



---

AISIS, a.s. – Gorkého 499 - 272 01 Kladno - [h2k.aisis.cz](http://h2k.aisis.cz)  
Tel., fax: +420 312 245 818 - e-mail: [h2k@aisis.cz](mailto:h2k@aisis.cz)

---

## SEBEHODNOCENÍ ORGANIZACE

### Vypracováno pro:

Název organizace: Středisko volného času Lužánky  
Ulice: Lidická  
Město: Brno  
IČO: 00401803



### Hodnocení vypracoval:

AISIS, o.s.  
Gorkého 499  
Kladno 272 01  
Zodpovědná osoba: PhDr. Jaroslav Jindra  
e-mail: [jaroslav.jindra@aisis.cz](mailto:jaroslav.jindra@aisis.cz)

Název materiálu: Sebehodnocení organizace  
Verze dokumentu: 01/05/2009  
Počet hodnocených činností organizace: 45  
Počet hodnocených kompetencí: 17  
Datum a čas vyplnění: 3. února – 30. dubna 2009

Zpracováno na základě hodnotícího modeu How to Know (How2Know)  
Hodnotící prostředí: [h2k.aisis.cz](http://h2k.aisis.cz)

DŮVĚRNÉ

V Kladně, dne 3. května 2009

# 1. ÚVOD

## Hodnotící model How2Know

Model „How2Know“ je jednoduchým hodnotícím a sebehodnotícím nástrojem, který se zaměřuje na trvalý rozvoj organizací. Vytváří prostor k trvalému zlepšování v klíčových činnostech organizace. Model hodnocení „How2Know“ představuje soubor doporučení managementu organizací, jejichž aplikace ovlivňuje způsob řízení a výsledkem je trvalý rozvoj organizací, který se projeví v jejich trvalé úspěšnosti – v práci vedení organizace, ve strategii a plánování, v práci s pracovníky organizace, v ekonomických parametrech, ve vztazích se zákazníky.

Hodnocení činností organizace modelu „How2Know“ je inspirováno managementem kvality. Při jeho používání je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Toto sebehodnocení je členěno do pěti oblastí, které se dále dělí do 17 činností organizace. Každá z těchto činností obsahuje sadu klíčových otázek, pomocí kterých organizace identifikuje svojí úroveň v této činnosti. Organizace tak získá spolehlivý základ pro její další rozhodování.

Sebehodnotící model H2K je on-line systém, který umožňuje identifikaci osobnostní, výkonnostní a rozvojové kapacity vedoucích pracovníků a dalších organizace v 25 klíčových manažerských kompetencích. Systém má nastavenou ideální úroveň v jednotlivých klíčových manažerských kompetencích podle úrovně manažerských pozic (TOP management, střední management, projektiví manažeři ...). Tato ideální úroveň klíčových kompetencí na různých pozicích odpovídá požadavkům na kompetence k dosahování vysoce kvalitních pracovních výsledků. Systém umožňuje změřit skutečnou úroveň kompetencí jednotlivých manažerů.

**V rámci proběhlého hodnocení Střediska volného času Lužánky bylo analyzováno těchto 5 oblastí a 17 činností organizace:**

### I. Vedení

1. Řízení organizace
2. Styl řízení
3. Ředitel, vedení
4. Komunikace, porady

### II. Strategie a plánování

5. Strategické řízení
6. Plánování
7. Struktura, procesy

### III. Pracovníci

8. Řízení lidských zdrojů
9. Vzdělávání a rozvoj lidí
10. Podmínky pro práci
11. Klima v organizaci, atmosféra, loajalita

### IV. Finance a kontrola

12. Finanční řízení
13. Fundraising
14. Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting

### V. Zákazníci

15. Zákaznický přístup
16. Public relations
17. Kvalita (Produkty a služby)

**Doporučení při čtení této hodnotící zprávy:**

Při čtení sledujte

Zelená znamená silnou stránku, oranžová barva znamená střední stránku a červená znamená slabou stránku. Na faktory, které jsou zvýrazněné červenou barvou, tj. slabé stránky, se zaměřte.

---

Další nabídka

Budete - li potřebovat s výkladem těchto výsledků hodnocení, jsme ochotni přijet a výsledky interpretovat. Dále jsme schopni pomoci vám:

s facilitací diagnostických a řešitelských workshopů k jednotlivým tématům

s konzultační činností ve vaší organizaci

s identifikací úrovní klíčových kompetencí vašich pracovníků

---

## 2. STAV ORGANIZACE

### 2.1 Oblasti

Analýza oblastí je systém hodnocení výkonnosti organizace, který je zaměřen na 5 oblastí organizace, které jsou pro její úspěšné fungování nezbytné. Úspěšná organizace je ta, které se koncepčně věnuje těmto 5 perspektivám, které jsou pro chod organizace nejdůležitější.

Jedná se o tyto oblasti:

#### I. Vedení

Oblast vedení je zaměřena na práci vedoucích pracovníků, jak dokáží implementovat vize a poslání a celý strategický rámec do života organizace ve spolupráci se všemi pracovníky organizace. Tato oblast se zabývá stylem řízení, které vedoucí pracovníci uplatňují, jak rozvíjí hodnoty nutné pro trvalý rozvoj organizace a úspěšnost organizace. Dále se zaměřuje na vedení jako takové – zda sehraává roli klíčového a nezastupitelného činitele v celé organizaci i navenek, který organizaci rozvíjí. Rovněž je sledována role vedení při komunikaci i ve vztahu s pracovníky organizace.

#### II. Strategie a plánování

Tato oblast se zabývá tím, zda má organizace zpracovaný strategický rámec (poslání, vizi, strategické cíle...) a jasně formulovanou strategii. Oblast se zabývá i tím, zda pracovníci organizace se na poslání a vizi podíleli a zda je znají. A také tím, zda jsou tyto dlouhodobé záměry rozpracovány do plánů jednotlivých pracovníků. A zda jsou s tím jednotliví pracovníci seznámeni. Součástí této oblasti je efektivní struktura a efektivní procesy v organizaci.

#### III. Pracovníci

Oblast Pracovníci je orientovaná na interní, externí i dobrovolné pracovníky. Je zaměřena na čtyři oblasti - řízení a rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj lidí, podmínky pro práci, respekt a péče o tyto pracovníky a s tím související klima a atmosféra v organizaci a také loajalita.

#### IV. Finance a kontrola

Zde je prioritou umění plánovat své finance – finanční, materiálové a hmotné zdroje. Sem patří i tvorba fundraisingové strategie, podíl všech pracovníků na ní, soulad s ní a využívání všech možností. Nedílnou součástí této oblasti je Kontrola, evaluace, hodnocení, podávání zpráv nejen na finanční bázi.

#### V. Zákazníci

V této oblasti vše směřuje ke spokojenosti zákazníků (nebo také klientů). Hodnocení směřuje ke zjišťování toho, zda veškeré procesy vedou ke spokojenosti zákazníků organizace, zda je nastaven tzv. zákaznický přístup. S tím úzce souvisí i prezentace organizace na veřejnosti a cílené utváření public relations. Významným hlediskem je nastavení organizace na její celkovou kvalitu ve všech zásadních směrech.

### 2.2. Analýza oblastí

Zde je uvedeno základní hodnocení v těchto 5 oblastech organizace

Analýza oblastí ukazuje celkový průměr všech činností, ze kterých je oblast složena.

#### Tabulka bez bodové váhy účastníků

Tabulka ukazuje základní náhled na organizaci, to znamená v jakém stavu se nachází její oblasti. Sloupec „Stránka“ ukazuje, zda se oblast řadí mezi silné stránky organizace (zelená barva), střední stránky (oranžová barva) nebo slabé stránky (červená barva). Třetí sloupec „Průměr“ ukazuje číslo, podle kterého se oblast zařazuje mezi oblasti silné, střední nebo slabé (silná stránka = 1 – 2,39, střední stránka = 2,4 – 3,59, slabá stránka = 3,6 = 5). Následující tři sloupce sumarizují hodnocení všech činností, které jednotlivé oblasti obsahují. Sloupec „Rozdíl“ rozdíl mezi silnými a slabými stránkami.

Tato tabulka je bez vlivu bodové váhy účastníků (je „hodnějši“)

Oblasti	Stránka	Průměr	počet silných stránek	počet středních stránek	Počet slabých stránek	Rozdíl
I. Vedení	😊	2,09	36	11	0	+36
II. Strategie a plánování	😊	2,34	17	18	0	+17
III. Pracovníci	😐	2,44	20	22	0	+20
IV. Finance a kontrola	😐	2,85	4	27	0	+4
V. Zákazníci	😊	2,31	24	18	0	+24
		2,40	101	96	0	+101

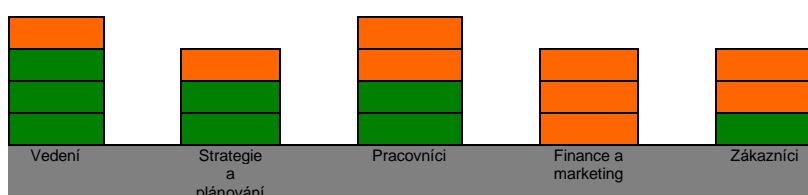
Nejlépe je v tomto ohledu hodnocena oblast „Vedení“ s průměrem 2,09 a nejhůře oblast „Finance a kontrola“ s průměrem 2,85.

## Tabulka s bodovou váhou účastníků

Oblasti	Stránka	Průměr	počet silných stránek	počet středních stránek	Počet slabých stránek	Rozdíl
I. Vedení	☹️	2,09	21	26	0	+21
II. Strategie a plánování	☹️	2,31	9	26	0	+9
III. Pracovníci	☹️	2,43	12	26	4	+8
IV. Finance a kontrola	☹️	2,91	1	22	8	-7
V. Zákazníci	☹️	2,35	15	25	2	+13
		2,41	58	125	14	+44

V této tabulce je opět nejlépe hodnocena oblast „Vedení“ se stejným průměrem 2,09 a nejhůře oblast „Finance a kontrola“ s průměrem 2,91.

## Zastoupení jednotlivých činností v oblastech podle síly – slabosti



Graf ukazuje kolik je v jednotlivých oblastech silných, středních a slabých činností organizace

## 2.3. Názorová analýza

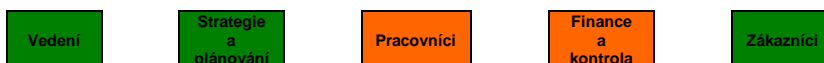
Názorová analýza ukazuje úroveň dosažení shody v názorech na řízení jednotlivých činností organizace. Pokud všichni pracovníci ohodnotili otázku stejným způsobem je koeficient shody nula – není žádný názorový rozdíl. Pokud pracovníci ohodnotili otázku každý jinou škálou je koeficient shody jiný než nula. Čím je názorový rozptyl pracovníků větší, tím se koeficient shody vzdaluje od 0. Otázky se shodou se počítají od 0 – 0,8, otázky mimo normu jsou od 0,8 do 0,99. Otázky nad 1 se berou jako otázky s kritickou neshodou a jsou vhodné k okamžitému řešení.

#	Oblasti	Stránka	Průměrný koeficient	Otázky se shodou	Otázky mimo normu	Otázky s kritickou neshodou
1.	I. Vedení	☹️	0,73	32	15	0
2.	II. Strategie a plánování	☹️	0,81	18	15	3
3.	III. Pracovníci	☹️	0,79	24	13	5
4.	IV. Finance a kontrola	☹️	0,85	11	17	3
5.	V. Zákazníci	☹️	0,79	21	17	4
			0,79	106	77	15

## 2.4 Základní diagnóza organizace

Stav organizace je orientační přehled o organizaci, který je vytvořen na základě hodnocení 17 činností, které jsou zařazeny do 5 oblastí (po 3 a 4 činnostech)

Podle odpovědí pracovníků vychází, že Lužánky mají 3 oblasti jako silné stránky a dvě oblasti střední.

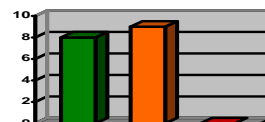
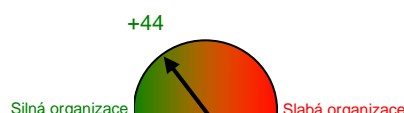


### Stručná charakteristika: RÁJ

Organizace je v tomto případě téměř v ideálním rozpoložení. Všechny oblasti nebo převážná většina se projevují jako silné stránky (oblasti). Ráj neobsahuje žádnou slabou stránku - oblast. Organizace je připravena na expanzi a rozvoj organizace.

### Porovnání slabých a silných stránek

Organizace se porovnáním silných a slabých činností nachází v nadprůměru

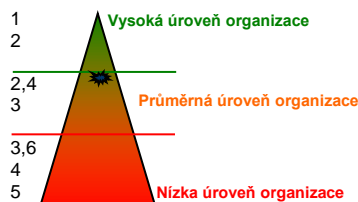


Znázornění porovnání silných a slabých otázek (kritérií)

Znázornění počtu silných činností (8), středních (9) a slabých (0)

### Průměrná hodnota: 2,41

Průměrná hodnota organizace je údaj, který znázorňuje součet všech průměrů činností dělený počtem činností. Organizace se jeví v tomto ohledu jako nadprůměrná.



### Strategie organizace: Mírná expanze

Expanze je charakteristická tím, že se zde externí příležitosti snoubí s interními silnými stránkami.

**Strategie:** Organizace je vybavena řadou silných stránek. Aby organizace měla ještě větší vnitřní potenciál vydat se za svými příležitostmi a úspěšně je realizovat je vhodné přeměnit stránky střední ve stránky silné. K tomu je dobré připravit a realizovat vzdělávací programy ke zvyšování těch kompetencí, které povedou ke snadnější eliminaci slabých stránek u udržování silných stránek ve své kvalitě.

## **2.5 Doporučení**

Zaměřit se na oblast „**Finance a kontrola** (2,85)“ a tyto činnosti:

- Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting (3,1)
- Fundraising (3,05)

### **Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting - slabé stránky a k nim doporučené kroky**

**Není definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí (3.31)**

- Nastavit systém přezkoumávání tak, aby při zjištění každé nesrovnalosti byla určena osoba, která odpovídá za nápravu.
- Stanovovat takovou osobu, která reálně může k nápravě přispět.

**Neexistuje systém nápravných opatření (3.49)**

- Zajistit, aby na každé zjištění, že něco není v pořádku, navazovalo nápravné opatření.
- Nastavit systém tak, aby byla vyhodnocována úspěšnost přijatých nápravných opatření.

**Mechanismy týkající se monitoringu a evaluace nemáte systemizovány (jde jen o „občasné výkřiky“)** (3.62)

- Systematizovat - vzájemně provázat všechna pravidla a popsat je.
- Přezkoumávat správnost systému.
- Přezkoumávat správnost jednotlivých částí systému.

### **Fundraising - slabé stránky a k nim doporučené kroky**

**Neprovádíte pravidelné vyhodnocení fundraisingu (3.45)**

- Fundraisingový plán pravidelně vyhodnocovat v pravidelných termínech.
- Na základě pravidelného vyhodnocování určit změny ve fundraisingovém plánu.
- Se změnami vyplývajícími z vyhodnocování fundraisingového plánu seznamovat pracovníky organizace.

**Fundraising ve vaší organizační struktuře není „otisknut“, není definován jako „sdílený proces“** (3.46)

- Na základě strategického plánu organizace zpracovat fundraisingovou strategii.
- Implementovat fundraising do pracovní činnosti pracovníků organizace.
- Uplatňovat a podporovat týmovou práci v organizaci.

**„Výkon“, který od fundraisera požadujete, nemáte popsany a definovaný** (3.47)

- Definovat požadovaný „výkon – co se má stát“ v závislosti na strategii organizace a strategii fundraisingu.
- Vytvořit (upravte) systém odměňování podle „hodnocení výkonu“
- Vytipovat vhodného pracovníka pro tuto oblast a přesvědčit ho.

**Nemáte naplánovanou cestu, jak všechny strategie, záměry a postupy uvést v život – nemáte zpracován fundraisingový plán** (3.55)

- K fundraisingové strategii zpracovat implementační plán.
- Na základě strategického plánu organizace zpracovat fundraisingovou strategii.
- Obecný (strategický cíl) - čeho fundraisingem dosáhnout v určeném období
- Implementovat fundraising do pracovní činnosti pracovníků organizace.

**Jako podklady pro stanovování cílů fundraisingu a jednání s dárci využíváte vybrané sestavy z vašeho účetnictví (tzv. manažerské účetnictví)** (3.64)

### **Další slabé stránky organizace**

#### **Řízení lidských zdrojů**

**V organizaci není odborný pracovník pro oblast personálního řízení** (3.69).

- Zajistit odborného pracovníka pro oblast personálního řízení v organizaci.
- Sledovat změny a rozvoj v personální oblasti a rozvíjet kompetence odborného pracovníka pro oblast personálního řízení.
- Zajistit žádoucí kompetence vedoucích pracovníků v personální oblasti.

## **Vzdělávání a rozvoj lidí**

Změny výkonu (kompetencí) pracovníků nejsou pravidelně vyhodnocovány(3,41).

- Na základě analýzy výkonu a schopností plánovat vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků.
- Poskytovat pracovníkům průběžnou zpětnou vazbu k jejich výkonu a schopnostem.
- Vytvořit systém pravidelného hodnocení výkonu pracovníků.

V organizaci není určen pracovník zajišťující oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků (3.43).

- Zajistit pracovníka pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Zajistit dostatečné kompetence vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Tréninkový plán není založen na identifikaci potřeb (na kompetenčním modelu) jednotlivců a skupin pracovníků (3.58).

- Vytvořit kompetenční model pro všechny pracovníky (možno využít tento systém)
- Realizovat připravený vzdělávací program
- Zpracovat individuální vzdělávací program pro každého pracovníka nebo skupiny pracovníků

## **Zákaznický přístup**

V organizaci není pověřena konkrétní osoba zodpovědná za prodej vašich produktů a služeb (3,23)

- Naučit ho prodávat vaše produkty a služby (pošlete ho na kurz práce s klienty).
- Vytipovat vhodného pracovníka pro tuto oblast a přesvědčit ho.
- Vytvořit a realizovat kvalitnější a efektivnější systém prodeje produktů a služeb.

V organizaci není pověřena konkrétní osoba zodpovědná za péči o klienty (3,57).

- Vytipujte vhodného pracovníka pro tuto oblast a přesvědčte ho.
- Naučte ho zákaznickému přístupu (pošlete ho na kurz práce s klienty).
- Zapojte další pracovníky, vytvořte tým.

## 3. ANALÝZA ČINNOSTÍ

### 3.1 3S ANALÝZA

3S analýza umožňuje sumarizovat měření všech silných, středních a slabých stránek, slouží k vytvoření rychlého přehledu o úrovni činností v organizaci. Tento výstup z 3S analýzy doporučujeme využít jako podklad k strategickému plánování.

V této tabulce jsou seřazeny činnosti podle pořadí. Nejlépe hodnocená činnost (práce ředitele, vedení) je uvedena jako první a nejhůře hodnocená činnost (Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting) je uvedena jako poslední

#	oblast činnosti	celkem	silné stránky	střední stránky	slabé stránky	průměr
1.	Strategické plánování	😊	3	12	0	2.33
2.	Operativní plánování	😊	1	9	0	2.59
3.	Kvalita (produkty a služby)	😊	3	6	0	2.48
4.	Řízení lidských zdrojů	😊	0	10	1	2.71
5.	Vzdělávání a rozvoj lidí	😊	1	6	3	2.74
6.	Řízení organizace	😊	1	10	0	2.51
7.	Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting	😊	0	7	3	3.14
8.	Komunikace, porady	😊	6	6	0	2.05
9.	Zákaznický přístup	😊	5	6	2	2.51
10.	Public relations	😊	7	13	0	2.18
11.	Fundraising	😊	0	6	5	3.13
12.	Klima v organizaci, atmosféra, loajalita	😊	7	5	0	2.15
13.	Styl řízení	😊	4	7	0	2.19
14.	Podmínky pro práci	😊	4	5	0	2.12
15.	Ekonomické řízení organizace	😊	1	9	0	2.49
16.	Struktura organizace	😊	5	5	0	2.04
17.	Ředitel - vedení	😊	10	3	0	1.69

<b>celkem:</b>		<b>58</b>	<b>125</b>	<b>14</b>	<b>2.41</b>
----------------	--	-----------	------------	-----------	-------------

Předchozí tabulka ukazuje, že pracovníci Lužánek hodnotí 8 činností jako silných a 9 činností jako středních stránek organizace. Žádná činnost není hodnocena jako slabá.

Tento stav může znamenat, že všechny hodnocené činnosti v Lužánkách jdou na dobré úrovni a nemusí být dále rozvíjeny.

Chtějí-li Lužánky pracovat na zvyšování svého vnitřního potenciálu, v tom případě navrhuje následující:

### 3.2 Doporučení:

Zabývat se všemi činnostmi, jejichž průměr je vyšší než 3,0, tj. v tomto případě Fundraising a Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting.

#### 1. krok

Uspořádat diskuzní setkání, kde dojde k projasnění těch otázek, ve kterých je největší názorových nesoulad.

V činnosti fundraising jsou to tyto otázky:

- Máte zodpovědného člověka za fundraising?
- Máte popsany a definovaný „výkon“, který od fundraisera požadujete?
- Využíváte jako podklady pro stanovování cílů fundraisingu a jednání s dárci vybrané sestavy z vašeho účetnictví (tzv. manažerské účetnictví)?
- Je fundraising „otisknut“ ve vaší organizační struktuře? Je tam definován jako „sdílený proces“ a nikoli jako „oddělení fundraisingu“?
- Zaměřujete fundraising na organizaci jako na značku nesoucí posláni?
- Provádíte pravidelné vyhodnocení fundraisingu?
- Máte naplánovanou cestu, jak všechny strategie, záměry a postupy uvést v život – máte zpracován fundraisingový plán?
- Zaměřujete fundraising cíleně na produkty nebo služby organizace?



V činnosti Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting jsou to tyto otázky:

- Existuje plán provádění monitoringu a evaluace organizace?
- Máte ověřené úspěšné metody a nástroje evaluace a hodnocení?
- Zabývají se vedoucí pracovníci pravidelnou kontrolou na své úrovni?
- Existuje systém nápravných opatření?
- Existuje systém pravidelných zpráv o průběhu chodu jednotlivých oddělení, projektů, produktů?
- Je definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí?
- Máte systemizovány mechanismy týkající se monitoringu a evaluace (nejde jen o "občasné výkřiky")?

2. krok

Po „vyjasňování“ diskuzi znovu ohodnotit tyto dvě činnosti, které se v současné době jeví jako nejméně příznivé.

3. krok

Vyjde-li hodnocení těchto činností opět nepříznivě a bude-li to pro organizaci důležité, navrhneme zabývat se eliminací slabých stránek.

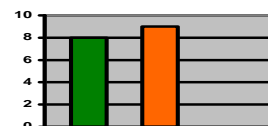
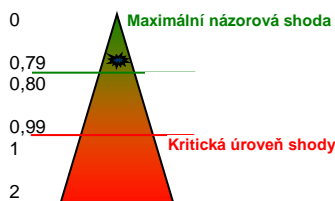
## 4. NÁZOROVÁ ANALÝZA

Náborová analýza ukazuje úroveň dosažení shody v názorech na řízení jednotlivých činností organizace. Pokud všichni pracovníci ohodnotili otázku stejným způsobem je koeficient shody nula – není žádný názorový rozdíl. Pokud pracovníci ohodnotili otázku jinak je koeficient shody jiný než nula. Čím je názorový rozptyl větší, tím se koeficient shody vzdaluje od 0. Pokud je koeficient shody jedna a vyšší je to signál pro organizaci, že by se touto otázkou měla zabývat. K těmto otázkám s koeficientem 0,8 a výše by měla organizace začít diskutovat s cílem dosažení maximální shody.

Zapojení pracovníků tímto způsobem do života organizace a zvýšení jejich podílu na řízení je nesporným přínosem pro celou organizaci. Zapojením pracovníků do rozhodování organizace efektivněji dosahuje svých vizí a cílů.

Průměrná názorová shoda v organizaci:

Úroveň v organizaci: 0,78 NÁZOROVÁ SHODA



Znázornění počtu činností v normě (8), mimo normu (9) a s kritickou úrovní shody (0)

Počet kritických činností: 0  
Počet činností mimo normu: 9  
Počet činností s názorovou shodou: 8

Počet kritických otázek: 15  
Počet otázek mimo normu: 77  
Počet otázek s názorovou shodou: 106

#	oblast činnosti	stránka	Průměrný koeficient	Otázky se shodou	Otázky mimo normu	Otázky s kritickou neshodou	Průměr
1.	Strategické plánování	☹️	0,81	8	7	1	2.33
2.	Operativní plánování	☹️	0,89	2	6	2	2.59
3.	Kvalita (produkty a služby)	☹️	0,79	3	6	0	2.48
4.	Řízení lidských zdrojů	☹️	0,89	3	5	3	2.71
5.	Vzdělávání a rozvoj lidí	☹️	0,84	3	5	2	2.74
6.	Řízení organizace	☹️	0,81	5	6	0	2.51
7.	Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting	☹️	0,86	4	4	2	3.14
8.	Komunikace, porady	😊	0,77	7	5	0	2.05
9.	Zákaznický přístup	😊	0,78	8	2	3	2.51
10.	Public relations	😊	0,79	10	9	1	2.18
11.	Fundraising	☹️	0,86	3	7	1	3.13
12.	Klíma v organizaci, atmosféra, loajalita	😊	0,72	9	3	0	2.15
13.	Styl řízení	😊	0,74	7	4	0	2.19
14.	Podmínky pro práci	😊	0,69	9	0	0	2.12
15.	Ekonomické řízení organizace	☹️	0,82	4	6	0	2.49
16.	Struktura organizace	😊	0,73	8	2	0	2.04
17.	Ředitel - vedení	😊	0,61	13	0	0	1.69

### 4.1 Doporučení:

Prodiskutovat ty otázky, kde mají pracovníci Lužánek největší názorový rozptyl. K tomu uspořádejte společné setkání, kde si tyto otázky ujasníte.

V následujícím období se zaměřte pozornost na tyto nejdůležitější otázky:

- IX. Je v organizaci pověřena konkrétní osoba zodpovědná za péči o klienty? 1,13
- I. Obsahuje strategický plán kritéria a termíny pro vyhodnocování plnění cílů? 1,12
- IV. Existuje písemný dokument s pravidly odměňování (včetně motivujícího systému benefitů)? 1,1
- IV. Je v organizaci odborný pracovník pro oblast personálního řízení? 1,07

- XI. Máte zodpovědného člověka za fundraising? 1,07
- IX. Je v organizaci pověřena konkrétní osoba zodpovědná za prodej vašich produktů a služeb? 1,06
- X. Máte zpracovanou analýzu spolupráce s důležitými osobami v místech, kde vaše organizace působí? 1,05
- II. Máte vy v tomto roce definované osobní cíle, které vycházejí ze strategického plánu? 1,05
- VII. Existuje systém nápravných opatření? 1,05
- VII. Zabývají se vedoucí pracovníci pravidelnou kontrolou na své úrovni? 1,04
- VIII. Využíváte u složitějších řešitelských porad role facilitátora? (facilitátor nezasahuje do obsahu, ale řídí proces jednání) 1,04
- V. Je v organizaci určen pracovník zajišťující oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků? 1,03
- II. Jsou střednědobé a krátkodobé plány pravidelně vyhodnocovány vedením organizace? 1,02
- IV. Mají pracovníci svůj roční (příp. pololetní, čtvrtletní) plán s konkrétními úkoly? 1,01
- V. Je tréninkový plán založen na identifikaci potřeb (na kompetenčním modelu) jednotlivců a skupin pracovníků?
- IX. Máte zpracovanou cenovou politiku vašich produktů a služeb, která je na trhu konkurenceschopná? 1,01

**Možné cíle:**

Dosáhnout maximální shody na úrovni hodnocených otázek

Případné změny, které vyjdou ze společných setkání, standardizovat (popsat, zavést)

Názorovou shodu ověřit novým měřením

## 5. AKČNÍ PLÁN - ORGANIZACE

1. On-line systém H2K vygeneroval tyto slabé stránky, kterými je nutné se zabývat. Zde je uvedeno 100% všech slabých stránek. Cílem je eliminovat tyto slabé stránky a přeměnit je v ideálním případě ve stránky silné.

Při hodnocení organizace v modelu H2K byly identifikovány tyto činnosti jako slabé:

Oblast činnost	Slabé stránky	Opatření	Kroky k realizaci opatření	Indikátor úspěšného splnění	Zodpovídá	Termín	Priorita	Pořadí
4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	V organizaci není odborný pracovník pro oblast personálního řízení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajistit odborného pracovníka pro oblast personálního řízení v organizaci.</li> <li>- Sledovat změny a rozvoj v personální oblasti a rozvíjet kompetence odborného pracovníka pro oblast personálního řízení.</li> <li>- Zajistit žádoucí kompetence vedoucích pracovníků v personální oblasti.</li> </ul>						
5. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDÍ	Změny výkonu (kompetencí) pracovníků nejsou pravidelně vyhodnocovány.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvořit systém pravidelného hodnocení výkonu pracovníků.</li> <li>- Poskytovat pracovníkům průběžnou zpětnou vazbu k jejich výkonu a schopnostem.</li> <li>- Na základě analýzy výkonu a schopností plánovat vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků.</li> </ul>						
5. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDÍ	V organizaci není určen pracovník zajišťující oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajistit pracovníka pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků.</li> <li>- Zajistit dostatečné kompetence vedoucích pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.</li> </ul>						
5. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDÍ	Tréninkový plán není založen na identifikaci potřeb (na kompetenčním modelu) jednotlivců a skupin pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvořit kompetenční model pro všechny pracovníky (možno využít tento systém)</li> <li>- Zpracovat individuální vzdělávací program pro každého pracovníka nebo skupiny pracovníků</li> <li>- Realizovat připravený</li> </ul>						

		vzdělávací program							
7. KONTROLA, EVALUACE, HODNOCENÍ	Neexistuje systém nápravných opatření.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajistit, aby na každé zjištění, že něco není v pořádku, navazovalo nápravné opatření.</li> <li>- Nastavit systém tak, aby byla vyhodnocována úspěšnost přijatých nápravných opatření.</li> </ul>							
7. KONTROLA, EVALUACE, HODNOCENÍ, REPORTING	Není definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nastavit systém přezkoumávání tak, aby při zjištění každé nesrovnalosti byla určena osoba, která odpovídá za nápravu.</li> <li>- Stanovovat takovou osobu, která reálně může k nápravě přispět.</li> </ul>							
7. KONTROLA, EVALUACE, HODNOCENÍ, REPORTING	Mechanismy týkající se monitoringu a evaluace nemáte systemizovány (jde jen o „občasné výkřiky“).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematizovat - vzájemně provázat všechna pravidla a popsat je.</li> <li>- Přezkoumávat správnost systému.</li> <li>- Přezkoumávat správnost jednotlivých částí systému.</li> </ul>							
9. ZÁKAZNICKÝ PŘÍSTUP	V organizaci není pověřena konkrétní osoba zodpovědná za péči o klienty.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytipujte vhodného pracovníka pro tuto oblast a přesvědčte ho.</li> <li>- Naučte ho zákaznickému přístupu (pošlete ho na kurz práce s klienty).</li> <li>- Zapojte další pracovníky, vytvořte tým.</li> </ul>							
9. ZÁKAZNICKÝ PŘÍSTUP	V organizaci není pověřena konkrétní osoba zodpovědná za prodej vašich produktů a služeb.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytipovat vhodného pracovníka pro tuto oblast a přesvědčit ho.</li> <li>- Naučit ho prodávat vaše produkty a služby (pošlete ho na kurz práce s klienty).</li> <li>- Vytvořit a realizovat kvalitnější a efektivnější systém prodeje produktů a služeb.</li> </ul>							
11. FUNDRAISING	Jako podklady pro stanovování cílů fundraisingu a jednání s dárci využíváte vybrané sestavy z vašeho účetnictví (tzv.	-							

	manažerské účetnictví).							
11. FUNDRAISING	Fundraising ve vaší organizační struktuře není „otisknut“, není definován jako „sdílený proces“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uplatňovat a podporovat týmovou práci v organizaci.</li> <li>- Na základě strategického plánu organizace zpracovat fundraisingovou strategii.</li> <li>- Implementovat fundraising do pracovní činnosti pracovníků organizace.</li> </ul>						
11. FUNDRAISING	„Výkon“, který od fundraisera požadujete, nemáte popsany a definovaný.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytipovat vhodného pracovníka pro tuto oblast a přesvědčit ho.</li> <li>- Definovat požadovaný „výkon – co se má stát“ v závislosti na strategii organizace a strategii fundraisingu.</li> <li>- Vytvořit (upravit) systém odměňování podle „hodnocení výkonu“</li> </ul>						
11. FUNDRAISING	Nemáte naplánovanou cestu, jak všechny strategie, záměry a postupy uvést v život – nemáte zpracován fundraisingový plán.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obecný (strategický cíl) - čeho fundraisingem dosáhnout v určeném období</li> <li>- Na základě strategického plánu organizace zpracovat fundraisingovou strategii.</li> <li>- Implementovat fundraising do pracovní činnosti pracovníků organizace.</li> <li>- K fundraisingové strategii zpracovat implementační plán.</li> </ul>						
11. FUNDRAISING	Neprovádíte pravidelné vyhodnocení fundraisingu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundraisingový plán pravidelně vyhodnocovat v pravidelných termínech.</li> <li>- Na základě pravidelného vyhodnocování určit změny ve fundraisingovém plánu.</li> <li>- Se změnami vyplývajícími z vyhodnocování fundraisingového plánu seznamovat pracovníky organizace.</li> </ul>						

### Další návrhy:

2. On-line systém H2K vygeneroval otázky, u kterých byl identifikován vysoký názorový rozptyl, to znamená otázky, na které jsou rozdílné pohledy. Cílem je sladit (přiblížit) názory na úroveň otázek pomocí společných sezení.

Při hodnocení organizace byl identifikován největší názorový rozptyl u těchto otázek:

	Priorita	Rozptyl
Je v organizaci pověřena konkrétní osoba zodpovědná za péči o klienty?	4	1.13
Obsahuje strategický plán kritéria a termíny pro vyhodnocování plnění cílů?	4	1.12
Existuje písemný dokument s pravidly odměňování (včetně motivujícího systému benefitů)?	3	1.10
Je v organizaci pověřena konkrétní osoba zodpovědná za prodej vašich produktů a služeb?	5	1.08
Máte zodpovědného člověka za fundraising?	4	1.08
Je v organizaci odborný pracovník pro oblast personálního řízení?	2	1.07
Máte vy v tomto roce definované osobní cíle, které vycházejí ze strategického plánu?	4	1.05
Existuje systém nápravných opatření?	4	1.05
Využíváte u složitějších řešitelských porad role facilitátora? (facilitátor nezasahuje do obsahu, ale řídí proces jednání)	3	1.05
Máte zpracovávánu analýzu spolupráce s důležitými osobami v místech, kde vaše organizace působí?	4	1.04

## 6. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB – ORGANIZACE

Analýza vzdělávacích potřeb napomáhá ke zjištění rozdílu mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi pracovníků. Rozdíl mezi P a S („P ----- S“), tj. mezi požadovanou úrovní kompetence a skutečnou - reálnou úrovní kompetence pracovníka, se nazývá vzdělávací potřeba. Pokud úroveň pracovníka v některé položce neodpovídá požadované úrovni kompetence, je třeba tento rozdíl (vzdělávací potřebu) řešit vzdělávacími a rozvojovými aktivitami.

### 6.1 Potřebné kompetence k eliminaci předchozích slabých stránek a jejich úrovní

Aby pracovníci organizace byli schopni realizovat předchozí opatření opakovaně na vysoké kvalitativní úrovni musí být k tomu vybaveni následujícími, potřebnými kompetencemi, tj. vědomostmi a dovednostmi, které jsou seřazeny podle důležitosti.

#	kompetence	nízká								vysoká									
7	Schopnost strategického myšlení	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8
8	Schopnost marketingového myšlení	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8
16	Schopnost poznávání osobnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8
17	Vedení lidí a zvládání personálních činností	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8
18	Schopnost hodnotit členy týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8
19	Schopnost motivovat kolegy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8
20	Vedení týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8
23	Schopnost orientovat se na kvalitu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	0	1	2	3	4	5	6	7	8

Zelená barva zdůrazňuje požadovanou úroveň kompetence.

Hodnotící modul H2K doporučuje identifikovat úroveň následujících kompetencí pracovníků organizace.

Identifikace úrovně těchto kompetencí může proběhnout za pomoci Základního testu H2K, Testu úrovně kompetencí a Testu znalostí, které jsou součástí on-line systému H2K. Tím zjistíte skutečnou úroveň dané kompetence u každého pracovníka.

#### Úroveň kompetencí

Všechny kompetence v modelu H2K jsou rozpracovány do osmi úrovní (nepočítaje 0), přičemž míra kompetence narůstá vzestupně na škále 0 - 8 (hodnota 8 vyjadřuje nejvyšší úroveň kompetence). Jednotlivé kompetence postihují vědomosti (znalosti), dovednosti i postoje a motivaci manažera.

- 0 - manažer nemá kompetenci vůbec rozvinutou (v teoretické i v praktické rovině)
- 1 - v chování manažera je absence této kompetence (manažer zvládá kompetenci pouze po teoretické stránce)
- 2 - v chování manažera jsou patrné negativní projevy v oblasti dané kompetence nebo důsledky její absence (negativní projevy či důsledky absence v oblasti dané kompetence představují výrazné omezení efektivnosti práce manažera)
- 3 - manažer používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně nebo ho nepoužívá vůbec, i když to situace vyžaduje (úroveň kompetence manažera je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj)
- 4 - manažer je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí, vždy, když to situace vyžaduje (kompetence je adekvátně rozvinutá a připravená ke standardnímu použití)
- 5 - kromě chování uvedeného v úrovni 4 vybízí k používání kompetence i ostatní (daná úroveň kompetence představuje silnou stránku manažera: ovlivňuje další lidi okolo sebe)
- 6 - kromě výše uvedeného vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar - oddělení, divize, celá organizace (kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku manažera, ovlivňuje celou organizaci)
- 7 - manažer je připraven využít kompetenci na úrovni top managementu organizace (kompetence je rozvinutá na velmi vysoké úrovni a připravená k použití na úrovni nejvyššího řízení)
- 8 - manažer je schopen využít kompetenci z pozice konzultanta v jiných organizacích (daná úroveň kompetence představuje obchodní artikl (produkt) organizace a je připravená k „prodeji“ dalším organizacím).

### 6.2 Doporučené vzdělávání

Schopnost strategického myšlení

- Dokáže určit dopad akcí několik kroků dopředu. Analyzuje vnější a vnitřní podmínky a v závislosti na tom přizpůsobuje strategii.
- Na úrovni celé organizace vytváří jasnou vizi a strategii a dokáže flexibilně aktualizovat strategii. Předvídá změny. Uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné vazby. Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.

Schopnost marketingového myšlení

Schopnost poznávání osobnosti

Vedení lidí a zvládání personálních činností

- Umí určovat hodnotu různých pracovních činností a plánovat pracovní místa, přidělovat pracovníkům úkoly k efektivnímu zajištění činnosti. Principy efektivního vedení lidí neuplatňuje v praxi.



- Zná systém řízení lidí v systému řízení organizace a jeho význam. Umí pracovníkům stanovovat jejich pracovní cíle a cíle v osobním rozvoji, poskytovat jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu a chování, ovlivňovat jejich pracovní ochotu uplatňováním vhodných stimulačních nástrojů a ovlivňovat jejich další vzdělávání a kariéru (řídím jejich pracovní výkon). Je schopen delegovat úkoly a odpovědnost.

#### Schopnost hodnotit členy týmu

- Umí vést hodnotící rozhovor, který je zaměřen na rozvoj pracovníka vyplývající z potřeb rozvoje organizace. Dokáže hodnotit podle metodiky řízení podle cílů. Umí motivujícím způsobem hodnotit naplnění naplánovaných cílů.
- Zvládá efektivní vedení hodnotících rozhovorů, dokáže vyhodnotit efektivitu hodnotícího rozhovoru. Využívá hodnocení v řízení výkonu pracovníků a umí hodnocení naučit ostatní.

#### Schopnost motivovat kolegy

#### Vedení týmu

Dokáže v organizaci nastavit filozofii týmové práce. Je rádcem pro ostatní vedoucí týmů. Týmovou práci dokáže flexibilně nastavovat a přizpůsobovat podmínkám okolí.

Schopnost orientovat se na kvalitu

#### Schopnost orientovat se na kvalitu

Dokáže poradit ostatním, vzdělávat je, motivovat je k práci v efektivních týmech, které řeší problematiku popsanou u hodnoty 5 a tyto návrhy dokáže plnit.



## **HODNOCENÍ ČINNOSTÍ ORGANIZACE**

Zde analyzujeme všechny činnosti, jejichž průměr je vyšší než 3,0, tj.:

1. Fundraising
2. Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting.

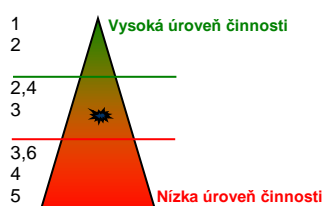
Váha: 4

### Popis činnosti:

Organizace má zpracovanou fundraisingovou strategii - má naplánovanou cestu, jak všechny strategie, záměry a postupy uvést v život – má zpracován fundraisingový plán. Organizace využívá různých metod fundraisingu při dosahování svých fundraisingových cílů. Organizace zaměřuje fundraising cíleně na produkty nebo služby organizace. Organizace má člověka zodpovědného za fundraising a má popsany a definovaný „výkon“, který od něho požaduje. Má fundraising „otisknut“ v organizační struktuře jako „sdílený proces“ a nikoli jako „oddělení fundraisingu“. Organizace provádí pravidelné vyhodnocení fundraisingu.

Počet kritérií (otázek): 10

Průměrná hodnota činnosti: 3,13 **STŘEDNÍ STRÁNKA**



Stav činnosti: -3

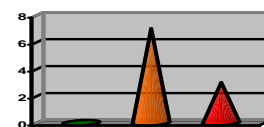
Činnost se porovnáním silných a slabých činností nachází v podprůměru

Silná (+5 až +10)

Průměrná 0 až + 4

Podprůměrná -1 až - 4

Slabá - 5 až 10



Znázornění počtu silných kritérií (0), středních (7) a slabých (3) kritérií

0 silných otázek minus 3 slabých otázek se rovná minus 3 slabé otázky

### ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

Zde uvádíme celkový přehled výsledků hodnocených 10 parametrů činnosti. Výsledky obsahují přehled silných, středních a slabých stránek.

#### Silné stránky

0

#### Střední stránky

Systém pravidelných zpráv o průběhu chodu jednotlivých oddělení, projektů, produktů.	2.64
Pravidelná kontrola ze strany vedoucích pracovníků na jejich úrovni.	2.73
Vytvoření mechanismů pro zajištění vysoké kvality všech činností v organizaci.	2.98
Využití výstupů měření organizace (evaluace a hodnocení) pro další rozvoj organizace.	3
Plán provádění monitoringu a evaluace organizace.	3.07
Přiměřenost kontrolních mechanismů poskytujících přehled o fungování organizace (monitorování a evaluace organizace) - náročnost jejich fungování adekvátní jejich efektům.	3.14
Ověřování úspěšných metod a nástrojů evaluace a hodnocení.	3.23

#### Slabé stránky

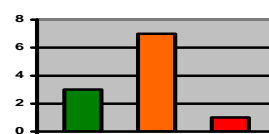
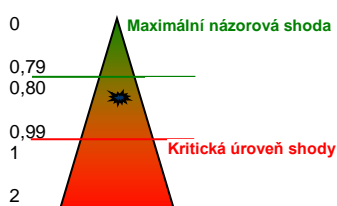
Není definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí.	3.25
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nastavit systém přezkoumávání tak, aby při zjištění každé nesrovnalosti byla určena osoba, která odpovídá za nápravu.</li> <li>Stanovovat takovou osobu, která reálně může k nápravě přispět.</li> </ul>	
Neexistuje systém nápravných opatření.	3.39
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajistit, aby na každé zjištění, že něco není v pořádku, navazovalo nápravné opatření.</li> <li>Nastavit systém tak, aby byla vyhodnocována úspěšnost přijatých nápravných opatření.</li> </ul>	

- Systematizovat - vzájemně provázat všechna pravidla a popsat je.
- Přezkoumávat správnost systému.
- Přezkoumávat správnost jednotlivých částí systému.

## NÁZOROVÝ ROZPTYL

Názorový rozptyl znamená jak se hodnotitelé shodují nebo neshodují v hodnocení dané otázky. Pokud se všichni hodnotitelé naprosto shodnou (všichni dají stejnou škálu) je konečný výsledek nula, což je ideál. Jakmile se začnou v názorech lišit, začne se rozptyl zvyšovat. Kritické je zde číslo jedna. Jakmile otázka dosáhne v rozptylu číslo jedna a výše je třeba se touto otázkou zabývat a diskutovat o ní. Cílem je sladit názory všech hodnotitelů (ideálně na společném setkání).

### Úroveň shody: 0,86 NÁZOROVÁ NESHODA



Znázornění počtu otázek v normě (3), mimo normu (7) a s kritickou úrovní shody (1)

Počet kritických otázek: 1

Počet otázek mimo normu: 7

Počet otázek s názorovou shodou: 3

otázka	Průměr Rozptyl	
Máte zodpovědného člověka za fundraising?	2.78	1.07
Máte popsany a definovaný „výkon“, který od fundraisera požadujete?	3.40	0.97
Využíváte jako podklady pro stanovování cílů fundraisingu a jednání s dárci vybrané sestavy z vašeho účetnictví (tzv. manažerské účetnictví)?	3.48	0.95
Je fundraising „otisknut“ ve vaší organizační struktuře? Je tam definován jako „sdílený proces“ a nikoli jako „oddělení fundraisingu“?	3.36	0.93
Zaměřujete fundraising na organizaci jako na značku nesoucí poslání?	2.62	0.91
Provádíte pravidelné vyhodnocení fundraisingu?	3.34	0.90
Máte naplánovanou cestu, jak všechny strategie, záměry a postupy uvést v život – máte zpracován fundraisingový plán?	3.38	0.84
Zaměřujete fundraising cíleně na produkty nebo služby organizace?	2.57	0.83
Máte – bez ohledu na fundraising – zpracováno (rozhodnuto), jakým směrem a s jakou strategií se vaše organizace bude ubírat?	2.40	0.78
Řídíte v rámci fundraisingu informace, které opouštějí vaši organizaci, stejně tak jako informace, které k vám vstupují?	3.12	0.71
Máte zpracovanou fundraisingovou strategii a jste schopni zdůvodnit, jak se do ní promítá strategie organizace?	3.07	0.62

Při přípravě akčního plánu pečlivě vybírejte slabé stránky, které chcete rozvíjet. Porovnávejte z názorovým rozptylem. Čím je větší názorový rozptyl, tím menší je pravděpodobnost správnosti zařazení mezi slabé, střední nebo silné stránky.

## FUNDRAISING – AKČNÍ PLÁN

On-line systém H2K vygeneroval tyto slabé stránky, kterými je nutné se zabývat. Zde je uvedeno 100% všech slabých stránek. Cílem je eliminovat tyto slabé stránky a přeměnit je v ideálním případě ve stránky silné.

Při hodnocení organizace v modelu H2K byly identifikovány tyto činnosti jako slabé:

Slabé stránky	Opatření	Kroky k realizaci opatření	Indikátor úspěšného splnění	Zodpovídá	Termín	Priorita	Pořadí
Jako podklady pro stanovování cílů fundraisingu a jednání s dárci využíváte vybrané sestavy z vašeho účetnictví (tzv. manažerské účetnictví).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vybrat (vymyslet) ty sestavy, které budou pro fundraising užitečné</li> <li>- Vysvětlit lidem jejich význam a systém používání</li> <li>- Začít tyto sestavy používat</li> </ul>						
Fundraising ve vaší organizační struktuře není „otisknut“, není definován jako „sdílený proces“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uplatňovat a podporovat týmovou práci v organizaci.</li> <li>- Na základě strategického plánu organizace zpracovat fundraisingovou strategii.</li> <li>- Implementovat fundraising do pracovní činnosti pracovníků organizace.</li> </ul>						
„Výkon“, který od fundraisera požadujete, nemáte popsáný a definovaný.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytipovat vhodného pracovníka pro tuto oblast a přesvědčit ho.</li> <li>- Definovat požadovaný „výkon – co se má stát“ v závislosti na strategii organizace a strategii fundraisingu.</li> <li>- Vytvořit (upravte) systém odměňování podle „hodnocení výkonu“</li> </ul>						
Nemáte naplánovanou cestu, jak všechny strategie, záměry a postupy uvést v život – nemáte zpracován fundraisingový plán.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obecný (strategický cíl) – čeho fundraisingem dosáhnout v určeném období</li> <li>- Na základě strategického plánu organizace zpracovat fundraisingovou strategii.</li> <li>- Implementovat fundraising do pracovní činnosti pracovníků organizace.</li> </ul>						

	- K fundraisingové strategii zpracovat implementační plán.						
Neprovádíte pravidelné vyhodnocení fundraisingu.	- Fundraisingový plán pravidelně vyhodnocovat v pravidelných termínech. - Na základě pravidelného vyhodnocování určit změny ve fundraisingovém plánu. - Se změnami vyplývajícími z vyhodnocování fundraisingového plánu seznamovat pracovníky organizace.						

### Další návrhy:

2. On-line systém H2K vygeneroval otázky, u kterých byl identifikován vysoký názorový rozptyl, to znamená otázky, na které jsou rozdílné pohledy. Cílem je sladit (přiblížit) názory na úroveň otázek pomocí společných sezení.

Při hodnocení organizace byl identifikován největší názorový rozptyl u těchto činností:

	Priorita	Rozptyl
<b>Máte zodpovědného člověka za fundraising?</b>	<b>4</b>	<b>1.08</b>
Máte popsany a definovaný „výkon“, který od fundraisera požadujete?	4	0.98
Využíváte jako podklady pro stanovování cílů fundraisingu a jednání s dárci vybrané sestavy z vašeho účetnictví (tzv. manažerské účetnictví)?	4	0.95
Je fundraising „otisknut“ ve vaší organizační struktuře? Je tam definován jako „sdílený proces“ a nikoli jako „oddělení fundraisingu“?	5	0.93
Provádíte pravidelné vyhodnocení fundraisingu?	4	0.91
Zaměřujete fundraising na organizaci jako na značku nesoucí poslání?	3	0.90
Máte naplánovanou cestu, jak všechny strategie, záměry a postupy uvést v život – máte zpracován fundraisingový plán?	5	0.85
Zaměřujete fundraising cíleně na produkty nebo služby organizace?	5	0.81

## ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB

### Potřebné kompetence k eliminaci slabých stránek a jejich úroveň

Aby pracovníci organizace byli schopni realizovat předchozí opatření opakovaně na vysoké kvalitativní úrovni musí být k tomu vybaveni následujícími, potřebnými kompetencemi, tj. vědomostmi a dovednostmi.

#	kompetence	úroveň								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
6	Schopnost práce s informacemi	0	1	2	3	4	5	6	7	8
7	Schopnost strategického myšlení	0	1	2	3	4	5	6	7	8
12	Schopnost prezentovat na veřejnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8
16	Schopnost poznávání osobnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8
17	Vedení lidí a zvládání personálních činností	0	1	2	3	4	5	6	7	8
18	Schopnost hodnotit členy týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8
19	Schopnost motivovat kolegy	0	1	2	3	4	5	6	7	8
20	Vedení týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8
23	Schopnost orientovat se na kvalitu	0	1	2	3	4	5	6	7	8

### Klíčové kompetence

Pro eliminaci slabých stránek „Fundraisingu“ doporučujeme zaměřit se na diagnostikování následujících kompetencí, které považujeme klíčové.

#	kompetence	úroveň								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
6	Schopnost práce s informacemi	0	1	2	3	4	5	6	7	8
7	Schopnost strategického myšlení	0	1	2	3	4	5	6	7	8
17	Vedení lidí a zvládání personálních činností	0	1	2	3	4	5	6	7	8
18	Schopnost hodnotit členy týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8
20	Vedení týmu	0	1	2	3	4	5	6	7	8

Identifikace úrovně těchto kompetencí může proběhnout za pomoci Základního testu H2K, Testu úrovně kompetencí a Testu znalostí, které jsou součástí on-line systému H2K. Pro zpřesnění můžete využít dalších nástrojů, například tzv. Development centrum nebo psychodiagnostické testy.

### Doporučené vzdělávací programy

#### Schopnost práce s informacemi

- Dokáže získávat a rozpoznat důležité informace, ovládá složitější analytické nástroje (statistiky, hodnotová analýza, různé vyhodnocovací matice, mundial...), dokáže provést syntézu dat. Umí získávat bohaté a relevantní informace o zákaznicích, trhu, konkurenci ad. Rozumí grafům, diagramům a tabulkám. Data poskytuje kolegům v týmu.

#### Schopnost strategického myšlení

- Dokáže určit dopad akcí několik kroků dopředu. Analyzuje vnější a vnitřní podmínky a v závislosti na tom přizpůsobuje strategii.
- Na úrovni celé organizace vytváří jasnou vizi a strategii a dokáže flexibilně aktualizovat strategie. Předvídá změny. Uvažuje v širokém rámci napříč jednotlivými specializacemi a chápe složité vzájemné vazby. Zavádí a udržuje v chodu systémy, nástroje a opatření podporující příslušnou strategii.

#### Vedení lidí a zvládání personálních činností

- Umí určovat hodnotu různých pracovních činností a plánovat pracovní místa, přidělovat pracovníkům úkoly k efektivnímu zajištění činnosti. Principy efektivního vedení lidí neuplatňuje v praxi.
- Zná systém řízení lidí v systému řízení organizace a jeho význam. Umí pracovníkům stanovovat jejich pracovní cíle a cíle v osobním rozvoji, poskytovat jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu a chování, ovlivňovat jejich pracovní ochotu uplatňováním vhodných stimulačních nástrojů a ovlivňovat jejich další vzdělávání a kariéru (řídím jejich pracovní výkon). Je schopen delegovat úkoly a odpovědnost.

#### Schopnost hodnotit členy týmu

- Umí vést hodnotící rozhovor, který je zaměřen na rozvoj pracovníka vyplývající z potřeb rozvoje organizace. Dokáže hodnotit podle metodiky řízení podle cílů. Umí motivujícím způsobem hodnotit naplnění naplánovaných cílů.
- Zvládá efektivní vedení hodnotících rozhovorů, dokáže vyhodnotit efektivitu hodnotícího rozhovoru. Využívá hodnocení v řízení výkonu pracovníků a umí hodnocení naučit ostatní.

#### Vedení týmu

- Dokáže v organizaci nastavit filozofii týmové práce. Je rádcem pro ostatní vedoucí týmů. Týmovou práci dokáže flexibilně nastavovat a přizpůsobovat podmínkám okolí.

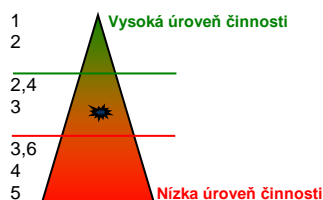
Váha: 4

### Popis činnosti:

V organizaci jsou vytvořeny mechanismy zajišťující vysokou kvalitu všech činností. Pro zjišťování této kvality je vytvořen a naplňován plán monitoringu a evaluace organizace. Existuje systém pravidelných zpráv o průběhu chodu jednotlivých oddělení, projektů, služeb. Výstupy z měření kvality jsou využívány pro další rozvoj organizace. Pokud jsou zjištěny nedostatky, jsou napraveny systémem nápravných opatření.

Počet kritérií (otázek): 10

Průměrná hodnota činnosti: 3,13 STŘEDNÍ STRÁNKA



### Stav činnosti: -3

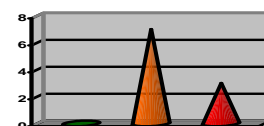
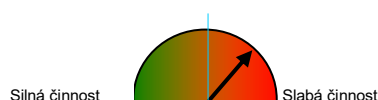
Činnost se porovnáním silných a slabých činností nachází v podprůměru

Silná (+5 až +10)

Průměrná 0 až + 4

Podprůměrná -1 až - 4

Slabá - 5 až 10



Znázornění počtu silných kritérií (0), středních (7) a slabých (3) kritérií

0 silných otázek minus 3 slabých otázek se rovná minus 3 slabé otázky

## ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

Zde uvádíme celkový přehled výsledků hodnocených 10 parametrů činnosti. Výsledky obsahují přehled silných, středních a slabých stránek.

### Silné stránky

0

### Střední stránky

Systém pravidelných zpráv o průběhu chodu jednotlivých oddělení, projektů, produktů.	2.64
Pravidelná kontrola ze strany vedoucích pracovníků na jejich úrovni.	2.73
Vytvoření mechanismů pro zajištění vysoké kvality všech činností v organizaci.	2.98
Využití výstupů měření organizace (evaluace a hodnocení) pro další rozvoj organizace.	3
Plán provádění monitoringu a evaluace organizace.	3.07
Přiměřenost kontrolních mechanismů poskytujících přehled o fungování organizace (monitorování a evaluace organizace) - náročnost jejich fungování adekvátní jejich efektům.	3.14
Ověřování úspěšných metod a nástrojů evaluace a hodnocení.	3.23

### Slabé stránky

Není definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí.	3.25
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nastavit systém přezkoumávání tak, aby při zjištění každé nesrovnalosti byla určena osoba, která odpovídá za nápravu.</li> <li>Stanovovat takovou osobu, která reálně může k nápravě přispět.</li> </ul>	
Neexistuje systém nápravných opatření.	3.39
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajistit, aby na každé zjištění, že něco není v pořádku, navazovalo nápravné opatření.</li> <li>Nastavit systém tak, aby byla vyhodnocována úspěšnost přijatých nápravných opatření.</li> </ul>	
Mechanismy týkající se monitoringu a evaluace nemáte systemizovány (jde jen o „občasné	3.55



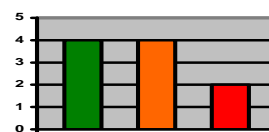
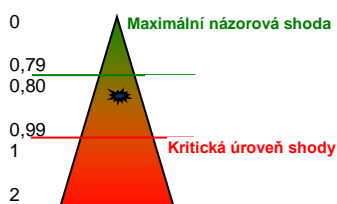
výkřiky“).

- Systematizovat - vzájemně provázat všechna pravidla a popsat je.
- Přezkoumávat správnost systému.
- Přezkoumávat správnost jednotlivých částí systému.

## NÁZOROVÝ ROZPTYL

Názorový rozptyl znamená jak se hodnotitelé shodují nebo neshodují v hodnocení dané otázky. Pokud se všichni hodnotitelé naprosto shodnou (všichni dají stejnou škálu) je konečný výsledek nula, což je ideál. Jakmile se začnou v názorech lišit, začne se rozptyl zvyšovat. Kritické je zde číslo jedna. Jakmile otázka dosáhne v rozptylu číslo jedna a výše je třeba se touto otázkou zabývat a diskutovat o ní. Cílem je sladit názory všech hodnotitelů (ideálně na společném setkání).

### Úroveň shody: 0,86 NÁZOROVÁ NESHODA



Znázornění počtu otázek v normě (4), mimo normu (4) a s kritickou úrovní shody (2)

Počet kritických otázek: 2

Počet otázek mimo normu: 4

Počet otázek s názorovou shodou: 4

otázka	Průměr Rozptyl	
Existuje systém nápravných opatření?	3.39	1.05
Zabývají se vedoucí pracovníci pravidelnou kontrolou na své úrovni?	2.73	1.04
Je definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí?	3.25	0.93
Máte ověřené úspěšné metody a nástroje evaluace a hodnocení?	3.23	0.91
Existuje systém pravidelných zpráv o průběhu chodu jednotlivých oddělení, projektů, produktů?	2.64	0.89
Máte systemizovány mechanismy týkající se monitoringu a evaluace (nejde jen o "občasné výkřiky")?	3.55	0.86
Existuje plán provádění monitoringu a evaluace organizace?	3.07	0.80
Využíváte výstupy měření organizace (evaluace a hodnocení) pro její další rozvoj?	3.00	0.75
Má vaše organizace vytvořeny mechanismy pro zajištění vysoké kvality všech činností?	2.98	0.73
Jsou všechny mechanismy poskytující přehled o fungování organizace (monitorování a evaluace organizace) přiměřené - je náročnost jejich fungování adekvátní efektům?	3.14	0.70

Při přípravě akčního plánu pečlivě vybírejte slabé stránky, které chcete rozvíjet. Porovnávejte z názorovým rozptylem. Čím je větší názorový rozptyl, tím menší je pravděpodobnost správnosti zařazení mezi slabé, střední nebo silné stránky.

**„KONTROLA, EVALUACE, HODNOCENÍ, REPORTING“ - AKČNÍ PLÁN**

1. On-line systém H2K vygeneroval tyto slabé stránky, kterými je nutné se zabývat. Zde jsou uvedeny všechny slabé stránky. Cílem je eliminovat tyto slabé stránky a přeměnit je v ideálním případě ve stránky silné.

Při hodnocení organizace v modelu H2K byly identifikovány tyto činnosti jako slabé:

Slabé stránky	Opatření	Kroky k realizaci opatření	Indikátor úspěšného splnění	Zodpovídá	Termín	Priorita	Pořadí
Neexistuje systém nápravných opatření.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajistit, aby na každé zjištění, že něco není v pořádku, navazovalo nápravné opatření.</li> <li>- Nastavit systém tak, aby byla vyhodnocována úspěšnost přijatých nápravných opatření.</li> </ul>						
Není definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nastavit systém přezkoumávání tak, aby při zjištění každé nesrovnalosti byla určena osoba, která odpovídá za nápravu.</li> <li>- Stanovovat takovou osobu, která reálně může k nápravě přispět.</li> </ul>						
Mechanismy týkající se monitoringu a evaluace nemáte systemizovány (jde jen o „občasné výkřiky“).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematizovat - vzájemně provázat všechna pravidla a popsat je.</li> <li>- Přezkoumávat správnost systému.</li> <li>- Přezkoumávat správnost jednotlivých částí systému.</li> </ul>						

**Další návrhy:**

2. On-line systém H2K vygeneroval otázky, u kterých byl identifikován vysoký názorový rozptyl, to znamená otázky, na které jsou rozdílné pohledy. Cílem je sladit (přiblížit) názory na úroveň otázek pomocí společných sezení.

Při hodnocení organizace byl identifikován největší názorový rozptyl u těchto činností:

	Priorita	Rozptyl
Existuje systém nápravných opatření?	4	1.05
Zabývají se vedoucí pracovníci pravidelnou kontrolou na své úrovni?	4	1.03
Je definována odpovědnost lidí za nápravu zjištěných nesrovnalostí?	5	0.93

Existuje systém pravidelných zpráv o průběhu chodu jednotlivých oddělení, projektů, produktů?	3	0.91
Máte ověřené úspěšné metody a nástroje evaluace a hodnocení?	3	0.90
Máte systemizovány mechanismy týkající se monitoringu a evaluace (nejde jen o "občasné výkřiky")?	4	0.84
Existuje plán provádění monitoringu a evaluace organizace?	4	0.82

## ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB

### Potřebné kompetence k eliminaci slabých stránek a jejich úroveň

Aby pracovníci organizace byli schopni realizovat předchozí opatření opakovaně na vysoké kvalitativní úrovni musí být k tomu vybaveni následujícími, potřebnými kompetencemi, tj. vědomostmi a dovednostmi.

#	kompetence	nízká								vysoká										
4	Důslednost a dotahování úkolů	0	1	2	3	4	5	6	7	8										
6	Schopnost práce s informacemi	0	1	2	3	4	5	6	7	8										
12	Schopnost prezentovat na veřejnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8										
17	Vedení lidí a zvládání personálních činností	0	1	2	3	4	5	6	7	8										
23	Schopnost orientovat se na kvalitu	0	1	2	3	4	5	6	7	8										

### Klíčové kompetence

- Pro eliminaci slabých stránek „Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting“ doporučujeme zaměřit se na diagnostikování následujících kompetencí, které považujeme klíčové.

#### Důslednost a dotahování úkolů

- Na úrovni top managementu dokáže vždy určit priority (cíle, strategie, standardy...) pro organizaci a u těch následně důsledně hlídat jejich plnění nebo dodržování. Dotahuje své cíle a dílčí úkoly do úspěšného konce, tak aby dosaženo cílů.

#### Schopnost práce s informacemi

- Dokáže získávat a rozpoznat důležité informace, ovládá složitější analytické nástroje (statistiky, hodnotová analýza, různé vyhodnocovací matice, mundial...), dokáže provést syntézu dat. Umí získávat bohaté a relevantní informace o zákaznicích, trhu, konkurenci ad. Rozumí grafům, diagramům a tabulkám. Data poskytuje kolegům v týmu.

#### Schopnost prezentovat na veřejnosti

#### Vedení lidí a zvládání personálních činností

- Umí určovat hodnotu různých pracovních činností a plánovat pracovní místa, přidělovat pracovníkům úkoly k efektivnímu zajištění činnosti. Principy efektivního vedení lidí neuplatňuje v praxi.
- Zná systém řízení lidí v systému řízení organizace a jeho význam. Umí pracovníkům stanovovat jejich pracovní cíle a cíle v osobním rozvoji, poskytovat jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu a chování, ovlivňovat jejich pracovní ochotu uplatňováním vhodných stimulačních nástrojů a ovlivňovat jejich další vzdělávání a kariéru (řídím jejich pracovní výkon). Je schopen delegovat úkoly a odpovědnost.

#### Schopnost orientovat se na kvalitu

- Dokáže poradit ostatním, vzdělávat je, motivovat je k práci v efektivních týmech, které řeší problematiku popsanou u hodnoty 5 a tyto návrhy dokáže plnit.

## **NĚCO NAVÍC** – závěrečné desatero poznámek:

Tato pasáž je vytvořena z poznámek, které pracovníci psali při hodnocení. Nemá úplně vypovídající hodnotu, protože do poznámek zapisovala jen malá část pracovníků. Může být zkreslena interpretací autora této zprávy.

(Když píšou pracovníci – rozhodně tím nemyslím všichni pracovníci)

### Loajalita

Pracovníci Lužánek jsou hrdí na svou organizaci i na její výsledky (To se krásně odpovídá, my jsme nějací dobří!!). Dosažených výsledků si váží a berou je za své. Pracovníci jsou rádi, že v Lužánkách pracují, mají rádi svou práci, věří svému vedení a oceňují jeho práci.

### Vize

Vize je jako Yetti – lidé o ní slyšeli, ale řada z nich jí neviděla. Pracovníci považují vizi za minulou (3 roky). Ozývají se i pochybovačné hlasy o smyslu vize, rozčarování z normativů

### Období změn

Pracovníci chápou současný stav jako přechodný. Pro některé změna přišla příliš rychle a nová pravidla jsou ně nastavena hodně přísně. Chápou však, že to asi jinak nešlo (s mírným otazníkem). Někteří berou současnou situaci jako výrazné zhoršení oproti minulému stavu. Dokonce se domnívají, že organizace je v troskách. Jsou současnou situací rozčarováni. Z některých odpovědí lze vyčíst, že se pracovníci domnívají, že „dobře už bylo“, ale současný stav bez peněz berou za nenormální a jako ochranná opatření. Z hlasů zaznívá, že Lužánky jsou uprostřed změn

### Systémy řízení, pravidla

Lidé věří svému vedení. Věří, že dobře řídí. Věří, že mají vypracované různé systémy řízení, pravidla – lidé si myslí, že existují, ale neviděli je

### Kamarádká kultura

Lužánky se jeví jako organizace fungující na přátelské a kamarádké bázi. Podle některých názorů jsou provázány osobními vztahy, což má své velké výhody i své nevýhody. V některých situacích je velmi obtížné odlišit roli kamarád /spolupracovník. Při řešení problémů je toto spíše problém než pomoc (velmi obtížně se "kritizuje" kamarád, s kolegou to jde o trochu lépe. Zejména také s vědomím, že "přeci všichni děláme co můžeme").

### Lobby

Uvnitř Lužánek je k vidění protěžování osob/skupin a vytváření silných subkultur v rámci organizace.

### Netransparentnost

Výběr pracovníků je netransparentní, na některá místa výběrová řízení jsou na některá ne. O některých místech se ani neví do doby než je někdo přijmut.

### Genderová nevyváženost

Lužánky se v některých momentech projevuje jako organizace (dle některých hlasů), která mírně protěžují mužský faktor. Je zde uplatňována mírná pozitivní diskriminace.

### Kvantita

Z některých odpovědí lze číst, že Lužánky v současné době preferují kvantitu před kvalitou. To je je zřejmě v kontextu s „oblíbenými“ normativy.

### Public relations

Mírný povzdech, že PR šlo poslední dobou dolů a zasloužilo by si větší pozornost