



COMMON ASSESSMENT
FRAMEWORK

CS



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Zpracováno v rámci projektu „Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020“, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125.

Projekt je spolufinancován z prostředků Evropské unie, Evropského sociálního fondu.

Vydalo Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy v roce 2020.

OBSAH

PŘEDMLUVA.....	4
KAPITOLA I: ÚVOD.....	6
KAPITOLA II: CO HODNOTIT – HODNOTICÍ RÁMEC.....	16
KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ.....	18
KRITÉRIUM 1: VEDENÍ.....	18
KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	27
KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI.....	34
KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE.....	41
KRITÉRIUM 5: PROCESY.....	48
VÝSLEDKOVÁ KRITÉRIA.....	54
KRITÉRIUM 6: OBČANÉ/ ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY.....	54
KRITÉRIUM 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY.....	59
KRITÉRIUM 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY.....	62
KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI.....	65
KAPITOLA III: JAK HODNOTIT – BODOVÉ HODNOCENÍ.....	68
KAPITOLA IV: POSTUP ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE PODLE MODELU CAF.....	84
KAPITOLA V: CAF – EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA.....	101
SLOVNÍK.....	103
PŘÍLOHA: POROVNÁNÍ STRUKTURY MODELU CAF 2013 A CAF 2020.....	138

PŘEDMLUVA

Evropská síť veřejné správy (EUPAN) je neformální síť spolupráce generálních ředitelů odpovědných za veřejnou správu v členských zemích Evropské unie, do jejíž činnosti se zapojují i zástupci Evropské komise a dalších zainteresovaných států. Síť spolupracuje zejména v oblasti zvyšování kvality veřejných služeb a veřejné správy v Evropě.

Význam EUPANu je v jeho zaměření na budoucnost a sdílení znalostí v rámci výzev, kterým veřejná správa čelí na národní i evropské úrovni. Společný hodnoticí rámec (CAF) je nejviditelnějším produktem této sítě, s jasným dopadem na to, jak hodnotíme a zlepšujeme kvalitu veřejné správy v Evropě. Využití modelu se rozšiřuje i mimo Evropu, což jeho dopad ještě zvyšuje. V roce 2019 bylo v Evropě i v mimoevropských státech kolem 4 100 registrovaných uživatelů CAF.

CAF 2020 představuje pátou verzi modelu. Revize vychází z osvědčeného modelu CAF, který byl uveden v roce 2000. CAF je prvním evropským nástrojem řízení kvality vyvinutým na míru pro veřejný sektor. Jedná se o obecný, pochopitelný, dostupný a snadno využitelný model pro všechny organizace veřejného sektoru. Zabývá se všemi aspekty výjimečnosti organizací, které směřuje k neustálému zlepšování. Model CAF prošel revizí za účelem lepší odezvy na vývoj veřejné správy a společnosti jako celku. Aktualizace CAF 2020 se týká digitalizace, agilnosti, udržitelnosti a rozmanitosti.

Tato nová verze je výsledkem intenzivní spolupráce národních korespondentů CAF členských zemí Evropské unie. Vlastní revize metodiky CAF byla úkolem užší skupiny. Děkujeme zejména Rakousku, Belgii, Finsku, Itálii, Polsku a Portugalsku a Evropskému informačnímu centru CAF při Evropském institutu veřejné správy (EIPA) za jejich podporu. Proces revize byl významně podpořen ze strany předsednictví EU Estonska, Bulharska a Rumunska.

Kvalita veřejné správy a jejích služeb je v konečném důsledku hodnocena podle svého dopadu na kvalitu života lidí. Účelem modelu CAF je směřovat organizace veřejného sektoru k dosažení nejlepších možných výsledků.

Kolem modelu CAF existuje aktivní komunita. Zatímco úkolem Sítě národních korespondentů CAF je udržovat model silný a aktuální, široká síť uživatelů je

ta, která dosahuje konkrétních přínosů plynoucích z jeho používání. Jejich odborné znalosti jsou sdíleny v rámci Evropského informačního centra CAF a při dalších příležitostech, kdy se uživatelé CAF setkávají. Tisíce organizací přijaly model CAF a prokázaly, že funguje; stovky lidí se zúčastnily tematicky zaměřených evropských akcí. Revize modelu CAF 2020 je vřelou pozvánkou pro každou organizaci, která má zájem připojit se k CAF komunitě!

Sekretariát Evropské sítě veřejné správy, listopad 2019
(Chorvatsko, Finsko, Německo, Rumunsko, Evropská komise)

KAPITOLA 1: ÚVOD

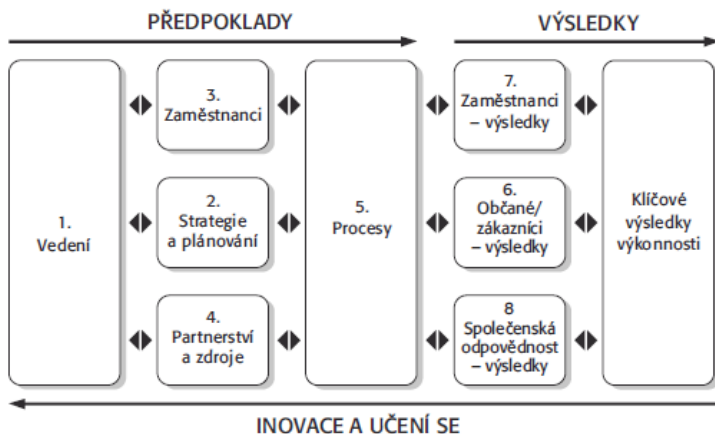
OBSAH MODELU CAF

Definice

Společný hodnoticí rámec (CAF) je model komplexního řízení kvality (TQM) založený na sebehodnocení, vyvinutý veřejným sektorem pro veřejný sektor. CAF je bezplatný a veřejně dostupný, aby napomohl organizacím veřejné správy zlepšovat jejich výkonnost. Byl navržen k využití ve všech oblastech veřejného sektoru a je aplikovatelný na národní/ federální, regionální i lokální úrovni. Ačkoliv byl CAF vyvinut v evropském kontextu, mohou jej využít všechny organizace veřejného sektoru na celém světě.

CAF náleží do rodiny modelů Total Quality Managementu (TQM) a původně byl inspirován Modelem excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM®). Jedná se o model řízení výkonnosti, sloužící jako „kompas“, který pomáhá manažerům nalézt cestu k excelenci. Jeho grafické zobrazení vysvětluje vztah příčiny a následků mezi předpoklady organizace a výsledky výkonnosti.

CAF je založen na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/ zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci současně z různých úhlů. Jde o holistický přístup k analýze výkonnosti organizace.



Struktura členěná do 9 oblastí určuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze organizace. Kritéria 1 až 5 (kritéria předpokladů) se zabývají manažerskými praktikami organizace. Ty určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahovala požadovaných výsledků. V kritériích 6 až 9 se hodnotí výsledky dosahované v oblasti občanů/ zákazníků, zaměstnanců, společenské odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti prostřednictvím měření vnímání a měření dosahované výkonnosti. Každé kritérium je dále členěno na subkritéria. Těch je 28 a představují hlavní otázky, na které je třeba odpovědět při hodnocení organizace. Subkritéria jsou dále ilustrována příklady, které podrobněji vysvětlují jejich obsah a naznačují, kterým oblastem je třeba věnovat pozornost při hodnocení, jak organizace naplňuje požadavky subkritérií.

Tyto příklady reprezentují dobrou praxi z celé Evropy. Ne všechny jsou relevantní pro každou organizaci, ale mnohé z nich lze při sebehodnocení využít. Integrovaní závěrů z hodnocení předpokladů a výsledků do vlastního řízení organizace pak vytváří trvalý cyklus inovací a učení se, který provází organizaci na její cestě k excelenci.

Bez modifikace struktury modelu, ale pouze přizpůsobením příkladů a jazyka byly definovány sektorové verze modelu s cílem usnadnit každé organizaci jeho zavádění a dosáhnout jím vyšší efektivity. Evropská verze CAF pro vzdělávací organizace existuje od roku 2013 a na národní úrovni byly vyvinuty i verze pro další sektory (např. pro justici, univerzity, municipality).

ÚČEL A PŘÍNOSY

Cílem CAF je stát se katalyzátorem celkového procesu zlepšování v rámci organizace. Cílem jsou lepší služby pro občany, protože implementace CAF napomáhá zvyšovat kvalitu služeb pro zákazníky a tudíž i zvyšovat spokojenost občanů.

Podporuje veřejnou správu v:

- 1) budování kultury excelence,
- 2) postupném zavádění logiky PDCA (plánuj, dělej, kontroluj, zaved'),
- 3) provádění sebehodnocení za účelem realizace komplexního přezkoumání organizace,
- 4) vypracování analýzy poukazující na silné stránky a oblasti ke zlepšování, které pomohou definovat činnosti zlepšování.

Vedle toho byly uživateli CAF oceněny následující přínosy:

- Ušitý na míru pro veřejný sektor: jedná se o evropský model řízení kvality vyvinutý veřejnou správou pro veřejnou správu.
- Společný jazyk: dovoluje zaměstnancům i manažerům společně diskutovat o otázkách týkajících se organizace konstruktivním způsobem. Podporuje dialog a benchlearning v rámci veřejné správy.
- Zapojení zaměstnanců: proces sebehodnocení je základem pro systematické zapojování zaměstnanců do zlepšování organizace.
- Zlepšování založené na důkazech: povzbuzuje organizace veřejného sektoru ke sběru a efektivnímu používání informací a dat.
- Žádné externí náklady: CAF je dostupný zdarma, je podporován Evropským informačním centrem CAF a sítí národních korespondentů CAF.
- Dostupná externí zpětná vazba: v roce 2009 byly sítí CAF pro aktéry Externí zpětné vazby definovány společné postupy, podle nichž formulují svá doporučení pro další rozvoj organizace a uznávají ji jako efektivního uživatele CAF.

Kromě toho evropský model CAF 2020 zahrnuje zkušenosti a výsledky následujících iniciativ:

- Toolbox – Quality of Public Administration, European Commission, 2018
- Embracing Innovation in Governments Global Trends, OECD 2018
- OECD Declaration on Public Sector Innovation, 2019
- The Principles of Public Administration, SIGMA OECD, 2019
- EPSA – European Public Sector Award, EIPA
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OECD´

PRINCIPY EXCELENCE

Jako nástroj TQM je CAF v souladu se základními koncepcemi excelence, původně definovanými EFQM, a převádí tyto koncepty do veřejného sektoru s cílem zlepšit výkonnost jeho organizací. Implementace těchto koncepcí tvoří rozdíl mezi tradiční byrokratickou organizací a organizací orientovanou směrem na kulturu kvality výkonnosti.



Podstatou modelu CAF je sebehodnocení organizace jakožto výchozí bod pro komplexní proces zlepšování. Ačkoliv je CAF primárně zaměřen na hodnocení výkonnosti a řízení zlepšování, hlavním cílem je přispívat k dobré správě. Řádná správa věcí veřejných začíná sdílenými principy/ hodnotami, které je třeba brát v úvahu během hodnocení. Definice a terminologie hodnot je v různých správách odlišná, přestože existují opakující se témata, běžný společný evropský kontext je pro uživatele CAF významnou referencí, protože bere v úvahu společné hodnoty a principy veřejného sektoru.

Princip 1: Orientace na výsledky

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

Princip 2: Zaměření se na občana/ zákazníka

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

Princip 3: Řízení dle jasných/ stálých cílů

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

Princip 4: Řízení procesů a faktů

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

Princip 5: Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení

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

Princip 6: Neustálé učení se, inovace a zlepšování

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

Princip 7: Rozvoj partnerství

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

Princip 8: Společenská odpovědnost

Organizace veřejného sektoru musí být společensky odpovědné, respektovat ekologickou udržitelnost a pokoušet se plnit očekávání a požadavky místní i globální komunity.

Tyto principy excelence jsou začleněny do struktury modelu CAF, to znamená, že soustavné zlepšování v jeho devíti kritériích organizaci postupně dovede organizaci na vysokou úroveň vyspělosti. Každý princip lze hodnotit ve čtyřech úrovních vyspělosti a organizace tak získají představu o svém postupu k excelenci.

CO JE NOVÉHO VE VERZI CAF 2020?

Vzhledem k ověřené efektivitě zůstal rámec pro sebehodnocení i nadále založen na 8 principech excelence. CAF je stále tvořen 9 kritérii a 28 subkritérii, ale některá ze subkritérií byla přeformulována z důvodu lepšího pochopení.

Pro uživatele předchozí verze CAF nebude příliš obtížné se v nové verzi orientovat, protože jde jen o mírnou aktualizaci. CAF 2020 zdůrazňuje zaměření na digitalizaci, věnuje pozornost agilnosti, udržitelnosti a rozmanitosti, propojuje provozní a strategickou úroveň a podporuje tak implementaci reforem.

Hlavní změny jsou představeny v úrovni příkladů, které byly revidovány, byly u nich zkráceny popisy a došlo k redukci jejich počtu. V návaznosti na tyto změny byl zaktualizován slovník. Příloha obsahuje srovnávací tabulku verzí CAF 2013 a CAF 2020.

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

JAK IMPLEMENTOVAT MODEL CAF

Proces sebehodnocení a zlepšování

Implementace CAF probíhá ve 3 fázích.

Fáze 1: Zahájení práce s modelem CAF

Rozhodnutí o implementaci CAF je počátečním signálem pro komplexní zlepšování a proces změny organizace. To je třeba zvážit od začátku a vyžaduje jasné nastavení odpovědností, závazek a rozhodnutí vedení o přijetí modelu CAF a zapojení zaměstnanců.

Fáze 2: Sebehodnocení

Společné hodnocení organizace ze strany zaměstnanců a vedení je prováděno na základě kritérií za účelem identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování. Hlavním výsledkem této fáze je kromě vlastního hodnocení přehled námětů na zlepšení pro další rozvoj organizace. Očekávaným výstupem je sebehodnotící zpráva.

Fáze 3: Plán zlepšování

Na základě námětů zlepšení zachycených ve fázi 2 je vypracován plán zlepšování, který specifikuje implementaci námětů na zlepšení. V této fázi dojde k prioritizaci jednotlivých opatření, vytvoření časového plánu a stanovení odpovědností, včetně přidělení nezbytných zdrojů.

Plán zlepšování má být implementován v průběhu 2 let. Následně má proběhnout další proces sebehodnocení dle modelu CAF. Tento cyklus zajistí proces neustálého zlepšování organizace.

Celý proces je podpořen instrukcemi rozloženými do 10 kroků plánu implementace.

PROCEDURA CAF – EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Procedura CAF – externí zpětná vazba umožňuje organizacím, které aplikovaly model CAF, vidět výsledky svého úsilí, které poskytuje zpětná vazba, jejímž cílem je dále podpořit uživatele CAF na jejich cestě ke kvalitě. V období mezi 6 až 12 měsíci po schválení sebehodnotící zprávy má organizace možnost projít tímto procesem a obdržet evropskou značku „Efektivní uživatel CAF“. V případě, že experti externího hodnocení CAF udělí pozitivní hodnocení, značka potvrzuje, že CAF byl v organizaci implementován efektivním způsobem a organizace zahájila cestu ukotvení principů excelence do kultury organizace.

Udělování značky „Efektivní uživatel CAF“ zajišťují jednotlivé členské státy. Organizace, které mají zájem o získání této značky, by se měly o existenci této možnosti dopředu informovat.

JAK ZÍSKAT PODPORU PŘI POUŽÍVÁNÍ CAF 2020

Na základě rozhodnutí generálních ředitelů odpovědných za veřejnou správu v členských zemích EU byla v roce 2001 založena síť národních korespondentů CAF. Pro její podporu vzniklo při Evropském institutu pro veřejnou správu (EIPA) i Evropské informační centrum CAF (CAF RC). Tato síť je zodpovědná za rozvoj a následné přezkoumávání modelu CAF na evropské úrovni. Členové sítě pravidelně diskutují o nových nástrojích a strategiích podporujících implementaci modelu CAF. Síť také organizuje tzv. „CAF User Event“ (konference uživatelů modelu CAF), na kterých se národní experti a uživatelé setkávají, diskutují dobré praxe a vyměňují si zkušenosti.

Národní korespondenti pak vytvářejí vhodné iniciativy podněcující a podporující používání modelu CAF ve svých zemích. Tyto činnosti mají nejrůznější charakter – od vytváření národních informačních středisek po specializované webové stránky, nebo konference kvality. Běžně jsou realizovány společné projekty CAF, často v souvislosti s využitím evropských fondů, které zahrnují 2 nebo více evropských nebo kandidátských zemí (zejména program pro technickou pomoc) a také země z dalších kontinentů.

Evropské informační centrum CAF je součástí Evropského institutu veřejné správy (EIPA) v Maastrichtu (Nizozemí) a je odpovědné za podporu implementace CAF v Evropě. Jeho hlavním úkolem je tvorba odborného obsahu, koordinace jednání sítě národních korespondentů CAF, zajišťování vzdělávacích aktivit, provádění průzkumů k zavádění CAF, správa webových stránek www.eipa.eu/caf a zajišťování dostupnosti relevantních informací o uživateli modelu CAF a národních korespondentech CAF, včetně zveřejňování souvisejících materiálů (zprávy z průzkumů a newslettery).

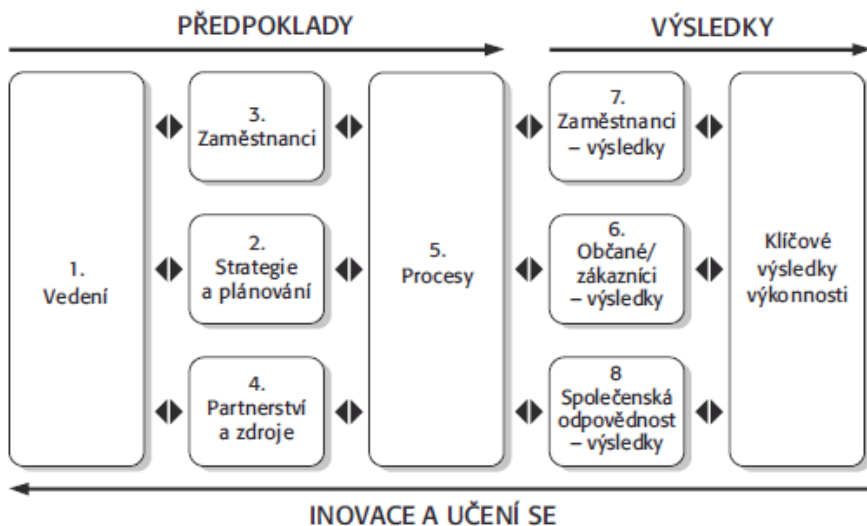
Na základě poptávky ze strany členských států rovněž participuje na organizaci konference uživatelů modelu CAF, která se koná každé dva roky na evropské úrovni a vytváří obvyklé jednotné vzdělávací schéma pro aktéry CAF – Externí zpětné vazby.

V následujících kapitolách naleznete informace týkající se:

- hodnotícího rámce CAF 2020 (kapitola 2);
- systému bodového hodnocení (kapitola 3);
- procesu sebehodnocení (kapitola 4);
- procedury externí zpětné vazby (kapitola 5);
- slovník pojmů.

KAPITOLA 2: CO HODNOTIT – HODNOTICÍ RÁMEC

Struktura modelu CAF členěná do 9 oblastí určuje hlavní aspekty, na které je třeba se zaměřit při každé analýze organizace.



Pět kritérií předpokladů podporuje organizaci k nejlepšímu výkonu.

- Především je to vedení (kritérium 1), které určuje strategické směřování organizace a tvoří základy organizace.
- Dobré vedení využívá nástroje strategie a plánování (kritérium 2), řídí lidské zdroje (kritérium 3), spolupracuje s partnery a řídí zdroje (kritérium 4) jako jsou rozpočet, znalosti a IT.
- Na těchto základech organizace definuje a dokumentuje své interní procesy (kritérium 5) a neustále je rozvíjí.
- Pokud organizace úspěšně rozvíjí předpoklady, bude současně dosahovat excelentních výsledků pro své zákazníky, zainteresované strany, zaměstnance, občany a společnost. Model CAF definuje 4 kritéria, která měří výsledky činnosti organizace (kritéria 6 – 9).

V průběhu sebehodnocení je třeba rozlišovat vztahy příčina – následek mezi kritérii předpokladů (příčiny) a kritérii výsledků (následky) od holistických vztahů mezi příčinami (kritéria předpokladů).

Musí být zohledněny vztahy příčiny a následku mezi kritérii předpokladů (příčiny) a kritérii výsledků (následky). Organizace by vždy měla prověřit konzistentnost mezi dosaženými výsledky a důkazy shromážděnými k příslušným kritériím na straně předpokladů.

Následuje několik příkladů pro ilustraci této vazby:

- **Občané/ zákazníci – výsledky** – např. Jak jsou občané spokojeni s činnostmi organizace (ministerstvo, municipalita, škola, atd.)? Jak je vnímána dosažitelnost prostřednictvím telefonu? Jaké jsou úřední hodiny služeb pro občany?
- **Zaměstnanci – výsledky** – např. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací pro organizaci? Jaká je výkonnost práce zaměstnanců? Jakých vzdělávacích aktivit se zaměstnanci zúčastnili?
- **Společenská odpovědnost – výsledky** – např. Jaké množství recyklovaného papíru organizace používá? Kolik probíhá iniciativ v oblasti transparentnosti/ otevřených dat?
- **Klíčové výsledky výkonnosti** – např. Jaké dopady mají výstupy a výsledky, které organizace dosahuje svou činností (veřejná doprava, politika bezpečnosti, ochrana životního prostředí, sociální služby, kvalita zákonů, atd.)?

Takovou konzistenci je někdy obtížné prověřit, protože různé příčiny (kritéria předpokladů) se vzájemně ovlivňují, když vytváří výsledky. V každém případě je však třeba v průběhu hodnocení prověřit, že skutečně existuje náležitá zpětná vazba mezi výsledky na pravé straně a příslušnými kritérii na levé straně.

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ

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

KRITÉRIUM 1: VEDENÍ

Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot

Subkritérium 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování

Subkritérium 1.3 Inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem

Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami

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

Kritérium 1 se zaměřuje na chování lidí zodpovědných za chod organizace – na vedení. Práce těchto lidí má komplexní charakter. Jako dobří lídři by měli formulovat jasné a jednotné cíle organizace. Jako manažeři by měli vytvořit vhodný systém řízení, který umožní organizaci i jejím zaměstnancům dosa-

hovat výborných výsledků. Z pozice facilitátorů by měli poskytovat zaměstnancům podporu a zajišťovat efektivní vztahy se všemi zainteresovanými stranami, zejména s politiky.

HODNOCENÍ

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení subkritéria 1.1: nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot

Vedení zajišťuje, že organizace je řízená podle jasného poslání, vize a základních hodnot. To znamená, že rozvíjí poslání (Proč existujeme? Jaký je náš mandát?), vizi (Kam chceme směřovat? Co je naším cílem?) a hodnoty (Co řídí naše chování?), které jsou nezbytné pro dlouhodobý úspěch organizace. Vedení toto poslání, vizi a hodnoty sděluje/zveřejňuje a zajišťuje jejich naplnění. Každá organizace veřejného sektoru potřebuje hodnoty, které vytvářejí rámec pro všechny její činnosti – hodnoty, které jsou v souladu s jejím posláním a vizí.

Organizace veřejného sektoru musí aktivně prosazovat hodnoty, jako jsou demokracie, právní stát, zaměření na občana, rozmanitost a rovnost pohlaví, vhodné pracovní prostředí, boj proti korupci, společenská odpovědnost a zákaz diskriminace. Tyto hodnoty zároveň slouží jako vzor pro celou společnost.

Vedení vytváří podmínky pro uplatnění těchto hodnot v organizaci.

Vedení by mělo zajistit agilnost organizace a být si vědomo výzev a příležitostí, které přináší digitalizace.

PŘÍKLADY

- A) Nastavit jasné směřování organizace vytvořením poslání a vize organizace, na kterých se podílejí i zainteresované strany a zaměstnanci.
- B) Zajistit, aby zásady a hodnoty evropského veřejného sektoru jako integrita, transparentnost, inovace, společenská odpovědnost a inkluze, udržitelnost, rozmanitost a genderové aspekty hrály zásadní roli ve strategii organizace a jejích aktivitách.

PŘÍKLADY

- C) Zajistit, aby poslání, vize a hodnoty byly v souladu s lokálními, národními, mezinárodními a nadnárodními strategiemi a zohledňovaly digitalizaci, reformy veřejné správy a společné evropské agendy (např. cíle udržitelného rozvoje, EU2020).
- D) Zajistit širší komunikaci a dialog o poslání, vizi, hodnotách, strategických a operativních cílech organizace se všemi zaměstnanci a s dalšími zainteresovanými stranami.
- E) Zajistit agilnost organizace prostřednictvím pravidelného přezkoumávání poslání, vize a hodnot organizace a zohledňováním změn ve vnějším prostředí (např. digitalizace, změny klimatu, reformy veřejného sektoru, demografický vývoj, vliv chytrých technologií a sociálních médií, ochrana dat, politické a ekonomické změny, sociální rozdíly, měnící se potřeby a názory zákazníků).
- F) Připravit organizaci na výzvy a změny související s digitální transformací (např. strategie digitalizace, školení, směrnice k ochraně dat, ustanovení zmocněnce GDPR).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 1.2: řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování**

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

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

Manažeři jsou zodpovědní za zlepšování výkonnosti. Ovlivňují budoucí vývoj organizace uskutečňováním změn nezbytných pro naplnění jejího poslání. Základním cílem řízení kvality je iniciace procesu trvalého zlepšování. Manažeři vytvářejí prostředí pro neustálé zlepšování podporováním otevřené kultury inovací, učení se a etického jednání.

PŘÍKLADY

- A) Stanovit vhodné řídicí struktury, procesy, funkce, odpovědnosti a kompetence a zajistit agilnost organizace.
- B) Nasměřovat zlepšování systému řízení organizace a výkonnosti v souladu s očekáváním zainteresovaných stran a rozdílných potřeb zákazníků.
- C) Definovat manažerský informační systém, do kterého vstupují informace z vnitřního kontrolního systému a řízení rizik.
- D) Nastavit cíle a používat vyváženou sadu výsledků a výstupů k měření a hodnocení výkonnosti a dopadů organizace, při zohlednění potřeb zákazníků a občanů.

PŘÍKLADY

- E) Zajistit vhodnou interní a externí komunikaci v rámci celé organizace a využívat nové možnosti komunikace včetně sociálních médií.
- F) Vytvořit systém řízení směřující k prevenci korupce a neetického chování a dále poskytovat zaměstnancům návody na to, jak dodržovat soulad s předpisy.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 1.3: inspirování, motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem**

Svým osobním chováním a řízením lidských zdrojů manažeři/lídi inspiřují, motivují a podporují zaměstnance. Přitom působí jako vzory, neboť naplňují stanovené cíle a hodnoty a povzbuzují zaměstnance jednat stejným způsobem. Zaměstnanci jsou manažeři/ lídři podporováni při dosahování svých cílů plněním svých povinností. Transparentní styl vedení založený na vzájemné zpětné vazbě, důvěře a otevřené komunikaci motivuje zaměstnance, aby přispívali k úspěchu organizace.

Vedle těchto faktorů spojených s osobním chováním manažerů/lídrů mohou být pro motivaci a podporu zaměstnanců využity také systémové prvky řízení organizace. Delegování pravomocí a odpovědností včetně právní odpovědnosti je hlavním prostředkem managementu k motivování zaměstnanců. Stejně tak příležitosti pro osobní rozvoj, vzdělávání, systém pro oceňování a odměňování zaměstnanců.

PŘÍKLADY

- A) Inspirovat prostřednictvím kultury vedení podporujícího inovace založené na vzájemné důvěře a otevřenosti.
- B) Vést příkladem, v souladu se stanovenými cíli a hodnotami (např. integrita, porozumění, respekt, participace, inovace, zmocňování, přesnost, zodpovědnost, agilnost).
- C) Podporovat kulturu vzájemné důvěry mezi manažeři/ lídři a zaměstnanci s proaktivními opatřeními proti jakékoliv diskriminaci, podporovat rovné příležitosti a zabývat se individuálními potřebami a osobní situací zaměstnanců.
- D) Pravidelně informovat a projednávat klíčové záležitosti týkající se organizace se zaměstnanci.

PŘÍKLADY

- E) Zmocňovat a podporovat zaměstnance poskytováním včasné zpětné vazby za účelem zlepšení jejich výkonu.
- F) Podporovat kulturu učící se organizace, podněcovat zaměstnance k rozvíjení jejich kompetencí a přizpůsobovat se novým požadavkům (přípravou na neočekávané a rychlým učením se).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 1.4: řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami**

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

Toto subkritérium popisuje jeden z hlavních rozdílů mezi veřejným sektorem a soukromými organizacemi. Organizace veřejného sektoru se musí zaměřovat na vztahy s politickými představiteli z různých perspektiv.

Na jedné straně se mohou jednotliví politici, společně s manažery/ lídry organizace veřejného sektoru podílet na řízení organizace a na formulování jejích cílů. Tímto způsobem organizace veřejného sektoru působí jako subjekty řízené politickými představiteli. Na druhé straně se političtí představitelé mohou objevit jako specifická zainteresovaná strana, kterou je třeba se zabývat.

PŘÍKLADY

- A) Analyzovat a monitorovat potřeby a očekávání zainteresovaných stran včetně příslušných politických představitelů.
- B) Napomáhat příslušným politickým představitelům při formulování veřejných politik týkajících se organizace.
- C) Propojit výkonnost organizace s veřejnými politikami a politickými rozhodnutími.
- D) Udržovat proaktivní vztahy s politickými představiteli moci výkonné i zákonodárné.

PŘÍKLADY

- E) Řídit partnerství s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny a profesní sdružení, průmysl, další orgány veřejné moci, apod.).
- F) Zvyšovat obecné povědomí, dobrou pověst a uznání organizace a rozvíjet koncept marketingu zaměřený na potřeby zainteresovaných stran.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

Subkritérium 2.1 Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací

Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím

Subkritérium 2.3 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů

Subkritérium 2.4 Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti organizace

Naplnění poslání a vize organizace veřejného sektoru vyžaduje jasnou strategii. Formulace strategických cílů v sobě zahrnuje identifikaci potřeb a očekávání zainteresovaných stran, stanovování priorit na základě veřejných politik a jejich cílů a také potřeb ostatních zainteresovaných stran, s přihlédnutím k dostupným zdrojům.

Strategie definuje výstupy (produkty a služby) a výsledky/ dopady, kterých chce dosáhnout, a způsoby, jakými chce měřit pokrok, přičemž by měla brát v úvahu i relevantní kritické faktory úspěchu.

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

HODNOCENÍ

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 2.1: identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací**

Cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) hraje ve stanovení a naplňování strategie a plánování v organizaci veřejného sektoru důležitou roli. Definování strategie začíná získáním spolehlivých informací o současných a budoucích potřebách všech relevantních zainteresovaných stran, interní výkonnosti a způsobilosti organizace ve vnějším prostředí, při zahrnutí reforem veřejného sektoru na národní a evropské úrovni. Stanovení cílů a identifikace podmínek, které musí být naplněny k dosažení strategických cílů – založených na řádné analýze a řízení rizik – hraje klíčovou úlohu v zajištění efektivní implementace a dalšího rozvoje. Tyto informace jsou nezbytné pro procesy strategického a operativního plánování. Jsou rovněž nezbytné pro řízení plánovaných zlepšení výkonnosti organizace.

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

PŘÍKLADY

- A) Pravidelně pozorovat a analyzovat externí prostředí včetně legislativních, politických, demografických změn a digitalizace, stejně jako globální faktory (např. klimatické změny) a využívat je jako vstupy pro strategie a plány.
- B) Identifikovat všechny relevantní zainteresované strany a analyzovat informace o jejich současných a budoucích potřebách, očekáváních a spokojenosti.

PŘÍKLADY

- C) Analyzovat reformy veřejného sektoru na národní i evropské úrovni za účelem definování a přezkoumávání efektivnosti strategií.
- D) Analyzovat výkonnost a způsobilost organizace, se zaměřením na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby/rizika

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 2.2: rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím**

Rozvíjení strategie organizace veřejného sektoru znamená stanovování jejích strategických cílů v souladu s veřejnými politikami, potřebami relevantních zainteresovaných stran, vizemi manažerů/lídrů organizace, dostupnými informacemi pro řízení organizace a informacemi o vývoji vnějšího prostředí.

Strategické priority a rozhodnutí vrcholového managementu by měly zajistit jasné cíle týkající se výstupů a výsledků a zdrojů k jejich dosažení. Stejně tak by se ve strategiích měla odrážet společenská odpovědnost organizací veřejného sektoru.

Plánování zahrnuje vědomý a metodický přístup, který řídí dosahování strategických cílů napříč všemi úrovněmi organizace. Již při plánování by se měly definovat indikátory a systém pro monitorování výsledků, které budou využity v následné realizační fázi.

Činnosti spojené s tvorbou strategií a akčních plánů vytvářejí rámec pro měření výsledků, které budou hodnocené ve výsledkových kritériích zaměřených na občana/ zákazníka (kritérium 6), na zaměstnance (kritérium 7), na společenskou odpovědnost organizace (kritérium 8) a na klíčové výsledky výkonnosti (kritérium 9).

PŘÍKLADY

- A) Vytvářet strategii definováním dlouhodobých a krátkodobých priorit a cílů propojených s vizí a národními a evropskými strategiemi.
- B) Zahrnout zainteresované strany a využít informace o jejich rozdílných potřebách a názorech k vytváření strategií a plánů.
- C) Zahrnout do strategií a plánů organizace aspekty udržitelnosti, společenské odpovědnosti, rozmanitosti a rovného postavení žen a mužů.

PŘÍKLADY

- D) V návaznosti na poslání a reformy veřejné správy vytvářet plány pomoci definování priorit, cílů a výstupů (produktů a poskytovaných služeb).
- E) Zajistit dostupnost zdrojů pro efektivní implementaci plánů.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 2.3: komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů**

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

Organizace musí rozpracovat strategii pro každou úroveň. Vedení by mělo zabezpečit, aby byly zavedeny správné procesy, projekty, programy a organizační struktury umožňující efektivní a včasnou implementaci strategie.

Organizace by měla důsledně a kriticky monitorovat uplatňování své strategie a plánování a v případě nutnosti postupy a procesy upravovat či aktualizovat a strategii dle potřeb přizpůsobovat. Strategie a plánování musí být komunikováno se všemi relevantními zainteresovanými stranami.

PŘÍKLADY

- A) Převádět strategie organizace do příslušných plánů, úkolů a cílů pro útvary a jednotlivce.
- B) Zpracovávat plány a programy s cíli a výsledky pro každý organizační útvar obsahující indikátory očekávaných výsledků.
- C) Interně a se všemi relevantními zainteresovanými stranami komunikovat strategie, plány výkonnosti a zamýšlené/ dosažené výsledky organizace.
- D) V pravidelných intervalech a na všech úrovních monitorovat a hodnotit výkonnost organizace (oddělení, funkce, organizační struktura) s cílem řídit efektivitu, účinnost a úrovně implementace strategií.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 2.4: řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti organizace**

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

K inovaci může dojít několika způsoby:

- uplatňováním inovativních metod a procesů při poskytování služeb nebo produktů;
- využíváním nových metod řízení;
- zaváděním inovativních služeb nebo produktů, které mají pro občany a zákazníky vyšší přidanou hodnotu.

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

PŘÍKLADY

- Identifikovat potřeby a hnací mechanismus inovací zvažováním příležitostí a tlaku na digitální transformaci.
- Komunikovat inovační politiku organizace a její výsledky se všemi relevantními zainteresovanými stranami.
- Budovat kulturu inovací a vytvořit rámec a prostor pro vývoj napříč organizací.
- Efektivně řídit změny a informovat a zapojovat zaměstnance a zainteresované strany v počátečních fázích.
- Zavést systémy pro generování kreativních nápadů a povzbuzovat inovační návrhy od zaměstnanců a zainteresovaných stran na všech úrovních a podporovat průzkum a testování.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

KRITÉRIUM 3: ZAMĚŠTNANCI

Subkritérium 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace

Subkritérium 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců

Subkritérium 3.3 Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti

Zaměstnanci jsou pro organizaci nejcennější hodnotou. Efektivní řízení lidských zdrojů umožní organizaci dosáhnout jejích strategických cílů a mít prospěch ze silných stránek a schopností zaměstnanců. Úspěšné řízení lidských zdrojů podporuje zapojení lidí, jejich motivaci, rozvoj a udržení. Organizace musí řídit kompetence a celý potenciál lidí na individuální úrovni, aby zajistila svou agilnost.

Zlepšování rozvoje manažerů, práce s talenty a strategické plánování lidských zdrojů je klíčové, protože zaměstnanci představují největší investici organizace.

Respekt a spravedlnost, otevřený dialog, zmocňování, politická neutralita, odměňování a uznávání, péče a také zajištění bezpečného a zdravého prostředí jsou základem pro získání zájmu a účasti zaměstnanců na cestě organizace k excelenci. Je důležité si uvědomit, že jen spokojení zaměstnanci mohou přivést organizaci ke spokojeným zákazníkům.

HODNOCENÍ

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 3.1: řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace**

Ucelený přístup k řízení zaměstnanců, kultura organizace a prostředí na pracovištích jsou klíčovými částmi strategického plánování. Účelné řízení lidských zdrojů umožňuje zaměstnancům efektivně přispívat k naplňování poslání, vize a cílů organizace.

Subkritérium hodnotí, zda organizace sladuje své strategické cíle s lidskými zdroji tak, aby byly transparentně identifikovány, rozvíjeny, rozmístovány a zlepšovány pro dosažení optimálního úspěchu. Ptá se, jak se organizaci daří přilákat a udržet zaměstnance schopné poskytovat služby a produkty v souladu s cíli stanovenými ve strategii a v akčních plánech, odrážející potřeby a očekávání zákazníků. To zahrnuje pravidelné analýzy současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, rozvoj a uplatňování strategie řízení lidských zdrojů s objektivními kritérii týkajícími se nábory, profesního rozvoje, podpory, platů, odměňování, pracovního výkonu a pověřování manažerskými funkcemi.

PŘÍKLADY

- A) Analyzovat současné i budoucí potřeby lidských zdrojů, s přihlédnutím ke strategii organizace.
- B) Rozvíjet a uplatňovat transparentní politiku lidských zdrojů založenou na objektivních kritériích pro nábor, služební postup, oceňování, rozvoj, delegování pravomocí a odpovědností, odměňování a jmenování do vedoucích pozic, v souladu s principy řízení lidských zdrojů organizace.
- C) V politice lidských zdrojů zavést principy spravedlnosti, politické neutrality, zásluh, rovných příležitostí, rozmanitosti, společenské odpovědnosti a rovnováhy pracovního a rodinného života, přezkoumávat nezbytnost podpory kariéry žen a podle toho vytvářet plány.

PŘÍKLADY

- D) K dosažení poslání, vize a hodnot organizace zajistit nezbytné kompetence a způsobilosti. Pozornost věnovat zejména sociálním dovednostem, agilnímu myšlení a digitálním a inovačním dovednostem.
- E) Podporovat kulturu výkonnosti definováním cílů výkonnosti a jejich sdílením se zaměstnanci, systematickým monitorováním výkonnosti a vedením dialogu o výkonnosti se zaměstnanci.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 3.2:** **rozvíjena a řízení kompetencí zaměstnanců**

Identifikace, rozvoj a řízení kompetencí zaměstnanců je pro úspěch organizace klíčové. Plány rozvoje individuálních kompetencí a pravidelné rozhovory o výkonnosti jsou základním předpokladem pro to, aby zaměstnanci mohli přijímat větší odpovědnost a projevovat iniciativu k neustálému zlepšování kompetencí organizace. Pokud je toto v souladu se strategickými cíli organizace, výkonnost zaměstnanců a podpora dynamické pracovní kultury může být posílena i využíváním inovativních vzdělávacích metod (např. e-learning, multimediální přístup, metoda Design Thinking). Tyto kroky jsou současně na vysoce konkurenčním pracovním trhu nezbytné k přilákání mladých a talentovaných lidí.

PŘÍKLADY

- A) Zavadět strategie/ plány rozvoje lidských zdrojů založené na identifikaci současných i budoucích kompetencí, dovedností a požadavků na výkonnost zaměstnanců.
- B) Přilákat a rozvíjet talentované lidi nezbytné k dosažení poslání, vize a cílů.
- C) Umožnit nové a inovativní formy učení k rozvoji kompetencí (Design Thinking, týmová práce, laboratoře, experimenty, e-learning, vzdělávání na pracovišti).
- D) Stanovovat plány rozvoje individuálních kompetencí zahrnující osobní dovednosti (např. otevřenost k inovacím) jako část pravidelných rozhovorů se zaměstnanci o výkonnosti, které poskytují příležitost pro vzájemnou zpětnou vazbu a sladění vzájemných očekáváníí.
- E) Vytvářet specifické programy a školení pro rozvoj manažerů zahrnující nástroje řízení veřejného sektoru.
- F) Podporovat nové zaměstnance prostřednictvím mentoringu, koučinku a individuálního poradenství.

PŘÍKLADY

- G) Rozvíjet a podporovat moderní vzdělávací metody (např. využívání multi-medií, vzdělávání na pracovišti, e-learning, používání sociálních sítí).
- H) Hodnotit dopady vzdělávacích a rozvojových programů na cíle organizace a zpřístupňovat obsah tohoto vzdělávání dalším kolegům.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 3.3: zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti**

Zapojování zaměstnanců vytváří klima, ve kterém zaměstnanci mají vliv na rozhodování a konání, která ovlivňují jejich práci. Manažeři a zaměstnanci aktivně spolupracují na rozvoji organizace, na překonání organizačních bariér pomocí dialogu a na vytváření prostoru pro kreativitu, inovace a návrhy pro zlepšování výkonnosti. Zaměstnancům by se mělo vycházet vstříc, aby bylo využito jejich plného potenciálu.

Řádné uskutečňování zaměstnanecké politiky závisí na všech lídrech a manažerech napříč organizací, kteří by měli prokazovat, že se starají o záležitosti zaměstnanců a jejich celkovou spokojenost a že aktivně podporují kulturu otevřené komunikace a transparentnosti.

Zapojení zaměstnanců může být dosaženo prostřednictvím formálních skupin, jako jsou poradní komise, či každodenním dialogem (např. nápady na zlepšení). Relevantní k získání dalších informací je zavedení průzkumů spokojenosti zaměstnanců týkajících se posouzení klimatu na pracovišti a možnostech jeho zlepšení.

PŘÍKLADY

- A) Podporovat kulturu otevřené komunikace a dialogu a povzbuzovat týmovou práci.
- B) Zapojovat zaměstnance a jejich zástupce (např. odbory) do tvorby plánů, strategií, cílů, navrhování procesů a do identifikace a realizace zlepšovacích a inovačních aktivit.
- C) Navrhovat systém pro shromažďování nápadů a návrhů zaměstnanců.
- D) Pravidelně provádět průzkumy a analýzy názorů zaměstnanců, publikovat a poskytovat zpětnou vazbu o jejich výsledcích / shrnutích / interpretacích / krocích ke zlepšení.

PŘÍKLADY

- E) Zajišťovat v celé organizaci vhodné pracovní podmínky a zohledňovat požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- F) Zajišťovat podmínky pro vyvážený pracovní a soukromý život zaměstnanců (např. možnost přizpůsobit si pracovní dobu, práce na částečný úvazek, zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené).
- G) Věnovat zvláštní pozornost potřebám sociálně znevýhodněných zaměstnanců a osobám se zdravotním postižením.
- H) Využívat programy či metody pro odměňování zaměstnanců nefinančním způsobem (např. plánování a vyhodnocování zaměstnaneckých benefitů, podporování sociálních, kulturních a sportovních aktivit zaměřených na zdraví a celkovou spokojenost zaměstnanců).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Subkritérium 4.2 Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti

Subkritérium 4.3 Řízení financí

Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí

Subkritérium 4.5 Řízení technologií

Subkritérium 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov

K dosažení strategie a plánů a účinnému fungování procesů potřebují organizace veřejného sektoru různé zdroje. Zdroje mohou mít materiální i nemateriální povahu a musí být pečlivě řízeny.

Partneři různých typů, např. další organizace veřejného sektoru, neziskové organizace, vzdělávací organizace, a/ nebo soukromí poskytovatelé služeb přinášejí organizaci potřebné odborné znalosti a podněcují její vnější zaměření.

Spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti je formou partnerství, která pro organizace veřejného sektoru nabývá stále většího významu. Organizace veřejného sektoru jsou stále více vnímány jako součást řetězce organizací, které dohromady spolupracují na dosažení konkrétního výsledku pro občany (např. v oblasti bezpečnosti či zdravotnictví).

Kromě partnerství musí organizace efektivně řídit relevantní zdroje – například finance, znalosti, technologie a zařízení tak, aby zajistily jejich efektivní fungování.

Efektivní, inovativní a transparentní řízení zdrojů je pro organizace veřejného sektoru zásadní pro zaručení odpovědného a legitimního nakládání s dostupnými zdroji vůči různým zainteresovaným stranám.

HODNOCENÍ

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení subkritéria 4.1: rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi

Za účelem realizace svých strategických cílů musí organizace veřejného sektoru řídit vztahy s jinými organizacemi, a to ve stále složitějším prostředí neustále se měnící společnosti. Může se jednat o organizace soukromé, nevládní i veřejné subjekty. Organizace by tedy měla definovat, kdo jsou její relevantní partneři a uzavřít s nimi dohody. Pro úspěch sítě veřejných politik je zásadní spolupráce mezi organizacemi z různých institucionálních úrovní.

PŘÍKLADY

- A) Identifikovat klíčové partnery (např. odběratel – poskytovatel, dodavatel, spolutvůrce, doplňkový/ náhradní poskytovatel produktu, vlastník, zakladatel) z privátní i veřejné sféry a občanské společnosti k a vytvářet s nimi udržitelné vztahy založené na důvěře, dialogu a otevřenosti.
- B) Řídit smlouvy o partnerství, které berou do úvahy potenciál jednotlivých partnerů, k dosažení oboustranného užítku, a vzájemně se podporovat svou odborností, zdroji a znalostmi.
- C) Definovat role a odpovědnosti každého partnera, včetně jejich kontroly, hodnocení a přezkoumávání; pravidelně a systematicky monitorovat výsledky a dopady partnerství.
- D) Výběrem poskytovatelů s profilem sociální odpovědnosti v kontextu veřejného nakupování zabezpečit principy a hodnoty organizace.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 4.2: spolupráce s občany a organizacemi občanské společnosti**

Na zapojování občanů a občanské společnosti je stále více nahlíženo jako na nezbytný nástroj pro zlepšení efektivnosti a účelnosti organizací veřejného sektoru a mělo by být podporováno. Zpětná vazba získaná prostřednictvím stížností, nápadů a podnětů je považována za důležitý impuls ke zlepšování služeb a produktů. Partnerství s organizacemi občanské společnosti je významné v celém taktickém cyklu: partneři jsou spolurozhodovatelé, spoluvůdci, spoluvýrobci a spoluhodnotitelé.

Jako spolurozhodovatelé občané sdílí rozhodnutí, která se jich týkají. Jako spoluvůdci mají vliv na poskytování služeb, které reagují na jejich konkrétní potřeby. Jako spoluvýrobci se občané podílejí na výrobě a/ nebo na poskytování služeb. Jako spoluhodnotitelé občané hodnotí kvalitu služeb a veřejných politik.

PŘÍKLADY

- A) Zajišťovat transparentnost prostřednictvím proaktivní informační politiky a poskytování otevřených dat organizace.
- B) Aktivně povzbuzovat participaci a spolupráci s občany:
- společný návrh a společné rozhodování prostřednictvím konzultačních skupin, průzkumů veřejného mínění a kroužků kvality;
 - při společné výrobě přebírat určité role při poskytování služeb;
 - realizovat společné hodnocení.
- C) Aktivně vyhledávat nápady, názory a stížnosti občanů/zákazníků a shromažďovat je vhodnými prostředky (ankety, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, průzkumy veřejného mínění).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 4.3: řízení financí**

Pečlivá příprava rozpočtů je prvním krokem nákladově efektivního, udržitelného a zodpovědného finančního řízení zahrnujícího finanční i nefinanční cíle. Podrobné účetní systémy a vnitřní kontrola jsou nezbytné k neustálému monitorování efektivity finančního rozhodování při dosahování stanovených cílů.

Potřeba generovat dodatečné finanční zdroje nabývá stále většího významu, navzdory svobodě rozdělování a přerozdělování prostředků, které jsou často omezené.

PŘÍKLADY

- A) Zajišťovat finanční odolnost pomocí plánování dlouhodobého rozpočtu, analýzy rizik finančních rozhodnutí a vyrovnaného rozpočtu.
- B) Zavádět výkonové financování (integrovat data o výkonnosti do rozpočtové dokumentace).
- C) Používat systémy efektivního finančního nákladového účetnictví a controllingu a systémy hodnocení (např. výdaje).
- D) Monitorovat dopady rozpočtování na rozmanitost a rovné příležitosti.
- E) Delegovat a decentralizovat odpovědnosti za finanční řízení a vyvažovat je s centrálním controllingem.
- F) Zajišťovat rozpočtovou a finanční transparentnost a zveřejňovat informace o rozpočtu srozumitelným způsobem.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 4.4: řízení informací a znalostí**

Nejsilnější stránka organizace spočívá v jejích znalostech, dovednostech a kompetencích. Hlavním cílem každé organizace by mělo být poskytování správných informací zaměstnancům ve správný čas a umožnit jim tyto získané znalosti využít. Toto zahrnuje otevřenou a komunikativní kulturu organizace založenou na učení se, kde jsou sdílení a uchovávání znalostí klíčovými faktory.

Úspěšné organizace veřejného sektoru definují rámce pro znalosti, využívají moc digitalizace k jejich osvojení a zajišťují jejich dostupnost pro všechny zaměstnance a zainteresované strany.

PŘÍKLADY

- A) Vytvářet učící se organizaci poskytováním systémů a procesů pro řízení, uchovávání a vyhodnocování informací a znalostí, za účelem zabezpečení odolnosti a flexibility organizace.
- B) Využívat příležitosti digitální transformace ke zvyšování znalostí organizace a získávání digitálních dovedností.
- C) Budovat učící se a spolupracující sítě k získávání významných externích informací a kreativních nápadů.
- D) Monitorovat informace a znalosti organizace a zabezpečovat jejich aktuálnost, správnost, spolehlivost a bezpečnost.
- E) Rozvíjet interní kanály k zajištění, aby všichni zaměstnanci měli přístup k potřebným informacím a znalostem.
- F) Podporovat přenos znalostí mezi zaměstnanci v organizaci.
- G) Zabezpečovat přístup a výměnu příslušných informací a otevřených dat se všemi externími zainteresovanými stranami uživatelsky přívětivým způsobem, včetně zohlednění jejich specifických potřeb.
- H) Zajišťovat, aby klíčové (přímo dostupné i skryté) znalosti zaměstnanců, kteří organizaci opustili, zůstaly v organizaci uchovávány.

Přidejte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 4.5: řízení technologií**

Informační a komunikační technologie (ICT) a další technologie organizace je třeba řídit tak, aby podporovaly strategické a operativní cíle organizace, a to udržitelným způsobem.

Organizace musí mít jasnou vizi následovanou realizovatelnou strategií toho, kde a jak používat ICT, pro jaké procesy a služby je nezbytné. Aby mohlo být dosaženo co nejlepších výsledků pro zákazníky, občany a zaměstnance, je třeba do strategie organizace začlenit jejich potřeby, schopnosti, očekávání a návrhy. Dále by měla být zajištěna rovnováha mezi poskytováním otevřených dat a ochranou osobních údajů.

PŘÍKLADY

- A) Navrhovat a řídit technologie v souladu se strategickými a operativními cíli a systematicky monitorovat jejich účinek, nákladovou efektivitu a dopady.
- B) Identifikovat a používat nové technologie (big data, automatizace, robotizace, umělá inteligence, analýza dat, atd.), které jsou pro organizaci relevantní, zavedení otevřených dat a otevřených zdrojových kódů, kdekoli je to vhodné.
- C) Využívat technologie k podpoře kreativity, inovací, spolupráce (s využitím cloudových služeb nebo nástrojů) a participace.
- D) Definovat, jak lze ICT využít inteligentním způsobem ke zlepšování interních a externích služeb a poskytování on-line služeb, aby přispěly k uspokojení potřeb a očekávání zainteresovaných stran.
- E) Přijímat opatření k zajištění efektivní ochrany údajů a kybernetické bezpečnosti implementací Obecného nařízení o ochraně osobních údajů.
- F) Brát v úvahu sociálně-ekonomické a environmentální dopady ICT, např. nakládání s prázdnými tonery, snížení dostupnosti služeb pro ty, kdo nepoužívají ICT.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 4.6: řízení provozních prostředků, zařízení a budov**

Organizace veřejného sektoru musí pravidelně vyhodnocovat stav infrastruktury, kterou mají k dispozici. Dostupnou infrastrukturu je třeba spravovat účelně, nákladově efektivním a udržitelným způsobem tak, aby sloužila potřebám zákazníků a podporovala pracovní podmínky zaměstnanců.

Bezpečné a zdravé pracovní podmínky jsou důležitým požadavkem výkonnosti organizace. Stejně významné jsou aspekty udržitelnosti, zahrnující životní cyklus budov, kanceláří a vybavení.

PŘÍKLADY

- A) Zajišťovat efektivní, účelné a udržitelné poskytování a údržbu kancelářských prostor (budovy, kanceláře, zařízení, dodávky energií, vybavení, transportní prostředky a materiály).
- B) Zajišťovat bezpečné a efektivní pracovní podmínky a používat vybavení včetně bezbariérových přístupů za účelem uspokojení potřeb zákazníků.
- C) Uplatňovat politiku životního cyklu v integrovaném systému správy budov (budovy, technické vybavení, atd.), zahrnující jejich bezpečné opakované využití, recyklaci a likvidaci.
- D) Zajišťovat, aby prostory organizace poskytovaly dodatečnou veřejnou přidanou hodnotu (např. jejich zpřístupněním pro místní komunitu).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

KRITÉRIUM 5: PROCESY

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

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

- klíčové procesy – dosahování poslání a strategie organizace, jsou tak rozhodující pro poskytování produktů nebo služeb;
- řídicí procesy – nutné pro řízení organizace;
- podpůrné procesy – poskytují potřebné zdroje.

Model CAF hodnotí pouze klíčové procesy organizace, jmenovitě ty, které efektivně přispívají k dosahování poslání a strategie organizace.

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

Účelná a efektivní organizace identifikuje své hlavní procesy, které provádí s cílem poskytovat své služby (výstupy) a uplatnit svůj vliv (výsledky) s přihlédnutím k očekávání občanů/ zákazníků a jiných zainteresovaných stran a v souladu se svým posláním a strategií.

Povaha těchto hlavních procesů v organizacích veřejné správy se může značně lišit, od relativně abstraktních činností, jako je například podpora rozvoje politik nebo regulace ekonomických aktivit, až po velmi konkrétní činnosti při poskytování služby.

Potřeba vytvářet rostoucí hodnoty pro občany/zákazníky a další zainteresované strany a potřeba zvyšovat svoji efektivnost jsou dvě z hlavních příčin pro existenci procesů rozvoje a inovací. Rostoucí zapojování občanů/ zákazníků do veřejné správy podněcuje organizaci k neustálému zlepšování procesů, přičemž se využívá i měnícího se prostředí v mnoha oblastech, jako jsou technologie/digitalizace, ekonomika, populace a životní prostředí.

HODNOCENÍ

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 5.1: navrhování a řízení procesů s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky**

Toto subkritérium zkoumá, jak procesy podporují strategické a operativní cíle organizace a jak jsou rozpoznávány, navrhovány, řízeny a inovovány ke zvýšení hodnoty pro organizaci. Způsob, jakým jsou manažeři a zaměstnanci organizace, jakož i různé externí zainteresované strany, zapojování do procesu navrhování, řízení a inovování, je velmi důležitý pro kvalitu produktů/ poskytovaných služeb.

Návrh procesů souvisejících s potřebami zákazníků vyžaduje agilní organizaci, systematickou analýzu potřeb zákazníků/ občanů a pravidelné vyhodnocení efektivnosti a účinnosti procesů pomocí přístupů, jako je např. metodika Lean.

PŘÍKLADY

- A) Navrhovat štíhlé procesy týkající se potřeb a názorů zákazníků a zajišťovat agilní organizační strukturu. Procesy průběžně identifikovat a dokumentovat.
- B) Průběžně přizpůsobovat procesy potřebám a očekáváním zaměstnanců a významných zainteresovaných stran.
- C) Navrhovat a zavádět systém řízení procesů využívající příležitosti plynoucí z digitalizace, řízení dat a otevřených standardů.
- D) Zajišťovat, aby procesy podporovaly strategické cíle, byly plánovány a řízeny, alokovat potřebné zdroje k dosažení stanovených cílů.
- E) Identifikovat vlastníky procesů (zaměstnanci, kteří řídí činnosti procesu) a přidělovat jim odpovědnosti a kompetence.

PŘÍKLADY

- F) Pravidelně analyzovat a hodnotit procesy, rizika a kritické faktory úspěchu, s přihlédnutím k měnícímu se prostředí.
- G) Zjednodušovat procesy v rámci navrhování závazných pravidel (změn právních norem), jestliže je to možné.
- H) Řídit inovace procesů a optimalizaci s využitím národní i mezinárodní dobré praxe, včetně zapojení významných zainteresovaných stran.
- CH) Přezkoumávat a zlepšovat procesy k zajištění ochrany osobních dat (GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 5.2: dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stranám a společnosti**

Subkritérium 5.2 hodnotí, jak organizace vyvíjí a poskytuje své služby/ produkty za účelem uspokojování potřeb občanů/ zákazníků jejich zapojováním. Využíváním odbornosti a kreativity občanů a občanské společnosti posiluje efektivitu, účelnost a inovace veřejného sektoru a poskytuje inovativní produkty a služby za přiměřenou cenu na principu „pouze jednou“. Občané/ zákazníci hrají významnou úlohu při zvyšování kvality služeb a produktů – jejich role může být velmi prospěšná v následujících úrovních: společný návrh, společné rozhodování a společné poskytování služeb. Služba, na jejímž poskytování se spolupodílí občané/ zákazníci, zvyšuje udržitelnost kvality, neboť poskytování služby se stává společným produktem a takový způsob poskytování služby je transparentnější, srozumitelnější, a tudíž legitimnější a uspokojivější.

PŘÍKLADY

- A) Identifikovat a navrhovat produkty a služby organizace a aktivně řídit celý životní cyklus zahrnující recyklaci a opětovné použití.
- B) Používat inovativní metody pro rozvoj zákaznický orientovaných a poplatkovou řízených veřejných služeb a zaměřit se na princip „jen jednou“.
- C) Uplatňovat rozdílnost a rovnost pohlaví k identifikaci a uspokojování potřeb a očekávání.
- D) Zapojovat občany/ zákazníky a další zainteresované strany do návrhu a dodávání produktů a služeb a do vytváření standardů kvality.
- E) Propagovat produkty a služby organizace a zajišťovat příslušné informace k podpoře pro občany a zákazníky.

PŘÍKLADY

- F) Podporovat dostupnost produktů a služeb organizace (např. služby dostupné on-line, pružná otevírací doba, dokumenty v různých formách – např. v papírové i elektronické verzi, vhodné jazyky, plakáty, brožury, Braillovo písmo a audiovizuální tabule).
- G) Používat průzkumy spokojenosti zákazníků, postupy pro vyřizování stížností a další formy zpětné vazby k identifikaci potenciálních možností pro optimalizaci procesů, produktů a služeb.

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení **subkritéria 5.3: koordinování procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi**

Toto subkritérium hodnotí, jak dobře jsou procesy koordinovány uvnitř organizace, resp. jak jsou provázány s procesy jiných organizací působících ve stejném řetězci služeb.

Účelnost organizací veřejného sektoru často závisí do značné míry na způsobu, jakým spolupracují s dalšími veřejnými organizacemi, soukromým a třetím sektorem, a dokonce s organizacemi z jiných vládních úrovní, s nimiž tvoří jakýsi řetězec pro poskytování služeb zaměřený na společný výsledek.

Tyto prolínající se procesy jsou ve veřejné správě běžné. Úspěšně integrovat řízení těchto procesů je velmi důležité, protože jejich účelnost a efektivnost závisí do značné míry na schopnosti proměnit se z izolované kultury do kultury spolupráce a integrace procesů a zvyšování hodnoty pro občany/zákazníky.

PŘÍKLADY

- A) V procesním řízení vytvořit kulturu práce napříč hranicemi a vymanit se z mentality izolovaného fungování.
- B) Definovat řetězec pro poskytování služeb organizace a její partnery.
- C) Dohodnout se na společných standardech, usnadnit výměnu dat a sdílení služeb za účelem koordinace procesů stejného dodavatelského řetězce v rámci celé organizace a s klíčovými partnery v soukromém, nevládním a veřejném sektoru.
- D) Zahrnout zaměstnance, zákazníky a zainteresované strany do výměny návrhů a spolupráce.
- E) Využít partnerství na různých úrovních veřejné správy (municipality, regiony, státní a veřejné společnosti) k dodávání koordinovaných služeb.
- F) Vytvářet pobídky (a podmínky) pro manažery a zaměstnance k rozvíjení procesů napříč organizací (např. rozvoj sdílených služeb a společných procesů mezi různými útvary).

Přidělte body za pomoci panelu předpokladů.

VÝSLEDKOVÁ KRITÉRIA

Počínaje kritériem 6 se pozornost hodnocení přesouvá od kritérií předpokladů do oblasti kritérií výsledků. V prvních třech výsledkových kritériích se hodnotí vnímání: co si o organizaci myslí její zaměstnanci, občané/ zákazníci a společnost. V kritériu 9 organizace hodnotí interní ukazatele výkonnosti, které indikují míru naplnění stanovených cílů – dosažených výsledků. Hodnocení výsledků vyžaduje odlišný soubor odpovědí, proto se odpovědi u výsledkových kritérií hodnotí podle panelu hodnocení výsledků (viz kapitola III: Jak hodnotit – bodové hodnocení).

KRITÉRIUM 6: OBČANÉ/ ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 6.1 Měření vnímání

Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti

Pojem občan/ zákazník je komplexní označení reflektující vztah mezi organizací veřejného sektoru/ veřejné správy a veřejností. Na osobu, které je služba určena, má být nahlíženo jako na občana, tedy člena demokratické společnosti s právy a povinnostmi (např. daňový poplatník, politik). Tatáž osoba je rovněž zákazníkem, a to nejen v případech, kdy je příjemcem/ uživatelem služeb, ale také v situacích, kdy si plní své povinnosti (poplatník pokut) s právem na spravedlivé vyřízení a korektní jednání, i s ohledem na oprávněné zájmy organizace. Vzhledem ke skutečnosti, že tyto dva případy nelze v praxi vždy jednoznačně oddělit, je tento složitý vztah označován občan/ zákazník. Občané/ zákazníci jsou adresáti nebo příjemci aktivit, produktů a služeb organizací veřejného sektoru. Organizace musí občany/ zákazníky definovat, aniž by se zaměřila jen na primární uživatele poskytovaných služeb.

Kritérium 6 sleduje výsledky, kterých organizace dosahuje v oblasti spokojenosti občanů/ zákazníků s jejími produkty a službami. CAF rozlišuje mezi vnímáním a výsledky výkonnosti. Pro všechny typy organizací veřejného sektoru je důležité měřit spokojenost občanů/ zákazníků (vnímání výsledků). Zároveň musí organizace v této oblasti měřit vlastní pracovní výsledky, a to prostřednictvím ukazatelů výkonnosti pracujících s interními daty, které vypovídají o míře spokojenosti občanů a zákazníků. Úsilí organizace vedoucí ke zlepšování výsledků ukazatelů výkonnosti by pak mělo vést ke zvýšení spokojenosti občanů/ zákazníků.

HODNOCENÍ

Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů prostřednictvím výsledků **subkritéria 6.1: měření vnímání**

Přímé měření spokojenosti nebo vnímání občanů a zákazníků je velmi důležité. Rozumí se tím oslovovat dotčené občany a zákazníky s cílem získat přímou zpětnou vazbu a přímé informace o různých otázkách vlivu organizace a její výkonnosti. Ve většině případů je to realizováno pomocí průzkumů spokojenosti zákazníků a občanů. Tyto jsou doplňovány o průzkumy fokusní skupiny nebo uživatelské panely.

Toto subkritérium pak posuzuje, jestli organizace realizuje měření a vyhodnocuje výsledky těchto měření v několika oblastech jako je image organizace, dostupnost, výkonnost zaměstnanců, participace občanů/ zákazníků, transparentnost informací, kvalita a požadavky na produkt a služby, inovace a dovednosti organizace v oblasti agilnosti a digitalizace.

PŘÍKLADY

Obecné vnímání organizace

- celková image organizace a její veřejné reputace,
- dostupnost organizace,
- orientace zaměstnance na zákazníka/ občana,
- zapojení a participace občanů/ zákazníků, včetně e-participace,
- transparentnost, otevřenost a organizací poskytované informace.

Vnímání služeb a produktů

- dostupnost fyzických a digitálních služeb,
- kvalita produktů a služeb,
- diferenciaci služeb v návaznosti na různé potřeby zákazníků,
- inovační schopnosti organizace,
- agilnost organizace,
- digitalizace v organizaci,
- integrita organizace a všeobecná důvěra zákazníků/ občanů.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů prostřednictvím výsledků **subkritéria 6.2: měření výkonnosti**

Kromě přímého měření spokojenosti občanů/ zákazníků je možno kvalitu služeb poskytovaných občanům/zákazníkům měřit pomocí ukazatelů výkonnosti. Ukazatele pracují s měřitelnými údaji (např. délka zpracování požadavků, čekací doba, počet stížností).

Organizace se má z těchto měření poučit o kvalitě produktů a poskytnutých služeb, transparentnosti a dostupnosti, o zapojování zainteresovaných stran a o inovacích. CAF nabízí přehled příkladů interních ukazatelů výkonnosti odpovídající požadavkům občanů a zákazníků.

PŘÍKLADY

Výsledky týkající se kvality produktů a služeb

- čekací doba spojená s poskytováním služby,
- počet a čas potřebný pro vyřízení stížnosti a realizaci nápravného opatření,
- výsledky hodnoticích měření týkající se chyb a stížností ve vztahu ke standardům kvality,
- dodržování zveřejněných standardů poskytovaných služeb.

Výsledky týkající se transparentnosti, dostupnosti a integrity

- počet informačních a komunikačních kanálů, zahrnujících sociální média,
- dostupnost a přesnost informací,
- dostupnost výkonnostních cílů a výsledků organizace,
- rozsah poskytovaných otevřených dat.

PŘÍKLADY

Výsledky týkající se zapojování zainteresovaných stran a inovací

- rozsah zapojení zainteresovaných stran do návrhu, poskytování služeb a produktů a rozhodovacích procesů,
- počet přijatých a implementovaných návrhů.

Výsledky týkající se digitalizace a využívání přístupů eGovernmentu

- rozsah hodnotících aktivit souvisejících se zainteresovanými stranami k monitorování změn jejich potřeb a míry jejich uspokojení,
- provozní doba různých služeb (oddělení),
- náklady vynaložené na služby,
- dostupnost informací o manažerské odpovědnosti za dané služby.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

KRITÉRIUM 7: ZAMĚŠTNANCI – VÝSLEDKY

Subkritérium 7.1 Měření vnímání

Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti

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

HODNOCENÍ

Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků **subkritéria 7.1: měření vnímání**

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

PŘÍKLADY

Obecné vnímání organizace

- image a celková výkonnost organizace,
- zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů organizace a zlepšovací aktivit,
- povědomí zaměstnanců ve věcech možných střetů zájmu a významu etického chování a integrity,
- mechanismus zpětné vazby, konzultací, dialogu a pravidelného dotazování zaměstnanců,
- společenská odpovědnost organizace,
- otevřenost organizace ke změnám a inovacím,
- dopad digitalizace na organizaci,
- agilnost organizace.

Vnímání vedení a systému řízení

- schopnost managementu vést organizaci a komunikovat o tom,
- návrh a řízení různých procesů organizace,
- rozdělování úkolů a systém hodnocení zaměstnanců,
- řízení znalostí,
- interní komunikace a rozsah informací,
- rozsah a kvalita oceňování individuálního a týmového úsilí.

Vnímání pracovních podmínek

- atmosféra na pracovišti a kultura organizace,
- přístup k sociálním otázkám (např. pružná pracovní doba, sladění pracovního a soukromého života, ochrana zdraví),
- zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivého zacházení a chování v organizaci,
- pracovní vybavení.

Vnímání kariérního růstu a rozvoje dovedností

- systematické budování kariéry a rozvoj kompetencí,
- přístup ke vzdělávání a profesnímu rozvoji a jeho kvalita.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

Vyhodnoťte, čeho organizace dosáhla v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, prostřednictvím výsledků **subkritéria 7.2: měření výkonnosti**

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

PŘÍKLADY

Celkové výsledky týkající se zaměstnanců

- indikátory týkající se udržení si zaměstnanců, loajality a motivace,
- míra zapojení zaměstnanců do zlepšovacích činností,
- počet stížností (ohlášení) na rozpory v etickém chování (např. možný střet zájmů),
- četnosti dobrovolných účastí na akcích spojených se společenskou odpovědností,
- indikátory týkající se schopnosti zaměstnanců reagovat na potřeby občanů/ zákazníků.

Výsledky týkající se individuální výkonnosti a způsobilosti zaměstnanců

- indikátory týkající se výkonnosti jednotlivců,
- indikátory týkající se užívání digitálních informačních a komunikačních nástrojů,
- indikátory týkající se rozvoje dovedností a vzdělávání,
- četnost oceňování jednotlivců a týmů.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

KRITÉRIUM 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

– VÝSLEDKY

Subkritérium 8.1 Měření vnímání

Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti

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

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

Výkonnost organizace ve vztahu ke společenství, ve kterém působí (místní, regionální, národní a mezinárodní), a její dopad na životní prostředí je rozhodující složkou měření celkové výkonnosti organizace.

Organizace pracující na své společenské odpovědnosti bude zlepšovat:

1. svou pověst a image vůči občanské společnosti,
2. svou schopnost získávat, motivovat, angažovat a udržet si zaměstnance,

3. své vztahy s organizacemi, dalšími organizacemi veřejného sektoru, médii, dodavateli, občany/ zákazníky a komunitou, ve které působí.

Měření zahrnují jak kvalitativní/ kvantitativní ukazatele vnímání (8.1), tak kvantitativní indikátory (8.2). Mohou zahrnovat etické, demokratické a participativní chování organizace, udržitelnost životního prostředí, kvalitu života, hospodářský dopad chování organizace.

HODNOCENÍ

Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti prostřednictvím výsledků **subkritéria 8.1: měření vnímání**

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

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

PŘÍKLADY

- A) Vliv organizace na kvalitu života občanů/ zákazníků nad rámec poslání organizace.
- B) Pověst organizace jako podporovatele místní/ globální společnosti.
- C) Vliv organizace na ekonomický rozvoj.
- D) Vliv organizace na environmentální udržitelnost, včetně klimatických změn.
- E) Vliv organizace na kvalitu demokracie, transparentnost, etické chování, zákonné předpisy, otevřenost a integritu.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti prostřednictvím výsledků **subkritéria 8.2: měření výkonnosti**

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

PŘÍKLADY

- Činnosti organizace na ochranu a udržení zdrojů.
- Frekvence vztahů s příslušnými orgány, skupinami a zástupci komunity.
- Množství a význam pozitivních a negativních mediálních zpráv.
- Podpora věnovaná sociálně znevýhodněným občanům.
- Podpora politiky zaměstnávání a integrace etnických menšin a znevýhodněných osob.
- Podpora mezinárodním rozvojovým projektům.
- Sdílení znalostí, informací a dat se všemi zainteresovanými stranami.
- Programy pro občany/ zákazníky na prevenci zdravotních rizik a úrazů.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota

Subkritérium 9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti

Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k základním měřitelným oblastem, které prokazují úspěšnost organizace v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Tyto výsledky ukazují na způsobilost politik a procesů dosahovat cílů a záměrů stanovených v poslání, vizi a strategickém plánu organizace.

Klíčové výsledky výkonnosti se člení na:

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

HODNOCENÍ

Vyhodnoťte výsledky, kterých organizace dosahuje z pohledu **subkri-
téria 9.1: externí výsledky: výstupy a veřejná hodnota**

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

PŘÍKLADY

- A) Výstupy – kvantita a kvalita služeb a produktů.
- B) Výsledky – dopady služeb a produktů na cílovou skupinu.
- C) Stupeň splnění smluv/ dohod mezi úřady a organizací.
- D) Výsledky externích kontrol a auditů výkonnosti.
- E) Výsledky benchmarkingu (komparativní analýzy), pokud jde o výstupy a výsledky.
- F) Výsledky implementace reform veřejného sektoru.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

Vyhodnořte výsledky, kterých organizace dosahuje z pohledu **subkriřtería 9.2: interní výsledky: úroveň efektivnosti**

Interní výsledky se vztahují k efektivnosti, účinnosti interních procesů a finančních měřitek týkajících se chodu organizace. Mohou zahrnovat výsledky řídicích procesů (např. produktivita, nákladová efektivnost, nebo pochybení), finanční výkonnosti (efektivní využívání finančních zdrojů, shoda finančních výsledků s rozpočtem), efektivního využívání zdrojů (partnerství, informační technologie, vybavení, atd.) a mohou zvážít výsledky hodnocení výkonnosti (interní kontroly a audity, certifikace, účast v soutěžích a oceňování).

PŘÍKLADY

- A) Efektivita organizace v řízení dostupných zdrojů, včetně lidských zdrojů, řízení znalostí a zařízení.
- B) Výsledky zlepšování a inovací procesů.
- C) Výsledky benchmarkingu (komparativní analýza).
- D) Výsledky společných aktivit a partnerských dohod.
- E) Dopady digitalizace na výkonnost organizace.
- F) Výsledky interních kontrol a auditů.
- G) Výsledky účasti v soutěžích, ocenění za kvalitu a certifikace systémů řízení kvality.
- H) Výsledky naplnění rozpočtu a finančních cílů.
- CH) Nákladová efektivnost při dosahování výsledků při nejnižších možných nákladech.

Přidělte body za pomoci panelu výsledků.

KAPITOLA 3: JAK HODNOTIT – BODOVÉ HODNOCENÍ

Proč bodově hodnotit?

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

1. Poskytovat informace a ukazovat směr aktivitám vedoucím ke zlepšování.
2. Měřit dosažený pokrok, pokud je sebehodnocení dle modelu CAF prováděno pravidelně (dobrá praxe doporučuje opakovat sebehodnocení v 2letých intervalech).
3. Rozpoznat dobrou praxi na základě vysokého bodového hodnocení předpokladů a výsledků.
4. Napomáhat při vyhledávání hodnotných partnerů, od nichž je možné učit se prostřednictvím benchlearningu.

Jak bodově hodnotit?

Model CAF umožňuje dva způsoby hodnocení: klasické bodové hodnocení a hodnocení s „jemným rozlišením“. Základem pro hodnocení předpokladů je cyklus PDCA.

„Klasické“ bodové hodnocení představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria, a to zařazením každého subkritéria do konkrétní fáze cyklu PDCA. Naproti tomu bodové hodnocení s „jemným rozlišením“ umožňuje organizacím detailnější analýzu subkritéria. Dovoluje bodově hodnotit v rámci každého subkritéria současně všechny fáze cyklu PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj a zaveď) současně a nezávisle. Srovnání výkonnosti s dalšími představuje z pohledu benchmarkingu a benchlearningu nejvyšší úroveň u obou panelů hodnocení.

1. KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ

Toto kumulativní bodové hodnocení napomáhá organizacím nejen seznámit se s cyklem PDCA, ale přispívá k nasměrování organizace k cílově orientované a řízené kvalitě.

V panelu hodnocení předpokladů organizace efektivně zlepšuje svou výkonnost, pokud realizuje celý PDCA cyklus a učí se z vlastních přezkoumání a externích srovnání.

V panelu hodnocení výsledků se zvažují trendy výsledků, a/nebo dosažení cílů. Organizace je v cyklu neustálého zlepšování, pokud jsou dosahovány vynikající a udržitelné výsledky, všechny relevantní cíle jsou naplňovány a při srovnání s relevantními organizacemi bylo u klíčových výsledků dosaženo pozitivních hodnot.

PANEL PŘEDPOKLADŮ – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ

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

Pokyny

- Najděte důkazy o silných a slabých stránkách a vyberte mezi fázemi úroveň, které jste dosáhli. Tento způsob hodnocení je kumulativní – pro dosažení určité úrovně bodového hodnocení je nezbytné dokončit celou fázi (např. CHECK) před dosažením následující fáze (např. ACT).
- Přidělte bodové hodnocení od 0 do 100 bodů odpovídající vybrané fázi. Stobodová škála umožňuje blíže vymežit úroveň rozvoje a implementace v dané oblasti.

PANEL VÝSLEDKŮ – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOCENÍ

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

Pokyny

Přidělte 0 – 100 bodů na stupnici rozdělené do šesti úrovní. Každá úroveň bere v úvahu trend a/nebo dosažení cíle.

2. BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM


Bodové hodnocení s jemným rozlišením představuje způsob hodnocení, které lépe hodnotí reálnou situaci; ukazuje se, že např. řada organizací veřejného sektoru sice činností provádí (fáze DO), ale někdy bez předchozí fáze plánování (fáze PLAN), nebo bez následující kontroly (fáze CHECK) týkající se dosažených výsledků. Tento způsob hodnocení poskytuje více informací o oblastech, ve kterých je zlepšování nejvíce potřebné.

- V panelu hodnocení předpokladů se klade důraz na cyklus PDCA (PLAN – plánuj, DO – realizuj, CHECK – kontroluj a ACT – zaveď) a pokrok představuje spirála, kde v každé její otáčce může dojít ke zlepšení v kterékoliv fázi cyklu.
- V panelu hodnocení výsledků je nezbytné rozlišit mezi trendem výsledků a splněním cíle. Tento rozdíl ukazuje, zda je potřebné spíš dbát o urychlení růstu trendů, nebo se soustředit na splnění cílů.

Pokyny

- Přečtěte si definici každé fáze (PLAN, DO, CHECK a ACT).
- Zvažte odpovídající důkazy týkající se každé fáze, které mohou být ilustrovány několika konkrétními příklady.
- Přidělte bodové hodnocení ke každé fázi.
- Spočítejte celkové bodové hodnocení zprůměrováním bodů za každou fázi.





PANEL PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM

	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50
F Á Z E	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze nejasné představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí
	P L A N	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvarech organizace.		
	<i>Počet bodů</i>			
D O	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědnosti a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.			
	<i>Počet bodů</i>			
C H E C K	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů.			
	<i>Počet bodů</i>			
A C T	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.			
	<i>Počet bodů</i>			

PANEL PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM

51 - 70	71 - 90	91 - 100	Σ
Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	

PANEL VÝSLEDKŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM

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

Pokyny

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

PŘÍKLAD 1: JAK APLIKOVAT BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM NA KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ – SUBKRITÉRIUM 3.3

Dále jsou uvedeny možné důkazy ze sebehodnocení subkritéria 3.3. Týkají se příkladů modelu, u každého je označena fáze PDCA cyklu a to, zda se jedná o silnou stránku (+) nebo slabou stránku (-).

Příklad subkritéria 3.3: Zapojovat a zmocňovat lidi a podporovat jejich celkovou spokojenost

3.3.a Organizace se trvale zaměřuje na interní komunikaci v různých směrech: shora dolů, zdola nahoru a na horizontální úrovni. Využívá prostředí otevřenosti a používá různé způsoby a nástroje: výroční a čtvrtletní setkání se všemi zaměstnanci, využívání digitálních nástrojů jako je internet, e-mail a sociální média. Zatím nepřistoupila k ověření efektivity komunikace a vnímání zapojení zaměstnanců.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK –

3.3.b Týmová práce a individuální pohovory jsou dalšími prostředky zlepšení interní komunikace a výměny odborných znalostí: týmy i jednotlivci jsou zahrnuti do rozpadu strategických cílů do funkčních/ skupinových cílů a týmová práce je standardním přístupem v projektech zlepšování. Tento přístup je příznivě oceňován v průzkumech spokojenosti. Nicméně prozatím se týmová práce a zlepšovací skupiny týká pouze klíčových procesů.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK -

3.3.c Není definován přístup ke sběru nápadů a podnětů.

Fáze PLAN –

3.3.d Organizace každé 2 roky provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí přístupu definovaného před 6 lety, který úplně neodpovídá současným strukturálním a provozním změnám.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK -, fáze ACT –

3.3.e, 3.3.f Management věnuje značnou pozornost spokojenosti zaměstnanců, zejména tvorbě dobrých pracovních podmínek a péči o sladění jejich pracovního a soukromého života. Aktivity byly definovány na základě benchmarkingu s významnými veřejnými i soukromými organizacemi a konzultacemi se zaměstnanci; v předchozím roce byly zavedeny nové projekty jako např. open space kanceláře a centra služeb denní péče.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze CHECK +

3.3.g Organizace řadu let řeší problémy lidí s handicapem a přizpůsobuje jejich potřebám návrh a vybavení budov. V loňském roce byl spuštěn projekt možnosti práce na dálku a pružná pracovní doba.

Fáze PLAN +, fáze DO +, fáze ACT +

3.3.h V současné době neexistuje žádná iniciativa podporující společenské a kulturní aktivity nebo další nefinanční odměny pro zaměstnance, ani žádný mechanismus, prostřednictvím kterého by o podporu bylo možné požádat. Zatím neexistuje žádný přístup k ověření efektivity komunikace a vnímání zapojení zaměstnanců.

Fáze PLAN -, fáze DO –

Výše uvedená zjištění jsou zapsána do níže uvedené tabulky předpokladů, která pomůže určit celkové bodové hodnocení subkritéria. Políčka v tabulce jsou využita pro písemný záznam důkazů sebraných v průběhu hodnocení subkritéria, k celkovému hodnocení subkritéria, a jako pomůcka k diskusi během hledání konsensu.

PŘÍKLAD PANELU PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM – SUBKRITERIUM 1.1

	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50
F Á Z E	Důkazy	Žádné důkazy nebo pouze nejasné představy	Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	Několik důkazů týkající se relevantních oblastí
	P L A N	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně ve všech útvarech organizace.	3.3.c. 3.3.h.	
<i>Počet bodů</i>				50
D O	Realizace je řízena pomocí definovaných procesů a odpovědnosti a je rozšiřována do příslušných útvarů organizace.	3.3.h.		3.3.b.
	<i>Počet bodů</i>			50
C H E C K	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů.	3.3.d	3.3.a	
	<i>Počet bodů</i>		25	
A C T	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené na nápravu a zlepšování.	3.3.d		
	<i>Počet bodů</i>		30	

PŘÍKLAD PANELU PŘEDPOKLADŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM – SUBKRITERIUM 1.1

51 - 70	71 - 90	91 - 100	Σ
Přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	Velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	Excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi	
3.3.a, b, d, e, f, g.			
3.3.a, d, e, f, g.			
3.3.b			
3.3.e, f, g			

Poznámky k přidělenému bodovému hodnocení

Fáze PLAN: Pozitivní situace v interní komunikaci a týmové práci, průzkumech spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti a sladění pracovního a soukromého života. Nejsou plány v oblasti sběru nápadů a podpory společenských a kulturních aktivit. Hodnocení může být umístěno do políčka „Několik důkazů týkajících se relevantních oblastí“, do pravé části sloupce: 50 bodů.

Fáze DO: Pozitivní situace v interní komunikaci, průzkumech spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti a sladění pracovního a soukromého života. Implementace týmové práce není komplexní, protože zahrnuje pouze klíčové procesy. Neexistuje prostor pro společenské a kulturní iniciativy. Hodnocení bude umístěno do políčka „Několik důkazů týkajících se relevantních oblastí“, do pravé části sloupce: 50 bodů.

Fáze CHECK: Obecně existují slabé důkazy ve fázi CHECK pro všechny položky. Organizace chápe, že přístup k průzkumům spokojenosti zaměstnanců potřebuje přezkoumat, aby byl přizpůsoben změnám v organizaci, ale toto nebylo dosud provedeno. Přesto probíhají nějaké relevantní projekty v oblasti spokojenosti zaměstnanců a sladování pracovního a soukromého života, ačkoliv bez přímé vazby na tuto fázi. Hodnocení může být umístěno do políčka „Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí“: 25 bodů.

Fáze ACT: Existují důkazy o několika relevantních zlepšeních oblasti spokojenosti, sladování a zaměstnanců s hendikepem, ale nemají zřejmou souvislost s výsledky aktivit ve fázi CHECK. Hodnocení může být umístěno do políčka „Některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí“, do pravé části sloupečku: 30 bodů.

PŘÍKLAD 2: JAK APLIKOVAT BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM NA KRITÉRIA VÝSLEDKŮ – SUBKRITÉRIUM 7.2

Zde jsou uvedeny možné důkazy ze sebehodnocení organizace u subkritéria 7.2. Důkazy jsou shrnuty do dvou skupin: Obecné výsledky a Individuální výkonnost a rozvoj dovedností. V souladu s panelem hodnocení jsou zde údaje k trendům a cílům a informace o tom, zda se jedná o silnou stránku (+), nebo slabou stránku (-).

Příklad subkritéria 7.2 Měření výkonnosti

Syntéza důkazů získaných v průběhu sebehodnocení

Organizace měří velké množství ukazatelů výkonnosti zaměstnanců, které jsou sumarizovány do přehledu ve čtvrtletních a výročních zprávách. Výsledky za rok 2018 shrnujeme dle schématu modelu CAF níže; pro více podrobností odkazujeme na Výroční zprávu 2018.

Obecné výsledky

Indikátory odkazují na absenci, nemocnost, zapojení do zlepšovacích aktivit, stížnosti (počet a doba odezvy) a dobrovolnou participaci na společenských aktivitách a iniciativách. U více než 60 % z nich lze v uplynulých 3 letech vnímat pozitivní trend, pouze v případě participace na společenských aktivitách došlo v roce 2018 k mírnému poklesu. Pro ukazatele nebyly stanoveny žádné cíle.





TRENDY +, CÍLE –

Individuální výkonnost a rozvoj dovedností

Měříme rozsah doby vzdělávání zaměstnanců, dosažené procento individuálního/ skupinového cíle a celkovou mezeru v kompetencích. Pro všechny ukazatele byly nastaveny specifické cíle, které se meziročně zvyšují minimálně o 10 %. Celkově 70 % všech ukazatelů vykazuje pozitivní trend, k mírnému poklesu došlo v oblasti kompetencí (nárůst mezery v kompetencích). Je naplněno méně než 50 % cílů; ukazatele vzdělávání a zejména mezera v kompetencích nenaplnily cíle.

TRENDY +, CÍLE -.

Výše uvedená zjištění byla převedena na body a umístěna do výsledkové tabulky níže, aby pomohla odvodit celkové bodové hodnocení pro subkritérium, které bude diskutováno v průběhu hledání konsensu.

PANEL VÝSLEDKŮ – BODOVÉ HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM						
Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 - 90	91 - 100
TRENDY	Žádné měření	Negativní trend 	Konstantní výsledky nebo mírný pokrok 	Trvalý pokrok (pozitivní trend) 	Značný pokrok 	Pozitivní výsledky z porovnání s relevantními organizacemi
Počet bodů				60		
CÍLE	Žádné nebo náhodné informace	Výsledky nesplňují stanovené cíle	Splněno několik málo stanovených cílů	Splněny některé relevantní stanovené cíle	Splněna většina relevantních cílů	Splněny všechny stanovené cíle
Počet bodů		25				

Poznámky k přidělenému bodovému hodnocení

TRENDY: Velká část výsledků ukazuje udržitelný pokrok. Pouze 2 indikátory ukazují negativní trend (konkrétně oblast kompetencí). Jak hodnocení obecných výsledků, tak individuální výkonnosti může být umístěno do sloupce „Značný pokrok“ s celkovými 60 body.

CÍLE: U indikátorů výsledků obecně nejsou stanoveny cíle (sloupec „Žádné nebo náhodné informace“), u individuální výkonnosti je dosaženo méně než 50 % cílů (sloupec „Splněno několik málo stanovených cílů“) s celkovými 25 body.

KAPITOLA 4: POSTUP ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE PODLE MODELU CAF

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

DESET KROKŮ KE ZLEPŠOVÁNÍ ORGANIZACE S VYUŽITÍM MODELU CAF



Po ukončení sebehodnocení dle modelu CAF a realizaci plánu zlepšování mohou uživatelé modelu CAF požádat o značku „Efektivní uživatel CAF“. Proces implementace modelu CAF hraje při CAF – Externí zpětné vazbě důležitou úlohu. Obecný postup procedury CAF – Efektivní zpětná vazba je dostupný na webových stránkách <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

Pozn. pro ČR: Uživatelé modelu CAF, kteří mají zájem o detailnější pohled na různé kroky procesu implementace modelu CAF a chtějí být komplexně seznámeni s jeho prvky, podle kterých je hodnocení prostřednictvím CAF – Externí zpětné vazby realizováno, doporučujeme příručku CAF – Externí zpětná vazba modelu CAF přístupnou na webové stránce MV ČR (<https://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave>).

FÁZE 1: ZAHÁJENÍ PRÁCE S MODELEM CAF

KROK 1 – ROZHODNĚTE JAK ORGANIZOVAT A PLÁNOVAT SEBEHODNOCENÍ

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

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

Toto také zahrnuje vyčlenit zdroje potřebné k profesionálnímu provedení sebehodnocení.

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

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

S cílem podpořit zaměstnance podílející se na sebehodnocení je důležité, aby se s nimi diskutovalo dříve, než bude s konečnou platností realizace sebehodnocení schválena. Kromě obecných výhod, které sebehodnocení přináší, se ukazuje, že mnoho zaměstnanců považuje model CAF za výbornou příležitost lépe poznat svou organizaci a aktivně se zapojit do jejího rozvoje.

Pro některé organizace může být důležité získat před realizací sebehodnocení souhlas externích zainteresovaných stran. Může jít o politiky nebo vyšší management organizace, kteří se podílejí na manažerském rozhodování. Klíčové externí zainteresované strany mohou sehrávat určitou roli také při samotném procesu sebehodnocení, zejména při shromažďování údajů a zároveň mohou být potenciálními příjemci přínosů změn.

Zpětná vazba uživatelů CAF – důvody užívání modelu CAF

Nejdůležitějšími důvody pro užívání modelu CAF jsou zevnitř organizace. Nejvýznamnější hybnou silou je identifikace silných stránek a oblastí (příležitostí) pro zlepšování; nejméně významnou hybnou silou jsou finanční překážky. Organizace chtějí používat model CAF v první řadě pro vlastní účely a zlepšování své organizace – což je přesně cílem tohoto sebehodnotícího nástroje.

Úvodní plánování sebehodnocení

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

Často kladenou otázkou bývá, zda proces sebehodnocení musí zahrnovat celou organizaci nebo zda jej mohou provádět pouze jednotlivé útvary, například jednotlivé odbory nebo sekce. Odpověď je, že jednotlivé útvary mohou sebehodnocení provádět, ale ke skutečně smysluplnému posuzování všech kritérií a subkritérií potřebují dostatečnou autonomii v rámci organizace, tzn. vlastní poslání a podstatnou zodpovědnost za lidské zdroje a finanční procesy. V těchto případech je potřebné zvažovat při hodnocení relevantní vztahy dodavatel/ zákazník a rovněž vztahy zainteresovaných stran mezi vybraným útvarem a zbývající částí organizace.

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

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

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

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

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

Některé organizace nejsou obeznámeny s terminologií a příklady používanými v modelu CAF, nebo se s nimi ve své běžné praxi vůbec neseškávají a ne-

mohou je tedy využívat přímo. Tuto problematiku je nutné řešit již na začátku celého projektu sebehodnocení – v momentu seznamování zaměstnanců s modelem CAF. Později to může představovat překážku v procesu sebehodnocení. Řešením může být také účast na školení o modelu CAF přizpůsobeného podmínkám organizace. Je také dobré si nejprve zjistit, zda s přizpůsobením modelu CAF podmínkám organizace má již zkušenosti některá srovnatelná organizace.

KROK 2 – VEĎTE DISKUZI O SEBEHODNOCENÍ

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

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

Včasná informovanost zaměstnanců a vedení organizace může u některých z nich vzbudit zájem přímo se podílet na práci CAF týmu. V ideálním případě by k aktivní účasti měli být zaměstnanci adekvátně motivováni. Právě osobní motivace by měla být hlavním důvodem k jejich zapojení. Zaměstnanci musí mít zcela jasnou představu o tom, co je cílem procesu sebehodnocení: zlepšování celkové výkonnosti organizace. Komunikaci v rámci procesu sebehodnocení CAF je třeba zaměřit na výsledky výhodné pro všechny zainteresované strany, zaměstnance a občany/ zákazníky.

Zpětná vazba uživatelů CAF: Je všeobecně podněcován význam komunikace při navázání partnerství se zaměstnanci

Důležitým závěrem průzkumu uživatelů modelu CAF je, že organizace v průběhu hodnocení nedostatečně stanovuje priority v rámci komunikace ve vztahu k zaměstnancům. Zjištění ukazují, že k hlavním přínosům modelu CAF patří zvýšení úrovně informovanosti a komunikace v organizaci. Tohoto lze dosáhnout za předpokladu, že management a zaměstnanci zodpovědní za sebehodnocení jsou aktivní a již od počátku procesu komunikují s ostatními zaměstnanci a středním managementem, aby pochopili účel a potenciální přínosy sebehodnocení.

Srozumitelná a jednotná komunikace ve vztahu ke všem zainteresovaným stranám v průběhu podstatných fází projektu sebehodnocení je klíčem k zajištění úspěšného průběhu projektu a následujících činností.

Manažer projektu spolu s vrcholovým managementem organizace musí tuto komunikační politiku podpořit a zaměřit se na následující otázky:

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

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

FÁZE 2: PROCES SEBEHODNOCENÍ

KROK 3 – VYTVOŘTE JEDEN NEBO VÍCE SEBEHODNOTÍCÍCH TÝMŮ

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

Dosavadní zkušenosti ukazují, že CAF tým tvoří 5 až 20 členů. Nicméně z hlediska efektivního a neformálního stylu práce se doporučuje, aby tým měl cca 10 členů. Pokud je organizace skutečně velká a složitá, je dobré vytvořit více než jeden CAF tým. V tomto případě musí návrh projektu brát v úvahu, jakým způsobem bude činnost těchto CAF týmů koordinována. Členy CAF týmu je třeba vybírat nikoli pouze podle jejich odborné kvalifikace, nýbrž podle toho, nakolik jsou obeznámeni s organizací, a podle jejich osobních schopností (např. analytické a komunikační schopnosti). Účast v týmu je dobrovolná, ale za kvantitu, různorodost a důvěryhodnost CAF týmu zůstává odpovědný manažer projektu a management organizace.

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

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

KROK 4 – ZORGANIZUJTE ŠKOLENÍ

Informovanost a školení managementu

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

Informovanost a školení CAF týmu

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

Pro hodnocení organizace co nejefektivnějším způsobem je zapotřebí připravit pro CAF tým seznam relevantních dokumentů a informací, což usnadní i pochopení podstaty modelu CAF – hodnocení podle modelu CAF musí být vždy založeno na důkazech.

Příprava tohoto seznamu by měla být úkolem projektového manažera. Proto již pro školení CAF týmu je vhodné mít tento seznam k dispozici. V rámci školení či procvičování práce s modelem je vhodné společně hodnotit jedno subkritérium z kritérií předpokladů a jedno odpovídající subkritérium z kritérií výsledků. To CAF týmu umožní lépe pochopit, jak funguje sebehodnocení dle modelu CAF. Je třeba dosáhnout konsensu v otázce hodnocení důkazů o silných stránkách a oblastech vyžadujících zlepšení a ve způsobu přidělování bodů.

K dalším relevantním aktivitám, které by měl CAF tým podstoupit a které ve fázi sestavení sebehodnotící zprávy ušetří čas, je získání společné představy o klíčových zainteresovaných stranách organizace, pro které je její činnost nejvíce důležitá: občané/ zákazníci, politici, dodavatelé, partneři, manažeři a zaměstnanci. Rovněž je třeba jasně vymezit, které nejdůležitější služby/produkty jsou těmto zainteresovaným stranám poskytovány nebo od nich získávány a které klíčové procesy toto zajišťují.

KROK 5 – PROVEĎTE SEBEHODNOCENÍ

Proveďte individuální hodnocení

Členové CAF týmu jsou vyzváni, aby s využitím příslušných dokumentů a informací poskytnutých manažerem projektu předložili hodnocení organizace přesně podle jednotlivých subkritérií. Při hodnocení musí vycházet z vlastních poznatků a zkušeností s prací a fungováním organizace. Členové CAF týmu zformulují nejdůležitější důkazy o silných stránkách a oblastech pro zlepšování. Doporučuje se, aby oblasti vyžadující zlepšení byly formulovány co nejpresněji, aby bylo jednodušší určit návrhy pro pozdější postup. Následně by měli vytvořit přehled svých zjištění a každé subkritérium v souladu s vybraným panelem hodnocení bodově ohodnotit.

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

Jak bodovat

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení: „klasický“ přístup a hodnocení „s jemným rozlišením“. Oba způsoby bodování jsou vysvětleny v kapitole III: Jak hodnotit – bodové hodnocení). Klasické bodové hodnocení se doporučuje použít tehdy, nemá-li organizace vlastní zkušenosti se sebehodnocením a/ nebo s přístupy TQM.

Dosažení konsensu v týmu

Po individuálním zhodnocení se tým musí co nejdříve sejít a dohodnout, co považuje za silné stránky organizace a které oblasti za příležitosti ke zlepšování a jak bude jednotlivá subkritéria bodovat. Pro dosažení konsensu je nezbytný otevřený dialog, na kterém je založeno učení se ze zkušeností. Je totiž velmi důležité pochopit, proč existují rozdíly, pokud jde o silné stránky, oblasti vyžadující zlepšení a o bodování. Pořadí hodnocení jednotlivých kritérií může určit CAF tým, není striktně povinné při hodnocení postupovat podle pořadí jednotlivých kritérií. Je ale doporučováno držet logiku modelu a propojení souvisejících kritérií.

Hledání konsensu

Při hledání konsensu je možné použít metodu čtyř kroků:

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

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

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 prováděných činnostech a z dosažených výsledků. Model CAF obsahuje přehled relevantních příkladů, který mají pomoci při nalézání příslušných důkazů. Tento přehled není vyčerpávající, není ani povinné hodnotit všechny příklady, pouze ty, které jsou pro organizaci důležité. CAF tým může doplnit jakékoli další příklady, které jsou podle něj pro organizaci relevantní.

Příklady mají názorněji vysvětlit obsah sukritérií s cílem:

- zjistit, jak organizace plní požadavky vyjádřené v sukritériu,
- napomáhat při hledání důkazů,
- ukázat na dobrou praxi v dané oblasti.

Zpětná vazba od uživatelů CAF: přidaná hodnota diskusí

Většina uživatelů dosáhla konsensu v diskusích. Samotná diskuse je často vnímána jako skutečná přidaná hodnota sebehodnocení: sebehodnocení jako konečný výsledek je víc než pouhý součet individuálních názorů. Odráží společnou myšlenku CAF týmu a tímto způsobem zlepšuje a jde za hranici subjektivních individuálních názorů. Upřesnění důkazů a objasnění zdůvodnění různých pohledů na silné stránky a oblasti pro zlepšování je často považováno za hodnotnější výstup nežli bodové hodnocení.

Doba realizace sebehodnocení

Porovnání skutečné a plánované délky realizace sebehodnocení, vycházející z provedených průzkumů, ukazuje, že dva až tři dny je na provedení spolehlivého sebehodnocení příliš krátká doba, zatímco deset a více dní je doba dlouhá. Není proto snadné pro sebehodnocení podle modelu CAF navrhnout ideální časový harmonogram, a to s ohledem na množství různých okolností, které ovlivňují průběh sebehodnocení. Jedná se např. o záměry managementu, čas, zdroje a dostupné odborné znalosti, dostupnost údajů, čas a informace týkající se zainteresovaných stran a také politické tlaky. Pro většinu organizací je však standardní doba do pěti dnů, a to včetně individuálního hodnocení a jednání o konsensu.

Většina organizací dokončí celý proces implementace modelu CAF během tří měsíců, včetně přípravy, sebehodnocení, formulace závěrů a vypracování plánu zlepšování. Tři měsíce od rozhodnutí realizovat sebehodnocení až po vytvoření akčního plánu zlepšování dle modelu CAF se zdají být ideálním časovým rámcem pro udržení soustředění se na projekt. Je-li doba delší, hrozí pokles motivace a zájmu všech zainteresovaných stran. Může se také změnit dosavadní situace v organizaci, na konci procesu sebehodnocení může být jiná než na začátku. V takovém případě hodnocení ani bodování již nemusí odrážet reálný stav. Vzhledem k tomu, že zlepšování organizace s využitím modelu CAF je nepřetržitý dynamický proces, je aktualizace údajů a informací běžnou součástí tohoto procesu.

KROK 6 – VYPRACUJTE ZPRÁVU S POPISEM VÝSLEDKŮ SEBEHODNOCENÍ

Typická sebehodnotící zpráva by měla sledovat strukturu modelu CAF a obsahovat následující části:

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

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

FÁZE 3: PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ A URČENÍ PRIORIT

KROK 7 – VYPRACUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVY

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

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

Logika plánu je následující:

1. Je to systematický integrovaný plán aktivit pro komplexní fungování organizace.
2. Je výsledkem zprávy o sebehodnocení, takže vychází z důkazů a údajů poskytnutých vlastní organizací a zejména z pohledu zaměstnanců organizace.
3. Je založen na silných stránkách organizace, řeší její příležitosti pro zlepšování a reaguje na každou z nich příslušnými opatřeními.

Zpětná vazba od uživatelů CAF: nedostatek měření

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

Stanovení prioritních oblastí zlepšování

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

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

Proces vytváření akčního plánu zlepšování má být strukturovaný: management po dohodě se zainteresovanými stranami (např. členy CAF týmu):

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

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

Jedním ze způsobů stanovení priorit je kombinace úrovně bodového hodnocení u kritéria nebo subkritéria, které umožňuje udělat si představu o výkonnosti organizace ve všech oblastech a klíčových strategických cílů.

Doporučení

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

Dobrou praxí se ukazuje být zapojení zaměstnanců, kteří prováděli sebehodnocení, do přípravy a realizace zlepšování. Osobně to mohou chápat jako formu odměny a posílení jejich sebedůvěry a morálky. Mohou se také stát iniciátory dalšího zlepšování. Akční plán zlepšování vyplývající ze sebehodnocení dle modelu CAF je třeba začlenit do procesu strategického plánování a zapojit ho do celkového managementu organizace.

Členové CAF týmu

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

KROK 8 – KOMUNIKUJTE O PLÁNU ZLEPŠOVÁNÍ

Komunikace je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu sebehodnocení a realizace následných aktivit zlepšování. Prostřednictvím komunikace se v příslušnou chvíli pomocí příslušného prostředku poskytují příslušné cílové skupině příslušné informace, a to nejen před nebo během sebehodnocení, nýbrž i po něm. Samotná organizace rozhoduje o tom, zda zprávu o sebehodnocení zpřístupní, či nikoli, ale je dobrou praxí všechny zaměstnance informovat o výsledcích sebehodnocení, tj. o jeho hlavních závěrech, oblastech, ve kterých je nutné naplánovat a zrealizovat zlepšování. Jestliže není sebehodnotící zpráva zveřejněná, může organizace ztratit možnost vytvořit vhodný základ pro změnu a zlepšování.

Při každém sdělování výsledků se vždy osvědčuje zdůraznit to, co organizace dělá dobře a jak se chce dále zlepšovat – existuje mnoho organizací, které považují své silné stránky za samozřejmost a někdy zapomínají nebo si ani neuvědomují, jak důležité je ocenit úspěch.

KROK 9 – REALIZUJTE PLÁN ZLEPŠOVÁNÍ

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

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

Každý proces řízení kvality vychází z pravidelného monitorování implementace a hodnocení výstupů a výsledků. Monitorování umožňuje upravovat průběh realizace v souladu s plány a následně hodnotit to, co bylo dosaženo (výstupy a výsledky) a jejich celkový dopad. Pro hodnocení zlepšování je nutné stanovit způsoby měření výkonnosti (indikátory výkonnosti, faktory úspěchu, atd.). Organizace mohou pro aktivity zlepšování využívat cyklus PDCA

(PLAN, DO, CHECK, ACT). Pro jejich maximální přínos musí být aktivity zlepšování začleněné do procesů organizace.

Na základě sebehodnocení podle modelu CAF stále více zemí organizuje soutěže na bázi modelu CAF. Sebehodnocení podle modelu CAF může vést k získání ocenění podle Modelu EFQM (www.efqm.org).

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

KROK 10 – NAPLÁNUJTE DALŠÍ KOLO SEBEHODNOCENÍ

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

Po zformulování plánu zlepšování a zahájení realizace změn je důležité přesvědčit se, že tyto změny působí pozitivně a nemají negativní dopad na dříve dobře fungující organizaci. Některé organizace zahrnuly pravidelné sebehodnocení do procesu plánování činností – jejich hodnocení jsou načasována tak, aby poskytovala informace o každoročním stanovování cílů a finančních prostředcích.

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

KAPITOLA 5: CAF – EXTERNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Organizace veřejného sektoru, které zavedly CAF, se mohou ucházet o značku „Efektivní uživatel CAF“, a to v době mezi 6 a 12 měsíci po sebehodnocení a po dokončení a předání sebehodnotící zprávy.

Procedura CAF – Externí zpětné vazba směřuje k dosažení následujících cílů:

1. Podporovat kvalitu implementace CAF a jeho vliv na organizaci.
2. Zjišťovat, zda jsou v organizaci uplatňovány hodnoty TQM jako důsledek aplikace CAF.
3. Podporovat a obnovovat entuziasmus zaměstnanců pro neustálé zlepšování organizace.
4. Podněcovat vzájemné srovnávání a benchlearning.
5. Oceňovat ty organizace, které se vydaly cestou neustálého zlepšování.

Za výše uvedeným účelem je procedura založena na třech pilířích:

Pilíř 1: Proces sebehodnocení

Kvalita sebehodnocení slouží jako základ úspěchu budoucího zlepšování. V prvním pilíři CAF – Externí zpětné vazby je analyzována kvalita procesu sebehodnocení.

Pilíř 2: Proces zlepšovacích akcí

Druhý pilíř CAF – Externí zpětné vazby se zabývá přijatými postupy pro plánování a následným procesem implementace činností zlepšování.

Pilíř 3: Vyspělost organizace dle TQM

Jedním z cílů modelu CAF je přivádění organizací veřejného sektoru směrem k základním principům excelence. Z toho důvodu se hodnocení zabývá dosaženou úrovní vyspělosti organizace jako výsledku sebehodnocení a procesu zlepšování.

Aktéři CAF – Externí zpětné vazby

Kvalifikovaní aktéři CAF – externí zpětné vazby působí jako hodnotitelé. Analyzují poskytnuté dokumenty žadatelů, dělají rozhovory s relevantními aktéry a zainteresovanými stranami v procesu implementace CAF a provádí kontrolu na místě. Na základě shromážděných poznatků je zformulována zpětná vazba a je rozhodnuto o udělení ocenění „Efektivní uživatel CAF“.

Hlavními cíli aktérů CAF – Externí zpětné vazby je:

- analyzovat zavedení modelu CAF a principů excelence v organizaci;
- poskytnout zpětnou vazbu a návrhy týkající se zavedení CAF;
- podpořit a obnovit nadšení v organizaci při práci s modelem CAF.

Hodnotitelé CAF – Externí zpětné vazby se musí zúčastnit odpovídajících vzdělávacích kurzů na národní nebo evropské úrovni.

Postupy k implementaci CAF – Externí zpětné vazby jsou zpracovány sítí CAF a jsou dostupné na webových stránkách <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Tento postup zaručuje, že hodnocení procesů probíhá kvalitním způsobem a že uživatelé značky „Efektivní uživatel CAF“ naplňují obdobné standardy napříč Evropskou unií.

AGILNÍ MYŠLENÍ (AGILE MINDSET)

Agilní myšlení představuje uvažování, které skutečně chápe změny, které souvisejí s digitalizací a převádí je do příslušných jednání. Mezi klíčové prvky agilního myšlení patří následující:

- kolektivní inteligence předčí individuální služby,
- chyby jsou chápány jako příležitost k poučení se z nich,
- bezvadnost není vyžadována již od počátku,
- zaměření na přínosy pro zákazníky,
- společné učení se se zákazníky je součástí fungování organizace.

Agilní myšlení lze chápat jako postoj i jako inovativní přístup k řešení problémů, který dokáže urychlit reformy veřejné správy v éře digitalizace. Agilní myšlení je vyžadováno jak na úrovni vedení, tak na úrovni zaměstnanců.

AGILNOST (AGILITY)

Agilnost se týká schopnosti organizace rychle reagovat na změnu přizpůsobením svého stávajícího stabilního uspořádání. Tento postup pomůže rychle se přizpůsobit trhu a změnám prostředí produktivním a nákladově efektivním způsobem. Tato schopnost může být dosažena pomocí inovativních metod jako je scrum, kanban, lean, design thinking, stejně jako agilním myšlením vedení a zaměstnanců prostřednictvím školení na míru.

AKČNÍ PLÁN (ACTION PLAN)

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

AUDIT (AUDIT)

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

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

AUTOMATIZACE (AUTOMATION – AUTOMATISATION)

Očekávání občanů vůči veřejné správě jsou v době digitalizace vysoká. Požadují, aby služby byly dostupné neustále, reagovaly na individuální potřeby občanů a jejich dodání bylo rychlé. Úplná automatizace procesů veřejné správy je nezbytnou podmínkou naplnění očekávání občanů a omezení jimi vynaloženého času, stejně tak podmínkou urychlení interních procesů. Kromě toho je automatizace nutná k pokroku v digitalizaci.

Automatizace ve veřejném sektoru se proto zabývá otázkou, jaké úkoly a služby mohou být poskytovány automaticky, bez nutnosti lidského zásahu (např. zpracování dat, automatické žádosti).

BALANCED SCORECARD – BSC, SYSTÉM VYVÁŽENÝCH UKAZATELŮ (BALANCED SCORECARD)

Balanced Scorecard je soubor měřítek kvantitativního hodnocení rozsahu úspěšnosti organizace v dosahování 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 neustále monitorovány.

BSC je také užitečný komunikační nástroj managementu pro informování zaměstnanců a jiných zainteresovaných stran o dosahování strategických plánů.

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

BENCHMARKING (BENCHMARKING)

Jedná se o změřený dosažený výkon (úspěch) vysoké úrovně (někdy označován jako „nejlepší ve své kategorii), referenční nebo měřicí standard pro srovnávání, nebo úroveň výkonnosti, která je uznána jako standard nejvyšší kvality (standard excellence) pro určitý konkrétní proces.

Existuje více definic benchmarkingu, nicméně klíčovým pojmem spojovacím s benchmarkingem je „porovnávání se s ostatními“. Benchmarking je porovnávání se s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.

BENCHLEARNING (BENCHLEARNING)

Benchmarking je obvykle v evropských organizacích veřejného sektoru zaměřen na učení se, a to v podobě benchlearningu, učení se, zlepšování se prostřednictvím společně sdílených znalostí, informací a někdy i zdrojů. Je považován za efektivní způsob zavádění organizačních změn. Snižuje rizika, je účelný a šetří čas.

BIG DATA (BIG DATA)

Data jsou považována za surovinu 21. století. Velké datové společnosti stejně jako státy očekávají nový impulz pro ekonomický růst a společenskou hodnotu. Big data jsou charakterizována pomocí 3 hlavních znaků: objem dat, rozmanitost dat a rychlost dat. V důsledku probíhající digitalizace téměř všech oblastí společnosti roste množství dostupných dat. Analýzy big dat poskytují všestranné informace, např. v oblasti bezpečnosti obyvatel, služeb veřejného zájmu, vzdělávání, sociální a inovační politiky.

BRAINSTORMING (BRAINSTORMING)

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

CÍLE (OBJECTIVES, GOALS, AIMS, TARGETS)

Jedná se o formulaci cílového stavu s popisem požadovaných výsledků nebo dopadů tak, jak jsou definovány v poslání organizace.

Cíle mohou být:

- strategické (Strategic Objectives) – globální cíle pro střednědobé a dlouhodobé cíle, ukazují směr, kterým se organizace chce vydat. Popisuje konečné výsledky nebo dopady, kterých chce organizace dosáhnout.
- operativní (Operational Objectives) – jsou to konkretizované strategické cíle, např. na úrovni útvaru. Operativní cíle je možno okamžitě transformovat v soubor činností a úkolů.

CÍLE SMART (SMART OBJECTIVES)

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

- konkrétní (Specific) – přesně vystihující, čeho chce organizace dosáhnout,
- měřitelné (Measureable) – kvantitativně stanovenými cíli,
- dosažitelné (Achievable) – je cíl příliš ambiciózní, nebo je zastřešen posláním?
- realistické (Realistic) – jsou k dispozici dostatečné zdroje?
- časově ohraničené (Timed) – termínované.

CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE (SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS, SDGs)

17 cílů udržitelného rozvoje představuje politické cíle Organizace spojených národů (OSN) zaměřené na zajištění udržitelného ekonomického, sociálního a environmentálního rozvoje. Klíčové aspekty cílů zahrnují postupný ekonomický růst, snížení rozdílů v životních standardech, zvýšení rovných příležitostí a udržitelné řízení přírodních zdrojů, což zajistí jejich ochranu a odolnost.

CONTROLLING (CONTROLLING)

Controlling představuje důležitou funkci systému řízení, jehož základním úkolem je plánování, provádění a kontrola všech oblastí organizace. V praxi jsou otázky controllingu rozděleny na operativní controlling a strategický controlling.

Operativní controlling odpovídá za řízení rozpočtu a zajištění toho, aby organizace veřejného sektoru byly ekonomicky úspěšné. Strategický controlling analyzuje politické, právní, demografické, technické, sociální, environmentální a další oblasti tak, aby organizace veřejného sektoru byla schopna zajistit, že služba, kterou poskytuje, odpovídá požadavkům a je schopna reagovat na změny požadavků.

CYKLUS PDCS (PDCA CYCLE)

Demingův čtyřfázový cyklus, jehož prostřednictvím je dosaženo trvalého zlepšování:

- PLAN – plánuj (fáze navrhování)
- DO – dělej (výkonná fáze)
- CHECK – kontroluj (kontrolní fáze)
- ACT – zaveď (fáze, ve které se koná, přizpůsobuje a koriguje).

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

DESIGN THINKING (DESIGN THINKING)

Toto se týká poznávacích a strategických procesů a praktických postupů, prostřednictvím kterých návrháři nebo týmy návrhářů vyvíjejí koncepční návrhy (návrhy nových produktů, budov, strojů, apod.). Cílem metody design thinking je pomoci veřejnému sektoru vyvinout praktické a inovativní řešení každodenních problémů.

DIGITALIZACE – DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE (DIGITALISATION – DIGITISATION – DIGITAL TRANSFORMATION)

Digitalizace představuje v technickém smyslu slova proces konvertování analogové informace na digitální a počítačově čitelná data. V důsledku překotného rozvoje informačních technologií, internetu a sociálních médií mění digitalizace v mnoha oblastech společnost, podnikání a nabídku veřejných služeb. Organizace veřejného sektoru musí připravit své zaměstnance na využití digitalizace k řešení současných problémů nebo nalezení nových a efektivnějších způsobů poskytování služeb. Opatření v oblasti digitalizace mohou zahrnovat definování digitální strategie, školení, zásady ochrany dat, ustanovení pověřence pro ochranu osobních údajů, atd.

Digitální kompetence se vztahují k bezpečnému a uvážlivému využití celé škály digitálních technologií k získávání informací, komunikaci a řešení základních problémů.

Digitální transformace a inovace se týkají procesu osvojování digitálních nástrojů a metod, typicky tehdy, kdy součástí klíčových aktivit nebyly digitální prvky, nebo organizace jednoduše nebyla schopna nadále udržet tempo změn digitálních technologií. Praxe digitální transformace ve veřejném sektoru musí také uvažovat veřejný účel a zahrnout dodatečné faktory týkající se vlastnictví a zachování veřejných dat (zejména identity), bezpečnosti dat a soukromí, dostupnosti digitálních služeb pro každého a digitální gramotnost veřejnosti.

DOSTUPNOST (ACCESIBILITY)

Dostupnost služeb veřejného sektoru je klíčovým požadavkem pro zajištění jak samotného přístupu ke službám veřejného sektoru, tak vysoké kvality služeb. Dobře dostupné organizace mohou být charakterizovány pomocí následujících aspektů: dostupnost veřejné dopravy, přístup pro zdravotně postižené, otevírací doba a čekací doba, vyřízení požadavku na jednom místě, využívání srozumitelného jazyka... Jedním z nich je i digitální dostupnost, např. přístupné webové stránky.

DŮKAZ (EVIDENCE)

Důkaz představuje informaci podporující tvrzení nebo skutečnost. Přístup založený na důkazech je nezbytný při formování pevného rozhodnutí, závěru nebo konečného úsudku.

EFEKTIVNOST (EFFICIENCY)

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

EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)

Evropská nadace pro management kvality

e-GOVERNMENT (e-GOVERNMENT)

e-Government je jedním z aspektů digitalizace – využívání informačních a komunikačních technologií (ICT) ve veřejné správě. Ve spojení s organizačními změnami a novými dovednostmi přispívá ke zlepšování veřejných služeb a demokratických procesů a zároveň zvyšuje podporu veřejných politik. e-Government dává předpoklad k dosažení lepší a účinnější veřejné správy. Může zlepšit rozvoj a implementaci veřejných politik a pomoci veřejnému sektoru vyrovnat se s potenciálními protichůdnými požadavky na větší množství lepších služeb při zachování současného využívání zdrojů.

e-LEARNING (e-LEARNING)

e-learning se týká všech forem učení, ve kterých jsou využívána elektronická nebo digitální média k prezentaci a distribuci učebních materiálů a/nebo pro podporu mezilidské komunikace.

e-NÁSTROJE (e-TOOLS)

e-nástroj je počítačová nebo webová aplikace, která usnadňuje, zrychluje a zefektivňuje úkol.

ETIKA (ETHICS)

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

EXCELENCE/ VÝJIMEČNOST (EXCELLENCE)

Excellence/ výjimečnost představuje nejlepší praxi při řízení organizace a dosahování výsledků vycházející ze souboru základních koncepcí Total Quality Management formulovaných EFQM, kterými jsou: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vedení a stálost účelů, řízení na základě procesů a faktů, zapojování zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodná partnerství a společenská odpovědnost organizací.

GDPR (GDPR)

GDPR je Obecné nařízení o ochraně osobních údajů Evropské unie. GDPR vstoupilo v účinnost v roce 2018 a je navrženo k modernizaci předpisů v oblasti osobních údajů jednotlivců. GDPR představuje nový evropský rámec pro předpisy týkající se ochrany osobních údajů.

HODNOCENÍ (EVALUATION)

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

HODNOCENÍ/ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI /ROZHOVORY O VÝKONNOSTI (APPRAISAL/ PERFORMANCE APPRAISAL/ PERFORMANCE INTERVIEW)

Hodnocení výkonnosti je chápáno v souvislosti s řízením v organizaci. Systém řízení organizace obvykle obsahuje hodnocení individuální výkonnosti zaměstnanců. V praxi umožňuje monitorovat výkonnost útvaru i celkovou výkonnost organizace, a to agregací individuálních výkonností na různých úrovních řízení organizace.

Hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným je nejčastějším způsobem hodnocení výkonnosti. V průběhu rozhovoru vedle předmětného hodnocení vyvstávají další aspekty zaměstnaneckého vztahu, zahrnující pracovní vědomosti a kompetentnost, umožňující identifikaci vzdělávacích potřeb. V komplexním managementu kvality je cyklus PDCA založený na trvalém zlepšování aplikován též na individuální úrovni: PLAN – plánuj úkoly na další období; DO – realizuj úkoly; CHECK – ověřuj výsledky v rámci hodnotícího rozhovoru a pokud je to nutné, ACT – reaguj a přizpůsob cíle, prostředky a kompetence pro následující období.

Existuje několik způsobů, jak zvýšit objektivitu hodnocení výkonnosti:

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

HODNOTA – VEŘEJNÁ HODNOTA (VALUE – PUBLIC VALUE)

Hodnota může mít peněžní, sociální, kulturní a mravní obsah. Morální hodnoty jsou více méně univerzální, zatímco kulturní hodnoty se mohou měnit podle organizací, stejně jako podle zemí. Kulturní hodnoty v organizaci by měly být vztaženy k poslání organizace. Kulturní hodnoty neziskových organizací se mohou odlišovat od hodnot podnikatelských subjektů.

Veřejná hodnota se týká hodnoty, kterou z veřejných služeb odvozuje spíše společnost než jednotlivci (privátní hodnota). Nicméně tato přidaná hodnota je často podhodnocená a v mnoha případech není vnímána ani veřejností, ani samotnou organizací. V době napjatých veřejných rozpočtů je významné vytvářet veřejnou hodnotu produkovanou veřejnými službami tak, aby byla zřejmá. Přístup k veřejné hodnotě je využíván organizacemi veřejného sektoru a neziskovými organizacemi k transparentní tvorbě přínosu a hodnoty pro společnost, např. v oblasti bydlení, veřejnoprávního vysílání, policie.

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR (PERFORMANCE DIALOGUE/ INTERVIEW)

Hodnotící rozhovor představuje strukturovaný výroční rozhovor mezi vedením a zaměstnanci. V těchto rozhovorech se odráží pracovní výsledky předchozího roku a současně mají být odsouhlasena kritéria dalšího nezbytného rozvoje týkajícího se koordinace, aktivit v nových oblastech, dalšího rozvoje, a dalších.

INDIKÁTOR/ UKAZATEL (INDICATOR)

Indikátory jsou kvantitativní ukazatele, které poskytují informaci o výkonnosti organizace v přehledné formě.

Indikátory výkonnosti představují různá provozní měření používaná ve veřejné správě za účelem monitorování, pochopení, predikování a zlepšování toho, jak organizace funguje a jaké podává výkony. Pro měření organizační výkonnosti je používáno několik pojmů: výsledky, ukazatele, indikátory, parametry. Proto je důležité měřit alespoň výkonnost těch procesů, které tvoří základ zabezpečení požadovaných výsledků.

Klíčové indikátory výkonnosti měří kritické aspekty a výkonnost klíčových procesů obsažených zejména v kritériích 4 a 5 modelu CAF, které velmi pravděpodobně ovlivňují efektivitu a účelnost klíčových výsledků výkonnosti organizace.

INFORMACE (INFORMATION)

Informace je soubor údajů setříděných tak, aby vytvářel zprávu; údaj mající určitý význam. Obecně lze též informace definovat jako získaná nebo naučená fakta o něčem nebo o někom.

INKLUZE (INCLUSION)

Organizace uznává každého člověka jako součást společnosti bez ohledu na jeho původ, postižení, sexuální orientaci nebo věk. Jedná se o uznání, že společnost má prospěch z rozmanitosti jedinců a zavádí hodnotu nediskriminace a rovnosti do organizační kultury a služeb. Organizace veřejného sektoru hrají v implementaci začleňování významnou úlohu

INOVACE (INNOVATION)

Inovace představují proces převádění dobrých nápadů do nových služeb, procesů, nástrojů, systémů nebo mezilidských interakcí.

Organizace může být označena za inovativní, když danou činnost (úkol) vykonává novým způsobem, nebo když nabízí svým zákazníkům novou službu novým způsobem (např. jako samoobslužné služby prostřednictvím internetu).

INTEGRITA (INTEGRITY)

Integrita je neustálé udržování souladu mezi osobními hodnotami a ideály a konkrétním projevem chování jednotlivce. Veřejné instituce by měly zajistit, že jejich zaměstnanci jednají v dobré víře a nebude tak poškozen jejich obraz u veřejnosti.

Organizace veřejného sektoru z toho důvodu vytvářejí všeobecné kodexy chování zaměstnanců, které zahrnují zásady, jak se chovat ve specifických situacích.

ISO (ISO)

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

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI (KEY PERFORMANCE RESULTS)

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

KOMPETENCE (COMPETENCE)

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

KONSENZUS (CONSENSUS)

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

KOUCOVÁNÍ (COACHING)

Koučování je využíváno k podpoře specialistů a vedoucích pracovníků jako cíleného a na řešení orientovaného poradenství. Cílem je zejména jejich další rozvoj v oblasti vztahů a leadershipu a přizpůsobení se měnícím se pracovním podmínkám. Koučování slouží primárně k dosažení vlastních reálných cílů, které jsou relevantní k rozvoji klienta. Důraz je kladen na podněcování sebereflexe a sebeuvědomění.

KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU (CRITICAL SUCCESS FACTORS)

Souvisejí s podmínkami, které musí být přednostně splněny, aby mohl být dosažen plánovaný strategický cíl. Zdůrazňují ty klíčové aktivity nebo výsledky, ve kterých je bezpodmínečně nutné dosáhnout uspokojivou výkonnost, aby byla organizace úspěšná.

KULTURA VEDENÍ (LEADERSHIP CULTURE)

Manažeři hrají významnou roli v budování kultury podporující inovace v organizaci. Pomocí podněcování oboustranné důvěry a otevřenosti mohou jednat v pozici kouče a mentora zaměstnanců a působit jako modelové vzory. S tímto přístupem povzbuzují důvěru ve svoji roli vedoucího a motivují k následování v naplňování poslání a vize organizace a jejich strategických cílů.

KULTURA ZALOŽENÁ NA INOVACÍCH (INNOVATION-DRIVEN CULTURE)

Kultura organizace veřejného sektoru podporující inovace je charakterizována řadou hodnot, jako např. osobní odpovědnost, stálá orientace na zákazníky, otevřenost, zpochybňování dobře zažitých postupů jednání, rozmanitost, vzájemné porozumění, orientace na výsledek a další. V této souvislosti může spolupráce napříč organizacemi otevřít nové obzory a iniciovat důležitý proces učení se. Vedení organizace hraje v budování kultury podporující inovace klíčovou roli.

KVALITA (QUALITY)

Kvalita (v kontextu veřejného sektoru) představuje poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňujícím soubor následujících charakteristik: specifické požadavky (zákon, legislativa, směrnice), očekávání občanů/ zákazníků, očekávání ostatních zainteresovaných stran (politické, finanční, institucionální, zaměstnanecké).

Pojem kvalita se postupně rozvíjel:

- Řízení kvality (Quality Control) – kontrola kvality se zaměřuje na řízení produktu/ služby, na základě stanovených popisů a norem. Metody statistické kontroly kvality (metody vzorkování) se vytvářely v letech 1920 – 1930.
- Zabezpečování kvality (Quality Assurance) – zabezpečování kvality se zaměřuje na hlavní procesy, aby garantovaly kvalitu produktu nebo služby. Zabezpečení kvality zahrnuje především kontrolu kvality, ale i plánování, řízení nákladů na kvalitu, prevenci, vybavení, vznikají útvary řízení kvality. Do této koncepce lze zahrnout i používání norem ISO řady 9000.
- Komplexní management kvality (Total Quality Management, TQM) – je filosofie managementu, která zahrnuje organizaci jako celek (hlavní, podpůrné i řídicí procesy) z pohledu zodpovědnosti a zabezpečování kvality jejich produktů/ služeb a procesů, a to trvalým hledáním zlepšování efektivnosti vlastních procesů na každé úrovni. TQM má prostřednictvím holistického přístupu vymezit většinu oblastí organizace k zajištění potřeb a požadavků zákazníků. Tento přístup zahrnuje i zainteresované strany. Koncepce TQM je uplatňována od roku 1980. Komplexní management kvality (TQM), management kvality (QM) nebo komplexní kvalita (TQ) jsou totožné koncepce, i když někteří autoři mezi nimi dělají rozdíly.
- Systém managementu kvality (Quality Management System, QMS) – představuje soubor koordinovaných činností usměrňující a řídicí organizaci s cílem trvalého zlepšování účelnosti a efektivnosti své výkonnosti.

KYBERNETICKÁ BEZPEČNOST (CYBERSECURITY)

Kybernetická bezpečnost představuje ochranu systémů připojených k internetu, včetně hardware, software a dat před kybernetickými útoky. V souvislosti s počítači se bezpečnost skládá z kybernetické bezpečnosti a fyzické ochrany – obojí je využíváno organizacemi k ochraně proti neautorizovanému přístupu do datových center a dalších počítačem řízených systémů.

LEADERSHIP (LEADERSHIP)

Jedná se o způsob, jakým manažeři/ lídři rozvíjejí a pomáhají naplňovat poslání a vizi organizace. Vedení reflektuje rozvíjení hodnot nutných k dlouhodobé úspěšnosti organizace a jejich uplatňování prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Ukazuje na osobní angažovanost pro funkční, rozvíjející se, odpovědný a přezkoumávaný systém managementu organizace a jeho stabilní schopnost přijímat změny a inovace.

LÍDR (LEADER)

Tradičně je pojem „lídr“ spojován s osobou zodpovědnou za řízení organizace. Slovem lídr označujeme i osobu, která prostřednictvím vlastních dovedností představuje v konkrétních oblastech vzor pro ostatní.

MANAŽERSKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM, MIS)

MIS je počítačový informační systém, který sbírá a připravuje informace organizace (např. údaje o výkonu, rozpočtu, výstupech a výsledcích), jehož cílem je podporovat řízení organizace prostřednictvím neustálého měření dosahování cílů, rizik a kvality. Na základě analýzy informací mohou být uskutečňována strategická rozhodnutí. Manažerský informační systém sbírá interní a externí data a připravuje je pro manažerská rozhodnutí.

MENTORING (MENTORING)

Mentoring představuje formu rozvoje pracovníků, ve které důvěryhodná osoba (mentor) nabízí své znalosti další osobě (mentorovanému), odborně ho vede, povzbuzuje a podporuje. Cílem mentoringu je podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a nalezení jejich potenciálu. Koncept mentoringu je také vhodný k podpoře nových zaměstnanců k nalezení jejich úlohy, identifikaci významných kontaktů, atd. za účelem dobrého startu v jejich novém pracovním prostředí.

METODIKA LEAN (LEAN METHODOLOGY)

Metodika Lean je charakterizována prostřednictvím důsledné orientace na zákazníka a opatření za účelem snižování nákladů. Cílem zeštíhlování je navrhování maximálně efektivního procesně orientovaného řízení organizace s definovanými procesy. Odpovědnosti a komunikační toky by měly být navrženy logicky, se zaměřením na dva nejvýznamnější aspekty přístupu štíhlého řízení zaměřeného na zákazníky a redukci nákladů. Tato orientace musí být promítnuta jak do nastavení interních procesů, tak do organizačního uspořádání.

MODELOVÉ VZORY (ROLE MODEL)

Lidé nebo organizace sloužící jako vzor v určité behaviorální nebo sociální roli, kterou mohou ostatní napodobovat, nebo se od nich učit.

NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ (COST ACCOUNTING)

Nákladové účetnictví tvoří centrální část účetnictví, která zaznamenává náklady/ výdaje a přiděluje je napříč rozpočtovými položkami (například služby) a hodnotí jejich specifický účel. Systém nákladového účetnictví ukazuje, s jakými náklady jsou veřejné služby poskytovány. Výsledky nákladového účetnictví poskytují významný vstup pro systém měření výkonnosti.

NÁSLEDNÉ PŘEZKOUMÁNÍ (FOLLOW UP)

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

NÁVRH SLUŽEB (SERVICE DESIGN)

Jedná se o činnosti plánování a organizování lidí, infrastruktury, komunikace a materiálových položek služeb za účelem zlepšení jejich kvality a vzájemné interakce mezi poskytovatelem služby a jejím zákazníkem.

NEJLEPŠÍ/ DOBRÁ/ INSPIRUJÍCÍ PRAXE (BEST/ GOOD/ INSPIRING PRACTICE)

Toto zahrnuje mimořádné výkony, metody či přístupy, které vedou k výjimečnému úspěchu/ výsledku. Nejlepší praxe je relativní pojem a někdy označuje zcela inovativní nebo zajímavé postupy, které byly identifikovány vně organizace pomocí benchmarkingu či benchlearningu. V souvislosti s benchmarkingem je preferována „dobrá praxe“, nebo „inspirující praxe“, protože neexistuje jistota, že neexistuje nějaká ještě lepší praxe.

OBČAN/ ZÁKAZNÍK (CITIZEN/ CUSTOMER)

Termín občan/zákazník je používán ke zdůraznění dvojího vztahu mezi veřejnou správou a uživateli služeb poskytovaných veřejnou správou na jedné straně a na druhé straně mezi veřejnou správou a všemi členy veřejnosti, kteří jako občané a plátcí daní mají nárok na služby a jejich výstupy.

ODPOVĚDNOST (ACCOUNTABILITY)

Odpovědnost spočívá v ručení konkrétního subjektu v rámci jemu delegovaných a jím přijatých povinností za svěřené zdroje a je spojena s povinností podávat zprávy o jejich plnění. Zaměstnanci, kteří přijali odpovědnost, jsou

tedy povinni odpovídat na otázky a podávat zprávy o zdrojích a činnostech, které jsou v jejich kompetenci, včetně předklání zpráv oprávněným osobám.

ODOLNOST (RESILIENCE)

Řízení odolnosti zahrnuje všechna opatření, jejichž cílem je zlepšení odolnosti systému organizace vůči externím vlivům. Z tohoto důvodu je odolnost systémovou rezistencí vůči rušivým podnětům a riskantním změnám. Existuje rozdíl mezi proaktivní podobou (agilností) a reaktivní podobou (robustností). Organizační struktura odolných organizací je proto charakterizována rychlým a flexibilním přizpůsobováním se externím vlivům.

OCHRANA SOUKROMÍ (DATA PRIVACY)

Tento aspekt informačních technologií (IT) se zabývá schopností organizace nebo jedince určovat, jaká data počítačového systému mohou být sdílena s třetí stranou.

OCHRANA ÚDAJŮ (DATA PROTECTION)

Proces napomáhající identifikaci a minimalizaci rizik ochrany dat v procesech zpracovávajících data, který může mít za následek vysoké riziko pro jednotlivce, a musí k němu být odpovědně přistupováno. Pro zajištění souladu s Obecným nařízením o ochraně osobních údajů Evropské unie (GDPR) je doporučeno identifikovat a zhodnotit rizika pro jednotlivce pomocí posouzení vlivu na ochranu osobních údajů.

Pověřenec pro ochranu osobních údajů má zabezpečit požadavky definované Obecným nařízením o ochraně osobních údajů. Pověřenci pro ochranu osobních údajů jsou odpovědní za dohled nad strategií ochrany osobních údajů a její implementaci k zajištění souladu s požadavky GDPR.

ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ VEŘEJNÉ SLUŽBY/ VEŘEJNÁ SPRÁVA (PUBLIC SERVICE ORGANISATION/ PUBLIC ADMINISTRATION)

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

ORGANIZAČNÍ KULTURA (ORGANISATIONAL CULTURE)

Organizační kultura představuje souhrnný přehled způsobů chování, etiky a hodnot, které jsou předávány, uplatňovány a upevňovány zaměstnanci organizace a které jsou ovlivňovány národními, sociopolitickými a právními tradicemi a systémy.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA (ENTERPRISE ARCHITECTURE)

Je to způsob, jakým je organizace strukturována – oblasti práce nebo funkce, formální toky komunikace mezi vedením a zaměstnanci, a způsob, jakým jsou napříč organizací rozdělovány úkoly a odpovědnosti.

OTEVŘENÁ DATA (OPEN DATA)

Otevřená data představují typ dat, která mohou být používána, opakovaně užívána a předávána bez jakéhokoli omezení – podmínkou je, že subjekt při využití dat zmíní jejich původní zdroj. Vedle této zákonné otevřenosti otevřená data také vyžadují technickou otevřenost v podobě strojově čitelných formátů a volné dostupnosti, např. pdf formát nesplňuje požadavky na technickou otevřenost.

OTEVŘENÝ ZDROJOVÝ KÓD (OPEN SOURCE)

Otevřený zdrojový kód se týká programu, jehož zdrojový kód je veřejně dostupný a může být modifikován, pokud to uživatelé nebo vývojoví pracovníci považují za nezbytné. Software s otevřeným zdrojovým kódem je často vyvíjen veřejnou komunitou a je volně dostupný.

PARTNERSTVÍ (PARTNERSHIP)

Partnerství je spolupráce s jinými stranami na komerční nebo nekomerční úrovni zaměřená na dosažení společného cíle, přičemž se vytváří přidaná hodnota pro organizaci, její zákazníky a zainteresované strany. K institucionalizaci partnerství mohou být uzavírány smlouvy.

PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU (PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP)

Partnerství veřejného a soukromého sektoru představuje spolupráci mezi veřejným sektorem a organizacemi soukromého sektoru; může se jednat o finanční, stavební nebo provozní projekty, stejně jako o síť veřejné dopravy, parky a kongresová centra. Financování projektu prostřednictvím partnerství veřejného a soukromého sektoru může vést k dřívějšímu dokončení nebo může být první volbou.

POLITIKA ŽIVOTNÍHO CYKLU (LIFE CYCLE POLICY)

Veřejné budovy jsou obvykle využívány velmi dlouho. Z toho důvodu může zvážení celého životního cyklu od konstrukce po demolici poskytnout informace o aktuálním stavu budovy. Všechny fáze života budovy musí být analyzovány a optimalizovány z hlediska rozdílných pohledů udržitelnosti. Cílem je dosažení vysoké kvality budovy s nejmenším možným dopadem na životní prostředí (např. udržitelná konstrukce, využití obnovitelných zdrojů energie, technické vybavení zahrnující opakované bezpečné využití, recyklaci nebo likvidaci).

K implementaci přístupu politiky životního cyklu je nutné integrovat správu budov. Integrace správy budov zohledňuje komerční, technické a environmentální aspekty řízení budov.

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA (JOB DESCRIPTION)

Popis pracovního místa představuje souhrnný přehled funkce (popis úkolů, odpovědností, znalostí, kompetencí a schopností). Je základním nástrojem

řízení lidských zdrojů. Je konstitutivním prvkem znalostí, analýz, komunikace a dialogu. Představuje vymezení mezi organizací a nositelem funkce. Navíc je klíčovým faktorem, který zaměstnavateli i zaměstnancům umožňuje uvědomovat si své povinnosti.

POSLÁNÍ (MISSION)

Poslání vysvětluje hlavní účel organizace, popisuje, čeho by organizace měla dosáhnout pro své zainteresované strany, a důvod existence organizace. 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. Poslání je dokumentované vyjádření, které zůstává dlouhodobě neměnné a definuje:

- Jaký je účel organizace?
- Jaký typ produktů a služeb organizace poskytuje?
- Kdo jsou primární zákazníci?
- Jaká jsou hodnoty organizace?

POSTUP/ PROCEDURA (PROCEDURE)

Postup/ procedura je stanovený podrobný a konkrétní návod, jak provádět příslušné činnosti.

PRAVIDLA CHOVÁNÍ (CODE OF CONDUCT)

Jedná se o pravidla, postupy či 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.

PROCES (PROCESS)

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

PROCES NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ (CONTINUOUS IMPROVEMENT PROCESS)

Jedná se o neustálé zlepšování organizace z hlediska kvality, hospodárnosti nebo doby trvání. Do tohoto procesu by měly být obvykle zapojeny všechny zainteresované strany organizace.

PROCESNÍ DIAGRAM/ MAPA (PROCESS DIAGRAM/ MAP)

Jedná se o grafické znázornění posloupnosti činností tvořících proces.

PRŮZKUM (SURVEY)

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

PŘEZKUM VÝDAJŮ (SPENDING REVIEW)

Přezkum výdajů představuje strukturované, závazné procesy auditování, které slouží k zodpovězení otázek, jak a proč jsou naplněny úkoly veřejné správy podílející se na zvyšování efektivity a výkonnosti v poskytování veřejných služeb. Kontrola výdajů může pomoci organizacím veřejného sektoru lépe pochopit výdaje a identifikovat příležitosti k efektivitě. Jde o detailní hodnocení konkrétní oblasti výdajů, s cílem nárůstu transparentnosti, zlepšení efektivity a tam, kde je nezbytné, přerozdělení zdrojů.

REENGINEERING PROCESŮ ORGANIZACE (BPR; BUSINESS PROCES RE-ENGINEERING)

Myšlenka BPR je o radikálních změnách procesů, které vytvářejí příležitosti k velkým skokům vpřed nebo k provedení významných průlomů. Pokud je takový nový proces implementován, může dojít k opětovnému hledání způsobu, jak řešit pozvolné, neustálé zlepšování další optimalizace procesu.

ROBOTIZACE (ROBOTICS)

Robotizace a umělá inteligence se týkají automatizace opakující se rutinní práce s pomocí inteligentních technologií. Tyto technologie jsou mimořádně vhodné v následujících oblastech využití: informační služby, videoanalýza, otázky sledovatelnosti nebo filtrace významných informací ze sociálních médií, hodnocení a zpracování textových dokumentů, apod.

ROZMANITOST (DIVERSITY)

Rozmanitost souvisí s rozdílností. Může se týkat rozdílů v hodnotách, postojích, kultuře, filosofii nebo náboženském přesvědčení, ve znalostech, dovednostech, zkušenostech a v životním stylu skupin nebo jednotlivců v rámci určité skupiny. Rozdíly se vyskytují také na základě pohlaví, národnostního nebo etnického původu, postižení či věku. Ve veřejné správě je za rozmanitou organizaci považována ta, která odráží společnost a různé potřeby zákazníků a zainteresovaných stran, kterým poskytuje služby.

ROZPOČTOVÁ/ FINANČNÍ TRANSPARENTNOST

Myšlenka zpřístupnění rozpočtu v podstatě sleduje cíl poskytující komplexní, srozumitelné, pochopitelné a volně dostupné informace o veřejných rozpočtech prostřednictvím internetu. Snaha dosáhnout větší rozpočtové/ finanční transparentnosti je řešena zveřejňováním rozpočtových dokumentů, otevřených rozpočtových iniciativ (např. www.openspending.org), sdílení a vizualizace finančních údajů – občané jsou informováni, mohou přidávat komentáře, diskutovat, participovat.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

Toto zahrnuje řízení, rozvoj a využívání znalostí, dovedností a celkového potenciálu zaměstnanců organizace s cílem podpořit politiku, plánování činností a efektivní řízení procesů organizace.

ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT)

Řízení rizik se zabývá identifikací potenciálních rizik, jejich analýzou a přijímáním preventivních opatření k redukci/ omezení rizik.

ŘÍZENÍ STÍŽNOSTÍ (COMPLAINTS MANAGEMENT)

Řízení stížností se týká systematického řešení stížností zákazníků. Cílem řízení stížností je optimalizace vztahů s občany/ zákazníky a zajištění kvality.

ŘÍZENÍ ZMĚN (CHANGE MANAGEMENT)

Řízení změn zahrnuje jak identifikaci potřebných změn v organizaci, obvykle vyplývajících z modernizace a programů reform, tak zvládnutí dynamiky změn jejich organizováním, implementací a podporou.

Efektivní řízení změn vyžaduje silné vedení, transparentní komunikaci a jasnou strukturu. Z tohoto důvodu je nezbytné kombinovat různé nástroje a přístupy potřebné ke stimulaci snahy o změnu a nastavit a naplňovat cíle změny; jedná se např. o projektové řízení, inovační kroužky, ambasadory změn, benchmarking a benchlearning, pilotní projekty, monitorování, podávání zpráv a implementaci PDCA.

ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Řízení znalostí/ znalostní management je explicitní a systematický management významných znalostí – a s tím související proces jejich vytváření, organizování, používání a využívání. Je důležité uvědomit si, že znalosti obsahují jak nevyslovené znalosti (obsažené v lidské mysli), tak explicitní znalosti (koncentrované a zaznamenané jako informace v databázi informací, dokumentech atd.). Dobré znalostní programy se věnují procesům rozvoje a přenosu obou základních forem. Pro většinu organizací jsou nejdůležitější znalosti o zákaznících, procesech, produktech a službách, znalosti přizpůsobené potřebám uživatelů, znalosti o zaměstnancích, historii organizace, zdrojích organizace, vztazích a činnostech, měření a řízení vzdělanostního kapitálu. Znalostní management používá řadu různých postupů. K nejčastějším patří tvorba a hledání, sdílení a učení se, organizování a management

SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA (SELF-ASSESSMENT REPORT)

Tato zpráva popisuje výsledky sebehodnocení, musí obsahovat silné stránky a oblasti pro zlepšování organizace. Může také obsahovat (nepovinně) návrhy na některé klíčové projekty zlepšování.

SHORA DOLŮ (TOP-DOWN)

Tok informací a rozhodnutí z vyšších úrovní organizace k nižším úrovním. Opakem je tok zdola nahoru (bottom-up).

SÍŤ (NETWORK)

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

SKUPINOVÉ FINANCOVÁNÍ (CROWDFUNDING)

Skupinové financování je způsob financování projektů, nebo společného podnikání získáváním finančních prostředků od velkého počtu lidí, kde každý přispívá relativně malou částkou, typicky prostřednictvím internetu.

SMYSLUPLNOST (SENSE MAKING)

Koncept smysluplnosti odkazuje na klíčovou schopnost vedení ve složitém a dynamickém světě, ve kterém dnes žijeme, a zabývá se zásadní otázkou, jak můžeme strukturovat neznámé, abychom v něm mohli jednat. Smysluplnost se také týká toho, jaký je smysl různých aktivit zaměstnanců, nebo jaký je skutečný přínos jednotlivce k celkovému úspěchu organizace.

SOCIÁLNÍ MÉDIA (SOCIAL MEDIA)

Sociální média tvoří webové komunikační nástroje pro vytváření, sdílení a využívání informací. Mezi klíčové prvky patří:

- lidé mezi sebou interagují,
- uživateli generovaný obsah a profily,
- personalizované a osobní uživatelské účty,
- tlačítko „like“, následovatelé, komentáře a hodnocení,
- provozují je mezinárodní společnosti orientované na zisk.

Nejvýznamnějšími platformami sociálních médií a veřejným sektorem nejužívanějšími jsou Facebook, Twitter, LinkedIn a Instagram. Všechny organizace veřejného sektoru by měly uvažovat o komunikaci s občany, zainteresovanými stranami a zákazníky pomocí vybraných mediálních kanálů, při souběžném zvážení rizik ochrany soukromí a zabezpečení Obecného nařízení o ochraně osobních údajů.

SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)

Společenská odpovědnost organizací je závazek soukromého a veřejného sektoru podílet se na udržitelném rozvoji a spolupracovat se zaměstnanci, jejich rodinami, místními komunitami a veřejností jako celku ve snaze zlepšit kvalitu života. Cílem je přinést výhody jak organizacím, tak celé společnosti.

SPOLEČNÁ VÝROBA (CO-PRODUCTION)

Občané jsou zapojeni do procesu produkce a/nebo poskytování služeb a jejich kvality.

SPOLEČNÉ HODNOCENÍ (CO-EVALUATION)

Občané se vyjadřují ke kvalitě veřejných politik a služeb, jichž jsou příjemci.

SPOLEČNÉ NAVRHOVÁNÍ (CO-DESIGN)

Společné navrhování je rámec pro zahrnutí občanů a zákazníků do dalšího rozvoje veřejných služeb. Příkladem mohou být inovační workshopy, workshopy design thinking a strukturovaná zpětná vazba, která zaznamenává zpětnou vazbu občanů a zákazníků strukturovaným způsobem a je užitečná pro další rozvoj procesů poskytování služeb.

SPOLEČNÉ ROZHODOVÁNÍ (CO-DECISION)

Společné rozhodování se týká otázky zahrnutí občanů a zákazníků do procesů rozhodování ve veřejné správě. Příkladem může být zahrnutí občanů do participativních procesů v oblasti návrhu rozvoje města, přípravy rozhodnutí o infrastruktuře, nebo záležitostí týkajících se přípravy rozhodování o veřejných výdajích.

SPRÁVA (GOVERNANCE)

Stěžejní základy dobré veřejné správy jsou podmíněny příslušnou soustavou pravomoci a kontroly. Ta určí povinnost informovat o dosahování cílů, transparentnost činností a rozhodovacích procesů vůči zainteresovaným stranám, efektivnost a účelnost, vnímavost ke společenským potřebám, předjímání problémů a trendů a respektování zákonů a pravidel.

SPRÁVA BUDOV (FACILITY MANAGEMENT)

Správa budov se týká řízení budov a jejich technického vybavení. Veřejné budovy a další majetek tvoří spolu s provozními procesy komplexní celek správy budov. Cílem koordinovaného řízení procesů je neustálá redukce operativních a řídicích nákladů, dosažení větší flexibility fixních nákladů, zajištění technické dostupnosti zařízení a udržení, nebo dokonce růst hodnoty budov a zařízení v dlouhodobém horizontu.

STRATEGIE (STRATEGY)

Dlouhodobý plán činností se stanovenými prioritami, vytvořený k dosažení hlavního či celkového cíle nebo k naplnění poslání.

STŘET ZÁJMŮ (CONFLICT OF INTEREST)

Střet/ konflikt zájmů ve veřejném sektoru označuje konflikt mezi závazkem vůči veřejnosti (veřejný zájem) a soukromým zájmem zaměstnance ve veřejných službách, tam kde by soukromý zájem mohl nepatříčně ovlivnit plnění jeho povinností (např. vedlejší pracovní poměr, případná podjatost, přijímání darů). I když zaměstnanec prokazatelně nepochybí, střet zájmů může vyvolat dojem, že byl aplikovaný nesprávný postup, a to pak snižuje důvěru v jeho schopnost řádně jednat.

TERMÍN (TERM)

Časový úsek, ve kterém mají být dosaženy výsledky.

- krátkodobý – obvykle kratší než jeden rok.
- střednědobý – obvykle jeden až pět roků.
- dlouhodobý – obvykle delší než pět let.

TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

TQM představuje filosofii řízení zaměřenou na zákazníka založenou na neustálém zlepšování procesů prostřednictvím analytických nástrojů a týmové práce zapojující všechny zaměstnance.

TRANSPARENTNOST (TRANSPARENCY)

Transparentnost zahrnuje otevřenost, komunikaci a odpovědnost. Je to metaforické rozšíření významu používaného v přírodních vědách: transparentní je takový objekt, skrze který lze vidět. K transparentním procedurám se řadí veřejná jednání, zveřejňované finanční výkazy, legislativa o svobodě informací, rozpočtové přehledy, audity.

ÚČELNOST (EFFECTIVENESS)

Účelnost vyjadřuje vztah mezi stanoveným cílem a dosaženým výsledkem, efektem nebo důsledkem.

UČENÍ SE (LEARNING)

Učení představuje získávání a pochopení znalostí a informací, které mohou vést ke zlepšení nebo změnám. Příklady těchto aktivit zahrnují benchmarking, benchlearning, interně i externě prováděná hodnocení a/nebo audity a průzkumy nejlepší praxe. Mezi příklady individuálního učení se zahrnují školení a rozvoj dovedností.

- Učící se prostředí (Learning Environment) je prostředí dané komunity, ve kterém probíhá proces učení se prostřednictvím získávání vědomostí, sdílení znalostí, výměny zkušeností a diskusí o správné praxi.
- Učící se organizace (Learning Organisation) je organizace, jejíž zaměstnanci kontinuálně zvyšují vlastní kapacitu pro dosažení požadovaných výsledků, ve které se prosazují nové a progresivní postupy myšlení, kde je dán volný prostor týmové snaze a kde se zaměstnanci celé organizace neustále vzdělávají.
- Zácvik na pracovišti (On-the-job learning) je forma tréninku poskytovaná přímo na pracovišti. K dispozici musí být zkušenější kolega, supervizor nebo manažer, který ukazuje nebo vysvětluje souvislosti zaměstnancům. Práce je realizována pod supervizí a důležitou roli hraje zpětná vazba. Specifickými formami zácviku na pracovišti mohou být koučování, rotace práce nebo spolupráce na specifických projektech.

UČÍCÍ SE SÍŤ A SÍŤ SPOLUPRÁCE (LEARNING AND COLLABORATION NETWORK)

Učící se síť a síť spolupráce mohou být jak interními, tak externími iniciativami propojujícími zaměstnance k výměně know-how a nejlepší praxe, nebo k vytváření koncepcí směřujících k inovacím služeb/ produktů.

UDRŽITELNOST/ UDRŽITELNÝ ROZVOJ (SUSTAINABLE DEVELOPMENT)

Jedná se o rozvoj, který plní současné potřeby, aniž by snižoval možnost naplnění potřeb budoucích generací.

UMĚLÁ INTELIGENCE (ARTIFICIAL INTELLIGENCE)

Jedná se o schopnost počítačového programu myslet a učit se. Představuje také vědní obor, který se snaží vytvořit „chytré“ počítače. Systém umělé inteligence může současně získávat, interpretovat a zpracovávat znalosti. Toto zpracování se týká schopnosti vyvozovat nebo usuzovat nové znalosti ze znalostí stávajících a používat metody interpretace a zpracování k řešení komplexních problémů.

VEDENÍ (MANAGEMENT)

Vedení se týká řídicích funkcí organizace veřejného sektoru (např. vedení odboru, vedení města). Vedení realizují osoby, které vykonávají tyto funkce a mají nezbytné manažerské dovednosti. Mezi typické funkce a úkoly vedení patří plánování, organizování, leadership a kontrola úspěchu. Na rozdíl od leadershipu se vedení podílí i na řízení organizace (plánování, nastavování a plnění cílů, kontrola úspěchu, rozdělování zdrojů, atd.), zatímco leadership je zaměřen na osobní vedení lidí.

VEDENÍ PŘÍKLADEM (LEADING BY EXAMPLE)

Vedení organizace hraje při změně organizační kultury nepostradatelnou roli. Prostřednictvím svého modelového chování mohou manažeři demonstrovat svou osobní ochotu ke změně a inspirovat k následování. Programy podporující změnu kultury by proto stejně jako trénink vedení měly zahrnovat následující koncepty: integritu, podporu porozumění, partnerství, participaci, inovace, zmocňování, preciznost, zodpovědnost, agilnost, a další.

VEŘEJNÁ POLITIKA (PUBLIC POLICY)

Veřejná politika představuje cílený postup vládních orgánů a úředníků, kteří se zabývají záležitostmi veřejného zájmu. Zahrnuje činnost vládnutí – aktivitu, nečinnost, rozhodování, nerozhodování a možnost volit mezi konkurenčními možnostmi.

Veřejná politika představuje souhrn rozhodnutí týkajících se obsahu, cílů a aktivit, které jsou součástí významných politických systémů (např. municipalita, státní a federální úroveň, evropská úroveň).

VIZE (VISION)

Jedná se o dosažitelnou představu o tom, co chce organizace dělat a kam chce směřovat. Rámec této představy je dán posláním organizace.

VLASTNÍK PROCESU (PROCESS OWNER)

Jedná se o osobu odpovědnou za provádění a zlepšování procesu, případně za jeho navrhování, koordinaci a začlenění v rámci 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, včetně využití benchmarkingu: Do jaké míry je proces účelný a efektivní?
- podávání zpráv o procesu: Co konkrétně lze zlepšit? Kde jsou slabé stránky a jak se na ně zaměřit?
- Používáním výše uvedených kroků může vlastník procesu dosáhnout trvalého zlepšování procesu.

VLIV (IMPACT)

Vliv představuje účinky a důsledky možných a skutečných činností, intervencí nebo politik na veřejný, soukromý a neziskový sektor.

VSTUP (INPUT)

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

VÝKONNOST (PERFORMANCE)

Výkonnost je úroveň splnění stanovených cílů dosahovaná jednotlivcem, týmem, organizací nebo procesem.

VÝKONNOSTNÍ MANAGEMENT (PERFORMANCE MANAGEMENT)

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

VÝKONOVÉ ROZPOČTOVÁNÍ (PERFORMANCE BUDGETING)

Výkonové rozpočtování zobrazuje vstupy zdrojů a výstupy služeb na každou jednotku organizace. Cílem je identifikovat a zaznamenat související výkony založené na dosažení cílů ke specifickým výsledkům. Tento typ rozpočtu je běžně používán vládními organizacemi a agenturami k vykázáni souvislostí mezi financováním z veřejných zdrojů a výsledky služeb poskytovaných federálními, národními nebo lokálními institucemi.

VÝSLEDEK (OUTCOME)

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

VÝSTUP (OUTPUT)

Výstup představuje bezprostřední výsledek/ výsledky procesu, jimiž může být zboží, nebo služby. Rozlišuje se mezi meziprodukty a koncovými výstupy; v prvním případě se jedná o produkty, které dodává jeden útvar druhému v rámci organizace, ve druhém jsou výstupy dodávány někomu mimo organizaci.

ZAINTERESOVANÉ STRANY (STAKEHOLDERS)

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

ZAJIŠTĚNÍ SOULADU (COMPLIANCE)

Pojem zajištění souladu může být definován jako akt dodržování nebo shody se zákonem, žádostí nebo požadavkem. V podnikatelském prostředí je zajištění souladu se zákony, předpisy, pravidly a politikami součástí podnikových operací.

ZAMĚSTNANCI (PEOPLE)

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

Poznámka pro ČR: Včetně osob pracujících na zaměstnanecké dohody.

ZÁSADA „JEN JEDNOU“ (ONCE-ONLY PRINCIPLE)

V rámci rozvíjejících se zákaznický orientovaných a poptávkou řízených veřejných služeb hraje zásada „jen jednou“ významnou roli. Popisuje vizi, jak mohou občané získat informace, žádat o služby poskytované veřejnou správou a získat službu na jednom místě pomocí jedné žádosti. V tomto smyslu zásada „jen jednou“ odmítá byrokratické principy, které jsou mimo jiné charakterizovány velkým množstvím různých povinností ve veřejné správě.

ZDOLA NAHORU (BOTTOM UP)

Směr toku informací nebo rozhodnutí od nižší úrovně managementu k vyšší úrovni je znám jako „zdola nahoru“. Opakem je tok shora dolů (top-down).

ZDROJE (RESOURCES)

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

ZMOCŇOVÁNÍ (EMPOWERMENT)

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

ZNALOSTI (KNOWLEDGE)

Znalosti mohou být definovány jako informace ovlivněné zkušenostmi, souvislostmi, vysvětleními a úvahami. Znalosti jsou výsledkem transformace práce, která byla vynaložena na danou část informace. Znalosti jsou odlišovány od dat nebo informací, protože vyžadují kognitivní schopnost přivlastnění. Příklad: vycvik, know-how, odborná znalost, technické poznatky.

PŘÍLOHA: POROVNÁNÍ STRUKTURY MODELU CAF 2013 A CAF 2020

KRITÉRIA PŘEDPOKLADŮ	
CAF 2013	CAF 2020
Kritérium 1: VEDENÍ Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro ...	Kritérium 1: VEDENÍ Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení subkritéria ...
Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot	Subkritérium 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot
Subkritérium 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování	Subkritérium 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování
Subkritérium 1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem	Subkritérium 1.3 <u>Inspirování</u> , motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem
Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami	Subkritérium 1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami
Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro ...	Kritérium 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení subkritéria ...
Subkritérium 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení organizace	Subkritérium 2.1 <u>Identifikování potřeb a očekávání zainteresovaných stran, externího prostředí a řízení příslušných informací</u>
Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím	Subkritérium 2.2 Rozvíjení strategií a plánů s přihlédnutím ke shromážděným informacím
Subkritérium 2.3 Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání	Subkritérium 2.3 Komunikování, uplatňování a přezkoumávání strategií a plánů
Subkritérium 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn	Subkritérium 2.4 <u>Řízení změn a inovací k zajištění agilnosti a odolnosti organizace</u>

Kritérium 3: ZAMĚŠTNANCI Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro ...	Kritérium 3: ZAMĚŠTNANCI Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení subkritéria ...
Subkritérium 3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strat. a plán.	Subkritérium 3.1 Řízení a zlepšování lidských zdrojů k podpoře strategie organizace
Subkritérium 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměst.a slad. cílů jednotliv. s cíli organizace	Subkritérium 3.2 Rozvíjení a řízení kompetencí zaměstnanců
Subkritérium 3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti	Subkritérium 3.3 Zapojování a zmocňování zaměstnanců a podporování jejich spokojenosti
Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro ...	Kritérium 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení subkritéria ...
Subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi	Subkritérium 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi
Subkritérium 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/ zákazníky	Subkritérium 4.2 Spolupráce s občany a <u>organizacemi občanské společnosti</u>
Subkritérium 4.3 Řízení financí	Subkritérium 4.3 Řízení financí
Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí	Subkritérium 4.4 Řízení informací a znalostí
Subkritérium 4.5 Řízení technologií	Subkritérium 4.5 Řízení technologií
Subkritérium 4.6 Řízení provoz. prostředků, zařízení a budov	Subkritérium 4.6 Řízení provoz. prostředků, zařízení a budov
Kritérium 5: PROCESY Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro ...	Kritérium 5: PROCESY Zhodnoťte, co vedení organizace dělá pro dosažení subkritéria ...
Subkritérium 5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany	Subkritérium 5.1 Navrhování a řízení procesů <u>s cílem zvýšení hodnoty pro občany a zákazníky</u>
Subkritérium 5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/ produktů orientovaných na občana/ zákazníka	Subkritérium 5.2 <u>Dodávání produktů a služeb zákazníkům, občanům, zainteresovaným stran. a společ.</u>
Subkritérium 5.3 Koordinační procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi	Subkritérium 5.3 Koordinační procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi

VÝSLEDKOVÁ KRITÉRIA	
CAF 2013	CAF 2020
<p>Kritérium 6: OBČANÉ/ ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, prostřednictvím výsledků ...</p>	<p>Kritérium 6: OBČANÉ/ ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů prostřednictvím výsledků subkritéria ...</p>
<p>Subkritérium 6.1 Měření vnímání</p>	<p>Subkritérium 6.1 Měření vnímání</p>
<p>Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti</p>	<p>Subkritérium 6.2 Měření výkonnosti</p>
<p>Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců, prostřednictvím výsledků ...</p>	<p>Kritérium 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje v úsilí plnit potřeby a očekávání zaměstnanců prostřednictvím výsledků subkritéria ...</p>
<p>Subkritérium 7.1 Měření vnímání</p>	<p>Subkritérium 7.1 Měření vnímání</p>
<p>Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti</p>	<p>Subkritérium 7.2 Měření výkonnosti</p>
<p>Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti, prostřednictvím výsledků ...</p>	<p>Kritérium 8: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST – VÝSLEDKY Vyhodnoťte, čeho organizace dosahuje z hlediska vlastní společenské odpovědnosti prostřednictvím výsledků subkritéria ...</p>
<p>Subkritérium 8.1 Měření vnímání</p>	<p>Subkritérium 8.1 Měření vnímání</p>
<p>Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti</p>	<p>Subkritérium 8.2 Měření výkonnosti</p>
<p>Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI Vyhodnoťte výsledky, kterých organizace dosahuje z pohledu ...</p>	<p>Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI Vyhodnoťte výsledky, kterých organizace dosahuje z pohledu subkritéria ...</p>
<p>Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a výsledky vztažené k cílům</p>	<p>Subkritérium 9.1 Externí výsledky: výstupy a <u>veřejná hodnota</u></p>
<p>Subkritérium 9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti</p>	<p>Subkritérium 9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti</p>

POZNÁMKY

KONTAKTY

Ministerstvo vnitra

odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy
náměstí Hrdinů 1634/3, 140 21 Praha 4

www.mvcr.cz/kvalita

www.mvcr.cz/verejna-sprava

www.kvalitavs.cz

www.prispevekobce.cz

www.zastupitelvkurzu.cz

osr@mvcr.cz

ID datové schránky: 6bnaawp

Český překlad anglického originálu dostupného z webu
<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

Přeložila: Lenka Švejdarová

Odborná korektura: Pavel Ryšánek a Danuše Fišerová
za Českou společnost pro jakost



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

Ministerstvo vnitra

Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7

www.mvcr.cz