



Úvod do managementu řízení kvality

Mgr. Miroslav Beran

Recenzoval: Mgr. Jan Sýkora

Tento materiál byl vytvořen v rámci projektu
„Inovace studijních oborů na PdF UHK“ reg.č. CZ.1.07/2.2.00/28.0036.



Základní informace o předmětu

Vyučující: Mgr. Miroslav Beran

Kontakt: miroslav.beran@gmail.com

Hodinová dotace přímé výuky: 8 hodin

Hodinová dotace samostudia: 18 hodin

Zařazení předmětu: 5. semestr

Prerekvizity: Pedagogika volného času 1, Pedagogika volného času 2, Úvod do studia a metodologie společenských věd, Týdenní praxe, Souvislá praxe

Pravidla komunikace s vyučujícím: prostřednictvím e-mailové korespondence, dále na základě předem dohodnutých konzultací (pátek, sobota), kontrola individuálních prací a e-learningových zadání. Po absolvování zápočtového testu na základě přihlášení na konzultační a zápočtové termíny uvedené ve Fakultním informačním systému.

Úvod do studia předmětu (anotace)

Předmět otevírá inovace, které byly vytvořené v oblasti vzdělávání v ČR od roku 2007. Jedná se především o program podpory a implementace moderních forem řízení a hodnocení organizací zájmového a neformálního vzdělávání (organizací pedagogiky volného času, PGVČ) v projektu Klíče pro život. Teoretický základ předmětu se opírá o aktivity podporující skupinovou dynamiku a sebehodnocení studentů z hlediska jejich vlastního přístupu ke studiu a následném uplatnění na trhu práce. Metody výuky jsou založeny na vzájemné diskusi a konfrontacích (vlastních i kolektivních), které jsou výrazně ovlivněny již uváděnou skupinovou dynamikou.

Cíle předmětu

- Získáte přehled o základních termínech a principech v oblasti řízení managementu kvality v teoretickém i praktickém formátu.
- Zformulujete své cíle v rámci studovaného oboru i profesní dráhy
- Seznámíte se s obecným principem řízení kvality
- Seznámíte se s podpůrnými nástroji managementu kvality
- Získáte přehled o aktuálních trendech ve vývoji a způsobech podpory řízení kvality

Osnova předmětu

Úvod předmětu je zaměřen na skupinovou dynamiku a objasnění pojmů kvalita a management řízení jakosti.

Po uchopení těchto termínů jsou studenti seznámeni se základními principy analýzy organizace. Tyto principy jsou zároveň aplikovány na vlastní činnosti studentů nebo mezinárodní mládežnické programy.

Základním předpokladem pro správnou volbu nástrojů managementu kvality je znalost struktur organizace. Zvolené nástroje jsou dále popsány z hlediska jejich principů a postupů. Absolvent předmětu schopen tyto nástroje identifikovat a vysvětlit jejich aplikaci a výstupy.

Závěrečné hodnocení předmětu opět připomíná základní principy řízení kvality, vhodné nejen pro organizace PGVČ, ale i pro samotné budoucí absolventy.

Literatura

Společný hodnotící rámec – CAF, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007, www.npj.cz

Brabenec, Pavel. Pokyny pro použití systému Olina, NIDM, Praha 2012

Brabenec, Pavel. Havlíčková, Daniela. SEN – Sebeevaluační nástroj, NIDM, Praha 2012

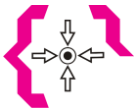
Michek, Stanislav. Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání. NÚOV, Praha 2008



Požadavky na ukončení předmětu



Význam ikon v textu



Cíle

Na začátku každé kapitoly je uveden seznam cílů



Pojmy k zapamatování

Seznam důležitých pojmů a hlavních bodů, které by student při studiu tématu neměl opomenout.



Poznámka

V poznámce jsou různé méně důležité nebo upřesňující informace.



Kontrolní otázky

Prověřují, do jaké míry student text a problematiku pochopil, zapamatoval si podstatné a důležité informace.



Souhrn

Shrnutí tématu.



Literatura

Použitá ve studijním materiálu, pro doplnění a rozšíření poznatků.

Obsah

1	Kvalita kolem nás	8
1.1	Pojem kvalita ve vnímání veřejnosti	9
1.2	Aspirace.....	10
1.3	PDCA cyklus.....	11
1.3.1	Cena vévody z Edinburghu.....	12
1.3.2	SWOT analýza.....	13
2	Modifikované nástroje řízení kvality pro organizace PGVČ.....	14
2.1	Struktura organizací	15
	• „Střešní organizace“	15
	• „Regionální organizace“	16
	• „Malá organizace“	16
2.2	Systém OLINA.....	16
2.2.1	Procesní analýza	18
2.2.2	Interní audit.....	19
2.2.3	Model Caf	21
3	Hodnocení.....	24
3.1	Porovnávání a zpětná vazba	24



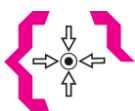
1 Kvalita kolem nás

Prvním tématem prezentace vyučujícího je struktura předmětu, podmínky jeho absolvování, pravidla vzájemné komunikace, formy podpory předmětu a jeho cíle. Uvedené postupy a přístupy k podpoře názorně předvede a zadá v systému moodle první úlohu (registrace v systému).

Na úvod předmětu a poté každého setkání je vhodné zařadit krátké aktivizační aktivity, jako diskusi nad aktuálními společenskými kauzami (společnými s oblastí PGVČ), tabuizovanými tématy, nebo krátkými aktivitami typu „icebreak“. Vhodné je takto navázat na poslední řešené téma. Doporučuje se jiná než frontální forma výuky.



Seznámení se systémem moodle a vyplnění vstupního dotazníku za měřeného na pojem kvalita v PGVČ



Cíle

Po prostudování této kapitoly:

- Získáte přehled o základních termínech v oblasti řízení managementu kvality v praktickém formátu.
- Budete schopni formulovat a obhájit vlastní názor na kvalitu poskytovaných služeb v organizacích PGVČ
- Zformulujete své cíle v rámci studovaného oboru i profesní dráhy
- Seznámíte se obecný principem řízení kvality
- Budete schopni rozdělit proces v činnosti nebo v organizaci do PDCA cyklu
- Seznámí se s praktickým využitím PDCA cyklu v aktivitách PGVČ
- Získáte praktické zkušenosti s realizací SWOT analýzy



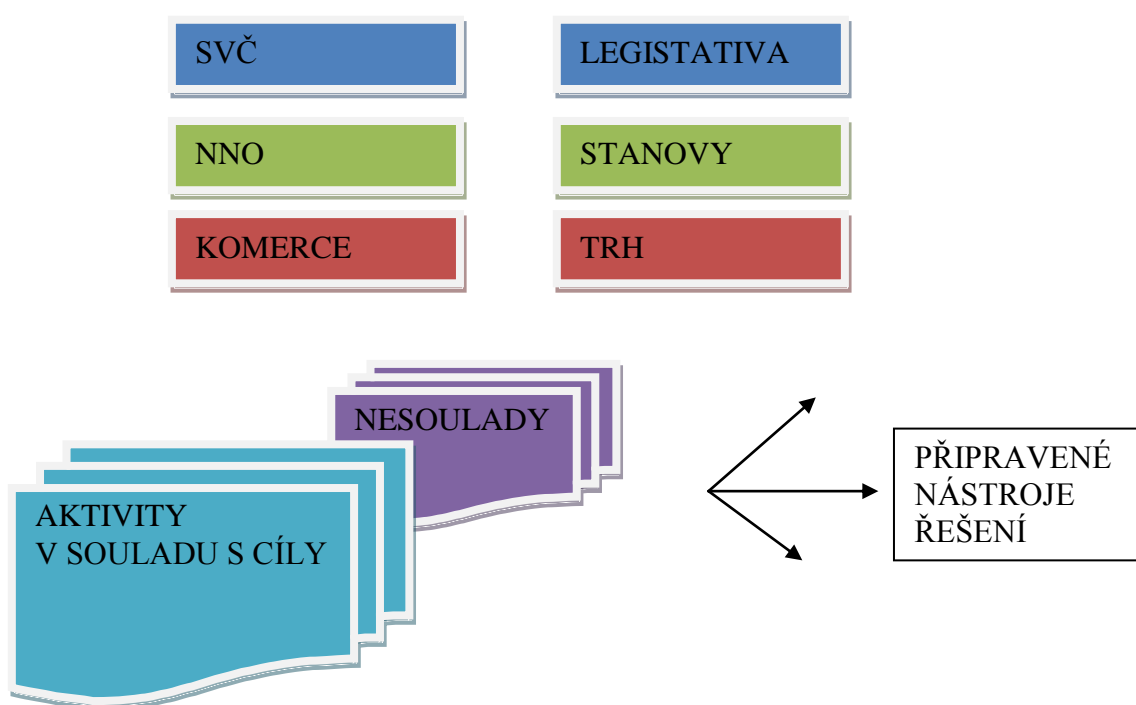
Pojmy k zapamatování

- | | | |
|-----------------|---------------------|----------------|
| • Kvalita | • Zaměstnanec | • PDCA cyklus |
| • Management | • Vedoucí pracovník | • DoFE |
| • Zřizovatel | • Aspirace | • SWOT analýza |
| • Lidské zdroje | • Kompetence | |
| • Klient | • Sebereflexe | |



1.1 Pojem kvalita ve vnímání veřejnosti

Do úvodu předmětu patří formulace subjektivního názoru každého studenta na pojem kvalita v organizacích PGVČ. Tento široký pojem je tímto konkretizován a pedagog upozorňuje na jednotlivé pojmy a zaznamenává jejich četnost. Rovněž je vhodné klást doplňující otázky formou reprodukce vyslovených frází a pomoc při zobecňování vyslovených pojmů jako např. zřizovatel, lidské zdroje, klient, zaměstnanec, vedoucí pracovník, tradice, propagace, veřejné mínění. V zaznamenaných pojmech potom skupinově hledáme jejich vlastní kvalitu. Zásadní je specifikovat požadavky na kvalitu stanované zřizovatelem (Viz Ilustrace 1 a 2). Z hlediska Středisek volného času (SVČ) takto můžeme pojmenovat legislativní rámec. U nestátních neziskových organizací (NNO) jsou to stanovy nebo v případě poskytování sociálních služeb Standard sociálních služeb vytvoření MPSV. U komerčních organizací působících v PGVČ je to trh. Pro měření souladu s požadavky je možné využít některých z nástrojů. Stručně zde zmíníme základní postupy, kde vybraný nástroj identifikuje „nesoulady“, které jsou slabou stránkou nebo dokonce hrozbou pro organizaci a nabídne postupy jeho odstranění. Je vhodné tyto postupy graficky znázornit, ale konkrétní nástroje ještě nejmenovat. Vhodná je taky analogie s výrobní firmou, kde student snáze pochopí dopady „nesouladů“ na výrobu, reklamace a celkové náklady.



Téma kvality je diskutované v projektech podporované MŠMT a strategickými dokumenty EU. Jsou to:

- **Cesta ke kvalitě** - "AUTOEVALUACE" - Vytváření systému a podpora škol (ZŠ a SŠ) v oblasti vlastního hodnocení“. <http://www.nuov.cz/ae>
 - Cílem projektu bylo podpořit školy v jejich autoevaluačních procesech následujícími materiály a nástroji - Evaluační nástroje, Portál evaluačních nástrojů, Příklady inspirativní praxe, Vzájemné učení škol, Workshopy, Vzájemné návštěvy, Peer Review, Poradenství, Bulletin a další publikace či studie, Konference, Kritéria zhodnocení autoevaluace, Doporučení pro zřizovatele pro hodnocení škol, Výkladový slovník Kvalita a hodnocení ve vzdělávání.
- **EFIN** - Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací [EFIN] <http://efin.reformy-msmt.cz/>
 - Cílem projektu EFIN byla podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů, v institucích terciárního vzdělávání (vysoké a vyšší odborné školy) a veřejných výzkumných institucích (v. v. i.), popřípadě dalších výzkumných organizací v České republice.
- **KLÍČE PRO ŽIVOT** - Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání (střediska volného času, školní družiny, školní kluby a nestátní neziskové organizace). <http://www.nidm.cz/projekty/realizace-projektu/klice-pro-zivot/>
 - Cílem projektu je výrazné posílení celoživotního vzdělávání lidí pracujících s dětmi a mládeží a hlavně zkvalitnění systému podporujícího trvalý a udržitelný rozvoj zájmového a neformálního vzdělávání.



Literatura

Michek, Stanislav. Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání. NÚOV, Praha 2008

1.2 *Aspirace*

Základním předpokladem úspěšnosti organizace jsou srozumitelně stanovené cíle a vize, opřené o lidské zdroje. Úvod do způsobu stanovování cílů lze prakticky uvést samostatnou prací nad pojmenováním vlastních aspirací. Při zadání aktivity upozorníme na způsoby cílů, riziky jejich nedosažení i etikou jejich dosahování. Doporučujeme rozdělit diskutované cíle na časové ose po 5 letech (5, 10 a 15).



Studenti samostatně vyplní svou časovou osu a poté ji prezentují.



Prezentace je dobrovolná. Pedagog si vede poznámky a následně otevírá diskusi nad strukturou skupiny (kategorie mohou být: zaměstnanec, zaměstnavatel, mateřská dovolená, neví, nebo i priority získání diplomu versus zápal pro obsah studovaného oboru). Je důležité respektovat názory a cíle studentů, citlivě diskusi moderovat, nechávat dostatečný prostor řečníkům.

Tímto otevřením tématu současného a možného budoucího osobního přínosu studentů pro organizace působící v oblasti pedagogiky volného času (PGVČ) přirozeně vyslovíme jejich motivy pro studium daného oboru. Dalším výstupem je zpětná vazba k průběhu studia na KoscP, ve vztahu k formování jeho absolventa jako vedoucího pracovníka v organizaci PGVČ.

1.3 PDCA cyklus

Princip řízení kvality procesů a činností organizace, lze obecně znázornit Demingovým cyklem PDCA. Tento princip byl původně vytvořen Walterem Shewhart v roce 1930. Následně PDCA pro zlepšování jakosti využil a rozpracoval Edwards Deming. Metoda se skládá ze 4 po sobě následujících kroků:

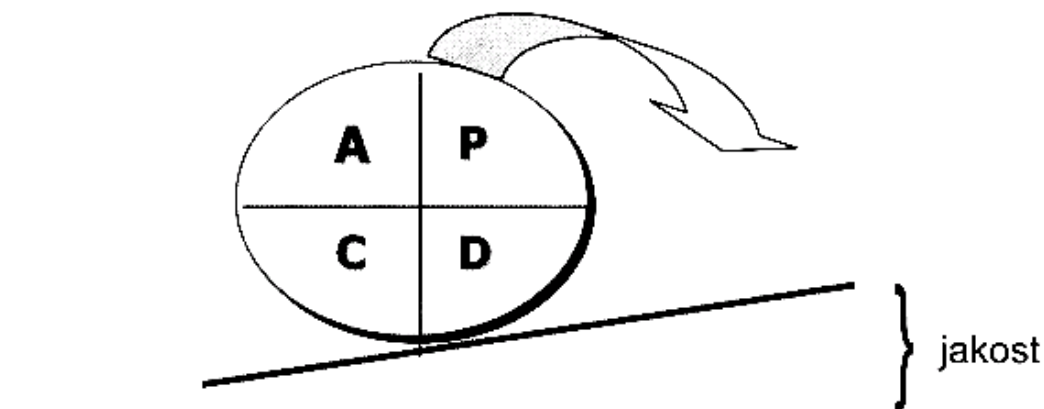
P – Plan (plánuj) – cyklus začíná získáváním informací a popisem řešeného problému, které slouží pro přípravu plánu. Plán by měl obsahovat jednotlivé činnosti, které je třeba udělat k odstranění problému.

D – Do (dělej) – po vypracování plánu je dalším krokem zavedení popsaných činností.

C – Check (kontroluj) – následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánem. Jedná se tedy o kontrolu, zda je původní problém skutečně řešen.

A – Act (jednej) – dojde-li k situaci, že se výsledek liší od očekávání a problém není vyřešen, hledejte příčinu problému. Nový plán zaměřte na odstranění příčiny. Je-li problém úspěšně odstraněn je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standar-dizovat do procesů nebo systému. Také se samozřejmě přesvědčit, zda změny jsou řádně uplatňovány a součástí běžných každodenních činností. (Příručka modelu Caf 2006)

Princip čtyř základních kroků PDCA je vhodné neustále opakovat. Jejich opakováním se roztáčí spirála postupného zlepšování (Viz. Ilustrace 3).



1.3.1 Cena vévody z Edinburghu

Praktickým příkladem plánování a plnění osobních cílů je Mezinárodní cena vévody z Edinburghu. Jedná se o dobrovolný nesoutěžní program (originálním názvem The Duke of Edinburgh's Award, zkráceně DofE Award), který založil v roce 1956 manžel britské královny Alžběty II. princ Philip, vévoda z Edinburghu, společně s německým pedagogem a velkým propagátorem zážitkové pedagogiky Kurtem Hahnem a vedoucím první úspěšné expedice na vrchol Everestu lordem Huntem. Jejich motivací byla obava o vývoj britských chlapců v časové prodlevě mezi ukončením školní docházky v patnácti letech a nástupem na vojnu, který je čekal až ve věku osmnácti let. Svým programem jim tedy umožnili zaplnit tato léta smysluplnou aktivitou a prací na svém osobnostním a sociálním rozvoji.

Program nabízí tři úrovně, které se liší svou náročností – bronzovou, stříbrnou a zlatou. V každé z těchto úrovní si mladý člověk stanovuje a následně plní cíle ve čtyřech sekcích: dovednosti, sportovní aktivitě, dobrovolnictví a dobrodružné expedici. Ve zlaté úrovni ho čeká navíc ještě akce s pobytem mimo bydliště, která bývá jedním z nejsilnějších zážitků celého programu. Konkrétní aktivity a cíle si každý účastník programu určuje podle vlastních zájmů.

Vyvrcholením účasti v programu je ceremonie, na níž probíhá ocenění úspěšných absolventů. Slavnostní předávání certifikátů se koná minimálně dvakrát ročně, a to vždy na půdě některé významné instituce, nejčastěji na britském velvyslanectví. Certifikáty úspěšným absolventům předávají patroni programu a další významné osobnosti, mezi nimiž nechybí britský princ Edward, princezna Anna či britská velvyslankyně Sian MacLeod. Samotný certifikát je dokladem o tom, že mladý člověk má za sebou poctivou práci na rozvoji vlastních kompetencí. Proto se tento certifikát může hodit v přijímacím řízení na vysoké školy nejen v ČR, ale především ve Velké Británii, a jistě zaujme také potenciální zaměstnavatele.

Dovednost

Každý účastník sám rozhodne, co chce zlepšit, nebo se věnuje tomu, co ho nejméně baví. Možností je spousta – hra na hudební nástroj, jazyky, keramika, nebo třeba nějaká technická dovednost.

Sportovní aktivita

V této sekci účastník programu zlepší svůj sportovní výkon, fyzickou kondici, pozná radost z pohybu a naučí se dbát na zásady zdravého životního stylu. Může se věnovat týmovému sportu a při tom získat nové kamarády či si zvolit sport individuální.

Dobrovolnictví

Účastníci programu se při dobrovolnických aktivitách seznámí s lidmi, které by jinak nejspíš nepotkali, a naučí se empatii, toleranci a trpělivosti. Naučí se také zodpovědnosti a zažijí, jaké to je být užitečný.

Dobrodružná expedice

Dobrodružná expedice je výzvou k překonání obav z neznámého a příležitostí vyrazit s partou na několik dní objevovat zajímavá místa v České republice i zahraničí. Může pršet, může sněžit, ale dobře připravenou skupinu nic takového nepřekvapí.

K tomuto tématu je vhodné otevřít diskusi nad vlastními dlouhodobými činnostmi studentů v závislosti na jejich osobní i profesní rozvoj. Jako pomůcku lze použít principy a úrovně cílů definovaných v DofE. Diskuse je zakončena motivačními spoty DofE.

Již zmíněné principy stanovení svých osobních cílů lze přirovnat k plánování v rámci jakékoli organizace (struktura organizací bude upřesněna dále).



DofE

Studenti si ve skupinách připraví na seminář krátké seznámení s osobnostmi DofE a zastoupením v ČR nebo systémem Youtpass.

1.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem nebo záměrem. Tato metoda se používá v marketingu, nebo také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis), nebo v oblasti lidských zdrojů, kde jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, příležitosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje.

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT analýzu je dále možno členit pomocí jednoduché mřížky. Při vyhodnocení získaných dat, přisuzujeme jednotlivým atributům hodnotu (1 až 5, nebo -1 až -5) a váhu (součet všech vah dané kategorie je 1).

Metoda dokáže komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu a podpořit strategické (dlouhodobé) plánování společnosti/pracovníka.



Použití SWOT analýzy

V rámci pochopení principů studenti, v rámci krátké etudy nebo e-learningového kurzu, zodpoví 2 úlohy a) zhodnoťte proces svého studia b) zhodnoťte libovolnou organizaci (např. na které jste vykonával/a praxi).

Vedeme studenty ke specifikaci jednotlivých atributů hodnocení. Při obtížné formulaci atributů je zapisujeme a poté společně slučujeme dle společných prvků. Jednotlivé pojmy můžeme dále specifikovat a upravovat či přerazovat. Pomůckou může být například tabulka kategorií hodnocení dle Modelu Caf, se kterou se seznámíme dále.

Doporučujeme realizaci aktivity, nebo jejich dílčích segmentů v systému Moodle.



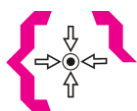
Souhrn

Úvodní téma je pro svou odbornou náročnost nutno diskutovat a doplňovat praktickými příklady (především zkušenostmi studentů). Téma kvality a základních principů jejího řízení je základem pro rozvoj odborných manažerských kompetencí budoucích absolventů. Základem úspěšnosti předmětu je však podpora vlastní pozitivní motivace studenta pro dané téma a jeho realizace v praxi.

Nadpis 4

2 Modifikované nástroje řízení kvality pro organizace





Cíle

Cílem tématu je seznámit studenty se strukturou organizací zaměřených na PGVČ. Použité dělení vyplývá z projektu Klíče pro život, realizovaným v letech 2009 – 2013 Národním institutem dětí a mládeže MŠMT. Použitá terminologie je tedy aktuální a přináší nové přístupy do řízení kvality, která na této úrovni v ČR ještě nebyla řešena. Uvedené přístupy a nástroje jsou zcela nové.



Pojmy k zapamatování

- MŠMT
- NIDM
- NIDV
- NÚOV
- PR
- NNO
- SVČ
- HR
- YMCA
- Interní audit
- Model Caf
- ISO 9001
- Procesní analýza
- Interní audit
- Systém OLINA
- EFQM
- E-learningový modul
- Systém 360° zpětné vazby

2.1 Struktura organizací

- „Střešní organizace“

Jedná se o skupinu organizací s celorepublikovou působností. Součástí jejich náplně je řízení činností vlastních oddílů v regionech a lobbing vlastních zájmů v oblasti neformálního vzdělávání na národní i mezinárodní úrovni. Absolventi se mohou na jejich orgány obrátit při řešení profesních záležitostí, nebo u nich žádat o své profesní uplatnění. Organizace zaměstnává větší počet osob, které mají na starosti řízení, HR, PR, ekonomiku, správu majetku, fundrising a komunikaci s nižšími složkami. SWOT analýza nižších složek může být podkladem pro uplatnění Metody Caf. Mezi tyto zástupce můžeme zařadit Sdružení hasičů Čech, Moravy a Slezka (46537 členů), Junák – svaz skautů a skautek ČR (44470 členů), Pionýr (17800 členů), Asociace turistických oddílů mládeže ČR (9060 členů), YMCA, SVČ Spektrum Karlín, SVČ Lužánky Brno, SVČ Kaznějov.



Které jsou 3 nejpočetnější sdružení v oblasti dětí a mládeže?

- **„Regionální organizace“**

Organizace působící v širším regionu. Často spolupracují se střešními organizacemi a mají přesně specifikované činnosti. Mohou mít i pobočky. Oproti střešním organizacím se věnují především přímé práci s dětmi a mládeží. Vedení se skládá z vedoucího pracovníka – manažera, zástupce pro pedagogickou činnost a zástupce pro ekonomiku organizace. Dále jsou jednotliví vedoucí poboček nebo oddílů a dobrovolníci. Typickým zástupcem je SVČ v okresním a menším městě. Organizace je vhodná pro použití Modelu Caf i Interního auditu.

- **„Malá organizace“**

Typickým zástupcem jsou místní neziskové organizace, zřízené za konkrétní činnosti či specializace, nebo NNO či SVČ v menším městě. Základní charakteristikou je vysoké zastoupení dobrovolníků a často pouze jediný placený vedoucí pracovník kumulující veškeré řídicí funkce. Pro tento typ organizace je vhodná metoda Interního auditu nebo SWOT analýza.



Napište 3 organizace odpovídající tomuto dělení

2.2 Systém OLINA

OLINA je zkrácený název pro „online platformu pro řízení kvality organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání“. Tento inovativní nástroj pro sebehodnocení organizací byl po tříleté přípravě vyvinut týmem pracovníků klíčové aktivity Standardizace organizací neformálního vzdělávání projektu Klíče pro život v roce 2012. U jejího zrodu stály organizace i jednotlivci pracující s dětmi a mládeží v České republice, stejně jako experti na procesy, na otázky řízení kvality.

OLINA sestává ze tří samostatných modulů –

- hodnotícího,
- kompetenčního
- e-learningového

Hodnotící modul je zaměřen na sebehodnocení organizace jako celku a má několik funkcí. Předně seznamuje uživatele s jednotlivými nabízenými nástroji pro sebehodnocení. Uživatel má možnost si na základě nabízené metodiky vybrat takový nástroj, který je pro jeho organizaci nejvhodnější. Třídícím hlediskem je počet úrovní řízení v organizaci, časová, ale i personální náročnost na provedení takového hodnocení. Ve chvíli, kdy se uživatel pro jeden z nabízených nástrojů rozhodne, systém



jej provede celým procesem hodnocení organizace a nabídne mu zpracování různých forem výstupních zpráv a reportů využitelných pro další práci či sebe prezentaci. Výsledky jednotlivých cyklů hodnocení se automaticky v OLINĚ ukládají, takže uživatelé mohou při opakovaném hodnocení srovnávat své výsledky s minulým obdobím.

Základní benefity sebehodnocení za použití některé z aplikací hodnotícího modulu OLINA?

- zlepšení systému řízení organizace
- potvrzení, že řada činností funguje
- identifikaci řady činností, které nefungují (doposud se jimi nikdo nezabýval, nebo upadly v zapomnění v rámci předchozího zjišťování slabých stránek)
- v případě působení a přítomnosti externího konzultanta – pohled z jiného úhlu, nové náměty
- konkurenční výhodu s možností prezentovat se navenek jako organizace pracující na své kvalitě
- zapojení pracovníků i dobrovolníků do sebehodnocení, jejich seznámení s dalšími činnostmi prováděnými v rámci organizace

Hodnotící modul nabízí možnost provedení sebehodnocení pomocí dvou nástrojů upravených na míru organizacím poskytujícím zájmové a neformální vzdělávání. V první řadě lze využít společného hodnotícího rámce (Common Assessment Framework) pro organizace veřejného sektoru (dále jen CAF), jakožto systému řízení organizace vycházejícího z principů EFQM2. K sebehodnocení lze využít také druhý z nabízených nástrojů, založený na zpětném pohledu na již nastavený systém – Interního auditu, který vychází z požadavků normy ISO 9001 a směrnice pro auditování systému managementu ISO 19011. Nedílnou součástí hodnotícího modulu je aplikace Procesní analýza, která usnadňuje nastavení procesního řízení v organizaci. Podkladem aplikace je metodika procesní analýzy vycházející z typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání.

Další možností je použití **Kompetenčního modulu**, který přináší sebehodnocení na úrovni pracovníků organizace. Jeho aplikace umožňují otestování úrovně až 30 klíčových kompetencí u všech pracovníků, kteří jsou v organizaci zodpovědní za řízení či vykonávání klíčových procesů.

Pro měření úrovně kompetencí jsou k dispozici dva typy testů. První se nazývá Test úrovně kompetence a je založený na sebehodnocení uživatele. Druhý je Test znalostí ověřující skutečnou úroveň znalostí souvisejících s danou kompetencí. Každý z testů umožňuje okamžité automatické vyhodnocení, které uživateli ukáže, na jakou úroveň dané kompetence se v rámci toho kterého testu dostal. Aby však byl celkový výsledek co možná nejobektivnější, je doporučováno se v každé kompetenci změřit oběma testy. Průměrný výsledek obou testů ukazuje celkovou skutečnou úroveň dané kompetence.

Další aplikací, kterou kompetenční modul nabízí, je Systém online 360° zpětné vazby. Jedná se o metodu vícezdrojového hodnocení pracovníků, do kterého jsou

zapojení kromě samotného pracovníka a jeho nadřízeného také spolupracovníci, podřízení, klienti, dodavatelé, externí pracovníci a další osoby dle vašeho výběru. Systém 360° zpětné vazby v kompetenčním modulu OLINA nabízí vícezdrojové hodnocení úrovní k 30 klíčovým kompetencím, které může být doplněno doprovodným komentářem. Metoda 360° zpětné vazby poskytuje výstupy, které napomáhají koncepčnímu řízení lidí v organizaci. Může být významnou součástí tzv. systematického hodnocení v organizaci, jehož pilířem je hodnotící rozhovor.

Součástí kompetenčního modulu je také metodický materiál k realizaci Development centra, zaměřeného na diagnostiku a následný rozvoj vybraných měkkých kompetencí u jednotlivých účastníků. Základní matice kompetencí a metod nabízí výběr až ze 16 rozvojových a diagnostických aktivit až pro 11 klíčových kompetencí. V kompetenčním modulu jsou dále k dispozici materiály k psychodiagnostickým testům, které mohou být vhodným doplňkem realizovaného development centre nebo je lze použít i samostatně. V nabízených materiálech je popsána řada standardizovaných psychodiagnostických i nestandardizovaných testů, včetně jejich možných výstupů.

Kromě development centre bylo ke zvyšování stávající úrovně kompetencí vedoucích pracovníků vytvořeno spektrum inovovaných e-learningových vzdělávacích programů v prostředí LMS Moodle, které tvoří jádro pro **E-learningový modul OLINY**. V přímé vazbě na kompetenční modul jsme vyvinuli 8 vzdělávacích programů zaměřených na 8 vybraných klíčových kompetencí (Efektivní komunikace a prezentace; Plánování a organizace práce; Projektové řízení; Řešení problémů; Řízení lidských zdrojů, personalistika; Strategické řízení; Vedení lidí (Leadership); Vyhledávání a zajištění finančních zdrojů – fundraising), z nichž 4 jsou postaveny na unikátních výukových filmech. Jejich výsledky se zapisují do osobního profilu jednotlivých uživatelů a po čase se k nim lze vrátit. K rozvoji těch kompetencí, které prozatím nejsou součástí e-learningového modulu OLINY, lze využít nabídky krátkodobých kurzů i dlouhodobých studií (jako je například Funkční studium) nabízených v rámci systému dalšího vzdělávání Národním institutem dětí a mládeže na portále Vzdělávacího modulu <http://vm.nidm.cz>.

2.2.1 Procesní analýza

V roce 2009/2010 provedlo NIDM MŠMT v rámci projektu Klíče pro život Analýzu cílových skupin a následně vytvořilo pomůcku, které pomáhá seznámit cílové organizace s principy tzv. procesního řízení organizací oproti stávajícímu liniovému typu řízení (používané účinně v „malých“ organizacích).

Proces je činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro proces další. Využití systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich řízením tak, aby vytvářely zamýšlený výstup, lze nazývat „procesní přístup“.

Pro každý proces v organizaci by měl být jmenován manažer procesu (tato osoba bývá často nazývána „vlastník procesu“), který má stanovené odpovědnosti a pravomoci

k vytváření, udržování, řízení a zlepšování procesu a jeho interakcí s dalšími procesy. Vlastníkem procesu může být jen jedna osoba, která k jeho naplňování má tým, a to v závislosti na povaze procesu a kultuře organizace. Organizace by měla zajistit, aby byly odpovědnosti, pravomoci a role vlastníka procesu respektovány v rámci celé organizace, a že lidé spojení s jednotlivými procesy mají kompetence, které jsou pro vykonávané úkoly a činnosti nezbytné. Veškeré tyto činnosti se stanovují především na podkladě typizované mapy procesů. Typizovaná mapa procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání byla sestavena po dlouhodobé diskusi se zástupci těchto organizací probíhající na expertních workshopech a pilotážích. Tato mapa definuje 10 základních procesů (5 řídicích, 1 hlavní a 4 podpůrné), které jsou ve většině zainteresovaných organizací zřetelné, a je zde velký předpoklad, že budou v rámci nastavení procesního řízení akceptovatelné z velké části i ve vaší organizaci. Pod jednotlivými procesy jsou v mapě uvedeny činnosti, které jsou v nich zahrnuty.

Zpracování Mapy procesů by mělo vycházet z řízené diskuse nad návrhem Typizované mapy procesů za účelem potvrzení vhodnosti typizovaných procesů pro vaší organizaci, doplnění specifických procesů a jejich návazností. Při posuzování jednotlivých procesů je třeba vzít v úvahu nezbytné podmínky, které by měly být pro každý proces splněny. V oblasti hlavních procesů je třeba zvážit, zda by nebylo vhodné stanovit více procesů – tj. navržený proces „Výchova a vzdělávání“ rozdělit na menší celky. Naopak v případě řídicích a podpůrných procesů je třeba zejména u menších organizací zvážit, zda je vhodné mít stanoveno tolik procesů (jaký z toho bude přínos) a případně některé seskupit a procesů stanovit méně. Výstupem této řízené diskuse by měla být aktuální „mapa procesů“ vaší organizace vytvořená v systému OLINA.

V dalším kroku je třeba vytvořit Karty procesů, jasně stanovit klienty jednotlivých procesů (resp. zainteresované strany, externí i interní), vstupy, výstupy, ukazatele výkonnosti procesů a zdroje pro fungování procesů. Každý vlastník procesu přímo v aplikaci (Hodnoticí modul – Procesní analýza / Karty procesu) připraví návrh své Karty procesu. Ke zpracování návrhu využije existující strategické dokumenty organizace (strategické záměry, cíle, programy, plány zlepšování apod.). Vytvořené a schválené karty procesů vedoucím organizace lze v OLINĚ archivovat, upravovat a tisknout k dalšímu využití, jako je sebehodnocení pomocí modelu CAF či interní auditu.



Proces

Studenti mají v kolektivu za úkol znázornit vybraný proces v organizaci. Proces musí splňovat všechny náležitosti (vstup, zodpovědnou osobu, subprocessy, atributy hodnocení a výstupy)

2.2.2 Interní audit

Interní audit je pravidelná prověrka, při níž se má zjistit úroveň fungujícího systému řízení v organizaci, jinými slovy – pomocí interního auditu se má potvrdit, že nastavený a dokumentovaný systém řízení dané organizace je vyhovující a je vhodně aplikován do jednotlivých procesů (činností). Není-li tomu tak, je definována tzv. neshoda (pojmenován problém) a jsou podávány podněty ke zlepšování a k přijetí

nápravných a preventivních opatření.

Aplikace interního auditu v hodnotícím modulu OLINY má v první řadě uživatelům nabídnout náměty na stanovení a udržování postupu a plnění náležitostí při plánování a provádění interního auditu. Využití této aplikace může organizaci pomoci ve stanovených oblastech systému řízení (definovaný procesy) vyhodnotit, kde daný systém řízení funguje a kde je naopak prostor pro nápravu nebo zlepšování.

Postup provedení interního auditu vychází ze základních požadavků směrnice pro auditování systémů managementu dle ISO 19011 s modifikacemi pro provádění auditů pro organizace v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání. Na základě typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání bylo stanoveno 10 procesů k prověřování.

Stanovené oblasti systému řízení pro NNO a SVČ:

1. Systém řízení organizace
2. Strategie a plánování
3. Lidské zdroje
4. Komunikace, PR a Marketing
5. Řízení projektů
6. Výchova a vzdělávání
7. Fundraising, ekonomické řízení a finanční management
8. Zlepšování, hodnocení a kontrola, opatření k nápravě a prevenci
9. Správa majetku
10. Dokumentace, vnitřní normy

Pro provedení interního auditu byl vytvořen katalog otázek (dále jen checklist) vycházející z požadavků obecného managementu organizace a z obecných požadavků normy ISO 9001 využitelných pro všechny organizace. Pro každou oblast/proces bylo stanoveno několik otázek, které mohou být interním auditorem dále doplněny dalšími vedlejšími otázkami. Vytvořený checklist obsahuje 91 otázek, které jsou rozděleny do vybraných oblastí. Například pro oblast Dokumentace, vnitřní normy bylo stanoveno těchto 5 otázek:

1. Je stanovena struktura (např. seznam, přehled, výčet) dokumentace, která je potřebná k zajištění činností organizace?
Je třeba další dokumentace k činnostem organizace?
2. Jakým způsobem je řízena interní dokumentace (postupy, vnitřní předpisy, metodiky, strategické dokumenty...), tzn. kdo vytváří, reviduje, schvaluje, archivuje, využívá dokumentaci)?
Je dostupná pracovníkům, kteří ji potřebují?
Jakým způsobem jsou pracovníci seznamováni s aktuální, novou dokumentací?

3. Jakým způsobem je řízena externí dokumentace (dostupnost pro všechny pracovníky, aktuálnost), např. právní předpisy, metodické listy zřizovatele, příručky a manuály ministerstev, metodické pokyny veřejné správy...?
4. Jakým způsobem je zajištěna práce se záznamy, např. prezenční listina, zápisy z porad, záznamy z jednání...? (ochrana dat, aktuálnost, dohledatelnost, identifikace...)
5. Jakým způsobem je zajištěna archivace a skartace dokumentace (včetně záznamů)?

Součástí navrženého checklistu jsou také příklady, návrhy a náměty pro přiřazení určitých důkazů k jednotlivým oblastem otázek (viz dále). Existuje však mnoho dalších praktických důkazů pro naplnění té které otázky. Aplikace samozřejmě umožňuje, aby si způsobili interní auditoři, ve spolupráci s vedením organizace, jednotlivé oblasti sebehodnocení i tento checklist přizpůsobili vlastním podmínkám.

Požadavky na personální zabezpečení interního auditu:

Hlavním aktérem a zodpovědnou osobou, co se týče iniciace, plánování a kontroly průběhu auditů a účinnosti nápravných opatření, je vedoucí organizace, který dále zodpovídá za přípravu a aktualizaci checklistu ve spolupráci s auditorem, bezproblémovou komunikaci, včasné informování a zaškolení všech zúčastněných pracovníků a vedení veškeré dokumentace spojené s prováděním interního auditu.

Nejdůležitější postavou zajišťující odbornou správnost průběhu sebehodnocení je auditor nebo vedoucí auditor – pokud je stanoven auditorský tým. Složení týmu auditorů vychází z personálních možností organizace, v případě potřeby je možné si zajistit interního auditora externím způsobem. Auditor nebo vedoucí auditor zodpovídá mimo jiné za přípravu, provedení a vyhodnocení auditu, včetně konečné zodpovědnosti za dosažené výsledky, zpracování závěrečné zprávy z interního auditu a dodržování postupů a požadavků auditu.

Významnými aktéry interního auditu jsou také jednotliví vedoucí prověřovaných úseků (procesů). Ti jsou povinni účastnit se všech schůzek k internímu auditu, včetně závěrečného jednání, informovat své podřízené pracovníky o cílech, náplni a rozsahu prováděného auditu, určit zodpovědné pracovníky pro spolupráci s auditorem, poskytnout všechny potřebné informace a navrhnout a realizovat nápravná opatření v rámci svých kompetencí. V průběhu auditu jsou všichni další prověřovaní pracovníci povinni aktivně spolupracovat s auditorem či vedoucím auditorem.

2.2.3 Model Caf

Model CAF nabízí komplexní pohled na systém řízení organizace pomocí strukturovaných kritérií s cílem identifikace silných, slabých stránek a nedostatků, a

jejich odstraňování pomocí akčního plánu. Cílem sebehodnocení pomocí modelu CAF je, aby celý proces proběhl co nejsnadněji, nejobjektivněji a aby se nadefinovaly opakovatelné činnosti, které se objektivně přenesou a opakovaně využijí v dalších kolech (cyklech) sebehodnocení, zejména pak při zlepšování činností organizací. Postupnou reakcí na nedostatky a zaváděním opatření (akčního plánu) by mělo dojít ke stabilizaci, zlepšování a efektivnímu fungování systému řízení organizace.

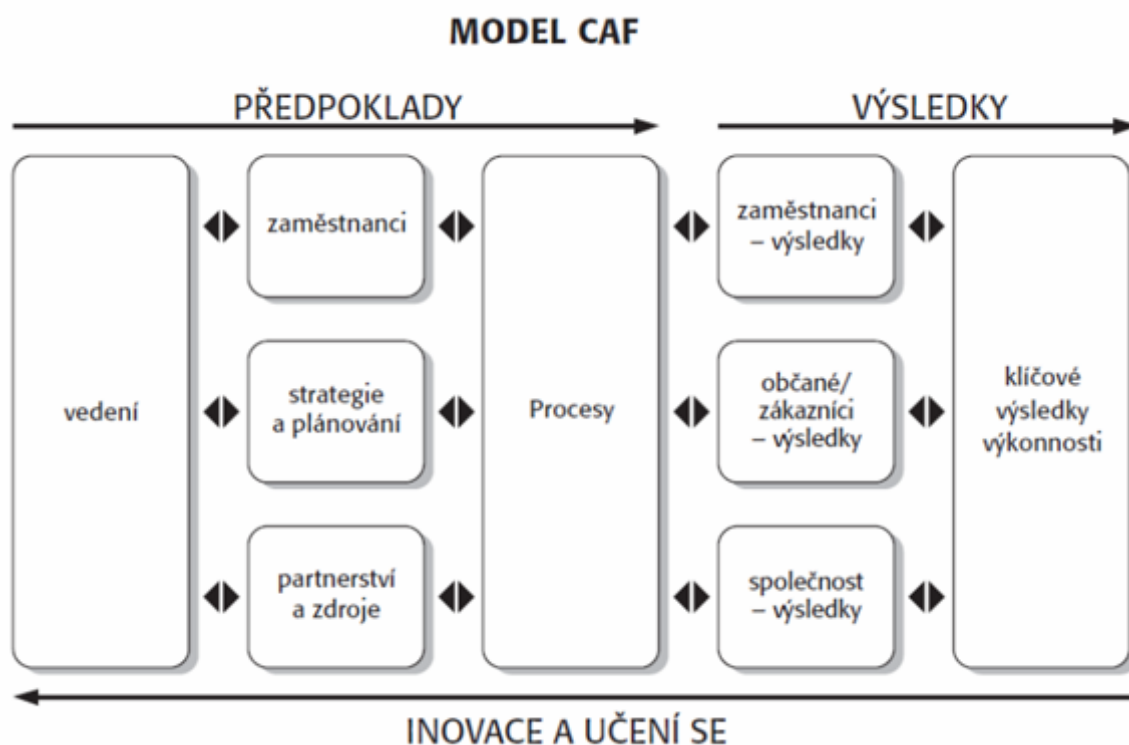


Poznámka

Pomůckou k řešení terminologicky náročného tématu může být diskuse ve skupinách nebo videoprezentace na základě scénáře a rozdělení rolí. Studenti by měli mít nejdříve dostatečný individuální prostor pro pojmenování a na definování svých názorů na nástroj a zvolené postupy. Následně probíhá konfrontace se skutečností díky sebereflexi a názory kolegů. Výstup je prezentován kolektivu. Ideálním tématem je reakce na změnu řízení organizace a hříčky s pojmoslovím.



GRAF předpokladů a výsledků Modelu Caf



Oblasti pro sebehodnocení jsou v modelu CAF fixně rozděleny do 9 kritérií (viz obrázek níže), z nichž každé má svá subkritéria s několika příklady/otázkami. Například kritérium 1 – Vedení se dále dělí na 4 subkritéria, z nichž první subkritérium je dále rozděleno na 7 příkladů.

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

Sebehodnocení na základě modelu CAF v praxi znamená, že na základě formulace daného kritéria se v organizaci zhodnotí, zda je činnost plánována, prováděna, přezkoumávána v jaké kvalitě, úrovni rozsahu atd. Pro ověření pravdivosti je vždy nutné doložit důkaz, tzn. dokument, postup, seznam, přehled, vnitřní předpis, výsledek, hodnotu. Model CAF nabízí panel hodnocení v rozsahu 0–100 bodů. O výši počtu bodů ke každému kritériu rozhoduje sama organizace, resp. její CAF tým. V případě, že při sebehodnocení jsou zjištěny nedostatky, jejich odstranění (náprava) se uskutečňuje formou tzv. akčních plánů.

Pro potřeby sebehodnocení NNO a SVČ byly jednotlivé příklady (otázky), náměty a návrhy důkazů upraveny v katalogu otázek (dále jen checklistu CAF) tak, aby zohledňovaly činnosti těmito organizacemi zajišťované. Výsledkem celého sebehodnoticího procesu jsou sebehodnoticí závěrečná zpráva se záznamy o bodovém zisku a **akční plán organizace** (stanovené úkoly k realizaci odstranění zjištěných nedostatků). Kritéria hodnocení jsou zde na rozdíl od Interního auditu, jehož popis naleznete v další kapitole, neměnná. To ale neznamená, že jsou organizace nuceny se jim přizpůsobovat bez ohledu na svou konkrétní situaci. V případě, že některé příklady nejsou pro danou organizaci vhodné, nemusí je do sebehodnocení zařadit.

Před zahájením sebehodnocení pomocí aplikace modelu CAF by bylo vhodné, aby organizace měla definovanou či nastavenou vizi a poslání, stanovené cíle organizace, definované procesy (mapu procesů) s vazbou na poskytované služby.

Postup při realizaci sebehodnocení pomocí online aplikace model CAF

1. nastavit systém bodování
2. sestavit CAF tým složený ze zástupců organizace (případně CAF týmy)
V Hodnoticím modulu – CAF je nutné:
3. přiřadit odpovědné členy CAF týmu k jednotlivým kritériím
4. stanovit harmonogram sebehodnocení
5. provést samotné hodnocení v týmech
6. utřídit akční plány
7. v poslední horizontální záložce si můžete prohlédnout souhrnné výsledky

Model Caf nabízí 2 úrovně hodnocení. Bližší podmínky jsou dostupné [online](#) nebo v e-learningovém kurzu.





Literatura

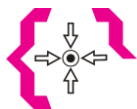
Společný hodnotící rámec – CAF, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2007, www.npj.cz

Brabenec, Pavel. Pokyny pro použití systému Olina, NIDM, Praha 2012

Brabenec, Pavel. Havlíčková, Daniela. SEN – Sebeevaluační nástroj, NIDM, Praha 2012

3 Hodnocení

Závěrečná kapitola předmětu se opět odkazuje na využití PDCA cyklu ve vzdělávání a opět otevírá úvodní téma motivace ke studiu a působení v organizacích. Důraz je zde kladen na opomíjené závěrečné fáze cyklu a jsou hledány postupy pro správné hodnocení postupů a zaujetí stanovisek, ve složitějších procesech akčních plánů.



Cíle

Po prostudování této kapitoly:

- si studenti uvědomí hodnoty získaných informací pro praxi
- budou vystavení sebereflexi i hodnocení kolegy



Pojmy k zapamatování

- PDCA cyklus
- sebereflexe
- akční plán
- benchmarking

3.1 Porovnávání a zpětná vazba

Studenti jsou seznámeni se s metodou Benchmarkingu a v rámci krátké etudy vytvoří soubory atributů pro hodnocení určitého jevu nebo procesu. Tyto atributy poté porovnávají a hodnotí tento proces. Samostatně hledají další nástroje možného hodnocení (360° zpětná vazba, development centrum,...). Následuje diskuse o pravidlech účinné zpětné vazby. Pravidla si studenti připraví v rámci samostatné práce. Otevřením a přehodnocením úvodních témat aspirací a hodnocení svého studia je završen princip PDCA cyklu.





Souhrn

Závěrečná část je zaměřena na samostatnou práci studentů a procesy hodnocení, které často znají ze svého studia, nebo praxe v organizacích. Hlavním cílem je však završení úvodních témat a jejich přehodnocení pod vahou nově získaných informací.