

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SEBEHODNOCENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE	9
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY SOUVISEJÍCÍ SE SEBEHODNOCENÍM VÝKONNOSTI	9
1.2 MODEL VYUŽITELNÉ PRO SEBEHODNOCENÍ ORGANIZACE.....	17
1.2.1 Model EFQM.....	17
1.2.2 Společný hodnotící rámec – model CAF.....	18
1.2.3 Základní odlišnosti mezi sebehodnocením modelem EFQM a modelem CAF.....	20
1.2.4 Výhody a omezení sebehodnocení.....	20
1.3 ZÁKLADNÍ ROZDÍLY MEZI SEBEHODNOCENÍM A AUDITEM	22
1.4 CERTIFIKACE ORGANIZACE PODLE ISO NOREM ŘADY 9000.....	23
2 MODEL EFQM	27
2.1 LOGIKA MODELU EXCELENCE EFQM	27
2.2 CHARAKTERISTIKA KRITÉRIÍ A JEDNOTLIVÝCH SUBKRITÉRIÍ MODELU EFQM	29
2.2.1 Kritérium 1: Vedení.....	29
2.2.2 Kritérium 2: Politika a strategie.....	32
2.2.3 Kritérium 3: Lidé.....	33
2.2.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje	35
2.2.5 Kritérium 5: Procesy	37
2.2.6 Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům.....	40
2.2.7 Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům.....	41
2.2.8 Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti.....	41
2.2.9 Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti.....	42
2.3 LOGICKÉ SCHÉMA RADAR	43
3 METODY SEBEHODNOCENÍ PŘI VYUŽITÍ MODELU EFQM.....	55
3.1 METODA SIMULACE EVROPSKÉ CENY ZA JAKOST	55
3.2 METODA „PRO FORMA“	58
3.3 METODA Maticového diagramu.....	58
3.4 METODA WORKSHOPU	60
3.5 METODA DOTAZNÍKOVÁ	62
3.6 METODA ZAPOJENÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ.....	64
3.7 SROVNÁNÍ METOD SEBEHODNOCENÍ.....	65
4 MODEL CAF	67
4.1 LOGIKA MODELU CAF.....	68
4.2 CHARAKTERISTIKA KRITÉRIÍ A JEDNOTLIVÝCH SUBKRITÉRIÍ MODELU CAF	68
4.2.1 Kritérium 1: Vedení.....	68
4.2.2 Kritérium 2: Strategie a plánování.....	72
4.2.3 Kritérium 3: Zaměstnanci (řízení lidských zdrojů).....	74
4.2.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje	77
4.2.5 Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn).....	80
4.2.6 Kritérium 6: Občané/zákazníci - výsledky.....	83
4.2.7 Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky	85
4.2.8 Kritérium 8: Společnost – výsledky	87
4.2.9 Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti.....	89
4.3 BODOVÉ HODNOCENÍ CAF A PANELY HODNOCENÍ	90
4.3.1 Klasické bodové hodnocení CAF – panel předpokladů.....	91
4.3.2 Klasické bodové hodnocení CAF – panel výsledků	97
4.3.3 Skupinové klasické bodové hodnocení CAF.....	100
5 DOPORUČENÝ METODICKÝ POSTUP VYUŽITÍ MODELU EFQM NEBO MODELU CAF. 103	
5.1 SUBPROCES PLÁNOVÁNÍ SEBEHODNOCENÍ.....	104
5.1.1 Činnost 1: Dosažení shody o potřebě sebehodnocení.....	104
5.1.2 Činnost 2: Jmenování manažera týmu sebehodnocení.....	105

5.1.3	Činnost 3: Jmenování a výcvik týmu sebehodnocení.....	106
5.1.4	Činnost 4: Zpracování plánu a metodiky sebehodnocení.....	108
5.1.5	Činnost 5: Komunikace se zaměstnanci.....	112
5.2	SUBPROCES PROVEDENÍ SEBEHODNOCENÍ.....	112
5.2.1	Činnost 6: Sběr dat.....	113
5.2.2	Metody sběru dat.....	115
5.2.3	Činnost 7: Posouzení komplexnosti dat.....	119
5.2.4	Činnost 8: Určení silných stránek a příležitostí ke zlepšování.....	120
5.2.5	Činnost 9: Kvantifikovatelné hodnocení stavu organizace.....	124
5.2.6	Činnost 10: Dosažení shody ve výčtu silných stránek a příležitostí ke zlepšování a hodnocení.....	125
5.2.7	Činnost 11: Vypracování sebehodnotící zprávy.....	126
5.3	SUBPROCES VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ.....	128
5.3.1	Činnosti 12: Plánování projektů zlepšování.....	129
5.3.2	Činnosti 13 a 14: Průběh změny - Demingův cyklus – PDCA cyklus.....	133
5.3.3	Činnost 15: Příprava dalšího kola sebehodnocení.....	134
	KONTROLNÍ OTÁZKY PO PROSTUDOVÁNÍ SKRIPT.....	137
	ZÁVĚR.....	139
	LITERATURA.....	141
	SEZNAM ZKRATEK.....	144
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	146
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	146
	SEZNAM TABULEK.....	146