

LEGRO CONSULT s.r.o.

Vzdělávací program KVALITA

Metodika vzdělávacího programu pro školy a školská zařízení

Autor: Ing. Jakub Čepelák, Ing. Michal Novák
České Budějovice, 2012



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Projekt: Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení
v Plzeňském kraji v oblasti měkkých dovedností, kvality, environmentu a
bezpečnosti

Registrační číslo: CZ.1.07/1.3.08/04.0011

Autor: Ing. Jakub Čepelák, Ing. Michal Novák

Počet stran: 55

Za jazykovou a formální stránku odpovídají autoři díla.

© Ing. Jakub Čepelák, Ing. Michal Novák

© Plzeňský Kraj

Obsah

1.	Úvod	5
1.1	Kvalita	5
1.2	CAF.....	9
1.3	Účel.....	10
1.4	Cíle CAF	11
1.5	Kontinuita činností.....	12
2	Právní a jiné požadavky	13
2.1	Obecně	13
2.2	Kritéria předpokladů	14
	Vedení.....	14
	Strategie a plánování.....	17
	Zaměstnanci (pracovníci)	20
	Partnerství a zdroje	23
	Procesy	25
2.3	Kritéria výsledků.....	27
	Výsledky orientované na zákazníka.....	27
	Zaměstnanci – výsledky	30
	Společnost – výsledky	32
	Klíčové výsledky výkonnosti	34
3	Metodika autoevaluace	36
3.1	Přípravná část autoevaluace.....	36
	Stanovení týmů	36
	Výběr osob do týmu.....	36
	Sjednocení postupu hodnocení	36
	Sjednocení kritérií hodnocení a přidělení bodů	37
	Kritéria předpokladů	37
	Kritéria výsledků	38
3.4	Proces autoevaluace.....	39
	Seznámení CAF týmu s minulými výsledky hodnocení	39
	Prověrka naplnění akčního plánu	39
	Sběr podkladů pro hodnocení, workshopy	39
	Primární vyhodnocení.....	39
	Připomínkování hodnocení	40
	Zpracování připomínek	40
	Stanovení priorit	41
3.5	Realizace opatření	42
	Zpracování návrhu akčního plánu.....	42
	Připomínkování návrhu akčního plánu.....	42
	Schválení akčního plánu.....	42
	Delegace jednotlivých úkolů plynoucích z akčního plánu.....	42
	Sledování realizace jednotlivých úkolů	43
	Vyhodnocení úkolů	43

	Příprava analytických materiálů pro příští hodnocení.....	43
4	Nástroje řízení	44
4.1	TQM.....	44
4.2	EFQM	45
4.3	QMS dle ISO 9001	47
4.4	Procesní modelování a optimalizace	49
5	Seznam použité literatury.....	55

1. Úvod

1.1 Kvalita

Kvalita je pojem, který se nachází ve slovníku každého z nás. Vnímáme ji však všichni stejně? Kdybychom si položili otázku, který výrobek či služba jsou kvalitní, setkáme se pravděpodobně s různými názory. Ještě je možno slyšet z úst některých našich výrobců, prodejců i poskytovatelů služeb, že poskytují pouze kvalitní produkty, neboť všechny plní požadavky stanovené v legislativě. Naši občané mají, stejně tak jako je tomu v celé Evropské Unii, právo na ochranu svého zdraví, na bezpečnost i na zdravé životní prostředí.

To vhodně upravují příslušné zákony, nařízení vlády a vyhlášky ústředních správních úřadů. Takovou kvalitu však lze označit jako minimální. Právní předpisy hlídají pouze vlastnosti, o jejichž nebezpečí se nemůže běžný uživatel přesvědčit a jejichž splnění automaticky předpokládá. Například, že poskytnutá služba orgánem územní veřejné správy bude mít všechny náležitosti a bude v souladu s předpisy.

Po roce 1990 se významně změnil charakter domácího trhu. Náš občan se na něm začal běžně setkávat s výrobky našich i předních světových výrobců. Mohl porovnávat, hodnotit a vybírat. Všechny tyto zkušenosti jej vedly ke zvýšení jeho nároků na kvalitu všeobecně.

Očekává ji a čím dál více vyžaduje i u veřejných služeb. Posuzuje u nich širší spektrum aspektů, na něž se v předpisech požadavky neobjevují. Klade si např. tyto otázky: Budou se mnou jednat zdvořile a profesionálně? Budou úřední hodiny v souladu s mými časovými možnostmi? Bude vyhověno mým požadavkům pružně? Nebudu stát ve frontě?

Slovo kvalita se nemění, avšak jeho výklad ano. Kvalita má svoji dávnou historii. Například Chammurapiho zákoník ve staré Mezopotámii stanovil, že stavitel, který postaví dům s nevyhovující konstrukcí, a dům následkem toho spadne, má být potrestán smrtí. Německé zlatnické dílny nesměly ve středověku vyrábět pro trh zlato o ryzosti nižší než 16 karátů. V některých zemích se za způsobené vady výrobků dokonce i popravovalo.

Zatímco dříve byl za kvalitní produkt považován každý, u něhož se nevyskytla žádná závada (dům nespádl, puška střílela, apod.), v posledních desetiletích se

názory na to, co je kvalita, posunuly do jiné dimenze. Produkt bez vady je pokládán jeho uživateli za samozřejmost. (ČSJ, 2010)

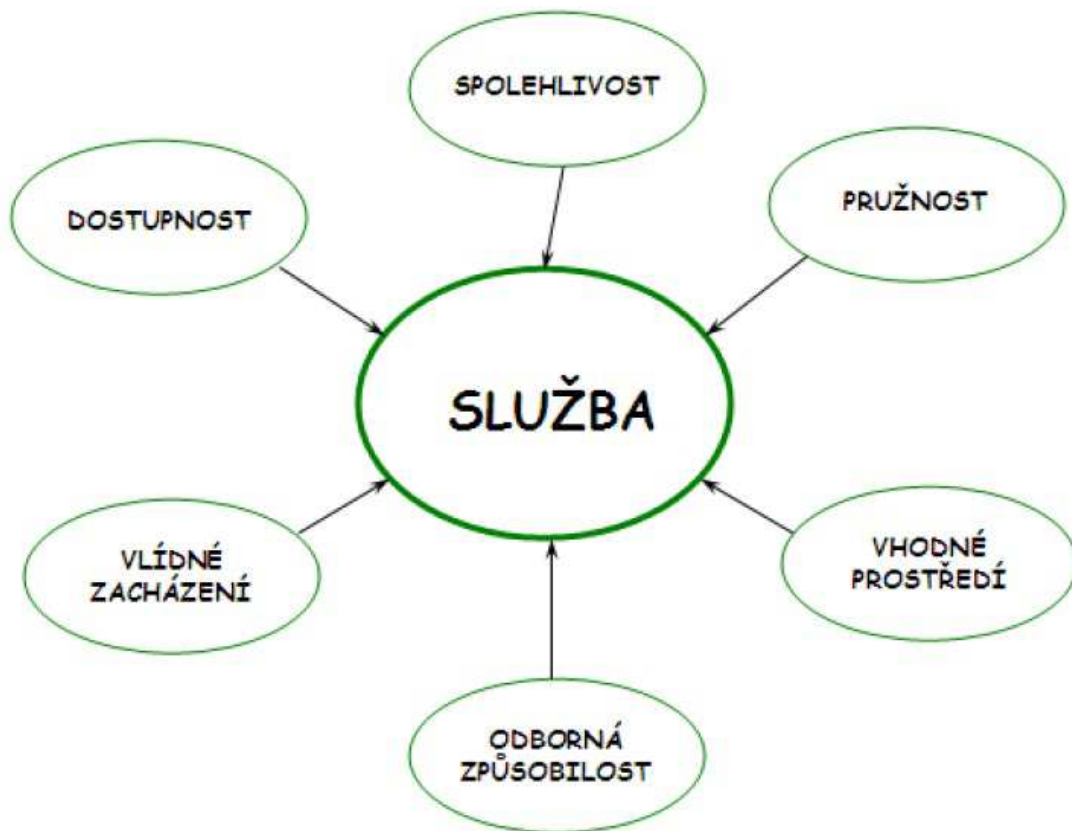
Kvalitu ve veřejné správě je možno definovat jako míru naplňování požadavků zákazníků/občanů na veřejnou službu, na kvalitu života v daném regionu (obci, kraji, státu).

Za inherentní charakteristiky v definici ISO 9000:2005 jsou považovány vnitřní vlastnosti produktu, které mu existenčně patří. Např. u veřejných služeb se jedná o dostupnost (úřední hodiny, vzdálenost, elektronická komunikace, atd.), dobu čekání, náležitosti příslušného dokumentu, správnost poskytnutých informací a další.

Názor na kvalitu si tvoří zákazník/občan na základě užítka, který mu produkt poskytuje. Aby toto produkt plnil, musí ve svých vlastnostech (charakteristikách) odrážet stanovené požadavky. Těmi se musí zabývat a zabudovat je do všech článků v organizaci. Kvalita musí obsáhnout vše, co k výsledku vede. Proto hovoříme nejen o kvalitě výrobku či kvalitě služby, nýbrž též o kvalitě procesů, kvalitě zdrojů (kvalita technického vybavení, kvalita informací, kvalita pracovního prostředí, osobní kvalita úředníků, atd.) a v neposlední řadě i o kvalitě systému managementu – prostě o kvalitě čehokoliv! Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují. Tak např. kritérii kvality veřejné služby jsou:

- kvalita přípravy procesu poskytování veřejné služby,
- kvalita bezprostředního poskytování veřejné služby,
- kvalita použitých zdrojů při poskytování veřejné služby,
- kvalita úřadu, který veřejnou službu poskytuje. (ČSJ, 2010)

Všechny tyto výše uvedené informace jsou velmi snadno aplikovatelné i sektor školství, kde můžeme sledovat systém managementu jak na školách samotných, tak i na doprovodných školských zařízeních. Pak tedy úředním může snadno nahradit pojem vyučující, pojem zákazník nahradíme pojmem student, a tak dále, až se nám vytvoří mozaika pozic pro školu, či školské zařízení.



Obr. 1 – Obecné požadavky na kvalitu služby (ČSJ, 2010)

Spolehlivost – služba je poskytnuta v dohodnutém či předpisy vymezeném čase a správně (bez jakéhokoliv nedostatku).

Dostupnost – lokalizace služby, dopravní dostupnost, úřední hodiny, čekací doba, dostupnost přes internet, telefonicky apod.

Pružnost – rychlost reakce na aktuální požadavky v co nejkratším čase a i v průběhu poskytování služby.

Vlídne zacházení – vlídnost, ohleduplnost, respekt, důvěra, porozumění ze strany úředníků.

Odborná způsobilost – schopnost prokázat specifické znalosti dané služby, profesionální vystupování.

Vhodné prostředí – zařízení interiéru úřadu, vhodný oděv poskytovatele, klimatizace, čistota, možnost se posadit, dobré jméno úřadu, apod.

V současné době je pojem kvalita stále více spojován se stále více oblastmi lidského konání. Nijak z toho není vyloučeno ani školství. Obzvlášť vzhledem k vývoji populačních křivek je v poslední době stále složitější obsadit celou řadu škol. Zajištění kvality a její komunikace navenek se stává v celé řadě případů klíčovým faktorem, jak získat nové uchazeče a samozřejmě jim poskytnout i kvalitní

službu – v tomto případě kvalitní výuku se všemi podpůrnými prvky, jako je stravování, ubytování, ... apod.

Jedním ze systémů, jak řídit kvalitu ve škole (s respektem k výše uvedenému) je pro tento účel velmi vhodný systém samohodnocení dle modelu CAF. Zároveň při plném využití možností tohoto modelu lze vytěžit i vhodnou praxi a metody dosažení výsledků pomocí benchmarkingu a benchlearningu – tedy poměřením dosažených výsledků a poučením se z dobrých metodik, či postupů od typově stejných organizací.

Model CAF (The common assessment framework) je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen a je uplatňován především v organizacích veřejného sektoru, tedy i ve školách a školských zařízeních. Je výsledkem spolupráce více zemí v rámci EU, které takto reagovaly na potřebu uplatnění nástroje managementu kvality v sektoru, kde jsou jen obtížně uplatnitelné jiné, doposud známé a aplikované nástroje pro řízení kvality (či jiného sledovaného aspektu).

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

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

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

Podnětem pro revizi modelu CAF v roce 2006 byly dvě studie EIPA vypracované v souvislosti se setkáními evropských uživatelů modelu CAF v Římě v roce 2003 a v Lucemburku v roce 2005 přinášejícími podrobné informace o využívání modelu CAF v Evropě. Revize modelu CAF v roce 2006 vychází taktéž ze záměru EU na zvyšování řízení kvality ve veřejné správě, který je obsažen v Lisabonské strategii.

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

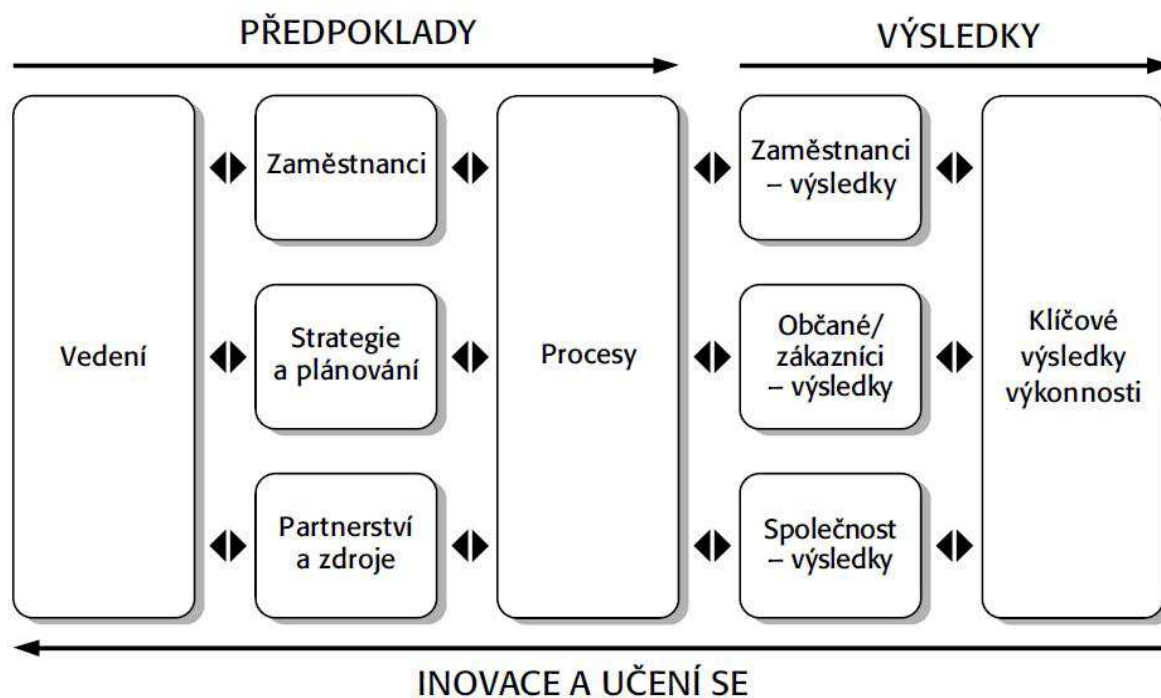
Základem Modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají. (Baláš, Loskot, 2009)

1.2 CAF

Model CAF je vystavěn na třech základních pilířích, a to na budování a zlepšování vztahů se zaměstnanci, se zákazníky (resp. pro účely škol a školských zařízení tomuto pojmu zjednodušeně rozumějme jako se studenty), a konečně vztahů se zainteresovanými stranami – tedy organizacemi, kterými, nebo které škola svým působením ovlivňuje, nebo je jimi ovlivňována.

CAF je nástrojem pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Tento hodnotící rámec určuje oblasti, které je třeba hodnotit tak, aby dosažené výsledky hodnocení byly v časové ose mezi sebou porovnatelné a vyhodnotitelné. Zároveň z těchto hodnocení bychom měli být schopni sledovat vývoj v daných oblastech a tedy využít analytického potenciálu pro přijímání dalších rozhodnutí a opatření.

Lze jej vhodně uplatnit jako základ pro cílené zlepšování v jednotlivých organizacích veřejného sektoru. Je však k jeho aplikaci třeba přistupovat zodpovědně a upřímně. Hlavním cílem je identifikování slabých oblastí a případných hrozeb, jejichž eliminací lze postupně dosáhnout excelentních výsledků.



Obr. 2 – Grafické znázornění průběhu modelu CAF

1.3 Účel

Model CAF poskytuje:

- ✓ hodnocení založené na důkazech podle předem daného souboru kritérií – tedy podle původního nastavení CAF. Toto původní nastavení doporučujeme udržet min. po 3 po sobě jdoucí hodnocení. Následně lze některá subkritéria modifikovat.
- ✓ možnosti, jak zjišťovat pokrok a dosahovat vynikajících výsledků – a to na základě dosažených výsledků z několika opakovaných hodnocení.
- ✓ prostředek k dosažení společného postoje v otázce potřebných kroků pro zlepšování organizace
- ✓ vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady

Můžeme jej chápat jako:

- ✓ prostředek pro motivování zaměstnanců k zapojení do procesu zlepšování organizace
- ✓ možnost k prosazování dobré praxe v různých oblastech činnosti organizace, včetně sdílení dobré praxe s jinými organizacemi. Tímto se klade důraz

na prvky, jako jsou benchmarking a benchlearning, tedy prvky, jejichž aplikací a využíváním lze dosáhnout nejen nejvyššího bodového hodnocení, ale také mnohé zkušenosti, a ověření vlastních dobrých praxí.

- ✓ prostředek pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení

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

- ✓ veřejná vstřícnost/odpovědnost
- ✓ fungování v oblasti právního rámce
- ✓ zapojení zainteresovaných stran a vyvážené uspokojování jejich potřeb
- ✓ vynikající úroveň poskytování veřejných služeb
- ✓ zhodnocení v
- ✓ vynakládaných finančních a jiných prostředků
- ✓ dosahování cílů

1.4 Cíle CAF

Model CAF má 4 hlavní cíle:

1. Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan – Do“ k využívání celého cyklu PDCA. Tento cyklus – jinak také nazýván Demingův – je základním principem drtivé většiny systémů managementu (jako např. ISO, EFQM, procesní modelování, ... a další).

2. Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získat tak analýzu dané organizace a přehled aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování organizace. Tímto cílem model CAF opět podporuje prvky benchmarkingu a benchlearningu (viz níže), které by se nedaly využít, nebyl-li by sjednocen postup a oblasti hodnocení.

3. Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality

4. Usnadnit benchmarking a benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru

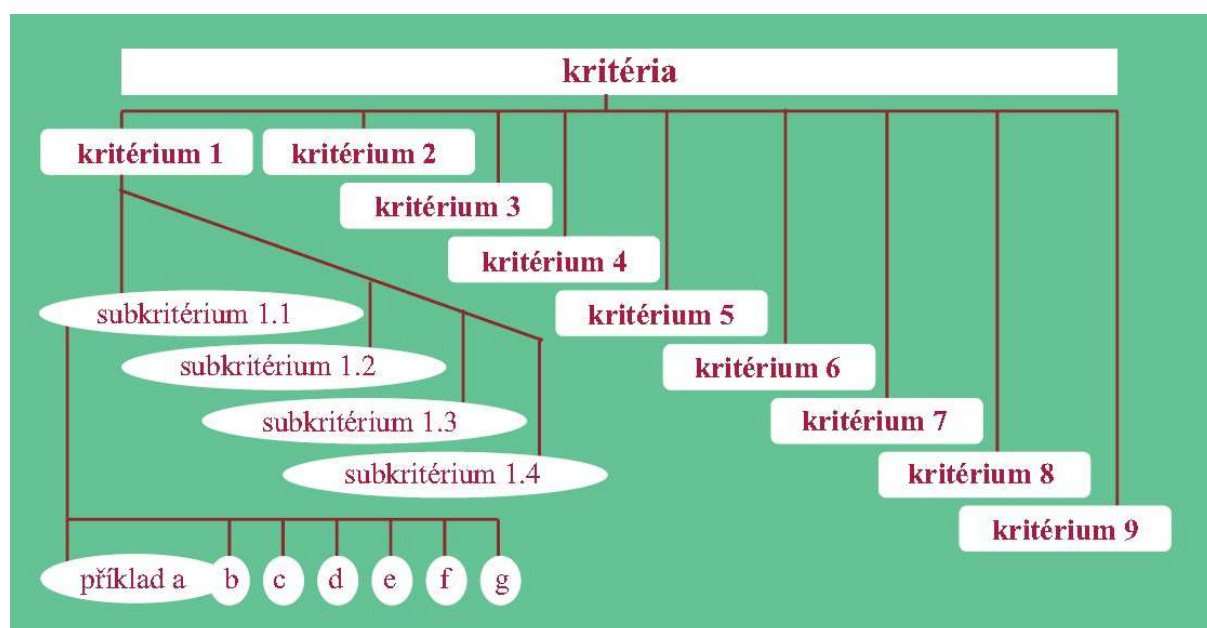
1.5 Kontinuita činností

Výše uvedené využitelné prvky, jako je určení a sledování trendů, nalézání příležitostí pro zlepšení, dosahování excelence, stanovování a plnění akčních plánů a v neposlední řadě také benchlearning a benchmarking je nutné podpořit opakováním sebehodnocení, čímž dostaneme data o vývoji sledovaných oblastí v časové ose. Na základě opakování pak lze zcela přesvědčivě a s podporou argumentačních faktů a důkazů hodnotit trendy a sledovat vývoj v jednotlivých sférách.

2 Právní a jiné požadavky

2.1 Obecně

Metodický nástroj pro řízení a sledování kvality CAF vhodný pro školy i školská zařízení je strukturován do dvou skupin kritérií (kritéria předpokladů a kritéria výsledků), které obsahují jednotlivá kritéria dále se rozpadající do subkritérií.



Obr. 3 – Struktura CAF (Soukupová, Steinbachová, 2007)

Struktura tvořená devíti kritérii identifikuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při hodnocení školy, nebo školského zařízení.

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

U kritérií 6 až 9 se měří konkrétní výsledky dosažené v oblasti zákazníci/občané (kdy vnímáme fakt, že pro školu, jakož i pro školské zařízení jsou primární „zákazníci“), zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti a výsledky v klíčových činnostech organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů*, splnění daných cílů a hodnocení trendů těchto ukazatelů.

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

2.2 Kritéria předpokladů

Kritéria 1 až 5, tedy kritéria předpokladů umožňují hodnotit hlavní charakteristiky předpokladů organizace z různých úhlů pohledů. Určují fungování školy coby organizace, hodnotí přístup k cílům, úkolům, péči o zdroje a další kvalitativní atributy umožňující dosažení stanovených výsledků.

Vedení

Kritérium 1 (Vedení) vyjadřuje způsob, jakým vedoucí pracovníci školy rozpracovávají poslání a vizi školy a jak usnadňují jejich dosahování. Tedy toto kritérium již předpokládá využití manažerského nástroje. Sleduje, jak se rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch a jak jsou realizovány vhodnými opatřeními a chováním; jak jsou vedoucí pracovníci školy zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému řízení školy.

Hodnocení a zlepšování činnosti školy by mělo oslovovat funkci vedoucích pracovníků. Model CAF usiluje o hodnocení řízení školy a způsobu, jakým jsou informace z oblasti politiky poskytovány, a to formou analýzy, sledování obzorů a strategického plánování.

Hlavními rysy organizace veřejného sektoru, důležité pro hodnocení výkonnosti, jsou:

- úspěšnost v poskytování služby,
- inspirativní změna,
- řízení změn,
- fungování v oblasti legislativy, právního a předpisového rámce,
- zapojení zainteresovaných stran a vyrovnávání jejich potřeb,
- efektivita vynakládaných prostředků,
- dosahování cílů.

Sledovaná subkritéria:

1.1 SMĚR ORGANIZACE, VYPRACOVÁNÍ JEJÍ MISE, VIZE A HODNOT

1.2 AKTIVITY VEDENÍ PRO VYTVOŘENÍ, ZAVEDENÍ A ROZVÍJENÍ SYSTÉMU PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE, VÝKONNOSTI A ZMĚN

1.3 DŮKAZY O TOM, CO VEDENÍ ORGANIZACE DĚLÁ PRO MOTIVOVÁNÍ A PODPORU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI A VEDENÍ PŘÍKLADEM

1.4 AKTIVITY VEDENÍ PRO ŘÍZENÍ VZTAHŮ S POLITIKY A JINÝMI ZAINTERESOVANÝMI STRANAMI S CÍLEM ZAJISTIT SDÍLENOU ODPOVĚDNOST

KRITÉRIUM:	VEDENÍ	
Subkritérium:	1.1 Směr organizace, vypracování její mise, vize a hodnot	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
1.1.1	Formulování mise a vize a jejich aktualizace	Mise a vize, Politika Směrnice pro oběh dokumentů Záznamy z porad Pracovní smlouvy Pracovní řád Etický kodex zaměstnance Organizační řád
1.1.2	Zapojování příslušných zainteresovaných stran, včetně zaměstnanců do formulování a rozvíjení poslání a vize organizace	
1.1.3	Přenesení mise a vize do dlouhodobých a operativních cílů	
1.1.4	Definování hodnot a jejich prosazování v rámci organizace	
1.1.5	Posilování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci	
1.1.6	vytváření podmínek pro efektivní komunikaci umožňující seznámení všech zaměstnanců a dalších ZI s posláním, vizí, hodnotami a strategickými a operativními cíli organizace	
1.1.7	Pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot organizace	
1.1.8	Zohledňování změn ve vnějším prostředí v rámci přezkumu poslání, vize a hodnot organizace	
1.1.9	Řízení „konfliktu zájmů“ prostřednictvím identifikování potenciálních oblastí konfliktu zájmů a přijetím odpovídajících opatření	

KRITÉRIUM:	1. VELENÍ	
Subkritérium:	1.3 Důkazy o tom, co vedení organizace dělá pro motivování a podporu zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
1.3.1	Vedení je příkladem a působení v souladu se stanovenými cíli a hodnotami	Intranet pro předávání informací, Matice funkcí, Záznamy z porad, Pružná pracovní doba, Indispoziční volno.
1.3.2	Prokazování osobní ochoty vrcholového vedení organizace a manažerů přijímat změny, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby	
1.3.3	Pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách, které se týkají organizace	
1.3.4	Podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů v návaznosti na celkové cíle organizace	
1.3.5	Vytváření podmínek, stimulování a povzbuzování zaměstnanců k přenesení pravomocí, odpovědností a kompetencí, včetně právní odpovědnosti	
1.3.6	Povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce	
1.3.7	Uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců	
1.3.8	Respektování individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců	

Strategie a plánování

Kritérium předpokladů 2 – Strategie a plánování - vyjadřuje způsob, jakým škola, či školské zařízení uplatňuje své poslání a vizi prostřednictvím definované a sdílené strategie. Tento dokument nesmí opomenout zainteresované strany. I tyto externí organizace mající svou činností vliv na školu, či školské zařízení, jsou podporované příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy.

Politika (ať již tento dokument a postoj nazýváme strategie, mise, vize, či jakkoliv jinak) respektuje interní kulturu zahrnující všechny aspekty organizace, přičemž se berou v úvahu priority, směry a potřeby zainteresovaných stran. Politika a strategie školy by měly odrážet zásady modelu CAF a způsob, jak škola dosáhne svých záměrů prostřednictvím těchto zásad. Škola by měla průběžně přezkoumávat svoji politiku a strategii a přizpůsobovat jí aktuálním podmínkám. Politika a strategie musí respektovat přístup školy k uplatňování modernizace a řízení změn.

Kritérium obsahuje sebehodnocení toho, co škola dělá pro:

2.1 SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ O SOUČASNÝCH A BUDOUCÍCH POTŘEBÁCH ZAINTERESOVANÝCH STRAN

2.2 VYPRACOVÁNÍ, ROZVÍJENÍ, PŘEZKOUMÁNÍ A AKTUALIZACE STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ S OHLEDEM NA POTŘEBY ZAINTERESOVANÝCH STRAN A DOSTUPNÉ ZDROJE

2.3 UPLATŇOVÁNÍ STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ V RÁMCI CELÉ ORGANIZACE

2.4 PLÁNOVÁNÍ, UPLATŇOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ MODERNIZACE A INOVACE

Příklady hodnotících tabulek:

KRITÉRIUM:	2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	
Subkritérium:	2.2. VYPRACOVÁNÍ, ROZVÍJENÍ, PŘEZKOUMÁNÍ A AKTUALIZACI STRATEGIE A JAK PLÁNUJE S OHLEDEM NA POTŘEBY ZAJINTERESOVANÝCH STRAN A DOSTUPNÉ ZDROJE	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
2.2.1	Vypracování, rozvíjení a aplikace metod pro monitorování, měření a/nebo hodnocení výkonnosti na všech úrovních organizace	Vyhodnocení projektů, Strategie některých úseků (IT a vnitřní správa, ...)
2.2.2	Systematické přezkoumávání strategie z pohledu rizik a příležitostí (např. analýza SWOT) a identifikování kritických faktorů úspěchu organizace	
2.2.3	Hodnocení aktuálních úkolů z hlediska jejich výstupů (výsledků) a dopadů (důsledků) a hodnocení kvality strategických a operativních plánů	
2.2.4	Vyvažování úkolů se zdroji organizace, dlouhodobými a krátkodobými vlivy na organizaci a požadavky zainteresovaných stran	
2.2.5	Přezkoumávání a aktualizování strategie a plánování v rámci organizace	

KRITÉRIUM:	2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ	
Subkritérium:	2.4 PLÁNOVÁNÍ, UPLATŇOVÁNÍ A PŘEZKOUMÁVÁNÍ MODERNIZACE A INOVACE	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
2.4.1	Vytváření a rozvíjení inovačního prostředí v organizaci	Informační systém
2.4.2	systematické monitorování interních podnětů a externích požadavků ke změnám, k modernizaci a inovaci	Zelená linka Intranet
2.4.3	Řízení modernizace a inovace na základě komunikace se zainteresovanými stranami	
2.4.4	Využívání nástrojů a principů TQM v procesu modernizace a inovace (např. měření vstupů, výstupů, dopadů)	
2.4.5	Rozvíjení systému řízení změn, včetně vyhodnocování pokroku v procesu modernizace a inovace	
2.4.6	Zajištění potřebných zdrojů pro uplatňování plánovaných změn	

Zaměstnanci (pracovníci)

Kritérium 3 nastavuje a hodnotí způsob, jakým škola, či školské zařízení řídí své personální zdroje. Sleduje rozvoje jednotlivých pracovníků, jejich kompetence a využitelný potenciál a zaměřuje se i na tvorbu, udržení a práci celých týmů pracovníků

Mezi pracovníky školy jsou řazeni všichni, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům (tedy v tomto pojetí především studentům).

Kritérium zahrnuje všechny zaměstnanecké skupiny, tedy i dobrovolníky. Někteří z nich mohou potřebovat zvláštní péči, díky níž je následně možné využít jejich plný potenciál.

Školy mohou při hodnocení své výkonnosti zohlednit jakákoli omezení své svobody jednání, vyplývající z všeobecné personální politiky ve veřejné správě, mzdové politiky atd., a určovat, jak v rámci těchto omezení pracují, aby se optimalizoval jejich lidský potenciál. Přichází-li to v úvahu, měly by školy rovněž zvážit, jak ku prospěchu vlastnímu i svých pracovníků usilují o rozšíření prostoru pro řízení lidských zdrojů.

Kritérium zahrnuje následující subkritéria:

3.1 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO TRANSPARENTNÍ PLÁNOVÁNÍ, ŘÍZENÍ A ZLEPŠOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S OHLEDEM NA STRATEGII A PLÁN

3.2. CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ZJIŠŤOVÁNÍ, ROZVÍJENÍ A VYUŽÍVÁNÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ A SLAĎOVÁNÍ CÍLŮ JEDNOTLIVCŮ S CÍLI ORGANIZACE

3.3 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ZAPOJOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ROZVÍJENÍM OTEVŘENÉ KOMUNIKACE A UDĚLOVÁNÍM PRAVOMOCÍ

Příklady hodnotících tabulek:

KRITÉRIUM:	3. ZAMĚŠTNANCI	
Subkritérium:	3.1 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO TRANSPARENTNÍ PLÁNOVÁNÍ, ŘÍZENÍ A ZLEPŠOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S OHLEDEM NA STRATEGII A PLÁN	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
3.1.1	Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů vzhledem k potřebám a očekáváním zainteresovaných	Organizační řád, Pracovní náplně, Plán školení, Mzdový předpis, Dokumentace BOZP a PO, Bezpečnostní politika IT, Provozní řád budovy, Infrastrukturní vybavenost pro případné handicapované zaměstnance.
3.1.2	Vypracování, rozvíjení a sdělování koncepce řízení lidských zdrojů v souladu se strategií a plánováním organizace	
3.1.3	Vypracování a rozvíjení koncepce řízení lidských zdrojů obsahující objektivní kritéria přijímání zaměstnanců, kariérního růstu, odměňování a jmenování zaměstnanců do manažerských funkcí	
3.1.4	Zajištění kvalifikovaných lidských zdrojů s cílem plnit úkoly organizace (přijímání, umístování a rozvoj zaměstnanců, vyvažování pravomocí a odpovědností)	
3.1.5	Zajištění potřebných lidských zdrojů pro vytváření a rozvíjení síťových služeb	
3.1.6	Zabezpečení vhodných pracovních podmínek v celé organizaci, včetně péče o zdraví a požadavků na bezpečnost práce	
3.1.7	Řízení přijímání a kariérní růst zaměstnanců s ohledem na dostupnost zaměstnávání a rovné příležitosti (např. pohlaví, sexuální orientaci, postižení, věk, rasu a náboženské vyznání)	
3.1.8	Zabezpečení podmínek přispívajících k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců	
3.1.9	Věnování zvláštní pozornosti potřebám znevýhodněných zaměstnanců a zaměstnanců s postižením	

KRITÉRIUM:	3. ZAMĚSTNANCI	
Subkritérium:	3.2. CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ZJIŠŤOVÁNÍ, ROZVÍJENÍ A VYUŽÍVÁNÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ A SLAĎOVÁNÍ CÍLŮ JEDNOTLIVCŮ S CÍLI ORGANIZACE	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
3.2.1	Zjišťování aktuálních kompetencí na úrovni individuální a na úrovni organizace z hlediska znalostí, dovedností a postojů	Plán školení Nabídka vzdělávacích kurzů Zprávy o hodnocení školení/pracovní cesty, Využití e-learningu, Etický kodex.
3.2.2	Projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvíjení kompetencí, zahrnující mimo jiné celkový schválený plán vzdělávání vycházející ze současných a budoucích potřeb organizace a jednotlivců (rozlišující mezi povinnými a volitelnými vzdělávacími programy)	
3.2.3	Vypracování a odsouhlasení plánů osobního rozvoje a vzdělávání pro všechny zaměstnance se zvláštním důrazem na schopnosti jednat se zákazníky/občany a partnery	
3.2.4	Rozvíjení manažerských a vůdčích kompetencí vztahujících se na zaměstnance organizace, zákazníky a partnery	
3.2.5	Zajištění podpory a pomoci novým zaměstnancům (např. prostřednictvím koučování, tutoringů, ...)	
3.2.6	Podporování vnitřní a vnější mobility zaměstnanců	
3.2.7	Rozvíjení a šíření moderních způsobů vzdělávání (např. využívání multimedií, školení při práci, e-learning)	
3.2.8	Plánování vzdělávacích aktivit a rozvíjení komunikačních dovedností zaměstnanců pro zvládnutí rizikových situací a pro řešení konfliktu zájmů	
3.2.9	Hodnocení dopadů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v porovnání s náklady vynaloženými na tyto činnosti	

Partnerství a zdroje

Kritérium 4 určuje strategii a princip, jakými škola, či školské zařízení plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje pro podporu své politiky, strategie a realizovaných procesů.

Specifikum finančního managementu škola a školských zařízení tkví v řadě omezení a tlaků, které jsou pochopitelně vyšší než v soukromém sektoru. Schopnost škol vytvářet dodatečné finanční zdroje může být omezena stejně jako jejich svoboda přidělovat nebo přerozdělovat své finanční prostředky službám, které hodlají poskytovat. Je žádoucí, aby školy řídily komplexní vztahy s jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru stejně jako se zákazníky považovanými za partnery. Úspěšné řízení těchto vztahů může být velmi důležité z hlediska úspěchu při naplňování politiky a strategie školy, a školského zařízení.

Při svých hodnoceních by měly školy zvážit dopad jakýchkoli omezení na využívání finančních zdrojů a také omezení, která mohou ovlivnit využívání jiných zdrojů, kterých se týká toto kritérium. Školy mohou mít řízení svých zdrojů do jisté míry omezené, ovšem i za těchto podmínek by tyto zdroje měly být primárně využity pro naplnění politiky, strategie, cílů a ostatních stanovených hodnot.

Kritérium zahrnuje následující subkritéria:

- 4.1 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ROZVÍJENÍ A UPLATŇOVÁNÍ KLÍČOVÝCH PARTNERSKÝCH VZTAHŮ
- 4.2 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ROZVÍJENÍ A UPLATŇOVÁNÍ PARTNERSTVÍ SE ZÁKAZNÍKY
- 4.3 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ŘÍZENÍ FINANČÍ
- 4.4 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ŘÍZENÍ INFORMACÍ A ZNALOSTÍ

Příklady hodnotících tabulek:

KRITÉRIUM:	4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE	
Subkritérium:	4.3 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ŘÍZENÍ FINANCÍ	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
4.3.1	Řízení financí v souladu se strategickými cíli	Rozpočet školy/školského zařízení, Výroční zprávy, Průběžné zprávy o čerpání rozpočtu, Rozpočtový výhled na 2 roky, Finanční kontrola, Závěrečný účet, Statut interního auditu
4.3.2	Zajištění finanční a rozpočtové transparentnosti	
4.3.3	Zajištění nákladově efektivního řízení financí	
4.3.4	Zavedení inovačních systémů v rámci rozpočtového plánování	
4.3.5	Průběžné monitorování nákladů na poskytování standardních produktů organizace (včetně podílu jednotlivých útvarů)	
4.3.6	Delegování a decentralizace finančních odpovědností v rámci controllingu organizace	
4.3.7	Investiční rozhodování a řízení financí na základě analýzy nákladů a výnosů	
4.3.8	Rozvíjení a zavádění moderního finančního controllingu a zajištění transparentnosti řízení financí vůči zaměstnancům	
4.3.9	Vytvoření paralelních systémů finančního a nákladového účetnictví včetně rozvahy (s kapitálovými účty)	
4.3.10	Zajištění přiřazení interních nákladů	
4.3.11	Zahrnutí nefinančních výkonnostních dat do rozpočtových dokumentů	
4.3.12	Zavádění srovnávacích analýz mezi různými organizacemi (např. formou benchmarkingu)	

Procesy

Kritérium 5 monitoruje způsob managementu a rozvoje svých procesů tak, aby naplňovala, rozvíjela, inovovala a podporovala svoji politiku, strategii a cíle a zcela tak uspokojila své zákazníky a relevantní zainteresované strany a stabilně vytvářela progresivní růst.

Klíčové procesy ve veřejném sektoru zcela pochopitelně ovlivňují poskytování klíčových služeb pro fungování školy. Branou k identifikaci, hodnocení a zlepšování procesů by měl být jejich přínos a efektivnost ve vztahu k poslání školy. Povaha procesů v organizacích poskytujících veřejné služby se liší, a to od relativně abstraktních činností, například podpory rozvoje politiky nebo regulování hospodářských činností, až po velmi konkrétní činnosti poskytování služeb, kdy primárně padá důraz na právě ony klíčové procesy dané organizace. Ve všech případech by měla být škola schopna identifikovat procesy a klíčové procesy, které provádí, aby poskytla očekávané výstupy a následky. Tyto výsledky je velice vhodné měřit, monitorovat a vyhodnocovat, což přináší potřebná data a analýzy použitelné pro následující strategické rozhodování vedení školy/školského zařízení.

Kritérium zahrnuje následující subkritéria:

5.1 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO SOUSTAVNÉ IDENTIFIKOVÁNÍ, NAVRHOVÁNÍ, ŘÍZENÍ A ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

5.2. CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ROZVÍJENÍ A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB/PRODUKTŮ ORIENTOVANÝCH NA ZÁKAZNÍKA/OBČANA

5.3 CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO INOVOVÁNÍ PROCESŮ ZAPOJENÍM ZÁKAZNÍKŮ/OBČANŮ

Příklady hodnotících tabulek:

KRITÉRIUM:	5. PROCESY	
Subkritérium:	5.2. CO ORGANIZACE DĚLÁ PRO ROZVÍJENÍ A POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB/PRODUKTŮ ORIENTOVANÝCH NA ZÁKAZNÍKA	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
5.2.1	Zapojování zákazníků/občanů do navrhování a zlepšování služeb/produktů (např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, cílových skupin nebo anket)	Systém vnitřní komunikace, Záznamy z interního auditu, Směrnice pro tvorbu interní dokumentace, Intranet, E-podatelna
5.2.2	Zapojování zákazníků/občanů a dalších zainteresovaných stran do rozvoje standardů kvality služeb/produktů	
5.2.3	Vypracování jasných směrnic a pravidel napsaných ve srozumitelném jazyce	
5.2.4	Zapojování zákazníků/občanů do navrhování a rozvíjení informačních zdrojů a kanálů	
5.2.5	Zpřístupnění vhodných a spolehlivých informací s cílem poskytovat zákazníkům/občanům pomoc a podporu	
5.2.6	Zlepšování dostupnosti organizace (např. pružná otevírací/provozní doba, dokumenty v různých formátech – relevantní jazyky, internet, plakáty, brožury, Braillovo písmo)	
5.2.7	Prosazování elektronické komunikace se zákazníky/občany	
5.2.8	Vytvoření a rozvíjení funkčního systému pro vyřizování podnětů, připomínek a stížností	

2.3 Kritéria výsledků

Kritéria výsledků posunují váhu hodnocených oblastí do oblasti výsledků, která pohlíží na organizaci očima zákazníků (občanů, studentů), vlastních zaměstnanců a společnosti jako takové. Nevynechává ovšem ani hodnocení úspěšnosti při plnění stanovených cílů a zhodnocení trendů. V této sadě kritérií a subkritérií se pokud možno využívá exaktních dat a údajů, které lze následně poměrově porovnávat a sledovat tak tendence a vývoj sledovaných oblastí.

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

Výsledky orientované na zákazníka

Kritérium 6 udává, jakých výsledků dosahuje škola při uspokojování svých interních a externích zákazníků.

Školy mají komplexní vztahy s širokou veřejností, což lze v některých případech definovat jako vztah se zákazníkem a v jiných případech se musí popisovat vztah se zákazníkem kdy je škola zapojena do určování a prosazování prostředí, v němž probíhá hospodářský a sociální život.

Zákazníci jsou příjemci či uživatelé činností, produktů nebo služeb organizací veřejného sektoru. Pojem „zákazník“ musí být definován, ale ne nevyhnutelně omezován pouze na primární uživatele poskytovaných služeb. Obvykle se v tomto případě bude samozřejmě jednat o studenty, ovšem obzvláště v případě školských zařízení může být zákazník i jiná skupina, která využívá klíčových produktů toho daného zařízení.

Školy poskytují služby a odpovídají za svoji výkonnost svým zainteresovaným stranám. Výkonnost podle zákonných požadavků je kryta organizačními výsledky (kritérium 9). Opatření pro dosažení spokojenosti zákazníka obvykle vycházejí z oblastí, které byly zákaznickými skupinami identifikovány jako důležité a jsou založeny na tom, co může škola ve své specifické oblasti služeb zlepšit.

Pro všechny školy je důležité, aby přímo měřily spokojenost svých zákazníků s ohledem na image školy, produkty a služby, které škola poskytuje, na otevřenost školy a zapojení zákazníků. K zaznamenání spokojenosti může škola využít obvykle průzkumy u zákazníků,

ale může využívat i jiné nebo doplňkové nástroje (například skupiny s určitým zaměřením, panely uživatelů atd.).

Kritérium zahrnuje následující subkritéria:

6.1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků

6.2 Hodnoty ukazatelů měření orientovaných na zákazníka / občana

KRITÉRIUM:	6. VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA ZÁKAZNÍKA	
Subkritérium:	6.1 Výsledky měření spokojenosti zákazníků	
Otázky:		Důkazy (<i>návrhy možných příkladů</i>):
6.1.1	Výsledky spokojenosti týkající se image organizace	Realizované průzkumy, Výsledky společných projektů a jejich publicita, Dostupnost relevantních informací, Dostupnost podpůrných služeb,
6.1.2	Výsledky spokojenosti týkající se zapojení a participace zákazníků do aktivit organizace	
6.1.3	Výsledky spokojenosti týkající se dostupnosti organizace pro její zákazníky	
6.1.4	Výsledky spokojenosti týkající se služeb	

Zaměstnanci – výsledky

Zaměstnanci jakékoliv organizace, a tedy i školy, či školského zařízení, se zcela nepochybně podílí na mozaice fungování dané organizace a mají přímý vliv na vnímání organizace svým okolím. Dobré výkony v každém směru podává pouze spokojený zaměstnanec a tedy je nutné systémovými prostředky sledovat spokojenost, zapojení a aktivitu zaměstnanců.

K zaznamenávání spokojenosti používají školy obvykle průzkumy pracovníků, mohou však také využívat jiné nebo doplňkové nástroje (například skupiny s určitým zaměřením). Školy rovněž disponují řadou možných interních ukazatelů, pomocí nichž mohou měřit výsledky, kterých dosahují ve vztahu k pracovníkům z hlediska jejich spokojenosti, výkonnosti, rozvíjení dovedností, jejich motivace a jejich angažovanosti ve škole.

Kritérium zahrnuje následující subkritéria:

7.1 Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců

7.2 Doložte hodnoty ukazatelů výsledků organizace týkající se zaměstnanců

Příklad hodnotící tabulky:

KRITÉRIUM:	7. ZAMĚSTNANCI - VÝSLEDKY	
Subkritérium:	7.1 Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
7.1.1	Image a výkonností organizace	<p>Výsledky některých průzkumů, Delegace pravomocí a odpovědností na nižší stupně, Intranet, Nabídka zvyšování kvalifikace, Zpracovaný a komunikovaný kariérní řád, či jiná pravidla, Personální audit</p>
7.1.2	Mírou informovanosti zaměstnanců	
7.1.3	Mírou zapojení zaměstnanců do procesů plánování a rozhodování při naplňování poslání a činnosti organizace	
7.1.4	Schopnost vedení řídit organizaci (např. stanovování cílů, přidělování zdrojů) a komunikovat	
7.1.5	Oceňování individuálního i týmového úsilí	
7.1.6	Přístup vedení organizace k inovacím	
7.1.7	Pracovní atmosféra a kultura v organizaci (např. řešení konfliktů, stížností)	
7.1.8	Podmínky pro výkon práce (např. vybavení pracoviště)	
7.1.9	Péče o zaměstnance (např. pružná pracovní doba, vyvážený vztah mezi prací a soukromím zaměstnanců, péče o zdraví)	
7.1.10	Zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivé zacházení a jednání se zaměstnanci	
7.1.11	Spokojenost se schopností vedení organizace podporovat rozvoj lidských zdrojů a systematicky zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců	
7.1.12	Spokojenost s kariérním růstem	
7.1.13	Spokojenost s řízením změn v organizaci	

Společnost – výsledky

Školy, jakož i školská zařízení v poloze zajištění podpůrných služeb pro školy, mají pro společnost zásadní význam. Jejím přínosem je poskytnutí vzdělání a formování tak společnosti, včetně vštěpování morálních zásad. Výsledky práce je pro možnost využití bench learningu a bench markingu nutné monitorovat a měřit. Samozřejmě je vhodné využití exaktních indexových hodnot, ovšem obvykle ne ve všech případech je to možné, či vhodné.

Kritérium zahrnuje následující subkritéria:

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

8.2 Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací

Příklad hodnotící tabulky:

KRITÉRIUM:	8. SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	
Subkritérium:	8.1 Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
8.1.1	Povědomí široké veřejnosti o vlivu organizace na kvalitu života zákazníků/občanů (např. výsledky průzkumu veřejného mínění, výsledky analýz)	Dosažení výsledků školy (soutěže, ocenění, ...) Podpořené aktivity, Spolupráce s dalšími organizacemi, Zapojení do projektů na ochranu přírody, Etický kodex, Webové stránky školy, ... a další
8.1.2	Pověst organizace (výsledky průzkumu veřejného mínění ohledně pověsti organizace např. jako zaměstnavatele, jako subjektu podporujícího místní/globální společnost)	
8.1.3	Ekonomický vliv organizace na společnost na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni	
8.1.4	Přístup organizace k problematice životního prostředí	
8.1.5	Přínos organizace pro společnost z hlediska udržitelného rozvoje na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni	
8.1.6	Vliv organizace na účast široké veřejnosti při projednávání/rozhodování věcí týkající se zájmu veřejnosti	
8.1.7	Názor široké veřejnosti na otevřenost a transparentnost organizace	
8.1.8	Etické chování organizace	
8.1.9	Druh pozornosti, jakou organizaci věnují média	

Klíčové výsledky výkonnosti

Klíčové výsledky činností a výkonnosti školy se vztahují ke všemu, co škola stanoví jako podstatné k měřitelným výsledkům školy v krátkodobých a dlouhodobých termínech. Klíčové výsledky výkonnosti jsou míry efektivity a účinnosti nebo poskytování služeb a produktů, krátkodobých a dlouhodobých cílů, včetně specifických záměrů řízených politikou. Tyto míry jsou jak finanční tak nefinanční a mnoho z nich bude těsně spjato s politikou a strategií (kritérium 2) a s kritickými procesy (kritérium 5). Výsledky se týkají měření výkonnosti školy s ohledem na dosahování cílů a následků klíčových aktivit (efektivnost) stejně jako interního fungování školy. Kromě toho zahrnují měření výkonnosti školy při racionálním a hospodárném využívání jejích finančních zdrojů (hospodaření) a při účinném využívání finančních zdrojů. (Soukupová, Steinbachová, 2007)

Kritérium zahrnuje následující subkritéria:

9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztahované k cílům

9.2 Interní výsledky

Příklad hodnotící tabulky:

KRITÉRIUM:	9. SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	
Subkritérium:	9.2 Interní výsledky	
Otázky:		Důkazy (návrhy možných příkladů):
9.2.1	Důkazy o zapojení všech zainteresovaných stran do řízení a inovací organizace	Počet společných setkání
9.2.2	Výsledky uzavřených partnerství a výsledky společných aktivit	Indexy šetření sledovaných aspektů
9.2.3	Důkazy o schopnostech organizace uspokojovat a vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran	Modernizace výuky Aktualizace interní řídicí dokumentace Počítadlo přístupů na web
9.2.4	Důkazy o zlepšování a inovování strategií, struktur a/nebo procesů organizace	Úspěšnost studentů u závěrečných zkoušek
9.2.5	Důkazy o zvyšování rozsahu využívání informačních technologií (při řízení interních znalostí a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení)	Interní audit
9.2.6	Důkazy o výkonnosti procesů (důkazy o úrovni splnění stanovených cílů při realizaci definovaných procesů)	Výsledovka (včetně porovnání jednotlivých položek)
9.2.7	Výsledky kontrol a auditů (kontroly a audity provedené interními i externími subjekty)	
9.2.8	Výsledky finančních kontrol a auditů	
9.2.9	Rozsah plnění finančních rozpočtů a finančních záměrů	
9.2.10	Podíl vlastních finančních zdrojů na krytí nákladů organizace	
9.2.11	Důkazy o schopnosti uspokojovat a vyvažovat finanční zájmy všech zainteresovaných stran	
9.2.12	Důkazy o účelném využívání provozních zdrojů	

3 Metodika autoevaluace

3.1 Přípravná část autoevaluace

Stanovení týmů

Stanovení CAF týmů – týmy se skládají ze zástupců jednotlivých organizačních složek a případně externích konzultantů. Je vhodné stanovit početně omezené CAF teamy a to dle logického uspořádání tak, aby mohly být zachovány ve svém obsazení i při opakované evaluaci a umožnili tak porovnávat pokud možno neměnné pohledy na stejnou věc.

Zástupci nominovaní do jednotlivých týmů musí znát problematiku zastupované agendy, musí být komunikativní, musí být schopni věcně argumentovat a musí mít dostatek kompetencí a pravomocí k této práci tak, aby byli schopni např. předkládat důkazy o realizaci dotčených činností, či problematik.

Výběr osob do týmu

Hlavním odpovědným pracovníkem je interní metodik CAF, který zná rámcově činnosti a v úzké spolupráci komunikuje s vedoucími jednotlivých agend o výběru optimálního představitele dané agendy pro zastupování v CAF teamu. Při výběru osob je kladen důraz právě na výše míněné ohledy a vlastnosti jednotlivých osob. Rovněž je důležité, aby každý z CAF týmů představoval mix mezi vedoucími zaměstnanci a ostatními zaměstnanci. Zastoupení obou představitelů výkonného aparátu umožní širší pohled na problematiku z více úhlů pohledu a je to jen ku prospěchu věci.

Sjednocení postupu hodnocení

Po stanovení CAF týmů musí proběhnout základní proškolení, kterým sjednotíme postup zjišťování informací a účastníky seznámíme s cílem projektu sebehodnocení:

- seznámit vedení školy, či školského zařízení a všechny další účastníky školení s obecnými zásadami řízení kvality, s významem zvyšování kvality ve veřejné správě (s důrazem a optimalizací modelu pro školy a školská zařízení), s principy modelu CAF a časovým plánem celého projektu;
- proškolit členy CAF týmu s principy metodiky CAF a systémem hodnocení
- seznámení členů s metodikami bodového hodnocení

- workshop s konkrétními příklady se zaměřením na konkrétní oblasti řešení
- naučit členy pracovního týmu následně jak postupovat při sebehodnocení, znát jeho principy a zásady vypracování Akčního plánu zlepšování.
- Seznámení s aplikací Akčního plánu zlepšování do praxe
- Principy a souvislosti s dalšími metodami a systémy managementu

Je třeba stanovit harmonogram jednotlivých kroků a sjednotit komunikační cesty, jimiž budou předávány relevantní informace mezi členy CAF teamu, resp. CAF teamů a manažerem projektu.

Sjednocení kritérií hodnocení a přidělení bodů

Jiným způsobem jsou hodnoceny kritéria předpokladů a jinak kritéria výsledků.

Kritéria předpokladů

Metodika CAF nabízí dva způsoby hodnocení kritérií předpokladů (kritérium 1- vedení, 2 – strategie a plánování, 3 – zaměstnanci, 4 – partnerství a zdroje, 5 - procesy), a to klasické bodové hodnocení, a bodové hodnocení s jemným rozlišením. Oba tyto přístupy reflektují základní – již výše zmíněný – Demingův cyklus PDCA. Mezi sebou se pak liší v používaných bodových škálách přidělovaných k jednotlivým subkritériím v jednotlivých oblastech – tedy bodové škály v oblasti plánování, realizace, kontroly a rozhodování.

Bodové hodnocení „s jemným rozlišením“ u kritérií předpokladů:

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

hodnocení některé ze čtyř fází cyklu PDCA (Plan – Do – Check – Act) je nižší nebo rovno 20 bodů; pokud je bodové hodnocení některé z fází cyklu nižší než 30, nemělo by celkové hodnocení přesáhnout 60 bodů atd.

Z hlediska dosavadní praxe je lépe použít od počátku využít metodiku bodového hodnocení s jemným rozlišením. Tato metoda umožňuje přidělit body v celé šíři škály v každé ze zmiňované oblasti. Tímto získáme součet všech bodů za hodnocené subkritérium (max. tedy 400) a následně z něj vypočteme aritmetický průměr, který nám znázorní celkovou průměrnou bodovou hodnotu hodnoceného subkritéria.

Kritéria výsledků

Oproti kritériím předpokladů se hodnocení kritérií výsledků (tedy: 6 – výsledky orientované na zákazníka, 7 – zaměstnanci-výsledky, 8 – společnost-výsledky, 9 – klíčové výsledky výkonnosti) omezuje na zhodnocení trendů a zhodnocení dosažených cílů.

Bodové hodnocení „s jemným rozlišením“ kritérií výsledků umožňuje posuzovat samostatně trendy a samostatně cíle a jejich plnění. Odděleně se tedy posuzuje jak se trendy sledovaných hodnot (výsledků) organizace vyvíjely během minimálně posledních tří let a jak byly splněny cíle v posledním (hodnoceném) roce. Na základě bodového hodnocení lze tedy rozhodnout, zda je nutno urychlit trend nebo se zaměřit na dosažení cílů.

Bodové hodnocení je obdobně jako u kritérií předpokladů přidělováno v rozmezí 0 – 100 bodů, výsledné bodové hodnocení za subkritérium je přiděleno jako průměr obou částí.

Na další straně je uvedeno vodítko přidělování bodů v jednotlivých fázích PDCA cyklu.

Příklad realizace hodnocení pro jedno ze subkritérií výsledků je uveden dále. Podstatné je uvedení shromážděných důkazů tak, aby bylo hodnocení možné považovat za opakovatelné a usnadnila se realizace hodnocení v příštím kroku vnitřní evaluace.

3.4 Proces autoevaluace

Seznámení CAF týmu s minulými výsledky hodnocení

Vzhledem ke skutečnosti, že proces vnitřní evaluace je pravidelně se opakující proces, je důležité před započítím nového kola vnitřní evaluace seznámit členy CAF týmu s výsledky z předchozího zkoumání. Je provedena kontrola stavu plnění akčního plánu a případně dalších úkolů nepřímo plynoucích z evaluační zprávy. Členové CAF týmů jsou seznámeni s hlavními problematickými místy, na něž by bylo vhodné se zaměřit při nadcházejícím autoevaluačním procesu.

Prověrka naplnění akčního plánu

Akční plán, který byl sestaven na základě posledního hodnocení a schválen vedením, je brán jako závazný dokument, který by měl být naplňován.

Prověrka naplnění akčního plánu posuzuje, do jaké míry se podařilo implementovat návrhy ke zlepšení, zavést jednotlivá opatření k nápravě, případně zda byly dosaženy výsledky, stanovené v kritériích výsledků.

Sběr podkladů pro hodnocení, workshopy

Shromažďování důkazů má zcela zásadní význam. Hodnocení všech členů CAF týmu je založeno na faktech tzn. na zřejmých a jednoznačně doložitelných důkazech. Jednou z hlavních aktivit členů CAF týmu je tedy shromažďování důkazů, kterými podloží hodnocené skutečnosti.

Jakým způsobem se o tuto práci jednotliví členové CAF týmu podělí, je čistě v kompetenci samotného CAF týmu popř. na uvážení vedoucího CAF týmu.

V praxi se běžně používá postup, kdy každý člen CAF týmu dostane za úkol připravit podklady a důkazy pro některé subkritérium. Jeho prací v tomto případě je seznámit se s danou problematikou a připravit komentář k dané oblasti a důkazy, kterými jej doloží. Své komentáře spolu s důkazy poté při setkání celého CAF týmu předloží svým kolegům a na základě jeho tvrzení a doplnění z řad kolegů začne CAF tým hodnotit.

Primární vyhodnocení

Hodnocení je založeno na konsensu tzn. na shodě CAF týmu.

Každý by měl nejdříve vynést své stanovisko k předloženým komentářům i důkazům a přidělit body dle příslušných panelů či tabulek a umět si svůj názor obhájit. Pokud se celý CAF tým shodne, postupuje k dalším příkladům / subkritériím. Pokud

dojde k rozporu mezi jednotlivými členy CAF týmu, je nutné vést řízenou diskusi s cílem sblížit co nejvíce jednotlivá hodnocení a následně z nich vypočítat aritmetický průměr, v ideálním případě dosáhnout konsensu. Je vhodné, aby hodnocení prováděl / vedl interní metodik ve spolupráci s jedním až dvěma členy každého CAF teamu.

Tímto způsobem CAF tým projde celým modelem CAF. Na úrovni jednotlivých subkritérií by měl CAF tým vydefinovat silné stránky organizace a příležitosti pro zlepšování. Takto přehledně uspořádané náměty a připomínky CAF týmu vyplývající z jeho diskuse pak celému týmu usnadní práci při sestavení Akčního plánu zlepšování.

Výsledky hodnocení se zapracují do tzv. Sebehodnotící zprávy. Struktura Sebehodnotící zprávy není pevně stanovena, platí však, že by měla obsahovat následující informace:

- Stručné představení a charakteristiku organizace,
- Stručné představení CAF týmu,
- Popis zvoleného postupu a způsobu sebehodnocení,
- Výsledky bodového a slovního hodnocení.

Mimo standardního hodnocení, které probíhá uvnitř MD, je vhodné využít externího posouzení nezávislou stranou.

Nezávislý posuzovatel vyhodnotí zpracovanou Sebehodnotící zprávu a na základě zjištění nepřesných či nejasných tvrzení uvedených ve zprávě provede hodnocení přímo v organizaci (tzv. site visit). Poté doporučí oblasti pro zlepšení a zpracuje zpětnou zprávu o výsledcích hodnocení.

Připomínkování hodnocení

Vzhledem k charakteru a specifickým rysům MD je důležité, aby materiál, který vzejde z primárního hodnocení, prošel připomínkovým řízením, které má za úkol vyladit nesrovnalosti a upřesnit výsledky hodnocení CAF týmu.

V případě využití externího posouzení nezávislou stranou doporučujeme provést dvoufázové vnitřní připomínkování. První kolo po zpracování Sebehodnotící zprávy a druhé kolo po zpracování Zpětné zprávy o výsledcích hodnocení.

Zpracování připomínek

Za zpracování připomínek je odpovědná osoba, která je členem CAF týmu, v případě MD doporučujeme, aby touto osobou byl interní metodik CAF.

Vzhledem k velikosti organizace je očekáváno vícenásobné připomínkové řízení, a proto je důležité vědět, která z verzí dokumentů je aktuální.

Stanovení priorit

Sebehodnocení podle modelu CAF je startem pro strategii dlouhodobých zlepšování. Hodnocení nevyhnutelně poukáže na několik oblastí, kterými je možné se zabývat relativně rychle a snadno.

Nejdůležitějším výsledkem sebehodnocení je proto zjištění největších nedostatků organizace a návrh oblastí pro zlepšování, včetně určení priorit.

Sebehodnocení se stává užitečným v době, kdy se převede do konkrétních úkolů a projektů zlepšování.

Zprávy ze sebehodnocení a případně z posouzení nezávislým hodnotitelem je nutné projednat v organizaci a přezkoumat nejvyšším vedením a následně identifikovat:

- hlavní zjištění ze sebehodnocení,
- oblastí, v nichž je nejnutnější učinit opatření,
- typy požadovaného opatření,
- skutečné priority ke zlepšení.

Ke zvolení a identifikování priorit pro oblasti, kterými se sledovaná organizace bude dále zabývat, lze využít například následující postupy:

- stanovení společné oblasti zlepšování – určité oblasti zlepšování se mohou spojit s jinými například na základě vzájemné souvislosti či podmíněnosti zlepšením jiných oblastí (oblasti zlepšování jsou podmíněny zlepšením jiných oblastí), existence více oblastí zlepšování souvisejících s nízkou spokojeností zákazníka; posuzují se zejména relační možnosti spojení oblastí – faktorů určených ke zlepšení. (Relační diagram)
- uspořádání priorit – v rámci oblastí zlepšování se určí priority, které by významným způsobem přispěly ke zlepšení výsledků organizace; v případě ostatních oblastí zlepšování je možné zvážit jejich zapracování do akčních plánů těchto zvolených priorit. (Paretův diagram)

Na základě zkušeností se pro stanovení priorit doporučuje využít Paretův diagram.

3.5 Realizace opatření

Zpracování návrhu akčního plánu

Pro každou ze zvolených priorit je nutné sepsat akční plán zlepšování.

Do zpracování těchto akčních plánů je možné zapojit pracovníky, kteří prováděli sebehodnocení, a využít tak čas a výcvik vně investovaný. Odpovědnými za zpracování akčních plánů jsou zejména manažer projektu a vedoucí CAF týmu a případně i interní metodik CAF.

Akční plán obsahuje zejména:

- Předmět zlepšování – definice předmětu zlepšování včetně popisu očekávaných vlivů, například na ostatní oblasti zlepšování;
- Definování vlastníka zlepšovací činnosti – jmenování osoby odpovědné za zlepšení identifikované činnosti;
- Cíl zlepšování – popis cílů, které chce organizace dosáhnout (forma měřitelných výsledků, například zvýšená spokojenost zaměstnanců)
- Postupy – popis obsahu zlepšování formou různých pracovních úkolů a průběhu práce, včetně definování způsobu informování pracovníků a způsob začlenění do běžného pracovního dne;
- Vyhodnocení průběhu a výsledku.

Připomínkování návrhu akčního plánu

Připomínkování návrhu akčního plánu a zapracování připomínek je důležitým krokem v procesu hodnocení. I v tomto případě je nutno počítat s několikakolovým zapracováním připomínek.

Schválení akčního plánu

Schválení akčního plánu je zásadním krokem pro další postup využití systému evaluace. Akční plán musí schválit vedení školy, či školského zařízení a dostatečně tento Akční plán komunikovat s nižšími řídicími úrovněmi s cílem motivovat odpovědné pracovníky.

Delegace jednotlivých úkolů plynoucích z akčního plánu

Akční plán obsahuje jednotlivé úkoly, které jsou termínované a obsazené konkrétními pozicemi. Předpokladem je účast interního metodika CAF v roli vedoucího projektu a tedy osoby, u níž se budou dále shromažďovat záznamy o realizovaných úkolech a jejich výsledcích. Je vhodné, účastní-li se řešení úkolů týmy pracovníků.

Sledování realizace jednotlivých úkolů

Interní metodik CAF provádí průběžné mítinky, na nichž je sledován průběh řešení jednotlivých úkolů a v případě potřeby jsou tyto úkoly (včetně dalších atributů, jako jsou termíny, popř. odpovědnosti) korigovány s cílem dosažení optimálních výstupů.

Vyhodnocení úkolů

Úkoly je vhodné plnit průběžně tak, aby byla udržena kontinuita celého projektu a plnění úkolů plynoucích z akčního plánu nebylo roztroušeno, nebo snad vytraceno. Každý úkol by měl být vyhodnocen podle primárně sledovaného cíle, tedy nějakým měřitelným efektem (zpracovaný dokument, počet seznámených osob, ...).

Příprava analytických materiálů pro příští hodnocení

Z celkového ranku všech úkolů by měl být vytvořen informační souhrn o splnění/nesplnění daných úkolů – Akčního plánu. Je vhodné akcentovat problematiku místa (ovšem s akceptací stanovených priorit problematik), jež by měla být při další autoevaluaci podrobena detailnějšímu prověření, čímž je očekávána intenzifikace přínosu aplikace metodiky CAF.

4 Nástroje řízení

4.1 TQM

TQM je považován za nejkompexnější a neúčinnější systém řízení. TQM znamená systém, zahrnující všechny osoby ve všech úsecích a na všech úrovních podnikové hierarchie, dále metodu založenou na kroužcích kvality a praktikovaném konceptu učící se organizace a účel neustálého zlepšování kvality, snižování nákladů, uskutečňování dodávek, bezpečnosti provozu, zvyšování morálky a zlepšování ochrany životního prostředí (QCDSME). Systém významně přispívá ke konceptu udržitelné výroby tím, že neustálé zlepšování prostupuje celou organizací a vede k uspokojení potřeb zákazníka s minimem spotřeby zdrojů a tedy minimem dopadů do životního prostředí.

TQM explicitně rozeznává, že dobrá kvalita je odpovědností celého pracovního kolektivu v řetězci kvality. Aby bylo dosaženo cíle, je každý následný pracovník v řetězci považován za zákazníka pracovníka předchozího, takže výsledkem je celková angažovanost všech na nejlepším výsledku. Přístup vyžaduje uvědomění si nákladů kvality a to nejen z hlediska vlastního oddělení, ale především z hlediska celého procesu. Přístup zvýrazňuje princip, že kvalita je tak dobrá, jak je dobrý nejslabší článek. V tomto kontextu je kladen důraz na následující:

- splnění potřeb a očekávání zákazníků
- zahrnutí všech složek organizace
- zahrnutí všech spolupracovníků v organizaci
- zkoumání všech nákladů kvality, zvláště nákladů na selhání produktu/služby
- dělat vše správně hned napoprvé: tedy spíše kvalitu projektovat, než kontrolovat
- vývoj systémů a postupů podporujících kvalitu a zlepšování
- vývoj [Procesů](#) trvalého zlepšování.

Nástroj využívá kroužků kvality na všech pracovištích, jejichž úkolem je za pomoci sedmi nástrojů a sedmi nových nástrojů kvality identifikovat problémové oblasti a hledat jejich řešení. Vedle důležitého ekonomického přínosu této činnosti ve snižování nákladů a spotřeb materiálů a energií obecně je zde nesporně cenný přínos v tom, že tímto trvalým procesem se dosahuje stavu „učící se organizace“. Systém je velmi

pružný, schopný operativně reagovat na aktuální potřeby organizace. Zavedením systému se dosahuje rovněž velmi vysoké úrovně delegace pravomocí a odpovědností přesně na místa, kde je to nejvýše potřebné. Jen kombinovaný myšlenkový potenciál celé firmy v týmové práci může přinést rozhodující konkurenční výhodu.

Důležitou složkou systému TQM je motivační systém, akcentující úspěch jednotlivce, pracovního týmu (kroužku kvality) a celé organizace. Hlavní důraz je kladen na skutečná řešení problémů, která jsou i nejúčinnějším tréninkem.

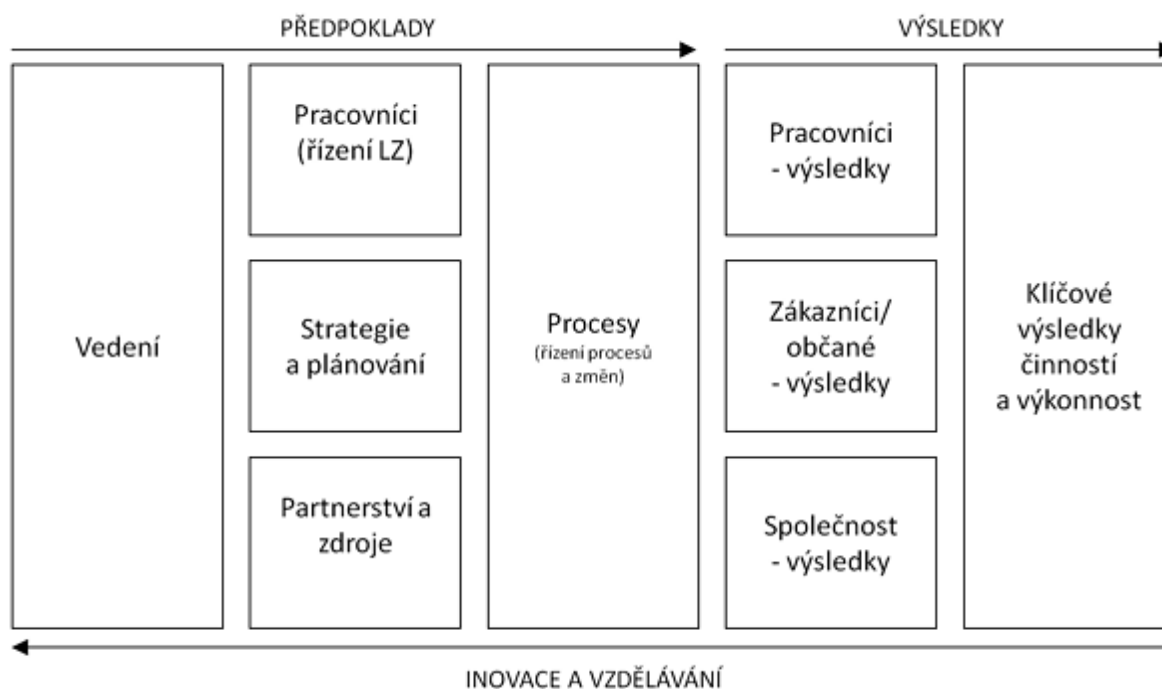
4.2 EFQM

Aby byly organizace úspěšné, potřebují si bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrálост vytvořit vhodný manažerský rámec. Model excelence EFQM je praktickým, dobrovolným rámcem, který umožňuje organizacím:

- Hodnotit, kde se nacházejí na cestě k excelenci. Je tedy nástrojem sebehodnocení, který jim pomáhá pochopit klíčové silné stránky a potenciální mezery ve vztahu ke stanovené vizi a poslání
- Připravit společný slovník a způsob uvažování o organizaci usnadňující efektivní sdělování myšlenek jak uvnitř organizace, tak mimo ni
- Sjednotit existující a plánované iniciativy a přitom odstraňovat duplicity a identifikovat mezery
- Připravit základní strukturu pro systém managementu organizace

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“

Model excelence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází z předpokladu, že: Excelentních výsledků s ohledem na klíčové výsledky, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" strategii, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů.



Obr. 4

Šipky zdůrazňují dynamický charakter Modelu. Znázorňují, jak učení se, kreativita a inovace napomáhají zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům.

EFQM vznikla s cílem uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch a poskytovat rady těm, kteří usilují o jeho dosažení. Uskutečňuje to pomocí *tří integrovaných prvků*:

- **Základní koncepce excellence** – zásadní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvalé excellence
- **Model excellence EFQM** – rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku radar do praxe
- **Logika RADAR** – dynamický rámec hodnocení a výkonný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědi na výzvy, které musí překonávat, hodlá-li realizovat svoji aspiraci dosáhnout trvale udržitelné excellence

(www.csq.cz)

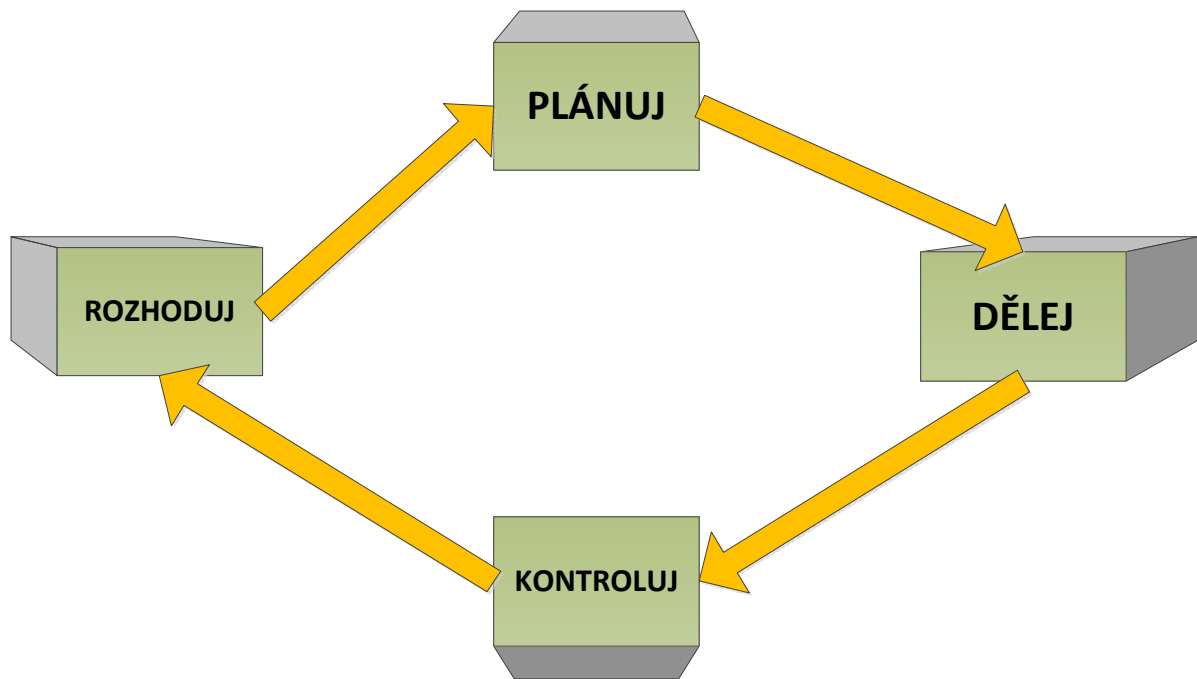
4.3 QMS dle ISO 9001

Historie

Vznik systému řízení kvality má svůj původ ve 20. létech minulého století, kdy s rozšířením sériové výroby vznikal požadavek na zavedení systému, který by udržel neměnnou kvalitu výroby a aniž by byl testován každý výrobek. První publikované zásady se objevily po druhé světové válce, ale přístup byl rozdílný v závislosti na teritoriu (USA, Evropa, Japonsko) i podle jednotlivých korporací. Samotná norma ISO 9001 má svůj původ ve Velké Británii v 80. létech, kdy se rozšířila po celé Evropě a vytvořila tradici ověřování jejího plnění nezávislými certifikačními společnostmi. Zatímco na přelomu roku 2000 pocházelo více než 60% certifikovaných společností z Evropy, dnes většinu certifikátů drží firmy z Asie.

Princip normy

Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.



Obr. 5 – Demingův cyklus

Přínos normy pro organizaci

- Udržení stálé vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům
- Možnost optimalizovat náklady – snížení provozních nákladů, snížení nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů
- Pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků
- Díky poskytování vysoce kvalitní produkce možnost získání nejnáročnější zákaznicky a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti
- Možnost účastnit se výběrových řízení o velké zakázky především ve státní správě
- Zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace
- Zlepšení pořádku a zvýšení výkonnosti celé organizace
- Zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů

Vytvoření systému pružně reagujícího na změny požadavků trhu, jednotlivých zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. při zavádění nových technologií, organizačních změn apod.) (www.ISO.cz)

4.4 Procesní modelování a optimalizace

Procesní modelování je velmi obsáhlý pojem, který není nikde exaktně stanoven a postupem času se pohledy na tuto oblast samozřejmě vyvíjí v závislosti na poznání, zkušenostech a nových pohledech zpracovatelů. Hlavní zásadou grafické zpracování procesů organizace tak, aby byly všem srozumitelné a byly z výsledného modelu zřejmé odpovědnosti, vazby, použité záznamy, SW a další atributy popisovaného procesu. Model procesu je pak přehledný a snáze optimalizovatelný, než psaný dokument „směrníčního“ typu, ve kterém se řada uživatelů může hůře orientovat.

Přidrželi-li bychom se pojetí definovanému ve výše popsané normě ISO 9001 (jakožto i jiných systémových nástrojů), pak můžeme procesy dělit na tři základní skupiny:

- Klíčové procesy
- Řídící procesy
- Podpůrné procesy

Klíčové procesy jsou obecně takové, které organizaci generují zisk. V případě škol (ne ovšem až tak školských zařízení) lze tuto skupinu procesů definovat spíše tak, že se jedná o takové procesy, které naplňují poslání školy – tedy ve většině případů se bude jednat o poskytnutí vzdělání. Je samozřejmě na každém zpracovateli, jak detailní a jak strukturované tyto procesy následně budou. Je třeba volit obezřetně mezi příliš obecným popisem (který nedostatečně pokrývá popisovanou oblast a může snadno evokovat řadu slepých míst) a procesem příliš detailizovaným (který pak brání operativnímu řešení náhlých událostí).

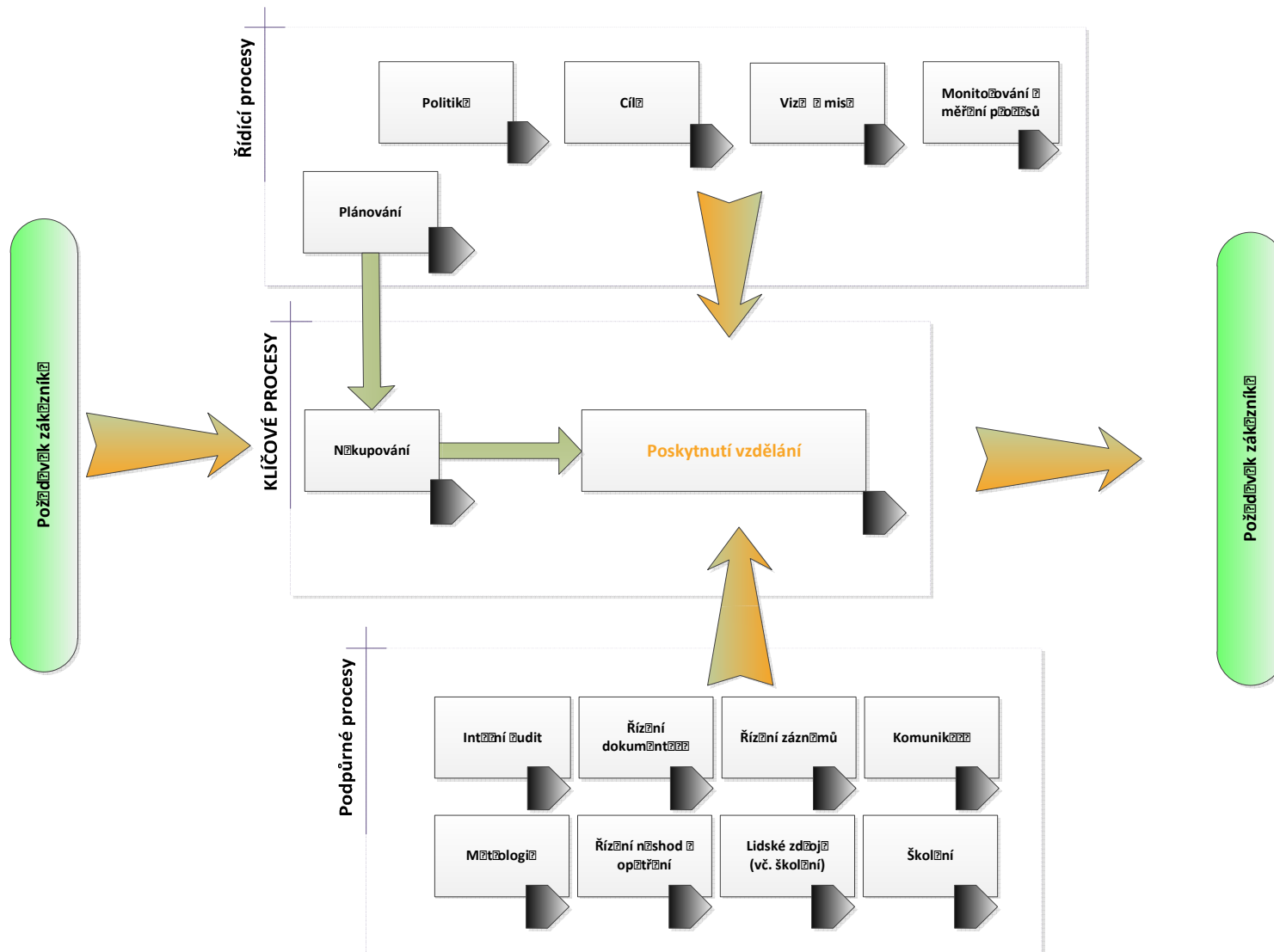
Řídící procesy jsou především procesy vedení, které udává směr, politiku, vize a mise a další strategické pohledy. Mezi tyto procesy může být zařazeno také například plánování na základě monitorování, ... a další.

Podpůrné procesy jsou takové, které jakýmkoliv způsobem napomáhají realizovat klíčový procesy (procesy). Obecně se jedná o nejvíce početně zastoupenou skupinu procesů ve všech typech organizace. Do této skupiny řadíme zpravidla:

- Řízení lidských zdrojů
- Řízení infrastruktury
- Metrologické zabezpečení
- Řešení nedostatků
- Bezpečnost práce a požární ochranu
- Řízení dokumentace a záznamů
- ... a další realizované procesy.

Tyto skupiny se pak primárně graficky znázorňují do tzv. Mapy procesů, která udává přehled a kategorie realizovaných procesů.

Níže uvádíme možnou vizualizaci Mapy procesů s využitím interface (černé objekty v plné funkční verzi využitelné jako odkaz na jednotlivé procesy).



Dle výše uvedené mapy procesů lze vidět pojem „zákazník“, který do celého procesu vstupuje se svými požadavky a konci ve své podstatě přebírá „dílo“. V případě školy je pojem zákazník zdánlivě jednoduchý a na první pohled se zdá, že se jedná o studenty. Ovšem, studenti jsou pouze jednou skupinou zákazníků, která je uživatelem výstupů klíčových procesů školy (a v tomto případě zcela nepochybně i školských zařízení), ovšem ne jedinou. Dalším zákazníkem je stát (a podle typu lze pojem stát dále posunout i na kraj, či ORP), který financuje celý státní vzdělávací systém a z dlouhodobého hlediska je zákazníkem i společnost jako taková, která očekává „produkci“ vzdělaných občanů.

Při tvorbě modelu je třeba předem stanovit konvence a správu modelu. Tedy pravidla pro tvorbu procesního modelu, která budou zahrnovat míru detailu, typy vazeb, atributy jednotlivých kroků, použití rozhodovacích kroků a jejich větvení, barevnou škálu jednotlivých objektů, ... atp., aby byla zachována jednotnost a přehlednost komplexního díla.

V současné době lze využít řadu SW nástrojů a to již od podpůrných kreslicích nástrojů obsažených v běžně používaném MS Word. Jednotlivé SW vyžadují stanovení jiných konvencí a jiných přístupů k modelování. Níže uvádíme dva rozdílné přístupy za použití dvou rozdílných SW.

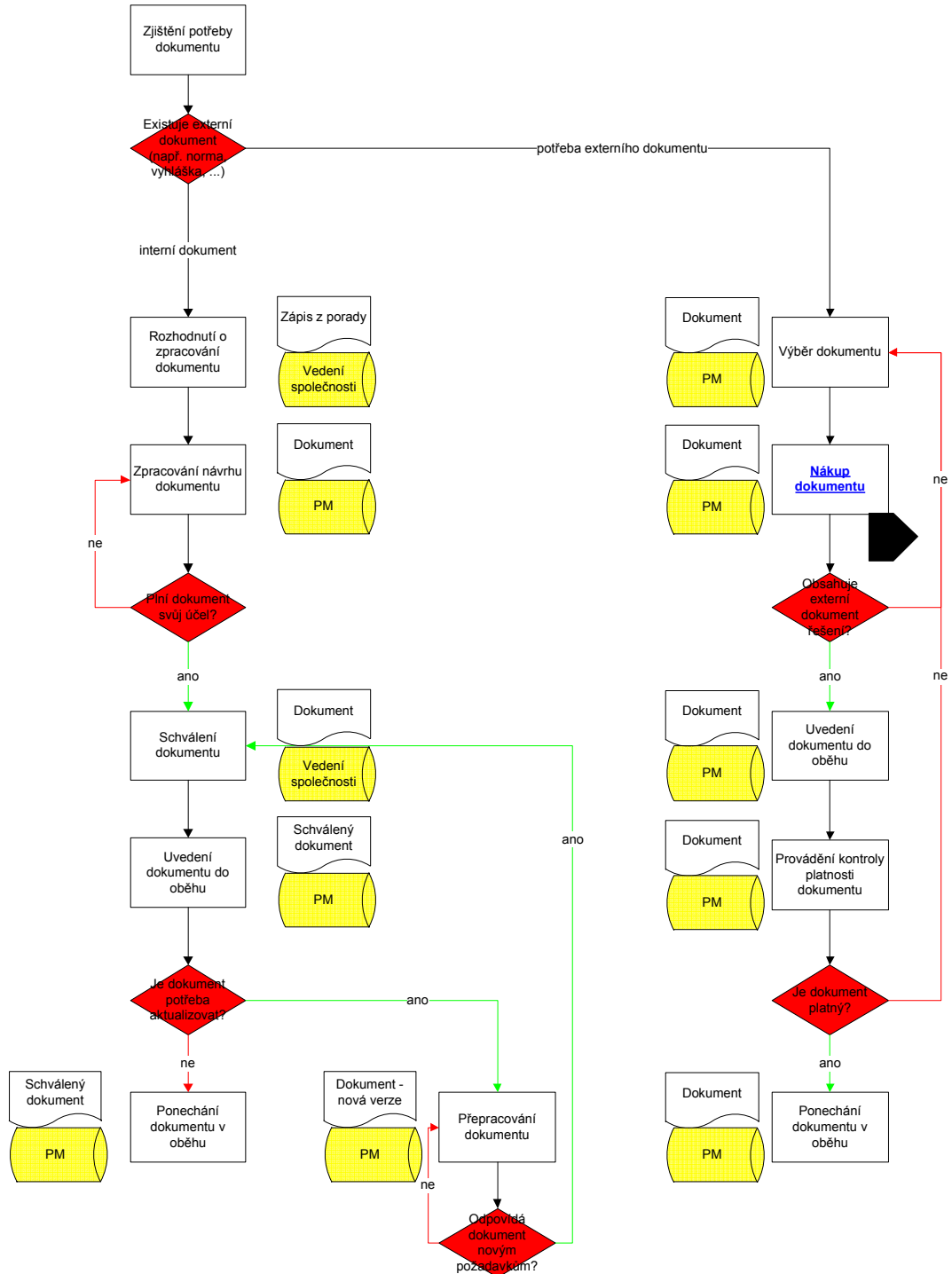
Náležitosti každého dokumentu:

- Označení autora
- Označení schvalovatele
- Datum platnosti
- Číslo revize

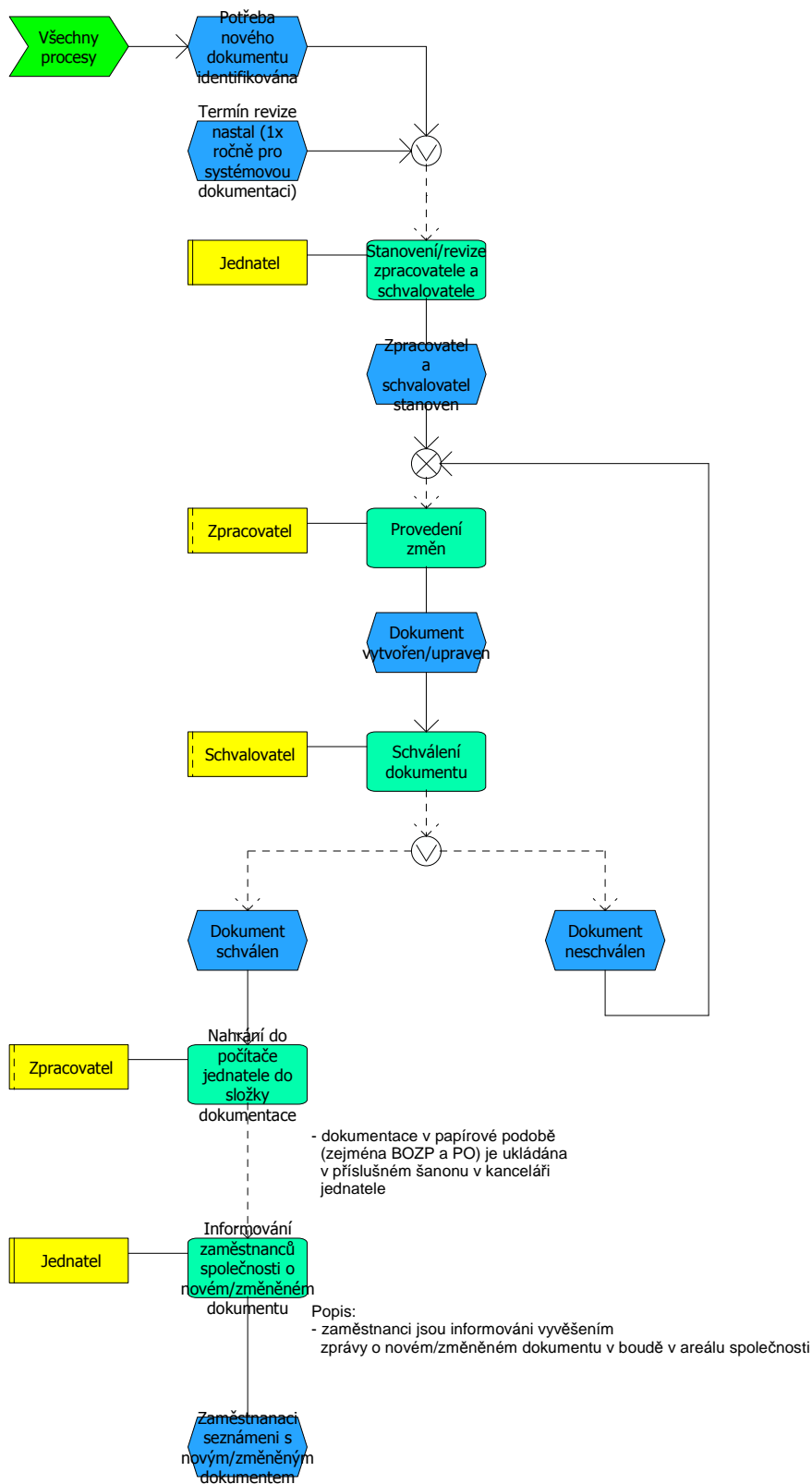
Popis provedených změn (je-li to účelné)

Umístění dokumentů:

- Dokumenty a záznamy v elektronické podobě jsou umístěny na serveru společnosti ve sdílené složce
- Dokumenty a záznamy v listinné podobě jsou v originálech umístěny u Vedení společnosti a v kopiích (nebo v elektronické verzi) jsou k dispozici pracovníkům



Obr. 7a – příkladový proces řízení dokumentů zpracovaný za pomoci MS Visio



Obr. 7b - příkladový proces řízení dokumentů zpracovaný za pomoci MS Visio

5 Seznam použité literatury

1. BALÁŠ, Lubomír, LOSKOT, Stanislav, &kol. Společný hodnotící rámec (Model CAF), Vyd. 2, 2009, Praha, Národní informační středisko podpory kvality, ISBN: 978-80-02-02201-5
2. SOUKUPOVÁ, Veronika, Ing., STEINBACHOVÁ, Veronika, Ing., KUGLEROVÁ, Radka, Ing. Společný hodnotící rámec (CAF) pro školy, Vyd. 1, 2007, Praha, Národní informační středisko podpory kvality, ISBN: 80-02-01873-7
3. ČSJ, Kvalita a její význam, vyd. 2, Praha, 2010
4. http://www.iso.cz/?page_id=38