



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY



SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC

CAF 2013

56

..... PUBLIKAČNÍ ŘADA NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY

PRŮVODCE ŘÍZENÍM KVALITY

Společný hodnoticí rámec (Model CAF)



ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU PROSTŘEDNICTVÍM SEBEHODNOCENÍ

CAF 2013

Originální dokument, září 2012
První české vydání, červen 2013

SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC

TATO PŘÍRUČKA BYLA VYPRACOVÁNA S CÍLEM AKTUALIZOVAT SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC, VYDANÝ EVROPSKÝM INSTITUTEM VEŘEJNÉ SPRÁVY (EIPA*) V ROCE 2012, PRO ČESKOU REPUBLIKU A REAGUJE NA ŠESTILETOU ZKUŠENOST S APLIKACÍ MODELU U 400 UŽIVATELŮ.

Anglickou originální verzi ve formátu PDF lze stáhnout z webové stránky EIPA na adrese: www.eipa.eu/CAF.

Česká verze je zveřejněna na webové stránce Národního informačního střediska podpory kvality: www.npj.cz, a na webové stránce Ministerstva vnitra ČR: www.mvcr.cz.

Model CAF je veřejně dostupný.
Organizace mohou tento model používat podle vlastního uvážení.

OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE PUBLIKACE LZE ZÍSKAT NA:

Národní informační středisko podpory kvality

Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1

telefon: +420 221 082 636, +420 221082 639, +420 221 082 637

e-mail: info.npj@npj.cz

nebo přímo dotazem na zpracovatele tohoto vydání.

Překlad

Pavel Kajml

Iveta Vrabková

Odborná oponentura

Lubomír Baláš

Štěpánka Cvejnová

Pavel Ryšánek

Vydání: první vydání, 2013, Praha

ISBN: 978-80-02-02472-9

Obsah

Předmluva	7
Úvod	9
Kritéria předpokladů	15
Kritérium 1: Vedení	17
Kritérium 2: Strategie a plánování	21
Kritérium 3: Zaměstnanci	25
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	29
Kritérium 5: Procesy	35
Výsledková kritéria	39
Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky	41
Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky	43
Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky	45
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	49
Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení	51
Postup zlepšování organizace podle modelu CAF	59
Slovník pojmů	71
Příloha	87
Porovnání struktury modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013	87



PŘEDMLUVA

V celé Evropě je veřejná správa stále více vyzývána ostatní společností k prokazování a zlepšování jí přidané hodnoty pro udržení a rozvoj sociálního státu. V současné době socio-ekonomických krizí a škrtů jsou účelnost, provozní výkonnost a kvalita veřejných služeb klíčovými faktory zvládajícími měnící se potřeby a očekávání občanů a podniků.

Organizace veřejné správy jsou pod tlakem této výzvy již mnoho let. Velké úsilí vynaložily na pořízení nových technologií a metod s cílem zvýšit efektivnost veřejných organizací, účelnost jejich konání, ekonomickou a sociální odpovědnost. Různé přístupy byly využívány napříč nejrůznějšími typy organizací veřejného sektoru, a to na evropské, národní, federální, regionální i místní úrovni. Mnohé z těchto iniciativ byly úspěšné, jiné se nezdařily, někdy kvůli nedostatku uceleného a udržitelného přístupu.

Evropská síť organizací veřejné správy, která je místem setkávání úředníků z členských států Evropské unie, si uvědomila toto chybějící spojení a vyzvala své odborníky, aby vypracovali holistický nástroj podporující veřejnou správu v jejím úsilí o soustavné zlepšování. V květnu 2000 tak byl představený Společný hodnotící rámec (CAF) jako první evropský nástroj řízení kvality uzpůsobený a vyvinutý pro veřejný sektor. Je to obecný, jednoduchý, dostupný a snadno použitelný model pro všechny typy organizací veřejného sektoru z Evropy, zabývající se všemi aspekty tzv. excelence organizací.

Od té doby se již více jak 3000 organizací veřejného sektoru registrovalo jako uživatelé modelu CAF a další tisíce z celé Evropy i mimo ni používají tento nástroj pro své vlastní potřeby. Aby bylo možné reagovat na jejich nová očekávání a přizpůsobit model rozvoji společnosti a veřejné správy, byl model CAF dvakrát revidován, a to v letech 2002 a 2006. Po šesti letech práce a zkušeností s verzí CAF 2006 zde máme novou verzi CAF 2013, aktualizovanou na základě zpětné vazby od 400 uživatelů modelu CAF a od národních korespondentů CAF.

Tato revize model CAF 2013 posílila – je lépe vybaven pro podporu veřejného sektoru a ku prospěchu všem zainteresovaným stranám, občanům zejména. Jsou zde hlouběji zakotvené koncepty jako je orientace na uživatele, výkonnost veřejné správy, inovace, etika, účelnost partnerství s jinou organizací a sociální odpovědnost, což by mělo vést k vytvoření nových příležitostí pro další rozvoj organizací veřejného sektoru.

Tato nová verze je výsledkem intenzivní spolupráce mezi národními korespondenty CAF členských států Evropské unie, podporovaných Evropským informačním centrem CAF při Evropském institutu veřejné správy v Maastrichtu (European CAF Resource Centre at the European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht).

Účelem této příručky je podpořit zaměstnance veřejné správy v jejich každodenním úsilí o poskytování kvalitní služby. Po celé Evropě jich již tisíce započaly pomocí modelu CAF svoji cestu k excelenci a prokázaly, že model CAF funguje. Přijměte naše pozvání, přidejte se a staňte se členy tohoto dynamického společenství. Vítejte ve světě „Total Quality“ ve veřejném sektoru a hodně štěstí na Vaší cestě k excelenci!

Evropská síť národních korespondentů CAF
a Evropské informační centrum CAF při EIPA
září 2012

ÚVOD

Obsah modelu CAF 2013

Definice

Společný hodnotící rámec (CAF) je nástrojem **Total Quality Managementu (TQM)**, vyvinutým veřejným sektorem pro veřejný sektor, inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM®). Je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci současně z různých úhlů: je tak uplatněn **holistický přístup** při analýze výkonnosti organizace.

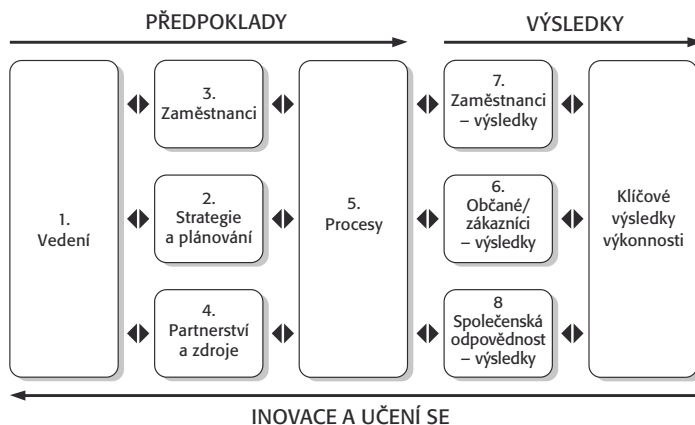
Hlavní účel

CAF je veřejně dostupný, bezplatný a **snadno použitelný** nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat **techniky řízení kvality pro zlepšování své výkonnosti**. CAF byl navržen tak, aby byl využitelný **ve všech oblastech veřejného sektoru** na evropské, národní/federální, regionální a místní úrovni.

Cílem CAF je stát se katalyzátorem procesu celkového zlepšování organizace a má pět hlavních **záměrů**:

1. **Zavést** do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM.
2. Využívat ve veřejné správě **celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, ACT)**.
3. Umožnit **sebehodnocení** organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.
4. Působit jako **most** spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném tak i soukromém sektoru.
5. Usnadnit **benchlearning** mezi organizacemi veřejného sektoru.

Organizace, které zahájily implementaci CAF, mají ambice dosahovat ve své výkonnosti excelentních výsledků a zavést kulturu excelence. Efektivní využití CAF by časem mělo vést k rozvoji tohoto typu kultury a myšlení v rámci organizace.



Struktura členěná do 9 oblastí určuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze organizace. Kritéria 1 až 5 se zabývají manažerskými praktikami organizace a nazývají se **předpoklady**. Ty určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahovala požadovaných výsledků. V kritériích 6 až 9 se hodnotí **výsledky** dosahované v oblasti občanů/zákazníků, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti prostřednictvím měření vnímání a měření dosahované výkonnosti.

Každé kritérium je dále členěné na **subkritéria**. Těch je 28 a představují hlavní otázky, na které je třeba odpovědět při hodnocení organizace. Subkritéria jsou dále ilustrována příklady, které podrobněji vysvětlují jejich obsah a naznačují, kterým oblastem je třeba věnovat pozornost při hodnocení, jak organizace naplňuje požadavky subkritérií. Tyto příklady reprezentují dobrou praxi z celé Evropy. Ne všechny jsou relevantní pro příslušnou organizaci, ale mnohé z nich lze při sebehodnocení využít. Integrovaní závěrů z hodnocení předpokladů a výsledků do vlastního řízení organizace pak zajišťuje trvalý cyklus **inovací a učení se**, který provází organizaci na její cestě k excelenci.

Funkce napříč modelem

Holistický přístup TQM a CAF neznamená jen, že všechny aspekty fungování organizace jsou pečlivě hodnocené, ale také to, že mají na sebe vzájemný vliv. Je třeba rozlišovat mezi:

- příčinnými vztahy mezi levou částí modelu (předpoklady - příčiny) a pravou částí (výsledky - následky) a
- holistickými vztahy mezi příčinami (předpoklady).

Propojení mezi levou a pravou stranou modelu: Je založené na vztahu mezi předpoklady (příčiny) a výsledky (následky), stejně jako na zpětné vazbě od výsledků k předpokladům. Ověření vztahu mezi příčinou a následkem má zásadní význam v sebehodnocení, kde by organizace měla vždy zkontrolovat konzistenci mezi dosaženým výsledkem (nebo řadou výsledků) a "důkazy" zjištěnými u relevantního kritéria a subkritéria na straně předpokladů. Takovou konzistenci lze někdy obtížně ověřit vzhledem k holistickému charakteru organizace, kdy se různé příčiny (předpoklady) společně podílejí na vytváření následků (výsledky). V každém případě by se při hodnocení měla ověřit náležitá zpětná vazba od výsledků z pravé strany modelu k příslušným kritériím na levé straně modelu.

Propojení mezi kritérii a subkritérii na straně předpokladů: Vzhledem k tomu, že kvalita výsledků je do značné míry dána typem a intenzitou vztahů mezi předpoklady, musí být tento typ vztahů prozkoumán během sebehodnocení. Intenzita vztahů může být u různých organizací i velice rozdílná a její charakter do značné míry určuje kvalitu organizace.

Vztahy se samozřejmě neomezují jen na úroveň kritérií, ale poměrně často se podstatně interakce/vztahy projevují i na úrovni subkritérií.

8 základních principů excelence

Jako nástroj Total Quality Managementu je CAF v souladu se základním konceptem excelence, původně definovaným EFQM, a zavádí tento koncept do veřejného sektoru s cílem zlepšit výkonnost jeho organizací. Uplatňování těchto principů pak tvoří rozdíl mezi tradiční byrokratickou organizací a organizací orientovanou směrem k Total Quality.

Princip 1: Orientace na výsledky

Organizace se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran (nadřazené orgány, občané/zákazníci, partneři a zaměstnanci organizace) v souladu se stanovenými cíli.



Princip 2: Zaměření se na občana/zákazníka

Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních občanů/zákazníků. Zapojuje je do vytváření produktů, služeb a zlepšování své výkonnosti.

Princip 3: Řízení dle jasných/stálých cílů

Tento princip spojuje vizionářské a inspirativní vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lídři jasně definují poslání, vizi a hodnoty a vytvářejí a udržují takové vnitřní prostředí, které umožňuje plné zapojení zaměstnanců při plnění cílů organizace.

Princip 4: Řízení dle procesů a faktů

Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na analýze dat a informací.

Princip 5: Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení

Zaměstnanci na všech úrovních hierarchie jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje, aby jejich schopnosti byly využívány ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporováním jejich rozvoje a zapojováním, dále vytvářením prostředí společně sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.

Princip 6: Neustálé učení se, zlepšování a inovace

Dosažení excelence je výzvou pro status quo, pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého učení se, pro nalézání příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé zlepšování by proto mělo být trvalým cílem organizace.

Princip 7: Rozvoj partnerství

Pro dosahování svých cílů potřebují organizace veřejného sektoru rozvíjet vzájemně prospěšná partnerství s dalšími organizacemi. Organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí a tento vzájemně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet společenské hodnoty.

Princip 8: Společenská odpovědnost organizace

Organizace veřejného sektoru musí být společensky odpovědné, musí dbát o trvale udržitelný rozvoj a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místní i globální komunity.

Tyto principy excelence jsou začleněny do struktury modelu CAF, to znamená, že soustavné zlepšování v jeho devíti kritériích časem přivede organizaci na vysokou úroveň vyspělosti/excelence. Každý princip lze hodnotit ve čtyřech úrovních vyspělosti a organizace tak získají představu o svém postupu k excelenci. Více informací o těchto principech a jejich hodnocení naleznete v publikaci „CAF - externí zpětná vazba“, kterou vydalo MV ČR, na straně 16 (dostupné na www.mvcr.cz/kvalita, záložka Publikace).

Společné hodnoty evropského veřejného sektoru

Vedle specifického uplatnění principů excelence ve veřejném sektoru má jeho řízení a kvalita ve srovnání se soukromým sektorem řadu unikátních rysů vycházejících ze sociálně-politických podmínek a administrativní kultury, které jsou společné v celé Evropě: legitimnosti (demokratická a parlamentní), právního státu a etického chování. Ty jsou založené na společných hodnotách a principech, jako je otevřenost, odpovědnost, zapojení, rozmanitost, rovnost, sociální spravedlnost, solidarita, spolupráce a partnerství – všechny zmíněné aspekty je třeba brát do úvahy při hodnocení.

Ačkoli CAF se zaměřuje především na hodnocení výkonnosti a na identifikaci příležitostí ke zlepšování organizací, konečným cílem je přispět k řádné správě věcí veřejných.

Význam důkazů a měření

Sebehodnocení a zlepšování organizací veřejného sektoru je velmi obtížné bez spolehlivých informací týkajících se nejrůznějších funkcí organizace. CAF podněcuje shromažďování a využívání těchto informací, ale ty velmi často při prvním sebehodnocení nejsou k dispozici. To je důvodem, proč je model CAF často označován jako „hodnocení od nuly“, neboť poukazuje na oblasti, ve kterých je nutné s měřením začít. Čím více se zlepšuje výkonnost organizace, tím systematictější a rychleji se shromažďují a řídí informace uvnitř i vně organizace.

Společný jazyk s podporou slovníku

Řada organizací veřejného sektoru má, především na počátku, problém porozumět používané terminologii. Proto CAF vytváří společný jazyk, který umožňuje zaměstnancům a manažerům navzájem diskutovat potřebné záležitosti konstruktivním způsobem. Společný jazyk zároveň podporuje dialog a benchlearning mezi organizacemi veřejné správy na evropské úrovni, neboť je jednoduchý a srozumitelný pro všechny úředníky a zaměstnance. K tomu napomáhá i výkladový slovník uvedený na konci brožury, který poskytuje přesnější definice hlavních termínů a pojmů.

Co je nového ve verzi CAF 2013?¹

Pro uživatele předchozích verzí CAF nebude obtížné používat novou verzi 2013, neboť ta se stále skládá z 9 kritérií a 28 subkritérií (některá však byla přeformulovaná). Rozdíly ve strukturách CAF 2006 a CAF 2013 jsou zřejmé z tabulky uvedené v příloze. Hlavní změny se nacházejí v kritériu 5, kde byla dvě subkritéria sloučena a formulována nově. Dále všechny příklady byly zkontrolovány a přizpůsobeny změnám ve struktuře modelu, stejně tak byl aktualizován i slovník. Nově jsou definované principy excelence pro veřejný sektor, včetně úrovní pro hodnocení jejich vyspělosti, a to v souladu s procedurou CAF – externí zpětná vazba.

¹ Poznámka pro ČR: Příručka CAF 2013 v České republice je překladem CAF 2013 vydaného Evropským institutem pro veřejnou správu v angličtině. Je nutné upozornit na hlavní změnu CAF 2013 v češtině oproti všem předchozím verzím příruček modelu CAF vydaným v České republice. Tato změna se týká bodování, a to konkrétně bodovacích panelů a zejména změny popisů některých úrovní v bodovacích stupnicích. Proto se doporučuje věnovat důkladnou pozornost tabulkám bodovacích panelů. Toto platí zejména pro uživatele modelu CAF znalých předchozí české verze příruček.

Jak používat model CAF 2013

Implementaci modelu si mohou organizace přizpůsobit dle svých specifických potřeb a zvyklostí, měly by však zachovat strukturu 9 kritérií a 28 subkritérií, použít jeden z panelů pro bodové hodnocení a vycházet z doporučeného postupu pro aplikaci modelu.

Doporučený postup pro aplikaci modelu

Použití modelu CAF je pro každou organizaci novou zkušeností. Noví uživatelé však mohou využít rad a dlouholetých zkušeností skupiny národních expertů CAF obsažených v doporučeném postupu pro aplikaci modelu. Ten se skládá z deseti kroků, které jsou zachycené na následujícím schématu. Podrobnější popis naleznete na str. 59 této brožury.

DESET KROKŮ KE ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE S VYUŽITÍM MODELU CAF



Úloha bodovacího systému

Součástí modelu CAF je i systém bodování. Ten však má svoji specifickou roli a neměl by být hlavním cílem sebehodnocení, tzn. dosáhnout co nejvyššího počtu bodů.

Stále platí, že hlavními výstupy sebehodnocení je zjištění silných stránek a slabých stránek (příležitostí pro zlepšování) organizace a s nimi spojená opatření ke zlepšení.

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

1. Ukázat, kam zaměřit aktivity pro zlepšení organizace;
2. Měřit dosažený pokrok;
3. Identifikovat dobrou praxi přidělením vysokého počtu bodů předpokladům a výsledkům;
4. Pomáhat nalézt správné partnery, od kterých se organizace může učit.

Jsou využitelné dva způsoby bodového hodnocení, a to "klasické bodování" a "bodování s jemným rozlišením". Více informací je uvedeno v kapitole o bodovém hodnocení.

Jak získat podporu při používání CAF 2013

Informace a technická asistence

Na základě rozhodnutí generálních ředitelů odpovědných za veřejnou správu v členských zemích EU byla v roce 2001 založena síť národních korespondentů CAF. Pro její podporu pak vzniklo i Evropské informační centrum CAF (CAF RC) při Evropském institutu pro veřejnou správu (EIPA). Tato síť je zodpovědná za rozvoj a následně přezkoumávání modelu CAF na evropské úrovni. Členové sítě pravidelně diskutují o nových možnostech a strategiích pro šíření modelu CAF. Síť také organizuje tzv. „CAF User Event“ (konference uživatelů modelu

CAF), které se opakují většinou po dvou letech a slouží pro výměnu dobré praxe při využívání CAF. Národní korespondenti pak vytvářejí vhodné iniciativy podněcující a podporující používání modelu CAF ve svých zemích. Tyto činnosti mají nejrůznější charakter – od vytvoření národních informačních středisek po specializované webové stránky, od národních nebo regionálních projektů k národním cenám nebo konferencím kvality.

Evropské informační centrum CAF (CAF RC) při Evropském institutu pro veřejnou správu (EIPA) v Maastrichtu má na starost koordinaci sítě národních korespondentů a správu webových stránek o modelu CAF: www.eipa.eu/CAF.

Tyto webové stránky jsou zdrojem všech potřebných informací o modelu CAF, slouží dále pro registraci nových uživatelů, prohledávání informací o stávajících uživateli nebo nabízejí k využití tzv. CAF e-Tool – elektronický nástroj pro podporu sebehodnocení podle modelu CAF. Také zde naleznete 22 jazykových verzí modelu, informace o národních korespondentech, všechny publikace souvisejících s modelem, události, které jsou organizované na národní či evropské úrovni, a nabídku kurzů pořádaných EIPA o CAF či TQM.

Procedura CAF – externí zpětná vazba

Procedura CAF – externí zpětná vazba umožňuje organizacím veřejného sektoru, které již aplikovaly model CAF, vidět výsledky svého úsilí a ověřit si zpětnou vazbou úroveň zavedení CAF a tím i principů TQM. Použití této procedury je dobrovolné a má za cíl dále podpořit uživatele CAF na cestě ke kvalitě jejich organizace a zviditelnit jejich úsilí dovnitř i vně organizace. Nevztahuje se pouze na proces sebehodnocení ale i na budoucí vývoj, který si organizace zvolila pro výhledové dosažení excelence prostřednictvím uplatňování základních principů excelence.

CAF – externí zpětná vazba má tyto cíle:

1. Podporovat kvalitu implementace CAF a jeho vliv na organizaci.
2. Zjišťovat, zda jsou v organizaci uplatňovány hodnoty TQM jako důsledek aplikace CAF.
3. Podporovat a obnovovat entuziasmus zaměstnanců pro neustálé zlepšování organizace.
4. Podněcovat vzájemné srovnávání a benchlearning.
5. Oceňovat ty organizace, které se vydaly cestou neustálého zlepšování směrem k excelenci, aniž by se posuzovala dosažená úrovně excelence.
6. Umožnit účast uživatelů CAF v soutěži o získání Stupňů excelence EFQM.

Procedura je založena na třech pilířích:

Pilíř 1: Proces sebehodnocení

Pilíř 2: Proces zlepšovacích akcí

Pilíř 3: Vyspělost organizace dle TQM

Organizacím, které používají model CAF efektivním způsobem, může být udělena evropská značka „Effective CAF User“ (Efektivní uživatel CAF), která je platná po dobu dvou let. Organizování činností spojených s procedurou externí zpětné vazby a udělováním značky Effective CAF User je zcela v kompetenci jednotlivých členských zemí EU. Ty přitom vycházejí ze společně dohodnutých pravidel, realizace je však věcí jejich rozhodnutí. Organizace, které se chtějí ucházet o značku Effective CAF User², by se měly nejdříve informovat u svého národního korespondenta o stávajících (existujících) možnostech ve vlastní zemi.

Více informací lze získat na webových stránkách CAF www.eipa.eu/CAF.

² Poznámka pro ČR: Procedura CAF-Externí zpětná vazba v české verzi je zveřejněna na webových stránkách MV ČR: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx>. Informace o systému realizace realizace procedury CAF-Externí zpětná vazba ve Slovenské republice včetně příručky jsou zveřejněny na webových stránkách Úradu pre normalizáciu, metrologiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky <http://www.unms.sk/?efektivny-pouzivatel-modelu-caf>.

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

Kritéria 1 až 5 se zabývají manažerskými postupy uplatňovanými v organizaci, tzv. „předpoklady“. Ty určují, co organizace dělá a jak přistupuje k plnění svých úkolů pro dosažení požadovaných výsledků. Hodnocení postupů (činností a opatření) by mělo vycházet z tzv. panelu předpokladů (viz Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení).

Kritérium 1: VEDENÍ

- Subkritérium 1.1** Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot
- Subkritérium 1.2** Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování
- Subkritérium 1.3** Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.
- Subkritérium 1.4** Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

V systému zastupitelské demokracie to jsou volení politici, kdo stanovují strategie a definují cíle, kterých chtějí dosáhnout v nejrůznějších oblastech veřejných politik. Vedení organizací veřejného sektoru jim k tomu poskytuje svá doporučení, vycházející z odborných znalostí a je zároveň odpovědné za implementaci a realizaci veřejných politik. CAF jasně odlišuje roli politických lídrů a roli lídrů/manažerů organizací veřejného sektoru. CAF zároveň zdůrazňuje nezbytnost dobré spolupráce mezi oběma stranami za účelem splnění politických slibů a cílů.

Kritérium 1 se zaměřuje na chování lidí zodpovědných za chod organizace: na vedení. Práce těchto lidí má komplexní charakter. Jako dobří lídři by měli formulovat jasné a jednotné cíle organizace. Jako manažeři by měli vytvořit vhodný systém řízení, který umožní organizaci i jejím zaměstnancům dosahovat výborných výsledků. A jako facilitátoři by měli poskytovat zaměstnancům podporu a zajišťovat efektivní vztahy se všemi zainteresovanými stranami, zejména s politiky.

Hodnocení

Subkritérium 1.1

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot

Vedení zajišťuje, že organizace je řízená podle jasného poslání, vize a základních hodnot. To znamená, že rozvíjí poslání (Proč existujeme? Jaký je náš mandát?), vizi (Kam chceme směřovat? Co je naším cílem?) a hodnoty (Co řídí naše chování?), které jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch organizace. Vedení tuto misi, vizi a hodnoty sděluje/zveřejňuje a zajišťuje jejich realizaci. Každá organizace veřejného sektoru potřebuje hodnoty, které vytvářejí rámec pro všechny činnosti organizace – hodnoty, které jsou v souladu s jejím posláním a vizí. Navíc musí zvláštní pozornost věnovat hodnotám, které jsou ve veřejném sektoru zásadní a rozhodující. Oproti soukromým organizacím, které se řídí pravidly tržního hospodářství, organizace veřejného sektoru musí aktivně prosazovat hodnoty, jako jsou demokracie, právní stát, zaměření na občana, rozmanitost a rovnost pohlaví, vhodné pracovní prostředí, boj proti korupci, sociální odpovědnost a zákaz diskriminace. Tyto hodnoty zároveň slouží jako vzor pro celou společnost. Vedení musí vytvářet podmínky pro uplatnění těchto hodnot v organizaci.

Příklady

1. Formulování a rozvíjení poslání a vize organizace, na kterém se podílejí i zainteresované strany a zaměstnanci.
2. Stanovení hodnotového rámce organizace v souladu s jejím posláním a vizí, který respektuje obecné hodnoty.
3. Zajišťování širší komunikace o poslání, vizi, hodnotách, strategických a operativních cílech organizace se všemi zaměstnanci a s dalšími zainteresovanými stranami.

4. Pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot organizace zohledňující změny vnějšího prostředí (např. politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické (tzv. PEST analýza) a demografické změny).
5. Rozvíjení systému řízení pro zabránění neetickému chování, ale také pro podporu zaměstnanců při řešení etických dilemat, pokud jsou některé hodnoty organizace ve vzájemném.
6. Řízení protikorupčních opatření v potenciálních oblastech konfliktu zájmů a obsahujících metodické pokyny pro zaměstnance o tom, jak tyto situace řešit.
7. Posilování vzájemné důvěry, loajality a respektu mezi lídry/manažery a zaměstnanci (např. monitorováním poslání, vize a hodnot organizace nebo přehodnocením a úpravou zásad řízení).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 1.2

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování

Manažeři rozvíjejí, realizují a monitorují systém řízení organizace. Vhodná organizační struktura s jasně stanovenými povinnostmi pro všechny úrovně zaměstnanců, stejně tak definované řídicí, podpůrné a hlavní procesy by měly zaručit efektivní realizaci strategie organizace pro dosažení výstupů a výsledků.

Řízení výkonnosti je založené na stanování měřitelných cílů pro výstupy a výsledky organizace. Integrované systémy řízení výkonnosti porovnávají dosažené výstupy a výsledky s vynaloženými zdroji, což umožňuje řídit organizaci na základě racionálních důkazů. To také dovoluje výkonnost a výsledky pravidelně přezkoumávat.

Manažeři jsou zodpovědní za zlepšování výkonnosti. Ovlivňují budoucí vývoj organizace uskutečňováním změn nezbytných pro naplnění jejího poslání. Základním cílem řízení kvality je iniciace procesu neustálého zlepšování. Toho lze dosáhnout jen na základě otevřeného přístupu k inovacím a učení se, za což jsou manažeři také odpovědní.

Příklady

1. Stanovování vhodných řídicích struktur (úroveň, funkce, odpovědnosti a kompetence) a zajišťování systému pro řízení procesů a partnerství v souladu se strategií, plánováním a potřebami i očekáváním zainteresovaných stran.
2. Identifikování a stanovování priorit pro potřebné změny ve struktuře, výkonnosti a řízení organizace.
3. Definování měřitelných cílů pro zajištění výstupů a výsledků organizace na všech jejích úrovních a oblastech vyvažujících potřeby a očekávání různých zainteresovaných stran v souladu s různými potřebami zákazníků (např. gender mainstreaming³, rozmanitost).
4. Rozvíjení manažerského informačního systému, do kterého vstupují informace z řízení rizik i z vnitřního kontrolního systému a trvalé monitorování strategických a operativních cílů organizace (např. prostřednictvím Balanced Scorecard).
5. Uplatňování zásad TQM a zavádění systémů řízení kvality a jejich certifikace, jako je CAF, EFQM či ISO 9001.
6. Formulování a přizpůsobování strategie e-governmentu strategickým a operativním cílům organizace.

³Poznámka pro ČR: Gender mainstreaming je strategie Evropské unie pro realizaci rovných příležitostí pro ženy a muže v institucích, organizacích a v politice.

7. Vytváření vhodných podmínek pro procesní a projektové řízení a uplatnění týmové práce.
8. Vytváření podmínek pro efektivní interní a externí komunikaci jako jednoho z nejdůležitějších kritických faktorů organizace.
9. Jasné sdělení závazku manažerů/lídrů podporovat trvalé zlepšování a inovace v organizaci tím, že budou rozvíjet kulturu pro trvalé zlepšování a inovace a tím povzbuzovat zaměstnance ke zpětné vazbě.
10. Vedení diskuze o důvodech změn v organizaci a s tím souvisejících očekávaných dopadech na zaměstnance a příslušné zainteresované strany.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů

Subkritérium 1.3

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.

Svým osobním chováním a řízením lidských zdrojů manažeři/lídrři motivují a podporují zaměstnance. Přitom působí jako vzory, neboť naplňují stanovené cíle a hodnoty a povzbuzují zaměstnance jednat stejným způsobem. Zaměstnanci jsou manažeři/lídry podporováni při dosahování svých cílů plněním svých povinností. Transparentní styl vedení založený na vzájemné zpětné vazbě, důvěře a otevřené komunikaci motivuje zaměstnance, aby přispívali k úspěchu organizace. Vedle těchto faktorů spojených s osobním chováním manažerů/lídrů mohou být pro motivaci a podporu zaměstnanců využity také systémové prvky řízení organizace. Delegování pravomocí a odpovědností včetně právní odpovědnosti je hlavní manažerskou dovedností pro motivování zaměstnanců. Stejně tak příležitosti pro osobní rozvoj, vzdělávání, systém pro oceňování a odměňování zaměstnanců.

Příklady

1. Vedení příkladem v souladu se stanovenými cíli a hodnotami, včetně osobního chování.
2. Podporování kultury vzájemné důvěry a respektu mezi manažery/lídry a zaměstnanci s proaktivními opatřeními proti jakékoliv diskriminaci.
3. Pravidelné informování a projednávání klíčových záležitostí, týkajících se organizace, se zaměstnanci.
4. Podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů přispívajících k dosažení cílů organizace.
5. Poskytování zpětné vazby všem zaměstnancům ke zlepšení výkonnosti týmu i jednotlivců.
6. Podněcování, povzbuzování a posilování zaměstnanců prostřednictvím delegování pravomocí, odpovědností a kompetencí, včetně právní odpovědnosti.
7. Podporování kultury učící se organizace a podněcování zaměstnanců k rozvíjení jejich kompetencí.
8. Prokazování osobní ochoty manažerů/lídrů pozitivně přijímat návrhy/doporučení od zaměstnanců tím, že jim poskytnou konstruktivní zpětnou vazbu.
9. Uznávání a oceňování úsilí týmů a jednotlivců.
10. Respektování a řešení individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 1.4

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

Manažeři/lídi organizace jsou zodpovědní za řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami, které mají zájem na organizaci nebo na jejích aktivitách. Manažeři/lídi organizací veřejného sektoru proto vedou cílený dialog s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami. Vedení organizací veřejného sektoru tak představuje jakési rozhraní mezi vlastní organizací a politickými představiteli.

Toto subkritérium popisuje jeden z hlavních rozdílů mezi veřejným sektorem a soukromými organizacemi. Organizace veřejného sektoru se musí zaměřovat na vztahy s politickými představiteli z různých perspektiv. Na jedné straně se mohou jednotliví politici, společně s manažery/lídi organizace veřejného sektoru, podílet na řízení organizace a na formulování jejích cílů. Tímto způsobem organizace veřejného sektoru působí jako subjekty řízení politickými představiteli. Na druhé straně se političtí představitelé mohou objevit jako specifická skupina ze zainteresovaných stran, kterou je třeba se zabývat.

Příklady

1. Identifikování zainteresovaných stran, definování jejich hlavních stávajících a budoucích potřeb a sdílení těchto poznatků v organizaci.
2. Napomáhání politickým představitelům při formulování veřejných politik týkajících se organizace.
3. Identifikování začleňování a braní do úvahy veřejných politik ovlivňujících organizaci.
4. Zabezpečování toho, aby záměry a cíle, týkající se výstupů a výsledků organizace, byly v souladu s veřejnými politikami a politickými rozhodnutími a nacházení shody s politickými představiteli v zajištění tomu odpovídajících zdrojů.
5. Zapojování politiků i dalších zainteresovaných stran do rozvoje systému řízení v organizaci.
6. Udržování proaktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli moci výkonné i zákonodárné.
7. Rozvíjení a udržování partnerství a kontaktů s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny a profesní sdružení, průmysl, další orgány veřejné moci, atd.).
8. Podílení se na činnostech profesních sdružení, společenských organizací a zájmových skupin.
9. Budování a zvyšování obecného povědomí, dobré pověsti a uznání organizace a jejich služeb.
10. Rozvíjení marketingu produktů a služeb zaměřených na zainteresované strany.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

- Subkritérium 2.1** Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení organizace.
- Subkritérium 2.2** Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.
- Subkritérium 2.3** Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání.
- Subkritérium 2.4** Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn.

Naplnění poslání a vize organizace veřejného sektoru vyžaduje popsání „cesty vpřed“, kterou chce organizace sledovat, stanovení cílů, kterých chce dosáhnout a způsobu, kterým bude měřit pokrok při dosahování cílů. To vyžaduje jasnou strategii. Formulace strategických cílů v sobě zahrnuje proces rozhodování, stanovování priorit na základě veřejných politik a jejich cílů a také potřeb ostatních zainteresovaných stran, s přihlédnutím k dostupným zdrojům. Strategie definuje výstupy (produkty a služby) a výsledky/dopady, kterých chce dosáhnout, přičemž by měla brát do úvahy i relevantní kritické faktory úspěchu.

Strategie musí být promítnuta do dalších záměrů, programů, operativních plánů a měřitelných cílů, aby mohla být úspěšně realizována. Monitorování a nasměrování by mělo být součástí plánování, stejně jako pozornost k potřebám modernizace a inovace, které by přispěly ke zlepšení organizace. Kritické monitorování implementace strategie a plánování by mělo vést, v případě potřeby, k jejich aktualizaci a změnám.

Hodnocení

Subkritérium 2.1

Zhodnoťte, co organizace dělá pro shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení organizace

Cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) hraje důležitou roli ve stanovení a naplňování strategie a plánování v organizaci veřejného sektoru. Cyklus začíná získáváním spolehlivých informací o současných a budoucích potřebách všech relevantních zainteresovaných stran, o výstupech a výsledcích organizace a vývoji vnějšího prostředí. Tyto informace jsou nezbytné pro procesy strategického a operativního plánování. Jsou rovněž nezbytné pro řízení plánovaných zlepšení výkonnosti organizace.

Podle přístupu PDCA by se pravidelné přezkumy strategie a plánování měly provádět společně se zainteresovanými stranami z toho důvodu, aby se monitorovaly jejich měnící se potřeby a jejich spokojenost. Kvalita těchto informací a systematická analýza zpětné vazby od zainteresovaných stran jsou nezbytnými předpoklady pro kvalitu zamýšlených výsledků.

Příklady

1. Identifikování všech relevantních zainteresovaných stran a informování uvnitř organizace, jaké relevantní zainteresované strany byly identifikovány.
2. Systematické shromažďování, analyzování a posuzování informací o zainteresovaných stranách, jejich potřebách, očekáváních a spokojenosti.
3. Pravidelné shromažďování, analyzování a přezkoumávání relevantních informací o důležitých změnách v politicko-právní, sociálně-kulturní, environmentální a ekonomické

oblasti, v technologickém a demografickém vývoji.

4. Systematické shromažďování příslušných informací pro řízení organizace, jako jsou údaje o její výkonnosti.
5. Systematické analyzování interních silných a slabých stránek organizace (např. identifikování úrovně naplňování TQM pomocí modelů CAF nebo EFQM), včetně hrozeb a příležitostí (např. SWOT analýza, řízení rizik).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 2.2

Zhodnoťte, co organizace dělá pro rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím

Rozvíjení strategie organizace veřejného sektoru znamená stanovování jejich strategických cílů v souladu s veřejnými politikami, potřebami relevantních zainteresovaných stran, vizemi manažerů/lídrů organizace, dostupnými informacemi pro řízení organizace a informacemi o vývoji vnějšího prostředí. Strategické priority a rozhodnutí vrcholového managementu by měly zajistit jasné cíle týkající se výstupů a výsledků a prostředky k jejich dosažení. Stejně tak by se ve strategiích měla odrážet společenská odpovědnost organizací veřejného sektoru. Plánování zahrnuje vědomý a metodický přístup, který řídí dosahování strategických cílů napříč všemi úrovněmi organizace. Nastavení cílů a určení podmínek, které musí být splněny k dosažení strategických cílů (na základě analýzy rizik a řízení), hraje důležitou roli při zajištění efektivní implementace strategie a pro její další rozvoj. Již při plánování by se měly definovat indikátory a systém pro monitorování výsledků, které budou využity v následné realizační fázi. Činnosti spojené s tvorbou strategií a akčních plánů vytvářejí rámec pro měření výsledků, které budou hodnocené ve výsledkových kritériích zaměřených na občana/zákazníka (kritérium 6), na zaměstnance (kritérium 7), na společenskou odpovědnost organizace (kritérium 8) a na klíčové výsledky výkonnosti (kritérium 9).

Příklady

1. Transformování poslání a vize do strategických (dlouhodobých a střednědobých) a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a opatření na základě analýzy rizik.
2. Zapojování zainteresovaných stran do rozvíjení strategie a plánování pro vyvážené uspokojování jejich očekávání a potřeb.
3. Vyhodnocování stávajících úkolů z hlediska výstupů (poskytované výrobky a služby) a výsledků (dosažené efekty ve společnosti) a kvality strategických a operativních plánů.
4. Zajišťování dostupnosti zdrojů na rozvoj a aktualizaci strategie organizace.
5. Vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých požadavků od zainteresovaných stran.
6. Rozvíjení politiky společenské odpovědnosti organizace a její začlenění do strategie a plánování organizace.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 2.3

Zhodnoťte, co organizace dělá pro komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání

Schopnost organizace rozpracovávat strategii závisí nejen na kvalitě plánů a programů vymezujících cíle a očekávané výsledky pro každou organizační úroveň, ale také na zaměstnancích organizace. Příslušné zainteresované strany a zaměstnanci na různých organizačních úrovních by proto měli být dobře informováni o záměrech a souvisejících cílech,

aby bylo zaručeno efektivní a jednotné uplatňování strategie.

Organizace musí rozpracovat strategii pro každou úroveň organizace. Vedení by mělo zabezpečit, že správné procesy, projekty a programy, organizační struktury jsou zavedené, aby zajistily efektivní a včasnou implementaci.

Organizace by měla důsledně a kriticky monitorovat uplatňování své strategie a plánování a v případě nutnosti upravovat postupy a procesy či aktualizovat a přizpůsobovat strategii dle potřeb.

Příklady

1. Uplatňování strategie a plánování nastavením priorit, určením časových rámců, vhodných procesů, projektů a organizační struktury.
2. Rozpracování strategických a operativních cílů organizace do příslušných plánů a úkolů organizačních útvarů a jednotlivých zaměstnanců.
3. Zpracování plánů a programů s cíli a výsledky pro každý organizační útvar a s indikátory určujícími požadovanou změnu (očekávané výsledky).
4. Efektivní komunikování s cílem šířit/sdělovat cíle, plány a úkoly uvnitř organizace.
5. Vývoj a uplatňování metod pro monitorování, měření a/nebo pravidelné hodnocení výkonnosti organizace na všech úrovních (odděleních, funkcích), které zajišťují implementaci strategie.
6. Rozvoj a používání metod pro měření výkonnosti organizace na všech úrovních, pokud jde o vztah mezi vstupy a výstupy (efektivnost) a mezi výstupy a výsledky (účelnost).
7. Hodnocení potřeby měnit a zlepšovat strategie a metody plánování se zapojením zainteresovaných stran.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 2.4

Zhodnoťte, co organizace dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn

Efektivní veřejný sektor potřebuje inovovat a měnit postupy, aby řešil nová očekávání ze strany občanů/zákazníků, zvyšoval kvalitu služeb a snižoval náklady.

K inovaci může dojít několika způsoby:

- uplatňováním inovativních metod a procesů při poskytování služeb nebo produktů, např. zapojováním občanů/zákazníků do procesu navrhování a poskytování služby;
- využíváním nových metod řízení;
- zaváděním inovativních služeb nebo produktů, které mají pro občany a zákazníky vyšší přidanou hodnotu.

Fáze návrhu inovace je zásadní: pro pozdější rozhodování, pro běžnou "dodávku" služeb a pro hodnocení inovací samotných. Hlavní povinností managementu je proto vytvářet a sdělovat svůj otevřený a podpůrný postoj k návrhům na zlepšení, ať pocházejí odkudkoliv.

Příklady

1. Vytváření a rozvíjení nové kultury/prostředí pro inovace prostřednictvím vzdělávání, benchlearningu a zřizováním výukových laboratoří.
2. Systematické sledování vnitřních indikátorů/hybných sil změny a vnějších požadavků na inovace a změny.
3. Projednávání plánované modernizace a inovace a jejich zavádění s příslušnými zainteresovanými stranami.

4. Vybudování efektivního systému pro řízení změn (např. projektový management, benchmarking a benchlearning, pilotní projekty, monitoring, zprávy o postupu, využívání PDCA cyklu).
5. Zajišťování potřebných zdrojů k provedení plánovaných změn.
6. Vyvažování přístupů k realizaci změn iniciovaných shora – dolů a zdola – nahoru.
7. Podpora využívání nástrojů e-governmentu s cílem zvýšit efektivnost poskytovaných služeb a zvýšit transparentnost a interakci mezi organizací a občany/zákazníky.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI

Subkritérium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

Subkritérium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.

Subkritérium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.

Zaměstnanci jsou pro organizaci její nejcennější hodnotou. Organizace řídí, rozvíjí a uděluje kompetence a plně využívá potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců i celé organizace s cílem podpořit svoji strategii, plánování a efektivní fungování svých procesů. Respekt a spravedlnost, otevřený dialog, přidělování pravomocí, odměňování a uznávání, péče a také zajištění bezpečného a zdravého prostředí jsou základem pro získání zájmu a účasti zaměstnanců na cestě organizace k excelenci. Řízení organizace a vedení lidí jsou stále důležitější v době změn. Rozvoj manažerů, práce s talenty či strategické plánování lidských zdrojů jsou pro organizaci rozhodující a zásadní, protože zaměstnanci jsou často její největší investicí. Účelné řízení lidských zdrojů umožňují organizaci dosáhnout strategických cílů a využít silných stránek zaměstnanců a jejich schopnosti přispívat k dosažení strategických cílů. Úspěšné řízení a vedení zaměstnanců podporuje jejich zapojení, motivaci, rozvoj a udržení v organizaci. V kontextu Total Quality Managementu je důležité si uvědomit, že jen spokojení zaměstnanci mohou přivést organizaci ke spokojeným zákazníkům.

Hodnocení

Subkritérium 3.1

Zhodnoťte, co organizace dělá pro transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.

Strategický a ucelený přístup k řízení zaměstnanců, kultura organizace a prostředí na pracovištích jsou klíčovými částmi strategického plánování. Účelné řízení lidských zdrojů umožňuje zaměstnancům efektivně přispívat k naplňování poslání, vize a cílů organizace. Subkritérium hodnotí, zda organizace sladuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby tyto byly transparentně identifikovány, rozvíjeny, rozmísťovány a zlepšovány pro dosažení optimálního úspěchu. Ptá se, jak se organizaci daří přilákat a udržet zaměstnance schopné vytvářet a poskytovat služby a produkty v souladu s cíli stanovenými ve strategii a v akčních plánech, s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. To zahrnuje pravidelné analýzy současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, rozvoj a uplatňování strategie řízení lidských zdrojů s objektivními kritérii týkajícími se nábory, profesního rozvoje, podpory, platů, odměňování a pověřování manažerskými funkcemi.

Příklady

1. Pravidelné analyzování současných i budoucích potřeb lidských zdrojů, s přihlédnutím k potřebám a očekáváním zainteresovaných strana ke strategii organizace.
2. Rozvíjení a uplatňování politiky pro řízení lidských zdrojů založené na strategii a plánování organizace, s ohledem na kompetence nezbytné pro budoucnost, stejně jako na sociální faktory (např. pružná pracovní doba, mateřská a rodičovská dovolená, studijní volno, rovné příležitosti, generová a kulturní rozmanitost, zaměstnávání osob se zdravotním postižením).

3. Zajišťování kvalifikovaných lidských zdrojů (nábor, rozmístování a rozvoj) a souladu mezi pravomocemi a odpovědnostmi pro naplňování poslání organizace.
4. Rozvíjení a uplatňování jasné politiky zahrnující objektivní kritéria pro nábor, podporu, platy, odměňování a přidělování manažerských funkcí.
5. Podporování kultury organizace zaměřené na výkonnost (např. zavedením transparentních pravidel pro odměňování/ oceňování zaměstnanců na základě dosahovaných individuálních a týmových výsledků).
6. Využívání kompetenčních profilů, náplní práce a popisů funkcí u zaměstnanců i manažerů pro a) jejich nábor a b) jejich osobní rozvojové plány.
7. Věnování zvláštní pozornosti lidským zdrojům potřebným pro rozvoj a provoz e-governmentu a internetových služeb (např. poskytováním nezbytných školení a vytvářením vhodného zázemí).
8. Uplatňování rovného přístupu, rovných příležitostí a nediskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, zdravotního postižení, věku, rasy a náboženství při náboru a kariéřním rozvoji zaměstnanců.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 3.2

Zhodnoťte, co organizace dělá pro zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace

Důležitou součástí subkritéria 3.2 je posouzení, jak organizace zjišťuje, udržuje a rozvíjí kompetence zaměstnanců. Pokud organizace vytváří podmínky k tomu, aby její zaměstnanci mohli neustále rozvíjet své schopnosti, přebírat větší odpovědnost a vyvíjet větší iniciativu, zaměstnanci pak přispívají k rozvoji pracoviště. Toho lze dosáhnout tím, že výkonnostní cíle jednotlivců budou v souladu se strategickými cíli organizace a také zapojením zaměstnanců do tvorby strategií a systémů týkajících se jejich vzdělávání, motivování a odměňování. V praxi lze tento předpoklad zahrnout do kompetenční strategie, popisující potřeby na rozvoj kompetencí zaměstnanců a metody, které se k tomu použijí (např. učení se od kolegů, výměnné stáže/mobilita, další vzdělávání).

Příklady

1. Zjišťování aktuálních kompetencí na úrovních jednotlivců i celé organizace z hlediska znalostí, dovedností a postojů a jejich systematické porovnávání s potřebami organizace.
2. Projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvoj kompetencí. To zahrnuje plán vzdělávání vycházející ze současných i budoucích potřeb organizace a potřeb jednotlivců.
3. Rozpracování, schvalování a přezkoumávání plánů vzdělávání a osobního rozvoje pro všechny zaměstnance a/nebo týmy dle přijaté strategie, s přihlédnutím k možnosti vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců, kteří mají částečné pracovní úvazky, stejně jako zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené. Plány osobního rozvoje mohou být součástí hodnotících pohovorů se zaměstnanci, které mohou poskytnout vzájemnou zpětnou vazbu a sladit vzájemná očekávání.
4. Rozvíjení manažerských dovedností, stejně tak jako schopností řízení vztahů se zaměstnanci, občany/zákazníky a partnery.
5. Vedení (zapracování) a podporování nových zaměstnanců (např. prostřednictvím mentoringu, koučinku a individuálního poradenství).
6. Podporování vnitřní a vnější mobility zaměstnanců.
7. Rozvíjení a podporování moderních vzdělávacích metod (např. využívání multimedií, e-learningu, sociálních sítí, vzdělávání na pracovišti).

8. Plánování vzdělávacích aktivit a rozvíjení komunikačních dovedností v oblasti rizik, střetu zájmů, řízení rozmanitosti, gender mainstreaming a integrity nebo etiky.
9. Hodnocení dopadů vzdělávání a rozvojových programů na pracovišti a zpřístupnění obsahu kurzů dalším kolegům ve vztahu k nákladům na tyto činnosti (stanovených jejich monitorováním a cost/benefit analýzou).
10. Přezkoumávání potřebnosti podporovat ženy v kariérním růstu a v souladu s tím rozvíjet jejich kariérní plány.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 3.3

Zhodnoťte, co organizace dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti

Zapojování zaměstnanců vytváří klima, ve kterém zaměstnanci mají vliv na rozhodování a konání, která ovlivňují jejich práci. To vytváří prostředí, které podporuje poslání, vizi a hodnoty organizace v praxi např. tím, že kladně hodnotí a odměňuje kreativitu, dobré nápady a mimořádné úsilí zaměstnanců.

Subkritérium se zaměřuje na schopnosti manažerů/lídrů a zaměstnanců aktivně spolupracovat na rozvoji organizace, na překonání organizačních bariér pomocí dialogu a na vytváření prostoru pro kreativitu, inovace a návrhy pro zlepšování výkonnosti. Zaměstnancům by se mělo vycházet vstříc, aby bylo využito jejich plného potenciálu. Správné uskutečňování zaměstnanecké politiky závisí na všech lídrech a manažerech napříč organizací, kteří by měli prokazovat, že se starají o záležitosti zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost a že aktivně podporují kulturu otevřené komunikace a transparentnosti. Angažovanost zaměstnanců může být získána prostřednictvím formálních skupin, jako jsou poradní komise či každodenním dialogem (např. nápady na zlepšení). Dobrou praxí je také zavést průzkumy spokojenosti a hodnocení manažerů/lídrů pro konkrétnější posouzení klimatu na pracovištích a pro jeho zlepšení.

Příklady

1. Podporování kultury otevřené komunikace a dialogu a povzbuzování týmové práce.
2. Aktivní vytváření prostředí pro získávání nápadů a návrhů ze strany zaměstnanců a vytváření vhodných nástrojů (např. schémata návrhů, pracovní skupiny, brainstorming).
3. Zapojování zaměstnanců a jejich zástupců (např. odborů) do tvorby plánů, strategií, cílů, navrhování procesů a do identifikace a realizace zlepšovacích aktivit.
4. Nalézání dohody/shody mezi manažery a zaměstnanci při stanovování cílů, včetně způsobů jak měřit jejich dosažení.
5. Pravidelné provádění průzkumů a analýz názorů zaměstnanců, publikování a poskytování zpětné vazby o jejich výsledcích/shrnutích/interpretacích/krocích ke zlepšení.
6. Umožňovat, aby zaměstnanci měli příležitost poskytovat zpětnou vazbu svým přímým nadřízeným o kvalitě jejich řízení.
7. Zajišťování vhodných pracovních podmínek v celé organizaci, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
8. Zajišťování podmínek pro vyvážený pracovní a soukromý život zaměstnanců (např. možnost přizpůsobit si pracovní dobu), jakož i věnování pozornosti zaměstnancům na částečném úvazku nebo na mateřské či rodičovské dovolené tak, aby byli informováni o zásadních záležitostech týkajících se organizace a bylo jim umožněno zapojit se do systému vzdělávání.

9. Věnování zvláštní pozornosti potřebám sociálně znevýhodněných zaměstnanců a osobám se zdravotním postižením.
10. Využívání programů či metod pro odměňování zaměstnanců nefinančním způsobem (např. plánování a vyhodnocování zaměstnaneckých benefitů, podporování sociálních, kulturních a sportovních aktivit zaměřených na zdraví a celkovou spokojenost zaměstnanců).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

subkritérium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky

subkritérium 4.3 Řízení financí

subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí

subkritérium 4.5 Řízení technologií

subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

Kromě vlastních zaměstnanců potřebují organizace veřejného sektoru k dosažení svých strategických a operativních cílů v souladu se svým posláním a vizí i další zdroje. Ty mohou být materiální i nemateriální povahy, ale všechny musí být pečlivě řízené.

Partneri podněcují vnější zaměření organizace a přinášejí potřebné odbornosti. Tímto způsobem jsou klíčová partnerství, např. se soukromými poskytovateli služeb nebo s jinými organizacemi veřejného sektoru, ale i s občany/zákazníky, důležitými zdroji pro řádné fungování organizace, a proto musí být pečlivě budovány. Podporují uplatňování strategie, plánování a efektivní řízení procesů. Organizace veřejného sektoru jsou stále více vnímány jako součást řetězce organizací, které dohromady spolupracují na dosažení konkrétního výsledku pro občany (např. v oblasti bezpečnosti či zdravotnictví). Kvalita každého z těchto partnerství má přímý dopad na výsledek řetězce.

Kromě partnerství musí organizace efektivně řídit i tradičnější zdroje – například finance, technologie, zařízení – aby zajistily jejich účelné fungování, a dále znalosti, které potřebují k dosažení strategických cílů. Zdroje znalostí jsou tvořeny znalostmi a zkušenostmi zaměstnanců organizace, jejich strategických partnerů, zákazníků a občanů.

Správně vybudované řízení zdrojů, které je transparentně prezentované, je pro organizace veřejného sektoru zásadní pro zaručení odpovědného a legitimního nakládání s dostupnými zdroji vůči různým zainteresovaným stranám.

Hodnocení

Subkritérium 4.1

Zhodnoťte, co organizace dělá pro rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Za účelem realizace svých strategických cílů musí organizace veřejného sektoru řídit vztahy s jinými organizacemi, a to ve stále složitějším prostředí neustále se měnící společnosti. Tyto organizace mohou být soukromými, nevládními i veřejnými subjekty. Organizace by tedy měla definovat, kdo jsou její relevantní partneři. Tato partnerství mohou být různé povahy: dodavatelé služeb a produktů, outsourcované (nakupované) služby, úzké partnerství zaměřené na společné cíle, atd.

Pro úspěch veřejných politik v určité oblasti nebo odvětví je zásadní spolupráce nejen mezi orgány veřejné správy na stejné institucionální úrovni (např. na federální úrovni), ale také mezi organizacemi z různých institucionálních úrovní (federální, regionální a místní). Organizace by měly definovat sektorové sítě nebo řetězce, ke kterým patří, a roli, kterou zde hrají, aby byl zajištěn úspěch celé sítě.

Příklady

1. Identifikování klíčových partnerů z privátní, neziskové i veřejné sféry a charakteru vztahů (např. odběratel – poskytovatel, dodavatel, spolutvůrce, doplňkový/náhradní poskytovatel produktu, vlastník, zakladatel).
2. Uzavírání a zajištění správy vhodných smluv o partnerství, které berou do úvahy různé aspekty společenské odpovědnosti, jako jsou socio-ekonomické a environmentální dopady poskytovaných produktů a služeb.
3. Podněcování a organizování cíleně zaměřených partnerství, rozvoj a realizace společných projektů s dalšími organizacemi veřejného sektoru, které patří do stejné sektorové sítě/řetězce a různých institucionálních úrovní.
4. Pravidelné monitorování a vyhodnocování partnerství a jejich výsledků.
5. Identifikování potřeby uzavírat dlouhodobá partnerství veřejného a privátního sektoru (PPP) a rozvíjet je tam, kde je to vhodné.
6. Definování odpovědností každého partnera při realizaci partnerství, včetně jejich kontroly, hodnocení a přezkoumávání.
7. Zvyšování úrovně organizace využíváním možností výměny zaměstnanců mezi partnery.
8. Výměna "dobré praxe" s partnery a použití benchlearningu a/nebo benchmarkingu.
9. Vybírání společensky odpovědných poskytovatelů (dodavatelů) v souvislosti s veřejnými zakázkami.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 4.2

Zhodnoťte, co organizace dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky

Ve veřejném sektoru hrají občané/zákazníci stále aktivnější roli jako klíčoví partneři. Termíny občané/zákazníci odkazují na proměnlivou roli občanů, kdy jsou zainteresovanou stranou či uživatelem služeb. Na zapojování občanů/zákazníků je stále více nahlíženo jako na nezbytný nástroj pro zlepšení efektivnosti a účelnosti organizací veřejného sektoru. Jejich zpětná vazba prostřednictvím stížností, nápadů a podnětů je považována za důležitý impuls ke zlepšování služeb a produktů.

K roli občanů/zákazníků lze obecně přistupovat ze čtyř úhlů pohledů: jako spolutvůrci, spolurozhodovatelé, spoluvýrobci a spoluodnotitelé. Jako **spolutvůrci** mají vliv na to, co a jak budou organizace veřejného sektoru poskytovat za služby, odpovídající konkrétním potřebám. Jako **spolurozhodovatelé** se občané více zapojují do rozhodování, která se jich týkají, a více se s nimi ztotožní. Jako **spoluvýrobci** se občané budou podílet na výrobě a/nebo na cyklu poskytování služeb a jejich kvality. A v neposlední řadě se budou občané jako **spoluodnotitelé** vyjadřovat ke kvalitě veřejných politik a ke službám, které obdrželi.

V tomto subkritériu se model CAF zaměřuje na zapojování občanů do správy věcí veřejných a do rozvoje veřejných politik, jakož i na otevřenost vůči jejich potřebám a očekáváním. Organizace veřejného sektoru by měly podporovat občany/zákazníky v těchto rolích, pokud chtějí, aby je účelně naplnili.

Příklady

1. Zajišťování aktivní informační politiky (např. o tom, jak organizace funguje, o kompetencích různých veřejných orgánů, o struktuře a procesech organizace).
2. Aktivní povzbuzování potřeby občanů/zákazníků organizovat se, vyjadřovat své potřeby a požadavky a podporování partnerství s občany, reprezentativními skupinami občanů a organizacemi občanské společnosti.

3. Podpora zapojování občanů/zákazníků a jejich zástupců v rámci konzultací a aktivní účasti v rozhodovacích procesech v organizaci (spolutvůrci a spolurozhodovatelé), např. prostřednictvím konzultačních skupin, anket, průzkumů veřejného mínění a kroužků kvality.
4. Vytváření podmínek pro aktivní vyhledávání podnětů, návrhů a stížností občanů/zákazníků, jejich shromažďování vhodnými prostředky (např. ankety, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, průzkumy veřejného mínění), analyzování a využívání takto získaných informací a sdělování jejich obsahu.
5. Zajišťování transparentnosti týkající se fungování organizace, stejně jako jejich rozhodovacích procesů (např. zveřejňováním výročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí a zveřejňováním informací na internetu).
6. Definování a přijímání způsobů, jak rozvíjet role občanů/zákazníků jako spoluvýrobců služeb (např. při nakládání s odpady) a spolumedvěřitelů (např. prostřednictvím systematického měření spokojenosti).
7. Rozvíjení efektivního řízení očekávání zákazníků tím, že se jim vysvětlí, jaké služby mohou očekávat, včetně sady indikátorů kvality, např. prostřednictvím chart služeb pro občany.
8. Zajišťování aktuálních informací o tom, jak se vyvíjí individuální a společenské chování občanů/zákazníků, aby se zabránilo již překonanému jednání či poskytování služeb.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 4.3

Zhodnoňte, co organizace dělá pro řízení financí

Schopnost organizací veřejného sektoru vytvářet dodatečné finanční zdroje může být limitována, stejně tak i jejich svoboda při přidělování nebo rozdělování dostupných finančních prostředků na služby, které chtějí poskytovat. Přestože organizace veřejného sektoru mají často malou pravomoc k přidělování zdrojů, je pečlivá příprava jejich rozpočtů, nejlépe ve spolupráci s nadřízenou finanční autoritou, prvním krokem k cenově efektivnímu, udržitelnému a odpovědnému finančnímu řízení. Podrobné účetní systémy a vnitřní kontrola jsou nezbytné k neustálému monitorování nákladů. To je základem pro hodnověrné nákladové účetnictví, které když je potřeba, prokazuje schopnost organizace poskytovat "více a lepší služby za nižší cenu" a vytváří příležitosti pro rychlejší poskytování inovovaných produktů nebo služeb.

Příklady:

1. Sledování finančního řízení se strategickými cíli efektivním, účelným a hospodárným způsobem.
2. Analyzování rizika příležitostí při finančním rozhodování.
3. Zajišťování rozpočtové a finanční transparentnosti.
4. Zajišťování nákladově efektivního, účelného a hospodárného nakládání s finančními prostředky pomocí efektivního finančně nákladového účetnictví a controllingu.
5. Zavádění systémů rozpočtového a nákladového plánování a monitorování (např. víceleté rozpočty, projektové rozpočtování, rozpočtování energií, rozpočty na genderovou problematiku).
6. Delegování a decentralizování odpovědností za řízení financí a jejich vyvažování s centrálním controllinem.
7. Investiční rozhodování a finanční řízení založené na analýze nákladů/přínosů, udržitelnosti a etice.

8. Začleňování údajů o výkonnosti do rozpočtových dokumentů, jako jsou informace o cílech pro zajištění výstupů a výsledků.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 4.4

Zhodnoťte, co organizace dělá pro řízení informací a znalostí

Je důležité, aby se v organizaci identifikovaly požadavky na informace a znalosti důležité pro dosažení strategických cílů a pro přípravu na budoucnost. Tyto potřebné znalosti a informace by měla organizace získávat systematickým způsobem, měly by být sdíleny všemi zaměstnanci, kteří je potřebují, a měly by zůstat v organizaci, poté co zaměstnanci odejdou. Zaměstnanci by měli mít okamžitý přístup k příslušným informacím a znalostem, které potřebují pro efektivní výkon své práce. Organizace by měla také zajistit sdílení zásadních informací a znalostí s klíčovými partnery a dalšími zainteresovanými stranami podle jejich potřeb.

Příklady

1. Rozvíjení systémů pro řízení, ukládání a vyhodnocování informací a znalostí v organizaci v souladu se strategickými a operativními cíli.
2. Efektivní získávání, zpracovávání a využívání externě dostupných informací a jejich ukládání.
3. Neustálé monitorování informací a znalostí v organizaci, zabezpečování jejich aktuálnosti, správnosti, spolehlivosti a bezpečnosti. Zároveň i jejich sladování se strategickým plánováním a současnými i budoucími potřebami zainteresovaných stran.
4. Rozvíjení vnitřních kanálů pro kaskádové šíření informací v celé organizaci, aby všichni zaměstnanci měli přístup k informacím a znalostem týkajících se jejich úkolů a cílů (intranet, informační bulletin, podnikový časopis, apod.).
5. Zabezpečování trvalého předávání znalostí mezi zaměstnanci organizace (např. mentoring, koučink, písemné příručky).
6. Zabezpečování přístupu a výměny příslušných informací a dat se všemi zainteresovanými stranami systematickým a uživatelsky přátelským způsobem, s přihlédnutím na specifické potřeby všech členů společnosti, jako jsou starší osoby, osoby se zdravotním postižením, apod.
7. Zajištění uchování klíčových informací a znalostí v organizaci i v případě odchodu jejich nositelů – zaměstnanců z organizace

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 4.5

Zhodnoťte, co organizace dělá pro řízení technologií

Informační a komunikační technologie (ICT) a další technologie organizace je třeba řídit tak, aby podporovaly strategické a operativní cíle organizace, a to udržitelným způsobem. Pokud jsou řízené v souladu se strategií, mohou být důležitými nástroji pro zlepšování výkonnosti organizací veřejného sektoru a pro rozvíjení e-governmentu. Klíčové procesy lze výrazně zlepšit vhodným zavedením příslušných technologií. E-sloužby (on-line služby) mohou poskytované služby učinit lépe přístupnými pro zákazníky a výrazně snížit jejich administrativní zátěž. Moderní administrativní systémy ICT mohou umožnit efektivnější využívání zdrojů.

Příklady:

1. Navrhování a řízení technologií v souladu se strategickými a operativními cíli.
2. Implementace, monitorování a hodnocení nákladové efektivnosti používaných technologií. Doba návratnosti investic by měla být dostatečně krátká a k jejímu měření by se měla užívat spolehlivá metrika.
3. Zajištění bezpečného, účelného a efektivního způsobu využívání technologií, se zvláštním důrazem na dovednosti zaměstnanců.
4. Efektivní používání vhodných technologií například při:
 - řízení projektů a úkolů;
 - řízení znalostí;
 - podpoře vzdělávání a zlepšování činností;
 - podpoře interakce se zainteresovanými stranami a partnery;
 - podpoře rozvoje a udržování vnitřních a vnějších služeb.
5. Definování, jak lze ICT využít ke zlepšení při poskytování služeb, např. použitím metod z podnikové sféry pro řízení informací ve veřejné správě.
6. Přijímání rámců ICT a potřebných zdrojů pro poskytování inteligentních a efektivních on-line služeb ke zlepšování poskytovaných služeb zákazníkům.
7. Věnování trvalé pozornosti technologickým inovacím a v případě potřeby přezkoumávání politiky v této oblasti.
8. Zabývání se sociálně-ekonomickými a environmentálními dopady ICT, např. nakládání s prázdny tóny, snižování dostupnosti služeb pro ty, kdo nepoužívají ICT.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 4.6**Zhodnoťte, co organizace dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov**

Organizace veřejného sektoru musí pravidelně vyhodnocovat stav infrastruktury, kterou mají k dispozici. Dostupnou infrastrukturu je třeba spravovat účelně, nákladově efektivním a udržitelným způsobem tak, aby sloužila potřebám zákazníků a podporovala pracovní podmínky zaměstnanců. Jaké materiály (z hlediska udržitelného rozvoje) organizace používá a jak ovlivňuje životní prostředí, jsou také kritické faktory úspěchu v tomto subkritériu, stejně jako společenská odpovědnost.

Příklady

1. Vyvažování nákladové efektivnosti infrastruktury s potřebami a očekáváním zaměstnanců a zákazníků (např. centralizace vs. decentralizace kancelářských/kontaktních míst, rozmístění místností, dostupnost veřejné dopravy).
2. Zajišťování bezpečného, účelného a efektivního využívání kancelářských prostor (např. velkoprostorové kanceláře versus jednotlivé kanceláře, mobilní kanceláře) na základě strategických a operativních cílů, s přihlédnutím k potřebám zaměstnanců, místní kultuře a fyzickým omezením.
3. Zajišťování účelné, nákladově efektivní a udržitelné údržby používaných budov, kanceláří, zařízení a materiálů.
4. Zajišťování účelného, nákladově efektivního a udržitelného využívání dopravních a energetických zdrojů a jejich optimalizace.
5. Zajišťování vhodné fyzické dostupnosti budov souladu s potřebami a očekáváním zaměstnanců a občanů/zákazníků (např. bezbariérový přístup, dostupnost parkování nebo veřejné dopravy).

Kritérium 5: PROCESY

Subkritérium 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany

Subkritérium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka

Subkritérium 5.3 Koordinace procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi

V každé organizaci probíhá mnoho procesů. Každý proces je uspořádaným souborem vzájemně propojených činností, které přeměňují zdroje nebo vstupy efektivním způsobem do služeb (výstupy) a dopadů na společnost (výsledky).

Rozlišují se tři typy procesů, které působí, že organizace pracuje efektivně v závislosti na jejich kvalitě a kvalitě jejich vzájemného působení:

- hlavní procesy – realizují poslání a strategii instituce, jsou tak rozhodující pro poskytování produktů nebo služeb;
- řídicí procesy – nutné pro řízení organizace a
- podpůrné procesy – poskytují potřebné zdroje.

Model CAF hodnotí pouze klíčové procesy mezi těmito třemi typy procesů, jmenovitě ty, které efektivně přispívají k dosahování poslání a strategie organizace.

Kritérium 5 se zabývá především hlavními procesy, zatímco kritéria 1 a 2 se zabývají řídicími procesy a kritéria 3 a 4 podpůrnými procesy. Pro organizační jednotky s horizontální působností, jako je útvar strategií, řízení lidských zdrojů či finanční odbor, jsou jejich řídicí a podpůrné činnosti samozřejmě součástí jejich hlavních procesů.

Účelná a efektivní organizace identifikuje své hlavní procesy, které provádí s cílem poskytovat své služby (výstupy) a uplatnit svůj vliv (výsledky) s přihlédnutím k očekávání občanů/zákazníků a jiných zainteresovaných stran a v souladu se svým posláním a strategií. Povaha těchto hlavních procesů v organizacích veřejné správy se může značně lišit, od relativně abstraktních činností, jako je například podpora rozvoje politik nebo regulace ekonomických aktivit, až po velmi konkrétní činnosti při poskytování služby.

Potřeba vytvářet rostoucí hodnoty pro občany/zákazníky a další zainteresované strany a potřeba zvyšovat svoji efektivnost jsou dvě z hlavních příčin pro existenci procesů rozvoje a inovací. Rostoucí zapojování občanů/zákazníků do veřejné správy, jak je popsáno v úvodu subkritéria 4.2 (občané jako spoluvůdci, spolurozhodovatelé, spoluvýrobci a spoluhodnotitelé) podněcuje organizace k neustálému zlepšování procesů, přičemž se využívá i měnícího se prostředí v mnoha oblastech, jako jsou technologie, ekonomika a populace.

Hodnocení

Subkritérium 5.1

Zhodnoťte, co organizace dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany

Toto subkritérium zkoumá, jak procesy podporují strategické a operativní cíle organizace a jak jsou rozpoznávány, navrhovány, řízeny a inovovány. Způsob, jakým jsou manažeři a zaměstnanci organizace jakož i různé externí zainteresované strany zapojováni do procesu navrhování, řízení a inovování, je velmi důležitý pro kvalitu procesů, a to je nutné pečlivě analyzovat.

Příklady

1. Průběžné identifikování, mapování, popisování a dokumentování procesů.
2. Identifikování tzv. vlastníků procesů (tj. osob, které řídí všechny kroky v procesu) a přidělování jim odpovědnosti a pravomocí.
3. Analyzování a hodnocení procesů, rizik a kritických faktorů úspěchu, s přihlédnutím k cílům organizace a měnícímu se prostředí.
4. Plánování a řízení procesů podporujících strategické cíle tak, aby byly dosaženy požadované výsledky.
5. Zapojování zaměstnanců a relevantních externích zainteresovaných stran do navrhování a zlepšování procesů na základě měření jejich efektivnosti, účelnosti a dopadů (výstupů a výsledků).
6. Přidělování zdrojů procesům na základě míry jejich přínosu při naplňování strategických cílů organizace.
7. Zjednodušování procesů v rámci navrhování závazných pravidel (změn právních norem), jestliže je to možné.
8. Stanovování výkonnostních cílů, orientovaných na zainteresované strany a implementování indikátorů výkonnosti pro sledování účelnosti procesů (např. občanské charty, kontrakty výkonnosti/dohody o úrovni služeb).
9. Monitorování a hodnocení vlivu ICT a (on-line) e-slужeb na procesy v organizaci (např. z hlediska efektivnosti, kvality, účelnosti).
10. Inovování procesů na základě pravidelného národního a mezinárodního benchlearningu, věnujícího velkou pozornost překážkám inovací a potřebným zdrojům.

Přidejte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 5.2

Zhodnoťte, co organizace dělá pro rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka

Subkritérium 5.2 hodnotí, jak organizace vyvíjí a poskytuje své služby/produkty za účelem uspokojování potřeb občanů/zákazníků jejich zapojováním. Využíváním odborností a kreativity občanů a občanské společnosti se bude posilovat efektivní, účelný a inovativní veřejný sektor a poskytování adekvátních veřejných služeb za přiměřenou cenu.

Za účelem zvyšování kvality služeb a produktů může být úloha občanů/zákazníků velmi prospěšná ve třech úrovních:

- zapojováním reprezentantů občanů/zákazníků a jejich sdružení nebo ad hoc panelů občanů do navrhování a hodnocení služeb a produktů organizace (spolutvůrci a spoluhodnotitelé);
- posilováním vlivu občanů/zákazníků při rozhodování o druhu poskytovaných služeb a produktů (spolurozhodovatelé);
- spolupracováním s občany/zákazníky při implementování služeb a produktů nebo posilováním role občanů/zákazníků při realizaci služeb a produktů jimi samotnými (spoluvýrobci).

Služba, na jejímž poskytování se spolupodílí občané/zákazníci, zvyšuje stabilitu úrovně kvality, neboť poskytnutí služby se stává společným produktem a takový způsob poskytnutí služby se stává viditelnějším, srozumitelnějším, a tudíž legitimnějším a uspokojivějším.

Příklady

1. Identifikování výstupů (služby a produkty) z hlavních procesů.
2. Zapojování občanů/zákazníků do navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, zájmových skupin, dotazů zaměřených na vhodnost služeb či produktů) a jejich účelnosti při zohlednění např. genderové problematiky, aspektů rozmanitosti.
3. Zapojování občanů/zákazníků a dalších zainteresovaných stran do vytváření standardů kvality pro služby a produkty (výstupy z procesů), které odpovídají jejich očekáváním a jsou organizací zvládnutelné.
4. Zapojování občanů/zákazníků do poskytování služeb a připravování občanů/zákazníků jakož i úředníků na tento nový vztah a měnící se role.
5. Zapojování občanů/zákazníků do návrhu a vývoje nových typů interaktivních služeb a poskytování informací a efektivních komunikačních kanálů.
6. Zabezpečování dostupnosti vhodných a spolehlivých informací s cílem pomáhat a podporovat občany/zákazníky, stejně jako je informovat o prováděných změnách.
7. Zlepšování dostupnosti organizace (např. pružná otevírací doba, dokumenty v různých formách – např. v papírové i elektronické verzi, vhodné jazyky, plakáty, brožury, Braillovo písmo a audiovizuální tabule).
8. Vypracování systému zpětných odpovědí na dotazy a systému na vyřizování stížností.

Přidejte body za pomoci panelu předpokladů.

Subkritérium 5.3

Zhodnoťte, co organizace dělá pro koordinaci procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi

Toto subkritérium hodnotí, jak dobře jsou procesy koordinovány v rámci organizace a s procesy jiných organizací působících ve stejném řetězci služeb. Účelnost organizací veřejného sektoru často závisí do značné míry na způsobu, jakým spolupracují s ostatními organizacemi, s nimiž tvoří jakýsi řetězec pro poskytování služeb zaměřený na společný výsledek. Tyto prolínající se procesy jsou ve veřejné správě běžné. Je velmi důležité úspěšně integrovat řízení těchto procesů, protože na tom značně závisí jejich účelnost a efektivnost.

Příklady

1. Definování řetězce pro poskytování služeb, do kterého organizace náleží, a jejich partnerů.
2. Koordinování a propojování procesů s klíčovými partnery v soukromém, nevládním a veřejném sektoru.
3. Rozvíjení společného systému s partnery v řetězci pro poskytování služeb s cílem usnadnit výměnu dat.
4. Získávání poznatků v roli občana/zákazníka v různých organizacích s cílem najít řešení pro zlepšení koordinace (sladění) procesů ve své organizaci a pro překonávání organizačních překážek.
5. Vytváření pracovních skupin napříč organizacemi/poskytovateli služeb k řešení problémů.
6. Vytváření pobídek (a podmínek) pro manažery a zaměstnance k rozvíjení procesů napříč organizací (např. rozvoj sdílených služeb a společných procesů mezi různými útvary).
7. Vytváření kultury pro práci přesahující běžný rámec řízení, vymykající se zaběhlým stereotypům myšlení, koordinující procesy v celé organizaci nebo rozvíjející procesy napříč organizací (např. upřednostňovat sebehodnocení celé organizace než jen jednotlivých útvarů).

Přidejte body za pomoci panelu předpokladů.

VÝSLEDKOVÁ KRITÉRIA

Počínaje kritériem 6 se pozornost hodnocení přesouvá od kritérií předpokladů k oblasti kritérií výsledků. V prvních třech výsledkových kritériích se hodnotí vnímání: co si o organizaci myslí její zaměstnanci, občané/zákazníci a společnost. V kritériu 9 organizace hodnotí interní ukazatele výkonnosti, které indikují míru naplnění stanovených cílů – dosažených výsledků.

Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný soubor odpovědí, proto se odpovědi u výsledkových kritérií hodnotí podle panelu hodnocení výsledků (viz Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení).

Kritérium 6: OBČANÉ/ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 6.1 Měření vnímání

Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti

Pojem občan/zákazník je komplexní označení reflektující vztah mezi organizací veřejného sektoru/správy a veřejností. Na osobu, které je služba určena, má být nahlíženo jako na občana, tedy člena demokratické společnosti s právy a povinnostmi (např. daňový poplatník, politik). Tatáž osoba je rovněž zákazníkem, a to nejen v případech, kdy je příjemcem služeb, ale také v situacích, kdy si plní své povinnosti (daňový poplatník nebo poplatník pokut) s právem na spravedlivé vyřízení a korektní jednání, i s ohledem na oprávněné zájmy organizace. Vzhledem ke skutečnosti, že tyto dva případy nelze v praxi vždy jednoznačně oddělit, je tento složitý vztah označován občan/zákazník. Občané/zákazníci jsou adresáti nebo příjemci aktivit, produktů a služeb organizací veřejného sektoru. Organizace musí občany/zákazníky definovat, aniž by se zaměřila jen na primární uživatele poskytovaných služeb. Kritérium 6 sleduje výsledky, kterých organizace dosahuje v oblasti spokojenosti občanů/zákazníků s jejich produkty a službami. CAF rozlišuje mezi vnímáním a výsledky měření. Pro všechny typy organizací veřejného sektoru je důležité měřit spokojenost občanů/zákazníků (vnímání výsledků). Zároveň musí organizace v této oblasti měřit vlastní pracovní výsledky, a to prostřednictvím interních ukazatelů pracujících s interními daty, které vypovídají o míře spokojenosti občanů a zákazníků. Úsilí organizace vedoucí ke zlepšování výsledků interních ukazatelů by pak mělo vést ke zvýšení spokojenosti občanů/zákazníků.

Hodnocení

Subkritérium 6.1

Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků měření vnímání

Přímé měření spokojenosti nebo vnímání občanů a zákazníků je velmi důležité. Rozumí se tím oslovovat dotčené občany a zákazníky s cílem získat přímou zpětnou vazbu a přímé informace o různých otázkách vlivu organizace a její výkonnosti. Měření vnímání je realizováno na základě vytvořených předpokladů organizace; přičemž informace o objektivní míře vnímání a spokojenosti poskytují přímo občané/zákazníci. Většinou se informace od občanů a zákazníků získávají prostřednictvím průzkumů. Tyto jsou doplňovány o průzkumy parciálních cílových skupin a uživatelů. Toto dílčí subkritérium pak posuzuje, jestli organizace realizuje měření a vyhodnocuje výsledky těchto měření.

Příklady

Výsledky měření vnímání týkající se:

1. Celkové image organizace a její veřejné reputace (např. přátelské a spravedlivé jednání, otevřenost, srozumitelnost poskytovaných informací, ochota zaměstnanců naslouchat, služby recepce, flexibilita a schopnost nalézat individuální řešení).
2. Zapojení a účasti občana/zákazníka do práce a rozhodovacích procesů organizace.
3. Dostupnosti (např. prostřednictvím veřejné dopravy, bezbariérových přístupů, ve smyslu provozní a čekací doby, one-stop-shop, nákladů na služby⁴).
4. Transparentnosti (např. v oblastech fungování organizace, dotčených právních předpisů, rozhodovacích procesů organizace).
5. Produktů a služeb (např. kvalita, spolehlivost, dodržování norem kvality, doba

⁴Poznámka pro ČR: Myslí se tím vlastní náklady občana/zákazníka.

projednávání/vyřízení, kvalita poradenství poskytována občanům/zákazníkům, přístup k životnímu prostředí).

6. Diferenciace služeb v návaznosti na různé potřeby zákazníků (např. pohlaví, věk).
7. Dostupnosti informací ve smyslu: množství, kvality, spolehlivosti, transparentnosti, srozumitelnosti, vhodnosti pro cílovou skupinu, atd.
8. Správného přejímání informací občany/zákazníky.
9. Frekvence dotazníkových průzkumů názorů občanů/zákazníků na organizaci.
10. Úrovně důvěry veřejnosti vůči organizaci a jejím produktům/službám.

Přidělte body dle panelu výsledků.

Subkriterium 6.2

Vyhodnoňte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků měření výkonnosti

Kromě přímého měření spokojenosti občanů/zákazníků je možno kvalitu poskytovaných služeb občanům/zákazníkům měřit pomocí interních ukazatelů. Interní ukazatele pracují s měřitelnými údaji (např. délka zpracování požadavků, čekací doba, počet stížností). Toto měření poskytuje informace o kvalitě služeb a možnostech jejich zlepšování. CAF nabízí přehled příkladů interních ukazatelů výkonnosti odpovídajících požadavkům občanů a zákazníků.

Příklady

Výsledky týkající se zapojení občanů/zákazníků:

1. Rozsah zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb a produktů a/nebo struktury rozhodovacích procesů.
2. Počet přijatých a realizovaných návrhů.
3. Rozsah využití nových a inovativních způsobů jednání s občany/zákazníky.
4. Indikátory zaměřené na občany/zákazníky stanovené v souladu s genderovými aspekty a kulturní a sociální rozmanitostí.
5. Rozsah pravidelného přezkumu, za účasti zainteresovaných stran, sledujícího plnění jejich měnících se potřeb.

Výsledky týkající se dostupnosti organizace:

1. Provozní doba dle typu služby (povahy organizační jednotky).
2. Čekací doba spojená s poskytováním služeb.
3. Náklady vynaložené na služby.
4. Dostupnost informací o manažerské odpovědnosti za dané služby.

Výsledky týkající se transparentnosti poskytovaných služeb a produktů:

1. Počet informačních kanálů a jejich efektivnost.
2. Dostupnost a přesnost informací.
3. Dostupnost informací o výkonnosti organizace, splnění cílů organizace a dosažených výsledcích
4. Počet intervencí ombudsmana.
5. Rozsah úsilí, které organizace vynakládá pro zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací.

Výsledky indikátorů, vypovídajících o kvalitě poskytovaných služeb a produktů:

1. Počet žádostí a doba jejich vyřízení.
2. Počet vrácených případů vyřízených s chybami (chybných rozhodnutí) a/nebo případů vyžadujících opakované zpracování/kompenzaci.
3. Dodržování zveřejněných standardů poskytovaných služeb (např. právní předpisy).

Přidělte body dle panelu výsledků.

Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 7.1 Měření vnímání

Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti

Výsledky ve vztahu k zaměstnancům jsou výsledky, kterých organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti, vnímání a výkonnosti vlastních zaměstnanců. Kritérium rozlišuje dva typy výsledků orientovaných na zaměstnance: jde jednak o **měření úrovně vnímání** (prostřednictvím např. dotazníků, průzkumů, zájmových skupin, posudků, rozhovorů, konzultací se zástupci zaměstnanců) a dále o **měření výkonnosti**, které používá sama organizace na monitorování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců a výsledků jejich výkonnosti.

Hodnocení

Subkritérium 7.1

Výhodnote, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků měření vnímání

Toto subkritérium hodnotí, zda zaměstnanci vnímají organizaci jako atraktivní pracoviště a zda jsou motivováni odvádět každodenně pro organizaci co nejlepší práci. Je důležité, aby všechny organizace veřejného sektoru systematicky měřily vnímání zaměstnanců, tedy jaký názor mají zaměstnanci na samotnou organizaci a na její produkty a služby.

Příklady

Výsledky týkající se celkového vnímání zaměstnanci:

1. Image a celková výkonnost organizace (pro společnost, občany/zákazníky, ostatní zainteresované strany).
2. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a jejich znalosti o poslání, vizi a hodnotách organizace.
3. Zapojení zaměstnanců do zlepšovacích aktivit.
4. Povědomí zaměstnanců ve věcech možných střetů zájmu a významu etického chování.
5. Mechanismy konzultací a dialogu.
6. Společenská odpovědnost organizace.

Výsledky týkající se vnímání managementu a systému řízení:

1. Schopnost vrcholového a středního managementu organizace řídit organizaci (např. stanovování cílů, přidělování zdrojů, hodnocení celkové výkonnosti, strategie rozvoje lidských zdrojů) a komunikovat o tom.
2. Plánování a řízení různých procesů v organizaci.
3. Rozdělování úkolů a systém hodnocení zaměstnanců.
4. Rozsah a kvalita oceňování individuálního a týmového úsilí.
5. Přístup organizace ke změnám a inovacím.

Výsledky týkající se vnímání pracovních podmínek:

1. Atmosféra na pracovišti (např. vyřizování stížností, řešení konfliktů nebo personálních problémů, mobbing⁵ na pracovišti) a organizační kultura (např. podpora součinnosti mezi organizačními útvary).

⁵Poznámka pro ČR: překladatelů: Mobbing je druh rafinované šikany na pracovišti.

2. Přístup k sociálním otázkám a jejich řešení (např. flexibilita pracovní doby, sladění pracovního a soukromého života, ochrana zdraví).
3. Zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivého zacházení a jednání v organizaci.
4. Uspořádání pracoviště a vhodných pracovních podmínek.

Výsledky týkající se vnímání možnosti kariérního růstu a rozvoje dovedností:

1. Systematické budování kariéry a rozvoj kompetencí.
2. Stimulování a zplnomocňování.
3. Přístup ke vzdělávání a kvalita vzdělávání ve vztahu ke strategickým cílům organizace.

Přidělte body dle panelu výsledků.

Subkritérium 7.2

Vyhodnoňte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků měření výkonnosti

Měření výkonnosti zaměstnanců se realizuje prostřednictvím vnitřních výkonnostních ukazatelů. Ty umožňují organizaci měřit výsledky týkající se chování zaměstnanců, jejich výkonnosti, rozvoje dovedností, motivace i míry jejich zapojení v organizaci. Tyto výsledky jsou zjišťovány převážně pomocí interních pracovních evidencí (např. nemocnost, fluktuace, počet stížností zaměstnanců, počet návrhů na inovace).

Příklady

Výsledky týkající se:

1. Indikátorů sledujících chování zaměstnanců (např. míra absencí nebo nemocnosti, míra fluktuace zaměstnanců, počet stížností, počet dnů stávky).
2. Indikátorů sledujících motivaci a zapojení zaměstnanců (např. míra zapojení do průzkumů mezi zaměstnanci, počet návrhů na inovace, účast v interních diskusních skupinách).
3. Indikátorů sledujících (osobní) výkonnost zaměstnanců (např. výsledky služebního pracovního hodnocení zaměstnanců).
4. Míry zapojení zaměstnanců do zlepšovací činnosti.
5. Úrovně využívání informačních a komunikačních technologií zaměstnanci.
6. Indikátorů sledujících rozvoj dovedností zaměstnanců (např. účast a míra úspěšnosti vzdělávacích aktivit, účelnost vynaložených prostředků na vzdělávání).
7. Indikátorů sledujících schopnosti zaměstnanců jednat s občany/zákazníky a reagovat na jejich potřeby (např. počet hodin školení věnovaných dovednostem při jednání s občany/zákazníky, počet stížností občanů/zákazníků na chování zaměstnanců, měření přístupu zaměstnanců k občanům/zákazníkům).
8. Četnosti oceňování jednotlivců a týmů.
9. Počtu stížností (ohlášení) na rozpory v etickém chování (např. možný střet zájmů).
10. Četnosti dobrovolných účastí na akcích spojených se sociální odpovědností, které podporuje organizace.

Přidělte body dle panelu výsledků.

Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY

Subkritérium 8.1 Měření vnímání

Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti

Stěžejní poslání organizace veřejného sektoru je vždy zaměřeno na takové kategorie potřeb, které plní očekávání společnosti. Vedle hlavního poslání by měla organizace přijmout odpovědné chování ve smyslu ekonomického, sociálního a environmentálního udržitelného rozvoje společnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. To může zahrnovat přístup a příspěvek organizace ke kvalitě života, ochraně životního prostředí, zachovávání globálních zdrojů, rovným pracovním příležitostem, etickému chování, komunitnímu rozvoji na místní úrovni.

Hlavním rysem společenské odpovědnosti je vůle organizace jednak integrovat sociální a ekonomické aspekty do svého rozhodování (kritérium 2), a dále reagovat na dopady vlastních rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí. Sociální odpovědnost by měla být nedílnou součástí strategie organizace. Strategické cíle by měly být kontrolovány z hlediska sociální odpovědnosti tak, aby se zabránilo nechtěným následkům.

Výkonnost organizace ve vztahu ke společenství, ve kterém působí (místní, národní a mezinárodní) a její dopad na životní prostředí je rozhodující složkou měření její celkové výkonnosti. Organizace pracující na své společenské odpovědnosti bude zlepšovat:

1. Svou pověst a image vůči občanské společnosti;
2. Svou schopnost získávat a udržet si zaměstnance a jejich motivaci a angažovanost;
3. Svě vztahy s organizacemi, dalšími organizacemi veřejného sektoru, médii, dodavateli; občany/zákazníky a komunitou, ve které působí.

Měření zahrnují jak kvalitativní/kvantitativní ukazatele vnímání (8.1.), tak kvantitativní indikátory (8.2.)

Mohou zahrnovat:

- etické, demokratické a participativní chování organizace;
- udržitelnost životního prostředí;
- kvalitu života;
- hospodářský dopad chování organizace.

Hodnocení

Subkritérium 8.1

Vyhodnoňte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků měření vnímání

Měření vnímání se zaměřuje na vnímání dopadů činností organizace komunitami na místní, národní nebo mezinárodní úrovni. Toto vnímání lze získat prostřednictvím různých zdrojů, včetně průzkumů, zpráv, tiskových konferencí, nevládních institucí, občanských společenství, přímé zpětné vazby od zainteresovaných stran a okolních subjektů, atd.

Toto vnímání signalizuje účelnost sociální a environmentální strategie organizace. Zahrnuje v sobě hledisko transparentnosti, dopadu na kvalitu života a kvalitu demokracie, etického chování vůči občanům, přístupu a výsledků vlivu na životní prostředí atd.

Příklady

1. Veřejné mínění o dopadech činnosti organizace na kvalitu života občanů/zákazníků (např.

- zdravotní vzdělávání, podpora sportovních a kulturních aktivit, účast na humanitárních akcích, specifické akce zaměřené na znevýhodněné skupiny lidí, kulturní aktivity otevřené pro veřejnost).
2. Pověst organizace (např. jako zaměstnavatele nebo podporovatele místní/globální společnosti).
 3. Vnímání ekonomického dopadu činností organizace na společnost na místní, regionální nebo mezinárodní úrovni (např. podporování/zatraktivnění místních malých podnikatelů, budování veřejných komunikací nebo veřejné dopravy sloužící také již existujícím hospodářským subjektům).
 4. Vnímání přístupu organizace k environmentálním problémům (např. měření ekologické stopy, hospodaření s energiemi, snižování spotřeby elektřiny a vody, ochrana proti hluku a znečištění ovzduší, podpora mobility prostřednictvím městské hromadné dopravy, nakládání s nebezpečnými odpady).
 5. Vnímání dopadů činností organizace na udržitelnost společnosti na místní, národní nebo mezinárodní úrovni (nakupování fair trade výrobků⁶, produktů s vícenásobným použitím, produktů z obnovitelných zdrojů, atd.).
 6. Vnímání dopadů činností organizace na společnost, pokud jde o kvalitu demokratické spoluúčasti občanů na místní, národní nebo mezinárodní úrovni (např. otevřené konference, konzultace a rozhodovací procesy o možných dopadech organizace na bezpečnost, mobilitu).
 7. Názor široké veřejnosti na otevřenost, transparentnost a etické chování organizace (striktní dodržování zásad/hodnot veřejné služby, jako je rovný přístup, kontinuita, atd.).
 8. Vnímání zapojení do společnosti, ve které organizace působí, prostřednictvím finanční nebo jiné podpory, organizování kulturních nebo společenských akcí, atd.
 9. Vnímání organizace médií v oblasti společenské odpovědnosti.

Přidejte body dle panelu výsledků.

Subkritérium 8.2

Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků měření výkonnosti

Měření výkonnosti se orientuje na organizační opatření zvolená za účelem sledování, porozumění, předvídání a zlepšování výkonnosti ve společenské odpovědnosti. Toto měření by mělo dát jasnou představu o účelnosti přístupů organizace ve vztahu ke společenské odpovědnosti. Může se jednat o etické jednání, iniciativy a výsledky prevence zdravotních rizik, iniciativy orientované na výměnu zkušeností, iniciativy pro zachování zdrojů a snížení negativních dopadů na životní prostředí, atd.

Příklady

Indikátory společenské odpovědnosti

1. Činnosti organizace na zachování a udržení zdrojů (např. zapojení společensky odpovědných dodavatelů, stupeň dodržování ekologických norem, používání recyklovaných materiálů, používání ekologicky šetrné dopravy, snížení dopadů hluku, snížení spotřeby např. vody, elektřiny, plynu ve veřejných službách).
2. Kvalita vztahů s příslušnými orgány, skupinami a zástupci komunity.
3. Množství a význam pozitivních a negativních mediálních zpráv (počet článků, obsah).

⁶ Poznámka pro ČR: Fair Trade je organizované sociální hnutí a tržní přístup, který usiluje o pomoc producentům v zemích třetího světa a propagaci udržitelnosti

4. Podpora věnovaná sociálně znevýhodněným občanům (např. podíl poskytnuté pomoci na celkových výdajích, počet příjemců).
5. Podpora zaměstnávání a integrace etnických menšin a znevýhodněných osob (např. organizace specifických programů/projektů zaměřené na etnické menšiny).
6. Podpora mezinárodním rozvojovým projektům a účast zaměstnanců ve filantropických aktivitách.
7. Podpora občanské angažovanosti občanů/zákazníků, dalších zainteresovaných stran a zaměstnanců.
8. Produktivní výměna poznatků a informací s ostatními subjekty (počet otevřených konferencí, počet intervencí ve vnitrostátních či mezinárodních debatách).
9. Programy pro občany/zákazníky a zaměstnance zaměřené na prevenci zdravotních rizik a úrazů (počet a typ preventivních programů, vzdělávání o zdravé výživě, počet benefitů ve vztahu k nákladům/kvalitě těchto programů).
10. Výsledky měření společenské odpovědnosti organizace (např. prostřednictvím extra-finančního ratingu).

Přidělte body dle panelu výsledků.

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a výsledky vztažené k cílům

Subkritérium 9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti

Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k základním, měřitelným oblastem, určujícím úspěšnost organizace v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Tyto výsledky ukazují na způsobilost politik a procesů dosahovat cílů a záměrů stanovených v poslání, vizi a strategickém plánu organizace. Kritérium 9 je orientováno na schopnost organizace dosahovat klíčových výsledků výkonnosti.

Klíčové výsledky výkonnosti se člení:

- 1. Externí výsledky: výstupy a výsledky vztažené k cílům** zaměřené na propojení s/mezi posláním a vizí (kritérium 1), strategií a plánováním (kritérium 2), procesy (kritérium 5) a dosaženými výsledky ve vztahu k externím zainteresovaným stranám.
- 2. Interní výsledky: úroveň efektivnosti** zaměřená na propojení se zaměstnanci (kritérium 3), na partnerství a zdroje (kritérium 4), procesy (kritérium 5) a dosažené výsledky při budování organizační excelence.

Hodnocení

Subkritérium 9.1

Vyhodnoňte výsledky, kterých organizace dosahuje z pohledu výstupů a dopadů vně organizace vztaženým k cílům organizace.

Externí výsledky měří účelnost naplňování strategie organizace z hlediska schopnosti uspokojovat očekávání vnějších zainteresovaných stran, a to v souladu s posláním a vizí organizace. Každá organizace veřejného sektoru by měla posoudit, do jaké míry byly splněny cíle klíčových aktivit stanovené ve strategickém plánu z pohledu výstupů – služeb a produktů, a výsledků/dopadů – vlivu klíčových aktivit na externí zainteresované strany a společnost tak, aby mohla efektivně zlepšovat svou výkonnost.

Příklady

1. Výsledky z hlediska výstupů (množství a kvalita poskytovaných služeb a produktů).
2. Výsledky z hlediska výsledků/dopadů (účinky poskytovaných výstupů ve formě služeb a produktů na společnost a přímé příjemce).
3. Úroveň kvality poskytovaných služeb nebo produktů v porovnání s normami a předpisy.
4. Míra plnění uzavřených smluv/dohod mezi institucemi a organizací.
5. Výsledky kontrol a auditů na výstupy a výsledky/dopady.
6. Výsledky benchmarkingu (komparativní analýza), pokud jde o výstupy a výsledky/dopady.
7. Podíl inovací služeb/zboží na zlepšení výstupů.

Přidělte body dle panelu výsledků.

Subkritérium 9.2

Vyhodnoňte výsledky, kterých organizace dosahuje z pohledu úrovně efektivnosti uvnitř organizace.

Interní výsledky se vztahují k efektivnosti, účinnosti interních procesů a hospodárnosti chodu organizace. Zahrnují řízení procesů (např. produktivita, nákladová efektivnost nebo pochybení), finanční výkonnost (efektivní využívání finančních zdrojů, shoda s rozpočtem),

efektivní využívání zdrojů (partnerství, informační technologie, atd.), schopnost zapojení zainteresovaných stran v organizaci, výsledky vnitřních kontrol a auditů.

Příklady

1. Odezva manažerů/lídrů na naměřené výsledky a zjištění, vč. managementu rizik.
2. Efektivnost řízení dostupných zdrojů, včetně lidských zdrojů; řízení znalostí, zařízení a budov optimálním způsobem (vstup proti výstupu).
3. Výsledky výkonnosti při zlepšování a inovacích produktů a služeb.
4. Výsledky benchmarkingu (komparativní analýza).
5. Účelnost uzavřených partnerství (např. úroveň naplnění uzavřených partnerských dohod, společných aktivit).
6. Přidaná hodnota informačních a komunikačních technologií ke zvýšení efektivity, snížení administrativní zátěže, zlepšení kvality služeb (snížení výdajů, méně papírování, spolupráce s dalšími poskytovateli, přizpůsobivost, úspora času).
7. Výsledky měření z provedených kontrol a auditů funkčnosti organizace.
8. Výsledky účasti v soutěžích, ocenění za kvalitu a řízení kvality, certifikace systému řízení kvality (Evropská cena kvality, Národní cena kvality ČR, atd.).
9. Plnění rozpočtu a finančních plánů.
10. Výsledky kontrol a auditů finančního řízení.
11. Nákladová efektivnost (výsledky dosažené při nejnižších možných nákladech).

Přidělte body dle panelu výsledků.

BODOVÉ HODNOCENÍ CAF A PANELY HODNOCENÍ

Proč bodové hodnocení?

Přidělování bodů jednotlivým subkritériím a kritériím modelu CAF má čtyři cíle:

1. Poskytovat informace a ukazovat směr aktivitám vedoucím ke zlepšování.
2. Měřit dosažený pokrok, pokud je sebehodnocení dle modelu CAF prováděno pravidelně. Myslí se tím každoročně nebo jednou za dva roky. Uvedené také potvrzují zkušenosti z implementace ostatních metod zvyšujících kvalitu.
3. Rozpoznat dobrou praxi na základě vysokého bodového hodnocení předpokladů a výsledků. Vysoké bodové hodnocení výsledků obvykle svědčí o uplatňování dobré praxe v oblasti předpokladů.
4. Napomáhat při vyhledávání hodnotných partnerů, od nichž je možné učit se (Benchmarking: porovnávat se; Benchlearning: vzájemně se (po)učit).

V souvislosti s benchlearningem je nutné doplnit, že porovnání bodových výsledků má omezenou hodnotu a inklinuje k rizikům, především je-li porovnání realizováno bez pomoci zkušených a vyškolенých externích poradců, kteří by postupovali homogenně při ověřování u různých institucí veřejného sektoru. Hlavním cílem benchlearningu je porovnávání různých způsobů zabezpečení předpokladů a dosahování výsledků. Ověřené bodové hodnocení může tedy být výchozím bodem benchlearningu a pak může benchlearning přispět ke zlepšování.

Jak bodově hodnotit?

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení, jejichž základem je cyklus PDCA. „Klasické“ bodové hodnocení představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria, a to zařazením do konkrétní fáze cyklu PDCA. Naproti tomu bodové hodnocení s „jemným rozlišením“ umožňuje organizacím detailnější analýzu subkritéria. Dovoluje bodově hodnotit v rámci každého subkritéria všechny fáze cyklu PDCA (PLÁNUJ, REALIZUJ, KONTROLUJ A REAGUJ).

1. Klasické bodové hodnocení

Toto kumulativní bodové hodnocení napomáhá organizacím nejen seznámit se s cyklem PDCA, ale přispívá k nasměrování organizace k cílově orientované a řízené kvalitě. V panelu hodnocení předpokladů lze dosáhnout úroveň PDCA pouze tehdy, jsou-li součástí trvalého zlepšování benchlearningové aktivity. V panelu hodnocení výsledků se rozlišuje hodnocení trendů a splnění nastavených cílů.

2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Bodové hodnocení s jemným rozlišením je paralelním způsobem hodnocení, které lépe hodnotí reálnou situaci organizace, ukazuje se, že např. řada organizací veřejného sektoru sice činnosti provádí (fáze DO), ale bez předchozího plánování (fáze PLÁN).

- V panelu hodnocení předpokladů se důraz klade především na cyklus PDCA a pokrok představuje spirála, kde v každé její otáčce může dojít ke zlepšení v kterékoliv fázi cyklu: PLAN – plánuj, DO – realizuj, CHECK – kontroluj a ACT – reaguj.
- Benchlearningové aktivity se běžně zohledňují na nejvyšší úrovni všech těchto fází.
- Tento způsob hodnocení poskytuje více informací o oblastech, ve kterých je zlepšování nejvíce potřebné.
- Panel hodnocení výsledků ukazuje, zda je potřebné spíše dbát o urychlení růstu trendů nebo se soustředit na splnění cílů.

Panely bodového hodnocení - Klasické bodové hodnocení

FÁZE	PANEL PŘEDPOKLADŮ – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ	Bodové hodnocení
	V této oblasti nejsme aktivní. Máme velmi omezené nebo žádné informace.	0 – 10
PLAN	Činnosti v této oblasti plánujeme (máme plán).	11 – 30
DO	Implementujeme/realizujeme (plán) plánované činnosti.	31 – 50
CHECK	Kontrolujeme/přezkoumáváme zda děláme správné věci správným způsobem.	51 – 70
ACT	Na základě kontroly/přezkumu v případě potřeby upravujeme naše činnosti.	71 – 90
PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. V této oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšování včetně benchlearningu.	91 – 100

Pokyny

- Vyberte úroveň, kterou dosahujete: PLAN, DO, CHECK nebo ACT. Tento způsob hodnocení je kumulativní: pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení – určité fáze cyklu PDCA (např. CHECK), musí být naplněny předcházející fáze cyklu PDCA (v tomto případě PLAN a DO).
- Přidělte bodové hodnocení od 0 do 100 podle míry naplnění, kterou jste dosáhli v rámci dané úrovně (v tomto případě přidělte bodové hodnocení v rozmezí 51 – 70). Stobodová škála umožňuje blíže vymezit úroveň rozvoje a implementace v dané oblasti.

PANEL VÝSLEDKŮ – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ	Bodové hodnocení
Výsledky se neměří a/nebo nejsou dostupné žádné informace.	0 – 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11 – 30
Výsledky jsou konstantní nebo vykazují mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 – 50
Výsledky vykazují rostoucí (pozitivní) trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51 – 70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 – 90
Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi jsou pozitivní.	91 – 100

Pokyny

- Každému subkritériu přidělte body od 0 – 100 na stupnici rozdělené do šesti úrovní.
- Pro každou úroveň můžete brát v úvahu trend nebo dosažení cíle, případně obojí.

Panely bodového hodnocení – Bodové hodnocení s jemným rozlišením





		PANEL PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM						
FÁZE	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	Σ
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze nejasně 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	
PLAN	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvarech organizace. <i>Počet bodů</i>							
DO	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>							
CHECK	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů. <i>Počet bodů</i>							
ACT	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>							


 Oblast zlepšování

Pokyny pro hodnocení každého subkritéria:

- přečtěte si definici každé fáze (PLAN, DO, CHECK a ACT).
- Najděte důkaz o silných stránkách, oblastech pro zlepšování a komplexně posuzujte každou fázi cyklu označením v příslušném políčku tabulky panelu hodnocení. Toto komplexní posouzení může být doplněno konkrétními příklady nebo důkazy tak, aby hodnocení nebylo příliš nepřehledné. Nicméně organizace, které preferují hlubší (podrobnější) hodnocení, mohou uvést příklady nebo důkazy v různých políčkách v rámci všech 4 fází cyklu a vypočítat průměr⁷ za každou fázi.

PANEL VÝSLEDKŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Konstantní výsledky nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní trend) 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů						
CÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní ⁸ stanovené cíle	Splněna většina relevantních ⁹ stanovených cílů	Splněny všechny stanoveny cíle
Počet bodů						

Pokyny:

- Posuďte odděleně trendy svých výsledků po dobu 3 let a cíle dosažené v posledním roce.
- Přidejte bodové hodnocení dosaženým trendům na stupnici od 0 do 100 členěné do šesti úrovní.
- Přidejte bodové hodnocení dosaženým cílům za poslední rok na stupnici od 0 do 100 členěné do šesti úrovní¹⁰.

⁷ Poznámka pro ČR: Výsledné bodové hodnocení se tedy vypočítá průměrem – vydělením 4 – ze všech bodů přidělených pro jednotlivé fáze, čili pro jednotlivé řády tabulky.

⁸ Poznámka pro ČR: Relevantní cíle jsou takové cíle, které jsou pro organizaci důležité, významné a podstatné.

⁹ Poznámka pro ČR: Relevantní cíle jsou takové cíle, které jsou pro organizaci důležité, významné a podstatné.

¹⁰ Poznámka pro ČR: Výsledné bodové hodnocení se stanovuje součtem bodů za hodnocení trendu a stanovení cíle a vydělením 2.

Příklady:

Bodové hodnocení dle jemného rozlišení Subkritérium 1.1:

Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot.

PŘÍKLAD PANELU PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM – SUBKRITÉRIUM 1.1								
FÁZE	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	Σ
	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze nejasné 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	
PLAN	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvarech organizace. <i>Počet bodů</i>		1b	50				50
DO	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>			1a				
CHECK	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů. <i>Počet bodů</i>			40		1c		40
ACT	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>	1d				85		85
		5						5

Syntéza důkazů získaných v průběhu sebehodnocení (východisko pro zpracování plánů zlepšování a pro bodové hodnocení).

1a – Vize a poslání organizace byly formulovány před třemi lety. Požadavek vznesl generální ředitel a do diskuse byli zapojeni všichni členové vrcholového managementu. Všichni zaměstnanci obdrželi barevnou kartu s vizí a posláním.

1b – Doposud nebyla realizovaná oblast stanovení hodnot a etického kodexu. Manažer lidských zdrojů vypracoval pro tyto účely projekt. Střední management bude absolvovat seminář, aby společně definovali hodnoty organizace. Hodnoty se budou vyvíjet v rámci učení se potřebným postojům ve složitých situacích.





1c – Zaměstnanci, občané/zákazníci a další zainteresované strany doposud nebyli zapojeni do procesu stanovení vize a poslání. Nicméně, uvědomění si důležitosti tohoto zapojení vzrostlo před dvěma lety, kdy se někteří manažeři zúčastnili semináře na téma komplexního managementu kvality, především semináře věnovaného modelu CAF. Následně bylo přijato rozhodnutí vykonat interní a externí ankety za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců a občanů. Výsledky naznačily, že střední management organizace a zaměstnanci považují vizi a poslání za vylepšené prohlášení, absolutně odtržené od reality, a že cíle nejsou vždy v souladu s tímto prohlášením. V případě zákazníků ankety naznačily, že je nutné sladit vnímání managementu s vnímáním zákazníků. Setkání manažerů a zaměstnanců se zástupci občanů bylo naplánováno a uskutečnilo se v nejbližší době. Rovněž bylo přijato rozhodnutí o tom, že budou každoročně realizovány průzkumy zaměstnanců a zákazníků. Také bylo naplánováno sebehodnocení v rámci celé organizace.

1d – Uvedené průzkumy by měly být zárukou, že v budoucnosti bude prohlášení o vizi a poslání pravidelně podrobeno přezkumu a aktualizováno, a to v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků a zainteresovaných stran. Taktéž se očekává vyšší zapojení zaměstnanců a zlepšení komunikace.

Poznámka k hodnocení: Výše uvedená zjištění jsou zaznamenána do tabulky hodnocení předpokladů, která má napomoci při zpracování celkového bodového hodnocení subkritéria. Poznámka: To však nutně neznamená, že budou bodovány jednotlivé příklady; prázdná políčka tabulky se použijí na zaznamenání důkazů získaných v průběhu hodnocení subkritéria a budou využity při stanovení celkového bodového hodnocení. Taktéž mohou být využity k námětům diskuse pro dosažení konsensu.

Subkritérium 9.1:

Externí výsledky: výstupy a výsledky cílů

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Stagnující trend nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní trend) 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů			45			
CÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní stanovené cíle	Splněna většina relevantních stanovených cílů	Splněny všechny stanoveny cíle
Počet bodů				65		

Syntéza důkazů získaných v průběhu sebehodnocení (východisko pro zpracování plánů zlepšování a pro bodové hodnocení).

Při přípravě na strategické jednání na začátku roku byla vypracována zpráva pro vedení organizace o klíčových výsledcích výkonnosti předchozího roku s cílem optimalizovat strategické plánování příštího roku. Závěry této zprávy hovořily jasně: pokud jde o výkonnost, cíle byly splněny z více než 50 %, tj. o 10 % více ve srovnání s minulým rokem. Závěry byly veřejně hodnoceny a připravily základ pro intenzivní diskusi mezi členy managementu.

POSTUP ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE PODLE MODELU CAF

Fáze 1: Zahájení práce s modelem

Krok 1: Rozhodněte jak organizovat a plánovat sebehodnocení

Krok 2: Veďte diskuzi o sebehodnocení

Fáze 2: Proces sebehodnocení

Krok 3: Vytvořte jeden nebo více sebehodnotících týmů

Krok 4: Zorganizujte školení

Krok 5: Proveďte sebehodnocení

Krok 6: Vypracujte zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

Fáze 3: Plán zlepšování a určení priorit

Krok 7: Vypracujte plán zlepšování na základě sebehodnotící zprávy

Krok 8: Komunikujte o plánu zlepšování

Krok 9: Realizujte plán zlepšování

Krok 10: Naplánujte další kolo sebehodnocení

Proces trvalého zlepšování může být navržen a realizován více způsoby. Velikost organizace, její kultura a dřívější zkušenosti s nástroji komplexního managementu kvality jsou hlavními parametry, které pomáhají určit nejvhodnější způsob realizace. V této kapitole je definován proces skládající se z deseti kroků trvalého zlepšování dle modelu CAF a je vhodný pro většinu organizací. Je důležité zdůraznit, že navržený postup vychází ze zkušenosti mnoha organizací, které model CAF používají. Každý proces zlepšování je svým způsobem unikátní, a proto by měl být tento návod vnímán spíše jako inspirace pro zaměstnance odpovídající za realizaci sebehodnocení, a ne jako přesný postup.

Po ukončení sebehodnocení dle modelu CAF a realizaci plánu zlepšování mohou uživatelé modelu CAF požádat o CAF-Externí zpětnou vazbu. Proces implementace modelu CAF hraje při CAF-Externí zpětné vazbě důležitou úlohu. Uživatelé modelu CAF, kteří mají zájem o detailnější pohled na různé kroky procesu implementace modelu CAF a chtějí být komplexně seznámeni s jeho prvky, podle kterých je hodnocení prostřednictvím CAF-Externí zpětné vazby realizováno, doporučujeme příručku CAF-Externí zpětné vazby modelu CAF přístupnou na webové stránce MV ČR (<http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave>).

FÁZE 1 – Zahájení práce s modelem CAF

Krok 1 – Rozhodněte jak organizovat a plánovat sebehodnocení

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

Zkušenosti mnoha organizací ukazují, že pro vznik společného závazku a vlastnického vztahu je velmi důležité získat jednoznačné rozhodnutí vrcholového managementu v rámci cílené diskuze se zainteresovanými stranami. Rozhodnutí musí jednoznačně vyjadřovat ochotu vrcholového managementu se na tomto procesu podílet, a to uznáním přidané hodnoty sebehodnocení a zárukou otevřeností vůči novým poznatkům, respektu k výsledkům a připravenosti zahájit zlepšování.

Toto také zahrnuje vyčlenit zdroje potřebné k profesionálnímu provedení sebehodnocení.

Poznatky o možných přínosech sebehodnocení podle modelu CAF (viz kapitola Úvod: Hlavní charakteristiky), informace o struktuře modelu a sebehodnotícím procesu jsou bezpodmínečnými prvky k zabezpečení prvotní informace, na základě které vrcholový management rozhodne. Všichni vrcholový manažeři by měli být přesvědčeni o těchto přínosech od samotného počátku.

Průzkum 2011 – Důvody využívání modelu CAF

Nejdůležitějšími důvody pro užívání modelu CAF jsou všechny vnitřní hybné síly. Nejvýznamnější hybnou silou je identifikace silných stránek a oblastí (příležitostí) pro zlepšování; nejméně významnou hybnou silou jsou finanční překážky. Jsou to přesně ty stejné důvody, které byly identifikovány v roce 2005. Organizace chtějí používat model CAF v prvé řadě pro vlastní účely a zlepšování své organizace – což je přesně cílem tohoto sebehodnotícího nástroje.

V této fázi je nezbytné, aby jeden nebo více zaměstnanců organizace na sebe vzali odpovědnost za zajištění těchto základních principů. Jako dobrý nápad se jeví obrátit se na organizaci, která odpovídá za rozšiřování modelu CAF v dané zemi (viz webová stránka www.eipa.eu/caf) a požádat ji o prezentaci modelu CAF nebo získat informace od dalších organizací, které již tento model používají a jsou ochotné podělit se o své zkušenosti.

S cílem podpořit zaměstnance podílející se na sebehodnocení je důležité, aby se s nimi diskutovalo dříve, než bude s konečnou platností realizace sebehodnocení schválena. Kromě obecných výhod, které sebehodnocení přináší, se ukazuje, že mnoho zaměstnanců považuje model CAF za výbornou příležitost lépe poznat svou organizaci a aktivně se zapojit do jejího rozvoje. Pro některé organizace může být důležité získat před realizací sebehodnocení souhlas externích zainteresovaných stran. Může jít o politiky nebo vyšší management organizace, kteří se podílejí na manažerském rozhodování. Klíčové externí zainteresované strany mohou sehrávat určitou roli také při samotném procesu sebehodnocení, zejména při shromažďování údajů a zároveň mohou být potenciálními příjemci přínosů změn.

Úvodní plánování sebehodnocení

Proces sebehodnocení může začít, jestliže bylo rozhodnuto o jeho realizaci. Jednou ze základních částí tohoto rozhodnutí je definování rozsahu a přístupu k sebehodnocení.

Často kladenou otázkou bývá, zda proces sebehodnocení musí zahrnovat celou organizaci nebo zda jej mohou provádět pouze jednotlivé útvary, například jednotlivé odbory nebo sekce. Odpověď je, že jednotlivé útvary mohou sebehodnocení provádět, ale ke skutečně smysluplnému posuzování všech kritérií a subkritérií potřebují dostatečnou autonomii v rámci organizace, tzn. vlastní poslání a podstatnou zodpovědnost za lidské zdroje a finanční procesy.

V těchto případech je potřebné zvažovat při hodnocení relevantní vztahy dodavatel/zákazník a rovněž vztahy zainteresovaných stran mezi vybraným útvarem a zbývající částí organizace.

Doporučuje se, aby do rozhodnutí managementu byl zahrnut také výběr konkrétního panelu bodového hodnocení. Model CAF nabízí dva způsoby bodového hodnocení. Organizace by si měla vybrat na základě toho, kolik času hodlá bodovému hodnocení věnovat a podle úrovně vlastních zkušeností a vyspělosti¹¹.

Důležitým krokem vrcholového vedení je v této fázi jmenování projektového manažera procesu sebehodnocení. Úkoly projektového manažera jsou následující:

- podrobné plánování projektu, včetně procesu komunikace;
- komunikace a konzultace o projektu s vybranými zainteresovanými stranami;
- organizování školení členů CAF týmu;
- shromažďování potřebných materiálů a důkazů;
- aktivní účast v sebehodnotícím týmu;
- pomoc při dosahování konsensu;
- zpracování závěrečné verze sebehodnotící zprávy;
- podpora managementu organizace při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování.

Nároky kladené na manažera projektu jsou vysoké. Tato 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 managementu organizace i ostatních zaměstnanců, je jedním z klíčových rozhodnutí managementu organizace, které může ovlivnit kvalitu a výsledek sebehodnocení.

Některé organizace nejsou obeznámeny s terminologií a příklady používanými v modelu CAF, nebo se s nimi ve své běžné praxi vůbec neseškávají a nemohou je tedy využívat přímo. Tuto problematiku je nutné řešit již na začátku celého projektu sebehodnocení - v momentu seznamování zaměstnanců s modelem CAF. Později to může představovat překážku v procesu sebehodnocení. Řešením může být také účast na školení o modelu CAF přizpůsobeného podmínkám organizace. Je také dobré si nejprve zjistit, zda s přizpůsobením modelu CAF podmínkám organizace má již zkušenosti některá srovnatelná organizace. Tyto informace může poskytnout též organizace zodpovědná za rozšiřování modelu CAF v daném státě nebo CAF Resource Centre při EIPA.

Krok 2 – Veďte diskuzi o sebehodnocení

Velmi důležitým krokem v rámci plánování je vymezení plánu komunikace zahrnující komunikaci zaměřenou na všechny zainteresované strany projektu se zvláštním důrazem na střední management organizace a její zaměstnance.

Komunikace je základní oblastí všech projektů změnového managementu, především pokud organizace realizuje proces sebehodnocení. Pokud komunikace o účelu sebehodnocení a souvisejících činnostech není jasná a přiměřená, bude sebehodnocení pravděpodobně považováno „pouze za další projekt“ nebo za „cvičení managementu organizace“. Rizikem pak je, že se tyto domněnky začnou automaticky naplňovat vzhledem k malé ochotě středního managementu a dalších zaměstnanců plně se angažovat či zapojit do sebehodnocení.

¹¹ Poznámka pro ČR: Obecně lze označit klasické bodové hodnocení za méně pracné, uživatelsky přívětivější a vhodnější pro organizace začínající s modelem CAF (tato organizace většinou nemůže hodnotit tříleté trendy nebo nemá zkušenost se stanovováním cílů a sledováním jejich plnění). Toto klasické bodování má však i své nevýhody, například neopozuje podrobně (detailně) cyklus PDCA a nemotivuje organizaci ke stanovování cílů nebo sledování trendů v případě výsledkových kritérií. Hodnocení s jemným rozlišením je sice více obtížné, ale je více analytické, potlačuje nevýhody klasického bodování, ale pro začínající organizace vyžaduje vyšší znalost práce s modelem.

Uživatelé CAF-Externí zpětné vazby: Význam komunikace při navázání partnerství se zaměstnanci je všeobecně podceňován

Důležitým závěrem průzkumu uživatelů modelu CAF je, že všeobecně jsou organizacemi nedostatečně stanovené priority v rámci komunikace ve vztahu k zaměstnancům v průběhu sebehodnocení. Zjištění ukazují, že k hlavním přínosům modelu CAF patří zvýšení úrovně informovanosti a komunikace v organizaci. A to za předpokladu, že management a zaměstnanci zodpovědní za sebehodnocení jsou aktivní a již od počátku procesu komunikují s ostatními zaměstnanci a středním managementem o účelu a potenciálních přínosech sebehodnocení.

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 zaměstnanci adekvátně motivováni. Právě osobní motivace by měla být hlavním důvodem k jejich zapojení. Zaměstnanci musí mít zcela jasnou představu o tom, co je cílem procesu sebehodnocení: zlepšování celkové výkonnosti organizace. Komunikaci v rámci procesu sebehodnocení CAF je třeba zaměřit na výsledky výhodné pro všechny zainteresované strany, zaměstnance a občany/zákazníky.

Srozumitelná a jednotná komunikace ve vztahu ke všem zainteresovaným stranám v průběhu podstatných fází projektu sebehodnocení je klíčem k zajištění úspěšného průběhu projektu a následujících činností. Manažer projektu spolu s vrcholovým managementem organizace musí tuto komunikační politiku podpořit a zaměřit se na následující otázky:

1. Jaký přínos má sebehodnocení.
2. Proč je prioritou.
3. Jak je sebehodnocení propojeno se strategickým plánem organizace.
4. Jak je sebehodnocení propojeno se všeobecným úsilím zlepšování výkonnosti organizace, např. prostřednictvím zavádění inovací a změn.

Komunikační plán by měl také rozlišovat a posuzovat následující prvky: cílová skupina, sdělení, příjemce, odesílatel, četnost, nástroje.

FÁZE 2 – Proces sebehodnocení

Krok 3 – Vytvořte jeden nebo více sebehodnotících týmů

CAF tým by měl 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. Nicméně z hlediska efektivního a neformálního stylu práce se doporučuje, aby tým měl cca 10 členů.

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. analytické a komunikační schopnosti). Účast v týmu je dobrovolná, ale za kvantitu, různorodost a důvěryhodnost CAF týmu zůstává odpovědný manažer projektu a management 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 obvykle volí členové týmu. Nezbytným předpokladem pro efektivní jednání CAF týmu je fungující sekretariát, vhodné zázemí pro jednání a podpora informačních a komunikačních technologií.

Častým dotazem bývá, zda členy CAF týmu mají být i vrcholoví manažeři organizace. Vždy to závisí na kultuře a tradici organizace. Odpověď je taková, že pokud se zástupci 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 vhodně podílet a svobodně diskutovat.

Krok 4 – Zorganizujte školení

Informovanost a školení managementu

Dobrovolné zapojení vrcholového a středního managementu i ostatních zainteresovaných stran do vzdělávání o sebehodnocení dle modelu CAF může být přínosem pro projekt. Prohloubí vědomosti a pochopení konceptu TQM a modelu CAF.

Informovanost a školení CAF týmu

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

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

Pro hodnocení organizace co nejefektivnějším způsobem je zapotřebí připravit pro CAF tým seznam relevantních dokumentů a informací, což usnadní i pochopení podstaty modelu CAF (hodnocení podle modelu CAF musí být vždy založeno na důkazech). Příprava tohoto seznamu by mělo být úkolem projektového manažera. Proto již pro školení CAF týmu je vhodné mít tento seznam k dispozici.

V rámci školení či procvičování práce s modelem je vhodné hodnotit jedno subkritérium z kritérií předpokladů a jedno odpovídající subkritérium z kritérií výsledků. To CAF týmu umožní lépe pochopit, jak funguje sebehodnocení dle modelu CAF. Je třeba dosáhnout konsensu v otázce hodnocení důkazy o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšení a ve způsobu přidělování bodů.

K dalším relevantním aktivitám, které by si měl CAF tým procvičovat a která ve fázi sestavení sebehodnotící zprávy ušetří čas, je získání společné představy o klíčových zainteresovaných stranách organizace, pro které je její činnost nejvíce důležitá: občané/zákazníci, 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.

Krok 5 – Proveďte sebehodnocení

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. Členové CAF týmu 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. Následně by měli svá zjištění shrnout a každé subkritérium v souladu s vybraným panelem hodnocení bodově ohodnotit.

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 v týmu

Po individuálním zhodnocení se tým musí co nejdříve sejit a dohodnout, co považuje za silné stránky organizace a které oblasti za příležitosti ke zlepšování a jak bude jednotlivá subkritéria bodovat. Pro dosažení konsensu je nezbytný otevřený dialog, na kterém 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 pořadí jednotlivých kritérií. Je ale doporučováno držet logiku modelu a propojení souvisejících kritérií.

Hledání konsensu

Při hledání konsensu je možné použít metodu čtyř kroků:

1. Každý člen CAF týmu individuálně prezentuje všechny identifikované důkazy týkající se silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, a to pro každé subkritérium.
2. Dosažení konsensu v otázce silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení, zpravidla po zvážení veškerých doplňujících důkazů či informací.
3. Prezentování rozdílů individuálních bodových hodnocení u všech subkritérií.
4. Dosažení konsensu o závěrečných výsledcích bodového hodnocení.

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

Zpětná vazba od uživatelů modelu CAF: přidaná hodnota diskusí

Většina uživatelů dosáhla konsensu v diskusích. Samotná diskuse je často vnímána jako skutečná přidaná hodnota sebehodnocení: sebehodnocení jako konečný výsledek je víc než pouhý součet individuálních názorů. Odráží společnou myšlenku CAF týmu a tímto způsobem zlepšuje a jde za hranici subjektivních individuálních názorů. Upřesnění důkazů a objasnění souvislostí různých pohledů na silné stránky a oblasti pro zlepšování je často považováno za hodnotnější výstup nežli 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 mají pomoci při nalézání příslušných důkazů. Tento přehled není vyčerpávající, není ani povinné hodnotit všechny příklady, pouze ty, které jsou pro organizaci důležité. CAF tým může doplnit jakékoli další příklady, které jsou podle něj pro organizaci relevantní.

Příklady mají názorněji vysvětlit obsah subkritérií s cílem:

- zjistit, jak organizace plní požadavky vyjádřené v subkritériu;
- napomáhat při hledání důkazů;
- 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 přístupem TQM.

Doba realizace sebehodnocení

Porovnání skutečné a plánované délky realizace sebehodnocení, vycházející z provedených průzkumů, 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, a to s ohledem na množství různých okolností, které ovlivňují průběh sebehodnocení. Jedná se např. o záměry managementu, čas, zdroje a dostupné odborné znalosti, dostupnost údajů, čas a informace týkající se zainteresovaných stran a také politické tlaky. Pro většinu organizací je však standardní doba do pěti dnů, a to včetně individuálního hodnocení a jednání o konsensu.

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

Tři měsíce od rozhodnutí realizovat sebehodnocení až po vytvoření akčního plánu zlepšování dle modelu CAF se zdají být ideální dobou pro udržení soustředění se na projekt. 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 odrážet reálný stav. Vzhledem k tomu, že zlepšování organizace s využitím modelu CAF je nepetržitý dynamický proces, je aktualizace údajů a informací běžnou součástí tohoto procesu.

Krok 6 – Vypracujte zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

Typická sebehodnotící zpráva by měla sledovat strukturu modelu CAF (viz schéma A) a obsahuje následující části:

- silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení u všech subkritérií podložené příslušnými důkazy;
- bodové hodnocení stanovené dle příslušných panelů hodnocení;
- náměty pro zlepšování.

Aby mohla být sebehodnotící zpráva použita jako základ pro realizaci zlepšování, je nutné, aby vrcholový management organizace tuto zprávu oficiálně přijal, v ideálním případě potvrdil a schválil. To vyžaduje dodržování formálních pravidel při předkládání materiálu managementu organizace jako je např. interní připomínkové řízení. Tyto procesy mohou být dalším zdrojem dodatečných informací a mohou přispět k objektivitě sebehodnotící zprávy. Pokud dobře fungovala komunikace, nemělo by to představovat žádný problém. Vrcholový management musí znovu potvrdit svůj závazek realizovat zlepšování. V této fázi je také důležité komunikovat hlavní výsledky sebehodnocení se zaměstnanci a ostatními zúčastněnými zainteresovanými stranami.

Fáze 3 – Plán zlepšování a určení priorit

Krok 7 – Vypracujte plán zlepšování na základě sebehodnotící zprávy

Zpětná vazba od uživatelů modelu CAF: nedostatek měření

Mnoho organizací se potýká v průběhu první implementace modelu CAF s překážkami. Nedostatek měření je zjevně největším problémem mnohých organizací veřejné správy, které realizují sebehodnocení poprvé a tyto zkušenosti se následně odrazí v prvním plánu zlepšování v podobě nastavení systému měření v organizaci.

Aby byl splněn hlavní účel použití modelu CAF, proces sebehodnocení by měl jít nad rámec pouhého sepsání zprávy o sebehodnocení. Projekt musí tudíž přímo vést k sestavení akčního plánu zlepšování s cílem zvýšit výkonnost organizace.

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

Logika plánu je následující:

1. Je to systematický integrovaný plán aktivit pro komplexní fungování organizace.
2. Je výsledkem zprávy o sebehodnocení, takže vychází z důkazů a údajů poskytnutých vlastní organizací, 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 prioritních oblastí zlepšování

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 akčního plánu zlepšování má být strukturovaný: management po dohodě se zainteresovanými stranami:

- shromažďuje nápady na zlepšování ze zprávy o sebehodnocení a třídí je podle jednotlivých témat;
- analyzuje oblasti vyžadující zlepšení a navržené podněty a poté formuluje aktivity zlepšování s ohledem na strategické cíle organizace;
- stanovuje priority aktivit zlepšování – prostřednictvím dohodnutých hledisek hodnotí jejich dopad (malý, střední, velký) v oblastech, kde je nutné zlepšení, např.:
 - strategický význam aktivit (kombinace dopadů na zainteresované strany, na výsledky organizace, na interní/externí zviditelnění),
 - jednoduchost implementace aktivit (podle stupně obtížnosti, potřebných zdrojů a rychlosti realizace)
- přiřazuje jednotlivým aktivitám vlastníka, stanoví časový harmonogram a důležité etapy, určuje potřebné zdroje (viz schéma B, strana 69).

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

Jedním ze způsobů stanovení priorit je kombinace:

1. úroveň bodového hodnocení u kritéria nebo subkritéria, které umožňuje udělat si představu o výkonnosti organizace ve všech oblastech a

2. 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 dalšímu pokračování – úspěch plodí další úspěch.

Dobrou praxí se ukazuje být zapojení zaměstnanců, kteří prováděli sebehodnocení, do přípravy a realizace zlepšování. Osobně to mohou chápat jako formu odměny a posílení jejich sebedůvěry a morálky. Mohou se také stát iniciátory dalšího zlepšování.

Členové CAF týmu

Členové CAF týmu investují do sebehodnocení mnoho energie, a to obvykle nad rámec vlastních pracovních povinností. Na počátku své práce v CAF týmu mají často zaměstnanci pochybnosti o smysluplnosti vlastní úlohy, o zapojení managementu, o zabezpečení otevřenosti a čestnosti, atd. Po čase, když vidí, že se věci berou vážně, zvyšuje se jejich motivace a jakési nadšení a nakonec přebírají plnou odpovědnost za výsledky. Mají potenciál stát se nejvíce motivovanými kandidáty pro zlepšovatelství tým realizující zlepšování a při jednání s nimi by tato úloha měla být brána v úvahu.

Akční plán zlepšování vyplývající ze sebehodnocení dle modelu CAF je třeba začlenit do procesu strategického plánování a zapojit ho do celkového managementu organizace.

Krok 8 – Komunikujte 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.

Samotná organizace 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. Jestliže není sebehodnotící zpráva zveřejněná, 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 zapominají nebo si ani neuvědomují, jak důležité je ocenit úspěch.

Krok 9 – Realizujte plán zlepšování

Jak je uvedeno v kroku 7, formulace akčního plánu zlepšování je velmi důležitá. Mnohé příklady v modelu CAF je možné považovat za první krok ke zlepšování. Existující příklady dobré praxe a nástroje řízení lze spojit s různými kritérii daného modelu. Příklady jsou uvedeny níže.

Při realizaci akčního plánu 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.

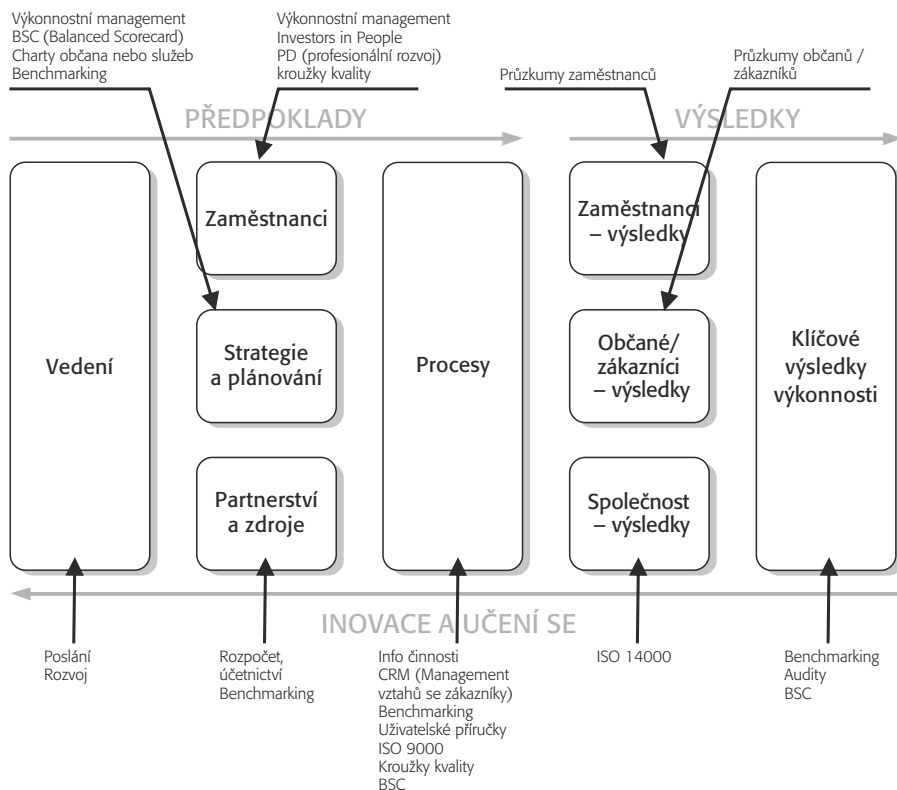
Každý proces řízení kvality vychází z pravidelného monitorování implementace a hodnocení výstupů a výsledků. Monitorování umožňuje upravovat průběh realizace v souladu s plány a následně hodnotit to, co bylo dosaženo (výstupy a výsledky) a jejich celkový dopad. Pro

hodnocení zlepšování je nutné stanovit způsoby měření výkonnosti (indikátory výkonnosti, faktory úspěchu, atd.). Organizace mohou pro aktivity zlepšování využívat cyklus Plan – Do – Check – Act (PDCA). Pro jejich maximální přínos musí být aktivity zlepšování začleněné do procesů organizace.

Na základě sebehodnocení podle modelu CAF stále více zemí organizuje soutěže na bázi modelu CAF. Sebehodnocení podle modelu CAF může být základem pro uznání podle Modelu excelence EFQM - Levels of Excellence (www.efqm.org).

Implementace akčních plánů zlepšování ulehčuje nepřetržité používání manažerských nástrojů, jako je Balanced Scorecard, průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, výkonnostní management, atd. (viz následující schéma).

Model CAF – Činnosti zlepšování



Krok 10 – Naplánujte další kolo 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 zahrnují 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 účinné nástroje pro hodnocení pokroku dosaženého realizací akčního plánu zlepšování.

Schéma A: Vzor formuláře pro sebehodnocení s „klasickým“ bodováním

KRITÉRIUM 1: Vedení				
Hodnocení kritéria 1				
Zvažte, co vedení organizace dělá pro...				
SUBKRITÉRIA				
1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot				
1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování				
1.3 Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem				
1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami				
Subkritérium	Silné stránky	Oblasti pro zlepšování	Bodové hodnocení a zdůvodnění/100	(dobrovolné) Činnosti
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Celkem /400				
Průměr 100				

Schéma B: Vzor formuláře akčního plánu zlepšování

PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ 1 (např. Vedení)	
Aktivita 1.1	Charakteristika aktivity.
Garant	Nejvyšší autorita, která odpovídá za danou oblast a požaduje a podporuje aktivitu, lze ji označit za koncového uživatele.
Manažer realizačního týmu	Osoba odpovědná za realizaci dané aktivity.
Realizační tým	Určené osoby, které mají danou aktivitu realizovat; mohou to být lidé uvnitř a/nebo vně organizace.
Kontakt	
Cíl	
Zainteresované strany	
Silné stránky definované v sebehodnotící zprávě	
Oblasti pro zlepšování	
Alternativní řešení	
Omezení	
Potřebné lidské zdroje	
Rozpočet	
Datum schválení	
Datum zahájení	
Předpokládaný termín ukončení	

SLOVNÍK POJMŮ

A

Akční plán (Action plan)

Dokument obsahující plán úkolů, určení odpovědnosti, implementační cíle (např. úkoly, závazné termíny) a nutné zdroje (např. čas, finance).

Analýza SWOT (SWOT Analysis)

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí (potenciálních výhod) a ohrožení (potenciálních rizik) organizace.

Audit (Audit)

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

- interní kontrola – vykonávána managementem;
- 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.

B

Balanced Scorecard - BSC, Systém vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard)

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. Balanced Scorecard je používán evropskými organizacemi veřejného sektoru stále častěji. Nutno připomenout, že metoda Balanced Scorecard může být využita v rámci hodnocení dle modelu CAF.

Benchmark (Benchmark)

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

Benchmarking (Benchmarking)

Existuje více definicí benchmarkingu, nicméně klíčovým pojmem ve vztahu k benchmarkingu je „porovnávání se s ostatními“. Benchmarking je porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi benchmarking obvykle označuje:

- pravidelné porovnávání různých aspektů výkonnosti (činnosti a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi;
- identifikování výkonnostních rozdílů;
- nalézání nových přístupů vedoucích ke zlepšení výkonnosti;

- implementace zlepšení;
- monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.

Benchmarking je obvykle v evropských organizacích veřejného sektoru zaměřen na učení se, a to v podobě „Benchlearning“ – učení se, zlepšovat prostřednictvím společně sdílených poznatků, informací a někdy i zdrojů. Benchlearning je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn. Snižuje rizika, je účelný a šetří čas.

- **Strategický benchmarking (Strategic benchmarking)**

Strategický 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)

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

C

Cíle (Objectives / goals / aims / targets)

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

- **Strategické cíle (Strategic Objectives)**

Globální cíle pro střednědobé a dlouhodobé cíle, ukazují směr, kterým se organizace chce vydat. Popisuje konečné výsledky nebo dopady, které chce dosáhnout.

- **Operativní cíle (Operational Objectives)**

Jsou to konkretizované 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, tzn. být:

- Specific – konkrétní – přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout;
- Measurable – měřitelné – s kvantitativně stanovenými cíli;
- Achievable – dosažitelné;
- Realistic – realistické – jsou k dispozici dostatečné zdroje;
- Timed – časově ohraničené – termínované.

Cyklus PDCA (PDCA cycle)

Demingův čtyřfázový cyklus, jehož dodržování je podmínkou trvalého zlepšování:

- Plan – PLÁNUJ (fáze navrhování)
- Do – DĚLEJ (výkonná fáze)
- Check – KONTROLUJ (kontrolní fáze)
- Act – ZAVEĎ (fáze aktivizující, přizpůsobovací a korekční).

Klade důraz na to, že programy zlepšování musí začínat pečlivým plánováním, musí přejít do efektivních činností, musí být kontrolovány a případně přizpůsobovány a musí opět vést k pečlivému plánování bez přerušení cyklu.

D**Dobrá praxe (Good practice)**

Viz pojem Nejlepší / dobrá praxe.

Důkaz (Evidence)

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

E**Efektivnost (Efficiency)**

Výstupy ve vztahu ke vstupům nebo nákladům. Efektivnost a produktivita mohou být považovány za totéž. Produktivita může být měřena souhrnně, kdy zahrnuje všechny vstupní složky produkce (celková produktivita) nebo dílčí produktivita soustředující se na konkrétní oblast vstupů (např. produktivita práce nebo produktivita kapitálu).

e-government (e-Government)

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. E-government dává předpoklad k docílení lepší a účinnější veřejné správy. Může zlepšit rozvoj a implementaci veřejných politik a pomoci veřejnému sektoru vyrovnat se s potenciálními protichůdnými požadavky na větší množství lepších služeb při zachování současného využívání zdrojů.

e-sloužby (e-Service)

Veřejné služby poskytované prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

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.

Excelence / Výjimečnost (Excellence)

Nejlepší praxe při řízení organizace a dosahování výsledků na základě souboru požadavků Total Quality Management formulovaných EFQM, kterými jsou: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a konstantní řízení cíle pomocí procesů a faktů, zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodná partnerství a společenská odpovědnost organizace.

Extra–finanční rating (Extra–financial rating)

Extra–finanční rating hodnotí úroveň závazku organizace v oblasti lidských práv, pracovních podmínek a zaměstnanců, sociálního dialogu, ochrany životního prostředí, správy a zapojení organizace do rozvoje společnosti. Uvedené pojmy se týkají investorů, kteří směřují svá rozhodnutí do činností, jejichž dopad může ohrozit ekologickou rovnováhu a které jim umožní zapojit se do společenského pokroku a posilování transparentnosti a etiky podnikání. Organizacím veřejné správy, které mají schopnost půjčovat si na trzích, může agenturní hodnocení společenské odpovědnosti prostřednictvím extra–finančního ratingu pomoci získat

půjčku z fondů sociální odpovědnosti (SRI: Social Responsible Investment).

H

Hodnocení (Evaluation)

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

Hodnocení / hodnocení výkonnosti (Appraisal/Performance appraisal)

Hodnocení výkonnosti je chápáno v souvislosti s řízením v organizaci. Systém řízení organizace obvykle obsahuje hodnocení individuální výkonnosti zaměstnanců. V praxi umožňuje monitorovat výkonnost útvaru i celkovou výkonnost organizace, a to agregací individuálních výkonností na různých úrovních řízení organizace. Hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným je nejčastějším způsobem hodnocení výkonnosti. V průběhu rozhovoru vedle předmětného hodnocení vyvstávají další aspekty zaměstnaneckého vztahu, zahrnující pracovní vědomosti a kompetentnost, umožňující identifikaci vzdělávacích potřeb. V komplexním managementu kvality je cyklus PDCA založený na trvalém zlepšování aplikován též na individuální úrovni: PLAN – plánuj úkoly na další období; DO – realizuj úkoly; CHECK – ověřuj realizaci v rámci hodnotícího rozhovoru a pokud je to nutné ACT – reaguj a přizpůsob cíle, prostředky a kompetence pro následující období.

Existuje několik způsobů jak zvýšit objektivitu hodnocení výkonnosti:

- vzestupné hodnocení, kdy manažeři jsou hodnoceni jím přímo podřízenými zaměstnanci,
- 360stupňové hodnocení, kdy jsou manažeři hodnoceni z různých úhlů pohledu: nadřízenými manažery (vrcholoví manažeři), kolegy na stejné úrovni managementu (manažeři-kolegové), ostatními zaměstnanci (podřízení zaměstnanci) a zákazníky.



Hodnota (Value)

Hodnota může mít peněžní, sociální, kulturní a mravní obsah. 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 vztaženy k poslání organizace. Kulturní hodnoty neziskových organizací se mohou zřetelně odlišovat od hodnot podnikatelských subjektů.

Hospodárnost (Economy)

Hospodárnost a úspornost znamená řízení finančních prostředků včetně snižování nákladů prostřednictvím efektivnějších nákupů a finančních úspor, aniž by došlo ke zhoršení kvality výstupů a cílů.

I

Indikátor / ukazatel (Indicator)

Ukazatel, který měří vliv, např. důsledky určité aktivity.

▪ *Indikátory výkonnosti (Performance indicators)*

Existuje mnoho provozních ukazovatelů používaných v organizaci veřejné správy za účelem: monitorování; pochopení; predikování; zlepšování funkčnosti a výkonnosti.

Pro měření organizační výkonnosti je používáno několik pojmů: dopady, ukazovatelé, indikátory, parametry. Nicméně terminologie není důležitá, je možné používat termíny vlastní a důležité pro danou organizaci. Při použití Paretova principu lze zjistit, že 20 % aktivit organizace zabezpečuje 80 % jejich výsledků. Proto je důležité měřit alespoň výkonnost těch procesů, které tvoří základ zabezpečení požadovaných výsledků.

▪ *Klíčové indikátory výkonnosti (Key performance indicators)*

Jedná se o nejdůležitější indikátory pro měření výkonnosti klíčových procesů obsažené zejména v kritériích 4 a 5 modelu CAF, které velmi pravděpodobně ovlivňují efektivitu a účelnost klíčových výsledků výkonnosti organizace. Dobrým příkladem spokojenosti zákazníků mohou být měření v kritériu občan/zákazník – orientace na výsledky, ve vztahu k procesům sloužícím k zabezpečování služeb a produktů pro občany/zákazníky.

Informace (Information)

Informace je soubor údajů setříděných tak, aby vytvářel zprávu; údaj mající určitý význam. Obecně lze též informace definovat jako daná fakta, nebo získaná učení se – něčeho nebo od někoho. Příklady: právo, pravidlo, legislativa, postup, referát, návod, mail, e-mail, článek, pokyn, prezentace, zpráva, schéma, formulář, obsah knihy nebo časopisu, plán.

Informační systém pro management / Manažerský informační systém (Management Information System)

Zajišťuje operativní informace pro management organizace na základě pravidelného měření dosahování cílů, rizik, měření kvality, interních auditů, systému vnitřních kontrol a informací ze sebehodnocení.

Inovace (Innovation)

Proces realizace nových služeb nebo zlepšení stávajících služeb za použití nových nebo zlepšených procesů, nástrojů a systémů či vzájemného působení lidí. Organizace může být označena za inovativní, když danou činnost (úkol) vykonává novým způsobem, nebo když nabízí svým zákazníkům novou službu nebo službu odlišnou formou.

ISO (ISO)

ISO (Mezinárodní organizace pro standardizaci) je celosvětová (síťová) organizace, která stanovuje mezinárodní normy vyžadované obchodem, státem a společností; tyto normy podporují partnerství v odvětvích, které je budou využívat; osvojují transparentní postupy respektující národní faktory a jsou vydávány s celosvětovou působností. ISO normy určují požadavky na technologie produktů, služeb, procesů, materiálů a systémů, stanovují pravidla

pro správné hodnocení shody, manažerské a organizační postupy.

K

Klíčové výsledky výkonnosti (Key Performance Results)

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

Kompetence (Competence)

Kompetence zahrnují osobní vědomosti, schopnosti, dovednosti a postoje, uplatňované v pracovních situacích. Pakliže je jednotlivec způsobilý úspěšně plnit úkoly, je považován za kompetentního na určité úrovni.

Konflikt zájmů (Conflict of Interest)

Viz pojem Střet zájmů

Konsenzus (Consensus)

Termín konsenzus znamená dosáhnout shodu. Konsenzus obvykle následuje v první fázi sebehodnocení, kdy jednotliví hodnotitelé na společném setkání porovnávají a diskutují vlastní hodnocení s bodovým hodnocením. Tento proces obvykle končí dosažením shody jednotlivých hodnotitelů na společném hodnocení a konečné verzi sebehodnotící zprávy.

Kritické faktory úspěchu (Critical Success Factors)

Podmínky, které musí být přednostně splněny, aby mohl být dosažen plánovaný strategický cíl. Upřednostňuje ty klíčové aktivity nebo výsledky, ve kterých je bezpodmínečně nutné dosáhnout průměrnou/uspokojivou výkonnost, aby byla organizace úspěšná.

Kvalita – v kontextu veřejného sektoru (Quality – in the context of public sector)

Poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňující soubor daných charakteristik:

- specifické požadavky (zákon, legislativa, směrnice);
- očekávání občanů/zákazníků;
- očekávání ostatních zainteresovaných stran (politické, finanční, institucionální, zaměstnanecké).

Pojem kvalita se postupně rozvíjel:

Řízení kvality (Quality Control)

Kontrola kvality se zaměřuje na řízení produktu/služby, na základě stanovených popisů a norem. Metody statistické kontroly kvality (metody vzorkování) se vytvářely v letech 1920 – 1930.

Zabezpečování kvality (Quality Assurance)

Zabezpečování kvality se zaměřuje na hlavní procesy, aby garantovaly kvalitu produktu nebo služby. Zabezpečení kvality zahrnuje kontrolu kvality. Tato koncepce se používá od roku 1950 a velmi se využívala v letech 1980 – 1990 pomocí souboru norem ISO 9000, nyní se již nevyužívá. Nahradila ji koncepce komplexního řízení kvality.

Komplexní management kvality nebo management kvality (Total Quality Management or Quality Management)

Komplexní management kvality (TQM) je filosofie managementu, která zahrnuje organizaci jako celek (hlavní, podpůrné i řídicí procesy) z pohledu zodpovědnosti a zabezpečování

kvality jejich produktů/služeb a procesů, a to trvalým hledáním zlepšování efektivnosti vlastních procesů na každé úrovni. TQM prostřednictvím holistického přístupu má vymezit většinu oblastí organizace k zajištění potřeb a požadavků zákazníků. Tento přístup zahrnuje i zainteresované strany. Koncepce TQM je uplatňována od roku 1980. Komplexní management kvality (TQM), management kvality (QM) nebo komplexní kvalita (TQ) jsou totožné koncepce, i když někteří autoři mezi nimi dělají rozdíly.

TQM je filosofie řízení zaměřená na zákazníka využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje angažovanost všech zaměstnanců. Existuje několik typů modelů TQM, z nichž nejčastěji používanými jsou Model excelence EFQM, model CAF, model Malcolma Baldrige (USA), ISO 9000.

- **Systém managementu kvality (Quality Management Systém – QMS)**

Soubor koordinovaných činností usměrňující a řídicí organizaci s cílem trvalého zlepšování účelnosti a efektivnosti ve své výkonnosti.

L

Lídr (Leader)

Tradičně je pojem „lídr“ spojován s osobou zodpovědnou za řízení organizace – v této příručce viz pojem manažer/lídr. Termín Lídr je osobou, která prostřednictvím vlastních dovedností představuje v určité oblasti vzor pro ostatní. Lídrem je osoba, která skutečně stojí v čele skupiny, nejen formálně díky postavení nebo pravomoci, nýbrž také neformálně, protože takový člověk dokáže strhnout lidi svým směrem.

M

Management lidských zdrojů (Human resources management)

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

Management znalostí (Knowledge Management)

Znalostní management je explicitní a systematický management celoživotních znalostí – a s nimi souvisejících procesů, rozšiřování, vytváření, organizování, používání a využívání. Je důležité uvědomit si, že znalosti obsahují jak nevyslovené znalosti (obsažené v lidské myslí), tak explicitní znalosti (koncentrované a zaznamenané jako informace v databázi informací, dokumentech atd.). Dobré znalostní programy se věnují procesům rozvoje a přenosu obou základních forem. Pro většinu organizací jsou nejdůležitější znalosti: o zákaznících, procesech, produktech a službách přizpůsobených potřebám uživatelů, zaměstnancích, historii organizace, zdrojů organizace, vztazích a činnostech, měření a řízení vzdělanostního kapitálu. Znalostní management používá řadu různých postupů. Obecně k nejčastějším patří: tvorba a hledání; sdílení a učení se (společnosti si vyměňují zkušenosti), organizování a management.

Manažer / lídr (Manager/Leader)

Manažer je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. To znamená, že manažerem je vedoucí pracovník, který vždy zodpovídá za chod dané organizace. Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených, zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o soulad potřeb jejich i potřeb firmy. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní, tudíž ne každý manažer je lídrem. Viz rovněž pojem Lídr.

Manažerský informační systém (Management Information System)

Viz pojem Informační systém pro management

Mapa procesů (Process Map)

Viz pojem Procesní mapa.

Měření vnímání (Perception Measurement)

Měření subjektivních dojmů a názorů jednotlivců nebo skupin, např. vnímání kvality produktů nebo služeb.

N**Nákladová efektivnost (Cost Effectiveness)**

Vztah mezi efekty, které jsou předpokládáné cíli organizace a náklady vynaloženými na jejich dosažení – pokud možno včetně společenských nákladů.

Viz také pojem Účelnost.

Následné přezkoumání (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 / 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 inovativní nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány vně organizace pomocí benchmarkingu či benchlearningu. Když není možné jednoznačně označit nejlepší praxi, používá se termín dobrá praxe.

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

Termín občan/zákazník odkazuje na komplex vztahů mezi veřejnou správou a veřejností. Osoba, pro kterou jsou služby určeny, je občanem; člen demokratické společnosti s právy a povinnostmi (poplatník daní, politický činitel). Táž osoba je rovněž zákazníkem, a to nejen ve smyslu spotřeby služby, pak je považována za příjemce služby, ale také v rámci plnění svých povinností (platba daní nebo pokut), pak má oprávnění stran veřejné správy očekávat nestrannou a zdvořilou službu poskytnutou bez zanedbání zájmů jeho vlastních.

Odpovědnost (Accountability)

Odpovědnost spočívá v ručení konkrétního subjektu v rámci jemu delegovaných a jím přijatých povinností za svěřené zdroje a je spojena s povinností podávat zprávy o jejich plnění. Zaměstnanci, kteří přijali odpovědnost, jsou tedy povinni odpovědět na otázky a podávat zprávy o zdrojích a činnostech, které jsou v jejich kompetenci, včetně předkládání zpráv oprávněným osobám.

Okamžitý úspěch (Quick Win)

Činnost, která se může realizovat snadno a rychle (během několika týdnů) a která povzbuzuje zaměstnance k realizaci činností strategicky důležitějších, zároveň však obtížnějších.

on-line služby (e-Service)

Viz pojem e-sluzby.

Organizace poskytující veřejné služby / veřejná správa (Public Service Organisation / Public Administration)

Veřejná správa je instituce, organizace služeb nebo systém, který je politický řízen a kontrolován volenou veřejnou mocí (národní, federální, regionální nebo místní). Zahrnuje organizace, které se zabývají tvorbou politik a prosazováním práva, tj. záležitostmi, které přímo nepatří mezi služby.

Organizační kultura (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.

Organizační struktura (Enterprise architecture)

Organizační rámec pro plánování procesů, používá se na podporu vlastních strategických/operativních cílů. To zahrnuje charakteristiku procesů, informací a informačních systémů vytvářející ucelený systém pro dosahování cílů organizace.

P**Partnerství (Partnership)**

Spolupráce s jinými stranami na komerční nebo nekomerční úrovni zaměřená pro dosažení společného cíle, přičemž se vytváří přidaná hodnota pro organizaci, její zákazníky a zainteresované strany.

PDCA cyklus (PDCA cycle)

Viz pojem Cyklus PDCA.

PEST analýza (PEST Analysis)

Představuje „politickou, ekonomickou, společenskou a technologickou analýzu“ a kopíruje rámec makro-environmentálních faktorů a spočívající v podrobném přezkoumání environmentálních složek strategického managementu. Dále se používá STEER (hodnocení společensky kulturních, technologických, ekonomických a regulačních faktorů) nebo PESTLE (politická, ekonomická, sociologická, technologická, právní a environmentální). Předpokládá se, že organizace schopná prověřovat vlastní prostředí a hodnotit potenciální změny, bude lépe připravena na změny nežli její konkurence.

Popis pracovního místa (Job description)

Souhrnný přehled funkce (popis úkolů, odpovědností, znalostí, kompetencí a schopností). Popis pracovního místa je základním nástrojem managementu lidských zdrojů. Je konstitutivním prvkem znalostí, analýz, komunikace a dialogu. Představuje druh vymezení mezi organizací a nositelem funkce. Navíc je klíčovým faktorem výkonu zaměstnavatele a také zaměstnanců, kteří si takto uvědomují odpovědnost (dle B. Dubois and K. Rollot).

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 a transformovány do strategických a operativních cílů.

Postup / Procedura (Procedure)

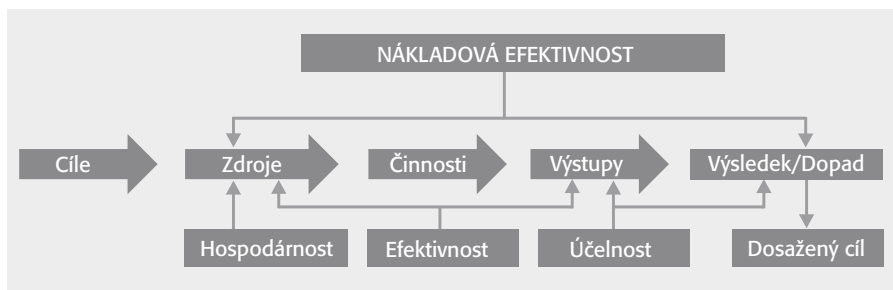
Stanovený podrobný a konkrétní postup, jak provádět příslušné činnosti.

Pravidla chování (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.

Pravidlo 5E – Účelnost / Efektivnost / Hospodárnost / Etika / Životní prostředí (Efficiency / Effectiveness / Economy / Ethics / Environment)

Pravidlo 3E (hospodárnost, efektivnost a účelnost), které je využíváno ve veřejné správě, bylo doplněno o etiku a životní prostředí, v důsledku toho vzniklo tzv. Pravidlo 5E, které je využíváno v managementu kvality.



Proces (Process)

Proces je definován jako soubor navazujících činností, které transformují soubor vstupů na výstupy a výsledky a tím přidávají hodnotu.

Proces neustálého zlepšování (Continuous Improvement Process)

Neustále zlepšování procesů z hlediska kvality, hospodárnosti nebo doby jejich trvání. Do tohoto procesu by měly být obvykle zapojeny všechny zainteresované strany organizace.

Procesní mapa (Process Map)

Grafické znázornění posloupnosti činností vznikající mezi procesy.

Procesní diagram (Process Diagram)

Grafické znázornění posloupnosti činností tvořících proces.

Průzkum (Survey)

Shromažďování údajů týkajících se názorů, postojů či znalostí od jednotlivců nebo skupin. Často je k účasti vyzván jen reprezentativní vzorek populace či cílové skupiny.

R**Rozmanitost (Diversity)**

Rozmanitost souvisí s rozdílností. 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 je diverzita považována za odraz společnosti, které poskytuje služby.

Ř**Řízení lidských zdrojů (Human resources management)**

Viz pojem Management lidských zdrojů

Řízení výkonu (Performance Management)

Viz pojem Výkonnostní management.

Řízení změn (Change management)

Řízení změn obsahuje nejen tvorbu potřebných změn v organizaci, obvykle vyplývajících z výsledku modernizačních a reformních programů, ale také jako podpora průběhu změn.

Řízení znalostí (Knowledge Management)

Viz pojem Management znalostí.

S**Sebehodnotící zpráva (Self-assessment Report)**

Zpráva popisující výsledky sebehodnocení. Musí obsahovat silné stránky a oblasti pro zlepšování organizace. Může také obsahovat (nepovinně) návrhy na některé klíčové projekty zlepšování.

Shora dolů (Top-down)

Tok informací a rozhodnutí z vyšších úrovní organizace k nižším úrovním.

Sít (Network)

Neformální organizace/aktivita spojující lidi nebo organizace, která může, ale nemusí mít formální řídicí strukturu. Členové sítě obvykle sdílejí společné hodnoty a zájmy.

SMART cíle (SMART objectives)

Viz pojem Cíle SMART.

Společenská odpovědnost (Social Responsibility)

Společenská odpovědnost je 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.

Společné navrhování / Společné rozhodování / Společná výroba / Společné hodnocení (Co-design / Co-decision / Co-production / Co-evaluation)

Obecně je možné roli občanů/zákazníků vidět ze čtyř úhlů pohledu: spolutvůrce,

Příklady těchto aktivit zahrnují benchmarking, benchlearning, interně i externě prováděná hodnocení a/nebo audity a průzkumy nejlepší praxe. Mezi příklady individuálního učení se zahrnují školení a rozvoj dovedností.

▪ **Učící se prostředí (Learning Environment)**

Prostředí dané komunity, ve kterém probíhá proces učení se prostřednictvím získávání vědomostí, jejich sdílení, diskusí o dobré praxi.

▪ **Učící se organizace (Learning Organisation)**

Organizace, jejíž zaměstnanci kontinuálně zvyšují vlastní kapacitu pro dosažení požadovaných výsledků, ve které se prosazují nové a progresivní postupy myšlení, kde je dán volný prostor týmové snaze a kde se zaměstnanci celé organizace neustále vzdělávají.

Udržitelný rozvoj (Sustainable development)

Rozvoj, který plní současně potřeby, aniž by snižoval potřeby budoucích generací.

Ukazatel (Indicator)

Viz pojem Indikátor.

V

Vedení (Leadership)

Je způsob, jakým manažeři/lídři rozvíjejí a pomáhají naplňovat poslání a vizi organizace. Vedení reflektuje rozvíjení hodnot nutných k dlouhodobé úspěšnosti organizace, a jejich uplatňování prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Ukazuje na osobní angažovanost pro funkční, rozvíjející se, odpovědný a přezkoumávaný systém managementu organizace a jeho stabilní schopnost přijímat změny a inovace. „Vedení“ jako takové ukazuje na skupinu lídrů, kteří vedou organizaci.

Veřejná politika (Public Policy)

Cílený postup vládních orgánů a úředníků, kteří se zabývají záležitostmi veřejného zájmu. Zahrnuje činnost vládnutí - aktivitu, nečinnost, rozhodování, nerozhodování a možnost volit mezi konkurenčními možnostmi.

Veřejná správa (Public Administration)

Viz pojem Organizace poskytující veřejné služby.

Vize (Vision)

Dosažitelná představa o tom, co chce organizace dělat a kam chce směřovat. Rámec této představy je dán posláním organizace.

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 účelný a efektivní?
- Používání metody benchmarkingu: Jak to dělají v jiných organizacích a co se od nich

můžeme naučit?

- Předvídání 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?

Používáním výše uvedených kroků může vlastník procesu dosáhnout trvalého zlepšování procesu.

Vliv (Impact)

Účinky a důsledky možných a skutečných činností, intervencí nebo politik na veřejný, soukromý a neziskový sektor.

Vstup (Input)

Jakékoli druhy informací, znalostí, materiálů a další zdroje používané pro zajištění produkce.

Výkonnost (Performance)

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

Výkonnostní management (Performance Management)

Výkonnostní management je interaktivní řídicí model založený na dohodě. Těžiště spočívá ve schopnosti zúčastněných stran vzájemně hledat rovnováhu mezi dostupnými zdroji a jimi dosaženými výsledky. Základní myšlenkou organizačního výkonnostního managementu je na jedné straně co nejlépe dosáhnout vyrovnanosti zdrojů a cílů, a na druhé straně zajistit efektivnost a kvalitu; zabezpečit, že potřebné výsledky jsou dosaženy nákladově efektivním způsobem.

Výsledek (Outcome)

Celkový účinek, který mají výstupy na přímé příjemce a zainteresované strany (interní a externí) nebo širší společnost. Příklad výstupu a výsledku: Přísnější podmínky pro držení střelných zbraní vedou k tomu, že se vydává méně zbrojních průkazů. Výstupem je tedy menší počet vydaných zbrojních průkazů. Výsledkem je menší počet střelných zbraní ve společnosti. Důsledkem těchto výsledků je vyšší bezpečnost a pocit bezpečí.

Výstup (Output)

Bezprostřední výsledek/výsledky procesu. Rozlišuje se mezi meziprodukty a koncovými výstupy, v prvním případě se jedná o produkty, které v rámci organizace poskytuje jeden útvar druhému, ve druhém případě výstupy směřují ven z organizace; později to souvisí s přímými příjemci výstupů. Tito příjemci mohou být z hlediska organizace vnitřní nebo vnější.

Z

Zainteresané strany (Stakeholders)

Zainteresané strany jsou všichni ti, kdo mají finanční či jiný zájem na tom, aby organizace byla úspěšná. Interní a externí zainteresované strany se mohou členit do čtyř skupin: politické orgány; občané/zákazníci; zaměstnanci organizace; partneři. Příklady zainteresovaných stran: tvůrci politických rozhodnutí, občané/zákazníci, zaměstnanci, společnost, kontrolní orgány, média, partneři atd. Vládní organizace jsou také zainteresovanou stranou.

Zaměstnanci (People)

Všechny osoby zaměstnané v organizaci; zahrnují jak zaměstnance na plný i částečný pracovní úvazek, tak i zaměstnance na dobu určitou.¹²

Zdola nahoru (Bottom up)

Směr toku např. informací nebo rozhodnutí od nižší úrovně managementu k vyšší úrovni. Opakem je tok shora dolů (top-down).

Zdroje (Resources)

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

Znalosti (Knowledge)

Znalosti mohou být definovány jako informace ovlivněné zkušenostmi, souvislostmi, vysvětleními a úvahami. Znalosti jsou výsledkem transformace práce, která byla vynaložena na danou část informace. Znalosti jsou odlišovány od dat nebo informací, které pojme kognitivní kapacita člověka.

Příklad: výcvik, know-how, odborná znalost, technické poznatky.

Zplnomocnění (Empowerment)

Metoda, která posiluje pravomoc jednotlivce nebo skupiny v rámci rozhodovacího procesu. Může být uplatněna vůči občanům nebo zaměstnancům, kteří jsou zapojováni, a je jim udělen určitý stupeň autonomie v rámci jejich činnosti případně při rozhodování.

¹² Poznámka pro ČR: Včetně osob pracujících na zaměstnanecké dohody.

PŘÍLOHA

Porovnání struktury modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013

PŘEDPOKLADY	
CAF 2006	CAF 2013
Kritérium 1: Vedení Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro...	Kritérium 1: Vedení Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro ...
Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot.	Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot.
Subkritérium 1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn.	Subkritérium 1.2 <u>Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování.</u>
Subkritérium 1.3 Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.	Subkritérium 1.3 Motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.
Subkritérium 1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost.	Subkritérium 1.4 <u>Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami.</u>
Kriterium 2: Strategie a plánování Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kriterium 2: Strategie a plánování Zhodnoťte, co organizace dělá pro ...
Subkritérium 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných.	Subkritérium 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i <u>relevantních informací pro řízení organizace.</u>
Subkritérium 2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje.	Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím <u>ke shromážděným informacím.</u>
Subkritérium 2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace.	Subkritérium 2.3 <u>Komunikování</u> a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její <u>pravidelné přezkoumávání.</u>
Subkritérium 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace.	Subkritérium 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání <u>inovací a změn.</u>

Kriterium 3: Zaměstnanci Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kriterium 3: Zaměstnanci Zhodnoťte, co organizace dělá pro ...
Subkriterium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.	Subkriterium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.
Subkriterium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.	Subkriterium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.
Subkriterium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí.	Subkriterium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.
Kriterium 4: Partnerství a zdroje Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro...	Kriterium 4: Partnerství a zdroje Zhodnoťte, co organizace dělá pro...
Subkriterium 4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.	Subkriterium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi.
Subkriterium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany.	Subkriterium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.
Subkriterium 4.3 Řízení financí.	Subkriterium 4.3 Řízení financí.
Subkriterium 4.4 Řízení informací a znalostí.	Subkriterium 4.4 Řízení informací a znalostí.
Subkriterium 4.5 Řízení technologií.	Subkriterium 4.5 Řízení technologií.
Subkriterium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov.	Subkriterium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov.
Kriterium 5: Procesy Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro ...	Kriterium 5: Procesy Zhodnoťte, co organizace dělá pro ...
Subkriterium 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů.	Subkriterium 5.1 Pravidelné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany.
Subkriterium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na zákazníka/občana	Subkriterium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka.
Subkriterium 5.3 Inovování procesů zapojením zákazníků/občanů.	Subkriterium 5.3 Koordinační procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi.

VÝSLEDKY	
CAF 2006	CAF 2013
<p>Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o...</p>	<p>Kritérium 6: Občané/zákazníci – výsledky Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků...</p>
<p>Subkritérium 6.1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů.</p>	<p>Subkritérium 6.1 <u>Měření vnímání.</u></p>
<p>Subkritérium 6.2 Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana.</p>	<p>Subkritérium 6.2 <u>Měření výkonnosti.</u></p>
<p>Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, pokud jde...</p>	<p>Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků ...</p>
<p>Subkritérium 7.1 O výsledky měření spokojenosti zaměstnanců.</p>	<p>Subkritérium 7.1 <u>Měření vnímání.</u></p>
<p>Subkritérium 7.2 Hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců.</p>	<p>Subkritérium 7.2 <u>Měření výkonnosti.</u></p>
<p>Kritérium 8: Společnost – výsledky Dokažte, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde ...</p>	<p>Kritérium 8: Společenská odpovědnost – výsledky Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků...</p>
<p>Subkritérium 8.1 O výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany.</p>	<p>Subkritérium 8.1 <u>Měření vnímání.</u></p>
<p>Subkritérium 8.2 Hodnoty ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací.</p>	<p>Subkritérium 8.2 <u>Měření výkonnosti.</u></p>
<p>Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o ...</p>	<p>Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti Vyhodnoťte výsledky, kterých organizace dosáhla z pohledu...</p>
<p>Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztahených k cílům.</p>	<p>Subkritérium 9.1 <u>Výstupů a dopadů vně organizace vztahených k cílům organizace.</u></p>
<p>Subkritérium 9.2 Interní výsledky.</p>	<p>Subkritérium 9.2 <u>Úrovně efektivnosti uvnitř organizace.</u></p>

NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

**SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC –
ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU
PROSTŘEDNICTVÍM SEBEHODNOCENÍ
CAF 2013**

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko podpory kvality,
Novotného lávka 5, Praha 1,
tel.: 221 082 636, www.npj.cz,
jako svou 93. publikaci.

Náklad: 500 výtisků

Počet stran: 92

Vydání první, červen 2013

Vazba brožovaná

Grafický návrh obálky: KG ateliér

Tisk: TISKAP s.r.o.

© Národní informační středisko podpory kvality

ISBN 978-80-02-02472-9



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

je vládou vyhlášený program, jehož cílem je přispět k vytvoření podmínek pro bezproblémové uplatnění českých podnikatelských subjektů v rámci společného trhu EU, přispět k lepšímu uspokojování potřeb občanů a napomáhat k lepší ochraně životního prostředí.

Cílem je i podstatná změna kvality práce veřejné správy a veřejných služeb. Koordinace aktivit v oblasti kvality v ČR je hlavním úkolem

RADY KVALITY ČR.

Jsou v ní zastoupeny ústřední správní úřady, podnikatelská sdružení a svazy i nevládní organizace působící v oblasti kvality.

V působnosti Rady kvality ČR je zřízeno při České společnosti pro jakost NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY.

Je pracovním orgánem Rady kvality ČR; zabezpečuje aktivity pořádané v rámci Národní politiky kvality (propagace, projekty, program Národní ceny kvality ČR, Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost, Program Česká kvalita, publikace apod.).

Rovněž poskytuje občanům a institucím kvalifikované informace z oblasti kvality – zajišťuje a rozvíjí informační systém veřejnosti bezplatně přístupný na internetových stránkách Národní politiky kvality

www.npj.cz

..... NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY