

---

# Společný hodnoticí rámec (Model CAF)



## ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE POMOCÍ SEBEHODNOCENÍ

### **CAF CZ 2009**

(vycházející z verze CAF 2006)

Originální dokument, září 2006  
Druhé české vydání, prosinec 2009

---



---

## **SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC**

**TATO PŘÍRUČKA BYLA VYPRACOVÁNA S CÍLEM AKTUALIZOVAT SPOLEČNÝ HODNOTICÍ RÁMEC, VYDANÝ EVROPSKÝM INSTITUTEM VEŘEJNÉ SPRÁVY (EIPA\*) V ROCE 2006, PRO ČESKOU REPUBLIKU.**

Příručka vychází z verze roku 2006, která byla představena pod názvem **The Common Assessment Framework – Improving an organisation through self-assessment, CAF 2006** na čtvrté konferenci o kvalitě ve veřejné správě zemích EU v roce 2006 ve finském Tampere.

Anglickou originální verzi ve formátu PDF lze stáhnout z webové stránky EIPA na adrese: **[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)**.

Česká verze je zveřejněna na webové stránce Národního informačního střediska podpory kvality: **[www.npj.cz](http://www.npj.cz)**, a na webové stránce Ministerstva vnitra ČR: **[www.mvcr.cz](http://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

fax: +420 221 082 229

e-mail: [info.npj@npj.cz](mailto:info.npj@npj.cz)

nebo přímo dotazem na zpracovatele tohoto vydání.

### **Druhé vydání zpracovali:**

Lubomír Baláš (Městský úřad Prostějov),

Stanislav Loskot (Městský úřad Jablunkov),

Jarmila Mravcová (Magistrát města Chomutov),

Antonie Orálková (Městský úřad Prostějov),

Pavel Ryšánek (Národní informační středisko podpory kvality),

Štěpánka Steinbachová (Ministerstvo vnitra ČR),

Martin Šmíd (Úřad městské části Prahy 13),

Petr Triner (Magistrát města Plzně),

Renata Vrbová (Krajský úřad Olomouckého kraje).

**Vydání: Druhé, prosinec 2009, Praha**

**ISBN: 978-80-02-02201-5**

---



---

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
Vznik a vývoj .....	7
Hlavní záměr a podpora .....	7
Cílové organizace .....	8
Struktura modelu CAF .....	9
Hlavní charakteristiky .....	10
Zásady a hodnoty modelu CAF .....	10
Funkce napříč modelem .....	10
Důležitost důkazů a měření .....	11
Úloha bodového systému .....	11
Slovník pojmů .....	12
<b>Kritéria předpokladů</b> .....	<b>13</b>
Kritérium 1: Vedení .....	15
Kritérium 2: Strategie a plánování .....	19
Kritérium 3: Zaměstnanci .....	23
Kritérium 4: Partnerství a zdroje .....	27
Kritérium 5: Procesy .....	31
<b>Kritéria výsledků</b> .....	<b>35</b>
Kritérium 6: Zákazníci/občané – výsledky .....	37
Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky .....	39
Kritérium 8: Společnost – výsledky .....	43
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti .....	45
<b>Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení</b> .....	<b>47</b>
<b>Doporučení pro postup aplikace modelu CAF</b> .....	<b>55</b>
<b>Benchlearning</b> .....	<b>65</b>
<b>Slovník pojmů</b> (pojmy v textu jsou při prvním výskytu označeny*) .....	<b>69</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>81</b>
Příloha č. 1 Cyklus PDCA (Demingův zlepšovací cyklus) .....	81
Příloha č. 2 Varianty bodového hodnocení, příklady hodnocení .....	82
Příloha č. 3 Sebehodnotící zpráva s klasickým bodováním .....	94
Příloha č. 4 Sebehodnotící zpráva s bodováním s jemným rozlišením .....	96
Příloha č. 5 Analýza SWOT .....	99
Příloha č. 6 Vzor formuláře pro akční plán zlepšování .....	101
Příloha č. 7 Paretův diagram .....	102
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>105</b>
<b>Přehled dosud vydaných titulů v rámci publikační řady Národní politiky kvality</b> ..	<b>107</b>

---



# ÚVOD

Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework, dále jen „model CAF“) je model inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management, EFQM) a modelem německé Univerzity správních věd ve Speyeru.

Model CAF vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů k zákazníkům/občanům\*, zaměstnancům\* a společnosti jsou dosahovány na základě řízení strategie\* a plánování za pomoci zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů\* a procesů\*. Nahlíží na organizaci z několika úhlů současně, na základě jednotného přístupu při analýze výkonnosti organizace.

## Vznik a vývoj

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

Pilotní verze byla dokončena a zveřejněna v květnu 2000 a první revidovaná verze se začala používat v roce 2002. Z rozhodnutí generálních ředitelů vzniklo při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu středisko podpory modelu CAF, tzv. CAF Resource Centre (dále „CAF RC“).

S využitím sítě národních korespondentů modelu CAF, s pomocí EFQM a Univerzity ve Speyeru shromáždilo CAF RC různé způsoby aplikace modelu a zhodnotilo jeho použití. V letech 2000 až 2005 využívalo model CAF ke vlastnímu zlepšování zhruba 900 evropských organizací veřejné správy.

Podnětem pro revizi modelu CAF v roce 2006 byly dvě studie EIPA vypracované v souvislosti se setkáními evropských uživatelů modelu CAF v Římě v roce 2003 a v Lucemburku v roce 2005 přinášejícími podrobné informace o využívání modelu CAF v Evropě.

Revize modelu CAF v roce 2006 vychází taktéž ze záměru EU na zvyšování řízení kvality\* ve veřejné správě, který je obsažen v Lisabonské strategii.

Po vydání evropského vydání modelu CAF v roce 2006 také Česká republika, resp. Národní informační středisko pro podporu kvality, vydalo české vydání v roce 2006. Následně byly průběžně sbírány zkušenosti a poznatky z aplikace verze příručky CAF 2006, jež daly za vznik tomuto vydání z roku 2009.

## Hlavní záměr a podpora

Model CAF je nástrojem pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru\* prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce.

Model CAF je založen na principech řízení kvality používaných v rámci filosofie TQM\*, zejména u Modelu excelence EFQM, je však speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifitě.

**Model CAF má čtyři hlavní cíle:**

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

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

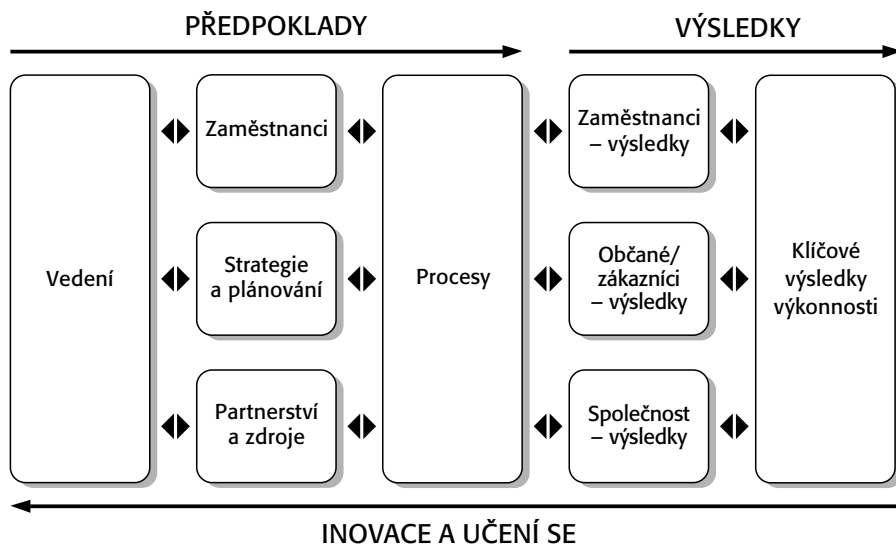
**Cílové organizace**

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



## Struktura modelu CAF

Struktura modelu CAF je znázorněna na následujícím schématu:



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

Kritéria 1 až 5 se zabývají charakteristikami předpokladů organizace, které určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků.

U kritérií 6 až 9 se měří konkrétní výsledky dosažené v oblasti zákazníci/občané, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů\*, splnění daných cílů a hodnocení trendů\* těchto ukazatelů.

Devět kritérií se dále dělí na celkem 28 subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace posoudit.

Příklady uvedené v jednotlivých subkritériích podrobněji objasňují obsah subkritérií a naznačují, kterým oblastem je vhodné věnovat pozornost, aby bylo možno zjistit, jak organizace reaguje na celkovou otázku vyjádřenou v subkritériu.

## Hlavní charakteristiky

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

Model CAF poskytuje:

- hodnocení založené na důkazech\* podle předem daného souboru kritérií;
- možnosti, jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků;
- prostředek k dosažení společného postoje v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace;
- vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady;
- prostředek pro motivování vlastních zaměstnanců k zapojení do procesu zlepšování organizace;
- možnosti k vyhledání dobré praxe\* a její prosazování v různých oblastech činnosti organizace, včetně sdílení dobré praxe s jinými organizacemi;
- prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti kvality\* do běžných činností organizace;
- prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.

## Zásady a hodnoty modelu CAF

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

Model CAF je primárně zaměřen na hodnocení řízení výkonnosti a zjišťování jejich organizačních příčin s cílem umožnit zlepšování.

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

- veřejná vstřícnost/odpovědnost\*,
- fungování v oblasti právního rámce,
- zapojení zainteresovaných stran\* a vyvážené uspokojování jejich potřeb,
- vynikající úroveň poskytování veřejných služeb,
- zhodnocení vynakládaných finančních a jiných prostředků,
- dosahování cílů,
- řízení modernizace, inovace a změny.

## Funkce napříč modelem

Aplikace modelu CAF neznamená pouze pečlivé hodnocení všech aspektů fungování organizace, ale také vzájemné ovlivňování všech složek. Je proto třeba rozlišovat mezi

- vztahem mezi levou stranou modelu (předpoklady – příčiny) a pravou stranou (výstupy\* – dopady\* – následky) a
- vztahem mezi jednotlivými příčinami – předpoklady.

**Propojení mezi levou a pravou stranou modelu:** je tvořeno vztahem mezi předpoklady

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

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

### **Důležitost důkazů a měření**

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

Tyto aspekty zpracovatelé tohoto vydání příručky vzali v úvahu zejména při rozpracování bodovacího systému modelu CAF.

### **Úloha bodového systému**

Jedna ze součástí modelu CAF je systém bodování. Podstatou modelu CAF však není soustředit se pouze na výsledky bodového hodnocení, nejdůležitějším výstupem sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování. Bodové hodnocení je zejména prostředkem pro porovnávání se s ostatními organizacemi nebo pro účast v soutěžích o ceny za kvalitu. Zejména pro organizace začínající s aplikací modelu CAF je podstatné naučit se správně pracovat s modelem, pochopit vnitřní vazby, naučit se sledovat trendy výsledků apod. a nedopustit, aby výše bodového ohodnocení ovlivnila práci s modelem jako celkem.

Bodové hodnocení v rámci aplikace modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

1. Ukázat, kam zaměřit aktivity pro zlepšování organizace.
2. Měřit dosažený pokrok.
3. Identifikovat dobrou praxi přidělením vysokého počtu bodů předpokladům a výsledkům.
4. Pomáhat nalézt správné partnery, od nichž se může organizace učit (tzv. benchlearning).

Konkrétní postupy bodového hodnocení uvádí kapitola **Bodové hodnocení CAF a panely hodnocení** a příloha č. 1 **Vysvětlení variant bodového hodnocení**.

### **Slovník pojmů**

Řada organizací veřejného sektoru, které používají model CAF poprvé, naráží na obtížně srozumitelnou terminologii. Pomoci může slovník pojmů uvedený v závěru této příručky, který uvádí přesnější definice hlavních pojmů (příčemž každý pojem uvedený ve slovníku je v příručce při jeho prvním výskytu označený hvězdičkou).

Důležité je využít tento slovník pojmů nejen k pochopení významu daného slova, ale přenést jeho význam do praxe v dané organizaci. Toto je nutno ještě více zdůraznit pro pojem „zákazník“ a „zainteresovaná strana“. Zkušenosti ukazují, že v úvodu každého hodnocení je nutné vyjasnit si v rámci hodnotícího týmu význam těchto pojmů.

### **Shrnutí**

Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí organizaci příležitost dozvědět se o sobě více a poskytnout počáteční analýzu fungování celé organizace. Model CAF tak představuje model pro zahájení zvyšování kvality a je prvním možným krokem pro použití a aplikaci některého z podrobnějších modelů řízení kvality, se kterými je model CAF kompatibilní.

## KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

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

Bodové (číselné) hodnocení vychází z panelu předpokladů<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Dále viz kapitola o bodování prostřednictvím panelů modelu CAF.



# Kritérium 1: VEDENÍ

## Definice

Vedení\* organizace definuje jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Vedení organizace orientuje organizaci určitým směrem, vypracovává poslání\* a vizi\* a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Motivuje a podporuje zaměstnance organizace, jde jim příkladem a chování vedení organizace je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami.

Vedení organizace vypracovává, implementuje a monitoruje systém řízení organizace a přezkoumává výkonnost a výsledky. Odpovídá za zlepšování výkonnosti a prostřednictvím řízení změn se připravuje na budoucnost.

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

## Klíčová hlediska

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

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

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

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

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

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

### Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro **nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 1.1.1. formulování a rozvíjení poslání a vize organizace;
- 1.1.2. zapojování příslušných zainteresovaných stran, včetně zaměstnanců do formulování a rozvíjení poslání a vize organizace;
- 1.1.3. přenesení poslání a vize do strategických (dlouhodobých a střednědobých) cílů a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a činností;
- 1.1.4. definování hodnot\* organizace a jejich prosazování v rámci organizace;
- 1.1.5. posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vrcholovým vedením, manažery a zaměstnanci;
- 1.1.6. vytváření podmínek pro efektivní komunikaci umožňující seznámení všech zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran organizace s posláním, vizí, hodnotami a strategickými a operativními cíli organizace;
- 1.1.7. pravidelné přezkoumávání\* poslání, vize a hodnot organizace;
- 1.1.8. zohledňování změn ve vnějším prostředí v rámci přezkumu poslání, vize a hodnot organizace;
- 1.1.9. řízení „konfliktu zájmů“\* prostřednictvím identifikování potenciálních oblastí konfliktu zájmů a přijetím odpovídajících zásad.
- 1.1.10. další vhodně zvolené příklady

Přidejte body za pomoci panelu předpokladů.

### Subkritérium 1.2. Zvažte důkazy o tom, co **vedení** organizace dělá pro **vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení organizace, výkonnosti a změn**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 1.2.1. rozvíjení procesů a organizační struktury organizace\* v souladu se strategií, plánováním, potřebami a očekáváními zainteresovaných stran
- 1.2.2. definování a zajištění vhodných forem a podmínek pro řízení organizace (úroveň, funkce, odpovědnost a kompetence\*)
- 1.2.3. vypracování a schválení měřitelných cílů a úkolů pro všechny úrovně řízení organizace
- 1.2.4. stanovování cílů pro výstupy\* činnosti organizace a pro jejich předpokládané dopady\* na zainteresované strany
- 1.2.5. formulace a přizpůsobování vlastní strategie e-Governmentu strategickým a operativním cílům organizace
- 1.2.6. vybudování manažerského informačního systému zahrnujícího interní audit\* tohoto systému
- 1.2.7. vytvoření podmínek pro projektovou a týmovou práci

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.



- 1.2.8. dlouhodobé využívání přístupů TQM, např. modelu CAF nebo Modelu excelence EFQM
- 1.2.9. vytvoření a rozvíjení systému měřitelných strategických a operativních cílů a měření výkonnosti v organizaci (např. Balanced Scorecard\*, ISO 9001\*)
- 1.2.10. rozvíjení systémů managementu kvality jako jsou ISO 9001 a jiné druhy certifikací
- 1.2.11. identifikování a stanovení priorit pro realizaci potřebné změny týkající se návrhu organizační struktury a činností organizace
- 1.2.12. informování zaměstnanců a příslušných zainteresovaných stran o připravovaných změnách a jejich důvodech.
- 1.2.13. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů

### **Subkritérium 1.3. Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7 a výsledkové subkritérium 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 1.3.1. vedení příkladem\* a působení v souladu se stanovenými cíli a hodnotami
- 1.3.2. prokazování osobní ochoty vrcholového vedení organizace a manažerů přijímat změny, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby
- 1.3.3. pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách, které se týkají organizace
- 1.3.4. podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů v návaznosti na celkové cíle organizace
- 1.3.5. vytváření podmínek, stimulování a povzbuzování zaměstnanců k přenesení pravomocí, odpovědnosti a kompetencí, včetně právní odpovědnosti
- 1.3.6. povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce
- 1.3.7. uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců
- 1.3.8. respektování individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců
- 1.3.9. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

### **Subkritérium 1.4. Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 1.4.1. identifikování veřejných politik ovlivňujících organizaci

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

- 1.4.2. sladění cílů a úkolů organizace s veřejnými politikami
- 1.4.3. udržování aktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli příslušných oblastí moci výkonné a zákonodárné
- 1.4.4. vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny, podnikatelské subjekty, orgány veřejné správy)
- 1.4.5. zapojení politiků a jiných zainteresovaných stran do stanovování cílů pro výstupy činnosti organizace a pro jejich předpokládané dopady, včetně jejich zapojení do rozvoje systému řízení organizace
- 1.4.6. usilování o veřejné povědomí, dobrou pověst a uznání organizace a jejích služeb
- 1.4.7. vypracování koncepce marketingu a její sdělení zainteresovaným stranám
- 1.4.8. podílení se na činnostech profesních a jiných sdružení, zájmových organizací a skupin.
- 1.4.9. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

## Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

### Definice

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

### Klíčové hlediska

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

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

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

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

**Subkritérium 2.1.** Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro **shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkové kritérium 6.

Příklady pro hodnocení:

- 2.2.1. identifikování všech příslušných zainteresovaných stran
- 2.2.2. systematické shromažďování a analyzování informací o zainteresovaných stranách, jejich potřebách a očekáváních
- 2.2.3. pravidelné shromažďování a analyzování informací o důležitých změnách v oblasti sociální, ekologické, ekonomické, právní a demografické (analyzování z pohledu jejich zdroje, přesnosti, kvality)
- 2.2.4. systematické analyzování vnitřních silných stránek a příležitosti ke zlepšování organizace (např. prostřednictvím konceptu TQM, modelu CAF, Modelu excelence EFQM nebo analýzy SWOT\*).
- 2.2.5. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

**Subkritérium 2.2.** Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro **vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizaci strategie a jak plánuje s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 2.2.1. vypracování, rozvíjení a aplikace metod pro monitorování, měření a/nebo hodnocení výkonnosti\* na všech úrovních organizace
- 2.2.2. systematické přezkoumávání strategie z pohledu rizik a příležitostí (např. analýza SWOT) a identifikování kritických faktorů úspěchu organizace
- 2.2.3. hodnocení aktuálních úkolů z hlediska jejich výstupů (výsledků) a dopadů (důsledků) a hodnocení kvality strategických a operativních plánů
- 2.2.4. vyvažování úkolů se zdroji organizace, dlouhodobými a krátkodobými vlivy na organizaci a požadavky zainteresovaných stran
- 2.2.5. přezkoumávání a aktualizování strategie a plánování v rámci organizace
- 2.2.6. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

**Subkritérium 2.3.** Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro **uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Příklady pro hodnocení:

- 2.3.1. uplatňování strategie a plánování prostřednictvím dosažení konsensu\* v rámci organizace, stanovení priorit, určení časových rámců, nastavení odpovídajících procesů a organizační struktury
- 2.3.2. zapojování zainteresovaných stran a zohlednění jejich očekávání a potřeb do realizace strategie a plánování a stanovení priorit
- 2.3.3. přenášení strategických a operativních cílů organizace do plánů a úkolů organizačních útvarů a jednotlivých zaměstnanců
- 2.3.4. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

#### **Subkritérium 2.4. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 2.4.1. vytváření a rozvíjení inovačního prostředí v organizaci
- 2.4.2. systematické monitorování interních podnětů a externích požadavků ke změnám, k modernizaci a inovaci
- 2.4.3. řízení modernizace a inovace na základě komunikace se zainteresovanými stranami
- 2.4.4. využívání nástrojů a principů TQM v procesu modernizace a inovace (např. měření vstupů\*, výstupů, dopadů)
- 2.4.5. rozvíjení systému řízení změn\*, včetně vyhodnocování pokroku v procesu modernizace a inovace
- 2.4.6. zajištění potřebných zdrojů pro uplatňování plánovaných změn
- 2.4.7. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.



## Kritérium 3: ZAMĚSTNANCI

### Definice

Zaměstnanci jsou největší devizou organizace, její úspěch vždy záleží na způsobu vzájemné spolupráce zaměstnanců s vedením s optimálním využitím dostupných zdrojů.

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

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

### Klíčová hlediska

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

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

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

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

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

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

### **Subkritérium 3.1.** Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro **transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.1, 7.2 a 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 3.1.1. pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů vzhledem k potřebám a očekáváním zainteresovaných stran
- 3.1.2. vypracování a rozvíjení koncepce řízení lidských zdrojů v souladu se strategií a plánováním organizace
- 3.1.3. vypracování a rozvíjení koncepce řízení lidských zdrojů obsahující objektivní kritéria přijímání zaměstnanců, kariérního růstu, odměňování a jmenování zaměstnanců do manažerských funkcí
- 3.1.4. zajištění kvalifikovaných lidských zdrojů s cílem plnit úkoly organizace (přijímání, umístování a rozvoj zaměstnanců, vyvažování pravomocí a odpovědností);
- 3.1.5. zajištění potřebných lidských zdrojů pro vytváření a rozvíjení síťových služeb\*
- 3.1.6. zabezpečení vhodných pracovních podmínek v celé organizaci, včetně péče o zdraví a požadavků na bezpečnost práce
- 3.1.7. řízení přijímání a kariérního růstu zaměstnanců s ohledem na dostupnost zaměstnávání a rovné příležitosti (např. pohlaví, sexuální orientace, postižení, věk, rasa a náboženské vyznání)
- 3.1.8. zabezpečení podmínek přispívajících k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců
- 3.1.9. věnování zvláštní pozornosti potřebám znevýhodněných zaměstnanců a zaměstnanců s postižením
- 3.1.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

### **Subkritérium 3.2.** Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro **zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.2.

Příklady pro hodnocení:

- 3.2.1. zjišťování aktuálních kompetencí na úrovni individuální a na úrovni organizace z hlediska znalostí, dovedností a postojů
- 3.2.2. projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvíjení kompetencí, zahrnující mimo jiné celkový schválený plán\* vzdělávání vycházející ze současných a budoucích potřeb organizace a jednotlivců (rozdílivý mezi povinnými a volitelnými vzdělávacími programy)
- 3.2.3. vypracování a odsouhlasení plánů osobního rozvoje a vzdělávání pro všechny zaměstnance se zvláštním důrazem na schopnosti jednat se zákazníky/občany a partnery, případně včetně odborného výcviku na poskytování síťových služeb

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.



- 3.2.4. rozvíjení manažerských a vůdčích kompetencí vztahujících se na zaměstnance organizace, zákazníky/občany a partnery
- 3.2.5. zajištění podpory a pomoci novým zaměstnancům (např. prostřednictvím mentoringu\*, koučování\* a tutoringů\*)
- 3.2.6. podporování vnitřní a vnější mobility zaměstnanců
- 3.2.7. rozvíjení a šíření moderních způsobů vzdělávání (např. využívání multimedií, školení při práci, e-learning)
- 3.2.8. plánování vzdělávacích aktivit a rozvíjení komunikačních dovedností zaměstnanců pro zvládnutí rizikových situací a pro řešení konfliktu zájmů
- 3.2.9. hodnocení dopadů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v porovnání s náklady vynaloženými na tyto činnosti
- 3.2.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

### **Subkritérium 3.3. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřené komunikace a udělováním pravomocí**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového subkritéria 7.1.

Příklady pro hodnocení:

- 3.3.1. propagování kultury otevřené komunikace (dialogu) a podporování týmové práce
- 3.3.2. podporování zaměstnanců k předkládání nápadů a návrhů prostřednictvím vhodných nástrojů (např. systém podávání návrhů, pracovní týmy, brainstorming\*)
- 3.3.3. zapojování zaměstnanců do tvorby plánů, strategií a cílů, navrhování procesů a provádění aktivit pro zlepšování
- 3.3.4. hledání dohody/konsenzu vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců v otázce cílů a způsobů jejich měření
- 3.3.5. pravidelné provádění průzkumů\* názorů zaměstnanců a zveřejňování jejich výsledků
- 3.3.6. umožnění zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu svým nadřízeným
- 3.3.7. konzultování se zástupci zaměstnanců (např. odbory)
- 3.3.8. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.



## Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

### Definice

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

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

### Klíčová hlediska

Realizace strategických cílů v neustále měnící se a stále komplikovanější společnosti vyžaduje, aby organizace veřejného sektoru řídily vztahy s jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru. Vzhledem k této složitosti je nutné, aby zákazníci/občané jako klíčoví partneři hráli stále aktivnější úlohu.

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

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

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

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

### **Subkritérium 4.1. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.2. a 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 4.1.1. identifikování potenciálních strategických partnerů a charakteru vztahů (např. kupující-poskytovatel, společná produkce, síťové služby)
- 4.1.2. uzavírání příslušných partnerských smluv s ohledem na charakter vztahu
- 4.1.3. definování odpovědnosti jednotlivých stran při řízení vztahů s partnery
- 4.1.4. pravidelné monitorování a hodnocení partnerských vztahů a jejich výsledků
- 4.1.5. podporování a organizování partnerství zaměřených na konkrétní úkoly, příprava a realizace projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru
- 4.1.6. vytváření podmínek pro výměnu zaměstnanců mezi partnery
- 4.1.7. podporování činností v oblasti společenské odpovědnosti organizace
- 4.1.8. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

### **Subkritérium 4.2. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.1. a 6.2.

Příklady pro hodnocení:

- 4.2.1. podpora zapojování zákazníků/občanů do věcí veřejných a do procesů politického rozhodování (např. konzultační skupiny, průzkumy, ankety)
- 4.2.2. otevřenost myšlenkám, podnětům a stížnostem zákazníků/občanů (prostřednictvím např. průzkumů, konzultačních skupin, dotazníků, schránek na podněty)
- 4.2.3. zajištění informovanosti zákazníků/občanů
- 4.2.4. zajištění transparentnosti organizace, včetně jejích činností a rozhodnutí (např. vydávání výročních zpráv, pořádání tiskových konferencí a zveřejňování informací na internetu)
- 4.2.5. povzbuzování a podporování zákazníků/občanů k organizování se za účelem vyjadřování svých potřeb a požadavků
- 4.2.6. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

### **Subkritérium 4.3. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení financí**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 6.2., 7.2. a výsledkových kritérií 8 a 9.

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Příklady pro hodnocení:

- 4.3.1. řízení financí v souladu se strategickými cíli
- 4.3.2. zajištění finanční a rozpočtové transparentnosti
- 4.3.3. zajištění nákladově efektivního řízení financí
- 4.3.4. zavedení inovačních systémů v rámci rozpočtového plánování (např. víceleté rozpočtové výhledy, projektové rozpočtování, genderové rozpočty)
- 4.3.5. průběžné monitorování nákladů na poskytování standardních produktů organizace (včetně podílu jednotlivých útvarů)
- 4.3.6. delegování a decentralizace finančních odpovědností v rámci controllingu organizace
- 4.3.7. investiční rozhodování a řízení financí na základě analýzy nákladů a výnosů\*
- 4.3.8. rozvíjení a zavádění moderního finančního controllingu (např. prostřednictvím interních finančních auditů) a zajištění transparentnosti řízení financí vůči zaměstnancům
- 4.3.9. vytvoření paralelních systémů finančního a nákladového účetnictví včetně rozvahy (s kapitálovými účty)
- 4.3.10. zajištění přiřazování interních nákladů (např. vnitroorganizační náklady, účtování interních služeb jednotlivým útvarům)
- 4.3.11. zahrnutí nefinančních výkonnostních dat do rozpočtových dokumentů
- 4.3.12. zavádění srovnávacích analýz mezi různými organizacemi (např. formou benchmarkingu)
- 4.3.13. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 4.4. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení informací a znalostí

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 9.

Příklady pro hodnocení:

- 4.4.1. vytvoření systémů pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí\* v organizaci v souladu se strategickými a operativními cíli
- 4.4.2. získávání, zpracování a efektivní využívání externě dostupných informací
- 4.4.3. neustálé monitorování informací a znalostí (relevantních, přesných, spolehlivých a bezpečných) a jejich využití při strategickém plánování
- 4.4.4. vytvoření interních kanálů pro předávání informací v rámci celé organizace s cílem zajistit zaměstnancům přístup k informacím a znalostem potřebným pro plnění jejich úkolů
- 4.4.5. zpřístupnění relevantních informací zainteresovaným stranám a vzájemné předávání informací a údajů uživatelsky přijatelným způsobem
- 4.4.6. zajištění zachování klíčových informací a znalostí v rámci organizace při odchodu zaměstnanců
- 4.4.7. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

### **Subkritérium 4.5. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení technologií**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.2. a 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 4.5.1. uplatňování strategie řízení technologií v souladu se strategickými a operativními cíli
- 4.5.2. efektivní využívání odpovídajících technologií pro:
  - řízení cílů a úkolů;
  - řízení znalostí\*;
  - podporu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů;
  - podporu procesů zlepšování;
  - podporu spolupráce se zainteresovanými stranami;
  - podporu rozvoje a údržby IT systémů.
- 4.5.3. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

### **Subkritérium 4.6. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro řízení provozních prostředků, zařízení a budov**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových subkritérií 7.2. a 9.2.

Příklady pro hodnocení:

- 4.6.1. vyvažování efektivity a účinnosti fyzického umístění provozních prostředků, zařízení a budov s potřebami a očekáváními uživatelů (např. centralizace vs. decentralizace budov)
- 4.6.2. zabezpečení bezpečného, ekonomicky výhodného a ergonomicky vhodného využívání kancelářských zařízení s přihlédnutím ke strategickým a operativním cílům, dostupnosti veřejné dopravy, osobním potřebám zaměstnanců, místním zvyklostem, druhu prostoru (např. velkoprostorové nebo samostatné kanceláře, mobilní kanceláře) a k technickému vybavení (např. počet osobních počítačů a kopírovacích strojů k využití)
- 4.6.3. zajišťování efektivní, ekonomicky výhodné, plánované a soustavné údržby budov, kanceláří a vybavení
- 4.6.4. zajišťování efektivního, ekonomicky výhodného a soustavného využívání dopravy a energetických zdrojů
- 4.6.5. zajištění odpovídajícího fyzického přístupu do budov v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnanců a zákazníků/občanů (např. přístup pro osoby s postižením, dostupnost veřejné dopravy, možnost parkování)
- 4.6.6. rozvíjení strategie pro řízení hmotného majetku, včetně jeho bezpečné recyklace/likvidace
- 4.6.7. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.
--

---

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

## Kritérium 5: PROCESY

### Definice

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

### Klíčová hlediska

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

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

Úloha zákazníků/občanů se může projevat ve třech úrovních:

- 1) zapojení zástupců zákazníků/občanů, asociací či ad hoc panelů/skupin zákazníků/občanů do navrhování služeb/produktů organizace;
- 2) spolupráce se zákazníky/občany při poskytování služeb/produktů;
- 3) zmocnění zákazníků/občanů, aby sami realizovali služby/produkty nebo k nim měli přístup.

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

### Příklady procesů:

Hlavní procesy:

- zajišťování hlavních služeb v souvislosti s posláním organizace
- poskytování zákaznických služeb na základě průzkumu
- formulování a implementace legislativní politiky

Řídící procesy:

- hodnocení kvality poskytovaných služeb
- rozhodovací procesy

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.

Podpůrné procesy:

- rozpočtování a plánování
- procesy řízení lidských zdrojů

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

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

### **Subkritérium 5.1. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů**

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6, 7, 8, 9.

Příklady pro hodnocení:

- 5.1.1. soustavné identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů
- 5.1.2. identifikování vlastníků procesů\* a přidělování odpovědností
- 5.1.3. zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran do navrhování a rozvíjení klíčových procesů
- 5.1.4. přidělování zdrojů k procesům s přihlédnutím k jejich přínosu pro naplňování strategických cílů organizace
- 5.1.5. shromažďování, zaznamenávání a pochopení požadavků vyplývajících z právních předpisů a dalších pravidel relevantních k procesům organizace; analyzování a optimalizování těchto procesů s cílem odstranění nadbytečné administrativy
- 5.1.6. stanovování ukazatelů výkonosti procesů orientovaných na zákazníka/občana
- 5.1.7. koordinování a synchronizování procesů
- 5.1.8. monitorování a hodnocení dopadů síťových služeb na procesy organizace (např. účinnost, kvalita, efektivnost)
- 5.1.9. zlepšování procesů na základě měření jejich účinnosti, efektivity a výsledků (výstupů a dopadů) a ve spolupráci s příslušnými zainteresovanými stranami
- 5.1.10. analyzování a hodnocení klíčových procesů, rizik a kritických faktorů úspěchu s ohledem na cíle organizace a na měnící se prostředí
- 5.1.11. identifikování, navrhování a provádění změn v procesech vedoucích k poskytování služeb na jednom místě (tzv. one-stop-shop)
- 5.1.12. měření a přezkoumávání efektivnosti procesu změn a využívání benchmarkingu s cílem dosažení jeho zlepšení
- 5.1.13. další vhodně zvolené příklady

Přidejte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.



### Subkritérium 5.2. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na zákazníka/občana

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkových kritérií 6 a 8.

Příklady pro hodnocení:

- 5.2.1. zapojování zákazníků/občanů do navrhování a zlepšování služeb/produktů (např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, cílových skupin nebo anket)
- 5.2.2. zapojování zákazníků/občanů a dalších zainteresovaných stran do rozvoje standardů kvality služeb/produktů
- 5.2.3. vypracování jasných směrnic a pravidel napsaných ve srozumitelném jazyce
- 5.2.4. zapojování zákazníků/občanů do navrhování a rozvíjení informačních zdrojů a kanálů
- 5.2.5. zpřístupnění vhodných a spolehlivých informací s cílem poskytovat zákazníkům/občanům pomoc a podporu
- 5.2.6. zlepšování dostupnosti organizace (např. pružná otevírací/provozní doba, dokumenty v různých formátech – relevantní jazyky, internet, plakáty, brožury, Braillovo písmo)
- 5.2.7. prosazování elektronické komunikace se zákazníky/občany
- 5.2.8. vytvoření a rozvíjení funkčního systému pro vyřizování podnětů, připomínek a stížností
- 5.2.9. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

### Subkritérium 5.3. Zvažte důkazy o tom, co organizace dělá pro inovování procesů zapojením zákazníků/občanů

Toto subkritérium je předpokladem pro naplnění výsledkového kritéria 6 a výsledkového subkritéria 9.1.

Příklady pro hodnocení:

- 5.3.1. učení se\* (benchlearning) z inovací jiných národních i mezinárodních organizací
- 5.3.2. zapojování zákazníků/občanů do procesu inovací
- 5.3.3. poskytování zdrojů nezbytných pro realizaci procesu inovací
- 5.3.4. Identifikování a analyzování problémů při realizaci inovací a jejich řešení
- 5.3.5. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu předpokladů.

Poznámka: V rámci každého subkritéria jsou uvedeny příklady (např. 1.1.1), jejich význam je spíše návodný a důležitý pro pochopení daného subkritéria, vyhodnocení každého příkladu zvlášť je na rozhodnutí organizace.



## KRITÉRIA VÝSLEDKŮ

Počínaje kritériem 6 se těžiště hodnocení přesouvá od kritérií předpokladů ke kritériím výsledků. U kritérií výsledků obecně se měří vnímání toho, co si o organizaci myslí vlastní zaměstnanci, zákazníci/občané a společnost. Organizace zároveň věnuje pozornost hodnotám interních ukazatelů výkonnosti vypovídající o tom, jak se organizaci daří plnit stanovené cíle a jakých trendů dosahují.

V rámci hodnocení výsledkových kritérií jsou sledována jednak tzv. tvrdá data, tj. konkrétní hodnoty sledovaného ukazatele (bez popisu stavu, tj. předpokladových kritérií) a jednak zcela konkrétní hodnoty získané z výsledků měření spokojenosti. Jedná se tedy o konkrétní číselné hodnoty využitelné pro sledování trendů či plnění předem daného cíle.

Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný postup, proto odpovědi ve výsledkových kritériích jsou založeny na jiném panelu hodnocení než v části předpokladů – na panelu hodnocení výsledků<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Více viz bodové hodnocení CAF a panely hodnocení.



## Kritérium 6: výsledky orientované na ZÁKAZNÍKA/OBČANA

### Definice

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

### Klíčová hlediska

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

Nicméně je třeba si uvědomit, že občan je jedna ze skupin zákazníků a že organizace by měla mít vydefinované veškeré skupiny zákazníků a náležitě s nimi následně pracovat.

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

Pro organizace veřejného sektoru je důležité měřit spokojenost svých zákazníků/občanů přímo s ohledem na image organizace, poskytované služby/produkty, otevřenost organizace a na míru zapojení zákazníků/občanů. K tomu jsou zpravidla využívány dotazníky nebo průzkumy u zákazníků/občanů, ale také doplňující nástroje, např. specificky zaměřené panely uživatelů.

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

Subkritérium 6.1. sleduje očekávání či spokojenost zákazníků/občanů změřenou například dotazníkovým šetřením, tj. s určitou mírou subjektivity. Subkritérium 6.2. zaznamenává a sleduje skutečný stav naměřený v organizaci, sleduje trendy reálných a konkrétních čísel či hodnot.

**Subkritérium 6.1.** Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o **výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů**

Příklady pro hodnocení:

- 6.1.1. výsledky spokojenosti týkající se image organizace (jak je organizace ze strany zákazníků/občanů vnímána)
- 6.1.2. výsledky spokojenosti týkající se zapojení a participace zákazníků/občanů do aktivit organizace
- 6.1.3. výsledky spokojenosti týkající se dostupnosti organizace pro zákazníky/občany (např. otevření/provozní doba, čekací doba, zajišťování služeb na jednom místě – „one-stop-shops“)
- 6.1.4. výsledky spokojenosti týkající se služeb/produktů (např. kvalita, spolehlivost, dostupnost služby/produktu, kvalita a dostupnost informací poskytovaných zákazníkům/občanům)
- 6.1.5. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

**Subkritérium 6.2.** Doložte hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana

Příklady pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se image organizace

- 6.2.1. počet a doba vyřízení stížností
- 6.2.2. čekací doba
- 6.2.3. doba vyřízení/poskytnutí služby
- 6.2.4. rozsah vzdělávání zaměstnanců v dovednostech zaměřených na zákazníky/občany (např. profesionalita, komunikace a jednání se zákazníky/občany)
- 6.2.5. ukazatele respektování rovných příležitostí v rámci jednání se zákazníky/občany (např. počet stížností na nerespektování rovných příležitostí v rámci jednání se zákazníky/občany)

Příklady pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se zapojení a participace zákazníků/občanů do činnosti organizace

- 6.2.6. míra zapojení *zákazníků/občanů* do navrhování a poskytování služeb/produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů
- 6.2.7. počet/míra přijatých a realizovaných podnětů
- 6.2.8. počet/míra použití nových a inovačních/netradičních/nadstandardních způsobů jednání se zákazníky/občany

Příklady pro hodnocení v rámci ukazatelů týkajících se služeb/produktů

- 6.2.9. dodržování zveřejněných standardů služeb\* (např. počet případů nedodržení standardů služby stanovených organizací)
- 6.2.10. počet vrácených případů (např. dokumentů, rozhodnutí) vykazujících chyby a/nebo počet případů vyžadujících opakované vyřízení nebo kompenzaci
- 6.2.11. počet/míra přijatých a zrealizovaných podnětů/opatření pro zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací pro zákazníka/občana
- 6.2.12. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

## Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY

### Definice

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

### Klíčová hlediska

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

Důležité je, aby organizace veřejného sektoru přímo zaznamenávaly zjištěné výsledky ve vztahu k zaměstnancům, tj. jaký názor mají zaměstnanci například na image organizace a její poslání, na úroveň pracovního prostředí, na vedení organizace a systémy řízení nebo na profesní rozvoj a rozvíjení osobních dovedností.

Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců jsou vyhodnocovány a sledovány v rámci subkritéria 7.1.

Organizace by měly dále disponovat řadou vnitřních ukazatelů výkonnosti ve vztahu k zaměstnancům, prostřednictvím kterých mohou měřit výsledky, které dosahují ve vztahu k daným cílům. Toto sleduje subkritérium 7.2.

**Subkritérium 7.1.** Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, pokud jde o **výsledky měření spokojenosti zaměstnanců**

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců s:

- 7.1.1. image a výkonností organizace
- 7.1.2. mírou informovanosti zaměstnanců
- 7.1.3. mírou zapojení zaměstnanců do procesů plánování a rozhodování při naplňování posláním a činností organizace

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců se systémem řízení:

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

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami:

- 7.1.7. pracovní atmosféra a kultura\* v organizaci (např. řešení konfliktů, stížností)
- 7.1.8. podmínky pro výkon práce (např. vybavení pracoviště)
- 7.1.9. péče o zaměstnance (např. pružná pracovní doba, vyvážený vztah mezi prací a soukromím zaměstnanců, péče o zdraví)
- 7.1.10. zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivé zacházení a jednání se zaměstnanci

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků týkajících se spokojenosti zaměstnanců s rozvojem lidských zdrojů v organizaci:

- 7.1.11. spokojenost se schopností vedení organizace podporovat rozvoj lidských zdrojů a systematicky zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců
- 7.1.12. spokojenost s kariéřním růstem
- 7.1.13. spokojenost s řízením změn v organizaci
- 7.1.14. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.
---------------------------------------

**Subkritérium 7.2.** Doložte **hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců**

Příklady pro hodnocení:

- 7.2.1. úroveň absencí zaměstnanců
- 7.2.2. úroveň nemocnosti zaměstnanců
- 7.2.3. míra fluktuace zaměstnanců
- 7.2.4. počet stížností/podnětů zaměstnanců na organizaci
- 7.2.5. výsledky hodnocení výkonnosti zaměstnanců (např. hodnocení dle stanovené metodiky, výsledky kontrol, míra naplnění stanovených výkonnostních parametrů zaměstnanců)
- 7.2.6. výsledky týkající se rozvoje dovedností zaměstnanců (např. míra účasti a úspěšnosti v rámci vzdělávání, účelnost vynaložených nákladů\* na vzdělávání)
- 7.2.7. výsledky týkající se o schopnosti jednat se zákazníky/občany a reagovat na jejich potřeby (např. výsledky mystery shopping\*, počet stížností na jednání zaměstnance)



- 7.2.8. výsledky týkající se aktivní účasti zaměstnanců (např. míra návratnosti dotazníků při průzkumech prováděných mezi zaměstnanci, počet návrhů na inovace, aktivní účast v interních diskusních skupinách)
- 7.2.9. počet zjištěných případů střetů zájmů, podjatosti a korupce zaměstnanců
- 7.2.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.



## Kritérium 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

### Definice

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

### Klíčová hlediska

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

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

Měření zahrnují kvalitativní i kvantitativní ukazatele. Mohou se týkat například dopadu na ekonomiku, sociálních aspektů, např. lidí s postižením, kvality života nebo dopadu na životní prostředí.

**Subkritérium 8.1.** Dokažte, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska vlivu na společnost, pokud jde o **výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany**

Příklady pro hodnocení:

- 8.1.1. povědomí široké veřejnosti o vlivu organizace na kvalitu života zákazníků/občanů (např. výsledky průzkumu veřejného mínění, výsledky analýz)
- 8.1.2. pověst organizace (výsledky průzkumu veřejného mínění ohledně pověsti organizace např. jako zaměstnavatele, jako subjektu podporujícího místní/globální společnost)
- 8.1.3. ekonomický vliv organizace na společnost na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni (např. počet a výše grantů, dotačních titulů, počet podporovaných organizací)
- 8.1.4. přístup organizace k problematice životního prostředí (např. počet a výše grantů na ochranu životního prostředí, ochrana před hlukem, počet stížností na znečištění životního prostředí/ovzduší)
- 8.1.5. přínos organizace pro společnost z hlediska udržitelného rozvoje na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni
- 8.1.6. vliv organizace na účast široké veřejnosti při projednávání/rozhodování věcí týkající se zájmu veřejnosti (např. počet pořádaných akcí, účast na veřejném slyšení pořádaném organizací)
- 8.1.7. názor široké veřejnosti na otevřenost a transparentnost organizace (např. výsledky průzkumu veřejného mínění, výsledky analýz)
- 8.1.8. etické chování organizace (např. počet stížností na neetický postup organizace)
- 8.1.9. druh pozornosti, jakou organizaci věnují média (např. výsledky analýz tisku/médií)
- 8.1.10. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

**Subkritérium 8.2.** Doložte hodnoty **ukazatelů výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací**

Příklady pro hodnocení:

- 8.2.1. rozsah aktivit organizace s příslušnými organizacemi, skupinami a zástupci veřejnosti (např. počet spolupracujících organizací, počet aktivit)
- 8.2.2. rozsah pozornosti, kterou věnují organizaci média
- 8.2.3. rozsah podpory věnovaná sociálně znevýhodněným občanům (např. objem finančních prostředků, počet podpořených občanů, počet akcí a účastníků)
- 8.2.4. rozsah podpory věnovaná integraci a začlenění etnických menšin (např. objem finančních prostředků, počet podpořených občanů, počet akcí a účastníků)
- 8.2.5. rozsah podpory mezinárodních rozvojových projektů
- 8.2.6. rozsah podpory občanské angažovanosti zákazníků/občanů a zaměstnanců
- 8.2.7. rozsah prevence zdravotních rizik a úrazů zákazníků/občanů a zaměstnanců
- 8.2.8. rozsah aktivit organizace zaměřené na zachování a udržení zdrojů (např. rozsah používání recyklovaných materiálů, používání ekologických způsobů dopravy, snížení spotřeby např. vody, elektřiny, plynu)
- 8.2.9. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

## Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

### Definice

Kritérium hodnotí výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (tj. externí výsledky – subkritérium 9.1), a výsledky, které organizace dosahuje v oblasti řízení a zlepšování uvnitř organizace (tj. interní výsledky – subkritérium 9.2).

### Klíčová hlediska

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

Klíčové výsledky výkonnosti lze dělit **externí** a **interní**:

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

Tato měření souvisí s řízením politik a strategií (kritérium 2), s řízením partnerství a zdrojů (kritérium 4) a s řízením procesů (kritérium 5).

**Subkritérium 9.1.** Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o **externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům**

Příklady pro hodnocení:

- 9.1.1. vyhodnocení splnění stanovených cílů organizace
- 9.1.2. zlepšení kvality poskytovaných služeb/produktů (na základě výsledků měření)
- 9.1.3. efektivnost vynaložených nákladů (vyhodnocení vztahu mezi výstupy realizované činnosti (ve formě zboží, služeb či jiných výsledků) a vstupy na tuto činnost vynaloženými)
- 9.1.4. účelnost vynaložených nákladů (vyhodnocení míry dosažení cílů a vztahu mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti)
- 9.1.5. výsledky účasti v soutěžích, ceny za kvalitu, získané certifikáty systémů řízení kvality
- 9.1.6. výsledky organizace v benchmarkingu či benchlearningu
- 9.1.7. další vhodně zvolené příklady.

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

**Subkritérium 9.2.** Doložte důkazy o dosažení definovaných cílů organizace, pokud jde o **interní výsledky**

Příklady pro hodnocení v rámci výsledků v **oblasti řízení a inovací:**

- 9.2.1. důkazy o zapojení všech zainteresovaných stran do řízení a inovací organizace
- 9.2.2. výsledky uzavřených partnerství a výsledky společných aktivit
- 9.2.3. důkazy o schopnostech organizace uspokojovat a vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran
- 9.2.4. důkazy o zlepšování a inovování strategií, struktur a/nebo procesů organizace
- 9.2.5. důkazy o zvyšování rozsahu využívání informačních technologií (při řízení interních znalostí a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení)
- 9.2.6. důkazy o výkonnosti procesů (důkazy o úrovni splnění stanovených cílů při realizaci definovaných procesů)

Příklady pro hodnocení v rámci **výsledků kontrol a auditů<sup>3</sup>:**

- 9.2.7. výsledky kontrol a auditů (kontroly a audity provedené interními i externími subjekty)
- 9.2.8. výsledky finančních kontrol a auditů

Příklady pro hodnocení v rámci **finančních výsledků:**

- 9.2.9. rozsah plnění finančních rozpočtů a finančních záměrů
- 9.2.10. podíl vlastních finančních zdrojů na krytí nákladů organizace
- 9.2.11. důkazy o schopnosti uspokojovat a vyvažovat finanční zájmy všech zainteresovaných stran
- 9.2.12. důkazy o účelném využívání provozních zdrojů
- 9.2.13. další vhodně zvolené příklady

Přidělte body pomocí panelu výsledků.

---

<sup>3</sup> V rámci subkritéria 9.2 v rámci příkladů pro hodnocení výsledků kontrol a auditů lze zahrnout výsledky všech interních kontrol a auditů bez ohledu na předmět kontroly/auditů (kontrola či audit realizace služeb, postupů a řízení, financí apod.), na způsob provedení nebo bez ohledu na subjekt, který audity/kontroly provádí.

## BODOVÉ HODNOCENÍ CAF A PANELY HODNOCENÍ

Bodové hodnocení (též bodování) je součástí provádění sebehodnocení organizace podle modelu CAF a je vyjádřeno přidělením určitého počtu bodů dle touto metodikou stanovených způsobů pro jednotlivá subkritéria, případně pro jednotlivé příklady. Přidělený počet bodů má odrážet míru naplňování cyklu PDCA<sup>4</sup> v organizaci u předpokladových kritérií a výsledky měření trendů spolu s vyhodnocením naplnění stanovených měřitelných cílů organizace u výsledkových kritérií. O způsobu bodového hodnocení rozhodne organizace v rámci rozhodování o podobě procesu sebehodnocení (viz Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF).

### Proč používat bodové hodnocení?

Bodové hodnocení je pomocným nástrojem při systematickém posuzování činnosti organizace v rámci implementace modelu CAF.

Jeho výsledkem by mělo být především odhalování příležitostí pro zlepšování v jednotlivých oblastech činnosti organizace a s tím spojené snahy o nepřetržité další zlepšování.

Vzhledem k tomu je vhodné vlastní proces bodování nepřeceňovat, ale vnímat tuto poměrně obtížnou část sebehodnocení jako pomůcku, která by měla organizaci nasměřovat k lepšímu pochopení stávajícího stavu, k odhalení souvislostí mezi naplňováním předpokladů a dosahováním výsledků, které nejsou vždy zcela zřejmé. V neposlední řadě jsou empirické hodnoty (reálné hodnoty, hodnoty podložené důkazy) měření dosaženého pokroku vhodným argumentačním nástrojem k prosazování změn.

### Cíle bodového hodnocení

Cílem implementace modelu CAF by nemělo být vysoké bodové hodnocení, které není podepřeno relevantními důkazy o dosažené úrovni naplnění předpokladů a o dosažených výsledcích v organizaci.

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

- 1) Poskytnout informace a nasměřovat aktivity ke zlepšování.
- 2) Měřit dosažený pokrok (dosavadní zkušenosti ukazují, že sebehodnocení podle modelu CAF je účinné opakovat každým rokem nebo jednou za dva roky a získat tak přehled o dosaženém pokroku).
- 3) Identifikovat dobrou praxi na základě bodového ohodnocení předpokladů a výsledků (dobrá praxe v oblasti předpokladů je obvykle prokázána mimo jiné významným bodovým hodnocením výsledků).
- 4) Napomáhat při hledání partnerů pro realizaci benchmarkingu nebo benchlearningu.

### Jakým způsobem hodnotit?

Model CAF rozlišuje dva základní druhy bodového hodnocení:

- I. Klasické bodové hodnocení
- II. Bodové hodnocení s jemným rozlišením

Dále jsou vysvětleny tyto druhy bodového hodnocení, a to vždy pro předpoklady a výsledky. V příloze jsou uvedeny bližší postupy a příklady bodování.

<sup>4</sup>Viz příloha

## I. Klasické bodové hodnocení

### I.1. Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria předpokladů





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

Klasické bodové hodnocení kritérií předpokladů:

- pro bodové hodnocení je k dispozici stobodová stupnice;
- je metoda bodování kritérií předpokladů kumulativním způsobem;
- umožňuje specifikovat stupeň fáze cyklu PDCA, který je u posuzované skutečnosti naplněn; *(příklad: Je-li v rámci posuzované skutečnosti hodnocena úroveň Check, je k dispozici bodové hodnocení v rozsahu 51 až 70 bodů. O výši bodového hodnocení v tomto rozsahu se rozhoduje podle toho, jak jsou požadavky na tuto úroveň v organizaci naplňovány);*
- pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nutné naplnit předchozí úrovně cyklu PDCA v celém rozsahu hodnocené skutečnosti a plošně v rámci celé organizace; *(příklad: Je-li v rámci hodnocené skutečnosti stanovena úroveň Check, je nutné splnit veškeré předchozí úrovně cyklu PDCA, tzn. Plan - Do);*
- umožňuje dosažení fáze (úrovně) cyklu PDCA (bodové hodnocení 91 až 100 bodů) pouze v případě, kdy součástí cyklu trvalého zlepšování jsou benchlearningové aktivity.



**I.2. Klasické bodové hodnocení – panel pro kritéria výsledků**

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Počet bodů
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 - 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle. 	11 - 30
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 - 50
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 - 70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 - 90
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 - 100

Klasické bodové hodnocení kritérií výsledků:

- jsou hodnoceny trendy dosahovaných výsledků a/nebo míra plnění stanovených měřitelných cílů;
- k dispozici je stobodová stupnice rozdělená do šesti úrovní;
- u každé úrovně je posuzováno, jakým směrem se vyvíjí trendy hodnocených skutečností, nebo dosažení stanoveného cíle, případně obojí;
- trendy lze hodnotit u skutečností vykázaných za období minimálně 3 let.

## II. Bodové hodnocení s jenným rozlišením

Bodové hodnocení s „jenným rozlišením“ více reflektuje analýzu hodnocených skutečností.





### II.1. Bodové hodnocení s „jenným rozlišením“ – panel pro kritéria předpokladů

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

Bodové hodnocení „s jemným rozlišením“ u kritérií předpokladů:

- je způsob souběžného hodnocení, které lépe postihuje realitu např. tam, kde řada organizací veřejného sektoru činnosti provádí (fáze Do), ale bez dostatečného plánování (fáze Plan);
- umožňuje bodovat všechny fáze cyklu PDCA „samostatně“;
- klade důraz na cyklus PDCA a pokrok si lze představit jako spirálu, kde na každé otáčce může dojít ke zlepšení v kterékoli fázi cyklu PDCA: Plan – Do – Check – Act;
- činnosti v souvislosti s benchlearningem se běžně zohledňují na nejvyšší úrovni všech fází;
- poskytuje více údajů o oblastech, ve kterých je potřeba se zlepšit;
- při vlastním bodování je třeba posoudit, zda existují důkazy o naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA a podle míry naplnění hodnocené fáze zařadit odpovídající počet bodů do příslušného sloupce;
- výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je dosaženo výpočtem průměru (vydělením 4) ze všech přidělených bodů pro jednotlivé fáze;
- výsledný počet bodů by měl být věrohodný a konzistentní, např. celkové bodové hodnocení posuzované skutečnosti by nemělo přesáhnout 40 bodů, pokud bodové hodnocení některé ze čtyř fází cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act) je nižší nebo rovno 20 bodů; pokud je bodové hodnocení některé z fází cyklu nižší než 30, nemělo by celkové hodnocení přesáhnout 60 bodů atd.

## II.2. Bodové hodnocení s jemným rozlišením – panel pro kritéria výsledků

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

Bodové hodnocení „s jemným rozlišením“ kritérií výsledků:

- umožňuje posuzovat samostatně trendy a samostatně cíle a jejich plnění;
- odděleně se tedy posuzuje, jak se trendy sledovaných hodnot (výsledků) organizace

vyvíjely během minimálně posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním (hodnoceném) roce;

- ukazuje, zda je nutno urychlit trend nebo se zaměřit na dosažení cílů;
- výsledné bodové hodnocení posuzované skutečnosti je stanoveno součtem bodů za hodnocení trendu a dosažení cíle a vydělením 2.

### Varianty bodového hodnocení podle modelu CAF

Model CAF umožňuje několik variant bodování.

**Z hlediska způsobu přidělování bodů** (tj. u předpokladových kritérií vyjadřujících míru naplňování cyklu PDCA v organizaci a u výsledkových kritérií vyjadřujících výsledky měření trendů spolu s vyhodnocením naplnění stanovených měřitelných cílů) lze bodovat:

- **klasickým způsobem** nebo
- **s jemným rozlišením.**

**Z hlediska zvoleného způsobu prováděného sebehodnocení** (tj. vypracování hodnocení po subkritériích nebo až do úrovně jednotlivých příkladů) lze bodovat:

- **po příkladech** nebo
- **po subkritériích.**

**V případě organizací začínajících** se sebehodnocením podle modelu CAF je možné zrealizovat kombinaci bodového hodnocení – bodové hodnocení s jemným rozlišením pro předpokladová kritéria a klasické bodové hodnocení pro bodování výsledkových kritérií (tj. v případě, že nejsou k dispozici údaje pro vyhodnocení trendů v kritériích výsledků):

- **smíšené bodové hodnocení.**

Pro větší názornost a přehlednost jsou varianty bodového hodnocení vyjádřeny pomocí následující tabulky:

<b>Varianty bodového hodnocení</b>	<b>Hodnocení po příkladech A</b>	<b>Hodnocení po subkritériích B</b>
<b>Klasické bodové hodnocení I</b>	<b>I A</b>	<b>I B</b>
<b>Bodové hodnocení s jemným rozlišením II</b>	<b>II A</b>	<b>II B</b>
<b>Smíšené bodování III</b>	<b>III</b>	

- Varianta **IA** = klasické bodové hodnocení po příkladech;
- Varianta **IB** = klasické bodové hodnocení po subkritériích;
- Varianta **IIA** = bodové hodnocení s jemným rozlišením po příkladech;
- Varianta **IIB** = bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích (dále v rozlišení se seskupováním nebo bez seskupování do bloků);
- Varianta **III** = smíšené bodové hodnocení lze použít ve výjimečném případě; znamená hodnocení kritérií předpokladů podle bodového hodnocení s jemným rozlišením a bodové hodnocení kritérií výsledků prostřednictvím klasického bodování; výhodné je pro organizace v prvním nebo druhém roce sebehodnocení v případě, že u výsledků nelze vyhodnotit trendy (organizace tak může provádět bodové hodnocení na základě vyhodnocení plnění cílů) nebo naopak pokud nemá organizace stanoveny cíle, může provádět bodové hodnocení na základě sledovaných trendů.

Bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích (**varianta IIB**) lze navíc provádět dvěma způsoby:

- a) **se seskupováním do bloků** nebo
- b) **bez seskupování do bloků.**

Seskupování do bloků znamená spojení několika dílčích oblastí činnosti organizace (v rámci jednoho subkritéria), které spolu tématicky souvisí, do jednoho bloku. Bodové hodnocení se pak provádí pro každý blok zvlášť s tím, že výsledné bodové hodnocení daného subkritéria se vypočítá jako průměr z hodnocení vytvořených bloků.

Detailní vysvětlení včetně příkladů jednotlivých variant bodového hodnocení uvádí příloha.

Následující tabulka uvádí přehled hlavních výhod a nevýhod jednotlivých variant bodového hodnocení.

## Varianty bodového hodnocení

	Hodnocení po příkladech <b>A</b>	Hodnocení po subkritériích <b>B</b>
<b>Klasické bodové hodnocení I</b>	<p><b>I A</b></p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rychlý a přehledný způsob bodového hodnocení</li> <li>▪ u výsledků lze hodnotit buď na základě</li> <li>▪ vysledovaných trendů bez stanovení cílů nebo naopak</li> </ul> <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obtížně prokazatelné, málo podrobné posouzení naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA</li> <li>▪ nemotivuje organizaci ke stanovení cílů nebo naopak k dosahování rostoucího trendu</li> </ul>	<p><b>I B</b></p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ méně pracné a méně časově náročné</li> </ul> <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ méně vypovídající</li> <li>▪ větší nároky na analytický přístup</li> </ul>
<b>Bodové hodnocení s jemným rozlišením II</b>	<p><b>II A</b></p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ umožňuje provedení detailní analýzy úrovně naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA</li> </ul> <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ velmi pracné a časově náročné</li> </ul>	<p><b>II B</b></p> <p><b>a) se seskupováním do bloků</b></p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ méně pracné než hodnocení po příkladech při zachování dostatečné podrobnosti analýzy úrovně naplnění fází PDCA</li> </ul> <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obtížné sestavování bloků jako konsenzu členů hodnotícího týmu</li> </ul> <p><b>b) bez seskupování do bloků</b></p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ méně pracné než seskupování do bloků při dosažení vyšší vypovídací schopnosti oproti bodování klasickým způsobem</li> </ul> <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relativně velká míra zobecnění</li> </ul>
<b>Smišené bodové hodnocení III</b>	<p><b>III</b></p> <p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ detailní analýza předpokladů s možností volby hodnocení výsledků buď pouze na základě sledování trendů nebo na základě plnění stanovených cílů</li> </ul> <p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nejednotný přístup vede k riziku zkrácení výsledků bodového hodnocení</li> </ul>	

## DOPORUČENÍ PRO POSTUP APLIKACE MODELU CAF

V této kapitole je popsán proces trvalého zlepšování prostřednictvím modelu CAF o deseti krocích, který lze považovat za vhodný pro většinu organizací, bez ohledu na velikost a typ organizace.

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

### FÁZE 1 – Zahájení práce s modelem CAF

#### Krok 1

#### ROZHODNĚTE O REALIZACI SEBEHODNOCENÍ A NAPLÁNUJTE SEBEHODNOCENÍ

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

Zkušenosti mnoha organizací ukazují, že tento soulad záměrů a závazek (závazek trvalého zlepšování) lze docílit pouze tehdy, pokud vedení organizace přijme jasné rozhodnutí vyjadřující ochotu aktivně se na tomto procesu podílet, a to uznáním přidané hodnoty sebehodnocení a zárukou otevřenosti vůči novým poznatkům, dále respekt k výsledkům a následně připravenost zahájit aktivity pro další zlepšování organizace. Zároveň obsahuje závazek vyčlenit zdroje potřebné k profesionálnímu a objektivnímu provedení sebehodnocení.

Rozhodování vedení organizace vychází ze znalosti výhod a přínosů sebehodnocení podle modelu CAF a z informací o struktuře modelu a procesu sebehodnocení. Je velmi důležité, aby všichni manažeři byli o těchto výhodách přesvědčeni již od začátku. Z tohoto důvodu je důležité zrealizovat základní školení vedení organizace v problematice řízení kvality obecně a sebehodnocení za využití modelu CAF. Výhodné je obrátit se na odborníky v modelu CAF a požádat je o prezentaci modelu CAF nebo získat informace od jiných organizací, které již tento model používají a jsou ochotné podílit se o své zkušenosti.

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

Pro některé organizace může být důležité získat pro tento model také souhlas externích zainteresovaných stran, které se úzce podílejí na rozhodování v organizaci. Klíčové externí zainteresované strany mohou hrát určitou úlohu také při samotném procesu sebehodnocení, zejména při shromažďování údajů a zpracování informací, případně také těžit ze změn týkajících se některých oblastí, které byly identifikovány jako oblasti vyžadující zlepšení.

#### Plánujte sebehodnocení

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

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

Doporučuje se, aby rozhodnutí vedení organizace zahrnovalo vybraný způsob bodového hodnocení<sup>3</sup>. Při volbě by organizace měla vzít v úvahu čas, který může hodnocení věnovat, a úroveň dosavadních zkušeností a vyspělost.

Důležitým krokem v této fázi je jmenování **manažera projektu** sebehodnocení. Manažer projektu obvykle provádí následující úkoly:

- 1) podrobné plánování projektu, včetně procesu komunikace;
- 2) komunikace a konzultace o projektu s určenými zainteresovanými stranami;
- 3) zajištění školení členů CAF týmu;
- 4) zajištění shromáždění potřebných materiálů a důkazů;
- 5) aktivní účast ve skupině pro sebehodnocení;
- 6) pomoc při dosahování konsensu;
- 7) zpracování závěrečné verze sebehodnotící zprávy;
- 8) podpora vedení organizace při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování.

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

Některé organizace nejsou dostatečně obeznámeny s terminologií používanou v modelu CAF, neboť se s tímto ve své běžné praxi vůbec nesetkávají. Tuto problematiku je nutné řešit již na začátku celého projektu, v momentu seznamování zaměstnanců s modelem, a to buď školením nebo prostřednictvím slovníku uvedeným v této příručce.

## **Krok 2**

### **INFORMUJTE O PROJEKTU SEBEHODNOCENÍ**

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

Pokud informování o účelu sebehodnocení a souvisejících činnostech není jasné a přiměřené, bude sebehodnocení pravděpodobně považováno „pouze za další projekt“ nebo za „cvičení vedení organizace“. Hrozí nebezpečí, že tyto domněnky se začnou automaticky naplňovat vzhledem k neochotě vedení organizace a zaměstnanců plně se angažovat či zapojit.

Včasná informovanost zaměstnanců a vedení organizace může u některých z nich vzbudit

<sup>3</sup> Viz Varianty bodového hodnocení



zájem přímo se podílet na práci v CAF týmu. V ideálním případě by k aktivní účasti měli být lidé adekvátně motivováni. Zaměstnanci musí mít zcela jasnou představu o tom, co je cílem procesu: **zlepšování celkové výkonnosti organizace**.

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

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

## FÁZE 2 – Proces sebehodnocení

### Krok 3

#### VYTVOŘTE JEDNU NEBO VÍCE SKUPIN PRO SEBEHODNOCENÍ (tzv. CAF tým)

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

Dosavadní zkušenosti ukazují, že CAF tým tvoří 5 až 20 členů. Za neefektivnější ukazují zkušenosti CAF týmy, které mají kolem 10 účastníků. Pokud je ale organizace skutečně velká a její struktura složitá, je dobré vytvořit více než jeden CAF tým. V tomto případě musí návrh projektu brát v úvahu, jakým způsobem bude činnost těchto dílčích CAF týmů koordinována.

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

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

Nezbytným předpokladem pro efektivní jednání CAF týmu je:

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

Častým dotazem bývá, zda členy CAF týmu mají být i vrcholoví manažeři organizace. Vždy to závisí na kultuře a tradici organizace. Pokud se představitelé vedení organizace aktivně zapojí, mohou poskytovat další informace a zvyšuje se pravděpodobnost, že podpoří následnou implementaci stanovených aktivit pro zlepšování. Zvyšuje se také různorodost v zastoupení

v CAF týmu. V případě, že kultura organizace toto nepodporuje, kvalita sebehodnocení může být ohrožena.

#### **Krok 4**

### **POŘÁDEJTE ŠKOLENÍ ČLENŮ CAF TÝMU**

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

V rámci školení (dle rozhodnutí manažera projektu buď v rámci školení vedení organizace nebo v rámci školení CAF týmu) je vhodné definovat, kdo je pro danou organizaci zákazníkem (klientem) a kdo zainteresovanou stranou. Toto je základem a prakticky nutnou podmínkou pro provedení realistického a komplexního sebehodnocení.

#### **Krok 5**

### **PROVEĎTE SEBEHODNOCENÍ**

V průběhu hodnocení musí manažer projektu pro CAF tým zajistit přehled všech důležitých materiálů a informací potřebných k efektivnímu posouzení organizace.

Jednotliví členové CAF týmu následně s využitím těchto dokumentů a informací zpracují hodnocení organizace přesně podle jednotlivých subkritérií. Při hodnocení musí vycházet z vlastních poznatků a zkušeností s prací a fungováním organizace. Zformulují nejdůležitější důkazy o silných stránkách a oblastech pro zlepšování. Doporučuje se, aby oblasti vyžadující zlepšení byly formulovány co nejpřesněji, aby bylo jednodušší určit návrhy pro pozdější postup. Poté by měli svá zjištění shrnout a každému subkritériu, případně příkladu (podle zvoleného způsobu hodnocení) přidělit body podle panelů hodnocení.

Před hodnocením je možné každému členu CAF týmu přidělit k hodnocení jednotlivá kritéria podle rozhodnutí manažera projektu. Jedním ze způsobů je společné hodnocení jednoho subkritéria z kritérií předpokladů a jednoho odpovídajícího subkritéria z kritérií výsledků. To skupině umožní lépe pochopit, jak funguje sebehodnocení s využitím modelu CAF<sup>6</sup>. Je třeba dosáhnout konsensu v otázce hodnocení důkazů o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšení a ve způsobu přidělování bodů. Jiným způsobem je přidělení jednoho kritéria/subkritéria jednomu členu CAF týmu, případně skupině členů CAF týmu. Volba rozdělení kritérií pro hodnocení závisí na rozhodnutí manažera projektu a velikosti CAF týmu.

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

#### **Dosažení konsensu ve skupině**

Po individuálním zhodnocení se skupina musí co nejdříve sejit a dohodnout se, které oblasti považuje za silné stránky organizace a které za příležitosti ke zlepšování a jak bude jednotlivá

---

<sup>6</sup> Viz propojení v modelu CAF

subkritéria bodovat. Pro dosažení konsensu je nezbytná diskuse, na níž je založeno učení se ze zkušeností. Je důležité pochopit, proč existují rozdíly, pokud jde o silné stránky, oblasti vyžadující zlepšení a o bodování.

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

### Hledání konsensu

Při hledání konsensu je možné použít metodu čtyř kroků:

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

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

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

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

Příklady mají názorněji vysvětlit obsah subkritérií s cílem:

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

### Způsob bodování

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení: „klasický“ přístup a hodnocení „s jemným rozlišením“. Oba způsoby bodování tato příručka podrobně vysvětluje.

V příručce jsou dále tyto dva způsoby rozpracovány do dalších variant<sup>7</sup>.

### Doba realizace sebehodnocení

Není snadné navrhnout ideální časový harmonogram pro sebehodnocení podle modelu CAF, je zde příliš mnoho proměnných – cíle řízení, čas, disponibilní zdroje a dostupné odborné znalosti, dostupnost údajů, čas a informace týkající se zainteresovaných stran a také politické tlaky, ale také časové možnosti členů CAF týmu a manažera projektu a přístup vedení organizace k projektu.

Zkušenosti ukazují, že proces aplikace modelu CAF lze zrealizovat během tří měsíců, včetně

<sup>7</sup>Viz kapitola Bodové hodnocení a Příloha č. 2.

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

## **Krok 6**

### **VYPRACUJTE SEBEHODNOTICÍ ZPRÁVU S POPISEM VÝSLEDKŮ SEBEHODNOCENÍ**

Typická sebehodnoticí zpráva sleduje strukturu modelu CAF<sup>8</sup> a minimálně obsahuje následující:

1. Definice silných stránek a oblastí pro zlepšování u všech subkritérií a jejich podložení příslušnými důkazy
2. Bodové hodnocení na základě panelů hodnocení
3. Náměty pro zlepšování

Sebehodnoticí zpráva musí maximálně odrážet stav v organizaci, tj. sebehodnocení podložené přehledem důkazů a bodovým hodnocením. Zpracovaná sebehodnoticí zpráva musí být projednána ve vedení organizace, vedení by mělo zprávu oficiálně potvrdit a její závěry podpořit. Teprve následně může být sebehodnoticí zpráva použita jako základ pro realizaci dalšího zlepšování. Vrcholové vedení musí znovu potvrdit svůj závazek realizovat zlepšování. Zároveň je v této fázi rozhodující informovat zaměstnance organizace a další zúčastněné strany o hlavních výsledcích celého procesu sebehodnocení.

## **FÁZE 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit**

## **Krok 7**

### **VYPRACUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ**

Vlastní sebehodnocení by mělo jít nad rámec zpracování zprávy o sebehodnocení, aby byl splněn účel aplikace modelu CAF. Mělo by vést přímo k vypracování zprávy o opatřeních, které mají zlepšit výkonnost organizace, tzv. plán zlepšování.

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

Plán:

- představuje integrované systematické plánování pro celou řadu funkcí a činností, které organizace plní;
- je výsledkem zprávy o sebehodnocení – vychází z důkazů a údajů poskytnutých vlastní organizací;
- je založen na silných stránkách organizace, řeší její příležitosti pro zlepšování a reaguje na každou z nich příslušnými opatřeními.

<sup>8</sup> Viz Příloha č. 2.

## Stanovení priorit oblastí pro další 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 plánu zlepšování lze strukturovat následovně:

Vedení organizace – po konzultaci s příslušnými zainteresovanými stranami

1. analyzuje oblasti vyžadující zlepšení a navržené podněty a poté formuluje zlepšovateľské činnosti s ohledem na strategické cíle organizace
2. stanovuje priority aktivit zlepšování a hodnotí jejich dopad (malý, střední, velký) v oblastech, kde je nutné zlepšení, např.:
  - strategická váha činnosti (kombinace dopadů na zainteresované strany, na výsledky organizací, interní/externí zviditelnění)
  - obtížnost provádění činnosti (zkoumání stupně obtížnosti, potřebných zdrojů a rychlosti realizace)
3. přidružuje jednotlivým činnostem vlastníka (odpovědnost za realizaci jednotlivých činností), stanoví časový harmonogram a důležité etapy, určuje potřebné zdroje<sup>9</sup>.

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

Jedním ze způsobů stanovení priorit je kombinace:

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

## Doporučení

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

Praxe ukázala, že je efektivní zapojit zaměstnance, kteří prováděli sebehodnocení, tj. členy CAF týmu, do přípravy a realizace zlepšování. Lze toto chápat jako formu odměny a posílení jejich motivace pro zlepšování organizace. Mohou se také stát iniciátory dalšího zlepšování.

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

## Krok 8

### INFORMUJTE O PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ

Komunikace je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu sebehodnocení a následné realizace aktivit zlepšování. Prostřednictvím komunikace se v příslušnou chvíli poskytují určené cílové skupině adekvátní informace, a to nejen před nebo během sebehodnocení, ale i po něm.

<sup>9</sup>Viz Příloha č. 5.

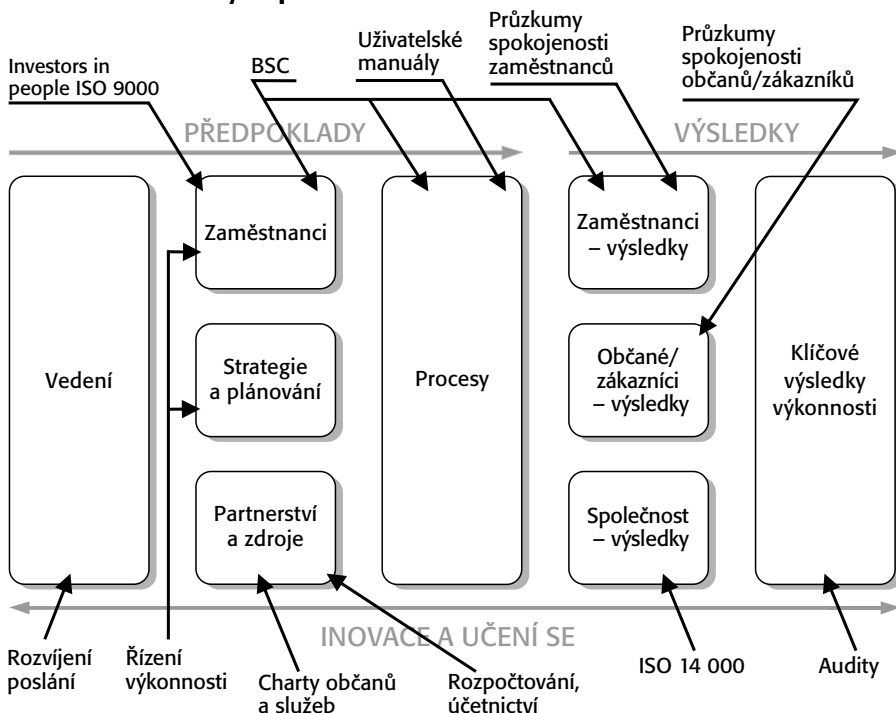
Jednou z důležitých součástí komunikace je rozhodnutí, zda organizace zprávu o sebehodnocení zpřístupní, či nikoli. Je však dobrou praxí všechny zaměstnance informovat o výsledcích sebehodnocení, tj. o jeho hlavních závěrech, oblastech, ve kterých je nutné naplánovat a zrealizovat zlepšování. Jinak může organizace ztratit možnost vytvořit vhodný základ pro změnu a zlepšování. Při každém sdělování výsledků se vždy osvědčuje zdůraznit to, co organizace dělá dobře a jak se chce dále zlepšovat – existuje mnoho organizací, které považují své silné stránky za samozřejmost a někdy zapomínají nebo si ani neuvědomují, jak důležité je pochválit úspěch.

V organizacích veřejného sektoru je vedle zveřejnění sebehodnotící zprávy uvnitř organizace nutno zvážit, zda by zpráva o sebehodnocení neměla být zpřístupněna také veřejnosti.

## Krok 9 REALIZUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

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

### Model CAF a aktivity zlepšování



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

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

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

## **Krok 10**

### **PLÁNUJTE DALŠÍ KOLA SEBEHODNOCENÍ**

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

Po vyhodnocení dopadů a fungování zavedených změn je možné zvážit realizaci nového – dalšího kola hodnocení podle modelu CAF. Časový odstup od ukončeného prvního kola sebehodnocení se odvíjí podle náročnosti realizace a zavedení změn, tj. plánu zlepšování.

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

## Deset kroků ke zlepšování organizace s využitím modelu CAF

### FÁZE 1 – Zahájení práce s modelem CAF

#### **Krok 1 – Rozhodněte o realizaci sebehodnocení a naplánujte sebehodnocení**

- rozhodnutí vedení organizace o projektu, včetně konzultace v rámci organizace
- definování rozsahu a přístupu sebehodnocení
- volba způsobu bodového hodnocení (viz jednotlivé varianty, jejich výhody, nevýhody)
- určení manažera projektu

#### **Krok 2 – Informujte o projektu sebehodnocení**

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

### FÁZE 2 – Proces sebehodnocení

#### **Krok 3 – Vytvořte jednu nebo více skupin pro sebehodnocení (tzv. CAF týmy)**

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

#### **Krok 4 – Pořádejte školení členů CAF týmu**

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

#### **Krok 5 – Proveďte sebehodnocení**

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

#### **Krok 6 – Vypracujte sebehodnotící zprávu s popisem výsledků sebehodnocení**

### FÁZE 3 – Plán zlepšování a stanovení priorit

#### **Krok 7 – Vypracujte plán zlepšování**

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

#### **Krok 8 – Informujte o plánu zlepšování**

#### **Krok 9 – Realizujte plán zlepšování**

- definování konzistentního přístupu při monitorování a hodnocení aktivit zlepšování na základě cyklu PDCA
- určení odpovědné osoby pro každou aktivitu zlepšování
- pravidelné uplatňování odpovídajících nástrojů řízení

#### **Krok 10 – Plánujte další kola sebehodnocení**

- nové hodnocení dosaženého zlepšování prostřednictvím realizace dalších kol sebehodnocení



# BENCHLEARNING

## 1. Definice

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

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

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

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

## 2. Model CAF a benchlearning

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

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

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

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

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

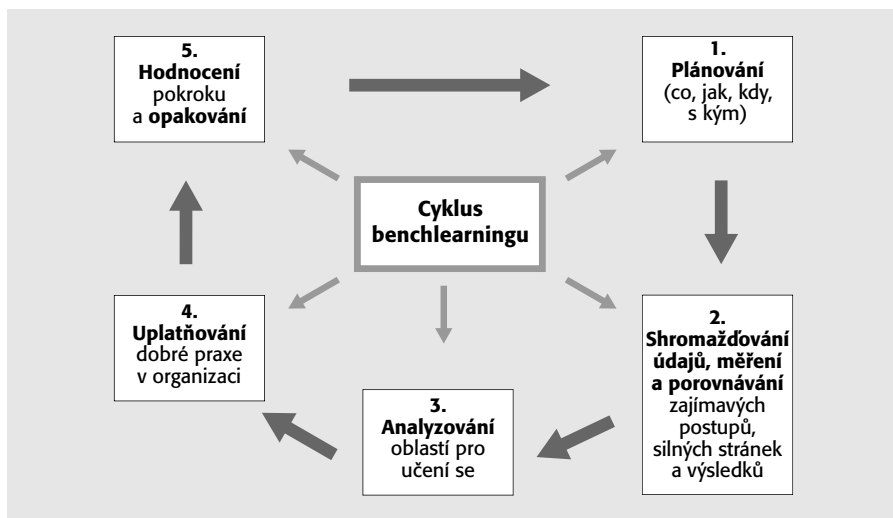
Sebehodnocení s využitím modelu CAF vede ke zpracování **plánu zlepšování**. Za to benchlearning je jednou z cest pro realizaci zlepšování. Metoda sebehodnocení i benchlearning jsou neoddělitelně spojeny s principem kontinuálního a dlouhodobého zlepšování výkonnosti.

Vzhledem k tomu, že v Evropě je model CAF používán stále více, je snadné najít partnery pro benchlearning. CAF Resource Centre při EIPA za přispění národních korespondentů sleduje uživatele modelu CAF v Evropě a apeluje na ně, aby dobré praxe vkládali do databáze EIPA. Pokud se organizace zaregistruje jako uživatel CAF na webové stránce EIPA – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) – může zaznamenávat podrobné informace o své organizaci, údaje o počtu bodů dosažených při sebehodnocení podle modelu CAF (nepovinné a důvěrné) a informace o svých osvědčených postupech. Poskytováním klíčových informací může tato databáze pomáhat organizacím veřejného sektoru nalézt vhodné partnery pro benchlearning, tj. umožňuje vyhledat uživatele modelu CAF v určité zemi, v určité oblasti činnosti nebo v oblasti dobré praxe.

### 3. Cyklus benchlearningu a projekt

Schématicky lze benchlearning znázornit jako cyklus o pěti krocích:

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



## 1. Plánování

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

## 2. Shromažďování informací, měření a srovnávání

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

## 3. Analýza

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

## 4. Přizpůsobení

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

## 5. Zhodnocení a zpráva

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

#### 4. Doporučení pro realizaci benchlearningu

- Při hledání partnerů pro benchlearning se neomezovat pouze na svůj vlastní sektor. Některé procesy, např. měření spokojenosti zákazníka nebo zaměstnanců jsou společné a lze je efektivně porovnávat u různých typů organizací. Jde o to „zbavit se stereotypního uvažování“.
- Klást důraz jak na porovnávání výkonnosti tak na procesy a činnosti směřující k dobré praxi.
- Neočekávat, že benchlearning bude rychlý a snadný.
- Optimálně rozložit zdroje na celý projekt. Nevynakládat příliš mnoho času a finančních prostředků na jednu konkrétní fázi procesu.
- Nepředpokládat, že všechny útvary organizace mohou být srovnávány s jinými organizacemi.
- Nepožadovat informace a údaje po jiných organizacích, aniž by byla vlastní organizace připravena sdílet údaje a informace s jinými, a naopak nepředpokládat, že jiné organizace budou otevřeně sdílet informace, které jsou pro ně komerčně cenné. Základem úspěšných benchlearningových projektů je respektování druhých a spolupráce v duchu partnerství.
- Nastavit optimální dobu trvání projektu – čím déle proces benchlearningu trvá, tím těžší je udržet zaujetí a odhodlání zaměstnanců odpovědných za prosazování činnosti a hlavně za jejich provádění.

## SLOVNÍK POJMŮ

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

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

### **Analýza SWOT (SWOT analysis)**

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

### **Audit (Audit)**

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

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

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

### **Balanced Scorecard (Balanced Scorecard, BSC)**

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

### **Benchlearning (Bench learning)**

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

### **Benchmark (Benchmark)**

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

### **Benchmarking (Benchmarking)**

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

- pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi
- zjišťování možností pro zlepšování výkonnosti
- snaha nalézat nové přístupy vedoucí ke zlepšení výkonnosti
- realizace jednotlivých zlepšení a
- následné monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.
- **Strategický benchmarking (Strategic benchmarking)**  
Je používán při zlepšování celkové výkonnosti organizace a vychází ze zkoumání dlouhodobých strategií a obecných přístupů, které umožnily těm výkonným uspět. Zahrnuje srovnání aspektů vysoké úrovně, jako jsou hlavní kompetence, vývoj nových služeb/produktů, změna v rovnováze činností nebo zlepšování schopností řešit změny v daném prostředí.

### **Brainstorming (Brainstorming)**

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

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

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

- **Strategické cíle (Strategic objectives)**  
Celkové střednědobé a dlouhodobé cíle ukazují směr, kterým se organizace chce vydat. Popisuje konečné výstupy nebo dopady, které chce dosáhnout.
- **Operativní cíle (Operational objectives)**  
Jsou to konkrétně formulované strategické cíle, např. na úrovni útvaru. Operativní cíle je možno okamžitě transformovat v soubor činností a úkolů.

### **Cíle SMART (SMART objectives)**

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

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

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

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

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

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

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

### Dopady (Outcomes)

Viz pojem Výstup.

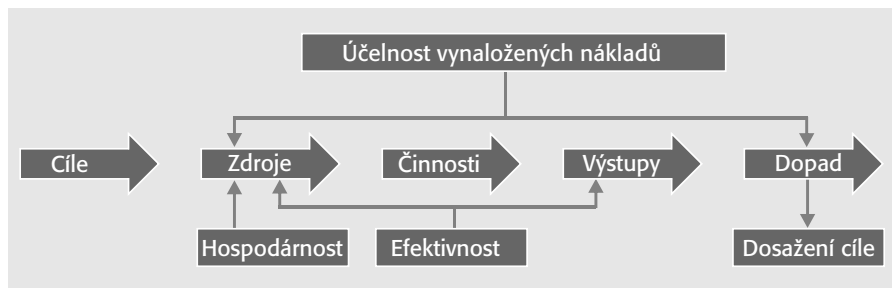
### Důkaz (Evidence)

Informace (materiál) na podporu tvrzení nebo faktu. Důkaz je nezbytný při formování jasného závěru nebo konečného úsudku. V případě aplikace modelu CAF je předložení či uvedení důkazu podstatu.

### Efektivnost (Efficiency)

Vztah mezi výstupy realizované činnosti (ve formě zboží, služeb či jiných výsledků) a vstupy na tuto činnost vynaloženými. Efektivní je taková činnost, při níž jsou zdroje optimálně využity ke tvorbě výstupů (tzn. je dosaženo maximálního výstupu z daných zdrojů či daného výstupu s minimem zdrojů; při zachování kvality výstupů).

### Schéma: Efektivita – Hospodárnost – Účinnost



### eGovernment (eGovernment)

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

### EIPA, Evropský institut veřejné správy (European Institute of Public Administration)

EIPA byla založena v roce 1981 v Maastrichtu jako evropský partner pro podporu veřejné správy v členských zemích EU, pro podporu zvyšování kvality jimi poskytovaných služeb. Pro uživatele modelu CAF nejen ve členských státech EU nabízí EIPA stránky [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf), poskytující veškeré aktuální informace, včetně databáze uživatelů modelu CAF nebo elektronické verze modelu CAF.

### Etický kodex (Code of conduct)

Konkrétně nebo implicitně vyjádřená pravidla pro standardy chování jednotlivců, profesních

skupin, týmů nebo organizací. Mohou se vztahovat na konkrétní činnosti, jako je například audit nebo benchmarking, a často odkazují na etické normy.

### 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 (Excellence)

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

### Hodnocení výkonnosti (Performance appraisal)

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

Zvýšit objektivitu hodnocení pracovního výkonu lze způsobem:

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





**Hodnota (Value)**

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

**Hospodárnost (Economy)**

Minimalizace nákladů na zdroje (vstupy) používané na realizovanou činnost se zřetelem na přiměřenou kvalitu. Hospodárná je tedy taková činnost, při níž jsou minimalizovány náklady na zdroje (finanční, lidské, věcné) při dodržení takové kvality těchto zdrojů, která je požadována z hlediska potřeb dané činnosti.

**Inovace (Innovation)**

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

**ISO 9001 (ISO 9001)**

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

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

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

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

**Kompetence (Competence)**

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

**Konflikt zájmů (Conflict of interest)**

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

**Konsenzus (Consensus)**

Shodné vyjádření účastníků, například v rámci hodnocení.

**Koučování (Coaching)**

Forma konzultantství, při které má zaměstnanec možnost nové poznatky, nástroje nebo způsobilosti implementovat do praxe, a to jemu vyhovujícím způsobem. Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování i periodickou kontrolu výkonu zaměstnance ze strany vzdělavatele. Koučování pomáhá zaměstnancům lépe stanovit a následně splnit vlastní cíle, podporuje zaměstnance, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji, předkládá možnosti pro získání větší efektivity, dochází tak k soustavnému podněcování a usměrňování vzdělaného pracovníka k žádoucímu výkonu práce a chování.

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

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

**Kultura organizace (Organisational culture)**

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

**Kvalita (Quality)**

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

**– Řízení kvality (Quality management)**

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

**Mentoring (Mentoring)**

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

**Mystery shopping (Mystery shopping)**

Metoda pro zjišťování kvality služeb, jejímž účelem je zejména vyhodnotit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a následně iniciovat zkvalitnění těchto služeb. Speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků a dle předem daného scénáře monitorují dovednosti osob poskytujících veřejné služby na jednotlivých pozicích klientovy organizace, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly.

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

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

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

Přijetí a realizace politiky trvalého zlepšování organizace.

**Odpovědnost (Accountability)**

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

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

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

**Paretův diagram (Pareto Chart)**

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

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

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

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

**Plán (Plan)**

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

**Poslání (Mission)**

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

**Proces (Process)**

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

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

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

**Průzkum (Survey)**

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

**Přezkoumávání (Follow-up)**

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

**Různorodost (Diversity)**

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

národního nebo etnického původu, postižení či věku.

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

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

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

### **Řízení změn (Change management)**

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

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

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

### **Síťová služba (Net services)**

Poskytování služeb/produktů organizace po síti (internetu).

### **SMART cíle (SMART objectives)**

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

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

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

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

### **Standardy služby (Standards of Service)**

Normy, které se organizace zavázala dodržovat při poskytování služby/produktu (např. úřadem stanovené a zveřejněné standardy služby, charty práv občanů).

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

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

**Strategie (Strategy)**

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

**Struktura organizace (Organisation structure)**

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

**Střet zájmů (Conflict of interest)**

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

**SWOT analýza (SWOT analysis)**

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

**TQM (Total Quality Management)**

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

**Transparentnost (Transparency)**

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

**Učení se (Learning)**

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

**Účinnost (Effectiveness)**

Stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti. Účelná je realizovaná činnost tehdy, pokud jejím vlivem (tj. nikoliv vlivem externích faktorů) došlo k dosažení stanovených cílů a pokud neměla nežádoucí nezamýšlené dopady.

**Účinnost vynaložených nákladů (Cost effectiveness)**

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

**Ukazatele (Indicators)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Vize (Vision)**

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

### **Vládnutí, správa (Governance)**

Hlavní prvky dobré veřejné správy jsou dané stanoveným rámcem pravomocí, řízení a kontroly. Rámec ukládá povinnost informovat zainteresované strany o dosažení cílů, zajistit transparentnost činností a rozhodovacího procesu, účinnost a efektivitu, reagovat na potřeby společnosti, předvídat problémy a trendy a respektovat zákony a pravidla.

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

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

Tato odpovědnost může zahrnovat:

- pochopení procesu: Jak se provádí v praxi?
- zaměření se na proces: Jak zapadá do širší vize? Kdo jsou interní a externí zainteresované strany a naplňují se jejich očekávání? V jakém vztahu je proces k jiným procesům?
- sdělování informací o procesu interním a externím zainteresovaným stranám
- monitorování a měření procesu: Do jaké míry je proces účinný a efektivní?
- používání metody benchmarkingu: Jak to dělají v jiných organizacích a co se od nich můžeme naučit?
- 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?

### **Vstup (Input)**

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

### **Výkonnost (Performance)**

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

### **Výstup (Output)**

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

#### – **Dopady (Outcomes)**

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

#### – Příklad výstupu a dopadu

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

### **Trend (Trend)**

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

### **Tutoring (Tutoring)**

Způsob realizace vstupního vzdělávání a přizpůsobení nově přichozích zaměstnanců a jejich sladění s vnitřní kulturou úřadu, komunikací a strategií.

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

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

### **Zákazník/občan (Customer/Citizen)**

Termín zákazník/občan se používá na zdůraznění dvojího vztahu mezi veřejnou správou na jedné straně a uživateli veřejných služeb a všemi členy veřejnosti na druhé straně, kteří jako občané a daňoví poplatníci jsou na službách a jejich výstupech zainteresováni.

Zákazníkem v obecném smyslu je subjekt (organizace či osoba), který přijímá či užívá službu/produkt organizace.

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

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

### **Zdroje (Resources)**

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

### **Znalost (Knowledge)**

Znalost vzniká zasazením množství informací do kontextu, je tedy definována vždy v kontextu jiných informací, vyvíjí se a není konečná. Je proto obtížněji přenositelná než informace jako takové. Znalost znamená více než získání informací, vedle informací zahrnuje také předchozí znalosti uživatele, jeho předpoklady, zkušenosti, dovednosti, mentální modely, hodnoty, ale také efektivní a účelné využití informací. Představuje porozumění ucelené části reality a jejímu chování v čase.

#### **– Data (Data)**

Označení pro čísla, text, zvuk, obraz, popř. jiné smylové vjemy, tj. jakýkoliv údaj. Hodnota atributu určitého objektu.

#### **– Informace (Information)**

Informace jsou data, kterým jejich uživatel dává při interpretaci nějaký význam. Jedná se o setříděná data využitelná pro daného uživatele. Představuje logickou souvislost mezi daty.



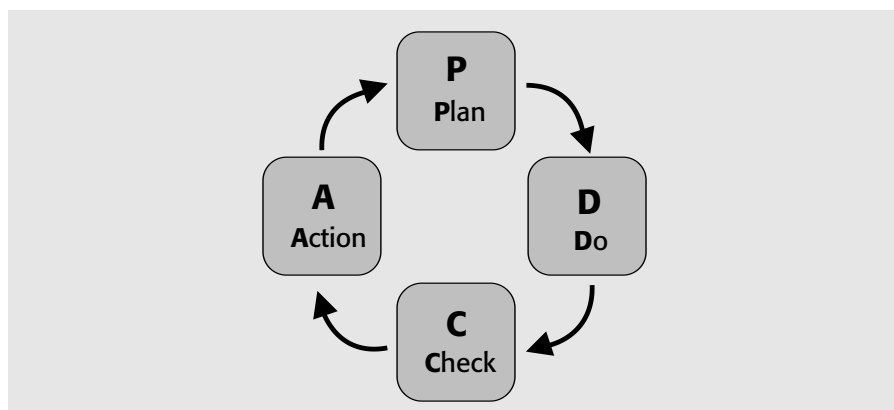
## PŘÍLOHY

### PŘÍLOHA č. 1

#### Cyklus PDCA (Demingův zlepšovací cyklus)

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

Cyklus PDCA se znázorňuje:



Fáze cyklu:

1. fáze: **Plánovat (Plan)** – je nutné si uvědomit, co chce organizace měnit, nakolik je to potřebné a efektivní a zda je možné najít způsoby řešení a zvolit ta nejlepší; je třeba proto zvolit postup a plán zlepšování, včetně stanovení ukazatelů měření výsledku.
2. fáze: **Realizovat (Do)** – probíhá realizace plánu podle stanovaného postupu včetně sledování průběhu řešení měření hodnot stanovených ukazatelů.
3. fáze: **Přezkoumat (Check)** – probíhá ověření, zda bylo rozhodnutí správné, zda řešení reagovalo na klíčové příčiny a zda vedlo k plánovaným výsledkům; je nutné si také uvědomit, že realizace zlepšení nemusí vždy znamenat přepokládaný přínos a případné přijetí nápravných opatření znamená návrat do 1. fáze.
4. fáze: **Reagovat (Action)** – na základě 3. fáze je nutné potvrzené řešení zakotvit v organizaci jako standardní postupy a trvale osvojit tak, aby bylo zamezeno opakování nežádoucích stavů.

## PŘÍLOHA Č. 2

**Variety bodového hodnocení, příklady hodnocení**

Variety bodového hodnocení vychází z následující tabulky:

Variety bodového hodnocení	Hodnocení po příkladech <b>A</b>	Hodnocení po subkritériích <b>B</b>
Klasické bodové hodnocení <b>I</b>	<b>I A</b>	<b>I B</b>
Bodové hodnocení s jemným rozlišením <b>II</b>	<b>II A</b>	<b>II B</b>
Směšené bodování <b>III</b>	<b>III</b>	

**Varianta IA = klasické bodové hodnocení po příkladech****KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:**

- 1) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 2) V případě naplnění fáze Plan v celém rozsahu hodnocené skutečnosti a plošně v rámci celé organizace (tj. při získání plného počtu bodů v dané fázi), proveďte posouzení fáze Do a stejně pokračujte u zbylých fází cyklu PDCA.
- 3) Pokud jste konstatovali, že posuzovaná fáze není naplněna v celém rozsahu hodnocené skutečnosti nebo není uplatňována plošně u celé organizace, nelze pokračovat v posuzování vyšších fází cyklu PDCA.
- 4) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů přiřdíte body v rozsahu úrovně té fáze cyklu PDCA, ke které jste v rámci posuzované skutečnosti (příkladu) dospěli.

**UKÁZKA:**

*Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot*

*Příklad 1.1.1. Formulování a rozvíjení poslání a vize organizace*

- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace jsou činnosti uvedeného příkladu plánovány (je naplněna fáze Plan) a realizovány (je naplněna fáze Do) v celém rozsahu a plošně u celé organizace*
- *fáze Check je naplněna částečně, proto hodnotící tým přiřděl body v rozsahu hodnocení fáze Check a hodnocení fáze Act již neprovádí.*
- *na základě provedeného posouzení a vyhodnocení přiřděl hodnotící tým body v rozsahu*

51 – 70 bodů, tedy např. 65 bodů (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat úroveň naplnění hodnocené fáze cyklu PDCA v daném rozsahu).

### KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a/nebo o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce
- 2) Na základě konstatovaných skutečností přidejte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků

#### UKÁZKA:

*Subkritérium 6.1. Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů*  
*Příklad 6.1.4 Výsledky spokojenosti týkající se služeb/produktů (např. kvalita, spolehlivost, dostupnost služby/produktu, kvalita a dostupnost informací poskytovaných zákazníkům/občanům)*

- *hodnotící tým při hodnocení výsledků měření spokojenosti klientů konstatoval mírný pokrok v hodnocení kvality poskytovaných služeb a v hodnocení kvality a dostupnosti informací poskytovaných klientům a nevýrazný trend v hodnocení spolehlivosti a dostupnosti služeb organizace*
- *hodnotící tým konstatoval splnění jednoho stanoveného cíle*
- *na základě konstatovaných skutečností přidělí hodnotící tým body v rozsahu 31 – 50 bodů, tedy např. 35 bodů (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru naplnění hodnocené úrovně vykazování trendů a/nebo splnění cílů).*

### **Varianta IB = klasické bodové hodnocení po subkritériích**

#### KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 2) V případě naplnění fáze Plan v celém rozsahu hodnocené skutečnosti a plošně v rámci celé organizace, proveďte posouzení fáze D (Do) a stejně pokračujte u zbylých fází cyklu PDCA.
- 3) Pokud jste konstatovali, že posuzovaná fáze není naplněna v celém rozsahu hodnocené skutečnosti (subkritéria) nebo není uplatňována plošně u celé organizace, nelze pokračovat v posuzování vyšších fází cyklu PDCA.
- 4) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů přidejte body v rozsahu úrovně té fáze cyklu PDCA, ke které jste v rámci posuzované skutečnosti (subkritéria) dospěli.

#### UKÁZKA:

*Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot*

- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace jsou činnosti uvedeného subkritéria plánovány (je naplněna fáze Plan)*

- fáze *Do* je naplněna částečně, proto hodnotící tým přidělí body v rozsahu hodnocení fáze *Do* a hodnocení fází *Check* a *Act* již neprovádí.
- na základě provedeného posouzení a vyhodnocení přidělí hodnotící tým body v rozsahu 31 – 50 bodů, tedy např. 40 bodů (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat úroveň naplnění hodnocené fáze cyklu PDCA v daném rozsahu).

#### KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a/nebo o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce
- 2) Na základě konstatovaných skutečností přidejte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků

#### UKÁZKA:

*Subkritérium 6.2. Doložte hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana*

- hodnotící tým konstatoval mírný pokrok i rostoucí trendy v ukazatelích týkajících se image organizace, rostoucí trendy a v jednom případě značný pokrok v ukazatelích týkajících se služeb organizace a dále konstatoval, že nelze prokázat měření ukazatelů vypovídajících o zapojení a participaci klientů do činnosti organizace
- hodnotící tým však konstatoval splnění pouze některých stanovených cílů
- na základě konstatovaných skutečností může hodnotící tým přidělit body v rozsahu 51 – 70 bodů s ohledem na vykazování rostoucích trendů, tedy např. 60 bodů (konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru naplnění hodnocené úrovně vykazování trendů)
- K míře naplnění stanovených cílů nemusí hodnotící tým přihlížet i přesto, že z hlediska splnění stanovených cílů by mohlo být bodové hodnocení stanoveno pouze v rozsahu 31 – 50 bodů.

### **Varianta IIA = bodové hodnocení s jemným rozlišením po příkladech**

#### KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ:

- 1) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze *Plan* cyklu PDCA.
- 2) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přidejte body v rozsahu úrovně naplnění fáze *Plan*
- 3) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného příkladu, které vypovídají o míře naplnění fáze *Do* cyklu PDCA.
- 4) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přidejte body v rozsahu úrovně naplnění fáze *Do*
- 5) Postupujte stejně u fází *Check* a *Act*
- 6) Sečtěte bodové hodnoty přidělené pro jednotlivé fáze cyklu PDCA a vypočtěte průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu

#### UKÁZKA:

*Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot*

*Příklad 1.1.1. Formulování a rozvíjení poslání a vize organizace*

- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace existují přesvědčivé důkazy o plánování činností uvedeného příkladu u většiny oblastí působnosti organizace (z hlediska naplnění fáze Plan lze přidělit body v rozsahu 51 – 70 bodů) a přidělil 62 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Plan cyklu PDCA v daném rozsahu).*
- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace existují přesvědčivé důkazy o realizaci činností uvedeného příkladu u většiny oblastí působnosti organizace (z hlediska naplnění fáze Do lze přidělit body v rozsahu 51 – 70 bodů) a přidělil 55 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Do cyklu PDCA v daném rozsahu).*
- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace existuje několik důkazů o přezkoumávání a vyhodnocování realizace a dopadů činností uvedeného příkladu u relevantních oblastí působnosti organizace (z hlediska naplnění fáze Check lze přidělit body v rozsahu 31 – 50 bodů) a přidělil 31 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Check cyklu PDCA v daném rozsahu).*
- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace neexistují žádné důkazy o činnostech vedoucích ke zlepšování, ale zaznamenal názory na potřebu provedení změn (z hlediska naplnění fáze Act lze přidělit body v rozsahu 0 – 10 bodů) a přidělil 5 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Act cyklu PDCA v daném rozsahu)*
- *Součet bodových hodnot přidělených pro jednotlivé fáze cyklu PDCA je: 62 bodů (fáze Plan) + 55 bodů (fáze Do) + 31 bodů (fáze Check) + 5 bodů (fáze Act) = 153 bodů (viz tabulka pro bodování).*
- ***Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného příkladu a), subkritéria 1.1. je tedy 153 : 4 = 38 bodů***

### Ukázka bodového hodnocení na panelu hodnocení pro kritéria předpokladů s jemným rozlišením:

Subkritérium 1.1. Důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot  
Příklad 1.1.1. Formulování a rozvíjení poslání a vize organizace

	<b>Stupnice</b>	<b>0 – 10</b>	<b>11 – 30</b>	<b>31 – 50</b>	<b>51 – 70</b>	<b>71 – 90</b>	<b>91 – 100</b>	
<b>FÁZE, úroveň</b>	<b>Důkazy</b>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN (plánuj)</b>	Plánování vychází z potřeb a představ zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace. <i>Počet bodů</i>			62			62	
<b>DO (realizuj)</b>	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>						55	
<b>CHECK (pře-zkoumej)</b>	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. <i>Počet bodů</i>						31	
<b>ACT (konej)</b>	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>	5						
							<b>Celkem na 400</b>	<b>153</b>
							<b>POČET BODŮ na 100</b>	<b>38</b>





**KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:**

- 1) Vyhodnoňte důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a na základě konstatovaných skutečností přiřadíte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků pro hodnocení s jemným rozlišením
- 2) Vyhodnoňte důkazy o splnění stanovených cílů v daném roce a následně přiřadíte body dle panelu hodnocení kritérií výsledků s jemným rozlišením
- 3) Sečtete obě bodové hodnoty a vypočtete průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu

**UKÁZKA:**

*Subkritérium 6.1. Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů*  
*Příklad 6.1.4 Výsledky spokojenosti týkající se služeb/produktů (např. kvalita, spolehlivost, dostupnost služby/produktu, kvalita a dostupnost informací poskytovaných zákazníkům/občanům)*

- hodnotící tým při hodnocení výsledků měření spokojenosti klientů konstatoval mírný pokrok v hodnocení kvality poskytovaných služeb a v hodnocení kvality a dostupnosti informací poskytovaných klientům a nevýrazný trend v hodnocení spolehlivosti a dostupnosti služeb organizace
- na základě těchto skutečností přiřadil 35 bodů pro úroveň hodnocení vývoje trendů (v rámci hodnocené úrovně bylo možno přiřadit body v rozsahu 31 – 50 bodů, počet bodů by měl vyjadřovat míru naplnění hodnocené úrovně vykazování trendů)
- hodnotící tým konstatoval splnění jednoho stanoveného cíle, přiřadil proto 25 bodů pro tuto úroveň hodnocení (v rámci hodnocené úrovně bylo možno přiřadit body v rozsahu 11 – 30 bodů, konkrétní počet bodů by měl vyjadřovat míru splnění stanovených cílů)
- Součet bodů přidělených pro úroveň vykazování trendů a pro úroveň splnění stanovených cílů je: 35 bodů (trendy) + 25 bodů (cíle) = 60 bodů.
- **Dosažený průměr bodového hodnocení uvedeného příkladu d), subkritéria 6.1. je tedy  $60 : 2 = 30$  bodů (viz tabulka pro bodování).**

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b>	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů			35			
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů		25				
<b>Celkem na 200</b>						<b>60</b>
<b>Počet bodů na 100</b>						<b>30</b>

### Varianta IIB = bodové hodnocení s jemným rozlišením po subkritériích

a) KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ se seskupováním do bloků:

- 1) Pro hodnocení subkritéria proveďte syntézu důkazů vzniklých z jednotlivých dílčích sebehodnocení (z hodnocení jednotlivých členů CAF týmu) a zpracujte je do několika „bloků“, na kterých se musí shodnout celý CAF tým.
- 2) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného „bloku“, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 3) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan
- 4) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného „bloku“, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 5) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do
- 6) U předmětného bloku postupujte stejně u fází Check a Act
- 7) Obdobně vyhodnoťte důkazy o míře naplnění jednotlivých fází cyklu PDCA u ostatních vytvořených „bloků“
- 8) Sečtěte bodové hodnoty přidělené pro jednotlivé „bloky“ za každou fázi cyklu PDCA a vydělte počtem hodnocených bloků. Tak získáte průměrný počet bodů jednotlivých fází cyklu PDCA.
- 9) Pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu sečtěte průměry bodů jednotlivých fází cyklu PDCA a vydělte 4.



**UKÁZKA:**

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

- Hodnotící tým provedl zpracování důkazů vzniklých z jednotlivých dílčích hodnocení členů CAF týmu např. do tří bloků označených **I, II a III**
- Hodnotící tým konstatoval, že u organizace existují přesvědčivé důkazy o plánování činností (fáze Plan) zahrnutých do bloku **I** a přidělil 58 bodů, velmi přesvědčivé důkazy o realizaci činností (fáze Do) zahrnutých do bloku **I** a přidělil 75 bodů, několik důkazů o monitorování a přezkoumávání činností (fáze Check) zahrnutých do bloku **I** a přidělil 40 bodů a některé nepřesvědčivé důkazy o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u činností zahrnutých do bloku **I** a přidělil 25 bodů
- Hodnotící tým konstatoval, že u organizace neexistují důkazy o plánování činností (fáze Plan) zahrnutých do bloku **II** a nepřidělil žádný bod, konstatoval ale, že existuje několik důkazů o realizaci činností (fáze D-Do) zahrnutých do bloku **II** a přidělil 40 bodů, že existují některé nepřesvědčivé důkazy o monitorování a přezkoumávání činností (fáze Check) zahrnutých do bloku **II** a přidělil 30 bodů a že existují některé představy o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u činností zahrnutých do bloku **II** a přidělil 5 bodů
- Hodnotící tým konstatoval, že u organizace existují přesvědčivé důkazy o plánování činností (fáze Plan) zahrnutých do bloku **III** a přidělil 65 bodů, několik důkazů o realizaci činností (fáze Do) zahrnutých do bloku **III** a přidělil 45 bodů, dále konstatoval, že existují některé představy o monitorování a přezkoumávání činností (fáze Check) zahrnutých do bloku **III** a přidělil 10 bodů a že neexistují důkazy o existenci kroků k nápravě a zlepšování (fáze Act) u činností zahrnutých do bloku **III** a nepřidělil žádný bod
- Výpočet průměrného počtu bodů pro jednotlivé fáze cyklu PDCA byl proveden následovně:

**Fáze Plan:** 58 bodů (blok I) + 0 bodů (blok II) + 65 bodů (blok III) = 123 bodů  
děleno 3 ⇒ průměrný počet bodů fáze P = **41 bodů**

**Fáze Do:** 75 bodů (blok I) + 40 bodů (blok II) + 45 bodů (blok III) = 160 bodů  
děleno 3 ⇒ průměrný počet bodů fáze D = **53 bodů**

**Fáze Check:** 40 bodů (blok I) + 30 bodů (blok II) + 10 bodů (blok III) = 80 bodů  
děleno 3 ⇒ průměrný počet bodů fáze C = **27 bodů**

**Fáze Act:** 25 bodů (blok I) + 5 bodů (blok II) + 0 bodů (blok III) = 30 bodů  
děleno 3 ⇒ průměrný počet bodů fáze A = **10 bodů**

Součet bodových hodnot přidělených pro jednotlivé fáze cyklu PDCA je:

41 bodů (fáze Plan) + 53 bodů (fáze Do) + 27 bodů (fáze Check) + 10 bodů (fáze Act) = 131 bodů.

**Dosažený průměr bodového hodnocení subkritéria 1.1. je tedy 131 : 4 = 33 bodů**  
(viz tabulka pro bodování).

Ukázka bodového hodnocení na panelu hodnocení pro kritéria předpokladů s jemným rozlišením se seskupováním „do bloků“:

Subkritérium 1.1. Důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
		Důkazy	Důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>PLAN</b> (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a předstáv zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace.	II			I III			
	<i>Počet bodů</i>	0			58 65		41	
<b>DO</b> (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.			II III		I		
	<i>Počet bodů</i>			40 45		75	53	
<b>CHECK</b> (pře- zkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány.	III	II	I				
	<i>Počet bodů</i>	10	30	40			27	
<b>ACT</b> (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.	II III	I					
	<i>Počet bodů</i>	5 0	25				10	
<b>Celkem na 400</b>							<b>131</b>	
<b>POČET BODŮ na 100</b>							<b>33</b>	

## b) KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ bez seskupování do bloků:

- 1) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Plan cyklu PDCA.
- 2) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Plan
- 3) Vyhodnoťte důkazy u provedeného sebehodnocení daného subkritéria, které vypovídají o míře naplnění fáze Do cyklu PDCA.
- 4) Dle panelu hodnocení kritérií předpokladů pro hodnocení s jemným rozlišením přiřadíte body v rozsahu úrovně naplnění fáze Do
- 5) Postupujte stejně u fází Check a Act
- 6) Sečtěte bodové hodnoty přidělené pro jednotlivé fáze cyklu PDCA a vypočtete průměr pro stanovení bodového hodnocení daného příkladu

### UKÁZKA:

*Subkritérium 1.1. Zvažte důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot*

- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace existují přesvědčivé důkazy o plánování činností uvedeného subkritéria u většiny oblastí působnosti organizace (z hlediska naplnění fáze Plan lze přiřadit body v rozsahu 51 – 70 bodů) a přiřadil 60 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Plan cyklu PDCA v daném rozsahu).*
- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace existuje několik důkazů o realizaci činností uvedeného subkritéria u většiny oblastí působnosti organizace (z hlediska naplnění fáze Do lze přiřadit body v rozsahu 31 – 50 bodů) a přiřadil 50 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Do cyklu PDCA v daném rozsahu).*
- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace existuje několik důkazů o přezkoumávání a vyhodnocování realizace a dopadů činností uvedeného subkritéria u relevantních oblastí působnosti organizace (z hlediska naplnění fáze Check lze přiřadit body v rozsahu 31 – 50 bodů) a přiřadil 33 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Check cyklu PDCA v daném rozsahu).*
- *hodnotící tým konstatoval, že u organizace existují některé nepřesvědčivé důkazy o činnostech vedoucích k provádění změn a ke zlepšování (z hlediska naplnění fáze Act lze přiřadit body v rozsahu 11 – 30 bodů) a přiřadil 15 bodů (konkrétní počet bodů vyjadřuje úroveň naplnění fáze Act cyklu PDCA v daném rozsahu)*
- *Součet bodových hodnot přidělených pro jednotlivé fáze cyklu PDCA je: 60 bodů (fáze Plan) + 50 bodů (fáze Do) + 33 bodů (fáze Check) + 15 bodů (fáze Act) = celkem 158 bodů.*

***Dosažený průměr bodového hodnocení subkritéria 1.1. je tedy  $158 : 4 = 53$  bodů (viz tabulka pro bodování).***

## Ukázka bodového hodnocení na panelu hodnocení pro kritéria předpokladů s jemným rozlišením bez seskupování „do bloků“:

Subkritérium 1.1. Důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot

FÁZE, úroveň	Stupnice	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100	
		Důkazy	Důkazy	Důkazy	Důkazy	Důkazy	Důkazy	
<b>PLAN</b> (plánuj)	Plánování vychází z potřeb a předstáv zainteresovaných stran. Provádí se pravidelně v příslušných útvech organizace. <i>Počet bodů</i>	Žádné důkazy nebo pouze některé představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí	Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
<b>DO</b> (realizuj)	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědností a pravidelně je rozšiřována do příslušných útvarů organizace. <i>Počet bodů</i>			60	60		60	
<b>CHECK</b> (pře- zkoumej)	Definované procesy jsou v příslušných útvech organizace pravidelně monitorovány pomocí příslušných ukazatelů a přezkoumávány. <i>Počet bodů</i>			50			50	
<b>ACT</b> (konej)	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování. <i>Počet bodů</i>			33			33	
			15				15	
		<b>Celkem na 400</b>					<b>158</b>	
		<b>POČET BODŮ na 100</b>					<b>53</b>	

**KRITÉRIA VÝSLEDKŮ:**





- 1) Vyhodnoťte v rámci subkritéria důkazy o vývoji trendů výsledků organizace během posledních 3 let a na základě konstatovaných skutečností přiřďte body dle panelu hodnocení výsledků pro hodnocení s jemným rozlišením
- 2) Vyhodnoťte v rámci subkritéria důkazy o splnění stanovených cílů v hodnoceném roce a na základě konstatovaných skutečností přiřďte body dle panelu hodnocení výsledků s jemným rozlišením.
- 3) Sečtěte obě bodové hodnoty a vypočítejte průměr pro stanovení bodového hodnocení daného subkritéria

**UKÁZKA:**

*Subkritérium 6.1. Doložte, jakých výsledků organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků/občanů, pokud jde o výsledky měření spokojenosti zákazníků/občanů*

- hodnotící tým konstatoval mírný pokrok i rostoucí trendy v ukazatelích týkajících se image organizace, rostoucí trendy a v jednom případě značný pokrok v ukazatelích týkajících se služeb organizace a dále konstatoval, že nelze prokázat měření ukazatelů vypovídajících o zapojení a participaci klientů do činnosti organizace
- na základě konstatovaných skutečností hodnotící tým přiřdil pro úroveň vykazování trendů 60 bodů (z možného rozsahu 51 – 70 bodů) s ohledem na převažující vykazování rostoucích trendů
- hodnotící tým však konstatoval splnění pouze některých stanovených cílů
- na základě provedeného zhodnocení splnění stanovených cílů přiřdil hodnotící tým pro tuto úroveň hodnocení 36 bodů
- Součet bodových hodnot přiřazených pro úroveň vykazování trendů a pro úroveň splnění stanovených cílů je: 60 bodů (trendy) + 36 bodů (cíle) = 96 bodů.

**Dosažený průměr bodového hodnocení subkritéria 6.1 je tedy  $96 : 2 = 48$  bodů (viz tabulka pro bodování).**

Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
<b>TRENDY</b>	Žádné měření	Negativní trend 	Stabilní trend nebo mírný pokrok 	Rostoucí trend 	Značný pokrok 	Pozitivní srovnání všech výsledků s příslušnými organizacemi
Počet bodů				<b>60</b>		
<b>CÍLE</b>	Žádné nebo pouze nepodložené informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik stanovených cílů	Splněna většina stanovených cílů	Splněny všechny stanovené cíle	Všechny cíle splněny a porovnávány s jinými organizacemi
Počet bodů			<b>36</b>			
<b>Celkem na 200</b>						<b>96</b>
<b>Počet bodů na 100</b>						<b>48</b>

## PŘÍLOHA č. 3

**Sebehodnotící zpráva s „klasickým“ bodováním**





1. Charakteristika organizace
2. Popis postupu sebehodnocení
3. Zpracování jednotlivých příkladů/subkritérií například dle následující tabulky

I.1. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot			
Fáze cyklu PDCA	Popis	Důkazy	Plné rozšíření (ano/ne)
Plan		:	
Do		:	
Check		:	
Act		:	
			Body: <input type="text"/>

**Plné rozšíření** znamená, že daná skutečnost je zavedena v celém rozsahu a plošně v rámci celé organizace. V případě, že „ano“ (v rámci daného stupně cyklu PDCA), může organizace přistoupit k bodovému hodnocení dané skutečnosti v rámci následné fáze PDCA cyklu (být popisy činností mohou být uvedeny v rámci celého cyklu PDCA).

#### 4. Bodové hodnocení za využití panelů hodnocení kritérií předpokladů a výsledků

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

KRITÉRIA VÝSLEDKŮ	Počet bodů
Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 - 10
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle. 	11 - 30
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle. 	31 - 50
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů. 	51 - 70
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle. 	71 - 90
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 - 100

**5. Definování silných stránek a příležitostí pro zlepšování** za využití například následující tabulky (nebo tabulky pro SWOT analýzu)

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

**PŘÍLOHA č. 4****Zpracování sebehodnotící zprávy s bodováním s jemným rozlišením**





1. Charakteristika organizace
2. Popis postupu sebehodnocení
3. Zpracování jednotlivých příkladů/subkritérií například dle následující tabulky

1.1. Nasměrování organizace vypracováním jejího poslání, vize a hodnot			
Fáze cyklu PDCA	Popis	Důkazy	Plné rozšíření (ano/ne)
Plan		:	
Do		:	
Check		:	
Act		:	
			Body: <input type="text"/>



## 4. Bodové hodnocení za využití panelů hodnocení kritérií předpokladů a výsledků

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

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

5. Definování silných stránek a příležitostí pro zlepšování za využití například následující tabulky (nebo tabulky pro SWOT analýzu)

Silné stránky	Příležitosti pro zlepšování
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>



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

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

## PŘÍLOHA č. 6

## Vzor formuláře pro plán zlepšování

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

## PŘÍLOHA č. 7

### Paretův diagram

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

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

### Sestavení diagramu

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

## Příklad Paretova diagramu (imaginární organizace - úřad)

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

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

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

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

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

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

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





## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Evropský institut veřejné správy

**The Common Assessment Framework (CAF) – CAF 2006**

Maastricht, 2006

Kolektiv autorů

**Společný hodnoticí rámec – CAF 2006, NPJ č. 68**

Praha 2007

Vratislav Horálek

**Jednoduché nástroje řízení jakosti I.**

NPJ č. 13, Praha 2004

Alena Plášková

**Jednoduché nástroje řízení jakosti II.**

NPJ č. 14, Praha 2004



**PŘEHLED DOSUD VYDANÝCH TITULŮ  
V RÁMCI PUBLIKAČNÍ ŘADY NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY**

- 1 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení**  
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"  
poř. č. NIS-PJ: 17
- 2 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – Druhé, aktualizované vydání**  
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"  
poř. č. NIS-PJ: 29
- 3 Společný hodnoticí rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – případové studie**  
autor: Ing. Vladimír Votápek  
poř. č. NIS-PJ: 30
- 4 ISO/IWA 1:2001, Systém managementu kvality – Směrnice pro proces zlepšování služeb zdravotnických organizací.**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 37
- 5 ISO/IWA 2:2003, Systém managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001: 2000 ve vzdělávání**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 41
- 6 Jak určovat excelenci – dotazník pro sebehodnocení firmy**  
autor: EFQM ve spolupráci s NIS-PJ  
poř. č. NIS-PJ: 40
- 7 Rukověť pracovníka pro posuzování shody výrobků**  
autor: Asociace akreditovaných a autorizovaných organizací  
poř. č. NIS-PJ: 19
- 8 Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků**  
autoři: Jaroslav Nenadál, Růžena Petříková, Milan Hutýra, Petra Halfarová  
poř. č. NIS-PJ: 21
- 9 Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti**  
autoři: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 20
- 10 Jakost – potřeba moderního člověka**  
autor: Zdeněk Janeček  
poř. č. NIS-PJ: 23
- 11 Systémy managementu jakosti**  
autor: Jiří Příbek  
poř. č. NIS-PJ: 24

- 12 Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti**  
autor: Marie Šebestová  
poř. č. NIS-PJ: 25
- 13 Jednoduché nástroje řízení jakosti I**  
autor: Vratislav Horálek  
poř. č. NIS-PJ: 26
- 14 Jednoduché nástroje řízení jakosti II**  
autor: Alena Plášková  
poř. č. NIS-PJ: 27
- 15 Informace a využití výpočetní techniky v systémech managementu jakosti**  
autor: Otakar Král a kolektiv  
poř. č. NIS-PJ: 28
- 16 Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – Od teorie k praxi**  
autor: GfK Praha a Incoma Consult – kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 22
- 17 ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání**  
autoři: Otakar Hrudka, Jiří Zajíc  
poř. č. NIS-PJ: 42
- 18 Integrovaná a kooperační směry v malém a středním podnikání (oblast cestovního ruchu)**  
autor: MagConsulting, s.r.o.  
poř. č. NIS-PJ: 43
- 19 Společný hodnotící rámec (Model CAF) – Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení – Třetí, aktualizované vydání**  
autoři: členové pracovní skupiny "Innovative Public Services Group"  
poř. č. NIS-PJ: 44
- 20 Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001, Systémy managementu jakosti – Jak vytvořit systém managementu jakosti, Příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích**  
autoři: Jiří Zajíc, Jiří Veselý  
poř. č. NIS-PJ: 45
- 21 Komentář k dokumentu ISO FDIS 10019:2004 (E), Systémy managementu jakosti – Směrnice pro výběr poradců v systému managementu jakosti a pro využívání jejich služeb**  
autor: Pavel Ryšánek  
poř. č. NIS-PJ: 46
- 22 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samo-správné úřady**  
autor: Milan Půček  
poř. č. NIS-PJ: 47

- 23 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro ústřední správní úřady**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 48
- 24 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro dozorové orgány**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 49
- 25 Komentované vydání ISO/FDIS 22000:2005 Systémy managementu bezpečnosti potravin – požadavky na organizaci v potravinovém řetězci**  
autoři: Dobromila Rolková, Marta Mikulášková, Michal Voldřich, Miroslav Šuška  
poř. č. NIS-PJ: 50
- 26 Dokumentace integrovaného systému managementu**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 51
- 27 Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 52
- 28 Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 53
- 29 Manažerské standardy ve veřejné správě**  
autor: František Krontorád  
poř. č. NIS-PJ: 55
- 30 Národní cena ČR za jakost – Statut pro podnikatelský a veřejný sektor**  
poř. č. NIS-PJ: 56
- 31 Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters)**  
autoři: Romana Vítková, Vladimír Volko, Alan Vápeníček  
poř. č. NIS-PJ: 57
- 32 ISO/IWA 1:2001, Systémy managementu kvality – Směrnice pro proces zlepšování služeb ve zdravotnických organizacích**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 59
- 33 Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách – část I.**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 60
- 35 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 v samo-správě**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ: 62

- 36 Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru**  
autor: Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček  
poř. č. NIS-PJ: 63
- 37 Efektivnost certifikovaných systémů**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 64
- 38 Rukověť pro posuzování shody stavebních výrobků**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 66
- 39 Aplikační příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro školy**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 67
- 40 Společný hodnoticí rámec – CAF 2006**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ: 68
- 41 Statut Národní ceny ČR za jakost pro podnikatelský i veřejný sektor**  
poř. č. NIS-PJ 69
- 42 IWA 2:2007 Systém managementu kvality – Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání**  
autor: Český normalizační institut  
poř. č. NIS-PJ 71
- 43 Společenská odpovědnost organizací (CSR) – Aplikace a hodnocení**  
autor: kolektiv autorů  
poř. č. NIS-PJ 72
- 44 Národní cena kvality ČR – Statuty podnikatelský a veřejný sektor**  
poř. č. NIS-PK 74
- 45 Národní cena kvality ČR – Model START**  
autor: Pavel Ryšánek  
poř. č. NIS-PK 76
- 46 Národní cena kvality ČR – Model START PLUS**  
autor: Vladimír Braun  
poř. č. NIS-PK 77



NEPRODEJNÁ PUBLIKACE

### **Společný hodnoticí rámec – CAF CZ 2009**

Vydalo a distribuuje Národní informační středisko podpory kvality,  
Novotného lávka 5, Praha 1,  
tel.: 221 082 636, [www.npj.cz](http://www.npj.cz),  
jako svou 78. publikaci.

Náklad: 500 výtisků

Počet stran: 112

Vydání první, prosinec 2009

Vazba brožovaná

Grafický návrh obálky: KG ateliér

Tisk: TISKAP s.r.o.

© Národní informační středisko podpory kvality

**ISBN 978-80-02-02201-5**