností, např. podpora rozvoje politiky nebo řízení hospodářských činností, až po činnosti velice konkrétní, jako je poskytování služeb. Ve všech případech musí být organizace schopná identifikovat klíčové procesy, aby zajistila předpokládané výstupy a dopady, přičemž bere v úvahu očekávání občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Úloha občanů/zákazníků se může projevovat ve třech úrovních: 1) zapojení zástupců občanů/zákazníků, asociací či *ad hoc* panelů občanů do navrhování služeb/produktů organizace; 2) spolupráce s občany/zákazníky při poskytování služeb/produktů; 3) zmocnění občanů/zákazníků, aby sami realizovali služby/produkty nebo k nim měli přístup.

Ve veřejné správě je důležitá integrace řízení procesů probíhajících napříč celou organizací, neboť na ní z velké části závisí efektivita a účinnost procesů. K tomu je třeba využít osvědčené formy integrace, např. vytvořit tým napříč funkční strukturou organizace s jmenovaným vedoucím týmu.

Příklady procesů ve veřejné správě:

Hlavní procesy:

- zajišťování hlavních služeb v souvislosti s posláním(i) organizace, např. výběr daní a placení výhod sociálního pojištění
- poskytování zákaznických služeb na základě průzkumu
- formulování a implementace legislativní politiky

Řídící procesy:

- hodnocení kvality výběru daní
- rozhodovací procesy

Podpůrné procesy:

- rozpočtování a plánování
- procesy řízení lidských zdrojů

U podpůrných útvarů souvisejí klíčové procesy s jejich podpůrnou funkcí zaměřenou na organizaci, která odpovídá za zajišťování hlavních činností.

Vzhledem k tomu, že na trh stále častěji přicházejí nové návrhy, inovace a nové technologie, je nutné procesy průběžně přezkoumávat. Aby bylo možno využít případná zlepšení, organizace veřejného sektoru si musí zajistit mechanismy, které jim umožní získat od všech zainteresovaných stran zpětnou vazbu týkající se zkvalitnění služeb/produktů.

## **HODNOCENÍ:**

**Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro:**

### **► 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů**

*Příklady:*

- a) soustavné identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů
- b) identifikování vlastníků procesů\* a přidělování odpovědnosti
- c) zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran do navrhování a rozvíjení klíčových procesů
- d) přidělování zdrojů k procesům na základě jejich přínosu k naplňování strategických cílů organizace
- e) shromažďování, zaznamenávání a pochopení právních požadavků a dalších pravidel relevantních k procesům organizace a jejich analyzování; předkládání návrhů na racionalizaci právně integrovaných procesů zaměřených na odstranění nadbytečné administrativy a byrokracie
- f) uplatňování procesních ukazatelů a stanovování výkonnostních cílů orientovaných na občana/zákazníka
- g) koordinování a synchronizování procesů
- h) monitorování a hodnocení dopadů síťových služeb/eGovernmentu na procesy organizace (např. účinnost, kvalita, efektivnost)
- i) ve spolupráci s příslušnými zainteresovanými stranami zlepšování procesů na základě měření jejich účinnosti, efektivity a výsledků (výstupů a dopadů)
- j) analyzování a hodnocení klíčových procesů, rizik a kritických faktorů úspěchu s ohledem na cíle organizace a na měnící se prostředí
- k) identifikování, navrhování a provádění změn v procesech vedoucích k poskytování služeb na jednom místě (tzv. one-stop-shop)

- l) měření a přezkoumávání efektivnosti procesu změn a využívání benchmarkingu s cílem dosažení výrazného zlepšení

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

## ► 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka

*Příklady:*

- a) zapojování občanů/zákazníků do navrhování a zlepšování služeb/produktů (např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, cílových skupin nebo anket zaměřených na vhodnost služeb/produktů a jejich efektivitu s ohledem na rovnost příležitostí)
- b) zapojování občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran do rozvoje standardů kvality služeb/produktů a informací jim poskytovaných
- c) vypracování jasných směrnic a pravidel napsaných ve srozumitelném jazyce
- d) zapojování občanů/zákazníků do navrhování a rozvíjení informačních zdrojů a kanálů
- e) zpřístupnění vhodných a spolehlivých informací s cílem poskytovat občanům/zákazníkům pomoc a podporu
- f) zlepšování dostupnosti organizace (např. pružná otevírací/provozní doba, dokumenty v různých formátech – relevantní jazyky, internet, plakáty, brožury, Braillovo písmo)
- g) prosazování elektronické komunikace a spolupráce s občany/zákazníky
- h) vytvoření a rozvíjení funkčního systému pro vyřizování podnětů, připomínek a stížností

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

## ► 5.3 Inovování procesů zapojením občanů/zákazníků

*Příklady:*

- a) aktivní přístup k učení se\* z inovací jiných národních i mezinárodních organizací
- b) zapojování zainteresovaných stran do procesu inovací, např. testováním nových služeb a nových řešení s využitím eGovernmentu
- c) zapojování občanů/zákazníků a zainteresovaných stran do procesu inovací
- d) poskytování zdrojů nezbytných pro proces inovací
- e) aktivní identifikování, analyzování a překonávání překážek na cestě k inovaci

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.



## KRITÉRIA VÝSLEDKŮ

Počínaje kritériem 6 se těžiště hodnocení přesouvá od kritérií předpokladů k oblasti kritérií výsledků. U kritérií výsledků měří vnímání toho, co si o organizaci myslí vlastní zaměstnanci, občané/zákazníci a společnost. Organizace zároveň disponuje interními ukazateli výkonnosti vypovídající o tom, jak se organizaci daří plnit stanovené cíle.

Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný postup, proto odpovědi ve výsledkových kritériích jsou založeny na jiném panelu hodnocení než v části předpokladů – na panelu hodnocení výsledků<sup>4</sup>.

### Kritérium 6: Výsledky orientované na OBČANA/ZÁKAZNÍKA

#### Definice

Kritérium sleduje výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti občanů/zákazníků s organizací a s jejími službami/produkty.

#### Klíčová hlediska

Vztah organizace veřejného sektoru k veřejnosti lze chápat dvěma způsoby. V některých případech jej lze charakterizovat jako vztah k „zákazníkům“, zejména v případě, kdy organizace poskytují přímé služby. V jiných případech lze hovořit o vztahu k „občanům“, kdy se organizace podílí na určování a prosazování prostředí hospodářského a společenského života. Oba případy nelze vždy od sebe jasně oddělit. Proto je tento vztah označován jako vztah k „občanům/zákazníkům“.

Občané/zákazníci jsou adresáti či příjemci činností, služeb/produktů organizace veřejného sektoru. Občany/zákazníky je třeba definovat, nelze je však označit vždy pouze za primární uživatele poskytovaných služeb.

Organizace veřejného sektoru poskytují služby v souladu s politikou místní a/nebo centrální vlády a za svou výkonnost jsou odpovědné zainteresovaným politickým zainteresovaným stranám. O výkonnosti organizace na základě požadavků vyplývajících ze zákona vypovídají klíčové výsledky výkonnosti\* (kritérium 9). Cíle politiky ve veřejném sektoru jsou stanoveny vládou, regionální a místní správou, někdy na podnět občanů/zákazníků. Spokojenost občanů/zákazníků je obvykle měřena v oblastech, které byly skupinami zákazníků označeny jako důležité, a v oblastech, ve kterých je organizace schopna zlepšovat své služby.

Pro organizace veřejného sektoru je důležité měřit spokojenost svých občanů/zákazníků přímo s ohledem na image organizace, poskytované služby/produkty, otevřenost

<sup>4</sup>Více viz bodové hodnocení CAF a panely hodnocení.

organizace a na míru zapojení občanů/zákazníků. K tomu jsou zpravidla využívány dotazníky nebo průzkumy u občanů/zákazníků, ale také doplňující nástroje, např. specificky zaměřené skupiny nebo panely uživatelů.

Některé příklady informací, které je možno shromažďovat, zahrnují informace o službách/produktech, o image organizace, zdvořilosti, vstřícnosti a přátelském přístupu zaměstnanců.

### ***HODNOCENÍ:***

**Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání občanů/zákazníků, pokud jde o**

#### **► 6.1 Výsledky měření spokojenosti občanů/zákazníků**

*Příklady:*

- a) výsledky týkající se celkové image organizace (např. přátelské a spravedlivé zacházení, flexibilita, ochota a schopnost hledat individuální řešení)
- b) výsledky týkající se zapojení a participace
- c) výsledky týkající se dostupnosti (např. otevírací/provozní doba, čekací doba, zajišťování služeb na jednom místě – „one-stop-shops“)
- d) výsledky týkající se služeb/produktů (např. kvalita, spolehlivost, shoda se standardy kvality, kvalita informací poskytovaných zákazníkům/občanům)

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**

#### **► 6.2 Ukazatele měření orientovaných na občana/zákazníka**

*Příklady:*

Ukazatele týkající se celkové image organizace:

- a) počet a doba vyřízení stížností (např. výsledek řešení střetu zájmů)
- b) míra důvěry veřejnosti k organizaci a jejím službám/produktům
- c) čekací doba
- d) doba vyřízení / poskytnutí služby
- e) rozsah vzdělávání zaměstnanců v oblasti odpovídajícího vztahu k občanům/zákazníkům (např. profesionalita a přátelská komunikace a zacházení s občany/zákazníky)
- f) ukazatele respektování rovných příležitostí

Ukazatele týkající se zapojení:

- g) míra zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb/produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů
- h) přijaté a zaznamenané podněty

- i) zavádění a míra použití nových a inovačních netradičních způsobů jednání s občany/zákazníky

Ukazatele týkající se služeb/produktů:

- j) dodržování zveřejněných standardů služeb (např. charty práv občanů)
- k) počet vadných vrácených případů (např. dokumentů, rozhodnutí) vykazujících chyby a/nebo počet případů vyžadujících opakované vyřízení nebo kompenzaci
- l) míra úsilí vynaloženého na zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**



# Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY

## Definice

Kritérium sleduje, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnosti vlastních zaměstnanců.

## Klíčová hlediska

Kritérium vyjadřuje spokojenost všech zaměstnanců organizace. Míru spokojenosti zjišťují organizace většinou pomocí průzkumů prováděných u zaměstnanců, mohou také využívat doplňkové nástroje, např. oslovení cílových skupin, pohovory při ukončení pracovního poměru a hodnocení. Mohou rovněž zkoumat výkonnost zaměstnanců a vývoj úrovně dovedností.

V této oblasti může být svoboda konání organizace někdy omezována zvnějšku. Je proto třeba jasně uvést, o jaká omezení se jedná a jakým způsobem je organizace překonává a ovlivňuje.

Důležité je, aby organizace veřejného sektoru přímo zaznamenávaly zjištěné výsledky ve vztahu k zaměstnancům, tj. jaký názor mají zaměstnanci na:

- image organizace a její poslání,
- pracovní prostředí,
- vedení organizace a systémy řízení,
- profesní rozvoj, rozvíjení osobních dovedností,
- služby/produkty, které organizace poskytuje.

Organizace by měly disponovat řadou vnitřních ukazatelů výkonnosti ve vztahu k zaměstnancům, prostřednictvím kterých mohou měřit výsledky, které dosahují ve vztahu k cílům a očekáváním v oblasti celkové spokojenosti zaměstnanců, jejich výkonnosti, rozvoje dovedností, motivace a úrovně jejich zapojení v organizaci.

## **HODNOCENÍ:**

**Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání vlastních zaměstnanců, pokud jde o**

### ► 7.1 Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců

*Příklady:*

Výsledky týkající se celkové spokojenosti s:

- a) celkovou image organizace a celkovou výkonností organizace (pro společnost, občany/zákazníky, další zainteresované strany)

- b) mírou informovanosti zaměstnanců o střetech zájmů
- c) mírou zapojení zaměstnanců v organizaci a v naplňování jejího poslání

Výsledky týkající se spokojenosti s řízením a se systémy řízení:

- d) schopnost vedení organizace řídit organizaci (např. stanovování cílů, přidělování zdrojů) a komunikovat
- e) oceňování individuálního i týmového úsilí
- f) přístup organizace k inovacím

Výsledky týkající se spokojenosti s pracovními podmínkami:

- g) pracovní atmosféra a kultura\* v organizaci (např. řešení konfliktů, stížností nebo osobních problémů)
- h) přístup k sociálním otázkám (např. pružná pracovní doba, vyvážený vztah mezi prací a soukromím zaměstnanců, péče o zdraví)
- i) zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivé zacházení a jednání se zaměstnanci

Výsledky týkající se motivace a spokojenosti s kariérním růstem a rozvíjením dovedností:

- j) schopnost vedení organizace podporovat strategii řízení lidských zdrojů, systematicky zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a jejich znalost cílů organizace
- k) výsledky týkající se ochoty zaměstnanců akceptovat změny

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**

## ► 7.2 Ukazatele výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům

*Příklady:*

- a) ukazatele pro zjišťování spokojenosti (např. úroveň absencí nebo nemocnosti, míra fluktuace zaměstnanců, počet stížností)
- b) ukazatele pro zjišťování výkonnosti (např. míra produktivity, výsledky hodnocení)
- c) rozsah využívání informačních a komunikačních technologií zaměstnanci
- d) ukazatele týkající se rozvíjení dovedností (např. míra účasti a úspěšnosti v rámci vzdělávání, efektivita\* prostředků vynaložených na vzdělávání)
- e) důkazy o schopnosti jednat s občany/zákazníky a reagovat na jejich potřeby
- f) úroveň rotace zaměstnanců uvnitř organizace (vnitřní mobilita)
- g) ukazatele týkající se motivace a aktivní účasti (např. míra návratnosti dotazníků při průzkumech prováděných mezi zaměstnanci, počet návrhů na inovace, aktivní účast v interní diskusních skupinách)

- h) výše a četnost mimořádných odměn pro jednotlivce a týmy
- i) počet nahlášených případů možných střetů zájmů

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**



## Kritérium 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

### Definice

Kritérium sleduje výsledky, které organizace dosahuje v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Konkrétně měří vnímání přístupu organizace a jejího přínosu ke kvalitě života, životnímu prostředí a k zachování celosvětových zdrojů a v rámci organizace také vnitřní míru efektivity přínosu organizace pro společnost.

### Klíčová hlediska

Organizace veřejného sektoru ovlivňují společnost z podstaty svých hlavních činností nebo mandátu vyplývajících ze zákona. Výstupy těchto hlavních činností mají dopad na přímé i nepřímé příjemce. Analýzy okamžitých dopadů na příjemce by se měly odrazit v kritériu spokojenosti občanů/zákazníků (kritérium 6) a v kritériu klíčových výsledků výkonnosti (kritérium 9).

Kritérium 8 měří plánované i neplánované dopady na společnost, např. globální dopady politik organizace za hranicemi základního poslání organizace či mandátu vyplývající ze zákona nebo hlavních činností. V tomto směru analýza zhodnotí dopady odvozené z plánovaných cílů a zároveň i neplánované důsledky, tj. vedlejší dopady, které mohou ovlivňovat společnost kladným a/nebo záporným způsobem.

Měření zahrnují kvalitativní i kvantitativní ukazatele. Mohou se týkat:

- dopadu na ekonomiku
- sociálních aspektů, např. lidí s postižením
- kvality života
- dopadu na životní prostředí
- kvality demokracie

### **HODNOCENÍ:**

**Zvažte, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o**

#### **► 8.1 Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany**

*Příklady:*

- a) povědomí široké veřejnosti o vlivu organizace na kvalitu života občanů/zákazníků
- b) pověst organizace (např. jako zaměstnavatele, jako subjektu podporujícího místní/globální společnost)
- c) ekonomický vliv na společnost na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni

- d) přístup k problematice životního prostředí (např. ochrana před hlukem, znečišťování ovzduší)
- e) environmentální dopad na společnost na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni
- f) dopad na společnost z hlediska udržitelného rozvoje na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni
- g) dopad na společnost zohledňující kvalitu demokratické účasti na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni
- h) názor široké veřejnosti na otevřenost a transparentnost organizace
- i) etické chování organizace
- j) druh pozornosti, jakou organizaci věnují média

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**

## ► 8.2 Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací

*Příklady:*

- a) vztah s příslušnými orgány, skupinami a zástupci veřejnosti
- b) rozsah pozornosti, kterou věnují organizaci média
- c) podpora věnovaná sociálně znevýhodněným občanům
- d) podpora věnovaná integraci a začlenění etnických menšin
- e) podpora mezinárodních rozvojových projektů
- f) podpora občanské angažovanosti občanů/zákazníků a zaměstnanců
- g) produktivní výměna poznatků a informací
- h) programy prevence zdravotních rizik a úrazů občanů/zákazníků a zaměstnanců
- i) aktivity organizace zaměřené na zachování a udržení zdrojů (např. míra dodržování standardů pro životní prostředí, používání recyklovaných materiálů, používání ekologických způsobů dopravy, omezení úrazů, hluku a dalších negativních dopadů, snížení spotřeby např. vody, elektřiny, plynu)

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**

## Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

### Definice

Kritérium hodnotí výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (tj. externí výsledky), a výsledky, které organizace dosahuje v oblasti řízení a zlepšování organizace (tj. interní výsledky).

### Klíčová hlediska

Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k základním, měřitelným cílům, které si stanoví organizace a jejichž dosažení podmiňuje úspěch organizace v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Tyto výsledky vyjadřují schopnost politik\* a procesů dosáhnout cílů a úkolů, včetně specifických politických záměrů.

Klíčové výsledky výkonnosti lze dělit externí a interní:

- 1) externí výsledky: ukazatele efektivity politik a služeb/produktů z hlediska schopnosti zlepšovat podmínky přímých příjemců: dosažení hlavních aktivit v oblasti **a) výstupů** – služby/produkty – a **b) dopadů** hlavních aktivit organizace na externí zainteresované strany (efektivnost)
- 2) interní výsledky: ukazatele interního fungování organizace – řízení, zlepšování a finanční výkonnosti (účinnost a hospodárnost\*).

Tato měření souvisí s politikou a strategií (kritérium 2), partnerstvím a zdroji (kritérium 4) a procesy (kritérium 5).

### **HODNOCENÍ:**

**Zvažte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o**

#### ► 9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům

*Příklady:*

- a) rozsah dosahování cílů z hlediska výstupů (poskytování služeb/produktů)
- b) zlepšení kvality poskytovaných služeb/produktů vzhledem k výsledkům měření
- c) účinnost vynaložených nákladů
- d) výsledky kontrol a auditů
- e) výsledky účasti v soutěžích, ceny za kvalitu, certifikáty systémů řízení kvality (umístění v Národní ceně za jakost – benchmarking)
- f) výsledky v benchmarkingu či benchlearningu\*
- g) efektivnost vynaložených nákladů\* (výsledky dosahované s nejnižšími náklady)

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**

## ► 9.2 Interní výsledky

*Příklady:*

Výsledky v oblasti řízení a inovací:

- a) důkazy o zapojení všech zainteresovaných stran v organizaci
- b) výsledky uzavřených partnerství a výsledky společných aktivit
- c) důkazy o schopnostech uspokojovat a vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran
- d) důkazy o úspěšném zlepšování a inovování strategií, struktur a/nebo procesů organizace
- e) důkazy o lepším využívání informačních technologií (při řízení interních znalostí a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení)
- f) výsledky kontrol a auditů
- g) výkonnost procesů\*

Finanční výsledky:

- h) rozsah plnění finančních rozpočtů a finančních záměrů
- i) rozsah nebo trend\*, vyjadřující podíl, ve kterém se organizace částečně spoléhá na své vlastní finanční zdroje – příjmy plynoucí z poplatků, ze zisků z prodeje služeb a zboží
- j) důkazy o schopnosti uspokojovat a vyvažovat finanční zájmy všech zainteresovaných stran
- k) míra efektivního využívání provozních zdrojů
- l) výsledky finančních kontrol a auditů

**Přidělte body pomocí panelu výsledků.**

# Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení

## Proč používat bodové hodnocení?

Bodové hodnocení jednotlivých subkritérií a kritérií modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

- 1) Poskytnout informace a nasměrovat zlepšovateľské činnosti.
- 2) Měřit dosažený pokrok. Dosud získané zkušenosti ukazují, že sebehodnocení podle modelu CAF je účinné opakovat každým rokem nebo jednou za dva roky. To dokladují také jiné přístupy a metody řízení kvality.
- 3) Identifikovat dobrou praxi na základě vysokého bodového ohodnocení předpokladů a výsledků. Dobrá praxe v oblasti předpokladů je obvykle prokázána mimo jiné vysokým bodovým hodnocením výsledků.
- 4) Napomáhat při hledání spolehlivých partnerů, od nichž je možné učit se (benchmarking – systematické porovnávání, benchlearning\* – učení se dané organizace od jiné navzájem).

V případě benchlearningu je třeba si uvědomit, že porovnávání počtu bodů u modelu CAF má omezenou hodnotu a představuje riziko, zejména pokud se tak děje bez pomoci zkušených a vyškolených externích poradců kteří by stejným postupem validovali bodové hodnocení v různých organizacích. Hlavním cílem benchlearningu je porovnání různých způsobů řízení předpokladů a dosahování výsledků. Validované bodové hodnocení může v tomto smyslu sloužit jako výchozí bod. Právě tímto způsobem může benchlearning přispět ke zlepšování.

## Jakým způsobem bodově hodnotit?

Model CAF 2006 nově umožňuje dva způsoby bodování. Bodové hodnocení „klasické“ je aktualizovanou verzí panelů hodnocení modelu CAF z roku 2002. Bodové hodnocení CAF s „jemným rozlišením“ je vhodné pro organizace, které chtějí, aby hodnocení lépe odráželo analýzu subkritérií. Hodnocení s jemným rozlišením umožňuje v rámci každého subkritéria bodovat všechny fáze cyklu PDCA. Oba způsoby hodnocení vycházejí z cyklu PDCA.

Ve srovnání s verzí 2002, ve které byla stupnice nastavena v rozsahu 0 až 5 bodů, byla stupnice revidována a nastavena v rozmezí 0 až 100 bodů.

*Poznámka: Do kapitoly bodového hodnocení byly zapracovány pokyny, které vlastní postup bodování více vysvětlují. Pokyny ke klasickému způsobu bodového hodnocení jsou uvedeny v následující kapitole. Výklad bodového hodnocení „s jemným rozlišením“ je uveden v Příloze č. 1 – Dodatek k postupu bodového hodnocení „s jemným rozlišením“.*

## ► 1. Klasické bodové hodnocení CAF

Tento kumulativní způsob bodování pomáhá organizaci seznámit se s cyklem PCDA a směřovat ji cíleně k přístupu z hlediska kvality.

Bodové ohodnocení tak, jak je definováno ve verzi CAF 2002, je uvedeno v následující tabulce ve sloupci „Verze 2002“.

V panelu hodnocení předpokladů 1 lze dosáhnout fáze (úrovně) PDCA (bodové hodnocení 91 až 100 bodů) pouze v případě, kdy součástí cyklu trvalého zlepšování jsou benchlearningové aktivity. V panelu výsledků 1 jsou hodnoceny trendy dosažených výsledků a/nebo míra plnění cílů.

### Panely hodnocení 1 („klasické“ bodové hodnocení CAF)

Fáze (úroveň)	PANEL PŘEDPOKLADŮ 1	Počet bodů	Verze 2002
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	<b>0 – 10</b>	0
<b>PLAN</b> (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	<b>11 – 30</b>	1
<b>DO</b> (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	<b>31 – 50</b>	2
<b>CHECK</b> (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem).	<b>51 – 70</b>	3
<b>ACT</b> (reaguj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	<b>71 – 90</b>	4
<b>PDCA</b>	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	<b>91 – 100</b>	5





#### **POKYNY:**

- 1) Hodnocení provádějte po jednotlivých subkritériích. Posuzujte tu část sebehodnoticí zprávy, která se týká daného subkritéria.
- 2) Pro bodové hodnocení je k dispozici stobodová stupnice – umožňuje specifikovat stupeň implementace a rozšíření daného subkritéria v organizaci.
- 3) Stanovte úroveň dosahovanou v organizaci. Vyberte jednu z možností úrovně: Plan – Do – Check – Act.
- 4) Způsob bodování je kumulativní – pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je

nutné naplnit předchozí úroveň cyklu PDCA. (Příklad – je-li v rámci hodnoceného subkritéria stanovena úroveň Check, je nutné splnit veškeré předchozí úrovně cyklu PDCA, tzn. Plan – Do)

- 5) Přidělte body podle míry naplnění, která byla dosažena v rámci příslušné úrovně. (Příklad – je-li v rámci subkritéria hodnocena úroveň Check, je k dispozici bodové hodnocení v rozsahu 51 až 70 bodů. O výši bodového hodnocení v tomto rozsahu se rozhoduje podle toho, jak jsou požadavky na tuto úroveň v organizaci naplňovány).
- 6) Pro správnost rozhodnutí o výši bodového hodnocení je vhodné využít příklady uvedené u příslušného subkritéria.

### Panely hodnocení 1 („klasické“ bodové hodnocení CAF)

PANEL VÝSLEDKŮ 1	Počet bodů	Verze 2002
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	<b>0 – 10</b>	0
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nespĺňují stanovené cíle. 	<b>11 – 30</b>	1
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	<b>31 – 50</b>	2
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	<b>51 – 70</b>	3
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	<b>71 – 90</b>	4
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	<b>91 – 100</b>	5

#### POKYNY:

- 1) Pro každé subkritérium přidělte body od 0 do 100 na stupnici rozdělené do šesti úrovní (úrovně odpovídají hodnocení podle panelu výsledků modelu CAF verze 2002).
- 2) U každé úrovně vezměte v úvahu trend, nebo dosažení cíle, případně obojí.

## ► 2. Bodové hodnocení CAF „s jemným rozlišením“

Bodové hodnocení „s jemným rozlišením“ je způsob souběžného hodnocení, které lépe postihuje realitu např. tam, kde řada organizací veřejného sektoru činnosti provádí (fáze Do), ale bez dostatečného plánování (fáze Plan).

- V panelu předpokladů se důraz klade spíše na cyklus PDCA a pokrok si lze představit jako spirálu, kde na každé otáčce může dojít ke zlepšení v kterékoli fázi cyklu: Plan – Do – Check – Act.
- Činnosti v souvislosti s benchlearningem se běžně zohledňují na nejvyšší úrovni všech fází.
- Tento způsob bodového hodnocení poskytuje více údajů o oblastech, ve kterých je potřeba se zlepšit.
- Panel výsledků ukazuje, zda je nutno urychlit trend nebo se zaměřit na dosažení cílů.

## Bodové hodnocení CAF s „jemným rozlišením“ - PANEL PŘEDPOKLADŮ 2

	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
<b>FÁZE, úroveň</b>	<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN</b> (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a předstáv zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarcích organizace. <i>Počet bodů</i>							
<b>DO</b> (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarců organizace. <i>Počet bodů</i>							
<b>CHECK</b> (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarcích organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. <i>Počet bodů</i>							
<b>ACT</b> (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarcích organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>							
							<b>Celkem na 400</b>	
							<b>POČET BODŮ na 100</b>	



Oblast zlepšování

## **Pokyny pro hodnocení jednotlivých subkritérií:**

- Přečtěte si definici jednotlivých fází cyklu (Plan – Do – Check – Act).
- Najděte důkazy o silných a slabých stránkách a zhodnoťte každou fázi cyklu označením v příslušném políčku tabulky panelu hodnocení. Toto hodnocení může být doplněno konkrétními příklady nebo důkazy tak, aby bodové hodnocení nebylo nepřehledné. Pro hlubší hodnocení lze uvést všechny příklady nebo důkazy v různých políčkách všech čtyř fází cyklu a pro každou fázi vypočítat průměr.
- Součtem bodů všech čtyř fází a následným dělením 4 vznikne počet dosažených bodů z celkového počtu 100 pro každé subkritérium předpokladů. Tento počet bodů by měl být věrohodný a konzistentní, např. celkové bodové hodnocení by nemělo přesáhnout 40 bodů, pokud bodové hodnocení některé ze čtyř fází (Plan – Do – Check – Act) je nižší nebo rovno 20 bodů. Pokud je bodové hodnocení některé z fází cyklů nižší než 30, nemělo by celkové hodnocení přesáhnout 60 bodů.

### **UKÁZKA bodového hodnocení s „jemným rozlišením“**

**Předpoklady – subkritérium 1.1:** Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro **nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot**

*Syntéza důkazů získaných sebehodnocením (východisko pro vypracování plánů zlepšování a pro bodové hodnocení).*

#### **BLOK 1.1.1**

*Vize a poslání organizace byly formulovány před třemi lety, a to na základě požadavku generálního ředitele. Do diskuse se následně zapojili všichni manažeři nižších úrovní řízení. Všichni zaměstnanci obdrželi informační kartu, kde byly vize a poslání uvedeny.*

#### **BLOK 1.1.2**

*Dosud nebyla řešena oblast stanovení hodnot a etického kodexu. Manažer lidských zdrojů rozpracoval projekt. Střední management byl pozván na seminář ke společné diskusi o hodnotách organizace, jehož cílem je definovat tyto hodnoty pro chování v obtížných situacích.*

#### **BLOK 1.1.3**

*Zaměstnanci, zákazníci/občané a jiné zainteresované strany se do procesu přípravy definice poslání dosud nezapojovali. Avšak důležitost takového zapojení si začali více uvědomovat před dvěma lety, kdy se několik manažerů organizace zúčastnilo seminářů TQM, zejména semináře věnovaného modelu CAF. Poté bylo rozhodnuto provést u zaměstnanců a občanů/zákazníků průzkum a zjistit jejich názory. Výsledky ukázaly, že vedení organizace na střední úrovni řízení a řadoví zaměstnanci považují formulace vize a poslání pouze za prostředek k vylepšení image organizace a podle nich nemají nic společného s realitou a se skutečnými cíli. Z průzkumů občanů/zákazníků vyplývá, že je*

*zapotřebí sladit jejich představy s představami vedení organizace. Je naplánováno setkání manažerů a zaměstnanců se zástupci občanů/zákazníků. Rovněž bylo rozhodnuto, že tyto průzkumy se budou provádět každý rok. Předpokládá se také sebehodnocení v rámci celé organizace.*

#### **BLOK 1.1.4**

*Výše uvedené průzkumy by měly být zárukou, že v budoucnu budou formulovaná vize a poslání pravidelně přezkoumávány a aktualizovány s ohledem na potřeby a představy občanů/zákazníků a zainteresovaných stran a že se zvýší aktivní účast zaměstnanců a zlepšise také komunikace uvnitř organizace.*

Výše uvedená ukázka/příklad byla zaznamenána do následující tabulky předpokladů, která má napomoci při zpracování celkového bodového hodnocení jednotlivých subkritérií.





**Poznámka:** To ovšem *nutně neznamená*, že jednotlivé příklady budou bodovány. Jednotliví členové CAF týmu používají pro bodování vlastní tabulku, která je východiskem při jednání o dosažení konsensu.

## UKÁZKA bodového hodnocení s „jemným rozlišením“ – panel předpokladů 2

Subkritérium 1.1: Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, víze a hodnot

	<b>Stupnice</b>	<b>0 – 10</b>	<b>11 – 30</b>	<b>31 – 50</b>	<b>51 – 70</b>	<b>71 – 90</b>	<b>91 – 100</b>	
<b>FÁZE, úroveň</b>	<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN</b> (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a předstáv zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvarcích organizace.		1.1.2					
<b>DO</b> (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarců organizace.		50	Blok 1.1.1			50	
<b>CHECK</b> (přezkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvarcích organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.		40			1.1.3	40	
<b>ACT</b> (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarcích organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.	1.1.4				85	85	
	<i>Počet bodů</i>	5					5	
							<b>Celkem na 400</b>	<b>180</b>
							<b>POČET BODŮ na 100</b>	<b>45</b>

**Bodové hodnocení CAF s „jemným rozlišením“ – PANEL VÝSLEDKŮ 2**

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b>	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů						
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů						
<b>Celkem na 200</b>						
<b>Počet bodů na 100</b>						

**POKYNY:**

- Posuďte odděleně, jak se trendy výsledků organizace vyvíjely během posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním roce.
- Přidělte body za trend od 1 do 100 na stupnici rozdělené na šest úrovní (viz sloupce v tabulce).
- Za splnění cílů v posledním roce přidělte body od 1 do 100 na stupnici rozdělené do šesti úrovní.
- Součtem bodů za trendy a dosažené cíle a vydělením 2 dostanete počet dosažených bodů z možných 100 na subkritérium výsledků.

**UKÁZKA bodového hodnocení CAF s „jemným rozlišením“**





**VÝSLEDKY – subkritérium 9.1:** Zvažte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o **klíčové výsledky výkonnosti v oblasti externích výsledků: výstupy a dopadyvztahené k cílům**

*Syntéza důkazů vzniklých sebehodnocením (východisko pro vypracování plánů zlepšování a pro bodové hodnocení).*

*Při přípravě na strategické jednání na začátku nového pracovního roku byla vypracována zpráva pro vedení podniku o klíčových výsledcích výkonnosti za poslední rok s cílem optimalizovat strategické plánování na příští rok. Závěry zprávy hovořily jasně: pokud jde o výkonnost, cíle byly splněny z více než 50 %, tj. o 10 % více ve srovnání s minulým rokem. Ocenění těchto závěrů bylo zcela adresné a otevřelo cestu k intenzívním diskusím mezi členy vedení.*

**UKÁZKA bodového hodnocení CAF s „jemným rozlišením“ – panel výsledků 2**

**VÝSLEDKY – subkritérium 9.1:** Zvažte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o **klíčové výsledky výkonnosti v oblasti externích výsledků: výstupy a dopadyvztahené k cílům**

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b> (směr vývoje)	<b>Žádné měření</b>	<b>Negativní trend</b> 	<b>Stabilní trend nebo mírný pokrok</b> 	<b>Rostoucí trend</b> 	<b>Značný pokrok</b> 	<b>Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi</b>
Počet bodů			<b>45</b>			
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů				<b>65</b>		
<b>Celkem na 200</b>						<b>110/200</b>
<b>Počet bodů na 100</b>						<b>55/100</b>

## DOPORUČENÍ PRO POSTUP APLIKACE modelu CAF

Proces trvalého zlepšování lze navrhnout a realizovat vícero způsoby. Přístup TQM vhodný pro danou organizaci lze určit podle velikosti organizace, její kultury a rozsahu dřívějších zkušeností s nástroji TQM.

V této kapitole je popsán proces trvalého zlepšování pomocí modelu CAF o deseti krocích, který lze považovat za vhodný pro většinu organizací.

Je důležité zdůraznit, že zde uvedená doporučení vycházejí ze zkušeností mnoha organizací, které model CAF používají. Každý zlepšovací proces je však jedinečný, a proto by zaměstnanci odpovídající za proces sebehodnocení měli tato doporučení chápat pouze jako inspiraci a nikoli jako přesný návod pro postup sebehodnocení.

### Fáze 1 – ZAHÁJENÍ PRÁCE S MODELEM CAF

#### ► Krok 1

#### ROZHODNĚTE O PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ SEBEHODNOCENÍ

Pro úspěšný průběh procesu sebehodnocení je rozhodující velké odhodlání a soulad záměrů vrcholového vedení organizace a zaměstnanců.

Zkušenosti mnoha organizací ukazují, že tento soulad záměrů a závazek (závazek trvalého zlepšování) lze docílit pouze tehdy, pokud vedení organizace přijme jasné rozhodnutí po důkladných konzultacích se zainteresovanými stranami. Rozhodnutí musí jednoznačně vyjadřovat ochotu vedení organizace aktivně se na tomto procesu podílet, a to uznáním přidané hodnoty sebehodnocení a zárukou otevřenosti vůči novým poznatkům, dále respekt k výsledkům a následně připravenost zahájit zlepšovateľské činnosti. Zároveň obsahuje závazek vyčlenit zdroje potřebné k profesionálnímu provádění sebehodnocení.

Rozhodování vedení organizace vychází ze znalosti potenciálních výhod sebehodnocení podle modelu CAF a z informací o struktuře modelu a procesu sebehodnocení. Je velmi důležité, aby všichni manažeři byli o těchto výhodách přesvědčeni hned od začátku.

#### **Průzkum 2005**

##### **Největší výhody sebehodnocení s využitím modelu CAF**

Průzkum prováděný v roce 2005 ukázal, že uživatelé modelu CAF považují za hlavní výhody sebehodnocení:

- efektivní zjištění silných stránek organizace a oblastí ke zlepšování
- určení příslušných aktivit pro zlepšování
- vyšší informovanost a zlepšení komunikace v rámci organizace
- vyšší informovanost zaměstnanců a zájem o oblast kvality

S ohledem na další nástroje TQM uživatelé modelu CAF obecně shledávají, že použití modelu CAF je jednoduché, levné a že model lze snadno upravit pro potřeby veřejného sektoru.

V této fázi je nezbytné, aby jeden nebo více zaměstnanců v hodnocené organizaci na sebe vzali odpovědnost za zajištění těchto základních principů. Dobré je obrátit se na organizaci odpovídající za rozšiřování modelu CAF (více informací najdete na [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)) a požádat ji o prezentaci modelu CAF nebo získat informace o/od jiných organizacích, které již tento model používají a jsou ochotné podělit se o své zkušenosti.

Pro získání podpory proces sebehodnocení organizace ze strany zaměstnanců, je důležité s nimi diskutovat, dříve než bude s konečnou platností sebehodnocení schváleno. Kromě obecných výhod, které sebehodnocení přináší, se ukazuje, že mnoho zaměstnanců považuje model CAF za výbornou příležitost lépe poznat svou organizaci a chce aktivně zapojit do jejího rozvoje.

Pro některé organizace může být důležité získat pro tento model také souhlas externích zainteresovaných stran, než se pro sebehodnocení rozhodnou. Může jít o politiky nebo vrcholové vedení organizací vyšší úrovně správy, kteří se již úzce podílejí na rozhodování vedení organizace. Klíčové externí zainteresované strany mohou hrát určitou úlohu také při samotném procesu sebehodnocení, zejména při shromažďování údajů a zpracování informací, případně také těžit ze změn týkajících se některých oblastí, které byly identifikovány jako oblasti vyžadující zlepšení.

## Úvodní plánování sebehodnocení

Poté, co bylo sebehodnocení schváleno, může začít proces plánování. Jedna z prvních věcí, kterou by mělo vedení organizace do svého rozhodnutí zahrnout, je určení rozsahu a přístupu sebehodnocení.

Častým dotazem bývá, zda sebehodnocení musí zahrnovat celou organizaci nebo zda jej mohou provádět samostatné útvary, např. jednotlivé úseky nebo oddělení. Samostatné útvary mohou sebehodnocení provádět, ale ke skutečně smysluplnému posuzování všech kritérií a subkritérií potřebují dostatečnou autonomii, aby mohly být považovány za organizace z velké části nezávislé, které mají vlastní poslání a nesou významnou odpovědnost za lidské zdroje a finanční procesy. V těchto případech je třeba hodnotit relevantní vztahy dodavatel/zákazník a rovněž vztahy zainteresovaných stran mezi vybraným útvarem a zbývající částí organizace.

Doporučuje se, aby rozhodnutí vedení organizace zahrnovalo vybraný způsob hodnocení. K dispozici jsou dva způsoby bodového hodnocení. Při volbě by organizace měla vzít v úvahu čas, který může hodnocení věnovat, a úroveň dosavadních zkušeností a vyspělost.

Důležitým krokem vrcholového vedení je v této fázi jmenování manažer projektu pro proces sebehodnocení. Vedoucí projektu obvykle provádí následující úkoly:

- 1) podrobné plánování projektu, včetně procesu komunikace
- 2) komunikace a konzultace o projektu s určenými zainteresovanými stranami
- 3) zajištění školení členů CAF týmu

- 4) shromažďování pomocných materiálů a důkazů
- 5) aktivní účast ve skupině pro sebehodnocení
- 6) pomoc při dosahování konsensu
- 7) zpracování závěrečné verze sebehodnotící zprávy
- 8) podpora vedení organizace při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování

Nároky kladené na manažera projektu jsou vysoké. Dotyčná osoba musí velmi dobře znát svou organizaci i model CAF a rovněž musí vědět, jak napomáhat procesu sebehodnocení. Volba správného manažera projektu, který těmito znalostmi disponuje a má důvěru vedení organizace i ostatních zaměstnanců, je jedním z klíčových rozhodnutí vedení organizace, které může ovlivnit kvalitu a výsledek sebehodnocení.

Školení o projektovém řízení je dostupné na národní i mezinárodní úrovni.

Některé organizace nejsou obeznámeny s terminologií a příklady používanými v modelu CAF, neboť se s nimi ve své běžné praxi vůbec nesetkávají a nemohou je tedy využívat přímo. Tuto problematiku je nutné řešit již na začátku celého projektu, v momentu seznamování zaměstnanců s modelem. Později to může představovat překážku v procesu sebehodnocení. Kromě školení (viz Krok 4) lze v těchto případech „přizpůsobit“ daný model terminologii organizace. Je dobré si nejprve zjistit, zda s tím některá organizace podobná hodnocení organizaci nemá již zkušenosti. Může to provádět organizace odpovědná za rozšiřování modelu CAF v dané zemi nebo CAF Resource Centre při EIPA.

## ► Krok 2

### INFORMUJTE O PROJEKTU SEBEHODNOCENÍ

Dalším nutným krokem je stanovit plán komunikace zahrnující komunikaci zaměřenou na všechny zainteresované strany v projektu zvlášť s důrazem na vedení organizace na střední úrovni řízení a zaměstnance.

Ve všech projektech, které se zabývají změnou a zlepšováním řízení, je základem komunikace, a to především tehdy, provádí-li organizace sebehodnocení. Pokud informování o účelu sebehodnocení a souvisejících činnostech není jasné a přiměřené, bude sebehodnocení pravděpodobně považováno „pouze za další projekt“ nebo za „cvičení vedení organizace“. Hrozí nebezpečí, že tyto domněnky se začnou automaticky naplňovat vzhledem k neochotě vedení organizace na střední úrovni řízení a dalších zaměstnanců plně se angažovat či zapojit.

### **Průzkum 2005**

#### **Důležitost komunikace pro vytváření vlastnictví zaměstnanců je všeobecně podceňována**

Z průzkumu uživatelů modelu CAF vyplývá důležitý závěr: tito uživatelé připouští, že význam komunikace se zaměstnanci během procesu dostatečně nedoceníli. Ukazuje se, že jednou z hlavních možných výhod modelu CAF je větší informovanost a lepší komunikace uvnitř organizace. Avšak toho lze dosáhnout jedině v případě, že vedení organizace a zaměstnanci odpovědní za sebehodnocení CAF od samého počátku aktivně seznamují zaměstnance a manažery střední úrovně řízení se sebehodnocením, jeho účelem a potenciálními výhodami a snaží se je zapojovat.

Včasná informovanost zaměstnanců a vedení organizace může u některých z nich vzbudit zájem přímo se podílet na práci CAF týmu. V ideálním případě by k aktivní účasti měli být lidé adekvátně motivováni. Právě osobní motivace by měla být jejich hlavním důvodem. Zaměstnanci musí mít zcela jasnou představu o tom, co je cílem procesu: **zlepšování celkové výkonnosti organizace**.

Politiku komunikace v rámci procesu sebehodnocení CAF je třeba zaměřit na výsledky výhodné pro všechny zainteresované strany, zaměstnance a občany/zákazníky.

Pro úspěšný průběh a návaznou činnost je tedy nezbytné během jednotlivých fází projektu jasně informovat všechny zainteresované strany o všem podstatném. Manažer projektu spolu s vrcholovým vedením organizace musí tuto politiku podpořit a zaměřit se zároveň na následující otázky:

- 1) Jak může sebehodnocení způsobit změnu?
- 2) Proč je prioritou?
- 3) Jak souvisí se strategickým plánováním organizace?
- 4) Jak souvisí (například jako první krok) s obecnou snahou zlepšovat výkonnost organizace, například realizací nového programu reformem?

Plán komunikace musí být diferencovaný a posuzovat následující prvky:

- cílovou skupinu
- zprávu/sdělení
- prostředek
- odesílatele
- četnost
- nástroje
- rozdělení kompetencí.

## Fáze 2 – Proces sebehodnocení

### ► Krok 3

#### VYTVOŘTE JEDNU NEBO VÍCE SKUPIN PRO SEBEHODNOCENÍ (TZV. CAF TÝMŮ)

Skupina pro sebehodnocení (dále CAF tým) by měla být nejreprezentativnějším vzorkem organizace. Obvykle zahrnuje zaměstnance z různých útvarů organizace, různých funkcí, s různými zkušenostmi a z různých úrovní. Cílem je vytvořit tým co nejefektivnější a zároveň tým schopný poskytnout co nejpřesnější a detailní pohled na organizaci zevnitř.

Dosavadní zkušenosti ukazují, že CAF tým tvoří 5 až 20 členů. Avšak aby způsob práce byl efektivní a relativně neformální, jsou obecně nejvýhodnější CAF týmy, které mají kolem 10 účastníků.

Pokud je organizace skutečně velká a složitá, je dobré vytvořit více než jeden CAF tým. V tomto případě musí návrh projektu brát v úvahu, jakým způsobem bude činnost těchto CAF týmů koordinována.

Členy CAF týmu je třeba vybírat nikoli pouze podle jejich odborné kvalifikace, nýbrž podle toho, nakolik jsou obeznámeni s organizací a podle jejich osobních schopností (např. schopnost analýzy a komunikační schopnosti). Účast v týmu je dobrovolná, ale za kvantitu, různorodost a důvěryhodnost CAF týmu zůstává odpovědný manažer projektu a vedení organizace.

Manažer projektu může být zároveň vedoucím CAF týmu, což usnadňuje kontinuitu projektu, ale zároveň je nutné vyvarovat se střetu zájmů. Důležité také je, aby všichni členové CAF týmu byli přesvědčeni o schopnosti vedoucího CAF týmu vést diskuse spravedlivě, otevřeně a efektivně, což umožní, aby se do procesu mohl zapojit každý. Vedoucího CAF týmu volí členové týmu. Nezbytným předpokladem pro efektivní jednání CAF týmu je:

- fungující sekretariát, který je vedoucímu CAF týmu k dispozici
- připravenost průběhu jednání
- vhodné zázemí pro jednání
- informační a komunikační technologie.

Častým dotazem bývá, zda členy CAF týmu mají být i vrcholoví manažeři organizace. Vždy to závisí na kultuře a tradici organizace. Pokud se představitelé vedení organizace aktivně zapojí, mohou poskytovat další informace a zvyšuje se pravděpodobnost, že podpoří následnou implementaci stanovených aktivit pro zlepšování. Zvyšuje se také různorodost a zastoupení v CAF týmu. V případě, že kultura organizace toto nepodporuje, kvalita sebehodnocení může být ohrožena, má-li jeden nebo více členů CAF týmu pocit, že se nemohou na projektu podílet a říkat, co si myslí.

## ► Krok 4

### POŘÁDEJTE ŠKOLENÍ

#### **Informovanost a školení vedení organizace**

Důležité může být vyškolení dobrovolných účastníků z řad vedení organizace i dalších zainteresovaných stran, aby se rozšířila obeznámenost s koncepcemi modelu TQM obecně a zejména se sebehodnocením s využitím modelu CAF a jejich pochopení.

#### **Informovanost a školení CAF týmu**

Cílem školení CAF týmu je seznámit jeho členy s modelem CAF a s účelem a podstatou procesu sebehodnocení. Kromě teoretického výkladu musí školení zahrnovat také praktická cvičení, která účastníkům přiblíží zásady řízení kvality a umožní jim vyzkoušet si dosahování konsensu, neboť tyto pojmy a způsob práce mohou být pro většinu členů neznámé. Pokud byl manažer projektu vyškolen již dříve, je dobré, aby se do školení výrazně zapojil.

Pro tyto účely je možné využít každoroční kurzy pro výcvik lektorů a podobné aktivity, které pořádá CAF Resource Centre při EIPA a které probíhají v řadě evropských zemí.

Manažer projektu musí pro CAF tým zajistit přehled všech důležitých materiálů a informací potřebných k efektivnímu posouzení organizace. Společně je možné hodnotit jedno subkritérium z kritérií předpokladů a jedno odpovídající subkritérium z kritérií výsledků. To skupině umožní lépe pochopit, jak funguje sebehodnocení s využitím modelu CAF. Je třeba dosáhnout konsensu v otázce hodnocení důkazů o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšení a ve způsobu přidělování bodů.

Z další důležité schůzky, která následně ve fázi konsensu ušetří čas, má vyplynout obecná představa, pro které klíčové zainteresované strany organizace je její činnost nejvíce důležitá: zákazníci/občané, politici, dodavatelé, partneři, manažeři a zaměstnanci. Rovněž je třeba jasně vymezit, které nejdůležitější služby/produkty jsou těmto zainteresovaným stranám poskytovány nebo od nich získávány a které klíčové procesy toto zajišťují. Je nutné pregnantně definovat, kdo jsou zákazníci a zainteresované strany organizace.

## ► Krok 5

### PROVEĎTE SEBEHODNOCENÍ

#### **Individuální hodnocení**

Jednotliví členové CAF týmu jsou vyzváni, aby s využitím příslušných dokumentů a informací poskytnutých manažerem projektu předložili hodnocení organizace přesně podle jednotlivých subkritérií. Při hodnocení musí vycházet z vlastních poznatků a zkušeností s prací a fungováním organizace. Zformulují nejdůležitější důkazy o silných stránkách a oblastech pro zlepšování. Doporučuje se, aby oblasti vyžadující zlepšení byly formulovány co nejpřesněji, aby bylo jednodušší určit návrhy pro pozdější postup. Poté by měli svá zjištění shrnout a každému subkritériu, případně příkladu

(podle zvoleného způsobu hodnocení) přidělit body podle panelů hodnocení.

Při individuálním hodnocení musí být k dispozici vedoucí CAF týmu a odpovídat na případné dotazy členů CAF týmu. Může rovněž koordinovat zjištěné závěry při přípravě na jednání o konsensu.

## Dosažení konsensu ve skupině

Po individuálním zhodnocení se skupina musí co nejdříve sejit a dohodnout se, co považuje za silné stránky organizace a které oblasti za příležitosti ke zlepšování a jak bude jednotlivá subkritéria bodovat. Pro dosažení konsensu je nezbytná diskuse, na níž je založeno učení se ze zkušeností. Je totiž velmi důležité pochopit, proč existují rozdíly, pokud jde o silné stránky, oblasti vyžadující zlepšení a o bodování.

Pořadí hodnocení jednotlivých kritérií může určit CAF tým, není striktně povinné postupovat při hodnocení podle číselného řazení jednotlivých kritérií. Je ale doporučováno postupovat podle provázanosti souvisejících kritérií.

## Hledání konsensu

Při hledání konsensu je možné použít metodu čtyř kroků:

- 1) předložení všech důkazů, které se týkají zjištěných silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, pro každé kritérium zjišťuje každý samostatně
- 2) dosažení konsensu v otázce silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, zpravidla po zvážení veškerých doplňujících důkazů či informací
- 3) předložení individuálních bodových hodnocení u všech kritérií
- 4) dosažení konsensu při závěrečném bodovém hodnocení

Dobře připravené jednání ze strany vedoucího CAF týmu (např. shromáždění důležitých informací, koordinace jednotlivých hodnocení) přispěje k hladkému průběhu jednání a významněušetří čas.

### Průzkum 2005

#### Přidaná hodnota diskusí

Závěry sebehodnocení byly formulovány stejným způsobem jako bylo ukázáno v průzkumu z roku 2003: poté, co proběhla diskuse, dosáhla většina účastníků konsensu. Samotná diskuse se velice často považuje za skutečnou přidanou hodnotu sebehodnocení – konečný výsledek po dosažení konsensu nepředstavuje pouhý souhrn jednotlivých názorů, odráží společnou vizi reprezentativní skupiny a tímto způsobem koriguje subjektivní názory jednotlivců a jde nad jejich rámec. Vysvětlení důkazů a osvětlení pozadí, na jakém byly formulovány různé názory na silné a slabé stránky, je často považováno za důležitější než samotné bodové hodnocení.

Klíčovou úlohu hraje vedoucí CAF týmu, který odpovídá za průběh celého procesu a za dosažení konsensu v rámci CAF týmu. Diskuse musí vždy vycházet z jasných důkazů o provedených činnostech a z dosažených výsledků.

Model CAF obsahuje přehled relevantních příkladů, který má pomoci při nalézání příslušných důkazů. Tento přehled není vyčerpávající, není ani povinné hodnotit všechny příklady, pouze ty, které jsou pro organizaci relevantní. CAF tým může určit jakékoli další příklady, které jsou podle nich pro organizaci relevantní.

Příklady mají názorněji vysvětlit obsah subkritérií s cílem:

- 1) zjistit, jak organizace plní požadavky vyjádřené v subkritériu,
- 2) napomáhat při hledání důkazů a
- 3) ukázat na dobrou praxi v dané oblasti.

## **Jak bodovat**

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení: „klasický“ přístup a hodnocení „s jemným rozlišením“. Oba způsoby bodování tato příručka podrobně vysvětluje. Klasické bodové hodnocení se doporučuje použít tehdy, nemá-li organizace vlastní zkušenosti se sebehodnocením a/nebo s přístupy TQM.

## **Doba realizace sebehodnocení**

Porovnání skutečné a plánované délky realizace sebehodnocení, vycházející z průzkumu z roku 2005, ukazuje, že dva až tři dny je na provedení spolehlivého sebehodnocení příliš krátká doba, zatímco deset a více dní je doba dlouhá. Není proto snadné navrhnout ideální časový harmonogram pro sebehodnocení podle modelu CAF, neboť je zde příliš mnoho proměnných, a to cíle řízení, čas, zdroje a dostupné odborné znalosti, dostupnost údajů, čas a informace týkající se zainteresovaných stran a také politické tlaky. Pro většinu organizací je však normou doba pět dní. Zahrnuje individuální hodnocení a jednání konsensu.

Většina organizací dokončila celý proces aplikace modelu CAF během tří měsíců, včetně přípravy, sebehodnocení, formulace závěrů a vypracování plánu zlepšování.

Průzkum 2005 ukazuje, že doba tří měsíců je ideální. Je-li doba delší, hrozí pokles motivace a zájmu všech zainteresovaných stran. Může se také změnit dosavadní situace v organizaci, na konci procesu sebehodnocení může být jiná než na začátku. V takovém případě hodnocení ani bodování již nemusí být přesné. Vzhledem k tomu, že zlepšování organizace s využitím modelu CAF je nepřetržitý dynamický proces, je aktualizace údajů a informací nezbytnou součástí tohoto procesu.

## ► Krok 6

### VYPRACUJTE SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVU S POPISEM VÝSLEDKŮ SEBEHODNOCENÍ

Typická sebehodnotící zpráva sleduje strukturu modelu CAF (viz schéma A) a obsahuje minimálně následující části:

1. Silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení podložené u všech subkritérií příslušnými důkazy
2. Bodové hodnocení na základě panelů hodnocení
3. Náměty pro zlepšování

Aby mohla být sebehodnotící zpráva použita jako základ pro realizaci zlepšování, je nutné, aby vrcholové vedení organizace zprávu oficiálně přijalo, v ideálním případě potvrdilo a schválilo. Pokud dobře fungovala komunikace, nemělo by to představovat žádný problém. Vrcholové vedení musí znovu potvrdit svůj závazek realizovat zlepšování. Zároveň je v této fázi rozhodující informovat zaměstnance organizace a další zúčastněné strany o hlavních výsledcích celého procesu sebehodnocení.

## Fáze 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit

### ► Krok 7

#### VYPRACUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

##### Průzkum 2005

##### Nedostatek měření

Při první aplikaci modelu CAF narazila řada organizací na překážky. Hlavním problémem mnoha organizací veřejného sektoru, které provádějí sebehodnocení poprvé, je nedostatek měření, takže prvním krokem ke zlepšení velmi často bývá zavedení systémů měření.

Vlastní sebehodnocení by mělo jít nad rámec zprávy o sebehodnocení, aby byl splněn účel použití modelu CAF. Mělo by vést přímo k vypracování zprávy o opatřeních, které mají zlepšit výkonnost organizace, tzv. plán zlepšování<sup>5</sup>.

Tento plán je jedním z hlavních cílů sebehodnocení a zároveň prostředkem, jak poskytnout pro strategické plánování organizace nezbytné informace. Plán zlepšování musí představovat integrovaný plán organizace na zvýšení výkonnosti organizace jako celku.

Plán:

1. představuje integrované systematické plánování pro celou řadu funkcí a činností, které organizace plní
2. je výsledkem zprávy o sebehodnocení – vychází z důkazů a údajů poskytnutých vlastními organizacemi, přičemž nejdůležitější aspekt představují zaměstnanci organizace
3. je založen na silných stránkách organizace, řeší její příležitosti pro zlepšování a reaguje na každou z nich příslušnými opatřeními.

#### Stanovení priorit oblastí, které je třeba zlepšit

Při přípravě plánu zlepšování může vedení organizace zvážit použití strukturovaného přístupu, zahrnujícího tyto otázky:

- Kde chceme být za dva roky v souladu s celkovou vizí a strategií organizace?
- Jaká opatření je třeba přijmout, aby byly tyto cíle dosaženy (definice strategie/úkolů)?

Proces vytváření plánu zlepšování lze strukturovat následovně:

Vedení organizace – po konzultaci s příslušnými zainteresovanými stranami

1. shromažďuje nápady na zlepšení ze zprávy o sebehodnocení a tematicky je třídí

<sup>5</sup> V případě úřadů územní veřejné správy v ČR termín „akční plán“ užíván v souvislosti se strategickým plánováním. Pro potřeby modelu CAF je používán pojem „plán zlepšování“.

2. analyzuje oblasti vyžadující zlepšení a navržené podněty a poté formuluje zlepšovateľské činnosti s ohledem na strategické cíle organizace
3. stanovuje priority aktivit zlepšování – prostřednictvím dohodnutých kritérií hodnotí jejich dopad (malý, střední, velký) v oblastech, kde je nutné zlepšení, např.:
  - strategická váha činnosti (kombinace dopadů na zainteresované strany, na výsledky organizací, interní/externí zviditelnění)
  - obtížnost provádění činnosti (zkoumání stupně obtížnosti, potřebných zdrojů a rychlostirealizace)
4. přiřazuje jednotlivým činnostem vlastníka (odpovědnost za jednotlivé činnosti), stanoví časový harmonogram a důležité etapy, určuje potřebné zdroje (viz schéma B).

Pro přehlednost může být užitečné propojit probíhající aktivity zlepšování se strukturou modelu CAF.

Jedním ze způsobů stanovení priorit je kombinace:

- úrovně bodového hodnocení u kritéria nebo subkritéria, které umožňuje udělat si představu o výkonnosti organizace ve všech oblastech, a
- klíčových strategických cílů

## Doporučení

Zatímco sebehodnocení s využitím modelu CAF je považováno za začátek dlouhodobé strategie zlepšování, hodnocení musí upozorňovat, které oblasti lze řešit relativně rychle a snadno. Jejich řešení pomůže zvýšit důvěryhodnost programu zlepšování a představuje okamžitou návratnost investic z hlediska času a vzdělávání, je rovněž impulsem k dalšímupokračování – úspěch plodí další úspěch.

Praxe ukázala, že je efektivní zapojit zaměstnance, kteří prováděli sebehodnocení, do přípravy a realizace zlepšování. Lze toto chápat jako formu odměny a posílení jejich sebedůvěry a morálky. Mohou se také stát iniciátory dalšího zlepšování.

### Průzkum 2005

#### Členové CAF týmu

Členové CAF týmu věnují této činnosti hodně energie, mnohdy nad rámec své běžné každodenní práce. Když začínají v těchto skupinách pracovat, velice často mají určité pochybnosti o užitečnosti daného úkolu a účasti vedení organizace, domnívají se, že být otevřený a čestný se nevyplácí, apod. Avšak po určité době, když vidí seriózní přístup, objeví se s rostoucí motivací určité zaujetí a nakonec vezmou výsledky za své. Mají potenciál stát se nejvíce motivovanými kandidáty do týmů sestavených pro zlepšování a podletoho je třeba se k nim chovat.

Plán zlepšování vyplývající ze sebehodnocení je třeba začlenit do procesu strategického plánování a zapojit ho do celkového řízení organizace.

## ► Krok 8

### INFORMUJTE O PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ

Komunikace je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu sebehodnocení a realizace následných aktivit zlepšování. Prostřednictvím komunikace se v příslušnou chvíli pomocí příslušného prostředku poskytují příslušné cílové skupině příslušné informace, a to nejen před nebo během sebehodnocení, nýbrž i po něm. Organizace individuálně rozhoduje o tom, zda zprávu o sebehodnocení zpřístupní, či nikoli, ale je dobrou praxí všechny zaměstnance informovat o výsledcích sebehodnocení, tj. o jeho hlavních závěrech, oblastech, ve kterých je nutné naplánovat a zrealizovat zlepšování. Jinak může organizace ztratit možnost vytvořit vhodný základ pro změnu a zlepšování. Při každém sdělování výsledků se vždy osvědčuje zdůraznit to, co organizace dělá dobře a jak se chce dále zlepšovat – existuje mnoho organizací, které považují své silné stránky za samozřejmost a někdy zapomínají nebo si ani neuvědomují, jak důležité je pochválit úspěch.

## ► Krok 9

### REALIZUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

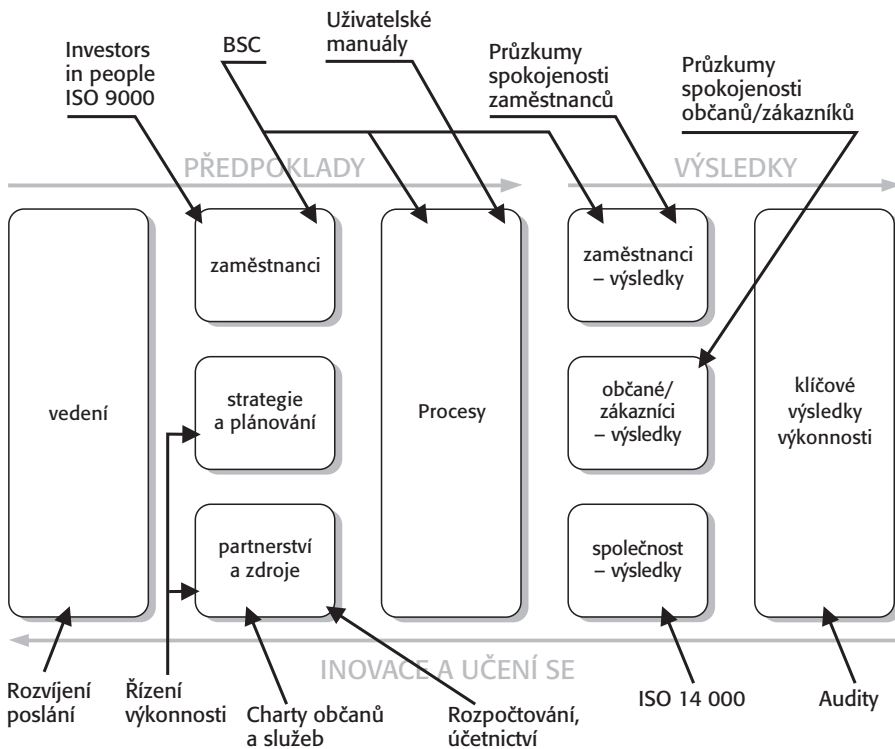
Každý plán zlepšování musí obsahovat definované priority. Mnohé příklady v modelu CAF je možné považovat za první krok ke zlepšování. Současné dobré praxe a nástroje řízení lze spojit s různými kritérii daného modelu. Příklady jsou uvedeny na následujícím schématu. (viz str. 69)

Při realizaci zlepšování je třeba uplatnit vhodný a konzistentní přístup, vycházet z procesu monitorování a hodnocení, vysvětlit termíny a předpokládané výsledky, u každé činnosti zlepšování určit odpovědnou osobu (“vlastníka”) a v případě komplexních opatření posoudit alternativní scénáře.

Každý proces řízení kvality vychází z pravidelného monitorování implementace a hodnocení výstupů a dopadů. V průběhu implementace a po provedeném vyhodnocení umožňuje monitorování přizpůsobit to, co bylo plánováno (výstupy a dopady), zkontrolovat dosažené výsledky a ověřit jejich celkový dopad. Pro hodnocení zlepšování je nutné stanovit způsoby měření výkonnosti (ukazatele výkonnosti, faktory úspěchu, atd.). Organizace mohou pro aktivity zlepšování využívat cyklus Plan – Do – Check – Act (PDCA). Pro jejich maximální přínos musí být aktivity zlepšování začleněny do procesů organizace.

Na základě sebehodnocení podle modelu CAF stále více zemí zajišťuje „recognition schemes“. Hodnocení podle modelu CAF může být základem pro uznání „Levels of Excellence“ EFQM ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)). Znamená to přechod od sebehodnocení podle modelu CAF k hodnocení podle Modelu excelence EFQM.

## MODEL CAF a AKTIVITY ZLEPŠOVÁNÍ



Implementace plánů zlepšování usnadňuje trvalé používání manažerských nástrojů, jako je Balanced Scorecard, průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, systémy řízení výkonnosti, apod.

### Průzkum 2005

#### Model CAF jako úvod k TQM

Dříve než začal být aplikován model CAF, výsledky studie ukázaly na omezené využívání nástrojů pro řízení kvality. Nejvíce jsou realizovány průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, externí a interní audity, standardy ISO 9000:2000 s certifikací i bez certifikace, projektové řízení a BSC. Výraznou snahou je využívat v budoucnu větší počet těchto nástrojů.

## ► Krok 10

### PLÁNUJTE DALŠÍ KOLA SEBEHODNOCENÍ

Používání cyklu PDCA pro řízení plánu zlepšování zahrnuje také nové hodnocení modelu CAF.

#### **Monitorování pokroku a opakování hodnocení**

Po zformulování plánu zlepšování a zahájení realizace změn je důležité přesvědčit se, že tyto změny působí pozitivně a nemají negativní dopad na dříve dobře fungující organizaci.

Některé organizace zahrnuly pravidelné sebehodnocení do procesu plánování činností – jejich hodnocení jsou načasována tak, aby poskytovala informace o každoročním stanovování cílů a finančních prostředcích.

Panely hodnocení modelu CAF jsou jednoduché, ale efektivní nástroje pro hodnocení pokroku dosaženého realizací plánu zlepšování.

#### **Průzkum 2005**

##### **Hodnocení s využitím modelu CAF se každým druhým rokem pravidelně opakuje**

Průzkum ukázal, že pro zvýšení výkonnosti a efektivnosti organizace je nutné aplikovat model CAF několikrát. Většina z organizací dává přednost tomu, aby byl model CAF použit každé dva roky (44 %). Investice z hlediska realizace a času potřebné k dosažení výsledků při realizace zlepšování tento názor podporují.

## Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF

### Fáze 1 – Zahájení práce s modelem CAF

#### **Krok 1 – ROZHODNĚTE O PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ SEBEHODNOCENÍ**

- rozhodnutí vedení organizace o projektu, včetně konzultace v rámci organizace
- definování rozsahu a přístupu sebehodnocení
- volba způsobu bodového hodnocení
- určení manažera projektu

#### **Krok 2 – INFORMUJTE O PROJEKTU SEBEHODNOCENÍ**

- definování a realizace plánu komunikace
- podněcování zaměstnanců k účasti v projektu
- komunikace v průběhu různých fází se všemi zainteresovanými stranami

### Fáze 2 – Proces sebehodnocení

#### **Krok 3 – VYTVOŘTE JEDNU NEBO VÍCE SKUPIN PRO SEBEHODNOCENÍ (TZV. CAF TÝMŮ)**

- rozhodnutí o počtu CAF týmů
- vytvoření CAF týmu, který je ve všech svých aspektech adekvátní pro celou organizaci, se zřetelem k souboru kritérií
- zvolení vedoucího CAF týmu (týmů)
- rozhodnutí, zda by členem CAF týmu měl být zástupce(i) vedení organizace

#### **Krok 4 – POŘÁDEJTE ŠKOLENÍ**

- zajištění informovanosti a školení vedení organizace
- zajištění informovanosti a školení CAF týmu
- zajištění seznamu všech příslušných dokumentů manažerem projektu
- definování klíčových zainteresovaných stran, služeb/produktů a klíčových procesů

#### **Krok 5 – PROVEĎTE SEBEHODNOCENÍ**

- individuální hodnocení kritérií
- dosažení konsensu v CAF týmu
- bodování

#### **Krok 6 – VYPRACUJTE SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVU S POPISEM VÝSLEDKŮ SEBEHODNOCENÍ**

### Fáze 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit

#### **Krok 7 – VYPRACUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ**

- stanovení prioritních zlepšovatelských činností
- diferenciaci činností v rámci realistického časového rozsahu
- integrace plánu zlepšování do běžného strategického a plánovacího procesu

#### **Krok 8 – INFORMUJTE O PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ**

#### **Krok 9 – REALIZUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ**

- definování konzistentního přístupu při monitorování a hodnocení aktivit zlepšování na základě cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act)
- určení odpovědné osoby pro každou aktivitu zlepšování
- pravidelné uplatňování odpovídajících nástrojů řízení

#### **Krok 10 – PLÁNUJTE DALŠÍ KOLA SEBEHODNOCENÍ**

- nové hodnocení dosaženého zlepšování prostřednictvím realizace dalších kol sebehodnocení

**Schéma A – Vzor formuláře pro sebehodnocení s „klasickým“ bodováním**

<b>Kritérium 1 – Vedení</b>
<p><b>Hodnocení na základě kritéria 1</b> Posouzení důkazů o tom, co vedení organizace dělá pro:</p>

<b>Subkritéria</b>
1.1 Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot
1.2 Vytvoření a uplatnění systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn
1.3 Motivování a podpora zaměstnanců organizace a vedení příkladem
1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

<b>Subkritérium</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Oblasti pro zlepšování</b>	<b>Počet bodů a odůvodnění /100</b>	<b>Jednotlivé činnosti (volitelné)</b>
<b>1.1</b>				
<b>1.2</b>				
<b>1.3</b>				
<b>1.4</b>				
<b>Celkem na 400</b>				
<b>Průměr na 100</b>				

**Schéma B – Vzor formuláře pro akční plán zlepšování**

<b>Plán zlepšování 1:</b> (např. Kritérium 1 Vedení)	
<b>Činnost 1.1.</b>	<i>Popis činnosti.</i>
<b>Sponzor/Garant:</b>	<i>Nejvyšší autorita, která odpovídá za danou činnost a požaduje a podporuje konkrétní činnost, lze ji označit za koncového uživatele.</i>
<b>Manažer projektu/činnosti:</b>	<i>Osoba odpovědná za realizaci dané činnosti/projektu.</i>
<b>Projektový tým:</b>	<i>Určené osoby, které mají danou činnost realizovat; mohou to být lidé uvnitř a/nebo mimo organizaci.</i>
<b>Kontaktní údaje:</b>	
Cíl/rozsah:	
Zainteresované strany	
Silné stránky definované v sebehodnotící zprávě	
Oblasti zlepšování	
Alternativní řešení	
Omezení	
Potřebné lidské zdroje (počet osob/dní)	
Rozpočet	
Datum schválení	
Datum zahájení	
Odhadovaný konečný termín	



# BENCHLEARNING

## 1. Definice

**Hlavním** cílem benchlearningu a/nebo benchmarkingu je snaha nalézt lepší způsoby realizace činností s **cílem zlepšit celkovou výkonnost organizace**. Metoda vychází z lepších výsledků dosažených jinými jinými organizacemi.

Benchmarking v obecném smyslu je proces, pomocí něhož organizace vyhledává jiné organizace, s nimiž se může porovnávat, tedy provádět benchmarking. Tato metoda představuje efektivní nástroj pro rozvoj organizace, neboť využívá osvědčené základní principy, například „neobjevovat Ameriku“ a „učit se od jiných“. Pro analýzu organizace lze využít model CAF a jiné vhodné nástroje.

Při benchlearningu, na rozdíl od klasického benchmarkingu, není nutno vyhledávat srovnatelné organizace a používat jasné ukazatele pro přímá srovnání. Větší důraz není kladen na porovnávání, ale na proces **učení se od jiných**. Cílem benchlearningu je poučit se ze silných stránek jiných organizací, učit se od nich to, co dělají dobře, hledat inspiraci a poučit se z chyb jiných a následně se jich vyvarovat. Jedná se o aktivní a neustálý proces, nikoli o porovnání benchmarků\*: faktů a měření.

Dobré praxe jsou obvykle neoddělitelně spojeny s benchlearningem. Partnery pro benchlearning by měly být vybrány organizace, které zlepšily svoji výkonnost prostřednictvím uplatnění a zavedení dobré praxe. Je dobré si uvědomit, že výběr partnerů pro benchlearning není nutné omezovat na podobné organizace. Podnět pro inovaci může vzniknout právě u partnerů působících v různých sektorech. Realizace poznatků vzešlých z projektu benchlearningu vytváří vlastní dobrou praxi v dané organizaci.

## 2. Model CAF a benchlearning

**Sebehodnocení** je prvotním krokem pro zahájení procesu benchlearningu a pro realizaci následných změn tím, že bere v úvahu analýzu/diagnózu organizace, tj. definování a pochopení silných stránek a oblastí pro zlepšování organizace. Před zahájením realizace benchlearningu je důležité mít informace o výkonnosti organizace a tím rozhodnout o prioritních oblastech pro zlepšování.

Využití modelu CAF při benchlearningu znamená, že organizace hodnotila výkonnost minimálně ve čtyřech základních oblastech:

1. Zaměstnanci organizace
2. Zákazníci
3. Prostředí, ve kterém organizace působí
4. Celková výkonnost organizace

Hodnocení těchto oblastí umožňuje získat celkovou představu o dosažených výsledcích organizace a poskytuje údaje o výkonnosti. Pro plné využití výhod benchlearningu je dále nutné posuzovat otázky vedení a řízení organizace. Tyto otázky jsou řešeny v rámci hodnocení kritérií předpokladů modelu CAF, které popisují přístup organizace například k problematice stanovování cílů, rozvoji lidských zdrojů, úloze vedení, řízení zdrojů a řízení procesů.

Každá funkce, proces a úkol organizace může být předmětem benchlearningu. Výhodou propojení benchlearningu s modelem CAF je, že pomocí struktury CAF s devíti kritérii a 28 subkritérii lze identifikovat problémové oblasti organizace a hledat vhodné partnery pro benchlearning, kteří mají v daných oblastech lepší výsledky.

Sebehodnocení s využitím modelu CAF vede ke zpracování **plánu zlepšování**. Za to benchlearning je jednou z cest pro realizaci zlepšování. Metoda sebehodnocení i benchlearning jsou neoddělitelně spojeny s principem kontinuálního a dlouhodobého zlepšování výkonnosti.

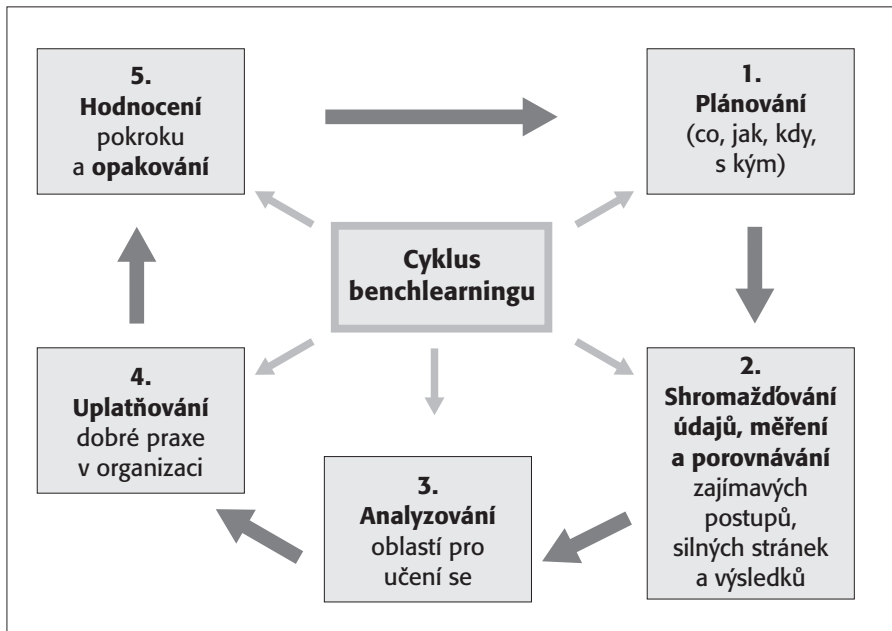
Vzhledem k tomu, že v Evropě je model CAF používán stále více, je snadné najít partnery pro benchlearning. CAF Resource Centre při EIPA za přispění národních korespondentů sleduje uživatele modelu CAF v Evropě a apeluje na ně, aby dobré praxe vkládali do databáze EIPA.

Pokud se organizace zaregistruje jako uživatel CAF na webové stránce EIPA – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – může zaznamenávat podrobné informace o své organizaci, údaje o počtu bodů dosažených při sebehodnocení podle modelu CAF (nepovinné a důvěrné) a informace o svých osvědčených postupech. Poskytováním klíčových informací může tato databáze pomáhat organizacím veřejného sektoru nalézt vhodné partnery pro benchlearning, tj. umožňuje vyhledat uživatele modelu CAF v určité zemi, v určité oblasti činnosti nebo v oblasti dobré praxe.

### 3. Cyklus benchlearningu a projekt

Schématicky lze benchlearning znázornit jako cyklus o pěti krocích:

1. Plánování
2. Shromažďování informací, měření a srovnávání
3. Analýza
4. Přizpůsobení
5. Zhodnocení a zpráva



## 1. Plánování

Prvním krokem benchlearningových projektů je plánování, tedy hledání vhodných partnerů, jejich identifikace a navázání kontaktu. Tyto projekty lze zahájit mezi dvěma nebo více partnery. Velmi důležité je, aby každá organizace určila manažera projektu. Z řad účastníků projektu se vybere koordinátor. Partneri se musí dohodnout, kterými oblastmi a/nebo výsledky se budou zabývat, přičemž se zvažuje úloha i přínosů různých partnerů. Vždy je nutno dbát na to, aby přínos a zisk partnerů byly v rovnováze a aby situace byla pro všechny účastníky stejně výhodná. Partneri musí schválit také etický kodex, který může zahrnovat dohodu o konečných termínech a zásady utajení, řízení a bezpečnosti informací.

## 2. Shromáždění informací, měření a srovnávání

Ve druhé fázi se shromažďují zajímavé postupy a podněty z partnerských organizací pro řešení zjištěných problémů a v příslušných oblastech jsou rovněž dosahovány výsledky. Tyto údaje lze získat pomocí dobře připravených dotazníků, na jednáních účastníků a/nebo návštěvami přímo na místě. Veškeré shromážděné údaje, tedy údaje týkající se úspěchů i selhání, je třeba porovnat a/nebo měřit a zjistit rozdíly a nezbytné podmínky úspěchu.

### 3. Analýza

Třetím krokem je analýza. Organizace zapojené do projektu jsou vyzvány, aby definovaly příčiny problémů, které se vyskytly v jednotlivých oblastech. Zároveň jsou vyzvány, aby tam, kde je to možné, určily hlavní příčiny problémů a vyvodily, jak se tyto příčiny mohou stát klíčem k úspěšnému provedení prvních kroků při řešení problémů. Jakmile jsou známy příčiny problému, je třeba zvolit nebo přizpůsobit dobré praxe, případně nalézat jiná, potenciálně úspěšná řešení. Rovněž se doporučuje, aby účastníci projektu zjistili, proč jsou některé postupy, výsledky nebo metody vhodnější a úspěšnější než jiné, a tato zjištění doložili.

### 4. Přizpůsobení

Čtvrtou fází je implementace, tj. výběr dobrých nápadů, podnětů, postupů a řešení a jejich zavádění do každodenní praxe organizace. Pro úspěšnou implementaci je v této fázi rozhodující úplná shoda a angažovanost a účast zaměstnanců. Zaměstnanci musí být v organizaci obvyklým způsobem informováni mimo jiné také o vývoji projektu v jeho jednotlivých fázích. Dále je zapotřebí vypracovat závěrečnou zprávu obsahující přehled návrhů dobré praxe, jejich provádění a předpokládaných výsledků/důsledků.

### 5. Zhodnocení a zpráva

V poslední fázi jsou vyhodnocovány výsledky projektu a je nutno rozhodnout o dalších krocích. Tyto kroky mohou zahrnovat zlepšování současných procesů včetně využívání nových podnětů a myšlenek – hlavně jde o to, že trvalé zlepšování je dynamický proces s určitými důsledky, a proto do něj musí být zapojeny všechny zainteresované strany. Pokrok je důležité monitorovat, což umožňuje průběžně měřit dosažená zlepšení, a proto se organizacím doporučuje, aby opakovaly komplexní sebehodnocení s pomocí modelu CAF.

### 4. Doporučení pro realizaci benchlearningu

- Při hledání partnerů pro benchlearning se neomezovat pouze na svůj vlastní sektor. Některé procesy, např. měření spokojenosti zákazníka nebo zaměstnanců, jsou společné a lze je efektivně porovnávat u různých typů organizací. Jde o to „zbavit se stereotypního uvažování“.
- Klást důraz jak na porovnávání výkonnosti tak na procesy a činnosti směřující k dobré praxi.
- Neočekávat, že benchmarking bude rychlý a snadný.
- Optimálně rozložit zdroje na celý projekt. Nevynakládat příliš mnoho času a finančních prostředků na jednu konkrétní fázi procesu.
- Nepředpokládat, že všechny útvary organizace mohou být srovnávány s jinými organizacemi.

- Nepožadovat informace a údaje po jiných organizacích, aniž by byla vlastní organizace připravena sdílet údaje a informace s jinými, a naopak nepředpokládat, že jiné organizace budou otevřeně sdílet informace, které jsou pro ně komerčně cenné (i když podle zkušeností většina organizací by většinu informací sdílela, pokud je hned na začátku navázáno vhodné partnerství). Základem úspěšných benchlearningových projektů je respektování druhých a spolupráce v duchu partnerství.
- Nastavit optimální dobu trvání projektu. Čím déle proces benchlearningu trvá, tím těžší je udržet zaujetí a odhodlání zaměstnanců odpovědných za prosazování činnosti a hlavně za jejich provádění.



# SLOVNÍK POJMŮ

## **Analýza nákladů a výnosů, též analýza CBA (Cost Benefit Analysis)**

Metodický postup zkoumající vztah nákladů (Costs) a přínosů (Benefits) zkoumaného subjektu. Jedná se o zhodnocení přínosů z vynaložené investice.

## **Analýza SWOT (SWOT analysis)**

Analýza silných stránek (Strengths) a příležitostí ke zlepšování organizace (Weakness), externích příležitostí – potenciálních výhod (Opportunities) a externích hrozeb – potenciálních problémů (Threats).

## **Audit (Audit)**

Nezávislé odborné hodnocení zaměřené na přezkoumání a vyhodnocení činností organizace a jejích výsledků. Nejběžnějšími audity jsou finanční audit, provozní audit, audit ICT, audit shody a audit řízení. Lze rozlišit úrovně auditu:

- interní audit – prováděný nezávislým útvarem organizace, který se kromě provádění kontroly souladu s předpisy může podílet rovněž na kontrole efektivity interního řízení organizace
- externí audit – prováděný nezávislým k auditu oprávněným orgánem

Je třeba rozlišovat mezi interním auditem a interní kontrolou, která je prováděna vedoucími zaměstnanci organizace.

## **Balanced Scorecard, též systém vyvážených ukazatelů výkonnosti (Balanced Scorecard, BSC)**

Balanced Scorecard je soubor měřítek kvantitativního hodnocení rozsahu úspěšnosti organizace v realizaci poslání a strategických cílů organizace. Tento systém tvoří čtyři hlediska: inovace a učení se (zaměstnanci), vnitřní procesy, zákazníci a řízení financí. Tyto ukazatele jsou vzájemně propojené přes vztahy příčina – následek. Tyto vztahy jsou založené na předpokladu, že budou permanentně monitorovány. BSC je také užitečný komunikační nástroj managementu pro informování zaměstnanců v organizaci a jiných zainteresovaných stran o realizaci strategických plánů.

## **Benchlearning (Bench learning)**

Proces učení se, jak zlepšovat činnost sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů. Je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn.

## **Benchmark (Benchmark)**

Změřený dosažený výkon (úspěch) vysoké úrovně (někdy označován jako „nejlepší ve své kategorii“, viz pojem “Benchmarking“), referenční nebo měřicí standard (etalon) pro srovnávání, nebo úroveň výkonnosti, která je uznána jako standard nejvyšší kvality (standard excellence) pro určitý konkrétní proces.

## **Benchmarking (Benchmarking)**

Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi benchmarking obvykle označuje:

- pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi
- zjišťování možností pro zlepšování výkonnosti
- snaha nalézat nové přístupy vedoucí ke zlepšení výkonnosti
- realizace jednotlivých zlepšení a
- následné monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.

### **– Strategický benchmarking (Strategic benchmarking)**

Je používán při zlepšování celkové výkonnosti organizace a vychází ze zkoumání dlouhodobých strategií a obecných přístupů, které umožnily těm výkonným uspět. Zahrnuje srovnání aspektů vysoké úrovně, jako jsou hlavní kompetence, vývoj nových služeb/produktů, změna v rovnováze činností nebo zlepšování schopností řešit změny v daném prostředí.

## **Brainstorming (Brainstorming)**

Nástroj týmové práce pro získávání nových nápadů bez jakýchkoli omezení a během krátké doby. Nejdůležitějším pravidlem je nepřipustit ve fázi hledání nápadů jakoukoli kritiku.

## **Cíle (objectives / goals / aims / targets)**

Formulace cílového stavu s popisem požadovaných výstupů nebo dopadů tak, jak jsou definovány v poslání organizace.

### **– Strategické cíle (Strategic objectives)**

Celkové střednědobé a dlouhodobé cíle ukazují směr, kterým se organizace chce vydat. Popisuje konečné výstupy nebo dopady, které chce dosáhnout.

### **– Operativní cíle (Operational objectives)**

Jsou to konkrétně formulované strategické cíle, např. na úrovni útvaru. Operativní cíle je možno okamžitě transformovat v soubor činností a úkolů.

### **Cíle SMART (SMART objectives)**

Cíle obecně udávají, čeho chce organizace dosáhnout. Cíle stanovené jako SMART by měly splňovat základní charakteristiky:

- **Specific** – konkrétní (přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout)
- **Measurable** – měřitelné (s kvantitativně stanovenými cíli)
- **Achievable** – dosažitelné
- **Realistic** – realistické (jsou k dispozici dostatečné zdroje?)
- **Timed** – termínované (načasované)

### **Cyklus PDCA, též Demingův zlepšovací cyklus (PDCA Cycle, Deming Cycle)**

Metoda pro zjištění způsobu řešení a pro řízení procesu zlepšování. Je založena na čtyřfázovém cyklu, jehož opakované procházení zajišťuje neustálé zlepšování:

- **Plan** (plánování – projektová fáze)
- **Do** (realizace – prováděcí fáze)
- **Check** (přezkoumání – kontrolní fáze)
- **Act** (zavedení – realizační fáze)

### **Dobrá praxe/nelepší praxe (Good / Best practice)**

Mimořádné výkony, metody či přístupy, které vedou k výjimečnému úspěchu/výsledku. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje zcela nové nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány pomocí benchmarkingu.

### **Dopady (Outcomes)**

Viz pojem Výstup.

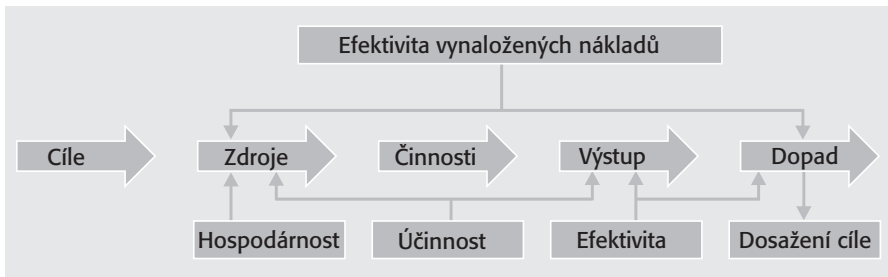
### **Důkaz (Evidence)**

Informace na podporu tvrzení nebo faktu. Důkaz je nezbytný při formování jasného závěru nebo konečného úsudku.

### **Efektivita, též efektivnost (Effectiveness)**

Rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy. Jedná se o stupeň plnění cíle, tj. co je dosaženo oproti plánovaným záměrům. Dále viz následující schéma.

## Schéma: **Efektivita – Hospodárnost – Účinnost**



### **Efektivita vynaložených nákladů, nákladová efektivnost (Cost effectiveness)**

Vztah mezi výsledky (efekty, dopady) vyplývající z cílů organizace, a náklady na jejich dosažení (je-li to možné, zahrnují celkové společenské náklady). Viz rovněž Efektivita.

Efektivnost při nakládání s finančními prostředky.

### **eGovernment (eGovernment)**

Využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) ve veřejné správě. Ve spojení s organizačními změnami a novými dovednostmi přispívá ke zlepšování veřejných služeb a demokratických procesů a zároveň zvyšuje podporu veřejných politik.

### **Etika (Ethics)**

Společné hodnoty a normy, k nimž se hlásí organizace při plnění svých úkolů. Tyto hodnoty a normy, které mohou být výslovně uvedeny nebo jen implicitně předpokládány, určují, jaké chování je z morálního hlediska považováno za správné, nesprávné, dobré či špatné. Hodnoty slouží jako morální zásady, zatímco normy mohou vyjadřovat také to, co je v dané situaci správné z právního a morálního hlediska.

### **Excellence (Excellence)**

Nejlepší praxe při řízení organizace a dosahování výsledků na základě souboru požadavků celkového řízení kvality formulovaných v Modelu excellence EFQM: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a konstantní řízení cíle pomocí procesů a faktů, zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodná partnerství, společenská odpovědnost organizace.

### **Hodnocení (Appraisal)**

Zkoumání, zda provedené činnosti mají žádoucí účinky a zda by jinými postupy bylo možno dosáhnout lepšího výsledku s nižšími náklady.

## Hodnocení výkonnosti (Performance appraisal)

„Hodnocení výkonnosti“ musí být chápáno v kontextu řízení. Systém řízení obvykle zahrnuje hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Tato praxe, při níž se sčítají jednotlivé výkony na různých úrovních řízení v rámci organizace, pomáhá monitorovat výkonnost jednotlivých útvarů a celkový výkon organizace. Možným způsobem hodnocení pracovního výkonu je osobní pohovor nadřízeného s jednotlivými zaměstnanci. Kromě hodnocení pracovního výkonu mohou být při pohovoru posuzovány i další aspekty pracovní činnosti dotyčného, například při hodnocení úrovně odborných znalostí a schopností jsou zjišťovány potřeby v otázce vzdělávání.

Zvýšit objektivitu hodnocení pracovního výkonu lze způsobem:

- hodnocení zdola nahoru – manažeři jsou hodnoceni přímo podřízenými zaměstnanci
- hodnocení 360° – manažeři jsou hodnoceni z pohledu nadřízených manažerů, manažerů stejné úrovně a z pohledu spolupracovníků (kolegů) a zákazníků



## Hodnota (Value)

Atribut, který je člověkem nebo organizací uznávaný. Nemusí mít písemnou formu. Lze rozlišit podle své povahy finanční, sociální, kulturní a morální hodnotu. Morální hodnoty jsou více méně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztaheny k poslání organizace.

## Hospodárnost (Economy)

Hospodárnost znamená řízení finančních prostředků včetně snižování nákladů prostřednictvím efektivnějších nákupů a finančních úspor, aniž by došlo ke zhoršení kvality výstupů a cílů. Ukazatel hospodárnosti se vztahuje k použití zdrojů (lidské, finanční, materiální apod.), přičemž se posuzuje, zda byly za daných podmínek a při dosažení požadované kvality výstupů minimalizovány náklady. Dále viz schéma u pojmu „Efektivita“.

## **Inovace (Innovation)**

Proces realizace nových nebo zlepšení stávajících služeb za použití nových nebo zlepšených procesů, nástrojů a systémů.

## **ISO 9001 (ISO 9001)**

Mezinárodní kriteriální norma stanovující požadavky na systém řízení kvality, zejména se zaměřením na efektivnost systému řízení kvality při plnění požadavků zákazníka.

ISO je mezinárodně užívaná zkratka pro Mezinárodní organizaci pro standardizaci (International Organization for Standardization) založené v roce 1947 se sídlem ve Švýcarsku.

## **Klíčové výsledky výkonnosti (Key performance indicators)**

Výsledky, které organizace dosahuje na základě své strategie a plánování v souvislosti s potřebami požadavky různých zainteresovaných stran (externí výsledky), a výsledky organizace, pokud jde o její řízení a zlepšování (interní výsledky).

## **Kompetence (Competence)**

Kompetence zahrnují odborné způsobilosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje zaměstnance.

## **Konsenzus (Consensus)**

Shodné vyjádření účastníků, například v rámci hodnocení.

## **Koučování (Coaching)**

Forma konzultantství, při které má zaměstnanec možnost nové poznatky, nástroje nebo způsobilosti implementovat do praxe, a to jemu vyhovujícím způsobem. Koučování pomáhá zaměstnancům lépe stanovit a následně splnit vlastní cíle, podporuje zaměstnance, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji, předkládá možnosti pro získání větší efektivity.

## **Kritické faktory úspěchu (Critical success factor)**

Klíčové činnosti nebo výsledky, které jsou rozhodující pro úspěšnost organizace.

## **Kultura organizace (Organisational culture)**

Souhrnný přehled způsobů chování, etiky a hodnot, které jsou předávány, uplatňovány a upevňovány zaměstnanci organizace a které jsou ovlivňovány národními, socio-politickými a právními tradicemi a systémy.

## **Kvalita (Quality)**

Kvalita je míra naplňování požadavků občanů/zákazníků na služby/činnosti a výrobky poskytovanými organizacemi.

### **– Řízení kvality (Quality management)**

Metoda zajišťující efektivitu a účinnost všech činností potřebných pro navržení, vytvoření a uplatnění služby nebo výrobku.

## **Mentoring (Mentoring)**

Způsob vedení zaměstnanců v organizaci, jehož podstatou je podpora jedné osoby (mentee) dobrovolně druhou osobou (mentor). Mezi hlavní pilíře patří podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity.

## **Následné přezkoumávání (Follow-up)**

Po procesu sebehodnocení a změnách v organizaci se následným přezkoumáním zjišťuje, které ze stanovených cílů byly splněny. Na základě analýzy mohou být zahájeny nové iniciativy a v souladu s novými okolnostmi upravena strategie a plánování.

## **Nejlepší praxe/ dobrá praxe (Best / Good practice)**

Mimořádné výkony, metody či přístupy, které vedou k výjimečnému úspěchu/výsledku. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje zcela nové nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány pomocí benchmarkingu.

## **Neustálý proces zlepšování (Continuous improvement process)**

Přijetí a realizace politiky trvalého zlepšování organizace.

## **Občan/zákazník (Citizen(Customer))**

Termín občan/zákazník se používá na zdůraznění dvojího vztahu mezi veřejnou správou na jedné straně a uživateli veřejných služeb a všemi členy veřejnosti na druhé straně, kteří jako občané a daňoví poplatníci jsou na službách a jejich výstupech zainteresováni. Zákazníkem v obecném smyslu je subjekt (organizace či osoba), který přijímá či užívá službu/produkt organizace.

## **Odpovědnost (Accountability)**

Povinnost odpovídat za přidělené a přijaté úkoly a podávat zprávy o využívání a řízení svěřených zdrojů.

## **Organizace veřejného sektoru (Public sector organisation)**

Organizace působící v rámci veřejného sektoru (na centrální nebo na regionální či místní úrovni) a zabývající se specifickými službami, jejich redistribucí a poskytováním určitých statků. Charakteristickým rysem institucí a organizací veřejného sektoru je skutečnost, že jsou financovány buď částečně nebo úplně z veřejných prostředků a jsou napojeny na fiskální systém a na veřejné rozpočty.

## **Paretův diagram (Pareto Chart)**

Nástroj řízení kvality vhodný pro zobrazení podílu každé položky na celkovém účinku a tímpro zjištění eventuálních priorit při řešení.

## **Partnerství (Partnership)**

Spolupráce s jinými stranami na komerčním či nekomerčním základě při dosahování společného cíle.

## **PDCA cyklus, též (Demingův zlepšovací cyklus (PDCA Cycle, Deming Cycle))**

Metoda pro zjištění způsobu řešení a pro řízení procesu zlepšování. Je založena na čtyřfázovém cyklu, jehož opakované procházení zajišťuje neustálé zlepšování:

- **Plan** (plánování – projektová fáze)
- **Do** (realizace – prováděcí fáze)
- **Check** (přezkoumání – kontrolní fáze)
- **Act** (zavedení – realizační fáze)

## **Plán (Plan)**

Dokument obsahující plán úkolů, rozdělení odpovědností, cíle pro implementaci projektu (např. záměry/termíny) a potřebné zdroje (např. čas, finanční prostředky).

## **Poslání (Mission)**

Popis smyslu existence organizace. Popis toho, čeho by organizace měla dosáhnout pro své zainteresované strany. Poslání organizace veřejného sektoru vychází z veřejné politiky a/nebo mandátu vyplývajícího ze zákona. Konečné cíle, které si organizace klade v rámci vlastního poslání, jsou formulovány v její vizi (viz vize).

## **Pravidla chování, též etický kodex (Code of conduct)**

Konkrétně nebo implicitně vyjádřená pravidla pro standardy chování jednotlivců, profesních skupin, týmů nebo organizací. Mohou se vztahovat na konkrétní činnosti, jako je například audit nebo benchmarking, a často odkazují na etické normy.

**Procedura (Procedure)**

Podrobný a konkrétní postup, jak provádět příslušné činnosti.

**Proces (Process)**

Proces je definován jako soubor navazujících činností, které se týkají jednoho předmětu činnosti. Každá činnost přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota. Rozlišujeme:

- řídicí procesy – procesy pro řízení organizace a podpůrných procesů
- hlavní procesy – procesy pro poskytování služeb/produktů
- podpůrné procesy – procesy zajišťující potřebné zdroje

Klíčové procesy jsou kterékoli z výše uvedených procesů, které mají pro organizaci největší význam.

**Průzkum (Survey)**

Shromažďování údajů týkajících se názorů, postojů či znalostí od jednotlivců nebo skupin. Často je k účasti vyzván jen průřez z celkového počtu osob.

**Různorodost (Diversity)**

Může se týkat rozdílů v hodnotách, postojích, kultuře, filosofii nebo náboženském přesvědčení, ve znalostech, dovednostech, zkušenostech a v životním stylu skupin nebo jednotlivců v rámci určité skupiny. Rozdíly se vyskytují také na základě rovnosti mužů a žen, národního nebo etnického původu, postižení či věku.

Ve veřejné správě by organizace uplatňující diverzitu byla považována za odraz společnosti, které poskytuje služby.

**Řízení lidských zdrojů (Human resource management)**

Řízení, rozvíjení a využívání poznatků, dovedností a celkového potenciálu zaměstnanců organizace s cílem podpořit politiku, plánování činnosti a efektivní řízení procesů organizace.

**Řízení změn (Change management)**

Proces, jehož výsledkem je cílená změna v organizaci. Obvykle mu předchází program modernizace a reformy. Zahrnuje zvládnutí dynamiky změny uspořádáním, implementací a podporováním této změny.

## **Řízení znalostí (Knowledge management)**

Cílem řízení znalostí je maximalizace využití lidského kapitálu a zvýšení výkonnosti organizace. Řízení znalostí vychází ze získaných zkušeností a znalostí zaměstnanců organizace a relevantních informačních zdrojů uvnitř a vně organizace a z rozpoznávaného vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti organizace. Znalostní prostředí je tvořeno procesy, informační a komunikační technologií a organizační kulturou.

## **Shora dolů (Top-Down)**

Tok informací a rozhodnutí z vyšších úrovní v organizaci k nižším úrovním.

## **Síťová služba (Net services)**

Poskytování služeb/produktů organizace po síti (internetu).

## **SMART cíle (SMART objectives)**

Cíle obecně udávají, čeho chce organizace dosáhnout. Cíle stanovené jako SMART by měly splňovat základní charakteristiky:

- **Specific** – konkrétní (přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout)
- **Measurable** – měřitelné (s kvantitativně stanovenými cíli)
- **Achievable** – dosažitelné
- **Realistic** – realistické (jsou k dispozici dostatečné zdroje?)
- **Timed** – termínované (načasované)

## **Společenská odpovědnost organizací (Corporate social responsibility)**

Závazek organizací soukromého a veřejného sektoru podílet se na udržitelném rozvoji a spolupracovat se zaměstnanci, zainteresovanými stranami, místními komunitami a širokou veřejností ve snaze zlepšit kvalitu života. Cílem je přinést výhody jak organizacím tak celé společnosti.

## **STEP faktory (STEP factors)**

Faktory z vnějšího prostředí, které ovlivňují činnost organizace (např. společenské, technologické, ekonomické, právní).

## **Strategie (Strategy)**

Plán činností se stanovenou prioritou určených k dosažení hlavního či celkového cíle nebo k naplnění poslání.

### **Struktura organizace (Organisation structure)**

Způsob uspořádání organizace, tj. rozdělení pracovních oblastí nebo funkcí, oficiální komunikační kanály mezi vedením a zaměstnanci, a způsob, jakým jsou v rámci celé organizace rozděleny úkoly a odpovědnosti.

### **Střet zájmů (Conflict of interest)**

Střet/konflikt zájmů ve veřejném sektoru označuje konflikt mezi veřejným a soukromým zájmem tam, kde by soukromý zájem mohl nepatřičně ovlivnit plnění povinností.

### **SWOT analýza (SWOT analysis)**

Analýza silných stránek (Strengths) a příležitostí ke zlepšování organizace (Weakness), externích příležitostí – potenciálních výhod (Opportunities) a externích hrozeb – potenciálních problémů (Threats).

### **TQM (Total Quality Management)**

Filosofie řízení zaměřená na zákazníka, usilující o trvalé zlepšování hlavních činností a využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje angažovanost všech zaměstnanců. Existuje několik typů modelů TQM, z nichž nejčastěji používanými jsou Model excellence EFQM, model CAF, model Malcolma Baldrige (USA), ISO 9000.

### **Transparentnost (Transparency)**

Transparentnost znamená otevřenost, komunikaci a odpovědnost. K transparentním procedurám se řadí veřejná jednání, výkazy zveřejňující informace finančního charakteru, legislativa o svobodě informací, rozpočtové přehledy, audity, atd.

### **Učení se (Learning)**

Získávání a pochopení znalostí a informací, které mohou vést ke zlepšení nebo změnám. Příklady těchto aktivit zahrnují benchmarking, benchlearning, interně i externě prováděná hodnocení a/nebo audity a průzkumy nejlepší praxe.

### **Účinnost (Efficiency)**

Vztah mezi plánovanými a skutečnými výstupy organizace, a to vzhledem k použitým zdrojům. Vypovídá o tom, zda byly tyto zdroje použity optimálně pro dosažení daných výsledků, resp. jestli nemohl být výsledek se stejnou kvalitou a časovou dostupností dosažen při nižších nákladech. Dále viz schéma u pojmu „Efektivita“.

## **Ukazatele (Indicators)**

Míra, která svědčí o určitém jevu, tj. neměří tento jev jako takový, ale měří jej nepřímo (např. srovnáváním).

Při měření výkonnosti organizace je používáno více termínů: dopady, míry, ukazatele, parametry.

Je proto důležité měřit výkonnost alespoň těch hlavních procesů, které nám poskytují požadované výsledky. Při použití Paretova principu lze zjistit, že 80 % výsledků organizace pochází přibližně z 20 % činnosti organizace (viz Paterův diagram).

### **– Klíčové ukazatele výkonnosti (Key performance indicators)**

Nejdůležitější míry pro měření výkonnosti klíčových procesů, obsažené zejména v kritériích 4 a 5 modelu CAF, které velmi pravděpodobně ovlivňují efektivitu a účinnost klíčových výsledků výkonnosti organizace.

## **Vedení organizace, též vedoucí zaměstnanci (Organisation's leadership, management)**

Osoby nebo skupina osob řídící organizaci s odpovědností za uplatňování poslání a vize organizace a přijímání strategických vrcholových rozhodnutí.

### **Vedení příkladem (Leading by example)**

Způsob, jakým vedoucí zaměstnanci vystupují a jsou ostatním zaměstnancům příkladem.

## **Vedoucí zaměstnanci, též vedení organizace (Leaders)**

Osoby nebo skupina osob řídící organizaci s odpovědností za uplatňování poslání a vize organizace a přijímání strategických vrcholových rozhodnutí.

## **Veřejná politika (Public policy)**

Účelný postup vládních orgánů a úředníků, kteří se zabývají záležitostmi veřejného zájmu. Zahrnuje činnost správy (vládnutí), nečinnost, rozhodování, nerozhodování a možnost volit mezi konkurenčními možnostmi.

## **Vize (Vision)**

Dosažitelná představa o tom, co chce organizace dělat a kam chce směřovat. Souvislosti této představy jsou dány posláním organizace.

## **Vládnutí, správa (Governance)**

Hlavní prvky dobré veřejné správy jsou dané stanoveným rámcem pravomocí, řízení

a kontroly. Rámec ukládá povinnost informovat zainteresované strany o dosažení cílů, zajistit transparentnost činností a rozhodovacího procesu, účinnost a efektivitu, reagovat na potřeby společnosti, předvídat problémy a trendy a respektovat zákony a pravidla.

### **Vlastník procesu (Process owner)**

Osoba odpovědná za provádění a zlepšování procesu, případně za jeho navrhování, koordinaci a začlenění do organizace.

Tato odpovědnost může zahrnovat:

- pochopení procesu: Jak se provádí v praxi?
- zaměření se na proces: Jak zapadá do širší vize? Kdo jsou interní a externí zainteresované strany a naplňují se jejich očekávání? V jakém vztahu je proces k jiným procesům?
- sdělování informací o procesu interním a externím zainteresovaným stranám
- monitorování a měření procesu: Do jaké míry je proces účinný a efektivní?
- používání metody benchmarkingu: Jak to dělají v jiných organizacích a co se od nich můžeme naučit?
- předvídaní procesu: Jaká je dlouhodobá vize procesu a co musíme dělat pro její naplnění?
- podávání zpráv o procesu: Co konkrétně lze zlepšit? Kde jsou slabé stránky a jak se na ně zaměřit?

### **Vstup (Input)**

Veškeré druhy informací, znalostí, materiálů a další zdroje používané pro vytváření služeb/produktů organizace.

### **Výkonnost (Performance)**

Úroveň splnění stanovených cílů dosahovaná jednotlivcem, týmem, organizací nebo procesem.

### **Výstup (Output)**

Výsledek činnosti organizace, tedy služby/produkty. Rozlišujeme mezi meziprodukty a koncovými výstupy, v prvním případě se jedná o služby/produkty, které v rámci organizace poskytuje jeden útvar druhému, ve druhém případě výstupy směřující vně organizace.

#### **– Dopady (Outcomes)**

Vliv výstupů (služba/produkt) na zainteresované strany, na společnost nebo na životní prostředí.

– Příklad výstupu a dopadu

Přísnější podmínky pro držení střelných zbraní vedou k tomu, že se vydává méně zbrojních průkazů. Meziproduktem je tedy menší počet vydaných zbrojních průkazů. Konečným výstupem menší počet střelných zbraní. ve společnosti. Dopadem těchto výstupů je vyšší bezpečnost a pocit bezpečí.

### **Trend (Trend)**

Celkový směr (tendence) rozvoje organizace zohledňující předvídatelné změny vzhledem k uspokojování zainteresovaných stran a vývoji vnějšího prostředí (právní prostředí, rozvoj vědy a techniky v identifikovatelných oblastech apod.)

### **Zainteresované strany (Stakeholders)**

Osoby nebo skupiny osob mající zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace, např. zákazníci, občané, zaměstnanci, společnost, média, dodavatelé, podnikatelé. Zainteresovanou stranou může být také sama organizace nebo její část. Všechny zainteresované strany nemají stejné postavení.

### **Zaměstnanci (Employee, People)**

Osoby, které na základě jmenování nebo pracovní smlouvy působí v zaměstnaneckém nebo obdobném poměru v organizaci.

### **Zdola nahoru (Bottom-up)**

Směr toku například informací nebo rozhodnutí přicházejících z nižších úrovní organizace do vyšších. Opakem je shora dolů (top-down).

### **Zdroje (Resources)**

Zdroje zahrnují znalosti, lidské zdroje, kapitál, budovy nebo technologii, které organizace využívá k plnění svých cílů a úkolů.

# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA č. 1

### **DODATEK K POSTUPU BODOVÉHO HODNOCENÍ „s jemným rozlišením“**

(doporučení pro organizace využívající model CAF v České republice)

#### **A. Hodnocení předpokladů**

1. Přečtěte si definici jednotlivých fází (Plan – Do – Check – Act).
2. Hodnocení provádějte po jednotlivých subkritériích.
3. Posuzujte tu část sebehodnotící zprávy, která se týká daného subkritéria.

#### **POSTUP 1 – hodnocení podle příkladů:**

1. Hodnocení provádějte podle jednotlivých „příkladů“.
2. Seznamte se s jednotlivými „příklady“, které jsou v příručce u subkritéria uvedeny a hledejte shodu s údaji v sebehodnotící zprávě. Předpokladem je, že sebehodnotící zpráva je koncipována jako posouzení požadavků těchto jednotlivých „příkladů“.
3. Posuďte, do jaké fáze PDCA cyklu (Plan – Do – Check – Act) lze naplnění „příkladu“ uvedené ve zprávě zařadit.
4. Posuďte, zda existují důkazy o naplnění požadavků „příkladu“ a rozhodněte, do jakého políčka panelu předpokladů výsledné hodnocení uvést.
5. Přidělte body podle rozsahu naplnění jednotlivých důkazů (*Návod: Příklad (str. 52) 1.1.2 je na úrovni „Plan“ a existuje několik důkazů. Zvolený počet bodů zaznamenejte do políčka „Plan“ a stupnice „31-50“ bodů*).
6. Takto postupujte pro posouzení všech „příkladů“ ze sebehodnotící zprávy podle příručky.
7. Po vyplnění všech políček vypočítejte průměr v jednotlivých fázích (úrovních).
8. Sečtěte body všech čtyř fází a vydělte 4. Tím získáte výsledný počet bodů (ze 100 možných pro subkritérium předpoklady).

#### **POSTUP 2 – hodnocení podle subkritérií:**

1. Pokud sebehodnotící zpráva není zpracována jako hodnocení jednotlivých příkladů uvedených u subkritéria, lze bodové hodnocení provést na úrovni subkritérií.
2. Jednotlivé příklady uvedené v příručce nejsou bodovány, jsou používány pro pochopení daného subkritéria.

3. Pro hodnocení subkritéria proveďte syntézu důkazů vzniklých z jednotlivých dílčích sebehodnocení a zpracujte je do několika bloků<sup>6</sup>, které následně posuďte („důkazy“).
4. Posuďte, do jaké fáze PDCA cyklu (Plan – Do – Check – Act) lze naplnění daného „bloku“ uvedeného ve zprávě zařadit.
5. Posuďte, zda existují důkazy o naplnění požadavků „bloku“ a rozhodněte, do jakého políčka panelu předpokladů výsledné hodnocení uvést.
6. Přidělte body podle rozsahu naplnění jednotlivých důkazů (*Návod: Blok č.1 v subkritériu 1.1 (v ukázce je označen jako „blok 1.1.1) je na úrovni „Plan“ a důkazy jsou nepřesvědčivé. Zvolený počet bodů zaznamenejte do políčka „Plan“ a stupnice 11 – 30 bodů).*
7. Takto postupujte pro posouzení všech „bloků“ ze sebehodnotící zprávy.
8. Po vyplnění všech políček vypočítejte průměr v jednotlivých fázích (úrovních).
9. Sečtěte body všech čtyř fází a vydělte 4. Tím získáte výsledný počet bodů (ze 100 možných pro dané subkritérium předpokladů).

Počet bodů vypočtených podle obou způsobů musí působit věrohodně a konzistentně, např. celkový počet bodů by neměl přesáhnout 40, pokud některá ze čtyř hodnocených fází (Plan – Do – Check – Act) je ohodnocena 20 nebo méně body. Pokud je bodové hodnocení některé z těchto fází menší než 30, neměl by součet bodů přesáhnout 60.

Nutno zdůraznit, že „Postup 2“ klade větší nároky na CAF tým a je problematické jeho použití při prvním sebehodnocení. Tento postup rovněž ztěžuje hodnocení třetí nezávislou stranou a benchmarking či benchlearning mezi jednotlivými organizacemi.

## **B. Hodnocení výsledků**

1. Seznamte se s panelem výsledků
2. Hodnocení provádějte po jednotlivých subkritériích
3. Posuzujte tu část sebehodnotící zprávy, která se týká daného subkritéria

### **POSTUP 1 – hodnocení podle příkladů:**

1. Hodnocení provádějte podle jednotlivých „příkladů“.
2. Seznamte se s jednotlivými „příklady“, které jsou v příručce u subkritéria uvedeny a hledejte shodu s údaji v sebehodnotící zprávě. Předpokladem je, že sebehodnotící zpráva je koncipována jako posouzení požadavků těchto jednotlivých „příkladů“.
3. Posuďte odděleně, jak se výsledky organizace vyvíjely během 3 let, a cíle dosažené za poslední rok, zvažte důkazy o naplnění jednotlivých příkladů.
4. Přidělte body za trend od 1 do 100 na stupnici rozdělené na 6 úrovní.

<sup>6</sup> Konkrétní příklad k postupu 2 je uveden jako „ukázka“ hodnocení panelu předpokladů 2 v této příručce.

5. Za splnění cílů přiřďte body od 1 do 100 na stupnici rozdělené do 6 úrovní.
6. Součtem bodů za trendy a dosažené cíle a vydělením 2 dostanete počet bodů na 100 na subkritérium výsledků.

### **POSTUP 2 – hodnocení podle subkritérií:**

1. Pokud sebehodnotící zpráva není zpracována jako hodnocení jednotlivých příkladů uvedených u subkritéria, lze bodové hodnocení provést na úrovni subkritérií.
2. Jednotlivé příklady uvedené v příručce nejsou bodovány, jsou používány pro pochopení daného subkritéria.
3. Pro hodnocení subkritéria výsledků proveďte syntézu důkazů vzniklých z jednotlivých dílčích sebehodnocení a zpracujte je do několika bloků<sup>7</sup>, které následně posuďte („důkazy“).
4. Posuďte odděleně, jak se výsledky organizace vyvíjely během 3 let, a cíle dosažené za poslední rok, zvažte důkazy o naplnění jednotlivých „bloků“.
5. Přiřďte body za trend od 1 do 100 na stupnici rozdělené na 6 úrovní.
6. Za splnění cílů přiřďte body od 1 do 100 na stupnici rozdělené do 6 úrovní.
7. Takto postupujte pro posouzení všech „bloků“ ze sebehodnotící zprávy.
8. Součtem bodů za trendy a dosažené cíle a vydělením 2 dostanete počet bodů na 100 na subkritérium výsledků.

### **C. Souhrnné hodnocení (předpoklady a výsledky)**

1. Pokud organizace nepředpokládá hodnocení třetí stranou, pak ji pro formulování procesu zlepšování dostačují hodnocení jednotlivých subkritérií.
2. V případě hodnocení třetí stranou zvolte následující postup: Pro celkové hodnocení kritéria sečtěte výsledky jednotlivých subkritérií a výsledek dělte počtem subkritérií v kritériu.
3. Celkové hodnocení organizace je výsledkem součtu celkových hodnocení všech kritérií děleného devíti. Tento údaj je důležitý například pro hodnocení organizace v programu Národní ceny ČR za jakost. Pro stanovení programu zlepšování má pouze orientační a evidenční charakter.

---

<sup>7</sup>Konkrétní příklad k postupu 2 je uveden jako „ukázka“ hodnocení panelu výsledků 2 v této příručce.

## PŘÍLOHA č. 2

### **ANALÝZA SWOT**

SWOT analýza je nástrojem strategického řízení k rozpoznání silných (Strengths) a slabých stránek (Weakness) jako interních faktorů úřadu a zjištění příležitostí (Opportunities) nebo hrozeb (Threats) jako externích faktorů organizace. Analýza provedená s pomocí rámce SWOT je tedy účinným nástrojem průzkumu prostředí a formulování strategie úřadu.

#### **Silné stránky – faktor vnitřního prostředí**

*Definice:* Síla organizace spočívá v úspěšné aplikaci kompetencí a využití kritických faktorů úspěchu, na jejichž základě se vytváří „konkurenceschopnost“ organizace a jeho stabilita nebo „proveditelnost“ záměru. Silné stránky je třeba analyzovat z vlastního hlediska a z hlediska lidí, s nimiž daná organizace spolupracuje. Dále ve vztahu ke „konkurentům“ organizace – například k organizacím, které mohou danou organizaci předstihnout ve svých aktivitách nebo nabídky podobného typu služeb, s nimiž je pak možné provést benchmarking.

*Možné otázky:* Jaké má organizace výhody? V čem je organizace dobrá? K jakým relevantním zdrojům má organizace přístup? Jaké jsou podle jiných silné stránky dané organizace?

#### **Slabé stránky (vnitřní příležitosti pro zlepšování) – faktor vnitřního prostředí**

*Definice:* Slabost organizace spočívá v neúspěšné aplikaci kompetencí a nevyužití kritických faktorů, což snižuje „konkurenceschopnost“ organizace. Slabé stránky je možné analyzovat opět ze dvou pohledů – interního a externího, tedy pohled zaměstnanců dané organizace, vnímání slabých stránek dané organizace ostatními organizacemi, porovnání organizace s jinými organizacemi ve smyslu v čem jsou ostatní lepší než daná organizace.

*Možné otázky:* Co lze v organizaci zlepšit? Co organizace dělá špatně? Čemu by se organizace měla vyvarovat?

#### **Příležitosti – faktor vnějšího prostředí**

*Definice:* Příležitost je externí okolnost, která může pozitivně ovlivnit rozhodující výkonnostní parametry organizace a zlepšit její „konkurenční výhodu“, za předpokladu, že v organizaci nebudou včas provedeny příslušné kroky. Dobré příležitosti mohou pocházet například ze změn v technologiích, ve vládní politice, v sociální politice nebo v mezinárodních událostech. Při analyzování lze zvážit, zda nějaké příležitosti mohou

vzejít ze silných stránek organizace nebo se lze zaměřit na slabé stránky organizace a zjistit, zda se nějaké příležitosti naskytnou jejich eliminací.

*Možné otázky:* V čem spočívají dobré příležitosti? Jaké jsou zajímavé trendy?

### **Hrozby – faktor vnějšího prostředí**

*Definice:* Hrozba je externí okolnost, která může negativně ovlivnit rozhodující výkonnostní parametry organizace a snížit její „konkurenční výhodu“, za předpokladu, že v organizaci nebudou provedeny včas příslušné kroky.

*Možné otázky:* Jaké překážky pro organizaci existují? Jaké jsou aktivity „konkurentů“ organizace? Mění se specifikace služeb poskytovaných organizací? Ohrožují pozici organizace měnící se politické prostředí? Má organizace problémy s rozpočtem? Mohou některé ze slabých stránek ohrozit pozici organizace?

**Matice SWOT** (pro zaznamenání velmi silných a slabých stránek, velkých příležitostí a závažných hrozeb)

Silné stránky	Slabé stránky
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
Příležitosti	Hrozby
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

## PŘÍLOHA Č. 3

### PARETŮV DIAGRAM

Na základě sebehodnotící zprávy a zprávy nezávislého hodnotitele je vhodné ze skupiny oblastí ke zlepšení určit takové priority, kterými se organizace bude dále zabývat. Především se hledají ty priority, které významným způsobem přispějí ke zlepšení výsledků organizace. Proto je vhodné zvolit Paretův diagram považovaný za obecnou metodu zjišťování priorit.

Paretův diagram poskytne potřebný náhled na určení rozhodujících faktorů určených pro zlepšení a identifikuje tak 20 % faktorů, které jsou příčinou 80 % následků. Právě řešením těchto příčin lze dosáhnout nejlepšího zlepšení. Paretova analýza doplněna o grafické znázornění podílů jednotlivých příčin na celkovém následku (tzv. Lorenzova křivka) poskytuje přehlednost a jednoznačnou vypovídací schopnost.

### Sestavení diagramu

1. *Definování následku a shromáždění informací* o všech možných příčinách.
2. Číselná kvantifikace jednotlivých příčin – četností. Je možno využít několik způsobů: počet výskytů, finanční hodnoty (náklady, ztráty), bodovací techniky (u kvalitativních položek).
3. *Sestavení tabulky*. Jednotlivé příčiny se seřadí podle hodnot od nejvyšší k nejnižší – absolutní četnost do prvních dvou sloupců (název, hodnota). Další sloupce pak obsahují výpočty kumulované absolutní četnosti, relativní četnosti a kumulované relativní četnosti. Sled kumulované relativní četnosti poté odhalí, které příčiny tvoří rozhodující menšinu.
4. *Sestrojení diagramu*. Diagram tvoří sloupce absolutních četností a hodnot jednotlivých položek a Lorenzova křivka.
5. *Výsledek*. Pro ty příčiny, jejichž kumulovaná četnost dosáhne hodnotu cca 80 %, jsou ty, které je nutno řešit. V případě ostatních je možné je zahrnout do řešení těch zvolených.

## Příklad Paretova diagramu (imaginární organizace)

příčiny - problémy	přidělené body	absolutní četnost	kumulovaná abs. četnost	relativní četnost	kumulovaná rel. četnost
1. sjednotit systém řízení úřadu	10 - 8 - 3 - 1	22	22	24,45	24,45
2. zohledňovat přístup EU při poskytování služeb a uvést do souladu s národními předpisy	8 - 3 - 1	12	34	13,33	37,78
3. rozšířit spolupráci a odbornou úroveň zaměstnanců	5 - 3 - 2 - 1	11	45	12,22	50,00
4. častější komunikace manažerů úřadu se zaměstnanci, zavedení nových MP a vysvětlení jejich přínosů	7 - 3 - 1	11	56	12,22	62,22
5. zajištění jednotnosti výkladů metodických postupů (MP)	5 - 3 - 1	9	66	10,0	72,22
6. sledování vývoje práva EU	5 - 1 - 1	7	72	7,78	80,0
7. více využívat týmovou práci	4 - 2	6	78	6,67	86,67
8. přehodnotit systém strategie a plánování	3 - 2 - 1	6	84	6,67	93,34
9. aktualizovat webové stránky (zveřejňovat odpovědi na nejčastější dotazy)	2 - 1	3	87	3,33	96,67
10. zlepšit využívání IT (zvýšit počítačovou gramotnost)	1 - 1	2	89	2,22	98,89
11. více využívat outsourcing (např. tvorba webových stránek)	1	1	90	1,11	100
Celkem		90	90		100

Při hlasování bylo k dispozici celkem 90 bodů, představující množinu problémů, kterým realizační tým dává význam. Z toho 72 bodů představuje 20 % úkolů, které řeší 80 % potíží. V příkladu jsou uvedeny podle priorit 1 až 6:

1. Sjednotit systém řízení úřadu
2. Zohledňovat přístup EU při poskytování služeb a uvést do souladu s národními předpisy
3. Rozšířit spolupráci a odbornou úroveň zaměstnanců
4. Častější komunikace manažerů úřadu se zaměstnanci, zavedení nových MP a vysvětlení jejich přínosů
5. Zajištění jednotnosti výkladů metodických postupů (MP)
6. Sledování vývoje práva EU

Cíle navržené projektovým týmem (často lze prioritní oblasti slučovat):

**Cíl 1** Zavést systematický přístup k řízení úřadu (priority 1, 4 a 5) = 42 bodů

**Cíl 2** Sjednocovat postupy ČR a EU (priority 2 a 6) = 19 bodů

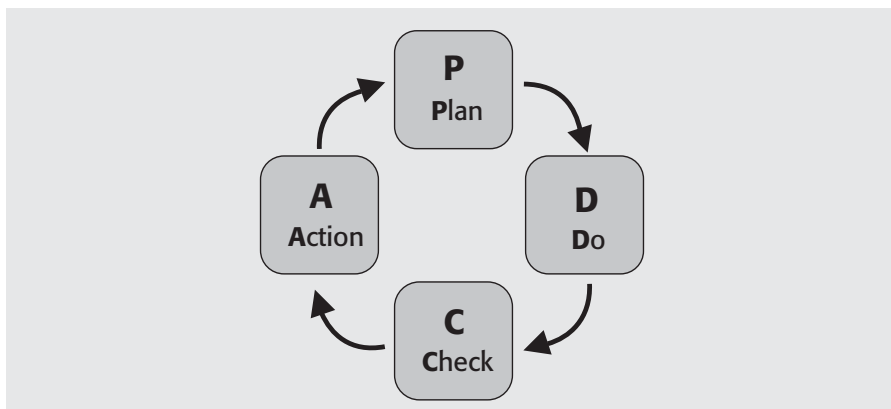
**Cíl 3** Zvyšovat odbornou úroveň zaměstnanců (priorita 3) = 11 bodů

## PŘÍLOHA č. 4

### CYKLUS PDCA (DEMINGŮV ZLEPŠOVACÍ CYKLUS)

Cyklus PDCA znázorňuje proces trvalého zlepšování kvality. V modelu CAF je součástí panelu hodnocení předpokladů a měl by být také použit v rámci plnění akčního plánu zlepšování. Cyklus PDCA tedy představuje jednoduchou metodu zlepšování s univerzálním použitím.

#### Cyklus PDCA se znázorňuje:



#### Fáze cyklu:

**1. fáze: PLÁNOVAT (Plan)** – je nutné si uvědomit, co chce úřad měnit, nakolik je to potřebné a efektivní a zda je možné najít způsoby řešení a zvolit ta nejlepší; je třeba proto zvolit postup a plán zlepšování, včetně stanovení ukazatelů měření výsledku.

**2. fáze: REALIZOVAT (Do)** – probíhá realizace plánu podle stanoveného postupu včetně sledování průběhu řešení měřeními hodnot stanovených ukazatelů.

**3. fáze: PŘEZKOUMAT (Check)** – probíhá ověření, zda bylo rozhodnutí správné, zda řešení reagovalo na klíčové příčiny a zda vedlo k plánovaným výsledkům; je nutné si také uvědomit, že realizace zlepšení nemusí vždy znamenat přepokládaný přínos a případné přijetí nápravných opatření znamená návrat do 1. fáze.

**4. fáze: REAGOVAT (Action)** – na základě 3. fáze je nutné potvrzené řešení zakotvit v úřadu jako standardní postupy a trvale osvojit tak, aby bylo zamezeno opakování nežádoucích stavů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

Evropský institut veřejné správy, The Common Assessment Framework (CAF) – CAF 2006, Maastricht, 2006

Spoločný systém hodnotenia kvality – Príručka modelu CAF 2006, Bratislava, 2006

Kolektiv autorů: Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro ústřední správní úřady, NPJ č. 23, Praha, 2005

Vratislav Horálek, Jednoduché nástroje řízení jakosti I., NPJ č. 13, Praha 2004

Alena Plášková, Jednoduché nástroje řízení jakosti II., NPJ č. 14, Praha 2004

**PŘEHLED DOSUD VYDANÝCH TITULŮ V RÁMCI PUBLIKAČNÍ ŘADY  
NÁRODNÍ POLITIKY PODPORY JAKOSTI**

## **PRŮVODCE řízením jakosti**

- 1 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení**  
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"  
poř. č. NIS-PJ: 17
- 2 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – Druhé, aktualizované vydání**  
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"  
poř. č. NIS-PJ: 29
- 3 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – případové studie**  
autor: Ing. Vladimír Votápek  
poř. č. NIS-PJ: 30
- 4 ISO/IWA 1:2001, Systém managementu kvality – Směrnice pro proces zlepšování služeb zdravotnických organizací.**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 37
- 5 ISO/IWA 2:2003, Systém managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001: 2000 ve vzdělávání**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 41
- 6 Jak určovat excelenci – dotazník pro sebehodnocení firmy**  
autor: EFQM ve spolupráci s NIS-PJ  
poř. č. NIS-PJ: 40
- 7 Rukověť pracovníka pro posuzování shody výrobků**  
autor: Asociace akreditovaných a autorizovaných organizací  
poř. č. NIS-PJ: 19
- 8 Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků**  
autoři: Jaroslav Nenadál, Růžena Petříková, Milan Hutýra, Petra Halfarová  
poř. č. NIS-PJ: 21
- 9 Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti**  
autoři: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 20
- 10 Jakost – potřeba moderního člověka**  
autor: Zdeněk Janeček  
poř. č. NIS-PJ: 23

- 11 Systémy managementu jakosti**  
autor: Jiří Příbek  
poř. č. NIS-PJ: 24
- 12 Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti**  
autor: Marie Šebestová  
poř. č. NIS-PJ: 25
- 13 Jednoduché nástroje řízení jakosti I**  
autor: Vratislav Horálek  
poř. č. NIS-PJ: 26
- 14 Jednoduché nástroje řízení jakosti II**  
autor: Alena Plášková  
poř. č. NIS-PJ: 27
- 15 Informace a využití výpočetní techniky v systémech managementu jakosti**  
autor: Otakar Král a kolektiv  
poř. č. NIS-PJ: 28
- 16 Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – Od teorie k praxi**  
autor: GfK Praha a Incoma Consult – kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 22
- 17 ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání**  
autoři: Otakar Hrudka, Jiří Zajíc  
poř. Č. NIS-PJ: 42
- 18 Integrovaná a kooperační směry v malém a středním podnikání (oblast cestovního ruchu)**  
autor: MagConsulting, s.r.o.  
poř. Č. NIS-PJ: 43
- 19 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení Třetí, aktualizované vydání**  
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"  
poř. č. NIS-PJ: 44
- 20 Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001, Systémy managementu jakosti – Jak vytvořit systém managementu jakosti, Příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích**  
autoři: Jiří Zajíc, Jiří Veselý  
poř. č. NIS-PJ: 45
- 21 Komentář k dokumentu ISO FDIS 10019:2004 (E), Systémy managementu jakosti – Směrnice pro výběr poradců v systému managementu jakosti a pro využívání jejich služeb**  
autor: Pavel Ryšánek  
poř. č. NIS-PJ: 46

- 22 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samosprávné úřady**  
autor: Milan Půček  
poř.č. NIS-PJ: 47
- 23 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro ústřední správní úřady**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 48
- 24 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro dozorové orgány**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 49
- 25 Komentované vydání ISO/FDIS 22000:2005 Systémy managementu bezpečnosti potravin – požadavky na organizaci v potravinovém řetězci**  
autoři: Dobromila Rolková, Marta Mikulášková, Michal Voldřich, Miroslav Šuška  
poř. č. NIS-PJ: 50
- 26 Dokumentace integrovaného systému managementu**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 51
- 27 Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivity podnikových procesů**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 52
- 28 Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 53
- 29 Manažerské standardy ve veřejné správě**  
autor: František Krontorád  
poř. č. NIS-PJ: 55
- 30 Národní cena ČR za jakost – Statut pro podnikatelský a veřejný sektor**  
poř. č. NIS-PJ: 56
- 31 Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters)**  
autoři: Romana Vítková, Vladimír Volko, Alan Vápeníček  
poř. č. NIS-PJ: 57
- 32 ISO/IWA 1:2001, Systémy managementu kvality – Směrnice pro proces zlepšování služeb ve zdravotnických organizacích**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 59

- 33 Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách – část I.**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 60
- 35 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 v samosprávě**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 62
- 36 Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru**  
autor: Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček  
poř. č. NIS-PJ: 63
- 37 Efektivnost certifikovaných systémů**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 64
- 38 Rukověť pro posuzování shody stavebních výrobků**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 66
- 39 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 67
- 40 Společný hodnotící rámec – CAF 2006**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 68



### **Publikace CAF vydané v České republice**

V rámci publikační řady „Průvodce řízením jakosti“ Národní politiky podpory jakosti bylo dosud vydáno:

- Publikace č. 1 CAF 2002 – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení (1. vydání)
- Publikace č. 2 CAF 2002 – 2. aktualizované vydání
- Publikace č. 3 CAF 2002 – Případová studie
- Publikace č. 19 CAF 2002 – 3. aktualizované vydání
- Publikace č. 22 CAF 2002 – Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samosprávné úřady
- Publikace č. 23 CAF 2002 – Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro ústřední správní úřady

### **V roce 2007 bude vydáno:**

- Publikace č. 39 CAF 2006 – Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy
- Publikace č. 24 CAF 2006 – Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro dozorové a regulační orgány
- Publikace č. 40 Společný hodnoticí rámec – CAF 2006



---

**CAF Resource Centre**  
European Institute of Public Administration

P.O.Box 1229

NL-6201 BE Maastricht

tel: + 31 43 3296 317

fax: + 31 43 3296 296

e-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

webové stránky: [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

---

---

NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

**Společný hodnoticí rámec – CAF 2006**

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko pro podporu jakosti,  
Novotného lávka 5, Praha 1,  
tel. 221 082 636-7, 221 082 651, [www.npj.cz](http://www.npj.cz),  
jako svou 68. publikaci.

Náklad: 500 výtisků

Počet stran: 112

Vydání první, únor 2007

Vazba brožovaná

Grafický návrh obálky: KG ateliér

Tisk: Ottova tiskárna, s.r.o.

© Národní informační středisko pro podporu jakosti

ISBN 978-80-02-01901-5

---

