

Lidské zdroje:

- Náklady na školení, záznamy z hodnocení efektivity školení, interní audit, spokojenost zaměstnanců.

Řízení infrastruktury:

- Soupis hmotného investičního majetku, inventarizace, plány údržby, plány revizí, záznamy o údržbě, revizní správy, průvodní technická dokumentace.

II. Druhou rovinou v rámci metodiky monitorování a měření, kterou jsme si stanovili, je skutečnost, že měření výkonnosti procesů musí také splňovat určité **požadavky na vlastní proces monitorování**. Jde zejména o následující požadavky:

- **Důvěryhodnost informací**, které na základě měření výkonnosti získávají jak vlastníci procesů, tak i některé další zainteresované osoby v organizaci. Požadavek důvěryhodnosti souvisí s celkovým stavem komunikace v organizaci. Pokud napanují vztahy důvěry obecně, nedůvěřujeme ani datům, které někdo jiný předkládá. Důvěryhodnost dat je podmíněna i tím, aby se jejich autoři, tj. pracovníci, kteří měření výkonnosti provádějí, nebáli prezentovat i některá nepříjemná zjištění. Tady je dobré si uvědomit a také občas připomenout všem zúčastněným stranám fakt, že nejde (doufejme) o nic osobního, ale „pouze“ o získávání informací s cílem zlepšování procesů ku prospěchu celé organizace.
- **Úplnost informací** - měření výkonnosti procesů musí postihovat všechny významné aspekty a faktory průběhu a realizace příslušného procesu. Pouze za tohoto předpokladu je možné objektivně postihnout příležitost dalšího zlepšování výkonnosti. Za tím účelem jsme také požadovali, aby při definování relevantních ukazatelů byl přítomen vlastník procesu, a byla tak zajištěna jak úplnost informací, tak i následující požadavky - dostatečná podrobnost a četnost měření.
- **Přiměřená podrobnost měření** - obecně nestačí měřit pouze výstupy z procesů, je vhodné měřit i na vstupu do procesu, popřípadě v jeho průběhu, a stanovit s ohledem na složitost procesu přiměřený počet míst, kde budeme měřit. Tato místa se stanovují zejména v závislosti na tom, v kterém okamžiku mohou vznikat varianty dalšího vývoje procesu.
- **Odpovídající přesnost měření** - v případě měření výkonnosti procesů není důležitá absolutní přesnost jednotlivých měření, jde celkově spíše o stanovení trendů ve vývoji sledovaných ukazatelů. Určitou nepřesnost měření je tak možné tolerovat. Je ovšem nutné stanovit minimální požadovanou přesnost tak, aby z takto získaných údajů bylo možné stanovit trendy s dostatečnou vypovídací hodnotou pro další rozhodování.
- **Dostatečný interval opakování** - na požadovanou přesnost měření má velký vliv stanovení správného intervalu. Nesprávně stanovený interval měření může vést k velmi zkresleným údajům. V závislosti na možnosti vzniku odchylek může být interval měření stanoven na každý týden, měsíc či rok.
- **Vypovídací schopnost** - měření výkonnosti procesů musí být projektováno tak, aby bylo možné odhalit alespoň 80 % všech odchylek od plánovaných hodnot. Analýza těchto odchylek pak odhalí mezery ve výkonnosti, které musí být chápány jako výchozí pro další opatření (náprava, nápravná opatření) a jako příležitosti k dalšímu zlepšování výkonnosti procesu.
- **Operativnost v případě zjištěných odchylek** - získání dat z měření výkonnosti procesů je pouze první etapa procesu monitorování a měření, další etapou je analýza získaných dat. Ta se provádí jednak dlouhodobě, neboli za delší časové období, kdy je k dispozici dostatečný počet údajů a můžeme stanovit určité trendy ve vývoji, ale