

# Využití modelu CAF při řízení organizace XY

Jakub Melicher

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Melicher**  
Osobní číslo: **M12671**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Řízení výroby a kvality**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Využití modelu CAF při řízení organizace XY**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- **Prostudujte literární prameny týkající se řízení organizace veřejné správy, proveďte jejich analýzu a vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku modelu CAF.**

#### II. Praktická část

- **Analyzujte aktuální stav organizace XY a identifikujte její silné stránky a příležitosti pro zlepšování.**
- **Navrhňte nejrozsáhlejší a proveditelná doporučení pro zlepšení výkonnosti organizace XY.**

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-802-6202-196.

SAUL, Jason. Benchmarking for nonprofits: how to measure, manage, and improve performance. 1st ed. Saint Paul, Minn.: Amherst H. Wilder Foundation, 2004, 96 s. ISBN 09-400-6943-1.

VRABKOVÁ, Iveta. Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě: základní teorie, metody a aplikace. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012, 407 s. ISBN 978-80-248-2939-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Briš, CSc.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání bakalářské práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato práce řeší problematiku využití modelu Common Assessment Framework při řízení organizace veřejné správy. Jedná se o jednotku Armády ČR, respektive o Středisko operací PSYOPS. K dosažení vhodných doporučení bylo využito analýzy vytiženosti Střediska a implementace modelu Common Assessment Framework. Aplikace tohoto modelu identifikovala v organizaci silné stránky a příležitosti ke zlepšování. Na základě zjištěných údajů byla navržena opatření, na které oblasti by se management jednotky měl zaměřit a tím zefektivnit své řízení.

Klíčová slova: model Common Assessment Framework, řízení, organizace veřejné správy, Středisko operací PSYOPS, analýza vytiženosti, silné stránky, příležitosti ke zlepšování

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the Common Assessment Framework model utilization concerning management in public administration. The issue is focused on the Czech Army unit called Centre of PSYOPS operations. There was used time-based workload analysis and implementation of Common Assessment Framework model to gain appropriate recommendations. Thanks to this model application there were found strengths and opportunities for improvement. On the basis of discovered data there were suggested actions which fields the unit management should focus on and thereby make the management more efficient.

Keywords: Common Assessment Framework model, management, public administration organization, Centre of PSYOPS operations, workload analysis, strengths, opportunities for improvement

Chtěl bych poděkovat zejména vedoucímu práce doc. Ing. Petru Brišovi, CSc. za cenné odborné a teoretické rady, veliteli Střediska operací PSYOPS, jakožto i všem příslušníkům této jednotky za vstřícné a ochotné jednání při sběru dat a vyhodnocování a v neposlední řadě své rodině za morální podporu při tvorbě práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ŘÍZENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>14</b>
1.1 MANAGEMENT .....	14
1.1.1 Plánování.....	14
1.1.2 Rozhodování .....	14
1.1.3 Organizování .....	14
1.1.4 Vedení lidí.....	15
1.1.5 Kontrolování .....	15
1.2 ČLENĚNÍ ORGANIZACÍ .....	15
1.2.1 Korporace .....	16
1.2.2 Fundace .....	16
1.2.3 Ústavy.....	16
1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	16
1.3.1 Neformální organizační struktury .....	17
1.3.2 Charakteristika formálních organizačních struktur .....	17
1.3.2.1 Liniové organizační struktury .....	18
1.3.2.2 Štábní organizační kultury .....	18
1.3.2.3 Kombinované organizační kultury.....	19
1.3.2.4 Funkční organizační struktury .....	21
1.3.2.5 Výrobní organizační struktury.....	22
1.3.2.6 Ostatní účelové organizační struktury.....	23
1.3.2.7 Strategické podnikatelské jednotky .....	24
1.4 STYLY VEDENÍ.....	24
1.4.1 Autokratický styl vedení.....	25
1.4.2 Demokratický styl vedení.....	25
1.4.3 Liberální styl vedení .....	26
1.5 PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	26
<b>2 MANAGEMENT KVALITY VE VEŘEJNÉM SEKTORU</b> .....	<b>28</b>
2.1 KONCEPCE TOTAL QUALITY MANAGEMENT .....	31
2.2 METODY HODNOCENÍ KVALITY ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU.....	31
<b>3 MODEL CAF</b> .....	<b>33</b>
3.1 VZNIK.....	34
3.2 PODSTATA MODELU CAF .....	34
<b>4 KRITÉRIA MODELU CAF</b> .....	<b>36</b>

4.1	KRITÉRIUM 1: VEDENÍ - PŘEDPOKLADY .....	36
4.2	KRITÉRIUM 2: STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ - PŘEDPOKLADY .....	36
4.3	KRITÉRIUM 3: ZAMĚSTNANCI - PŘEDPOKLADY .....	36
4.4	KRITÉRIUM 4: PARTNERSTVÍ A ZDROJE - PŘEDPOKLADY .....	37
4.5	KRITÉRIUM 5: PROCESY - PŘEDPOKLADY .....	37
4.6	KRITÉRIUM 6: ZÁKAZNÍCI/OBČANÉ – VÝSLEDKY .....	37
4.7	KRITÉRIUM 7: ZAMĚSTNANCI – VÝSLEDKY .....	37
4.8	KRITÉRIUM 8: SPOLEČNOST – VÝSLEDKY .....	37
4.9	KRITÉRIUM 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI – VÝSLEDKY .....	37
<b>5</b>	<b>ZPŮSOBY HODNOCENÍ .....</b>	<b>38</b>
5.1	KLASICKÉ HODNOCENÍ .....	38
5.2	HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM .....	40
5.3	SKUPINOVÉ HODNOCENÍ .....	41
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>STŘEDISKO OPERACÍ PSYOPS .....</b>	<b>44</b>
6.1	ODBORNOST PSYOPS .....	44
6.2	HISTORIE JEDNOTKY .....	45
6.3	STRUKTURA JEDNOTKY .....	46
6.4	POSLÁNÍ STŘEDISKA PSYOPS .....	48
<b>7</b>	<b>ANALÝZA VYTÍŽENOSTI STŘEDISKA OPERACÍ PSYOPS.....</b>	<b>52</b>
<b>8</b>	<b>REALIZACE MODELU CAF .....</b>	<b>54</b>
8.1	PŘÍPRAVA.....	54
8.2	ZAPOJENÍ ZAJINTERESOVANÝCH STRAN .....	55
8.3	ZÁKAZNÍCI .....	55
<b>9</b>	<b>PŘÍŘAZENÍ PROCESŮ NA STŘEDISKU PSYOPS .....</b>	<b>56</b>
<b>10</b>	<b>IMPLEMENTACE MODELU CAF V ORGANIZACI .....</b>	<b>58</b>
10.1	METODY SBĚRU DAT .....	58
10.1.1	Rozhovor .....	58
10.1.2	Obsahová analýzy dokumentů .....	58
10.2	VÝSLEDKY .....	59
10.3	IDENTIFIKOVANÁ OMEZENÍ .....	61
<b>11</b>	<b>DOPORUČENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>63</b>
11.1	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	63
11.2	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ STAVU ORGANIZACE.....	63
11.2.1	Určení silných stránek .....	63
11.2.2	Určení příležitostí ke zlepšování .....	64



11.3	HODNOTÍCÍ ZPRÁVA .....	65
11.4	DOPORUČENÍ.....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>77</b>

## ÚVOD

V posledních letech stále častěji roste požadavek na zefektivňování řízení a chodu organizací. Týká se to jak sektoru soukromého, tak veřejného. Po vypuknutí finanční krize v USA v roce 2008 došlo ke kolapsu velkého počtu světových finančních institucí. Vlády států se snažily tyto ekonomické ztráty a historické poklesy burz zmírnit svými výdajovými položkami, přebíráním kontroly nad bankami a sanací vzniklých dluhů a ztrát. Všechny tyto aspekty se následně projeví téměř ve všech výrobních i nevýrobních odvětvích.

Tím byly všechny organizace nuceny snižovat své náklady na výrobu, administrativu a řízení procesů. Používáním nespočtu metod, založených na historických zkušenostech, dochází v dnešní době k stále většímu tlaku na efektivnost nakládání se zdroji a ruku v ruce s tím i k neustálému zvyšování kvality.

Jednou z takových metod je Společný hodnotící rámec (Common Assessment Framework, CAF). První verze tohoto modelu jako nástroje pro zvyšování kvality ve veřejném sektoru v Evropě byl představen v roce 2000 Evropským institutem pro veřejnou správu (European Institut of Public Administration, EIPA). Tohoto nástroje bylo ve veřejné správě v České republice využito na mnoha úřadech, obcích a v organizacích.

V této práci bude využito modelu CAF k zjištění stavu Střediska operací PSYOPS (Psychological operations – psychologické operace) Armády České republiky (AČR). Jelikož nebylo do poslední chvíle jasně zřejmé, jestli příslušné nadřízené orgány schválí zpřístupnění dat o jednotce veřejnosti, není jednotka zmíněna v názvu této práce. AČR je velmi specifickou složkou státní správy, která funguje na základě zadání politické reprezentace státu. Použitím modelu CAF a zobecněním jeho kritérií v rámci armády však lze dospět k relevantnímu výsledku.

V teoretické části bude rozebrán obecný pohled na řízení organizace. Existuje totiž několik právních forem podniků, které vychází z platné legislativy. Stejně tak se to týká veřejného sektoru. Dalším aspektem týkajícím se této problematiky je způsob řízení organizací, jejichž organizační struktura bude rozebrána.

Budou přiblíženy metody, které se využívají pro hodnocení organizací veřejné správy. Detailnější popis bude věnován právě modelu CAF, jeho podstatě, z čeho vychází, jak a proč vznikl, jaká je jeho historie a jednotlivým kritériím, kterých se využívá při samotné aplika-

ci v organizaci. Důležitou součástí modelu je také způsob hodnocení a interpretace zjištěných výsledků.

Praktická část bude věnována samotné jednotce, u které aplikace modelu proběhne. Bude popsána její struktura, pozice v rámci AČR, její poslání a reálné nasazení do vojenských operací.

Vymezením podmínek pro implementaci modelu CAF, která spočívá přednostně v přípravě samotného hodnotitele a organizace, se nastaví základní rámec pro úspěšnou implementaci. Budou přiřazeny procesy, které lze v organizaci vydefinovat, ty se rozdělí a přidají se jim zodpovědné osoby. Z povahy této vojenské jednotky také plynou zákazníci.

Stěžejní částí bude průběh samotné aplikace modelu CAF, který spočívá v strukturovaném procesu sběru dat a vyplňování stanovených kritérií s následným ohodnocením. Na základě interpretovaných výsledků bude zhodnocen stav organizace, určeny silné stránky a příležitosti pro zlepšování a vytvořena hodnotící zpráva. Z ní vyplynou návrhy a doporučení pro velení jednotky, jak její vedení zlepšit.

## **CÍLE A METODY**

Cílem této práce je zlepšení řízení Střediska PSYOPS na základě zobrazení jeho reálného stavu a identifikace silných stránek a příležitostí pro zlepšování, pomocí návrhu realizovatelných opatření.

Bude využito analýzy vytíženosti zaměstnanců, modelu CAF, kvalitativních metod pro sběr dat, jako jsou rozhovor, obsahová analýza dokumentů a pozorování, a bodového hodnocení za užití Demingova cyklu, které spočívá ve výpočtu prostého aritmetického průměru z naměřených hodnot.

Práce není zaměřena na tvorbu strategie organizace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Tato kapitola bude pojednávat o základních metodách řízení organizací. Samotný pojem řízení se vyskytuje už od pradávna a je spojen se všemi civilizacemi. Jakmile nebyli lidé schopni dosáhnout svých cílů jako jedinci, začali se formovat do skupin. To vyžadovalo ovšem vždy vedoucího - manažera, který tuto skupiny systematicky řídil. Tento vedoucí vždy koordinoval veškeré činnosti individualit. Tohoto základního principu se uplatňuje také v řízení veškerých státních organizací, soukromých podniků, dobrovolných společenství apod. Vyskytuje se však několik způsobů, jak lze podřízené vést. Každý má své výhody i nevýhody a v mnoha organizacích se prolíná více těchto variant. Samotné vedení se tedy začalo nazývat managementem.

## 1.1 Management

Management lze definovat jako **proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů** (Obst, 2006, s. 7). Řízení není pouze jednorázový akt, ale skládá se z mnoha složek, vazeb, kroků a funkcí. Lze jej rozdělit do následujících pěti kroků:

### 1.1.1 Plánování

Prvotní činnost manažera, která určuje, jak budou naplněny a dosaženy stanovené cíle. Je důležité, aby každý jednatel pochopil, co se po něm vyžaduje. Součástí plánování jsou analýzy, odhady, stanovení rizik, syntéza poznatků apod.

### 1.1.2 Rozhodování

Jedná se o činnost, která vždy vybírá z nejméně dvou možných alternativ řešení, co a jak vykonat. Musí být stanoveny kritéria tak, aby byl manažer objektivně schopen vyhodnotit dopady jeho rozhodnutí.

### 1.1.3 Organizování

Pro to, aby bylo možno dosáhnout cílů, musí být skupina uspořádána do vhodné struktury, kde jsou jasně vymezeny pravomoci a odpovědnosti. Vzniká tak organizační systém, který se skládá z lidí, materiálu, prostředků a zařízení. Tento proces se nazývá organizování.

#### 1.1.4 Vedení lidí

Jinak také personalistika, spočívá v řízení lidských zdrojů v organizaci. V 21. století je nejvýznamnějším znakem práce využívání informačních a komunikačních technologií. Proto je pro organizaci nutné řídit lidský kapitál tak, aby bylo co nejefektivněji využito potenciálu a znalostí zaměstnanců.

#### 1.1.5 Kontrolování

V této fázi je podstatou kontrola a sledování aktivit s využitím zpětné vazby. Hledají se odchylky, které jsou včas detekovány, odstraněny a je navrženo jejich řešení (Obst, 2006, s. 7 a 8).

### 1.2 Členění organizací

V praxi se setkáváme s různými druhy nebo typy organizací. V některé literatuře můžeme narazit na pojem podnik, kterým je často organizace nahrazována. Samotné dělení probíhá podle nespočtu kritérií. Berou se v potaz ekonomická, ale i sociální, demografická a jiná hlediska. Mezi nejčastější a nejpoužívanější charakteristiky dělení jsou hospodářská odvětví, kterými se podnik zabývá, velikost podniku podle toho, kolik má zaměstnanců, právní forma apod.

Jelikož tato práce pojednává o řízení organizace veřejné správy, rozdělení organizací bude provedeno na základě právních forem, které určují jednotlivé typy organizací a vychází z platné legislativy. Zavedením nového Občanského zákoníku k 1. lednu 2013 došlo k zásadním změnám, jak lze organizace klasifikovat podle právní úpravy.

Tento nový zákon používá základní pojem týkající se organizací, a to je právnická osoba. Občanský zákoník považuje za právnickou osobu jakýkoli organizovaný útvar fyzických osob nebo majetku, který jedná prostřednictvím svých zástupců (Novotný, 2014, s. 18). Každá právnická osoba tedy může existovat pouze na základě zákona. Zpravidla každá tato právnická osoba určuje důvod nebo předmět své činnosti. Občanský zákoník také jasně upravuje podmínky a základy vzniku, fungování a zániku právnických osob.

Touto novelou byly zavedeny **tři typy právnických osob**:

### 1.2.1 Korporace

Tvoří je společenství osob. Patří sem obchodní společnosti a družstva, která jsou dále upravena v Zákonu o korporacích, a spolky. Spolkem se rozumí svazek minimálně tří členů, které slučuje určitý zájem. Důležité je, že výdělečná činnost spolku nesmí být hlavním předmětem činnosti spolku.

### 1.2.2 Fundace

Takové právnické osoby, které jsou tvořeny majetkem a vznikají za určitým účelem. Zde patří nadace a nadační fondy.

### 1.2.3 Ústavy

Právnická osoba založená za účelem společensky nebo hospodářsky prospěšné činnosti, k čemuž využívá své osobní a majetkové složky (Novotný, 2014, s. 39).

Dále existují právnické osoby veřejné a soukromé. **Veřejné právnické osoby** se zpravidla řídí zvláštními zákony, podle kterých vznikly nebo podle kterých se jejich samotná činnost řídí. Nový občanský zákoník zde má podpůrnou povahu, což znamená, že cokoli, co není řešeno ve zvláštních zákonech, řídí se občanským zákoníkem. Mezi veřejné právnické osoby patří obce, kraje, ministerstva, Česká národní banka apod.

Mezi **právnické osoby soukromého práva** patří již zmíněné obchodní společnosti (veřejné obchodní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti) a družstva. Pro účely soukromého práva se považuje i stát.

Každá právnická osoba má svoji právní osobnost nebo je uznána zákonem, což nahradilo dřívější pojem právní subjektivity (Novotný, 2014, s. 17).

## 1.3 Organizační struktury

Aby mohla organizace efektivně fungovat a hlavně aby její manažeři ale i podřízení a pracovníci na nejnižší úrovni jasně znali své náplně práce a rozhodovací pravomoci, musí být stanoven řád, který vychází z uspořádání jednotlivých prvků organizace. Takovému uspořádání říkáme organizační struktury. Jejich formování prošlo dlouhým vývojem a odrážel se v něm nespočet interních ale i externích faktorů. V podstatě se jedná o pyramidální cha-



rakter, který se vyvíjí dodnes podle potřeb dané organizace. Organizační struktury se dělí na formální a neformální (Obst, 2006, s. 31).

### 1.3.1 Neformální organizační struktury

Za neformální se považují ty, které nevznikají na základě pevně stanovených kritérií ani jakékoli direktivy. Vychází čistě z pracovního a sociálního prostředí v organizaci. Jedná se o shlukování osob se stejnými zájmy nebo životními návyky, jako jsou koníčky nebo popíjení kávy. Výhodou je možnost vyřešení problému díky využití více perspektiv, na druhou stranu vytváří prostředí pro mocenský boj v organizaci.

### 1.3.2 Charakteristika formálních organizačních struktur

Klasifikace formálních organizačních struktur je velmi široké spektrum atributů, které není celosvětově jednotné. Formální uspořádání vytváří umělé struktury, jež jsou prostředkem koordinace činností a procesů v organizaci tak, aby byly dosaženy vytyčené cíle. V každé literatuře lze nalézt diametrálně odlišnou klasifikaci. Jejich podobnost je v charakteristikách, které můžeme nalézt v každém způsobu členění. Jedná se o tyto:

- Pracovní náplň
- Pracovní vztahy
- Rozhodovací pravomoci
- Členitost organizačních prvků

Z těchto čtyř kritérií lze vyvodit dvě **základní charakteristiky** klasifikace organizačních struktur:

- Způsob uplatňování rozhodovacích pravomocí v organizační struktuře (liniové, štábní a kombinované)
- Sdružování činností hlavní náplně organizačního prvku (funkční, výrobní, ostatní účelové) (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203)

Pro vyšší specifikaci a detailnější rozdělení organizačních struktur se ještě využívá **doplňkových charakteristik**, mezi které mohou patřit:

- Míra centralizace (nebo decentralizace) rozhodovacích pravomocí

- Rozpětí řízení (kolik podřízených prvků má určitá úroveň řízení)
- Počet hierarchií řízení
- Strmost a plochost organizační struktury
- Časový horizont existence (dočasné vs. dlouhodobé organizační struktury) (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203)

Podle prvního kritéria základních charakteristik klasifikace organizačních struktur je dělíme na tyto tři typy organizačních struktur – liniové, štábní, kombinované

### 1.3.2.1 Liniové organizační struktury

Tyto organizační struktury vznikaly jako prvotní jednotky, kde se uplatňoval přímý styl řízení. Rozhodovací pravomoc spadala pod jednoho vedoucího, zpravidla i majitele podniku, jako byli řemeslníci, bankéři apod. S růstem a vývojem organizací vznikaly ovšem problémy, jelikož využívání vertikálního způsobu řízení je omezeno velikostí a složitostí organizace. Došlo k utváření vícestupňového řízení. Jednotliví linioví vedoucí mají přímou příkazovací pravomoc a největší odpovědnost, proto se zde kladou i výrazné nároky na kontrolní činnost. Této organizační struktury se využívá při malých podnicích zpravidla do 50 zaměstnanců. Jakmile ovšem podnik projde stádiem vývoje, mění tuto strukturu podle parametrů a hledisek, které plynou z jeho činnosti, zákazníků, výrobků apod.



Obrázek 1 – Liniová struktura a části organizace

Zdroj: Dle Cejthamr, Dědina (2010)

### 1.3.2.2 Štábní organizační kultury

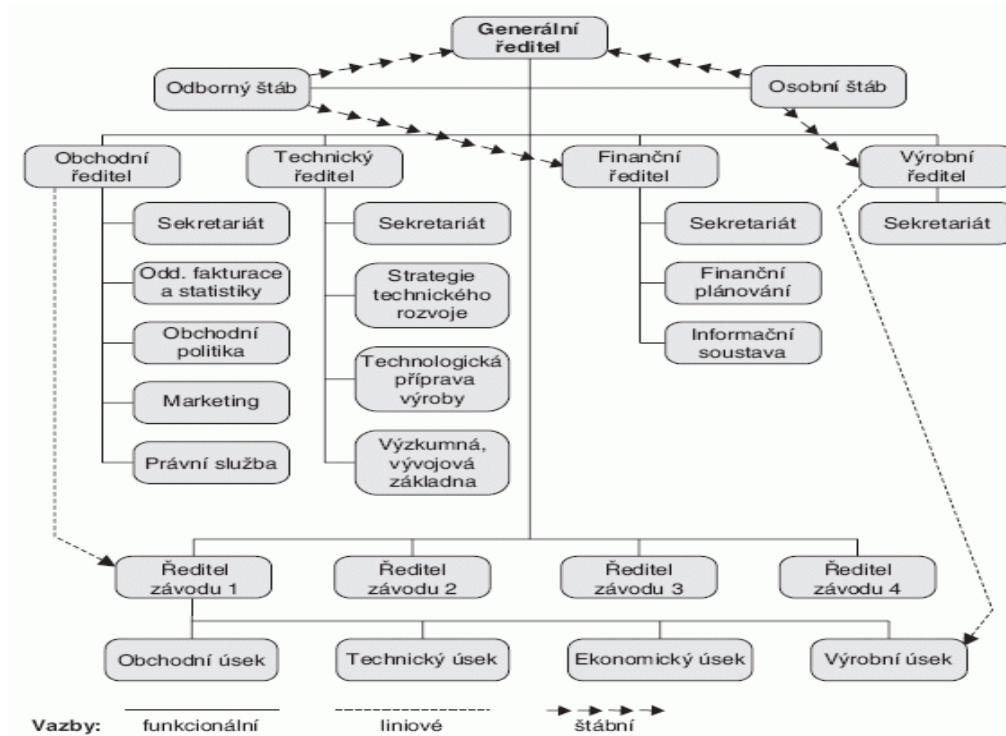
V případě, že kapacita liniové struktury už nezvládá veškerou činnost, utváří se štábní útvary, které mají jako hlavní funkci radit liniovým vedoucím. Jsou to tedy odborníci, kteří

mají za úkol poskytovat liniovým vedoucím informace z určitého okruhu. Tito poradci jsou zpravidla ekonomové, personalisté, účetní apod. Štáb jako takový nemůže existovat sám, a proto se vždy přidružuje k určité organizační struktuře. Je to tedy jakási podpůrná skupina organizace. Můžeme jej rozdělit na osobní (sekretářky, asistenti, poradci) a odborný (personalisté, právníci, ekonomové). Znalosti pracovníků štábu jsou v jejich oblasti velmi hluboké, na druhou stranu jejich znalost organizace je jen povrchní. Pro výkon jejich funkce to však není důležité.

### ***1.3.2.3 Kombinované organizační kultury***

Jelikož praxe nutí organizace přizpůsobovat svoji strukturu okolí a vlastním schopnostem, vznikají ve společnostech různé kombinace organizačních struktur. Mezi nejrozšířenější patří liniově štábní organizační struktury a maticové organizační struktury.

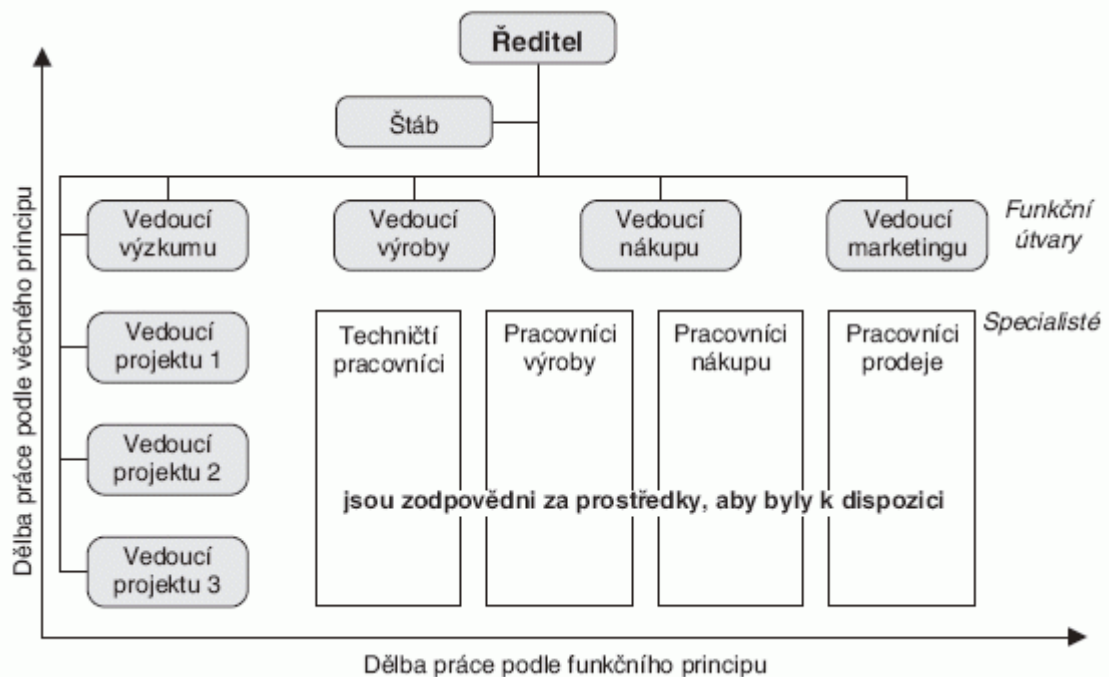
**Liniově štábní organizační struktury** – Jejich vznik je vynucen potřebou liniových vedoucích delegovat část pravomocí na jednotky štábního charakteru. Jakmile totiž už liniový vedoucí nezvládá veškerou činnost týkající se jeho úrovně, využívá odborného štábu. Z těchto odborných štábů pak mohou vznikat úplně nové strukturální jednotky. Velkým problémem v těchto případech je duplování pravomocí a možnost nepochopení si navzájem s liniovou strukturou organizace. Na druhou stranu jsou tyto štáby schopny výrazně odlehčit liniovým vedoucím a tím jim ponechat větší koncentraci na řízení a naplňování cílů organizace.



Obrázek 2 – Viceliniová štábní organizační struktura

Zdroj: Dle Cejthamr, Dědina (2010)

- **Projektové organizační týmy** – Vyžadováním systémového přístupu k řešení specifických úkolů vzniká potřeba spolupráce specializovaných odborníků. Dochází k tvorbě zejména dočasných netradičních týmových kolektivů. Vznikají týmy heterogenní, které sdružují odborníky více profesí, a homogenní, kde se koncentrují pracovníci jedné specializace. Produktivita práce v takových týmech je velmi vysoká. Vztahy jsou demokratické a vytrácí se zde přímé liniové vedení. Jsou to jakési alternativní uskupení vně klasické organizační struktury.
- **Maticové organizační struktury** – Těto struktury se využívá při projektovém řízení, pokud organizace realizuje více projektů najednou. Projevuje se zde už i funkční řízení, které spočívá ve shlukování jednotek ve struktuře podle stejného nebo podobného principu pracovní činnosti. Tyto struktury vznikají dočasně v závislosti na trvání daného projektu, stejně tak jako samotná funkce vedoucího projektu a projevuje se u nich vysoká pružnost. Členové týmu jsou podřízeni jak projektovému vedoucímu, tak i svému vedoucímu funkčnímu. Hojně ji využívají hlavně stavební a projektové organizace.



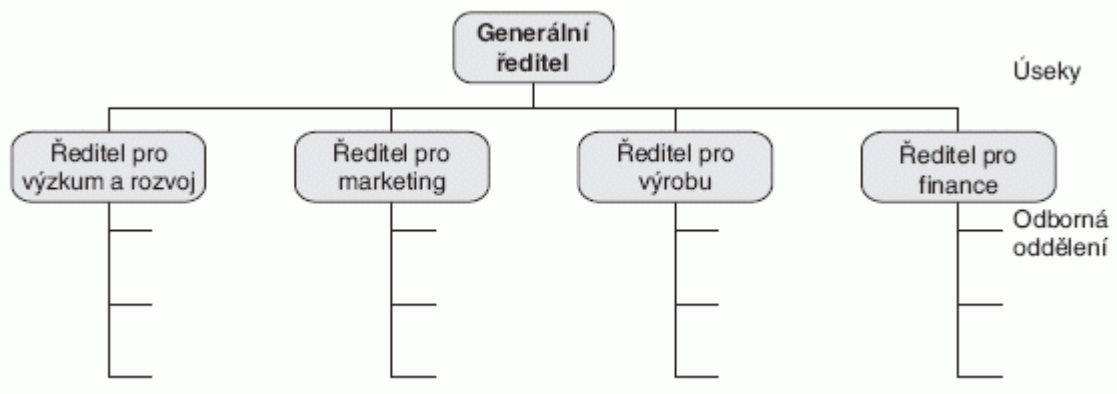
Obrázek 3 – Maticová organizační struktura

*Zdroj: Dle Cejthamr, Dědina (2010)*

Z hlediska sdružování hlavní náplně organizačního prvku jako druhé základní charakteristiky klasifikace dělíme struktury na tyto tři další typy – funkční, výrobové, ostatní (teritoriální, hybridní apod.) (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203).

#### 1.3.2.4 Funkční organizační struktury

Patří mezi nejzákladnější formy organizace, kde dochází k zařazování zaměstnanců s podobnými rolemi, úkoly a schopnostmi do jedné skupiny. Tím vznikají jednotlivé odborné úseky v podniku, které zastřešují dané odbornosti. Vedoucí těchto úseků se nazývají náměstci nebo ředitelé. Funkční struktura je typická pro střední podniky s vysokou specializací a relativně malým portfoliem výrobků. V případě, že je společnost velká a její sortiment široký, hovoříme o tvorbě divizí. Dalším typickým atributem funkční struktury je centralizace rozhodování na vrcholné vedení organizace. Ta má za úkol také řešit spory mezi jednotlivými úseky.



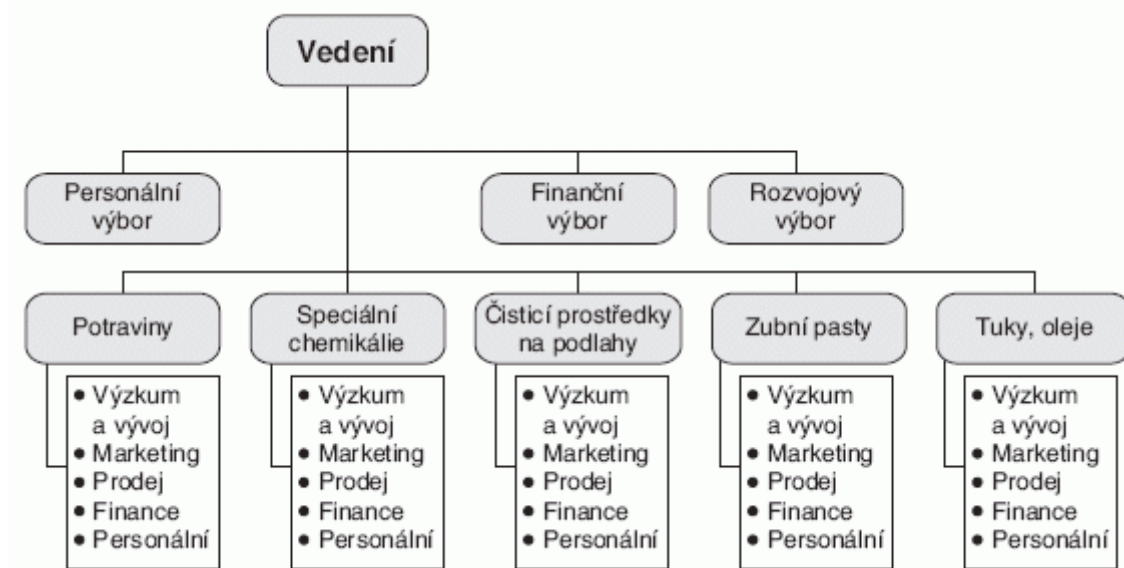
Obrázek 4 – Funkční organizační struktura

*Zdroj: Dle Cejthamr, Dědina (2010)*

Nespornou výhodou je úspora nákladů a času při seskupování společných činností. Jednotlivé úseky se také mohou navzájem obohacovat o odborné znalosti. Nevýhodou je pomalý proces rozhodování způsobený centralizovaným řízením z vrcholných pozic organizace. U vedoucích úseků dochází často také k pocitu izolace, který může vést až k nevráživosti k jiným vedoucím úsekům, namísto možnosti spolupráce. Rozdělením organizace na úseky se ztrácí vrcholnému vedení přehled o odpovědnosti za úspěchy celé organizace. Těžko se hledá viník nebo naopak iniciátor úspěšných kroků.

### **1.3.2.5 Výrobní organizační struktury**

Pokud se organizace rozrůstá a zvyšuje se její diverzifikace činností nebo výrobků, je vhodné zvolit výrobní organizační strukturu, jelikož centrální řízení neumožňuje efektivní koordinaci funkčních úseků. Rozdělení probíhá na základě oborových nebo předmětových specializací. Potom manažer, který je zvolen řídícím daného úseku, plně odpovídá za jeden typ výrobku nebo služby. To umožňuje získání maximální odbornosti týkající se jednotlivých úseků a pro vrcholné vedení je přehlednější v rámci řízení celé organizace.



Obrázek 5 - Výrobní organizací struktura UNILEVER-Švýcarsko na úrovni holdingu

Zdroj: Dle Cejthamr, Dědina (2010)

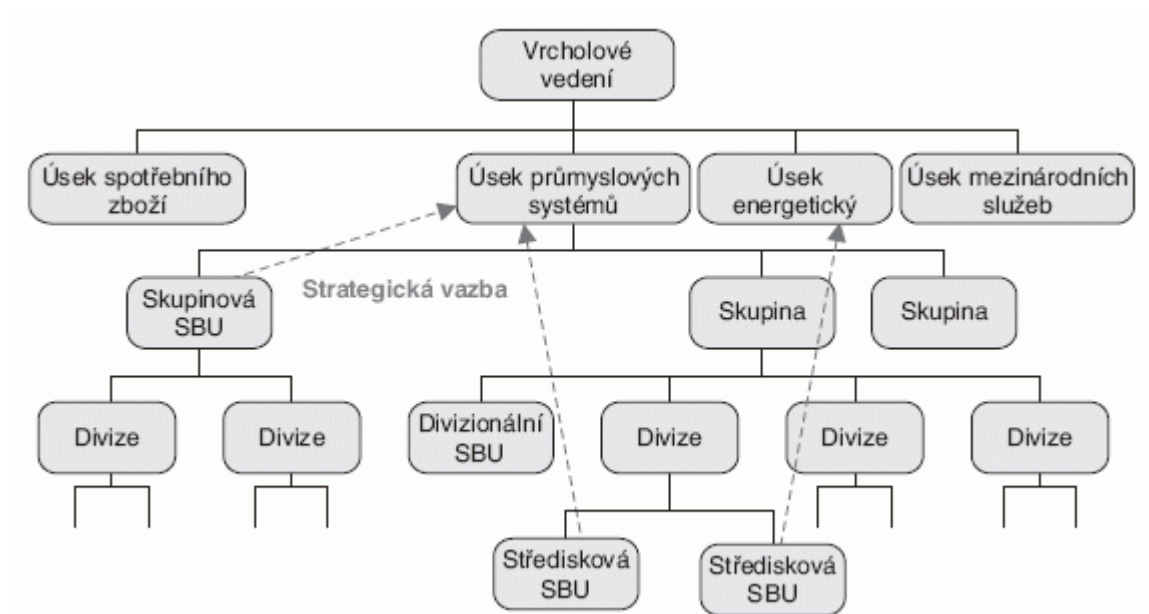
Výhody takového uspořádání zajišťují schopnost rychleji reagovat na požadavky zákazníků, přiblíží strategii organizace více výrobě a zřehledňuje celkové hospodaření. Na druhou stranu může vyvolat soutěživost jednotlivých úseků o zdroje a zvyšuje nejasnost rozhodovacích pravomocí pro vrcholné vedení, čímž nastávají problémy v komplexnosti řízení skrz celou organizaci.

### 1.3.2.6 Ostatní účelové organizační struktury

Rozdělení úseků nemusí probíhat pouze jenom podle segmentu výrobků. Klasifikační hlediska mohou zahrnovat zákazníky, teritorium působení, technologické procesy apod. Podle potřeb organizace a analýzy trhu lze tyto jednotlivé parametry kombinovat v rámci reorganizace podniku. Jak už bylo zmíněno ve funkčních strukturách, při rozrůstání podniku je vhodné volit divizní strukturu organizace. Vyřeší se tak přetížení vrcholového managementu. Vedoucí těchto divizí pak odpovídají za celkový chod svého úseku a vrcholové vedení je hodnotí zpravidla podle výkazu zisk a ztrát. Mezi nejčastější formy divizí patří již výše uvedené výrobní, které jsou časté u výrobních podniků. Zejména ve službách se využívá rozdělení územní. Lze ale nalézt i jejich kombinace. Dalším příkladem jsou vzdělávací instituce, které využívají rozdělení podle zákazníků. Jako příklady typických divizionálně uspořádaných podniků vzpomeňme společnosti General Motors, LG a Siemens. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203)

### 1.3.2.7 Strategické podnikatelské jednotky

Velmi moderním způsobem dělení organizační struktury se stává čím dál častěji způsob, který ještě více klade důraz na autonomii podnikatelských činností ve společnosti. V případech, které vyžadují velmi hluboké znalosti konkrétních podmínek ať už ve výrobním, nebo nevýrobním sektoru, decentralizuje vrcholové vedení řízení ještě v širší míře než u divizního uspořádání. Zakládají se tzv. SBU (Strategic Business Unit) na několika stupních řízení a tím mají různou podřízenost v samotné hierarchii organizační struktury. K jedné z prvních společností, která SBU zavedla, patří General Electric (GE).



Obrázek 6 – Organizační struktura pomocí SBU v General Electric

*Zdroj: Dle Cejthamr, Dědina (2010)*

Výhodou strategického řízení pomocí SBU je přímá vazba na vrcholný management bez ohledu na to, v jakém stupni řízení se SBU nachází. Taktické řízení je zabezpečeno liniovou podřízeností. Takovýto systém uspořádání vykazuje vysokou míru pružnosti a možnost realizace strategie skrz celou společnost (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203).

## 1.4 Styly vedení

Ať už má organizace zvolenou jakoukoli strukturu, každá tato struktura se vyznačuje specifickým způsobem řízení odpovědných vedoucích směrem k jejich podřízeným. Role manažera je jasně definována, ovšem styl jeho vystupování a řízení pracovníků je ovlivněn mnoha psychosociálními aspekty. I přesto by měl manažer na jakémkoli stupni a v jakékoli



strukturu uplatňovat určitý styl řízení, aby mohl naplnit podstatu svých pravomocí co možná nejlepším a nejefektivnějším způsobem. Proto má každá organizační struktura předurčeno jasně stanovené metody řízení. Nejčastěji se setkáváme s těmito třemi styly vedení, kde každý má své uplatnění podle toho, na jaké pozici manažer je a co se od něj v rámci řízení svého úseku očekává.

#### **1.4.1 Autokratický styl vedení**

Pokud je potřeba uplatňovat plně pravomoc manažera k podřízeným, volí se způsob autokratického vedení, který využívá bez jakékoli konzultace přidělování pracovníkům jasně definované úkoly. Veškerá moc i rozhodování se soustřeďuje do rukou vedoucího. Ten sám nejlépe ví, jaké úkoly mají být splněny a jakým způsobem toho má být dosaženo. Je ovšem nutná častá a důsledná kontrola plnění úkolů. Probíhá zde pouze jednosměrná komunikace shora dolů. Výkon podřízených dosahuje vysokých hodnot, potlačuje v nich ovšem jakoukoli iniciativu a motivaci. Vedoucí nemusí ztrácet čas diskuzemi s podřízenými. S tímto stylem se můžeme setkat u jednoduchých manuálních pracích nebo u silně liniově organizovaných struktur.

#### **1.4.2 Demokratický styl vedení**

V tomto případě už neprobíhá komunikace pouze shora dolů, ale manažer naslouchá návrhům a připomínkám svých podřízených. Nakonec ovšem stejně ponechává hlavní odpovědnost a rozhodnutí na sobě samotném. Tím, že pracovníci mají možnost se volně vyjadřovat k problémům a úkolům, posiluje vedoucí tím svou autoritu a je více uznáván. Podřízení jsou lépe motivováni a vzájemná komunikace s vedením se zlepšuje. Nevýhodou je delší časový horizont nutný k učinění rozhodnutí. Dále se také projevuje jakási osobní zaujatost podřízených, která může mít negativní dopad na konstruktivní a racionální řešení úkolů. Využívají ho vrcholoví manažeři při řešení strategií, kde potřebují slyšet objektivní názory vedoucích jednotlivých úseků nebo divizí. Stejně tak se s tímto způsobem vedení můžeme setkat u liniově štábních struktur, kde hlavní vedoucí využívá poradní funkci svého štábu.

### 1.4.3 Liberální styl vedení

Typickým příkladem využití tohoto způsobu vedení jsou projektově orientované organizační struktury. Manažer působí v roli konzultanta, který nechává věcem volný průběh a nechává své podřízené pracovat ve svých odbornostech. Jeho úkolem je spíše vytvářet dobré pracovní klima v týmu. Komunikace je opět obousměrná. Každý podřízený musí ale přesně vědět a znát svoji roli, protože v tomto stylu vedení v podstatě nedochází k dílčí kontrolní činnosti. Manažer pouze koordinuje celý tým a dohlíží na dodržování termínů. Výhodou je maximální možnost realizace tvůrčích schopností a dovedností pracovníků (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203).

## 1.5 Procesní řízení

V rámci řízení organizací došlo v historii k poměrně radikálnímu vývoji. Jednalo se hlavně o přístup, jako k řízení pohlížet a efektivně ho aplikovat. Dřívější tzv. *funkční řízení* spočívalo v rozdělení všech činností v organizaci na co možná nejmenší úkony tak, aby je mohli vykonávat i méně kvalifikovaní zaměstnanci (Řízení procesů, © 2011-2013). Jelikož konkurence nutí organizace k stále efektivnějším způsobům řízení, objevuje se koncem minulého století zbrusu nový přístup zvaný procesní řízení.

Pojem proces lze chápat mnoha způsoby, ovšem z hlediska managementu hovoříme o souboru činností, kterými se transformují vstupy na výstupy, za využití zdrojů a za určitý čas (Řízení procesů, © 2011-2013). Jedním z pilířů moderního procesního přístupu je uvědomění si tří základních faktorů současného světa:

- Zákazníci
- Konkurence
- Změna (Řepa, 2012, s. 20)

Procesy rozdělujeme na 3 základní skupiny:

- Hlavní – vedou k naplnění poslání a vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka
- Řídící – zajišťují samotný chod a kontrolu organizace
- Podpůrné – zajišťují funkci hlavních procesů (Řízení procesů, © 2011-2013)

V závislosti na velikosti organizace lze identifikovat různé počty procesů. V případě, že tento počet je vysoký, je výhodné shlukovat jednotlivé procesy do celků tak, aby bylo možné následně celou strukturu zpřehlednit. Tím vznikají subprocesy až do několikátého řádu. Výsledným grafickým znázorněním je pak procesní mapa, někdy také nazývaným procesním modelem, která umožňuje zobrazit také vzájemné vazby. Činnost organizace vždy vychází ze strategie, kterou určuje vrcholný management. Tím, že má vedení podniku možnost schematicky popsat procesy, může vcelku rychle a adekvátně reagovat na dynamicky se vyvíjející okolní prostředí.

## 2 MANAGEMENT KVALITY VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Jelikož tato práce pojednává o řízení organizace veřejného sektoru, je třeba klasifikovat toto prostředí. V odborné i laické mluvě se výraz *veřejný sektor* nahrazuje velmi často pojmem *veřejná správa*. Obecně lze veřejnou správu chápat jako organizační uskupení institucí, které ve veřejném zájmu vykonávají činnosti stanovené svým posláním nebo zákonem. Zřizovatelem a hlavním nositelem je stát. Základní rozdělení veřejné správy je znázorněno v tabulce 1 (Vrabková, 2012, s. 3).

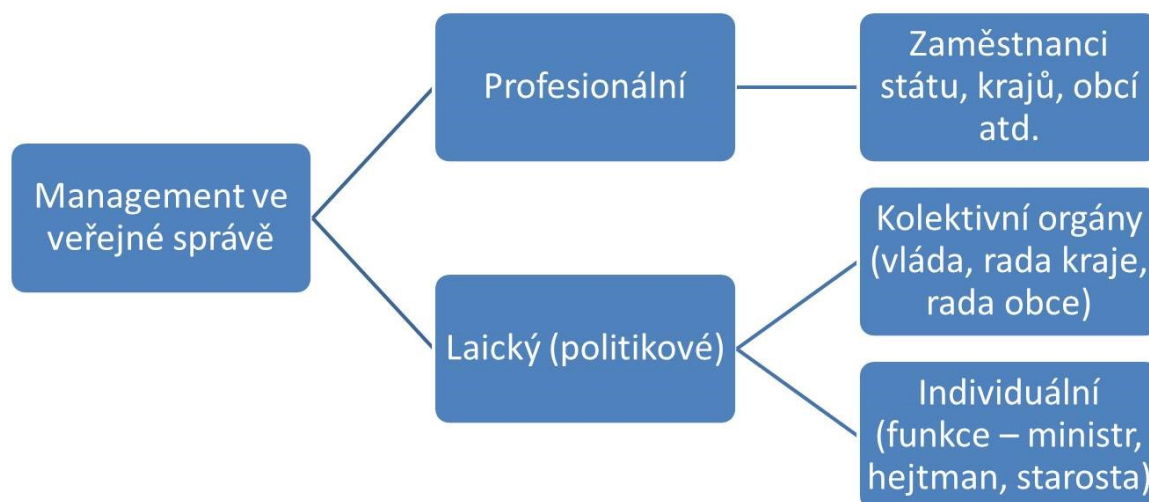
Tabulka 1 – Základní schéma systému veřejné správy v ČR

<i>Veřejná správa</i>			
<i>Státní správa</i>		<i>Samospráva</i>	
Typ	Nositel	Typ	Nositel
Přímá	Stát	Územní	Obce, kraje
Nepřímá	Veřejnoprávní korporace	Zájmová	Komory, vysoko- školská samospráva

*Zdroj: Vrabková (2012) – vlastní zpracování*

Dalšími orgány veřejné správy jsou soudy, veřejné sbory – Policie ČR, Armáda ČR, Hasičský záchranný sbor, Celní správa apod. Veřejnou správu ale také vykonávají organizace jako Bezpečnostní informační služba nebo Vojenské zpravodajství, Česká národní banka, Nejvyšší kontrolní úřad aj.

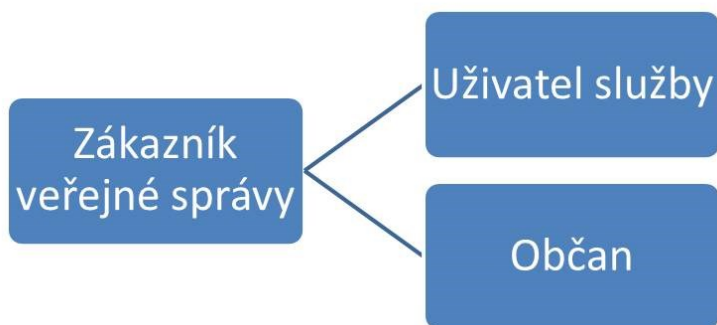
Na řízení ve veřejné správě lze pohlížet ze dvou hledisek, a to *funkčního* a *organizačního* (Vrabková, 2012, s. 8). Funkční pohled bere v potaz celospolečenský význam v podobě legislativy, koncepcí i jednotlivých rozhodnutí (výběr mýtného), ale i v rámci jednotlivých organizací veřejné správy. Organizační pohled je oproti soukromému sektoru rozdělen na složky laickou (politikové) a profesní (vedoucí zaměstnanci veřejné správy). Laická složka působí ve vrcholném managementu.



Obrázek 7 – Obecné organizační členění managementu ve veřejné správě

*Zdroj: Vrabková (2012) – vlastní zpracování*

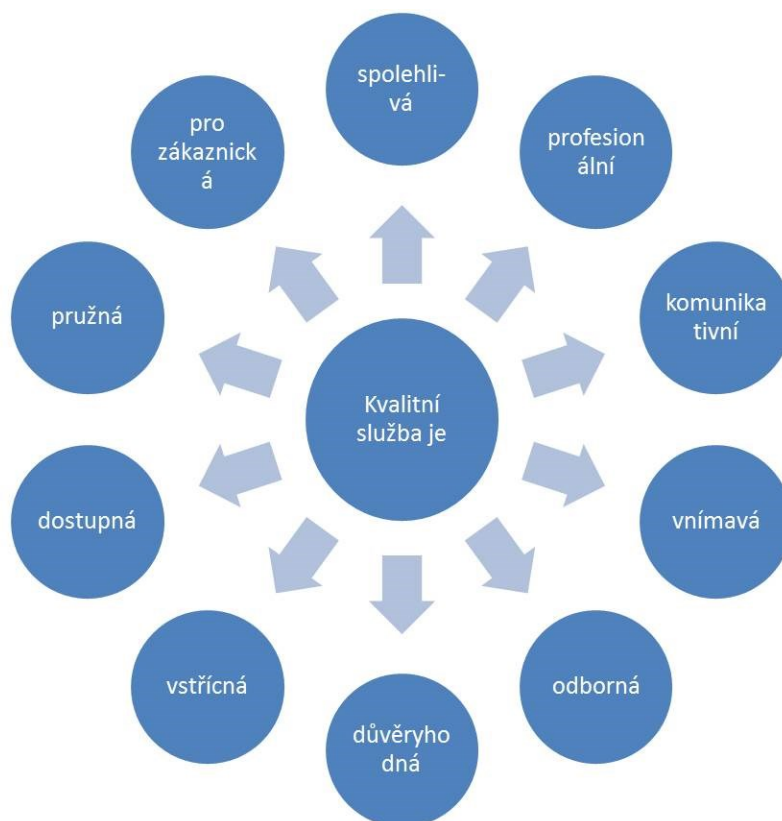
Vzhledem k velmi dynamicky se vyvíjejícímu prostředí se soukromý sektor dokáže velmi rychle přizpůsobovat změnám. Žijeme dnes v informační společnosti, která se mění v podstatě ze dne na den. Základním požadavkem jsou znalosti, které jsou pak využívány ve prospěch organizace. Ne jinak je tomu i ve veřejné správě. V průběhu dvacátého století se stále více kladl důraz na kvalitu. Tu dnes chápeme v mnohem širším kontextu, než tomu bylo dříve. Původní pohled na kvalitu se zaměřoval na výrobky a služby, kdežto dnes ji spojujeme i s pracovníky, prací, procesy, životním prostředím apod. Obecně lze kvalitu charakterizovat jako souhrn vlastností, které jsou schopny naplnit očekávání zákazníka. Zákazník je tedy prioritním cílem, protože on sám je spotřebitel produktu. Tím je orientace na zákazníka jedna z nejdůležitějších perspektiv kvality, protože právě zákazník určuje, jak kvalitní produkt nebo služby jsou. Samotného zákazníka vymezuje Norma ISO 9000 (International Organization for Standardization) takto: Zákazník je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Zákazník může být externí nebo interní vůči organizaci. Z tohoto pojetí zákazníka lze vydedukovat, že hlavními zákazníky veřejné správy budou občané. Je ovšem rozdíl, pokud je občan přímým uživatelem služby (vyřízení žádosti na úřadě), anebo jen očekává zvyšování kvality života ve svém okolí (Vrabková, 2012, s. 23).



Obrázek 8 – Členění zákazníků veřejné správy

*Zdroj: Vrabková (2012) – vlastní zpracování*

Aby organizace veřejné správy mohla být považována za kvalitní, musí naplňovat spokojenost svých zákazníků. Tuto kvalitu lze charakterizovat deseti znaky (Vrabková, 2012, s. 24).



Obrázek 9 – Charakteristiky kvalitní služby

*Zdroj: Vrabková (2012) – vlastní zpracování*

## 2.1 Koncepce Total Quality Management

Teorie TQM (Total Quality Management – Celkové řízení kvality) je spojována s revolučními změnami pohledu na kvalitu v 80. a 90. letech 20. století. Vznikla v soukromém sektoru, ovšem pronikla i do sektoru veřejného. Základním principem je využití starších metod řízení kvality založených na snižování nákladů, což vede k vyšší produktivitě. TQM spočívá v plynulém zlepšování uspokojení potřeb a očekávání zákazníka. Právě v této teorii byl zákazník rozšířen z původního kupujícího na každého, kdo odeberá produkt nebo služby. Tím tedy vznikl i pojem zákazník interní. Podstatu TQM charakterizuje šest základních atributů (Vrabková, 2012, s. 27):

- *Intenzivní zaměření na zákazníka* – interní/externí zákazníci (i zaměstnanci, odběratelé aj.)
- *Zaměření na trvalé a plynulé zdokonalování* – organizace se nikdy nespokojí s tím co má, jelikož kvalitu lze neustále zvyšovat.
- *Zaměření na proces* – zaměření na procesy v organizaci, protože i jimi se zvyšuje kvalita produktů a služeb.
- *Zlepšování kvality se týká všeho, co organizace dělá* – kvalita je v koncepci TQM velmi široká a zahrnuje také chování organizace vůči zákazníkům, způsob a včasnost dodávek apod.
- *Přesné měření* – využívání statistických metod a postupů pro odhalování odchylek od standardů, vyhledání příčin a náprava.
- *Zplnomocnění zaměstnanců* – zainteresování zaměstnanců do procesu zvyšování kvality.

Naplněním těchto atributů organizace implementují principy TQM v rámci své struktury a zavazují se tím k neustálému zlepšování procesů ve vztahu k zákazníkům a dodavatelům.

## 2.2 Metody hodnocení kvality organizací veřejného sektoru

Aby byla organizace schopna posoudit, jak naplňuje svůj závazek komplexního řízení kvality, musí svoji aktivitu zhodnotit a porovnat s předchozím obdobím. Nástrojů k tomu existuje několik. Nejpoužívanějšími jsou Model Excellence EFQM (European Foundation for

Quality Management – Evropská nadace pro management kvality), model CAF a normy řady ISO.



### 3 MODEL CAF

Jedním z nástrojů k zjištění stavu organizace a jejího přístupu ke zvyšování kvality je model Common Assessment Framework (CAF), v českém překladu *Společný hodnotící rámec*. Jedná se o komplexní metodu pro organizace veřejné správy vycházející z koncepce TQM. V podstatě je to zjednodušená verze modelu EFQM. Model EFQM byl vytvořen jako univerzální nástroj pro sebehodnocení organizací soukromého i veřejného sektoru. Jeho využitelnost je široká pro jakékoli organizace neohledně na jejich velikost, charakter procesů, působnost apod. Jeho cílem je srovnání organizací podle 9 kritérií, kdy ty nejlepší jsou následně oceňovány prestižní Evropskou cenou za jakost. Perspektiv v modelu CAF je také 9, je ovšem určen pouze pro organizace veřejné správy. Hlavními rozdíly modelu CAF a modelu EFQM jsou ty, že model CAF nepoužívá u jednotlivých kritérií váhu, celkové hodnocení probíhá na jiném principu a využívání tohoto modelu je zdarma.

Tabulka 2 – Základní odlišnosti mezi modely EFQM a CAF

Srovnávací kritérium	Model EFQM	Model CAF
Počet kritérií	9	9
Přiřazování důležitosti kritériím (váhy)	ANO – Rozdílná důležitost kritérií	NE – Stejná důležitost kritérií
Počet subkritérií	32	28
Přiřazování důležitosti subkritériím (váhy)	ANO – Rozdílná důležitost kritérií (pouze výsledkových)	NE – Stejná důležitost subkritérií
Způsob bodového hodnocení	Logické schéma RADAR nebo dle zvolené bodové metody	Panely hodnocení
Určení	Univerzální použití	Veřejná správa
Využití	Zpoplatněno	Zdarma

Zdroj: Grasseová, Řehák (2008) – vlastní zpracování

### 3.1 Vznik

V průběhu 90. let pronikaly do organizací veřejné správy nástroje pro řízení kvality ze soukromého sektoru. Bohužel tyto nástroje nebyly sjednoceny a jednotně přizpůsobeny pro organizace veřejnému sektoru. Proto v roce 1998 bylo na zasedání ministrů států Evropské unie v rámci *Evropské sítě veřejné správy* (European Public Administration Network – EUPAN) dohodnuto, že je potřeba vytvořit společný model, který bude jednotný, a tím bude možno organizace srovnávat. První verze modelu CAF byla představena v roce 2000 na První konferenci kvality ve veřejné správě EU v Lisabonu. Za její vytvoření byla zodpovědná *Inovační skupina pro veřejné služby* (Innovative Public Services Group – IPSG). Na této první verzi se podílela EFQM, univerzita v německém Speyeru a *Evropský institut veřejné správy* (European Institute of Public Administration – EIPA). V roce 2001 vzniklo v rámci EIPA *Evropské centrum zdrojů pro CAF* (European CAF Resource centre), které je odpovědné za informační zdroje k modelu a správu databáze organizací, které model použily a zaregistrovaly své výsledky.

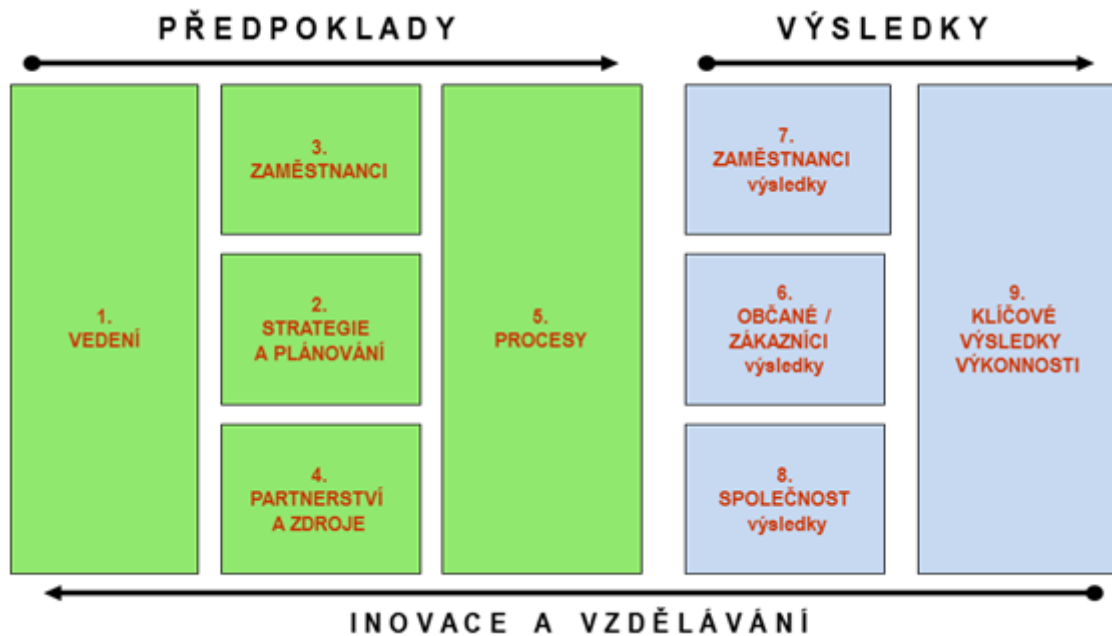
Během dalších let prošel model CAF několika revizemi (2002, 2006, 2013). V ČR byl model CAF poprvé použit na krajských úřadech v Liberci a Olomouci v rámci projektu Národní politiky podpory jakosti.

### 3.2 Podstata modelu CAF

CAF je v podstatě cesta k úřadu „dobré služby“, tedy ke kvalitní, efektivní a výkonné organizace veřejného sektoru. Zakládá si na spokojenosti všech zainteresovaných stran, tedy zákazníků, zaměstnanců a občanů. Už jenom z názvu plynou následující fakta:

- Je to společný (Common) nástroj pro zlepšování pro všechny organizace veřejné správy v EU.
- Díky němu lze provést bodové ohodnocení (Assessment) výsledků organizace směrem k zákazníkům a zainteresovaným stranám a také předpokladů vedoucím k těmto výsledkům.
- Je to rámec (Framework) pro strategické plánování, vedení a řízení organizace a dosahování cílů (Grasseová, Řehák, 2008, s. 67).

Model CAF je založen stejně jako model EFQM na sebehodnocení organizace pomocí 9 kritérií. 5 kritérií je orientováno na vstupní faktory (předpoklady pro dosahování výsledků) a 4 kritéria se vztahují na výsledky.



Obrázek 10 – Schéma modelu CAF

*Zdroj: Dle Model CAF – nástroj řízení Veřejné správy ČR (2015)*

Model CAF si klade 4 základní cíle:

- Seznámit veřejnou správu s konceptem TQM a využití PDCA cyklu.
- Usnadnit sebehodnocení organizace a tím získat analýzu pro další kroky k zlepšování.
- Sloužit jako propojení mezi různými nástroji pro řízení kvality.
- Usnadnit benchmarking mezi jednotlivými organizacemi (Vrabková, 2012, s. 47–48).

Ve srovnání s modelem EFQM je tedy CAF mnohem jednodušší nástroj pro získání prvotní představy o stavu organizace. Pokud chce po jeho aplikaci organizace pokračovat dále, má možnost využít podrobnějších nástrojů, se kterými je tento model kompatibilní. Je veřejným majetkem a jeho využívání je bezplatné.

## **4 KRITÉRIA MODELU CAF**

Všechna kritéria i subkritéria mají pevně stanovenou charakteristiku a vztahují se k nim oblasti zaměření, ze kterých pak plynou otázky pro sebehodnocení. U každého subkritéria je pak uvedena vazba na kritéria, respektive subkritéria z oblasti výsledků. Na tomto principu je možné popsat stav a výkonnost organizace ve všech směrech. Jednotlivá kritéria i subkritéria jsou bodována podle zvoleného způsobu hodnocení, který bude popsán v kapitole Způsoby hodnocení. Model CAF obsahuje 9 kritérií, 28 subkritérií a 254 oblastí zaměření (Společný hodnotící rámec, 2013, s. 10). Tabulka vazeb oblasti předpokladů a oblasti výsledků s jednotlivými subkritérii je znázorněna v Příloze I.

### **4.1 Kritérium 1: Vedení - předpoklady**

Vyjadřuje způsob, jak vedoucí zaměstnanci organizace přispívají k tvorbě vize a poslání a jak tuto organizaci vedou. Popisuje, jak umožňují jejich realizaci a jak se zapojují do rozvoje organizace a systému jejího řízení. Zahrnuje také motivování zaměstnanců a řízení vztahů se zainteresovanými stranami.

### **4.2 Kritérium 2: Strategie a plánování - předpoklady**

Toto kritérium popisuje, jak organizace naplňuje prostřednictvím své strategie stanovené cíle a poslání se zaměřením na všechny zainteresované strany za podpory veřejných politik, plánů, záměrů a procesů. Sleduje práci a činnost se stanovenou strategií organizace, jejím uplatňováním a v neposlední řadě také způsoby modernizace a inovací.

### **4.3 Kritérium 3: Zaměstnanci - předpoklady**

V tomto kritériu je vyjádřeno nakládání s lidskými zdroji a jejich řízení. Vyjadřuje způsob, jak organizace rozvíjí poznatky a potencial vlastní zaměstnanců a jak tyto činnosti plánuje, a jak sladuje cíle jednotlivců s cíli organizace. Řeší také problematiku udělování kompetencí a zapojování zaměstnanců cestou otevřeného dialogu.

#### **4.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje - předpoklady**

Toto kritérium vyjadřuje způsob, jak organizace vede a plánuje svá partnerství, a jak nakládá se svými zdroji, aby podpořila vlastní politiku, strategii a efektivní fungování svých procesů. Popisuje řízení informací, znalostí, financí, technologií, prostředků a zařízení.

#### **4.5 Kritérium 5: Procesy - předpoklady**

Poslední kritérium předpokladů se zaměřuje na identifikaci, řízení a zlepšování procesů v organizaci. Sleduje také, jak organizace své procesy rozvíjí a inovuje pomocí občanů/zákazníků. To vše s ohledem na podporu strategie a plánování.

#### **4.6 Kritérium 6: Zákazníci/občané – výsledky**

Jedná se o první tzv. výsledkové kritérium, které spočívá v hodnocení výsledků organizace vůči vnitřním i vnějším zákazníkům a zainteresovaným stranám. Řeší také ukazatele těchto měření.

#### **4.7 Kritérium 7: Zaměstnanci – výsledky**

Toto kritérium posuzuje míru spokojenosti zaměstnanců a jejich názoru na image organizace, stejně tak jako jejich pohled na vedení, pracovní prostředí a profesní rozvoj. Opět řeší i ukazatele těchto měření.

#### **4.8 Kritérium 8: Společnost – výsledky**

Společenská odpovědnost hodnotí, jak organizace přispívá a jaký má vliv na společnost z pohledu ekonomického, sociálního, environmentálního a demokratického a jaké ukazatele k tomu používá.

#### **4.9 Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti – výsledky**

Poslední kritérium hodnotí výsledky, jaké organizace dosahuje vzhledem ke svým strategickým cílům a plánování, týkajících se zainteresovaných stran (externí výsledky) a výsledky, které organizace dosahuje ve způsobu řízení a zlepšování sebe samé (interní výsledky). Berou se v potaz výsledky jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu.

## 5 ZPŮSOBY HODNOCENÍ

Jakmile jsou jasně vydefinovány příklady (oblasti zaměření), následuje jejich ohodnocení. V modelu CAF se využívá více způsobů hodnocení podle toho, jak se organizace na svůj stav dívá. Hodnocení lze provádět dvěma způsoby, kde oba vychází z Demingova cyklu. Tzv. *klasické*, které každý příklad bodově hodnotí podle stupnice a umožňuje organizaci lépe se seznámit s cyklem, a *s jemným rozlišením*, které v rámci subkritéria dává větší váhu Demingova cyklu, což znamená v jaké fázi tohoto cyklu se jednotlivé subkritérium nachází a jaké trendy a cíle jsou dosahovány. Zobrazení hodnocení znázorňuje vždy tzv. panel hodnocení (Společný hodnotící rámec, 2013, s. 51-55).

### 5.1 Klasické hodnocení

V původní verzi modelu CAF 2002 byla stupnice pro bodové hodnocení v rozmezí 1 až 5. V modernizovaných verzích od roku 2006 byla tato stupnice nahrazena širším pojetím, a to od 0 do 100 bodů, čímž vzniklo právě *klasické* bodové hodnocení, které je znázorněné v následující tabulce.

Tabulka 3 – Klasické hodnocení oblasti Předpokladů

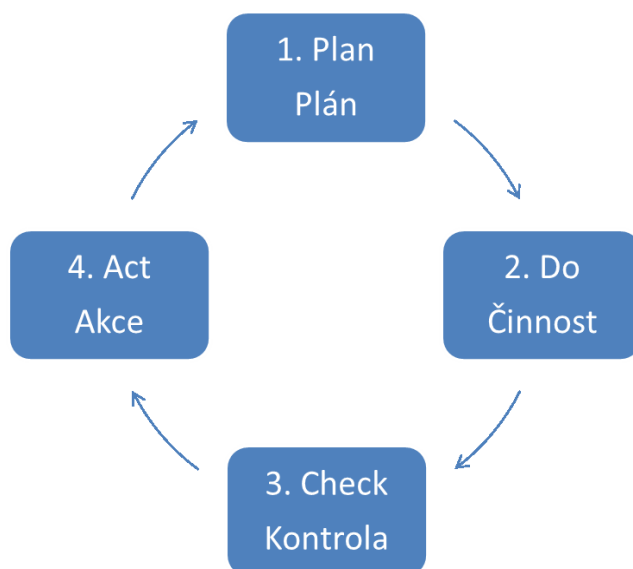
Fáze	PANEL HODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ	Hodnocení	CAF 2002
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0-10	0
<b>PLAN (plánuj)</b>	Činnosti jsou plánovány.	11-30	1
<b>DO (realizuj)</b>	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31-50	2
<b>CHECK (kontroluj)</b>	Prověřujeme správnost činností a způsobu provádění (tj. zda děláme správné věci správným způsobem.	51-70	3
<b>ACT (Reaguj)</b>	Na základě prověření v případě potřeby přizpůsobujeme naše činnosti.	71-90	4
<b>PDCA</b>	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91-100	5

Zdroj: Společný hodnotící rámec (2013) – vlastní zpracování

Tento způsob hodnocení oblasti předpokladů využívá jak Demingova cyklu, tak zároveň i klasické stupnice. Subkritéria se hodnotí postupně. Podle cyklu PDCA (Plan, Do, Check, Act) se stanovuje úroveň, jaká je v organizaci dosažena. Je důležité, aby každá dosažená úroveň splňovala vždy všechny úrovně předchozí. Body se přidělí podle míry naplnění v rámci dosažené úrovně.

### Demingův cyklus PDCA

Jedná se o neustálý univerzální zlepšovací cyklus nazývaný také PDCA cyklus. Využívá se ve všech typech organizací pro zavádění jakýchkoli změn. V podstatě se jedná o zobrazení procesu neustálého zlepšování.



Obrázek 11 – Demingův cyklus

*Zdroj: Vrabková (2012) – vlastní zpracování*

V podmínkách modelu CAF je tento čtyřfázový proces vyložen následovně:

1. Fáze: Plan (Plánovat) - Jedná se o iniciační krok, kde je nutné si uvědomit, co chce organizace změnit, proč tuto změnu potřebuje a jak bude možné tuto změnu provést. Výsledkem je plán včetně ukazatelů měřitelnosti.
2. Fáze: Do (Realizovat) – V této fázi dochází k realizaci plánu a sledování měřitelných hodnot.
3. Fáze: Check (Přezkoumat) – Zde je nutné stanovit, jestli bylo rozhodnutí pro změnu správné a jestli bylo dosaženo požadovaných výsledků. V případě, že nedošlo k naplnění plánu, je potřeba se znovu vrátit k fázi Plan.

4. Fáze: Act (Reagovat) – Díky úspěšné realizaci se změna zavede jako standard, díky kterému lze předcházet příčinám opakovaných nežádoucích jevů (Vrabková, 2012, s. 50).

V panelu hodnocení Výsledků se cyklus PDCA u Klasického hodnocení nevyužívá. Berou se ale v potaz trendy a cíle, stejně jako u hodnocení s jemným rozlišením, ovšem pohled a přístup k těmto dvěma parametrům je zobecněn. Přidělí se opět body podle šesti úrovní zobrazených v tabulce 12.

Tabulka 4 - Klasické hodnocení oblasti Předpokladů

PANEL HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	Hodnocení	CAF 2002
Výsledky se neměří nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0-10	0
Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11-30	1
Výsledky vykazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31-50	2
Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51-70	3
Výsledky ukazují na značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71-90	4
Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91-100	5

*Zdroj: Společný hodnotící rámeček (2013) – vlastní zpracování*

## 5.2 Hodnocení s jemným rozlišením

V tomto způsobu se klade větší důraz na PDCA cyklus. Poskytuje tak více informací o činnostech, kde by se měla organizace zlepšovat.

Způsob bodování spočívá v hledání silných a slabých stránek a důkazů k nim. Do určité buňky se pak vepíše celkové hodnocení fáze (viz Příloha II - Předpoklady – hodnocení s jemným rozlišením). Poté se vypočte hodnocení všech čtyř fází, vydělí se čtyřmi a tím se dosáhne hodnocení v rozmezí 0 až 100 bodů.



Tabulka 5 – Výsledky – hodnocení s jemným rozlišením

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

*Zdroj: Společný hodnotící rámeček (2013) – vlastní zpracování*

U trendů se používá princip porovnání vývoje za poslední tři roky. Cíle zase spadají do časového horizontu jednoho roku a sleduje se, jak byly splněny. Na stupnici rozdělené do šesti úrovní se přidělí body. Součty bodů za trendy a cíle sečteme, vydělíme dvěma, a vyjde nám konečné hodnocení subkritéria.

### 5.3 Skupinové hodnocení

Jakmile se provede individuální hodnocení zmíněné výše, celý tým CAF se sejde a shodne se na dalším postupu tzv. skupinového hodnocení. Zpravidla následuje konsensus, kdy každý člen týmu vytvoří hodnocení pro dané subkritérium a připraví si argumenty, proč ho ohodnotil právě tak. V případě, že se tým shodne, pokračuje se na další kritérium. V případě neshody je zahájena řízená diskuze. Cílem diskuze by mělo být sblížení se ve způsobu hodnocení a dosažení již zmiňovaného konsensu. Ovšem i v tomto případě nemusí ke konsensu dojít, a proto se volí výpočet aritmetického průměru hodnocení každého člena. Je

to ale až jako poslední varianta, protože podstatou skupinového hodnocení je celkový názor a pohled celého týmu CAF.

Konečný formulář, který zachycuje všechna hodnocení a slouží jako výchozí dokument pro další činnost v rámci modelu CAF, je tzv. Sebehodnotící zpráva. Nemá jasně definovanou strukturu, musí ovšem obsahovat údaje a data, která souvisí se sebehodnocením, jako jsou například:

- silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení u všech subkritérií podložené příslušnými důkazy
- bodové hodnocení stanovené dle příslušných panelů hodnocení
- náměty pro zlepšování (Společný hodnotící rámec, 2013, s. 65)

Dalším krokem je hodnocení třetí nezávislou stranou z důvodu větší transparentnosti. Zpravidla se využívá osob, které jsou v problematice modelu zkušené. Tím se potvrdí nebo vyvrátí objektivita sebehodnocení.

Využití sebehodnotící zprávy spočívá v rychlém a přehledném seznamu nedostatků v organizaci, které byly během hodnocení zjištěny a zaznamenány. Stejně tak zpráva poukazuje na silné a slabé stránky. Jedná se tedy jakýsi start strategického zlepšování v dlouhodobějším horizontu. Vrcholné vedení má detailní přehled o stavu organizace a může z hodnocení rozhodnout, na které oblasti se zaměří. Pro určení priorit je vhodné použít Paretův diagram.

Pro každou tuto prioritu se sestaví tzv. Akční plán, který má za úkol jasně a podrobně popsat, jak s prioritou naložit. Čili co chceme zlepšovat, jak toho chceme dosáhnout, jak budeme výsledky měřit, kdo bude za prioritu zodpovědný a nakonec provedeme vyhodnocení, jestli jsme dosáhli stanovených cílů v tomto plánu.

Hodnocení musí probíhat průběžně, aby se zamezilo negativnímu dopadu změn. Proto je vhodné tato dílčí hodnocení zavést do procesu plánování a vyčlenit na něj zdroje a čas.

Aby bylo možné všechny změny zhodnotit, musí dojít k dalšímu kolu sebehodnocení, čímž se porovnají výsledky z kola předchozího. Otázkou zůstává, jaký tým bude pro sebehodnocení zvolen. Jestli organizace využije stávajících kapacit minulého týmu z vlastních lidských zdrojů nebo využije služeb externích poradců a odborníků. Měl by být zvolen termín tohoto dalšího kola sebehodnocení.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 STŘEDISKO OPERACÍ PSYOPS

Středisko operací PSYOPS (dále jen „Středisko“) v dnešní podobě vzniklo z předcházející struktury v roce 2013 po zrušení Velitelství společných sil AČR. Sídlí v Olomouci a disponuje 18 osobami. Rozpadem tohoto velitelství na Velitelství pozemních sil (VePozS) a Velitelství vzdušných sil vznikla úplně nová struktura v rámci celé AČR. Středisko je jedním z podpůrných svazků k podpoře a zabezpečení podřízených sil VePozS. Z aktuálních strategických záměrů AČR plyne také tato nová struktura, která byla vybudována pro mírový stav. AČR dnes disponuje dvěma bojovými brigádami, kde každá čítá sílu 3000 vojáků. Obě tyto brigády jsou také v podřízenosti VePozS. A právě jako podpůrný prvek těchto dvou jednotek určených primárně pro přímý boj je Středisko určeno. Jako samotné nemá síly ani prostředky na vedení bojové či nebojové činnosti a jeho posláním je podporovat bojové jednotky v odbornosti PSYOPS.

### 6.1 Odbornost PSYOPS

Informační prostředí a komunikační technologie dnes sahají do všech odvětví. Vojenství v tomto směru není výjimkou. V mnoha konfliktech v historii sehrálo informační prostředí zásadní roli pro vedení boje a přípravu na něj. Během dvacátého století prošly psychologické operace dynamickým vývojem odrážejícím technologické pokroky. První světová válka nastartovala tento vývoj, který pak mílovými kroky postupoval vpřed. Využíváním masových médií té doby docházelo k šíření informací do společnosti. Princip psychologických operací však zůstal po celou dobu nezměněn, což můžeme pochopit i z doktrinní definice PSYOPS, která je uvedena v alianční doktríně PSYOPS [AJP-3.10.1(A)]:

*„Plánované psychologické působení využívající komunikačních metod a jiných prostředků, zaměřené na schválené cílové skupiny, k ovlivnění jejich vnímání, postojů a chování, pro dosažení politických a vojenských cílů.“* (NATO Standardization Agency, (2007) p. 1-1 - vlastní překlad)

Internet se stal posledním velkým projevem globalizace koncem dvacátého století. Z toho vyplývá, že dosažitelnost v informovanosti je neomezená, což klade nemalý důraz právě na vedení informačního boje. Z doktríny a podstaty PSYOPS vyplývají také úkoly PSYOPS:

- *„Oslabit odhodlání cílových skupin protivníka nebo potenciálního protivníka“*
- *„Posílit podporu spřátelených cílových skupin“*

- „Získat podporu a spolupráci neúčastněných a nerozhodnutých cílových skupin“ (NATO Standardization Agency, (2007), p. 1-2 - vlastní překlad)

Jako konečný cíl se snaží PSYOPS dosáhnout změny přístupu a chování cílových skupin tak, aby se shodovaly s vlastními operacemi, vytvořit důvěru a podporu vlastní mise a přispívat vlastní ochraně.

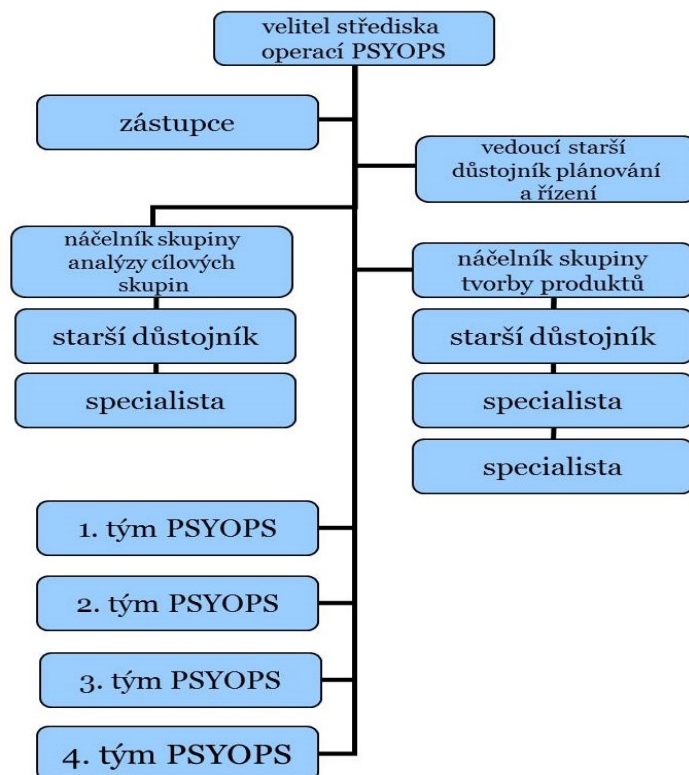
V civilním prostředí lze tuto vojenskou odbornost srovnat s činností v oblasti Public Relations (dále jen „PR“). Využívá se podobných marketingových a statistických metod a analýz postavených na principech přesvědčování, vyhodnocování dopadu a účinnosti operací.

## 6.2 Historie jednotky

Po vstupu ČR do Severoatlantické aliance (dále jen „NATO“) v roce 1999 začaly v resortu obrany (dále jen „MO“) probíhat intenzivní strukturální reformy odrážející obrannou strategii aliance, která byla implementována i do obranné strategie ČR. Základním principem je kolektivní obrana v rámci NATO. Z poměrně početné armády disponující velkým množstvím techniky a bojových schopností se u nás vyprofilovala armáda malého rozměru s moderním vybavením, specifickými schopnostmi a možností rychlé reakce na bezpečnostní hrozby nejen na území členských států. Musíme si uvědomit, že po zrušení základní vojenské služby a zavedením plně profesionální armády v roce 2005 dosáhla AČR dalšího významného mezníku ve své historii. Vstupem do NATO docházelo postupně k přistupování AČR k jednotlivým standardizačním dohodám aliance týkajících se všech odborností. Jednou z těchto dohod bylo vytvoření specializace PSYOPS, která do té doby v AČR neexistovala. A tak v roce 2004 byla do struktury AČR začleněna také schopnost PSYOPS a tím deklarována směrem k velení NATO. Tento závazek spočíval ve vybudování této schopnosti tak, aby mohla být využita v rámci spojeneckých operací. Jelikož jakékoli nasazení českých jednotek mimo území ČR spadá do podřízenosti mezinárodních struktur, je proto kritickým předpokladem ovládat odbornou angličtinu a znát alianční operační postupy. Jednotka byla původně dislokována v Lipníku nad Bečvou, odkud se v roce 2014 přestěhovala do Olomouce.

### 6.3 Struktura jednotky

Organizační struktura jednotky je postavena na liniové formě, tudíž vedoucí jednotky má přímé rozhodovací pravomoci. Struktura je dvojstupňová. Každý tým PSYOPS je složen z velitele a jednoho specialisty. Ostatní podřízené složky jsou vyobrazeny v kompletním složení. Zpravidla se v AČR využívá spíše liniově-štabní organizační struktury, ovšem u takto malé a specifické jednotky toto není možné hned z několika důvodů. Jednotka nedisponuje personálními kapacitami, z její momentální koncepce nelze tuto strukturu aplikovat a v neposlední řadě veškerou podpůrnou činnost jí zabezpečuje nadřízený stupeň, který už liniově-štabní strukturu má.



Obrázek 12 – Struktura Střediska operací PSYOPS

*Zdroj: Interní dokumentace Střediska PSYOPS – vlastní zpracování*

Vedle této klasické struktury se v rámci jednotky utváří i projektové struktury v závislosti na plnění dílčích úkolů stanovených velitelem, anebo přichozích od nadřízených stupňů. Tyto struktury tvoří vždy velení jednotky a týmy skládá podle jednotlivých odborností jedinců, které má velitel zrovna k dispozici.

Velitel má jako nejvyšší orgán jednotky plnou zodpovědnost za její chod a fungování. Schvaluje veškeré požadavky od svých podřízených, které spadají do jeho kompetence.

Tyto kompetence budou zobrazeny a popsány v procesním modelu organizace. Je nutné podotknout, že všechny vedlejší aktivity zajišťující chod střediska nespádající do jeho kompetencí realizuje nadřízený stupeň a velitel je zde využíván jako navrhující a doporučující prvek.

Zástupce velitele je odpovědný za plánování, vedení a kontrolu výcviku jednotky. V případě nepřítomnosti velitele ho zastupuje se všemi jeho pravomocemi.

Vedoucího staršího důstojníka plánování a řízení bychom mohli v této specifické struktuře považovat jako jediného člena štábu. Jelikož ovšem nejsou v kompetencích velitele činnosti personálního, finančního, logistického ani účetního charakteru, je tento důstojník využíván při plánovací činnosti a tvorbě dokumentace nutné pro splnění úkolů PSYOPS.

Skupina analýzy cílových skupin má za úkol provádět analýzy vybraných vzorků populace, protivníka a nezúčastněných stran, stanovit jejich slabé stránky a doporučit způsoby ovlivňování, které mají naplnit zadání vojenských operací. Skupina taktéž vyhodnocuje vlastní operace a dokládá výsledky nadřízeným stupňům k dalším analýzám.

Skupina tvorby produktů na základě analýz skupiny předešlé vytváří výsledné prostředky, které mají cílové skupině přenést informaci. Jedná se o produkty audio (rádiové spoty, prohlášení do reprodukcí systémů vojenských vozidel aj.), vizuální (letáky, brožury, plakáty aj.), audiovizuální (TV shoty, videa aj.) a internetové (bannery, diskuze, sociální sítě aj.).

Týmy PSYOPS jsou primárně určené pro aktivity v poli, které souvisí s distribucí produktů, zjišťování nálad obyvatelstva, sběr nepřátelské propagandy, ale i jako odborní poradci velitelů jednotek nasazených v poli. Jsou jim oporou v pojetí civilního prostředí, jelikož znají historii a podmínky, v jakých populace žije. Tyto informace získávají od skupiny analýzy cílových skupin.

V rámci oficiální struktury uplatňuje velení typicky autokratický způsob řízení, kterého se v AČR využívá nejvíce. Celým principem vojenského velení a řízení je totální plnění rozkazů z nadřízených stupňů. Na tomto základě je postaven chod organizace, který také vyplývá z interních předpisů AČR a ze Zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. I když bude od 1. července 2015 platit zákon nový, ve stylu řízení se nic měnit nebude. Tato novelizace primárně řeší nový způsob odměňování a kariérní řád.

Pokud ovšem vyplynou na středisku specifické úkoly, zpravidla tvorba analýz, dochází k utváření dočasných projektových struktur, kde už typicky autokratické řízení ustupuje

stranou a uplatňuje se spíše styl demokratický, někdy až liberální. Důvody jsou zřejmé, jelikož kapacity jednotky nejsou neomezené a ne každý příslušník disponuje stejnými znalostmi a schopnostmi. Využívá se týmové práce, kde jsou rozděleny úkoly, a po jejich splnění pouze vedoucí týmu reportuje výsledky určené osobě, zpravidla veliteli jednotky, který tento tým ustanovuje.

#### 6.4 Poslání Střediska PSYOPS

Na základě nové struktury vzniklé v roce 2013 dosáhlo Středisko významných autonomních schopností, které do té doby spadaly do kompetence nadřízeného stupně. Radikálně se změnil přístup k výcviku a nasazení příslušníků střediska. Zvýšily se také nemalou měrou produkční kapacity a ostatní vybavení, výstroj a výzbroj. Na popud těchto velkých změn se velení jednotky rozhodlo změnit svůj přístup k řízení jednotky, které do té doby prakticky vykonávalo rozkazy přicházející z nadřízeného stupně. Vydefinovalo si poslání, které z nové struktury, nových úkolů a širších schopností plyne:

*„Poskytujeme odborné služby k vedení psychologických operací a ochraně před psychologickým působením protivníka v rámci úkolových uskupení armády České republiky proto, aby se snížily bojové účinky a bojová morálka protivníka, za současné ochrany bojové morálky vlastních vojsk, a aby se cíleně změnil přístup, chování a vnímání u vybraných skupin obyvatelstva. Takto přispívat k vytvoření podmínek výhodných k dosažení cílů vojenské operace.“* (Interní dokumentace Střediska PSYOPS)

Byla stanovena také vize, kam by velení jednotky chtělo v roce 2030 dojít a čeho by chtělo dosáhnout. Tím se změnil celkový pohled na řízení této jednotky, jelikož nejvyšší management začal uplatňovat principy moderního řízení. Zde jsou znázorněny charakteristiky, které vyplývají z vize pro rok 2030:

- je samostatným specializovaným organizačním prvkem, který pracuje ve prospěch vytvářených úkolových uskupení AČR; je plně integrován do všech stupňů velení a řízení AČR;
- je aktivně využíván v celém spektru vojenských operací v ČR a v zahraničí; je pravidelně deklarován jako příspěvek AČR k naplnění mezinárodních závazků ČR;
- má ustálenou a plně funkční vnitřní strukturu, která odpovídá současným požadavkům vedení psychologických operací;



- má dobře definované hlavní procesy; zejména ve vztahu k výcviku, vzdělávání a vedení psychologických operací. Tyto procesy neustále zdokonaluje (ZPVZ - Získávání poznatků a využívání zkušeností);
- má dobře definované řídicí procesy; zejména ve vztahu dosahování vytýčených cílů, monitorování jejich dosahování a provádění nápravných opatření. Je schopný celkové sebereflexe při změnách ve vnějším a vnitřním prostředí;
- je vnímán v zahraniční odborné komunitě jako plně interoperabilní ve vztahu k odborným postupům, kvality práce, profesionálnímu přístupu;
- hraje významnou roli v odborné komunitě zemí V4; má vytvořeny dobré podmínky k užší spolupráci s Německem;
- pravidelně se účastní, ale i pořádá, odborná cvičení, ŠN (Štábní nácvik) a semináře odbornosti PSYOPS s mezinárodní účastí;
- je vybaven odpovídající technikou a materiálem k vedení vybraných druhů psychologických operací; vede všechny druhy psychologických operací s výjimkou strategických psychologických operací a vysílání vlastního televizního signálu;
- je málopočetná prestižní vojenská odbornost; investuje do vzdělání a celkovému růstu personálu;
- má vysoké zastoupení vysokoškolsky vzdělaných lidí se znalostí cizích jazyků, množstvím zahraničních zkušeností a odpovídající fyzickou připraveností;
- má image vojenské odbornosti nabízející seberealizaci a osobní rozvoj v technických oblastech a obsahové stránce; uplatit vlastní kreativitu při řešení a návrhu operačních úkolů;
- akcentuje týmového ducha, bystrý rozum a schopnosti analýz a syntéz informací v širokých souvislostech;
- profiluje se jako finančně nenáročná schopnost s velkou přidanou hodnotou pro vedení vojenských operací;
- naplňuje roli v klamných operacích; výrazně ovlivňuje informační prostředí ve prospěch cíle vojenské operace;

- rozšiřuje a prohlubuje teoretický doktrinální základ o více disciplinární vzdělávání z oblasti psychologie a sociologie. Zkoumá nové společenské fenomény a trendy, jenž mohou mít vliv na vedení tradičních psychologických operací (Interní dokumentace Střediska PSYOPS);

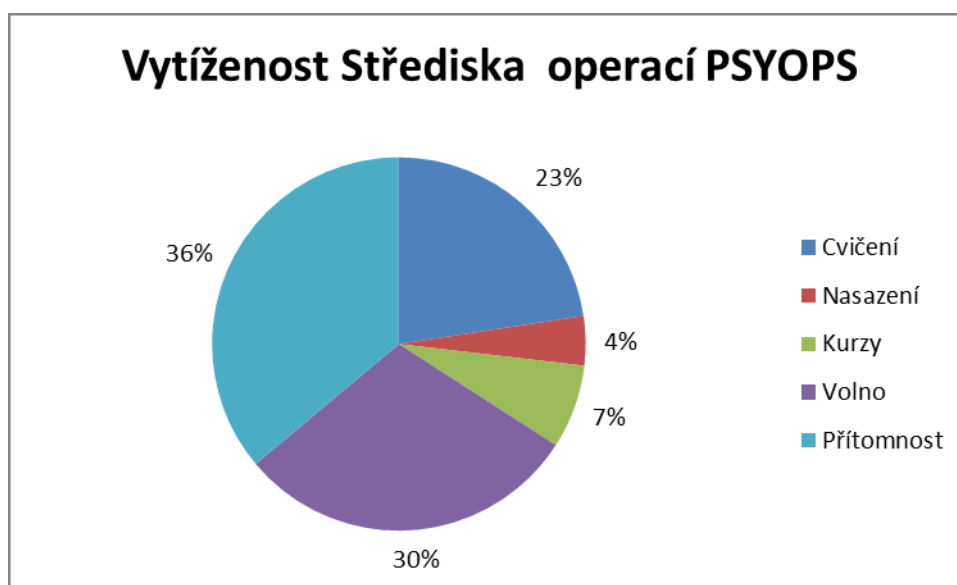
Dalším atributem stanoveným velení střediska jsou tzv. Hodnoty. Jejich stanovením dochází k intenzivnějšímu stmelení členů v organizaci. Jsou chápány jako jakési pojivo, se kterým se všichni identifikují neohledně na jejich pozici v organizaci. Dávají Středisku operací PSYOPS vyšší dimenzi smyslu existence. Jsou to následující:

- Činnosti při vedení PSYOPS jsou řízeny a vedeny profesionálně, moderně a odpovídají současným odborným znalostem a schopnostem mezinárodní komunity PSYOPS.
- Kvalita činností PSYOPS je zabezpečena stabilitou a neustálým zlepšováním celého systému (schopnost PSYOPS v AČR), jehož klíčové faktory tvoří *lidský kapitál, organizace přípravy a výcviku, odbornost, materiální a technické vybavení a výsledky*.
- *Lidský kapitál*: PSYOPS poskytuje možnost seberealizace, rozvoj osobnosti a kreativitu v myšlení. Podporuje sebevzdělávání, ctížádostivost, samostatnost, odpovědnost a obětavost jedince. Podporuje týmového ducha, soudržnost a vzájemný respekt, který umocňuje pocit sounáležitosti. To ve výsledku vedou k žádoucímu pocitu dobře odvedené práce, ocenění a uznání.
- *Organizace přípravy a výcviku*: Je plánována a vedena flexibilně, cílevědomě a specializovaně, aby poskytla výhodné podmínky pro komplexní pochopení a předání hlubokých teoretických a praktických znalostí a zkušeností z problematiky PSYOPS v dalších souvislostech.
- *Odbornost*: Předávaná, rozvíjená a neustále ověřovaná odbornost je předmětem denního konání každého příslušníka PSYOPS. Je součástí kolektivního vědomí příslušníků PSYOPS, kteří ji uvádí do praxe a k běžnému použití procesem ZPVZ (Získávání poznatků a využívání zkušeností). Stupeň (míra) odbornosti dosažený u jednotlivce je předpoklad k dosažení požadovaného stupně (míry) odbornosti u vícečlenných prvků.

- *Materiál a technika:* Také kvalita pracovních nástrojů ovlivňuje kvalitu výsledku činnosti. Mentální (rozumové) schopnosti k vedení PSYOPS jsou doplněny odpovídajícími fyzickými prostředky. Rozvoj v jedné i druhé oblasti musí být synchronizován a dosahovat odpovídající úrovně.
- *Výsledky:* Dosažení požadovaných výsledků musí být zabezpečeno v maximální míře implementací postupů v souladu se současným stupněm (mírou) znalosti a odbornosti v mezinárodní komunitě PSYOPS. Důvěra v dosažení zamýšlených výsledků nesmí být podkopána nebo zklamána (Interní dokumentace Střediska PSYOPS).

## 7 ANALÝZA VYTÍŽENOSTI STŘEDISKA OPERACÍ PSYOPS

Jak už bylo zmíněno, od roku 2013 se zásadním způsobem změnil chod jednotky a přístup k jejímu řízení. Proto se velení rozhodlo, že rok 2014, který jako první proběhl dle nových stanov a procesů, vyhodnotí, aby si mohlo určit, jestli se vydalo správným směrem k naplnění poslání a hlavně, jestli organizace směřuje ke stanovené vizi. Skupina Analýzy dostala za úkol vypracovat tzv. Analýzu vytíženosti střediska, která spočívala v získání přehledu o časovém vytížení jednotlivců při plnění specifických úkolů. Tuto analýzu vypracoval autor této práce jakožto člen skupiny analýzy v období měsíce února tohoto roku. Jelikož každý člen jednotky je zařazen do nějakého úkolového uskupení a tím se účastní nespočtu cvičení, štábních nácviků, kurzů apod., chtělo mít velení jasný obraz o tom, kolik a jak často jsou mu vlastně jeho příslušníci k dispozici k naplnění hlavního procesu organizace, kterým je samotný výcvik. Podstatou analýzy bylo zprůměrovat roční vytíženost všech příslušníků Střediska a vytvořit tak neutrální profil vojáka odbornosti PSYOPS.



Obrázek 13 – Analýza vytíženosti Střediska

*Zdroj: Interní dokumentace Střediska PSYOPS*

Tato analýza ukázala, že průměrně 36 % ze všech pracovních dnů v roce 2014 byl každý příslušník Střediska k dispozici fyzicky na pracovišti, což odráží vysokou vytíženost, která vyplývá z úkolů nadřazených stupňů velení. To se odrazilo v realizaci výcvikové činnosti na Středisku, jelikož personální kapacity nebyly dostatečné pro efektivní vedení takových výcvikových aktivit.

Velkou položku v této analýze hraje také volno, které do značné míry vychází z legislativy, ale je v něm zahrnuto i náhradní volno za cvičení, která probíhají jako nepřetržitý výcvik mnohdy i přes víkendy, a nemalou měrou se do něj promítla i dlouhodobá pracovní neschopnost dvou zaměstnanců po vážných úrazech.

Položka „Cvičení“ zahrnuje účast na všech přípravách úkolových uskupení, do kterých je Středisko zahrnuto. Znamená to, že to nelze považovat jako výcvik jednotky, ale už samotné poskytování služeb a znalostí mechanizovaným jednotkám.

Jelikož v roce 2014 nezbylo mnoho prostoru pro vzdělávání na kurzech, nehraje tato položka ve vytíženosti významnou roli. V dřívějších letech využívalo Středisko zejména zahraničních kurzů k rozšiřování odborných znalostí svých zaměstnanců. Rok 2014 ovšem nedovolil takové uvolňování do vzdělávacích center.

Nejmenší položkou v analýze se ukázalo vojenské nasazení. Odráží to i skutečnost, že odbornost PSYOPS není momentálně začleněna do žádné jednotky působící v zahraniční operaci.

## 8 REALIZACE MODELU CAF

Jako další nástroj se velení jednotky rozhodlo pro využití modelu CAF. Jelikož tento nástroj řízení kvality je schopen popsat a zhodnotit veškerou činnost v organizaci, slibovalo si velení průhlednou analýzu vlastních postupů, procesů a činností, které souvisí s naplňováním jejího poslání.

### 8.1 Příprava

Myšlenka realizace modelu se zrodila koncem roku 2014 z návrhu autora této práce. Na koordinační poradě, která zahrnovala diskuzi, jaké nástroje použít pro vyhodnocení činnosti za rok 2014, byla tato myšlenka podpořena velitelem jednotky s velkým nadšením a očekáváním.

Autor tedy navrhl složení týmu CAF, které bylo nakonec realizováno objektivním způsobem vzhledem k velikosti organizace a vlastnostem jednotlivých členů týmu. Jako vedoucí, a zároveň i manažer projektu, byl ustanoven autor práce. Další dva členové byli zvoleni velitel Střediska a velitel skupiny analýzy, který je přímým nadřízeným autora bakalářské práce. Ten má na jednotce největší znalosti a schopnosti týkající se analytického myšlení.

Podpora vrcholného managementu tedy byla dosažena s maximálním pochopením. Celá jednotka byla seznámena s realizací tohoto způsobu sebehodnocení. Cílem využití modelu tedy bylo zjistit, v jakém stavu po změně struktury a novém způsobu řízení organizace vlastně je. Bylo zřejmé, že nebude možné využít konečné porovnání výsledků s jinými organizacemi, jelikož nebylo zatím tohoto modelu využito u jednotky podobného charakteru a velikosti. Na druhou stranu číselné výsledky jasně hovoří, v jakém stavu se jednotlivá kritéria nachází. Těchto výsledků bude možno využít v budoucnosti v případě opětovné realizace sebehodnocení, a to tak, že budou porovnány s výsledky z předchozí implementace.

Jako poslední fázi přípravy proběhla diskuze v týmu, jestli bude možné vůbec zahrnout do procesu sebehodnocení nějakého externího odborného poradce. Bohužel nebyl takový poradce v AČR nalezen a problémy vyplývající z povahy organizace nedovolovaly efektivní využití poradce z civilního sektoru. Proto se tým shodl na tom, že první sebehodnocení provede bez externího poradce a bude čerpat ze znalostí vedoucího projektu. Zpětnou vaz-

bou mu měl být dozor odborného vedoucího bakalářské práce, který se v problematice kvality pohybuje už řadu let.

## 8.2 Zapojení zainteresovaných stran

Jelikož je povaha organizace extrémně specifická, zapojení různých zainteresovaných stran vyžadovalo hlubší analýzu a náročnou koordinaci. Spolupráce s ostatními organizacemi, jako je Univerzita Palackého v Olomouci, je teprve v počátcích, a tudíž se tím shodl, že zapojování externích organizací nebude žádným velkým přínosem v momentální situaci. Jiné už to ovšem bylo se zákazníky, kteří budou detailněji popsáni v kapitole Zákazníci. Mezi zainteresované strany neodmyslitelně patří také samotní zaměstnanci. Ti budou zapojeni do celého procesu implementace modelu. Lze sem ale také zahrnout nadřazený stupeň velení, který má v mnoha ohledech rozhodovací pravomoci, jenž významně chod Střediska ovlivňují. V neposlední řadě jde o veřejnost, která se o odbornost PSYOPS stále více zajímá a dochází do styku s příslušníky střediska ať už na veřejných akcích nebo prostřednictvím profilů Střediska na sociálních sítích.

## 8.3 Zákazníci

I když by se dalo z podstaty modelu CAF očekávat, že zákazníci organizací veřejné správy jsou občané, tudíž uživatelé služeb, v případě Střediska ovšem tomu tak není. Dokonce ani samotná podstata existence AČR zákazníky Střediska neidentifikuje. Při pohledu na armádu jako jednu ze složek vykonávající obranu státu vycházejí jako zákazníci občané ČR. Když se ale zaměříme na poslání samotného Střediska, jeho úkolem není přímo poskytovat službu obrany země, nýbrž být jedním z podpůrných prvků vševojskových brigád. A právě tyto brigády jako zákazníci využívají služeb, ke kterým je Středisko předurčeno a které v rámci své existence poskytuje. Z toho vyplývají tedy zákazníci Střediska operací PSYOPS, které jsou už zmíněné jediné dvě vševojskové brigády, kterými AČR disponuje ve své struktuře.

## 9 PŘIŘAZENÍ PROCESŮ NA STŘEDISKU PSYOPS

Definování procesů na Středisku provedlo velení ihned po změně struktury začátkem roku 2014. Jednalo se pouze o zevrubný popis, který neměl tak ani za úkol zobrazit přehlednost jednotlivých procesů, nýbrž jen ujasnit odpovědnost za jednotlivé činnosti na Středisku tak, aby byla pokryta veškerá splnitelnost úkolů vyplývajících z povahy a chodu jednotky. Výchozím dokumentem pro charakteristiku procesů a zodpovědností byl Popis funkční náplně všech pracovníků, ze kterého tyto odpovědnosti plynou.

Detailnější popis, struktura a rozdělení procesů byly provedeny až v rámci týmu CAF. Problémy ovšem vznikly ve chvíli, kdy chtěl tým přiřadit jednotlivým procesům jejich vlastníky. Na základě analýzy vytíženosti vyplynulo, že určité procesy nelze přiřadit pouze jednomu člověku. Rotace jednotlivců na středisku je obrovská díky účasti na mnoha cvičeních, kurzech, nasazeních v operacích ale i volna, které plyne ze zákona. Nastávají totiž případy, že někteří příslušníci střediska se i déle než 30 dnů fyzicky vůbec neobjeví v místě výkonu služby, a proto musela být zohledněna možnost a proveditelnost zastupitelnosti. V mnoha procesech byli stanoveni odpovědnými osobami za procesy všichni příslušníci, jelikož se jedná o individuální úkoly, které nelze realizovat plošně pomocí jedné odpovědné osoby. Níže jsou popsány procesy, které tým identifikoval. Rozpadem na subprocessy se tým už dále detailněji nezaobíral. V závorkách jsou uvedeni vlastníci procesů:

Hlavní proces:

- Výcvik (velitel Střediska)

Řídící procesy:

- Výběr personálu pro výcvik (zástupce velitele)
- Plánování výcviku (zástupce velitele)
- Hodnocení (zástupce velitele)

Podpůrné procesy:

- Kurzy (zástupce velitele)
- Informační systémy AČR (všichni)
- Zabezpečení nákupů materiálu a techniky (velitel Střediska)



- Provoz a údržba materiálu, techniky a výzbroje (všichni)
- Public relations (velitel Střediska)
- Vedení střediskové dokumentace (všichni)
- Koordinační porady (velitel Střediska)
- Koordinace zdravotního zabezpečení (všichni)

## 10 IMPLEMENTACE MODELU CAF V ORGANIZACI

Jakmile proběhly všechny nutné přípravy personálu a týmu CAF, bylo možné přejít k samotným měřením jednotlivých kritérií. Odpovědnosti za kritéria rozdělil vedoucí týmu tak, aby co možná nejlépe umožnil jejich objektivní posouzení. Nicméně byla potřeba eliminovat subjektivní pohledy na jednotlivá hodnotící stanoviska, a proto byly kompetence rozděleny napříč celou strukturou procesů a kritérií.

### 10.1 Metody sběru dat

Sběr dat zpravidla zahrnuje časově nejnáročnější fázi sebehodnocení. Tento sběr probíhal celý měsíc březen. Všichni tři členové týmu do něj byli intenzivně zapojeni. Na základě časového rámce a přítomnosti v zaměstnání byly zvoleny metody rozhovoru a obsahové analýzy dokumentů. Další možností, která je pro model CAF vhodná, je pozorování, ovšem díky jeho značné časové náročnosti byla tato metoda vyřazena (Hendl, 2012, s. 162).

#### 10.1.1 Rozhovor

Vedení rozhovoru bylo využito v podstatě u všech kritérií z oblasti předpokladů. V oblasti výsledků byl proveden rozhovor jak se zákazníky (velitelem 7. Mechanizované brigády), tak i se zaměstnanci. Bylo využito obou forem, tedy otevřeného i strukturovaného rozhovoru. Jelikož užití modelu CAF stavělo Středisko mnohdy do neznámého prostředí zkoumaných oblastí, využití neřízeného rozhovoru se jevílo jako ideální možnost. Zahrnuje totiž otevřené otázky a formu, která není pevně stanovena, respondentů nebylo mnoho a bylo možno zjistit, zdali vůbec hledané informace (důkazy) existují (Hendl, 2012, s. 164).

Řízený rozhovor byl využit v kritériu Zaměstnanci. Svými pevně stanovenými otázkami umožňuje použití pro větší vzorek respondentů, jelikož jeho provádění je z časového hlediska nenáročné (Hendl, 2012, s. 166).

#### 10.1.2 Obsahová analýzy dokumentů

Tato metoda byla zvolena ze dvou důvodů. Prvním byl snadný přístup k veškeré dokumentaci Střediska a nadřazených stupňů díky informačnímu systému zavedeného v AČR. Druhým důvodem byla zřejmá struktura těchto dokumentů, které obsahově přesně vyjadřovaly

data, která byla nutná pro objektivní hodnocení zejména oblasti výsledků. Jednalo se především o tyto dokumenty:

- Záměry činnosti velitele Střediska PSYOPS – roční, čtvrtletní
- Rozvrhy zaměstnání
- Přehled vytíženosti Střediska PSYOPS
- Záznamy z porad nadřízeného stupně
- Programy přípravy Střediska PSYOPS
- Vyhodnocení činnosti Střediska PSYOPS – roční, čtvrtletní
- Zápisy z jednání se zainteresovanými stranami a dalšími partnery

## 10.2 Výsledky

Jako vhodný způsob hodnocení bylo zvoleno hodnocení klasické. Jelikož je organizace měřena poprvé, bude tento způsob jednodušší a rychleji aplikovatelný. Pro popsání stavu organizace bude bohatě dostačovat.

U jednotlivých subkritérií byly postupně bodově ohodnoceny všechny odpovídající příklady (oblasti zaměření), které model CAF nabízí. Z nich byl vypočten aritmetický průměr pro dané subkritérium a následně byl vypočítán aritmetický průměr pro kritérium z jeho subkritérií. V některých kolonkách se objevuje symbol „X“, který vyjadřuje irelevantnost dané oblasti zaměření na povahu organizace a tudíž nebyla tato kolonka započítávána. Viz Příloha P III – Bodové hodnocení příkladů.

Z postupného výpočtu bodů vyplynulo ohodnocení pro jednotlivá kritéria, což je klíčovým kvantitativním výstupem modelu CAF:

Tabulka 6 – Celkové bodové hodnocení kritérií

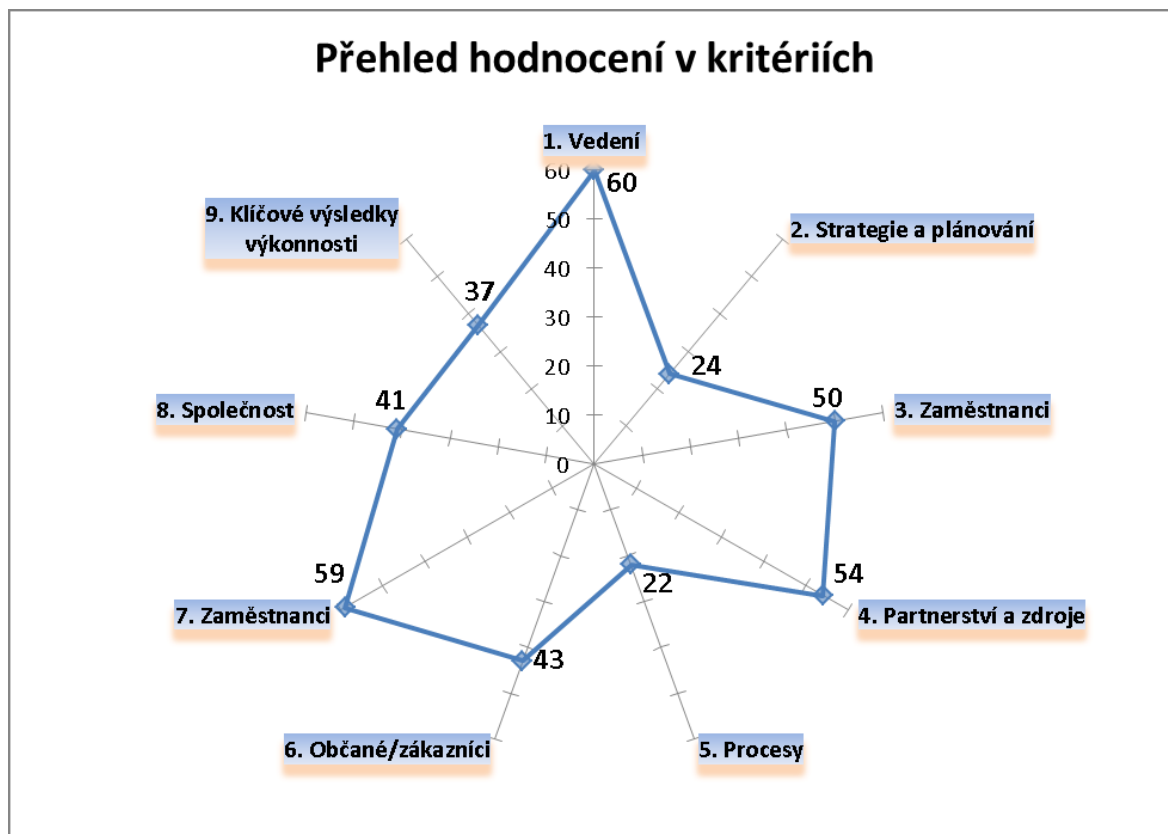
Kritérium	Bodové hodnocení
<b>1. Vedení</b>	60
<b>2. Strategie a plánování</b>	24
<b>3. Zaměstnanci</b>	50

<b>4. Partnerství a zdroje</b>	54
<b>5. Procesy</b>	22
<b>6. Občané/zákazníci</b>	43
<b>7. Zaměstnanci</b>	59
<b>8. Společnost</b>	41
<b>9. Klíčové výsledky výkonnosti</b>	37
<b>CELKEM</b>	<b>390</b>
<b>PRŮMĚR</b>	<b>43</b>

*Zdroj:* Interní dokumentace Střediska PSYOPS – vlastní zpracování

Oblasti, ve kterých Středisko vyniká a naopak, ve kterých má značné rezervy, jsou zřetelné z tabulky v Příloze III. Celkový počet bodů za kritéria je v této chvíli nepodstatný, protože slouží k benchmarkingu. Ten Středisko provádět nebude, jelikož nenalezlo organizaci jemu podobnou, s kterou by se mohlo porovnat. V budoucnosti tomu tak ovšem už být nemusí a tento údaj se bude moc využít. Nicméně lze tuto zjištěnou skutečnost uplatnit při dalším sebehodnocení k porovnání stavů organizace mezi dvěma obdobími.

Pro přehlednější zobrazení úrovně v jednotlivých kritériích poslouží následující graf:



Obrázek 14 – Přehled hodnocení Střediska v kritériích

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední údaj v tabulce 7 – Celkové bodové hodnocení kritérií (43) je aritmetický průměr z bodového hodnocení kritérií. Tento údaj slouží jako vodící měřítko pro hodnocení programu Národní cena kvality ČR, kterou je garantem Rada kvality ČR. Podle její škály by se Středisko operací PSYOPS dalo ocenit jako „Úspěšná organizace“. Stupnice pro oceňování organizací přihlášených do programu Národní cena kvality ČR je následující:

- 25 – 39 bodů „*Perspektivní organizace*“
- 40 – 49 bodů „*Úspěšná organizace*“
- 50 a více bodů „*Excelentní organizace*“ (Národní cena kvality ČR, 2009)

### 10.3 Identifikovaná omezení

Jelikož povaha Střediska PSYOPS je velmi specifická a neodpovídá v mnoha hlediscích klasickým organizacím veřejné správy, v určitých oblastech zaměření nebylo možné relevantně posoudit a změřit, jak organizace k tomuto příkladu přistupuje. Plyne to hlavně

z toho, že se jedná o jednotku AČR a ne o veřejný úřad. V některých případech dokonce nebylo možné změřit i celé subkritérium, protože všechny příklady byly irelevantní. Jednalo se o tato subkritéria:

- **4.3 Řízení financí** – Jednotka nedisponuje vlastním rozpočtem a tudíž není možné provádět jakékoli finanční analýzy, řízení financí a nákladů. Velitel jednotky pracuje pouze s personálními a znalostními zdroji.
- **4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov** – Veškeré prostory, kanceláře i budovy byly Středisku přiděleny nadřízeným stupněm. O jejich údržbu se stará Provozní středisko, které není v podřízenosti velitele jednotky. Ten pouze vznáší požadavky na odstranění provozních závad.
- **8.1 Měření vnímání společnosti** – Jelikož se jednotka orientuje primárně na své zákazníky a její povaha jí neurčuje přímou spolupráci s veřejností, nelze v tomto kritériu dosáhnout možnosti změření. Jednotka nijak neovlivňuje kvalitu života občanů.

Dalšími případy, kdy nebylo možné měření provést, byly například oblasti zaměřující se na tělesně postižené, které armáda vůbec nezaměstnává jako vojáky z povolání, ze kterých se celá jednotka skládá. Jednotka také není předurčena k využívání e-Governmentu. Dalším omezením je nemožnost vyměňovat zaměstnance s partnery, protože všichni zaměstnanci jsou vázáni služebním poměrem. Zákazníci také nemají předpoklady pro jakékoli vměšování do interních postupů Střediska. Jakoukoli likvidaci spotřebovaného materiálu a nebezpečného odpadu je řešeno cestou nadřízeného stupně, který má pro tyto případy své kapacity a zdroje. Nelze ani ovlivnit informační prostředí, které funguje mezi Střediskem a zákazníky, jelikož se jedná o celoarmádní informační toky, kterých využívají všechny jednotky AČR pro vzájemnou komunikaci, řízení a velení. Nebere se v potaz dostupnost Střediska z pohledu přístupu do budov apod.

## 11 DOPORUČENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě zjištěných skutečností na Středisku vyplynuly určité skutečnosti, které byly klasifikovány a následně využity pro další činnost. Z podstaty modelu CAF a propojení v něm plyne nutnost změřit se na kritéria z oblasti předpokladů. Jakmile tato budou zlepšena, projeví se to ve výsledkových kritériích 6 až 9, která jsou na ně vázána. Proto byla doporučení orientována na oblast předpokladů.

### 11.1 Interpretace výsledků

Vzhledem k patřičným omezením, ke kterým tým CAF dospěl během procesu bodového hodnocení, musí být v souladu s těmito omezeními prezentovány také výsledky, kterých tým dosáhl. Je zřejmé, že hodnocení se bude orientovat na relevantní oblasti, které se Střediska PSYOPS týkají a které se nachází v jeho okolí. Tyto oblasti vzejdou z odstranění oblastí zaměření, které byly identifikovány jako irelevantní.

### 11.2 Celkové zhodnocení stavu organizace

Cílem aplikace Modelu CAF bylo zjistit, jak na tom doopravdy organizace momentálně je. Vedení chtělo mít stručný a výstižný přehled o jednotlivých oblastech, ve kterých je jednotka aktivně činná a které se jí týkají. Z toho vyplývají silné stránky organizace, které vychází z jejích interních schopností a příležitosti ke zlepšování, které vypovídají o nedostatecích v určitých činnostech a postupech. Při stanovování těchto se vychází z tabulky samotného hodnocení.

#### 11.2.1 Určení silných stránek

Principem identifikace silných stránek organizace bylo porovnání subkritérií s průměrem za odpovídající kritérium. Pokud tedy některé subkritérium výrazně převyšovalo průměr daného kritéria, právě z něj vzešly silné stránky. Dalšími charakteristikami pro určení byly jednoznačné důkazy k těmto oblastem, rozsáhlost aplikovatelnosti skrz celou organizaci a komplexnost dosažených výsledků. V příštím hodnocení bude možno také zvážit, jak organizace využila zjištěná data z tohoto sebehodnocení pro zlepšování a inovace. Jednotlivá subkritéria jsou znázorněna níže:

- **Subkritérium 1.3** – Tým na základě výsledků měření zvážil, co organizace dělá pro motivaci a podporu zaměstnanců. Dospěl k závěru, že vedení organizace a celý její způsob řízení je velmi kladně nakloněn motivování a rozvoji svých zaměstnanců. Důkazem je vysoká míra resortního, mimoresortního i osobního vzdělávání, kterému vedení vytváří vhodné podmínky.
- **Subkritérium 2.1** – Organizace aktivně shromažďuje informace o všech zainteresovaných stranách, na základě kterých pak řídí svůj chod a aplikuje je do své činnosti. Svě zaměstnance o nich řádně informuje. Analyzuje také informace o potřebách zainteresovaných stran.
- **Subkritérium 3.3** – Zaměstnanci jsou pravidelně a aktivně zapojováni do diskuzí a řešení problematiky. Dokazuje to jejich vysoká spokojenost se svým pracovním zařazením, kolektivem a způsobem řízení. Mohou bezproblémově poskytnout zpětnou vazbu směrem k vrcholnému managementu. Ten jim také vychází velmi často vstříc vzhledem k jejich osobním potřebám.
- **Subkritérium 4.2** – Organizace velmi aktivně pracuje a komunikuje se svými zákazníky a hledá podněty, jak jejich potřeby co nejlépe uspokojit pomocí vlastních schopností, protože právě kvůli zákazníkům tato organizace existuje.

### 11.2.2 Určení příležitostí ke zlepšování

Naopak příležitosti, ve kterých by se organizace měla zlepšit, vycházejí z opačného principu než silné stránky. Tedy ta subkritéria, která byla ohodnocena výrazně méně, než byl průměr z odpovídajícího kritéria, byla stanovena jako oblasti, ve kterých by mělo dojít k značnému zlepšení. Jsou to tyto oblasti:

- **Subkritérium 1.1** – I když organizace vypracovala poslání, stanovila vizi a určila si svoji strategii, jak tuto vizi naplnit, vyskytly se nemalé mezery v komunikaci se zainteresovanými stranami a zaměstnanci. Právě zde vidí tým CAF značné nedostatky, ve kterých by se organizace měla zlepšit.
- **Subkritérium 2.2** – Další problematickou oblastí je nakládání s informacemi ve vztahu k strategii organizace. I když strategie byla stanovena, nepromítá se do její úpravy informační tok od zainteresovaných stran. Ty nejsou ani do tohoto procesu zapojeny a nedochází v patřičné míře k vyvažování úkolů a zdrojů.



- **Subkritérium 2.4** – Organizace nevěnuje dostatečnou pozornost týkající se možných změn a inovací postupů. Není nastaven žádný způsob detekce vnitřních hybných sil a vnějších požadavků.
- **Subkritérium 3.2** – Problémem je začlenění nových zaměstnanců do fungování Střediska. Ti samozřejmě mají obecný pojem o tom, jak organizace funguje a pracuje, ovšem pro jejich efektivní a co nejrychlejší zapadnutí do chodu organizace není vytvářena dostatečná snaha.
- **Subkritérium 4.5** – I když jsou technologické možnosti Střediska značně omezené, což dokládá také mnoho irelevantních oblastí zaměření v tomto subkritériu, pozornost technologickým inovacím je v organizaci velmi malá. Jedná se jen o jednu z mála možností, která může pozvednout řízení technologií, a proto by jí měla být věnována zvýšená pozornost.
- **Subkritérium 5.2** – Z hlediska procesů se organizace velmi málo orientuje na své zákazníky. Jejich zapojení do hodnocení poskytovaných služeb, tedy vedení psychologických operací, neodpovídá úrovni, která by měla splnit jejich očekávání. Zároveň chybí i diskuze o podobě poskytované služby.
- **Subkritérium 5.3** – Středisko operací PSYOPS je jedním z podpůrných kompletů bojových brigád. Podobně jsou na tom i ostatní prvky začleňované do úkolových uskupení těchto brigád. Jedná se například o jednotky civilně-vojenské spolupráce, zpravodajské jednotky, průzkumné apod. Spolupráce s těmito podobnými uskupeními není na dobré úrovni, což se odráží ve výsledcích této oblasti. Všechny tyto jednotky mají společné zákazníky, ovšem diskuze, jak tyto zákazníky efektivně uspokojit, neprobíhá.

### 11.3 Hodnotící zpráva

Jakékoli hodnocení by nemělo smysl, kdyby z něj nevznikl dokument, který popíše daný stav organizace. Obsah hodnotící zprávy není příručkou modelu CAF nijak strukturovaně předepsaný. Doporučuje pouze, co by zpráva měla obsahovat. Je zřejmé, že pokud chce tým CAF po procesu hodnocení oslovit organizaci, musí do této zprávy zahrnout odpovídající zjištění, ze kterých pak vzejdou argumenty pro zlepšení stavu.

Tým CAF zvolil následnou strukturu hodnotící zprávy:

- Představení organizace
- Představení týmu CAF
- Popis postupu hodnocení
- Bodové hodnocení kritérií
- Náměty na zlepšení

Jelikož všechny údaje jsou už obsahem této práce, samotná hodnotící zpráva byla považována za vypracovanou. Velení jednotky tedy bude představena praktická část této práce.

## 11.4 Doporučení

Středisko operací PSYOPS, respektive jeho vrcholný management, chtělo zjistit, v jaké fázi naplňování vize se nachází a jestli se organizace udává správným směrem. Toho chce následně využít při řízení. Autor této práce jako navrhovatel analýzy stavu organizace vypracoval patřičné dokumenty a dospěl k závěrům zmíněných v kapitole 11.2. V praxi se po vypracování sebehodnotící zprávy přechází zpravidla k sestavení akčního plánu, který má obsahovat detailní zaměření na oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit. Tento akční plán odráží priority organizace. V tomto případě ovšem nelze akční plán sestavit, protože použití modelu CAF zde sloužilo pouze k popsání stavu organizace. V podmínkách Střediska PSYOPS by realizace akčního plánu byla jen stěží realizovatelná vzhledem k množství plnění jiných úkolů.

Z provedené analýzy vytíženosti jasně plyne, že možnosti využití zaměstnanců na pracovišti jsou značně omezené. V případě zavádění jakýchkoli změn musí velení tuto skutečnost reflektovat. V případě dalšího velkého pracovního zatížení příslušníků jednotky hrozí riziko nesplnění základních úkolů a povinností, kvůli kterým organizace existuje a kvůli kterým byla zřízena. Bohužel tuto velkou vytíženost nemůže velení jednotky nijak významně ovlivnit až na navrhování svých zaměstnanců do odborných kurzů. Musí se tedy zaměřit na efektivní využití lidských zdrojů na pracovišti. Jelikož dochází k neustálému vývoji problematiky PSYOPS a postupů ve vojenské praxi, neustálé vzdělávání je podmínkou úspěšného plnění úkolů a proto by mělo velení pohlížet na vzdělávání a vytížení na pracovišti vyváženě s ohledem na budoucí znalosti svých zaměstnanců.

Model CAF zase ukázal oblasti, kde má jednotka slabá místa a naopak, kde se prezentuje velmi dobrými výsledky. Tam, kde velení rozhodne, že chce své oblasti zlepšit, může využít Přílohy I - Subkritéria kritérií a jejich vazby na výsledky a předpoklady, ve které jsou znázorněny vazby mezi jednotlivými kritérii a subkritérii. Propojením modelu v oblastech předpokladů a výsledků lze tím dosáhnout cílené zlepšení ve vybraných oblastech.

Další řešení pro příležitosti ke zlepšování čtyř identifikovaných subkritérií (1.1, 2.2, 2.4, 3.2, 4.5, 5.2 a 5.3) se nabízejí hned dvě. Jedním z nich je navýšení počtu zaměstnanců. V ideálním případě by se mělo jednat o dvě osoby. Jedna by zajišťovala informační komunikaci se zainteresovanými stranami, čímž by tyto byly více zapojeny do tvorby a diskuze týkající se strategie. Přesná náplň práce by spočívala v dohodách o pravidelných setkáních velení jednotky se zástupci zainteresovaných stran v rámci shromáždění alespoň jednou do měsíce. Pro to je třeba vyčlenit časový rámec v době přítomnosti velení. Na těchto mítincích by každá zainteresovaná strana mohla vznášet dotazy týkající se záměrů jednotky a podmínek v jejím okolí. Komunikace s veřejností by měla probíhat v rámci sociálních sítí, které jsou dnes obrovským fenoménem. Jednotka si je toho vědoma, ovšem své profily využívá zpravidla pouze k informování o vlastní činnosti. Správce těchto profilů, který je ustanoven už nyní, by se měl aktivně zapojovat do diskuzí a z nich analyzovat odezvu ze strany veřejnosti.

Způsobem, jak změnit přístup ke změnám a inovacím z hlediska strategie organizace, by mohlo být zavedení základních pravidel projektového managementu. Nejprve je třeba identifikovat vlastní hybné impulsy spolu s vnějšími požadavky. Poté na jejich základě sestavit projekt, jenž by respektoval tyto dvě síly, které pohání Středisko k inovacím a změnám interních postupů. Pokud by se jednotlivé inovace realizovaly jako projekty, byla by zajištěna časová splnitelnost a tím tedy i zkvalitnění služby. Realizace tohoto projektového řízení by pak měla být zahrnuta do strategického plánování. To všechno ovšem vyžaduje kvalifikaci v rámci vedení projektů. Proto by velení mělo zajistit školení alespoň jednoho zaměstnance v externím vzdělávacím zařízení. Tento nově kvalifikovaný pracovník by následně mohl předávat své znalosti ostatním, čímž se dospěje k základnímu povědomí o projektovém managementu na jednotce a bude tím moci být zahájena projektová činnost.

Druhá osoba by byla vedle svých klasických povinností zodpovědná za vypracování postupu přijímání a zapracování nových zaměstnanců. V Příloze IV je návrh, co všechno by tento proces měl obsahovat a na jaké oblasti by se měl zaměřit v časové posloupnosti. Jednot-

ka nikdy nepřijímá zaměstnance přímo z civilu, protože požaduje na své pozice minimálně dvouletou praxi. Touto podmínkou se také eliminuje nutnost zaškolovat nové zaměstnance v základních vševojskových dovednostech (střelba z ručních zbraní, orientace v terénu apod.). Fluktuace pracovníků je na Středisku v poměru ke standardům AČR průměrná, čili jedná se o 1 zaměstnance za rok. Tato druhá osoba by také sledovala intenzivně vývoj trendů v technologiích využívaných na Středisku a u koaličních partnerů. Šlo by zejména o záznamová zařízení, softwary pro tvorbu produktů a projekční techniku. Tím by mohla velení Střediska navrhnout realizovatelné nákupy. V porovnání se zahraničními jednotkami PSYOPS nedisponuje Středisko mnoha druhy technologií, které se k provádění psychologických operací používají. Jako realizovatelnou možností se jeví nákup zařízení RIAB (Radio In The Box). Jedná se o přenosné boxy, které jsou doplněny vysílači a je skrz ně možné vysílat rádiové zprávy na dohodnutých frekvencích. Nejedná se o levnou záležitost, ale do střednědobého plánu pořízování majetku a zařízení by měl být tento prostředek zahrnut, jelikož výrazně zvýší úspěšnost vedení psychologických operací. Dalším významným posunem v efektivnosti vedení psychologických operací je nesporně pořízení softwaru na analýzu sociálních médií. Na trhu se vyjímá aplikace IBM Social Media Analytics. Ta dovede v krátkém čase analyzovat miliony komentářů na sociálních sítích. Tuto činnost momentálně realizuje Středisko ručně. Tím by se ušetřilo mnoho času i pracovního zatížení zaměstnanců. Vypovídající hodnota analýz a odhadů chování by byla přesnější díky neporovnatelnému počtu analyzovaných komentářů.

Další návrhy pro zlepšení kritéria 5, které v hodnocení dopadlo nejhůře, jsou následující. Pokud chce jednotka tuto oblast zlepšit, musí se více zapojit do komunikace se zákazníky a zainteresovanými stranami. Ideálním řešením by bylo vytvoření zpětné vazby pomocí informačních systémů, kterými obě strany disponují a mohou spolu takto komunikovat. Proces by spočíval v návrzích ze strany Střediska, jak by si konkrétně daná brigáda představovala použití této jednotky ve své sestavě. Návazným opatřením by měla být naopak zpětná vazba od brigády, jak byla s nasazením Střediska v rámci dané operace nebo cvičení spokojena. Takto lze identifikovat mezery a nedostatky v naplňování hlavního procesu organizace, což je výcvik. Pokud budou brigády aktivně přispívat k tvorbě a vedení výcviku na jednotce, bude její činnost více objektivní a bude racionálně odrážet potřeby zákazníků, tedy již zmíněným dvou bojových brigád.

Ruku v ruce s předchozí problematikou jde také spolupráce s partnery, kteří stejně jako Středisko svými schopnostmi podporují bojové brigády. Sdílením vlastních zkušeností a poznatků lze dosáhnout rámce, jak efektivně zákazníky uspokojit. I když každá podpůrná jednotka má jiné zaměření, cílem všech nasazených prvků je dosáhnout splnění úkolu brigád. To všechny tyto partnery spojuje. Zavedením a spravováním databáze poznatků od jiných partnerů lze identifikovat kritické potřeby zákazníků a umožní to tak orientovat své interní procesy na ně. Komunikačním kanálem může být opět zvolen celoarmádní informační systém, ke kterému má každá jednotka přístup.

Jelikož velitel Střediska nemá ve své kompetenci rozhodovat o počtu svých zaměstnanců, musí navrhnout nábor těchto dvou potřebných osob nadřazenému stupni. Pro úsporu zdrojů na platy dvou nových zaměstnanců bude lepší požadovat vojáky v nižších hodnostech, což sníží náklady na jejich mzdové prostředky. Odhadované náklady by potom činily cca 50 000 Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že rozpočtové výhledy resortu jsou pozitivní a jsou posvěcené politickou reprezentací, pravděpodobnost schválení těchto dvou nových pracovních pozic je relativně vysoká. Riziko se objevuje ve způsobu podání doporučení, které musí být opřeno o objektivní argumenty. Výsledky hodnocení tyto argumenty nabízí přímo ve svých výsledcích. Takto může velení toto riziko minimalizovat.

Druhá možnost, jak vylepšit tyto identifikované slabé stránky, je restrukturalizovat postupy a kompetence uvnitř organizace tak, aby činnosti, ve kterých má jednotka slabiny, byly pokryty stávajícím personálem. Vyžadovalo by to důkladnou analýzu pracovní náplně všech příslušníků Střediska. Tím, že by některému z nich přibyly další povinnosti, musí je velení reflektovat a počítat s tím, že v ostatních oblastech, které jsou nyní vykonávány, dojde k poklesu realizovatelnosti. Tato analýza by musela být provedena skrz celou strukturu jednotky, což by si mohlo vyžádat i několikadenní práci, kterou lze považovat jako náklady. Jelikož jsou příslušníci Střediska ohodnocováni fixním platem, nákladově by se analýza promítla do časového rámce, který by jí musel být věnován. Riziko spojené s touto problematikou je vysoké, protože vytiženost příslušníků Střediska je opravdu velká a mohlo by tím dojít k znatelnému a nežádoucímu snížení odborných i vševojskových schopností. Pokud ovšem budou tyto slabé stránky považovány za jednu z hlavních priorit, mohou se tím v žebříčku hodnot odsunout určité činnosti na okraj zájmu a tím se z nich stanou priority nízké, což by mohlo identifikované riziko významně snížit.

Kompetence velení jednotky jsou značně omezeny. Vyplývá to z jejího strukturovaného zařazení v rámci AČR. Pokud však postupně dojde k naplnění vize, že jednotka bude plně funkční samostatnou složkou AČR, možnosti rozsahu pravomocí velení jednotky se radikálně zvýší a tím bude možno lépe a účinněji rozhodovat.

## ZÁVĚR

Problematika efektivního řízení jakékoli organizace je v současnosti horkým tématem. V podmínkách veřejné správy jsou měřítka výkonnosti značně odlišná od soukromého neboli ziskového sektoru. Využitím moderních nástrojů pro řízení a hodnocení kvality lze dosáhnout objektivních výsledků, které je pak možné aplikovat v praxi.

Naplnění cíle této práce proběhlo úspěšně, jelikož se podařilo zanalyzovat stav, ve kterém se organizace nachází. Umožnily to analýzy vytíženosti Střediska PSYOPS a využití modelu CAF. I přes značná omezení bylo dosaženo relevantních výsledků. Data získaná z těchto nástrojů by měla vhodně posloužit k přehodnocení způsobu velení tak, aby byly co nejefektivněji a co nejrychleji naplněny cíle a vize organizace. Náměty na změny vyšly ze zjištěných výsledků, a pokud velení jednotky přistoupí na návrhy autora práce, může očekávat mnohá zlepšení.

Samotnou aplikací modelu CAF si také organizace otevřela dveře do budoucnosti. Výsledků naměřených touto metodou bude moci využít při srovnávání s podobnou jednotkou AČR a stejně tak i při dalším procesu sebehodnocení, které velení vidí výhledově do dvou let.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

- [1] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [2] GRASSEOVÁ, Monika a David ŘEHÁK. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Vyd. 1. Brno: Univerzita obrany, 2008, 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- [5] NOVOTNÝ, Petr. *Nový občanský zákoník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 144 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-5163-4.
- [6] OBST, Otto. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 74 s. ISBN 80-244-1365-5.
- [7] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 301 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024741284.
- [8] SAUL, Jason. *Benchmarking for nonprofits: how to measure, manage, and improve performance*. 1st ed. Saint Paul, Minn.: Amherst H. Wilder Foundation, c2004, 96 p. ISBN 09-400-6943-1.
- [9] *Společný hodnoticí rámec (Model CAF): zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení: CAF 2013*. 1. české vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013, 89 s. Průvodce řízením jakosti. ISBN 978-80-02-02472-9.
- [10] VRABKOVÁ, Iveta. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012, xv, 145 s. ISBN 978-80-248-2939-5.



**Internetové zdroje**

[11] Model CAF – nástroj řízení Veřejné správy ČR. AQE advisors [online]. © 2015 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://www.aqe.cz/cz/8532/2448/clanek/model-caf-nastroj-rizeni-verejne-spravy-cr/>

[12] Národní cena kvality ČR. 2009. *Národní informační středisko podpory kvality* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/STATUT\\_CAF\\_2015\\_final.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/STATUT_CAF_2015_final.pdf)

[13] Řízení procesů. *ManagementMania* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>

**Ostatní zdroje**

[14] Interní materiály Střediska operací PSYOPS, 2013 – 2015.

[15] NATO STANDARDIZATION AGENCY. *Allied Joint Publication for Psychological Operations*, 2007.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AČR	Armády České republiky
AJP	Allied Joint Publication
CAF	Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institut of Public Administration
EUPAN	European Public Administration Network (Evropská síť veřejné správy)
GE	General Eletric
IPSG	Innovative Public Services Group (Inovační skupina pro veřejné služby)
ISO	International Organization for Standardization
MO	Ministerstvo Obrany
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Plánuj, realizuj, kontroluj, reaguj)
PR	Public Relations (Vztahy s veřejností)
PSYOPS	Psychological operations (Psychologické operace)
SBU	Strategic Business Unit (Strategická podnikatelská jednotka)
ŠN	Štábní nácvik
TQM	Total Quality Management (Celkové řízení kvality)
VePozS	Velitelství pozemních sil
ZPVZ	Získávání poznatků a využívání zkušeností

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Liniová struktura a části organizace .....	18
Obrázek 2 – Víceliniová štábní organizační struktura .....	20
Obrázek 3 – Maticová organizační struktura .....	21
Obrázek 4 – Funkční organizační struktura .....	22
Obrázek 5 - Výrobní organizační struktura UNILEVER-Švýcarsko na úrovni holdingu.....	23
Obrázek 6 – Organizační struktura pomocí SBU v General Electric .....	24
Obrázek 7 – Obecné organizační členění managementu ve veřejné správě .....	29
Obrázek 8 – Členění zákazníků veřejné správy .....	30
Obrázek 9 – Charakteristiky kvalitní služby.....	30
Obrázek 10 – Schéma modelu CAF.....	35
Obrázek 11 – Demingův cyklus.....	39
Obrázek 12 – Struktura Střediska operací PSYOPS.....	46
Obrázek 13 – Analýza využitosti Střediska .....	52
Obrázek 14 – Přehled hodnocení Střediska v kritériích.....	61

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Základní schéma systému veřejné správy v ČR.....	28
Tabulka 2 – Základní odlišnosti mezi modely EFQM a CAF .....	33
Tabulka 4 – Klasické hodnocení oblasti Předpokladů.....	38
Tabulka 5 - Klasické hodnocení oblasti Předpokladů.....	40
Tabulka 6 – Výsledky – hodnocení s jemným rozlišením .....	41
Tabulka 7 – Celkové bodové hodnocení kritérií.....	59

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I - Subkritéria kritérií a jejich vazby na výsledky a předpoklady

Příloha II - Předpoklady – hodnocení s jemným rozlišením

Příloha III - Formulář s bodovým hodnocením

Příloha IV – Formulář procesu zapracování nového zaměstnance

**PŘÍLOHA P I: SUBKRITÉRIA KRITÉRIÍ A JEJICH VAZBY NA  
VÝSLEDKY A PŘEDPOKLADY**

<b>Oblast předpokladů</b>		
<b>Kritérium</b>	<b>Subkritérium</b>	<b>Předpoklad pro výsledky v kritériích a subkritériích:</b>
<b>1. VEDENÍ</b>	1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot.	6, 7, 8, 9
	1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování.	6, 7, 8, 9
	1.3 Motivování a podporování zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.	6, 7.1, 7.2, 9.1
	1.4 Řízení efektivních vztahů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami.	6, 9.1
<b>2. STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ</b>	2.1 Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran.	6.1, 6.2
	2.2 Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.	6, 7, 8, 9
	2.3 Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání.	6, 7, 8, 9
	2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn.	6.2, 7, 9.2
<b>3. ZAMĚŠTNANCI</b>	3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.	7.1, 7.2, 9.1
	3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace.	7.2
	3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenosti.	7.1
<b>4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE</b>	4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi.	6.2, 9.1
	4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky.	6.1, 6.2
	4.3 Řízení financí.	9.1, 9.2
	4.4 Řízení informací a znalostí.	6.2, 7.2, 8, 9

	4.5 Řízení technologií.	7.2, 9.1
	4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov.	7.2, 9.1
<b>5. PROCESY</b>	5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany.	6, 7, 8, 9
	5.2 Rozvíjení a poskytování služeb a produktů orientovaných na občana/zákazníka.	6, 8
	5.3 Koordinace procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi.	6, 9.1
<b>Oblast výsledků</b>		
<b>Kritérium</b>	<b>Subkritérium</b>	<b>Při neuspokojivých výsledcích změnit přístup k těmto subkritériím z oblasti předpokladů:</b>
<b>6. OBČANĚ/ ZÁKAZNÍ CI</b>	6.1 Měření vnímání.	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3
	6.2 Měření výkonnosti.	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3
<b>7. ZAMĚST NANCI</b>	7.1 Měření vnímání.	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3
	7.2 Měření výkonnosti.	1.1, 1.2, 1.3, 2.2, 2.3
<b>8. SPOLEČN OST</b>	8.1 Měření vnímání.	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3, 5.1, 5.2
	8.2 Měření výkonnosti.	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3, 5.1, 5.2
<b>9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOS TI</b>	9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztahené k cílům.	1, 2.2, 2.3, 3.1, 4.1, 4.3, 4.5, 5.1, 5.3
	9.2 Interní výsledky: úroveň efektivnosti	1.1, 1.2, 2.2, 2.3, 4.3, 4.4, 4.6, 5.1, 5.3

*Zdroj: Společný hodnotící rámec (2013) – vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P II: PŘEDPOKLADY – HODNOCENÍ S JEMNÝM ROZLIŠENÍM

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

*Zdroj: Společný hodnotící rámec (2013) – vlastní zpracování*



## PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ S BODOVÝM HODNOCENÍM

subkritérium	Oblasti zaměření (příklady)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ø
1.1	75	35	25	10	5	25	35				30
1.2	85	75	40	5	30	X	85	75	75	75	61
1.3	90	90	75	95	90	90	85	90	80	90	86
1.4	75	55	75	70	35	60	50	60	90	50	62
<b>Kritérium 1: Vedení celkem</b>											<b>60</b>
2.1	90	45	45	25	10						43
2.2	10	5	10	10	15	15					11
2.3	15	25	15	55	5	15	55				26
2.4	50	15	10	5	5	5	X				15
<b>Kritérium 2: Strategie a plánování celkem</b>											<b>24</b>
3.1	20	35	60	75	75	60	40	55			53
3.2	80	35	60	60	15	X	20	5	X	30	38
3.3	95	90	15	15	5	50	95	90	X	85	60
<b>Kritérium 3: Zaměstnanci celkem</b>											<b>50</b>
4.1	45	X	60	45	X	50	X	45	X		49
4.2	75	X	X	X	55	X	X	X			65
4.3	X	X	X	X	X	X	X	X			X
4.4	45	40	75	95	80	50	40				61
4.5	X	X	60	50	40	X	15	X			41
4.6	X	X	X	X	X	X	X				X
<b>Kritérium 4: Partnerství a zdroje celkem</b>											<b>54</b>

5.1	35	55	5	15	5	75	10	5	5	10	22
5.2	25	30	20	X	10	X	X	X			21
5.3	X	10	25	35	X	10	30				22
<b>Kritérium 5: Procesy celkem</b>											<b>22</b>
6.1	45	60	X	35	60	55	55	X	X	35	49
6.2	X	X	10	X	65	X	X	X	X	X	36
	60	15	X	30	X	X	X				
<b>Kritérium 6: Občané/zákazníci celkem</b>											<b>43</b>
7.1	60	60	50	X	85	X	55	45	45	70	61
	25	80	60	90	85	70	55	90			
7.2	50	60	45	35	85	70	X	X	X	55	57
<b>Kritérium 7: Zaměstnanci celkem</b>											<b>59</b>
8.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
8.2	X	35	45	X	X	X	X	50	35	X	41
<b>Kritérium 8: Společnost celkem</b>											<b>41</b>
9.1	60	60	55	70	30	5	15				42
9.2	45	35	50	10	35	55	5	15	X	X	31
	X										
<b>Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti celkem</b>											<b>37</b>

*Zdroj: Interní dokumentace Střediska PSYOPS – vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA P IV - FORMULÁŘ PROCESU ZAPRACOVÁNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Doba od přijetí	Akce	Odpovědnost	Doba splnění
1 den	Seznámení s prostory jednotky a objektu kasáren	Kolega ze skupiny	2 hodiny
1 den	Seznámení s Denním řádem Střediska	Zástupce velitele	3 hodiny
1 den	Nastavení informačního toku na jednotce	Zástupce velitele	3 hodiny
2 dny	Seznámení s harmonogramem akcí jednotky v horizontu prvního měsíce	Velitel	2 hodiny
2 dny	Školení základních dovedností odbornosti PSYOPS	Velitel skupiny/týmu	6 hodin
5 dnů	Školení specifických dovedností odbornosti PSYOPS dle zařazení	Velitel skupiny/týmu	3 dny

*Zdroj: Vlastní zpracování*