



CAF CENTRUM

ODBORNÁ METODIKA EASY CAF EFEKTÍVNY A SYSTEMATICKÝ CAF



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2021



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond

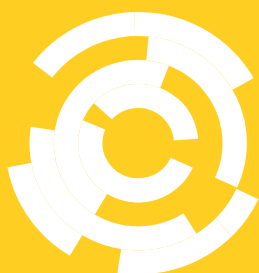


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“
Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

ODBORNÁ METODIKA EASY CAF EFEKTÍVNY A SYStEMATICKÝ CAF





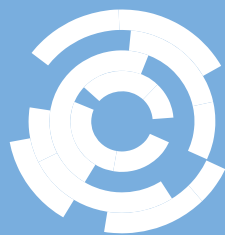
CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

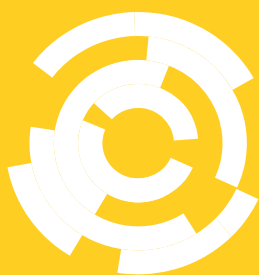
2021



CAF CENTRUM

Obsah

Zoznam skratiek	7
Zoznam obrázkov a tabuliek	9
Úvod	11
1. Prístupy k manažérstvu kvality a TQM	14
1.1 Prístupy k manažérstvu kvality	14
1.2 Komplexné manažérstvo kvality (TQM)	15
1.3 TQM v organizáciách verejnej správy na Slovensku a v EÚ	18
1.4 Modely kvality	19
1.4.1 Model výnimočnosti EFQM	19
1.4.2 Model CAF	22
2. Nástroj EASY CAF a jeho implementácia	29
2.1 Úvod do nástroja EASY CAF	29
2.2 Pilotné odskúšanie nástroja EASY CAF	30
2.3 Ako funguje EASY CAF	31
2.3.1 Krok I. 8 princípov výnimočnosti	31
2.3.2 Krok II. samohodnotenie kritérií modelu CAF	35
2.3.2.1 Predpokladové kritériá	36
2.3.2.2 Výsledkové kritériá	36
2.4 Hlavné odporúčania k implementácii nástroja EASY CAF v organizácii	38
Záver	42
Zoznam použitej literatúry	44
Príloha: Slovník pojmov	46



CAF CENTRUM

Zoznam skratiek



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

Zoznam skratiek

CAF	Spoločný rámec hodnotenia (Common Assessment Framework)
ECU	Efektívny používateľ modelu CAF (Effective CAF User)
EFQM	Európska nadácia pre manažérstvo kvality (European Foundation for Quality Management)
EIPA	Európsky inštitút pre verejnú správu (European Institute of Public Administration)
EÚ	Európska únia
EUPAN	Európska sieť verejnej správy (European Public Administration Network)
ISO	Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (International Organization for Standardization)
MBNQA	Národná cena Malcolma Baldrigea za kvalitu (Malcolm Baldrige National Quality Award)
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PDCA	Plánovanie, realizácia, riadenie, akčné plánovanie (Plan, Do, Check, Action)
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific
TQM	Komplexné manažérstvo kvality (Total Quality Management)
ÚNMS SR	Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR



CAF CENTRUM

Zoznam obrázkov a tabuliek



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 1	Cyklus PDCA
Obrázok 2	11 bodov úspešnosti TQM v organizácii
Obrázok 3	Prvky budovania výnimočnosti organizácie
Obrázok 4	Základné koncepcie výnimočnosti podľa EFQM 2010
Obrázok 5	Model výnimočnosti EFQM 2013
Obrázok 6	Model výnimočnosti EFQM 2020
Obrázok 7	8 princípov výnimočnosti
Obrázok 8	Model CAF 2020
Obrázok 9	Piliere Externejs spätnej väzby modelu CAF
Obrázok 10	Základné informácie o hodnotenej organizácii
Obrázok 11	Štruktúra základných informácií o hodnotenej organizácii
Obrázok 12	Titulná strana nástroja EASY CAF
Obrázok 13	Sumárny prehľad hodnotenia 8 princípov výnimočnosti
Obrázok 14	Ukážka hodnotenia princípu výnimočnosti a jeho štruktúra
Obrázok 15	Ukážka výberu hodnotenia princípu výnimočnosti
Obrázok 16	Hodnotenie princípu výnimočnosti a jeho štruktúra
Obrázok 17	Sumárna tabuľka hodnotenia 8 princípov výnimočnosti
Obrázok 18	Titulná strana/hárok - začiatok samohodnotenie prostredníctvom kritérií modelu CAF
Obrázok 19	Štruktúra modelu CAF
Obrázok 20	Titulná strana kritéria 1: Vodcovstvo
Obrázok 21	Hodnotenie kritérií predpokladov
Obrázok 22	Spôsob samohodnotenia výsledkových kritérií
Obrázok 23	Ukážka výberu hodnotenia výsledkového kritéria



CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021



Úvod

Doterajší vývoj jednoznačne ukazuje, že kvalita je neprehliadnuteľným faktorom na ceste k úspešnosti. V centre pozornosti organizácií verejného sektora sú nielen poskytované služby, ale aj ďalšie aspekty, ktoré zákazníci očakávajú a veľmi pozorne vnímajú a hodnotia. Zákazníci sa zameriavajú nielen na doplnkové služby, ktoré dotvárajú komplexnosť ponuky, ale aj na dobré meno poskytovateľa. Pozitívny imidž – goodwill si organizácie budujú dlhodobou kvalitou svojich služieb paralelne s preukazovaním pozitívneho vzťahu k životnému prostrediu a rozvoju regiónu, v ktorom pôsobia. Spôsobov, ako implementovať manažérstvo kvality v organizáciách verejnej správy, je niekoľko.

Model CAF alebo Spoločný rámec hodnotenia kvality bol pôvodne vytvorený z modelu výni-

močnosti EFQM. Hlavným dôvodom bolo, že organizácie verejného sektora, ktoré sa pokúšali model výnimočnosti EFQM zaviesť do vlastného systému manažérstva, narážali na niekoľko problémov. Jednou z významných bariér bola nezrozumiteľnosť jazyka, ktorú model používal. Definície a termíny boli bližšie skôr podnikateľskému sektoru, pre ktorý bol model výnimočnosti EFQM pôvodne vytvorený. Ťažký jazyk modelu sťažoval implementáciu organizáciám, ktoré s kvalitou začínali. Ďalšie úskalie predstavovala metodika bodového hodnotenia RADAR, ktorá bola náročná na použitie, keďže väčšina organizácií verejnej správy má svoje ciele nastavené nemerateľne a metodiku SMART neovládajú. Významnou prekážkou bola aj finančná náročnosť implementácie a externého hodnotenia podľa tohto modelu. Preto Európsky inštitút pre verejnú

správu v Maastrichte pristúpil k vytvoreniu európskej pracovnej skupiny, ktorá vytvorila na báze tohto modelu – model CAF, ktorý je určený práve organizáciám verejnej správy a snaží sa odstrániť prekážky a bariéry, ktoré sa vyskytli pri modeli výnimčnosti EFQM.

Napriek tomu, že model CAF je oveľa jednoduchší ako jeho predchodca, mnoho organizácií rieši početné otázky spojené s jeho implementáciou už pri prvom čítaní príručky modelu CAF. Stáva sa to hlavne pri tých organizáciách verejnej správy, ktoré s manažérstvom kvality začínajú.

Táto metodika má slúžiť ako metodická pomôcka spolu s nástrojom v MS Excel všetkým organizáciám verejnej správy, ktoré sa pre model a kvalitu nadchli, ale riešia dilemu, ako k implementácii pristúpiť, odkiaľ začať a kde hľadať podporu. Snaží sa byť jednoduchým krokovým návodom, ktorý postupne prevedie používateľa cez jednoduché a časovo nenáročné samohodnotenie, veľmi rýchlo ho posunie do fázy zlepšovania a pripraví na plnú implementáciu modelu CAF v zmysle 10 krokov implementácie.

Zároveň sa snaží vysvetliť, čo všetko treba počas procesu jednoduchého samohodnotenia zohľadniť a na čo sa nesmie zabudnúť. Meto-

dika sa venuje základným prístupom a spôsobom, ako nástroj implementovať jednoduchšie, precízne a zároveň tak, aby organizácia jednoducho prešla ku zlepšovaniu.

Model CAF je nástrojom zlepšovania, ktorý otvára organizácii možnosti v jednotlivých oblastiach reprezentovaných deviatimi kritériami. Nástroj EASY CAF predstavuje spôsob, ako k nemu pristúpiť, realizovať a naplniť ho vo veľmi krátkom čase. Pre niektorých je jeho implementácia studnicou inšpirácie alebo zdrojom nápadov a dobrej praxe, pre iných štartovací bod k bench learningu – učeniu sa od iných organizácií. Treba si uvedomiť, že takáto forma rýchleho samohodnotenia podľa modelu CAF neprivedie organizáciu po prvotnom samohodnotení a fáze zlepšovania k titulu Efektívny používateľ modelu CAF. Nástroj EASY CAF treba vnímať ako nástroj zlepšovania, ktorý otvára organizácii možnosti identifikácie vlastných silných stránok a jasného pochopenia možností postupného zlepšovania v jednotlivých oblastiach reprezentovaných deviatimi kritériami modelu CAF.

Zároveň si treba uvedomiť a metodika to zdôrazňuje na niekoľkých miestach, že model CAF je manažérsky nástroj a bez podpory vrcholového vedenia je implementácia odsúdená vopred na neúspech.



CAF CENTRUM

1. Prístupy k manažérstvu kvality a TQM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

1. Prístupy k manažérstvu kvality a TQM

1.1 Prístupy k manažérstvu kvality

S rastúcimi požiadavkami zákazníkov na uspokojenie potrieb a očakávaní dochádza k potrebe efektívneho riadenia činností, ktoré by vytvárali určitý systém smerujúci k zlepšovaniu poskytovanej kvality. Účinnosť zavedeného systému sa dá dosiahnuť vytvorením objektu so všetkými potrebnými znakmi kvality, ktorý by zásadné požiadavky uspokojoval. Pri jeho tvorbe treba však zohľadniť dve spolu súvisiace hľadiská – hľadisko poskytovateľa služby a hľadisko spotrebiteľa. Obe hľadiská sú zdrojom rozhodovacích procesov v manažérstve kvality o možných rizikách, nákladoch a efektoch. Z tohto nám vyplýva potreba vytvorenia „systému manažérstva kvality“.

Možné dôvody, prečo sa organizácie rozhodujú pre implementáciu vlastného systému manažérstva kvality, vidí Bělohávek (2006) v snahe:

- zlepšiť spôsob riadenia organizácie, ktorý bude flexibilne reagovať na zmeny okolia,
- získať certifikát ako požiadavku zo strany zákazníka alebo partnera,
- zlepšiť imidž organizácie poskytovaním kvalitných služieb,
- zlepšiť procesy identifikovaním ukazovateľov, ich monitorovaním a meraním, určením cieľových hodnôt a používaním spätnej väzby pri zistených odchýlkach,
- riadiť informácie dokumentáciou systému kvality,
- rozvíjať ľudský potenciál tímovou prácou, komunikáciou, vedením ľudí.

Budovanie systému je zložitý proces, ku ktorého realizácii je organizácia motivovaná predovšetkým z dvoch aspektov. Na jednej strane môžeme identifikovať orientáciu na príjmy, ktorou sa rozumejú zhmotnené predstavy reprezentované potrebami zákazníka. Vytvárajú u zákazníka záujem o uspokojenie potrieb, a tým aj rast dopytu. Na druhej strane je záujem orientovaný na odstraňovanie nedostatkov produktu, t. j. na znižovanie nákladov na nekvalitu. Nenadál (2004) definuje systém manažérstva kvality ako súčasť systému riadenia organizácie, ktorá má garantovať maximálnu mieru spokojnosti zákazníkov pri minimálnych nákladoch.

Podľa Vebera (2006) každý efektívny systém manažérstva kvality musí byť postavený na pevných princípoch. V prípade princípov systému manažérstva kvality vytváraného na báze konceptu noriem ISO radu 9000 ide o osem známych, všeobecne rozvíjaných princípov, ktoré sú spomínané u väčšiny autorov, napr. Nenadál (2004):

1. Zameranie sa na zákazníka,
2. Vodcovstvo,
3. Zapojenie pracovníkov,
4. Procesný prístup,
5. Systémový prístup k manažérstvu,
6. Trvalé zlepšovanie,
7. Rozhodovanie na základe faktov,
8. Vzájomne prospešné vzťahy s dodávateľmi.

Okrem noriem ISO radu 9000 sa ku generickým normám radia aj normy ISO radu 14000 alebo normy ISO radu 45000 či normy radu ISO 50000. Kým norma ISO 9001 je orientovaná zákaznícky, norma ISO 14001 obsahujúca požiadavky na systém environmentálneho manažérstva je orientovaná celospoločensky. Norma ISO 45001 dáva návod na vytvorenie systému bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a je zameraná na zamestnancov organizácie. Na základe integrovaného procesného prístupu v týchto dokumentoch a pri akceptácii Demingovho PDCA cyklu zlepšovania je možné tieto normy použiť vo vzájomnej previazanosti v jednom integrovanom manažérskom systéme, pričom množstvo organizácií svoje systémy takto postupne vytvorilo, udržiava ich a rozvíja integrovaním ďalších noriem, napr. z oblasti informačnej bezpečnosti alebo energetickej hospodárnosti.

Obrázok 1: Cyklus PDCA



Zdroj: Pixabay.com

1.2 Komplexné manažérstvo kvality (TQM)

V odbornej literatúre je možné nájsť veľa definícií komplexného manažérstva kvality. Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM) ho v dokumentácii k modelu výnimočnosti EFQM definuje ako spôsob, akým je organizácia vedená, aby dosiahla úspešnosť na základe základných koncepcií, ktoré zahŕňajú: orientáciu na zákazníka, partnerstvá s dodávateľmi, rozvoj a angažovanosť pracovníkov, atď. To, čo odlišuje komplexné manažérstvo kvality (TQM) od ostatných manažérskych procesov, je dôraz na trvalé zlepšovanie (Kanji, 1995). Besterfield (2011) vidí rozdiely v posune od tradičných systémov manažérstva k TQM v rôznych ďalších oblastiach:

Tabuľka 1: Rozdiely systémov v prvkoch kvality u Besterfielda

Prvok kvality	Predchádzajúci stav	TQM
Definícia	Produktovo orientovaný	Zákaznícky orientovaný
Priorita	Druhoradý v riadení a nákladoch	Prvý medzi rovnako dôležitými funkciami a nákladmi
Rozhodnutia	Krátkodobé	Dlhodobé
Príčina odchýlok	Operácie	Systém
Zodpovednosť	Kontrola kvality	Každý
Riešenie problémov	Manažéri	Tímy
Parametre obstarávania	Cena	Náklady v životnom cykle, partnerstvo
Úloha manažérov	Plánovanie, pridelovanie, kontrola, prikazovanie	Delegovanie, vedenie, napomáhanie a radenie

Zdroj: Besterfield, 2011

V porovnaní k systému manažérstva kvality budovanom v koncepte ISO noriem – normy ISO radu 9000 poskytujú návod na vybudovanie a udržiavanie fungujúceho systému manažérstva kvality. Obsahujú súbor odporúčaní, čo treba spraviť pre vytvorenie SMK, ale nie, ako ho vytvoriť. Normy ISO radu 9000 predstavujú v prvom rade podporu kvality a zlepšenie podnikovej kultúry v oblasti manažérstva kvality so zameraním na celkovú organizáciu, zodpovednosť a funkčnosť procesov a sú tiež nástrojom na rozvoj TQM – komplexného manažérstva kvality. Certifikát systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001, ktorý by mali jednotlivé organizácie získať, predstavuje iba prvé kroky na ceste k TQM. Certifikátom organizácie poukazujú na to, že boli definované štandardy, stanovené normy a popísané kontrolné procesy, ktoré nadobudnú významnosť až praktickým používaním. (Harausová, 2012, s.56) Je teda dôležité si uvedomiť, že **zavádzanie komplexného manažérstva kvality danú organizáciu posúva na cestu výnimočnosti, zatiaľ čo certifikácia systému podľa ISO 9001 môže znamenať len overenie spôsobilosti vyhovieť minimálnym požiadavkám na kvalitu.**

TQM je komplexný a dynamický koncept, ktorý je založený na atribútoch a funkciách pre kontrolu kvality práce v organizáciách k dosiahnutiu vysokého stupňa spokojnosti zákazníka. (Carlson, 1993) Ahire (1995) TQM označuje za manažérsku filozofiu, ktorá je zameraná na kontinuálne zlepšovanie kvality produktov a procesov, k dosiahnutiu spokojnosti zákazníka, pri zohľadňovaní kvality a zodpovednosti ku všetkým jednotlivcom v organizácii.

Zgodavová (2003) TQM definuje ako sústredenie sa na manažovanie celého systému a nielen na niektoré podsystémy, izolované procesy alebo funkčné oddelenia, ako to už naznačuje slovo totálny/komplexný, všetko zasahujúci.

Podľa Hekelovej (2007) ide o integrované úsilie na dosiahnutie spokojnosti externého aj interného zákazníka a dosiahnutie konkurenčnej výhody nepretržitým zlepšovaním každého aspektu firemnej kultúry. Vaněček (2010) vo svojej definícii vychádza z filozofie manažmentu, ktorá v prostredí učiacej sa organizácie má umožniť dosiahnutie maximálnej spokojnosti zákazníkov vďaka neustálemu zlepšovaniu procesov.

Nech je TQM definované akokoľvek, zmyslom každej definície je orientácia na zákazníka, neustále zlepšovanie, zapojenie všetkých a tiež sociálna ohľaduplnosť.

Podobne ako pri budovaní systému manažérstva kvality na báze konceptu ISO noriem, aj pri komplexnom manažérstve kvality poznáme 8 zásad (princípov) TQM. Za všeobecne akceptované sú považované princípy obsiahnuté v modeli výnimočnosti EFQM:

1. **Dosahovanie vyvážených výsledkov** – plnenie poslania organizácie a pokroky s ohľadom na jej víziu pomocou plánovania a dosahovania vyváženého súboru výsledkov, ktoré zodpovedajú ako krátkodobým, tak dlhodobým potrebám ich zainteresovaných strán a, ak je to relevantné, prekračujú ich.
2. **Vytváranie pridanej hodnoty pre zákazníkov** – zákazníci sú primárnym zmyslom existencie organizácií a usilujú sa o inovácie a vytváranie hodnoty pre zákazníkov tým, že chápu a predvídajú ich potreby a očakávania.
3. **Vodcovstvo na základe vízie, inšpirácie a integrity** – vodcovia formujú budúcnosť a uvádzajú ju do života, pričom pôsobia ako funkčné vzory pre ich hodnoty a etiku.
4. **Manažérstvo na základe procesov** – pre dosahovanie vyvážených a udržateľných výsledkov sú organizácie manažované prostredníctvom štruktúrovaných a strategicky nastavených procesov s využitím rozhodovania založeného na faktoch.
5. **Dosahovanie úspechu vďaka pracovníkom** – cenenie si pracovníkov a vytváranie kultúry splnomocňovania pre dosahovanie vyváženého plnenia cieľov organizácie a osobných cieľov.
6. **Podporovanie tvorivosti a inovácií** – vytváranie zvýšenej hodnoty a úrovni výkonnosti prostredníctvom neustálych a systematických inovácií s využitím tvorivosti svojich zainteresovaných strán.
7. **Budovanie partnerstiev** – hľadanie, rozvíjanie a udržiavanie dôveryhodných vzťahov s rôznymi partnermi s cieľom zaistiť vzájomný úspech. Tieto partnerstvá môžu vznikať okrem iného so zákazníkmi, so spoločnosťou, s kľúčovými dodávateľmi, vzdelávacími inštitúciami alebo s mimovládnyimi organizáciami.
8. **Prijímanie zodpovednosti za udržateľnú budúcnosť** – začleňovanie etického spôsobu myslenia do kultúry organizácie, tiež jasných hodnôt a najvyšších štandardov organizačného správania sa, ktoré pomáhajú dosahovať ekonomickú, spoločenskú a ekologickú udržateľnosť.

Boaden (1997) vidí základ úspešnosti TQM v organizácii v nasledovných 11 bodoch.

Obrázok 2: 11 bodov úspešnosti TQM v organizácii



Zdroj: Boaden, 1997

1.3 TQM v organizáciách verejnej správy na Slovensku a v EÚ

Podľa správy OECD (2012) týkajúcej sa hodnotenia výkonnosti verejnej správy na Slovensku si efektívna priorizácia, administratíva a kontrola programov vyžaduje účinnú správu, v ktorej sú jednoznačne stanovené ciele a hodnotené výsledky. V týchto ohľadoch, v súlade s Worldwide Governance Indicators Svetovej banky, úroveň účinnosti verejnej správy na Slovensku je nízka. V roku 2010 vyhodnotenie týchto ukazovateľov zaradilo Slovensko na 19. priečku medzi krajinami EÚ. Podľa OECD (2012) to naznačuje, že účinnosť verejnej správy na Slovensku by sa mohla zlepšiť prijímaním medzinárodných osvedčených postupov.

Manažérstvo kvality a jeho implementácia v organizáciách verejnej správy je v podmienkach Slovenskej republiky stále nedostatočne pokrytou oblasťou. Z hľadiska počtu organizácií, či už ide o ústrednú štátnu správu, samosprávu alebo iné organizácie verejného sektora, sa touto otázkou zaoberá len nevelká časť organizácií a iba malé percento z nich sa manažérstvu kvality venuje dlhodobo a cyklicky. V súčasnosti sa manažérstvom kvality aktívne zaoberajú a niektorý z jeho nástrojov implementujú najmä tie organizácie, ktorým to vyplýva ako povinnosť z príslušnej legislatívy alebo rôznych medzinárodných záväzkov a dohôd.

Implementácia jednotlivých modelov/systémov/nástrojov predstavovala jednu z hlavných prioritných oblastí NPK SR v rokoch 2017 – 2021. ÚNMS SR sa v roku 2018 podarilo na plnenie jednotlivých cieľov NPK SR pripraviť a realizovať národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“, ktorý je zameraný na rozvoj manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy prostredníctvom implementácie modelu CAF, modelu výnimočnosti EFQM, systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015 a zriadenia CAF centra ako strediska na poskytovanie odbornej podpory organizáciám verejnej správy v oblasti manažérstva kvality.

Cieľom národného projektu je prispieť k zvýšeniu efektivity a kvality riadenia činností organizácií verejnej správy prostredníctvom hlavnej aktivity národného projektu, a to Rozvoj manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy.

Napriek tomu, že uznesenie vlády SR č. 900 z 24. septembra 2003 ukladalo ministrom a predsedom ostatných ústredných orgánov štátnej správy zavádzať Spoločný systém hodnotenia kvality verejnej správy podľa modelu CAF do roku 2008 a záujem o školenia týkajúce sa modelu rastie aj v súčasnosti, počet organizácií, ktoré ho reálne implementovali, ostal nízky.

Podľa komparatívnej analýzy manažérstva kvality vo verejnej správe členských štátov EÚ, ktoré realizovala EUPAN, by používanie individuálnych nástrojov manažérstva kvality nemalo byť v princípe povinné, pričom použitie jednotlivých nástrojov do určitej miery závisí od úrovne zrelosti konkrétnej organizácie verejnej správy (Zurga, 2008). Skutočnosť, že miera vyspelosti organizácie je dôležitým faktorom vplyvujúcim na rozhodnutie o implementácii modelu, sa prejavila aj v prieskume realizovanom Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR v roku 2011 medzi účastníkmi Národnej ceny SR za kvalitu. Podstatná časť z nich mala pred účasťou v súťaži a rozhodnutím o zavedení modelu CAF alebo modelu výnimočnosti EFQM implementované normy ISO radu 9000 (38%), ISO radu 14000 (17%) a 15% tvorili ďalšie ISO normy. Prieskum realizovaný na európskej úrovni vykazuje podobné výsledky.

Skutočnosť, že zavádzanie manažérstva kvality do verejnej správy je na Slovensku ešte stále novinka, zapríčiňuje, že Slovenská republika je jednou z mála členských krajín EÚ, ktorá nemá zavedené meranie kvality vo verejnej správe. Celkovo bolo prieskumami dokázané, že meranie kvality vo verejnej správe je najmenej rozvinutým aspektom manažérstva kvality na úrovni EÚ.

Napriek množstvu problémov, ktoré súvisia s oblasťou manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy v EÚ, zistenia EPSA 2011 ukazujú (Heichlinger, 2011), že verejný sektor si dobre uvedomuje zmeny, ktoré prebiehajú v celej spoločnosti (technologický vývoj, sociálne siete, starnutie populácie, hospodárska a finančná kríza) a má záujem na zachovaní kvality svojich služieb aj pri obmedzených finančných a ľudských zdrojoch. Orgány verejnej správy sú postupne nútené, aby sa zavedením inovatívnych pracovných metód, zahŕňajúcich občanov do rozhodovania s cieľom znovu získať ich dôveru a otvorením sa spolupráci so súkromným sektorom a občianskymi združeniami, sprístupnením informácií a transparentnou komunikáciou etablovali medzi ostatnými partnermi v rámci spoločného priestoru. Celkovo možno povedať, že väčšina organizácií verejnej správy prijíma opatrenia na dosiahnutie súladu vo väčšej či menšej miere so stratégiou Európa 2020, a tým napomáha formovať Európu na nasledujúce desaťročie.

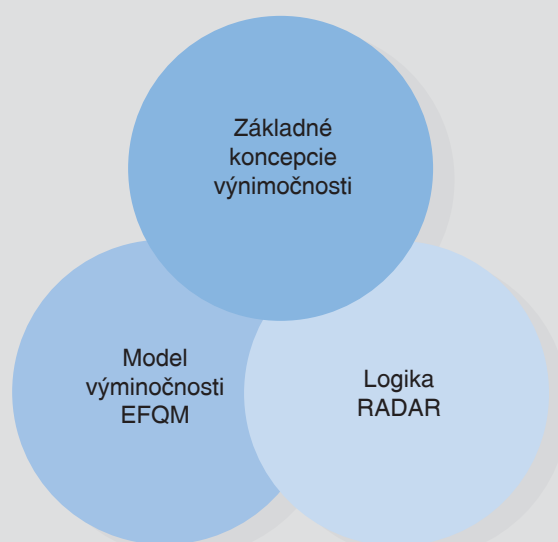
1.4 Modely kvality

Koncepcia TQM ako filozofia manažérstva organizácie sama k praktickej aplikácii vo väčšine prípadov nestačí, preto boli na podporu TQM vyvinuté rôzne modely, dnes označované najčastejšie ako modely výnimočnosti organizácií. (Nenadál, 2011)

1.4.1 Model výnimočnosti EFQM

Inštitucionálne proces sprístupňovania modelu zastrešila organizácia EFQM – Európska nadácia pre manažérstvo kvality (European Foundation for Quality Management) so sídlom v Bruseli, ktorej patrí značka modelu výnimočnosti EFQM. Organizácia EFQM vznikla s cieľom uznania, podpory a propagácie snahy o budovanie výnimočnosti. EFQM explicitne predpokladá, že výnimočnosť sa buduje prostredníctvom troch integrovaných prvkov tak, ako ich znázorňuje nasledovný obrázok.

Obrázok 3: Prvky budovania výnimočnosti organizácie



Zdroj: EFQM publications (2010)

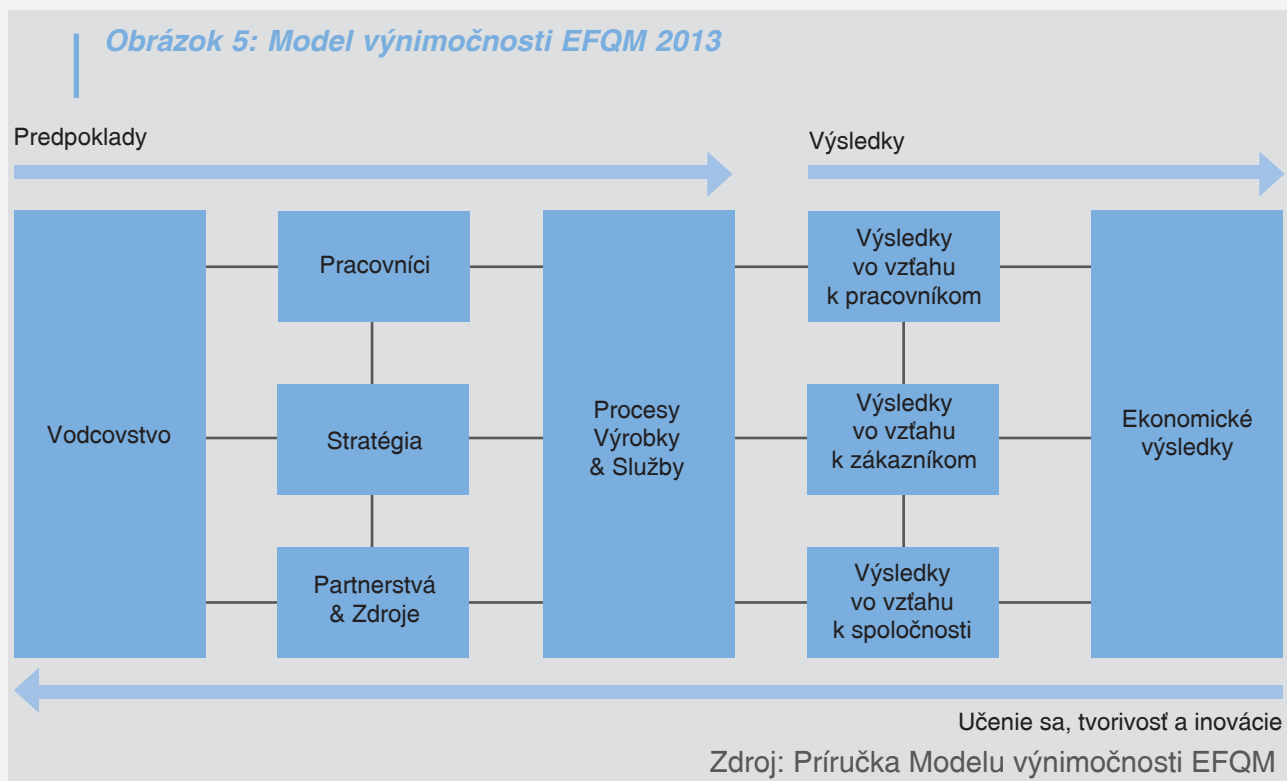
Základné koncepcie výnimočnosti – predstavujú základné princípy, ktoré sú pre každú organizáciu nevyhnutným základom pre dosahovanie trvalo udržateľnej výnimočnosti.

Obrázok 4: Základné koncepcie výnimočnosti (princípy výnimočnosti) podľa EFQM 2010



Model výnimočnosti EFQM – teda rámec, ktorý pomáha organizáciám uvádzať základné koncepcie výnimočnosti a logiku RADAR do praxe.

Obrázok 5: Model výnimočnosti EFQM 2013



Obrázok 6: Model výnimočnosti EFQM 2020



Zdroj: EFQM publications 2020

Logika RADAR predstavuje výkonný nástroj manažmentu organizácie pre hodnotenie dosahovanej úrovne kvality a výkonnosti organizácie. Skladá sa zo štyroch zložiek:

1. **R**equired Results – požadované výsledky,
2. Plan and Develop **A**pproaches – plánuj a rozvíjaj prístupy,
3. **D**eploy Approaches – rozšír prístupy,
4. **A**ssess & **R**efine Approaches and Deployment – hodnot a zdokonaľuj prístupy a rozšírenie.

Logika v princípoch začína od výsledkov, konkrétne od určenia tých výsledkov, ktoré si organizácia stanovila vo vlastnej politike a stratégii. Vo výnimočných organizáciách budú merané výsledky po realizácii cyklu zlepšovania odrážať pozitívne trendy a napĺňanie, v najlepšom prípade až pokračovanie stanovených cieľov. Meraná výkonnosť sa dá následne porovnávať s ostatnými organizáciami a rozsah sledovaných výsledkov pokrýva všetky dôležité oblasti činnosti organizácie.

Ak si už organizácia stanoví ciele vo výsledkoch, je potrebné naplánovať prístupy k ich napĺňaniu. Ide o stanovenie a rozvíjanie predpokladov v smere dosahovania želaných výsledkov prostredníctvom jasne definovaných, podporovaných a rozvíjaných procesov so zameraním sa na potreby zainteresovaných strán. Prístupy pritom jasne podporujú stratégiu organizácie a sú vzájomne poprepájané. Aspekt rozšírenia hodnotí, čo organizácia robí pre rozvinutie implementácie prístupov, či sa tieto implementujú v relevantných oblastiach systematickým spôsobom.

Záverom je potrebné zabezpečiť hodnotenie a zdokonaľovanie prístupov a ich rozšírenia. Vo výnimočných organizáciách sú prístupy a ich rozšírenia pravidelne monitorované, je možné identifikovať učenie sa z osvedčených dobrých praxí vo vnútornom i vonkajšom prostredí a merania i učenie tvoria základ pre plánovanie a implementáciu ďalších zlepšení.

1.4.2 Model CAF

Common Assessment Framework je výsledkom spolupráce v oblasti kvality medzi ústrednými orgánmi štátnej správy v krajinách Európskej únie zodpovednými za verejnú správu. Bol vyvinutý pod záštitou Pracovnej skupiny pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group – IPSG) na základe analýz vykonaných Európskym inštitútom pre verejnú správu (European Institute of Public Administration – EIPA) v Maastrichte, Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality a Akadémiou Speyer v Nemecku. Predstavuje Spoločný rámec hodnotenia kvality nielen v organizáciách verejnej správy, v ktorých je v súčasnosti považovaný za primárny nástroj pre uplatňovanie zásad manažérstva kvality. Inšpirovaný bol modelom výnimočnosti EFQM, je však jednoduchší, vhodný na získanie spoľahlivého obrazu o tom, ako efektívne organizácia verejnej správy funguje. Počet používateľov modelu CAF v celom svete (59 krajín) bol podľa používateľskej databázy CAF v EIPA v máji 2021 viac ako 4000.

Model CAF prešiel tiež svojou cestu zlepšovania. Bol niekoľkokrát revidovaný európskou pracovnou skupinou národných korešpondentov z členských krajín EÚ v priebehu rokov 2010 až doteraz. Posledná verzia modelu, ktorá sa aktuálne používa, je z roku 2020. Prvý krát bol model CAF v Európe prezentovaný v máji roku 2000 na 1. Medzinárodnej konferencii o kvalite vo verejnej správe v krajinách Európskej únie, ktorá sa konala v Lisabone. Prvá revidovaná verzia modelu bola publikovaná v októbri roku 2002 na 2. Európskej konferencii kvality v Kodani. V marci 2005 sa sieť národných CAF korešpondentov rozhodla pre revíziu CAF 2002, ktorú viedla Slovenská republika spolu s Rakúskom. Do procesu revízie bolo aktívne zaangażovaných 15 krajín prostredníctvom zasadnutí a pracovných skupín koordinovaných EIPA. Výsledkom bola väčšia orientácia na európske hodnoty, špecifiká organizácií verejného sektora, na princípy výnimočnosti, lepšie riadenie, modernizáciu a na inováciu a zmenu.

Model CAF má štyri hlavné ciele:

1. zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii samohodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA,
2. podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie činnosti,
3. pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality,
4. podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektora.

Model CAF bol navrhnutý na používanie vo všetkých oblastiach verejného sektora. Je aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Môže sa tiež používať na rôzne účely, napr. ako súčasť systematického programu reformy alebo ako základ pre cieľové riadenie zlepšovateľského úsilia v organizáciách verejnej správy.

Obrázok 7: 8 princípov výnimočnosti

**Princíp 1: Orientácia na výsledky**

Organizácia sa zameriava na dosahovanie výsledkov v súlade so stanovenými cieľmi, čo je priaznivým faktorom pre všetky zainteresované strany organizácie (autority, občanov/zákazníkov, partnerov a zamestnancov organizácie).

Princíp 2: Zameranie na občana/zákazníka

Organizácia sa zameriava na potreby súčasných aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zapája ich do vývoja produktov a služieb a tiež do zlepšovania svojej výkonnosti.

Princíp 3: Vodcovstvo a stálosť cieľov

Tento princíp spája vizionárske a inšpiratívne vodcovstvo so stálosťou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia stanovujú jasné poslanie, víziu a hodnoty. Tiež vytvárajú a udržiavajú pracovné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zapájaní do dosahovania cieľov organizácie.

Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov

Na základe tohto princípu organizácia dosiahne požadovaný výsledok efektívnejšie, keď sú súvisiace zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze dát a informácií.

Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a zapojenie

Zamestnanci na všetkých úrovniach sú podstatou organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využitie ich schopností v prospech organizácie. Prínos zamestnancov by sa mal maximalizovať prostredníctvom ich rozvíjania a zapájania a vytvárania takého pracovného prostredia, kde sú hodnoty vzájomne zdieľané, pričom je uplatňovaná kultúra dôvery, otvorenosti, posilnenia a uznania.

Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie

Výnimočnosť je výzvou pre status quo organizácie a zároveň ovplyvňuje zmeny neustálym vzdelávaním s cieľom vytvárania príležitostí na inovovanie a zlepšovanie. Trvalým cieľom organizácie by preto malo byť neustále zlepšovanie sa.

Princíp 7: Rozvoj partnerstiev

Organizácie verejného sektora potrebujú ostatných, aby dosahovali svoje ciele, a preto by mali rozvíjať a udržiavať partnerstvá s pridanou hodnotou. Organizácia a jej dodávatelia sú vzájomne závislí,

a preto je dôležité, aby udržiavali vzájomne prospešný vzťah, ktorý zvyšuje schopnosť oboch strán vytvárať hodnoty.

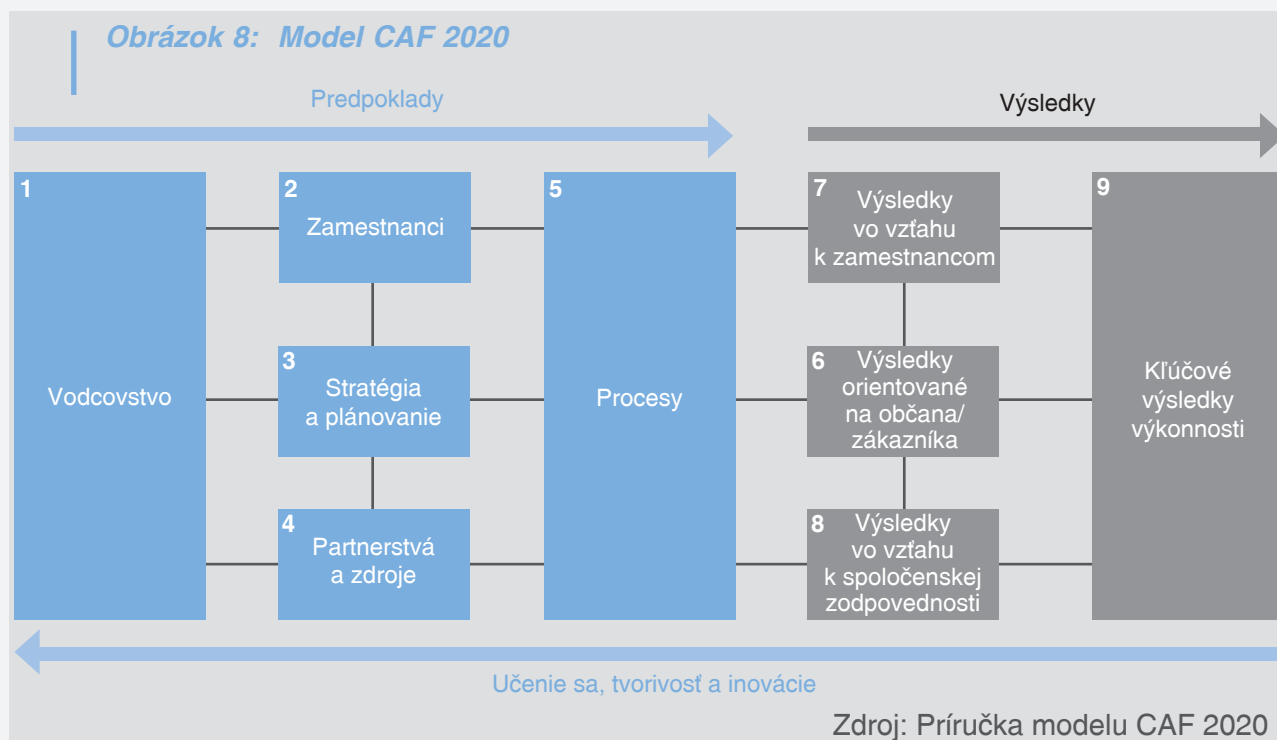
Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť

Organizácie verejného sektora si musia osvojiť spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a snažiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

Tieto princípy výnimočnosti sú začlenené do štruktúry modelu CAF a neustálym zlepšovaním deviatich kritérií po čase prinesie organizácii vysokú úroveň zrelosti. Aby organizácia mala predstavu o svojej ceste k výnimočnosti, pre každý princíp boli vypracované štyri úrovne zrelosti (Spoločný rámec hodnotenia CAF 2020, 2020).

Koncepcia modelu predstavuje prezentáciu všetkých aspektov, ktoré musia byť prítomné v systéme manažérstva kvality organizácie za účelom dosiahnutia uspokojivých výsledkov.

Prvky je možné transformovať do 9 kritérií, ktoré následne dali konkrétnu formu jednotlivým subkritériám.



Model CAF ako efektívny nástroj pre spustenie procesu trvalého zlepšovania organizácii poskytuje:

- hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatnení súboru kritérií, ktoré sú akceptované vo verejnom sektore v celej Európe,
- príležitosti na stanovenie miery rozvoja a dosiahnutia výnimočnej úrovne dosahovania cieľov,
- prostriedky na dosiahnutie zhody stanovených a dohodnutých požiadaviek potrebných na zlepšenie fungovania organizácie,
- prepojenie medzi rôznymi výsledkami, ktoré treba dosiahnuť, a podpornými postupmi alebo predpokladmi,

- prostriedok na vytvorenie entuziazmu medzi zamestnancami ich zapojením do zlepšovateľského procesu,
- príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych útvarov vlastnej organizácie alebo iných organizácií,
- prostriedok na integráciu rôznych podnetov v oblasti kvality do bežných vnútroorganizačných činností.
- prostriedok na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického hodnotenia.

Cesta k Externej spätnej väzbe modelu CAF

Používatelia modelu CAF v priebehu rokov postupne identifikovali potrebu náležitého overenia správnosti postupu implementácie modelu vo vlastných organizáciách nezávislou – treťou stranou. Bolo potrebné navrhnuť a zaviesť mechanizmus, prostredníctvom ktorého bude možné vyjadriť ocenenie ich snahy. Členské štáty zapojené do implementácie modelu CAF následne vyvinuli iniciatívu, ktorej princípy boli schválené na zasadnutí generálnych riaditeľov Európskej siete verejnej správy v máji 2008 počas slovinského predsedníctva EÚ. Sieť národných korešpondentov modelu CAF v rámci pracovnej skupiny pre inováciu verejnej správy následne vytvorila Externú spätnú väzbu modelu CAF, ktorá sleduje dosiahnutie 6 základných cieľov:

1. podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopad na organizáciu,
2. zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF,
3. podporiť a oživiť entuziazmus pre trvalé zlepšovanie v organizácii,
4. propagovať hodnotenie kolegami a bench learning,
5. oceniť organizácie, ktoré začali cestu trvalého zlepšovania bez posudzovania toho, akú úroveň výnimočnosti dosiahli,
6. podporiť zapájanie používateľov modelu CAF do úrovni výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM Levels of Excellence).

Proces Externej spätnej väzby akceptuje 6 princípov:

- Externá spätná väzba modelu CAF je spoločný európsky systém, ktorý je implementovaný v národnom kontexte na báze dobrovoľnosti,
- Externá spätná väzba modelu CAF propaguje spätnú väzbu implementácie modelu CAF a jeho efektov na organizáciu,
- Externú spätnú väzbu modelu CAF realizujú kolegovia a externí hodnotitelia,
- Externá spätná väzba modelu CAF vedie k získaniu titulu Efektívny používateľ modelu CAF (ECU), ktorý je platný 2 roky, nie k uznaniu alebo akreditácii výnimočnosti organizácie,
- Externá spätná väzba modelu CAF je založená na 3 definovaných pilieroch,
- rozhodnutie a zodpovednosť za implementáciu Externej spätnej väzby modelu CAF patrí na národnej úrovni každej členskej krajine. Ak je to potrebné, národní korešpondenti modelu CAF sú pozvaní spolupracovať s informačným centrom CAF pri EIPA.

Pre objektívne posúdenie úrovne implementácie modelu CAF v organizácii je dôležité zhodnotiť realizáciu jednotlivých fáz zavádzania modelu. Celkovo rozoznávame 3 hlavné fázy zlepšovania organizácie pomocou modelu CAF:

1. začiatok cesty s modelom,
2. proces samohodnotenia,
3. využitie výsledkov samohodnotenia pre návrh akčného plánu zlepšovania a jeho realizácia.

Samostatné fázy sú v modeli rozpracované do 10 krokov, ktoré môžeme považovať za hlavnú metódu správnej implementácie modelu CAF, pričom jednotlivé kroky sú hodnotené v základných pilieroch Externej spätnej väzby.

Tabuľka 2: Fázy a kroky implementácie modelu CAF v organizácii

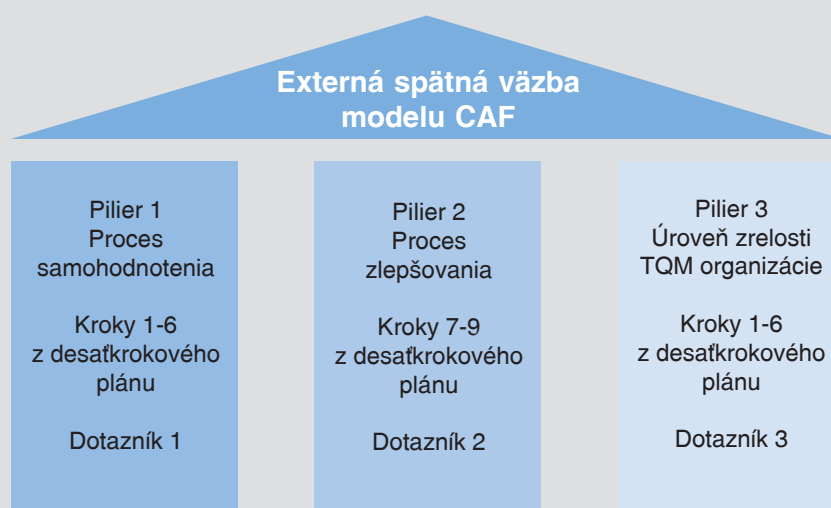
Fáza 1 – Začiatok cesty s modelom CAF	
1. krok:	Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie.
2. krok:	Komunikujte o samohodnotení.
Fáza 2 – Proces samohodnotenia	
3. krok:	Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy.
4. krok:	Zorganizujte školenie.
5. krok:	Vykonajte samohodnotenie.
6. krok:	Napíšte samohodnotiacu správu.
Fáza 3 – Využitie výsledkov samohodnotenie pre návrh a implementáciu akčného plánu	
7. krok:	Zostavte plán zlepšovania.
8. krok:	Komunikujte o pláne zlepšovania.
9. krok:	Implementujte plán zlepšovania.
10. krok:	Naplánujte ďalšie samohodnotenie.

Zdroj: príručka modelu CAF 2020

Pilieri Externej spätnej väzby modelu CAF

Externá spätná väzba modelu CAF je založená na 3 pilieroch. Prvé dva piliere v princípe hodnotia realizáciu jednotlivých krokov metodiky implementácie modelu CAF v organizácii, tretí pilier zakladá hodnotenie úrovne zrelosti TQM v organizácii.

Obrázok 9: Pilieri Externej spätnej väzby modelu CAF



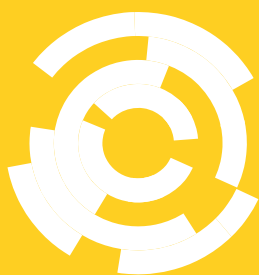
Zdroj: CAF Resource Centre (2010)

- Pilier 1: Proces samohodnotenia – v rámci tohto piliera sa hodnotí zvládnutie krokov 1 až 6 – teda fázy 1 a 2.
- Pilier 2: Proces zlepšovania – pri hodnotení sa posudzuje zvládnutie krokov 7 až 9, ktoré sú súčasťou fázy 3.

Z pohľadu hodnotenia rozvíjania princípov výnimočnosti je dôležitý Pilier 3, ktorý sa priamo sústreďuje na hodnotenie zlepšenia v zameraní sa organizácie v smere napĺňania týchto princípov po zavedení modelu CAF v organizácii.

Počas realizácie hodnotenia v organizácii sa hlbšie hodnotia 2 princípy, ktoré si uchádzač o titul Efektívny používateľ modelu CAF vyberie, pričom jedným z nich musí byť buď Orientácia na výsledky alebo Zameranie sa na občana/zákazníka. Hodnotením sa posudzuje stupeň zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania.

Cieľom realizácie Externej spätnej väzby modelu CAF nie je hodnotiť skutočné výsledky činností zlepšovania a ich kvalitu, ale zhodnotiť, či samohodnotenie stimulovalo zavedenie a rozvoj kultúry výnimočnosti v rámci organizácie. Z tohto uhla pohľadu môžu byť v procese úspešné aj organizácie, ktoré zatiaľ nedosiahli výraznejšie výsledky v oblasti budovania vlastnej výnimočnosti, ale ich proces zlepšovania sa je navrhnutý a riadený správne, v súlade s požiadavkami modelu. Opätovné zvýšenie záujmu o zavádzanie modelu CAF v organizáciách verejnej správy s požiadavkou na rozvíjanie všetkých 8 princípov TQM (teda nie len niektorých z nich vybraných) môžu tvoriť základ pozitívnej synergie v prostredí národného hospodárstva na Slovensku a zvyšovania kvality života občanov.



CAF CENTRUM

2. Nástroj EASY CAF a jeho implementácia



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

2. Nástroj EASY CAF a jeho implementácia

2.1 Úvod do nástroja EASY CAF

Európsky inštitút pre verejnú správu odporúča, aby organizácie voľne prispôbovali implementáciu modelu svojim špecifickým potrebám a okolnostiam kontextu. Všeobecne sa odporúča implementovať štruktúru modelu s 9 kritériami a 28 subkritériami a použitie jedného z panelov bodového hodnotenia podľa zrelosti organizácie.

Model CAF sa v slovenskej verejnej správe implementuje od roku 2006 na rôznych úrovniach. Z rôznych dôvodov niektoré organizácie zvažovali zavedenie modelu CAF len v časti organizácie a síce vo vybranom organizačnom útve (napr. odbor, sekcia, útvar, pedagogický úsek a pod.). Pri implementácii modelu sa však ukázalo, že je náročné zaviesť model v časti organizácie, ktorá nemá samostatný rozpočet, s ktorým hospodári, nemá priamy dosah na nastavenie poslania, vízie a stratégie organizácie a vodca organizačného útvaru, ktorý chce samohodnotením prejsť, nie je členom vrcholového vedenia samotnej organizácie s rozhodovacími právomocami a zodpovednosťami.

Odporúča sa teda pristúpiť k implementácii modelu v časti organizácie len v krajnom prípade, kedy si je organizácia istá, že dokáže vybranú časť organizácie zhodnotiť z pohľadu všetkých 9 kritérií bez priameho zásahu a väzby na iné časti organizácie. Skutočne komplexný pohľad na organizáciu poskytne len samohodnotenie v celej organizácii so všetkými organizačnými útvarmi.

Hlavným cieľom metodiky EASY CAF je motivovať organizácie verejnej správy, ktoré s manažérstvom kvality nemajú žiadnu skúsenosť. Tieto organizácie začínajú s manažérstvom kvality a majú záujem začať s procesom zlepšovania a postupne implementovať model CAF. Nástroj je určený pre tie organizácie, ktoré cítia potrebu zlepšiť sa vo vybraných oblastiach, ale hľadajú rámec na ucelené a hlavne rýchle samohodnotenie, ktoré ich s minimálnou námahou posunie od samohodnotenia ku zlepšovaniu. Vyhnú sa tak špecifickým požiadavkám, ktoré kladie plná implementácia modelu CAF na vytvorenie tímu zamestnancov, ktorý sa danej oblasti bude venovať, a zredukujú čas, náklady a mnohé ďalšie aspekty, ktoré sú nevyhnutne spojené s plnou implementáciou modelu CAF pri rešpektovaní 10 krokov implementácie modelu CAF.

Predpokladá sa, že organizácie, ktoré využijú nástroj EASY CAF a realizujú samohodnotenie za pomoci tohto nástroja, budú v oveľa väčšej miere pripravené na plnú implementáciu modelu CAF z pohľadu naplnenia požiadaviek jednotlivých kritérií, pretože mali šancu realizovať zlepšenia podľa vlastného návrhu na základe rýchleho samohodnotenia. Tieto ich posunú ďalej nielen v plnom samohodnotení, ale aj v ďalšom kole zlepšovania, kedy budú schopné zaznamenať vlastný pokrok.

SWOT analýza súčasnej situácie v implementácii modelu CAF v plnom rozsahu pri rešpektovaní 10 krokov implementácie modelu CAF:

Silné stránky

- Komplexný pohľad na organizáciu.
- Možnosť zapojiť zamestnancov nielen do samohodnotenia, ale aj následného zlepšovania.
- Zavádza kultúru výnimčnosti.

- Implementuje logiku PDCA cyklu (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj).
- Umožňuje definovať silné stránky a oblasti na zlepšovanie.
- Posilnenie internej komunikácie.
- Pohľad na vlastné fungovanie prostredníctvom komplexného modelu a jeho 9 kritérií.
- V prípade záujmu umožňuje plynulý prechod na model výnimočnosti EFQM.
- Možnosť uchádzať sa o titul Efektívny používateľ modelu CAF.

Slabé stránky

- Počiatočné rozpaky organizácií verejnej správy, či do implementácie ísť a obavy z nepoznaného.
- Nedostatočná podpora vedenia pri samohodnotení.
- Administratívna náročnosť písania samohodnotiacej správy.
- Často nevyhnutná konzultačná podpora.
- Slabá motivácia zamestnancov a absencia motivačných nástrojov.
- Nedostatočne odborne zdatné osoby v pozíciách garanta a metodika CAF tímu.
- Zamestnanci sú často nútenými členmi CAF tímu.
- Slabá podpora vedenia vo fáze zlepšovania (nedostatok ľudských aj finančných zdrojov).

Hrozby

- Porovnávanie bodového hodnotenia samohodnotenia s inými organizáciami.
- Finančná náročnosť.
- Udržateľnosť projektu implementácie modelu CAF.
- Častá zmena vedenia v organizáciách verejnej správy.
- Slabé povedomie o kvalite vo verejnej správe.

Príležitosti

- Externá konzultácia.
- Externá spätná väzba/posúdenie.
- Podpora zo strany koordinátora štátnej politiky kvality v Slovenskej republike – Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR vo forme školení, konzultácií a metodík.
- Bench learning a zdieľanie dobrej praxe.
- Financovanie z operačných programov EÚ.

Analýza vyššie uvedených bodov viedla k vytvoreniu jednoduchého nástroja, ktorý dokáže vyplniť jednotlivec v organizácii alebo úzka skupina zamestnancov za relatívne krátku dobu v rozsahu hodín, a nie týždňov a mesiacov, ako je tomu pri plnej implementácii modelu CAF.

2.2 Pilotné odskúšanie nástroja EASY CAF

V štádiu prípravy nástroja EASY CAF a súvisiacej metodiky bolo realizované pilotné odskúšanie nástroja v 4 organizáciách, ktoré s modelom a manažérstvom kvality nemali žiadnu skúsenosť. Ich úlohou bolo odskúšať implementáciu nástroja EASY CAF, tzn. realizovať hodnotenie 8 princípov výnimočnosti a samohodnotenie podľa kritérií modelu CAF. Spätná väzba od účastníkov pilotného odskúšania poskytla niekoľko námetov, odporúčaní a záverov:

- väčšina organizácií od nástroja EASY CAF očakávala jednoducho pochopiteľné samohodnotenie, ktoré bude časovo nenáročné a bez potreby externej pomoci,
- kompletne samohodnotenie zabralo organizáciám 6 - 12 hodín času,
- kompletne samohodnotenie v organizáciách realizoval 1 – 3 zamestnanci,
- prevažná väčšina považuje nástroj za jednoduchý na použitie,
- účastníci odporúčajú poskytnúť nástroj organizáciám verejnej správy.

Spätná väzba poskytla aj množstvo praktických pripomienok k technickej stránke fungovania nástroja EASY CAF, ktoré boli autormi zapracované a využité pri zefektívnení nástroja tak, aby čo najviac spĺňal potreby a očakávania budúcich používateľov.

2.3 Ako funguje EASY CAF

Implementácia EASY CAF bola navrhnutá tak, aby ju zvládla akákoľvek organizácia verejnej správy bez ohľadu na typ, zameranie alebo veľkosť organizácie, a to bez akejkoľvek externej pomoci a aj predchádzajúcich skúseností s manažérstvom kvality.

Nástroj EASY CAF bol vytvorený so zámerom poskytnúť organizáciám verejnej správy jednoduchý nástroj na samohodnotenie. Hodnotenie prebieha v 2 krokoch:

1. krok: hodnotenie 8 princípov výnimočnosti
2. krok: hodnotenie kritérií modelu CAF

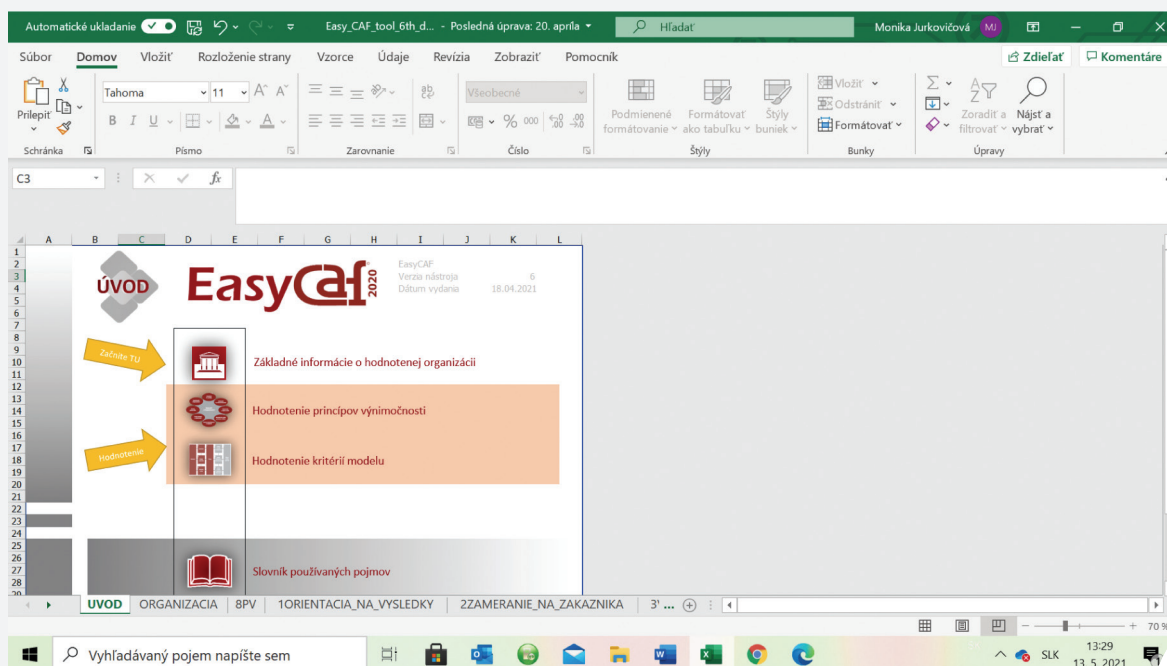
Nástroj je jednoduchá excelovská aplikácia, ktorá sa vyplňa priamym klikom na titulnú stranu/hárok nástroja v dvoch vyššie uvedených krokoch:

2.3.1 Krok I. 8 princípov výnimočnosti

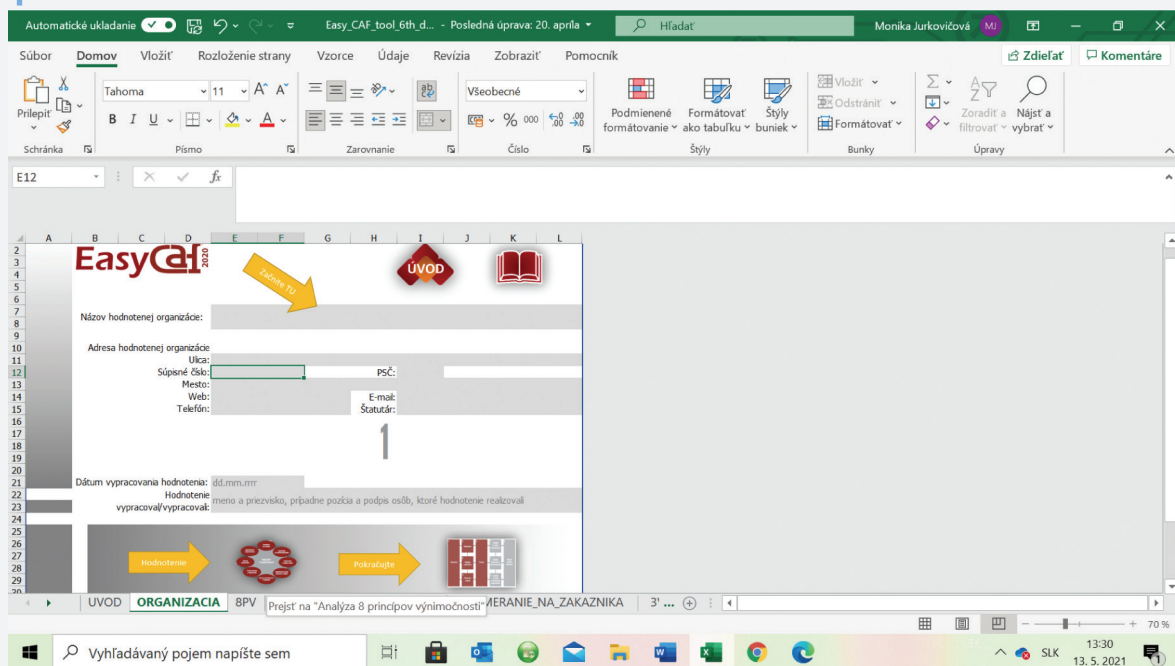
Používateľa po otvorení nástroja uvíta prvý hárok, kde si má možnosť vybrať, čo vyplní ako prvé. Odporúčame začať vyplnením základných informácií o hodnotenej organizácii (pozri obrázok 10), kde sa uvádzajú kontaktné informácie, meno a priezvisko štatutára, kedy bolo samohodnotenie vypracované a kto je jeho autorom (pozri obrázok 11).

Prvým reálnym krokom samohodnotenia je vyplnenie 8 úrovní princípov výnimočnosti postupne tak, ako nasledujú v jednoduchej štruktúre po sebe. Do tejto časti sa používateľ dostane jednoducho klikom na zobrazenie 8 princípov výnimočnosti na titulnom hárku nástroja (pozri obrázok 12).

Obrázok 10: Základné informácie o hodnotenej organizácii



Obrázok 11: Štruktúra základných informácií o hodnotenej organizácii

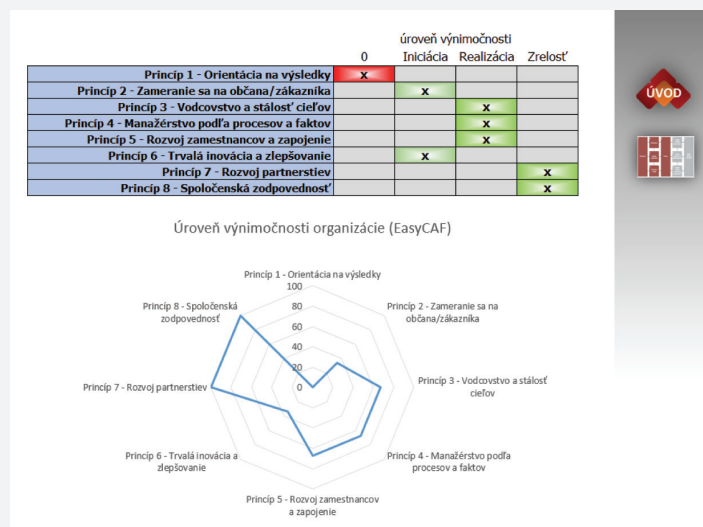


Obrázok 12: Titulná strana nástroja EASY CAF



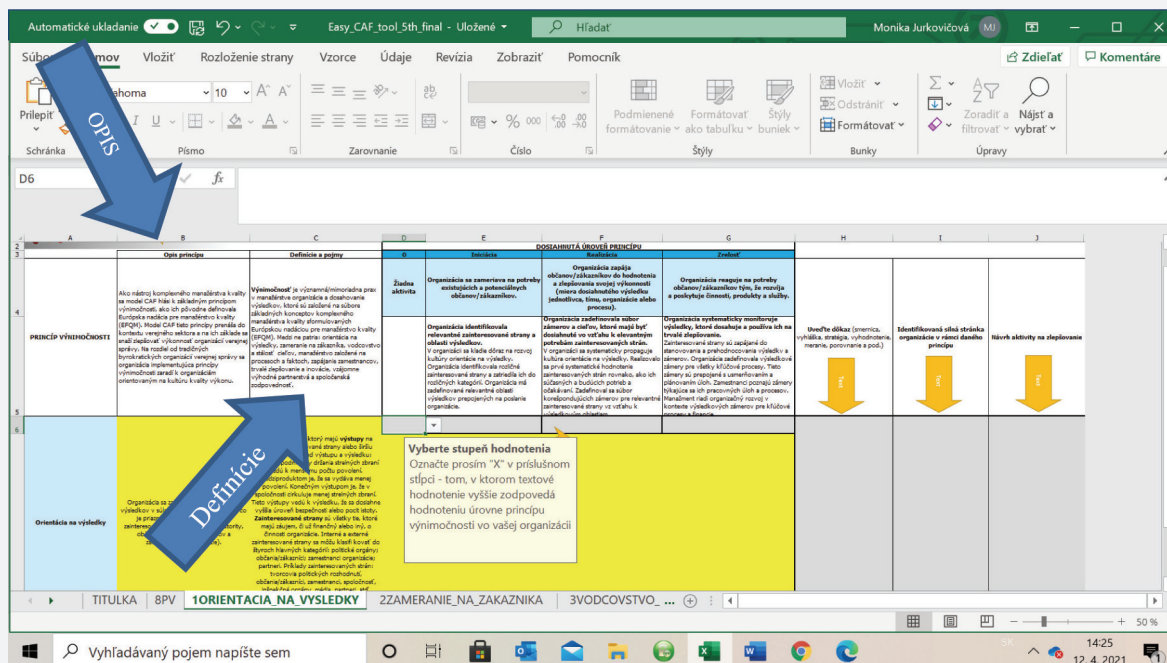
Prekliknutím sa používateľ dostane do sumárnej tabuľky 8 princípov výnimčnosti (pozri obrázok 12).

Obrázok 13: Sumárny prehľad hodnotenia 8 princípov výnimčnosti



Opätovným kliknutím na prvý princíp výnimočnosti – Orientácia na výsledky sa používateľ dostane priamo do formulára, ktorý môže okamžite vyplňať (pozri obrázok 14).

Obrázok 14: Ukážka hodnotenia princípu výnimočnosti a jeho štruktúra



Pri každom z 8 princípov výnimočnosti je uvedený opis princípu, jeho definícia, vysvetlenie jeho obsahu a použitých pojmov na zjednodušenie prehľadu o princípe aj pre používateľa, pre ktorého je princíp úplne nový. Dôležité je venovať čas prečítaniu opisu princípu a definíciám a pojmom. V prípade, že nie je niektorý pojem jasný alebo zrozumiteľný, je možné sa obrátiť na slovník pojmov, ktorý je súčasťou nástroja. Používateľ uvedie úroveň naplnenia princípu výnimočnosti: 0, Iniciáciu, Realizáciu alebo Zrelosť. Do vybraného poľa, napr. REALIZÁCIA nie je možné nič priamo vpisovať, používateľ má na výber z možností „0“ a „X“ ako možnosť označenia hodnotenia organizácie v tomto princípe (pozri obrázok 15).

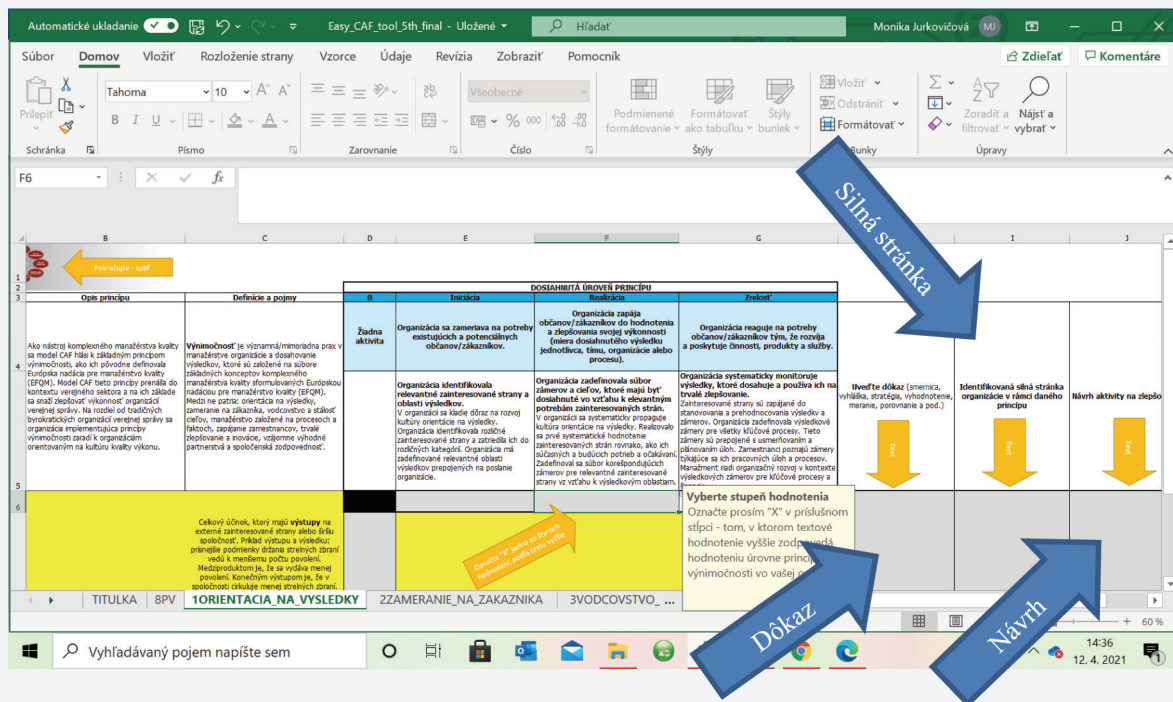
Obrázok 15: Ukážka výberu hodnotenia princípu výnimočnosti

Odpoveď:

Výber odpovede
Prosím, vyberte príslušnú odpoveď

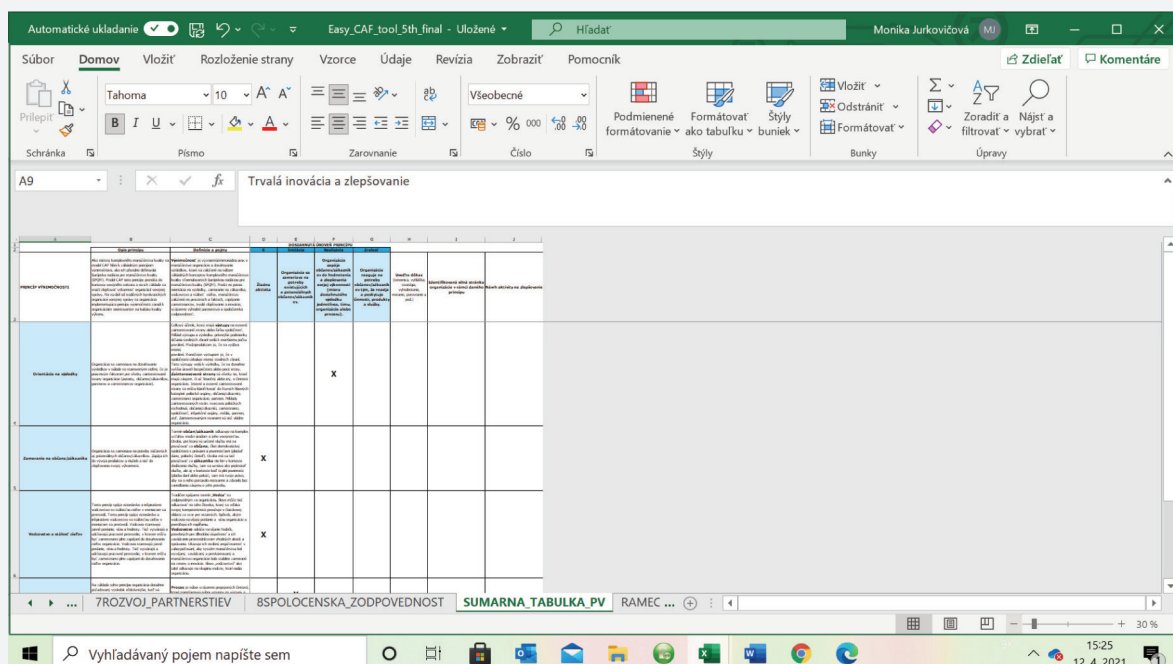
K tomu je potrebné uviesť dôkaz, ktorým sa vybrané hodnotenie potvrdí. Môže ním byť napríklad smernica, vyhláška, stratégia, vyhodnotenie, meranie, porovnanie a pod. Používateľ tiež vpiše identifikovanú silnú stránku organizácie v rámci daného princípu a návrh aktivity na zlepšovanie, ktorá sa premietne do celkového akčného plánu zlepšovania. Takto používateľ postupne prechádza cez všetky 8 princípov výnimočnosti a vyznačí pri každom relevantnú úroveň hodnotenia od 0, I, R až po Z.

Obrázok 16: Hodnotenie princípu výnimočnosti a jeho štruktúra



Výstupom z hodnotenia 8 princípov výnimočnosti je sumárna tabuľka hodnotenia 8 princípov výnimočnosti (pozri obrázok 17), ktorá dáva prehľad nielen o tom, ako sa organizácia hodnotila v tejto časti modelu, ale zároveň sumárne poskytuje prehľad o príslušných dôkazoch, silných stránkach a námetoch na zlepšovanie, ktoré môžu byť neskôr využité pri tvorbe akčného plánu zlepšovania. Táto časť hodnotenia je prepojená so samohodnotením v rámci jednotlivých kritérií modelu CAF.

Obrázok 17: Sumárna tabuľka hodnotenia 8 princípov výnimočnosti



2.3.2 Krok II. Samohodnotenie kritérií modelu CAF

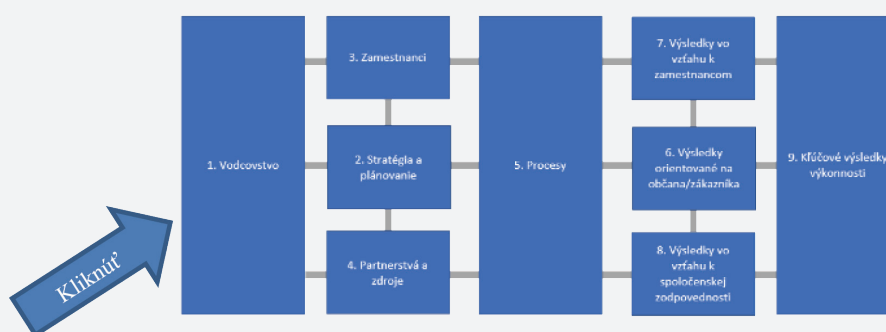
Druhým krokom je samohodnotenie kritérií modelu – predpokladových aj výsledkových. Na hodnotenie kritérií sa používateľ dostane cez hárok Rámec, v ktorom je obrázok modelu CAF a jeho 9 kritérií. Aj do tejto časti sa užívateľ dostane klikom cez obrázok modelu CAF na titulnej strane/hárku (pozri obrázok 18).

Obrázok 18: Titulná strana/hárok – začiatok samohodnotenie prostredníctvom kritérií modelu CAF



Kliknutím na prvé kritérium Vodcovstvo sa používateľ dostane na hodnotiaci hárok daného kritéria (pozri obrázok 19), ktorý sa začína hlavnou charakteristikou a výkladom obsahu daného kritéria.

Obrázok 19: Štruktúra modelu CAF



Cez jednotlivé kritériá sa dostane používateľ priamo na hárok hodnotenia konkrétneho kritéria, ktoré je vždy rozdelené na konkrétne subkritériá.

Obrázok 20: Titulná strana kritéria 1: Vodcovstvo

1. Vodcovstvo

V rôznych oblastiach politik v typickom demokratickom systéme robia volení politici strategické rozhodnutia a stanovujú ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Vodcovia organizácií verejnej správy pomáhajú politickým predstaviteľom pri formulovaní verejných politik tým, že im poskytujú rady založené na základe vlastnej skúsenosti v príslušnej oblasti. Zároveň sú zodpovední za implementáciu a realizáciu verejných politik. Model CAF jasne rozlišuje medzi úlohou politických vodcov a úlohou vodcov/manažérov organizácií verejnej správy, zatiaľ čo zdôrazňuje dobrú spoluprácu medzi oboma stranami s cieľom dosiahnuť očakávané výsledky.

Kritérium 1 sa zameriava na správanie ľudí vo vedení organizácie, teda na vodcovstvo. Ich práca je komplexná. Ako dobrí vodcovia majú vytvárať jasný a jednotný cieľ organizácie. Ako manažéri vytvárajú prostredie, v ktorom organizácia a jej zamestnanci môžu vyniknúť a zabezpečujú fungovanie vhodných riadiacich mechanizmov. Ako sprostredkovatelia podporujú zamestnancov v ich organizácii a zabezpečujú efektívne vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami, zvlášť s politickou hierarchiou.

1.1 Poskytnutie smerovania organizácie rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnot

1.2 Riadenie organizácie, jej výkonnosti a trvalého zlepšovania

1.3 Inšpirácia, motivácia a podporovanie zamestnancov v organizácii a pôsobenie ako vzor správania príkladom

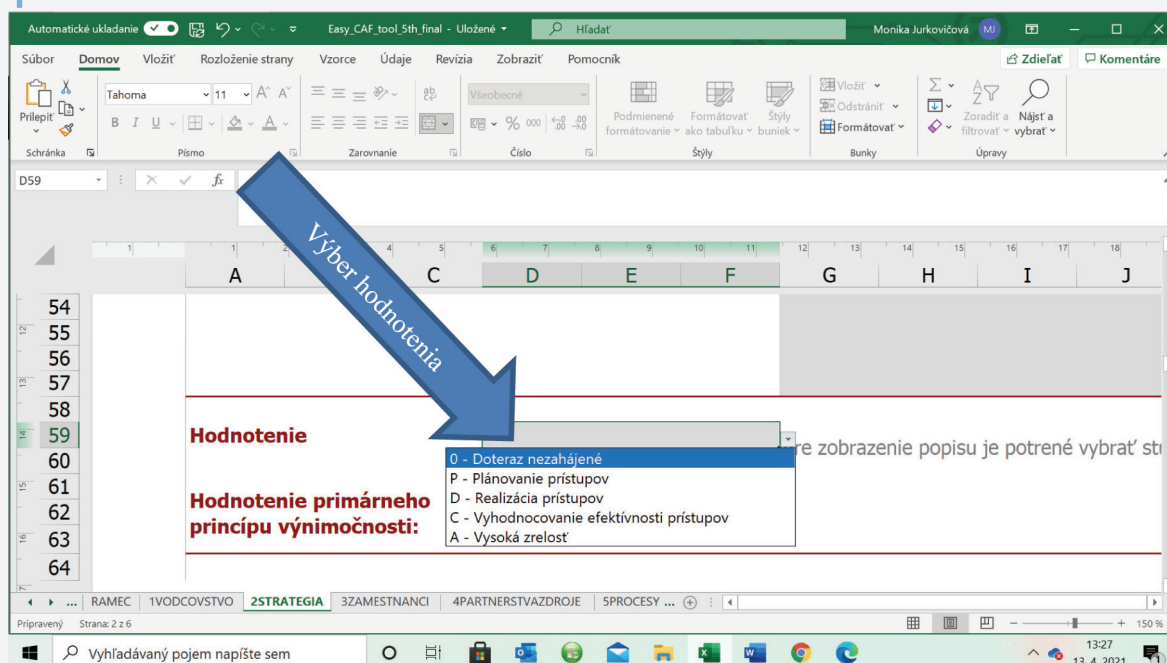
1.4 Riadenie efektívnych vzťahov s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami

Hodnotenie samotné sa vpisuje vo forme viet, poznámok alebo zarážok podľa voľby používateľa do šedej časti okna označeného ako „popis.“ Pomôckou je vnorený text, ktorý vysvetľuje obsah a zameranie daného subkritéria. Každé hodnotenie je možné podporiť dostupnými dôkazmi a zlepšovacou aktivitou. Premieta sa tu aj hodnotenie primárneho princípu výnimočnosti, ktoré bolo vyplnené v predchádzajúcej časti hodnotenia princípov výnimočnosti. Je možné, že ak princíp výnimočnosti prepojený práve na toto kritérium bolo hodnotené ako „0“, pole Hodnotenie bude predvyplnené hodnotením „0“ práve z dôvodu už predchádzajúceho hodnotenia v súvisiacom princípe výnimočnosti.

2.3.2.1 Predpokladové kritériá

Kritériá 1 – 5 sa zaoberajú manažérskymi postupmi organizácie, takzvanými „Predpokladmi“. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k vlastným úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov. Hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov by malo byť založené na paneli hodnotenia predpokladov a PDCA cykle. Nástroj opäť ponúka na výber z možností (pozri obrázok 21).

Obrázok 21 Hodnotenie kritérií predpokladov



Päť predpokladových kritérií povzbudzuje organizáciu k dosiahnutiu čo najlepšej výkonnosti:

- Predovšetkým je to vodcovstvo (1), ktoré určuje strategické smerovanie organizácie a vytvára organizačné základy.
- Dobrí vodcovia využívajú strategické a plánovacie nástroje (2), ako aj riadenie ľudských zdrojov (3), spolupracujú s partnermi a riadia zdroje (4), akými sú rozpočet, vedomosti a IT.
- Na takomto základe organizácia definuje a dokumentuje interné procesy (5) a neustále ich vyvíja.
- Ak má organizácia dobré nastavenie na plnenie predpokladov, preukáže sa to vo výsledkoch voči zákazníkom, zainteresovaným stranám, zamestnancom, občanom a spoločnosti (Spoločný rámec hodnotenia CAF 2020, 2020).

2.3.2.2 Výsledkové kritériá

Model CAF definuje štyri kritériá, ktoré merajú výsledky práce organizácie. Počas procesu samohodnotenia by sa malo rozlišovať medzi príčinnou súvislosťou medzi predpokladmi (príčinami)

a výsledkami (účinkami) a holistickým vzťahom medzi príčinami (predpokladmi). Do úvahy sa musí brať vnútorné prepojenie medzi predpokladmi a výsledkami, pričom organizácia by mala vždy kontrolovať súlad medzi výsledkami a „podpornými dôkazmi“ zistenými pri hodnotení relevantných kritérií na strane predpokladov (Spoločný rámec hodnotenia CAF 2020, 2020).

Od kritéria 6 ďalej sa zameranie hodnotenia posúva od predpokladov k výsledkom. V prvých troch výsledkových kritériách meriame vnímanie – čo si naši zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o nás ako organizácii myslia. Zároveň disponuje organizácia internými ukazovateľmi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery napĺňa stanovené ciele – výsledky. Hodnotenie výsledkov vyžaduje súbor rôznych odpovedí, takže odpovede od tohto kritéria sa zakladajú na Paneli hodnotenia výsledkov.

Hodnotenie je realizované cez súbor otázok, na ktoré ponúka nástroj výber z možných odpovedí „áno“ alebo „nie“ (pozri obrázok 23). Na základe odpovedí organizácie sa otázky ďalej otvárajú (pozri obrázok 22). V prípade negatívnej odpovede nástroj ďalšiu otázku neponúkne, keďže by bola nerelevantná.

Každé hodnotenie je možné podporiť dostupnými dôkazmi a zlepšovacou aktivitou. Premieta sa tu aj hodnotenie primárneho princípu výnimočnosti, ktoré bolo vyplnené v predchádzajúcej časti hodnotenia princípov výnimočnosti. Je možné, že ak princíp výnimočnosti prepojený práve na toto kritérium bolo hodnotené ako „0“, pole Hodnotenie bude predvyplnené hodnotením „0“ práve z dôvodu už predchádzajúceho hodnotenia v súvisiacom princípe výnimočnosti.

Obrázok 22: Spôsob samohodnotenia výsledkových kritérií

The screenshot shows the Easy CAF tool interface. The main area contains a questionnaire with the following questions and answers:

- Meranie vnímania** (Measurement of perception): 7,1
- Vlastné hodnotenie** (Own evaluation): Hodnotenie sa nerealizuje. Môžete navštíviť stránku akcie.
- Bol pre prieskum spokojnosti definovaný merateľný cieľ?** (Was a measurable goal defined for the satisfaction survey?): Odpoveď: **nie**
- Realizovali ste viac ako jeden prieskum spokojnosti zamestnancov?** (Did you conduct more than one employee satisfaction survey?): Odpoveď: **áno**
- Výsledky prieskumov vykazujú pozitívne trendy?** (Survey results show positive trends?): Odpoveď: **áno**
- Ako by ste ohodnotili dosahované trendy?** (How would you rate the achieved trends?): Odpoveď: **áno**
- Porovnávate výsledky prieskumov s relevantnými organizáciami?** (Do you compare survey results with relevant organizations?): Odpoveď: **áno**
- V porovnaní s inými organizáciami sú výsledky prieskumov vo vašej organizácii lepšie ako v porovnávaných organizáciách?** (In comparison with other organizations, are the survey results in your organization better than in the compared organizations?): Odpoveď: **Výber odpovede** (Selection of answer)
- Dostupné dôkazy:** (Available evidence): Neuvádzajú sa, príslušajúci princíp výnimočnosti hodnotený ako 0.

A blue arrow points to a dropdown menu labeled "Výber z možností" (Selection from options) in the "Výber odpovede" (Selection of answer) field.

Obrázok 23: Ukážka výberu hodnotenia výsledkového kritéria

The close-up shows the answer selection dropdown menu. The dropdown is open, showing the options "áno" (yes) and "nie" (no). A yellow box highlights the "Výber odpovede" (Selection of answer) label.

Výstupom z hodnotenia kritérií modelu CAF je sumárna tabuľka, ktorá obsahuje nielen prístupy ku všetkým 9 kritériám modelu CAF, ktorá dáva prehľad nielen o príslušných dôkazoch, silných stránkach, súvisiacich princípoch výnimočnosti k danému kritériu a námetoch na zlepšovanie, ktoré môžu byť neskôr využité pri tvorbe akčného plánu zlepšovania, ale poskytuje aj odporúčania, čo do námetov na zlepšovanie zahrnúť, a samostatne vyhodnocuje bodové hodnotenie.

2.4 Hlavné odporúčania k implementácii nástroja EASY CAF v organizácii

Podpora a angažovanosť vrcholového vedenia

Jedna z nevyhnutných podmienok pre efektívnu implementáciu modelu CAF, manažérstva kvality či akejkoľvek zmeny vôbec, je podpora vedenia organizácie. Nie je tomu inak ani pri EASY CAF. Táto iniciatíva, ktorá by mala organizáciu výrazne ovplyvniť hlavne vo fáze zlepšovania, by mala byť komunikovaná s celým vedením. Vedenie by malo mať ujasnené, čo je cieľom tejto aktivity, čo od nej očakáva a koho poveruje jej vykonaním, teda vykonaním rýchleho samohodnotenia prostredníctvom nástroja EASY CAF.

Komunikácia

Komunikovať implementáciu modelu CAF v celej organizácii nie je na začiatku nevyhnutnosť. Odpor zamestnancov ku zmenám často spôsobuje neznalosť dôvodov na zmenu a jej prínosov. Odporúča sa, aby vrcholové vedenie všetkým zamestnancom komunikovalo po vykonaní samohodnotenia a nastavenia akčného plánu zlepšovania cieľ implementácie, svoje očakávania od tejto iniciatívy a aj to, čo implementácia modelu CAF znamená pre zamestnancov a ich každodennú činnosť. O to viac je komunikácia dôležitá, ak organizácia už vopred vie, že sa chce v ďalšom období vydať cestou plnej implementácie modelu CAF a uchádzať sa o titul Efektívny používateľ modelu CAF.

Zadefinovanie základných štruktúr

Pred samotným samohodnotením prostredníctvom nástroja EASY CAF sa odporúča, aby bola kvôli jednotnosti samohodnotenia a jednotného vnímania pojmov a ich obsahu v organizácii:

- realizovaná SWOT analýza,
- zadefinovaní vodcovia,
- zadefinované produkty organizácie,
- zadefinované skupiny zákazníkov,
- zadefinované zainteresované strany,
- zadefinovaní partneri,
- realizovaný prehľad strategických dokumentov v organizácii z dlhodobého, krátkodobého a operatívneho hľadiska.

Tieto výstupy sú cenným podkladom pre samohodnotenie, aby boli jednotlivé zadefinované skupiny chápané rovnako.

Zapojenie zamestnancov

Zapojenie ľudí je podmienka úspechu. Je vhodné prizvať zamestnancov vo fáze zlepšovania prispieť k realizácii jednotlivých aktivít, ktoré si organizácia pre seba sama stanovila. Nielenže sú to práve zamestnanci, kto najlepšie vie, ako sa veci dajú robiť efektívnejšie, ale takýmto spôsobom odstráni značnú časť odporu k zmene, akou implementácia modelu CAF určite je. Prax ukazuje, že zamestnanci si už po jednom až dvoch týždňoch osvoja zmysel práce (možnosť priamo prispieť k plneniu cieľov je veľmi motivujúca), začnú sami preberať iniciatívu a výstupy dosahujú vysokú úroveň kvality.

Bodové hodnotenie a EASY CAF

Jedným zo spôsobov hodnotenia modelu CAF okrem slovného hodnotenia je aj bodové hodnotenie. Organizácie a ich predstavitelia, ktorí s modelom CAF začínajú, často prikladajú bodovému hodnoteniu významnú úlohu. Obyčajne významnejšiu, než slovnému hodnoteniu, ktoré definuje silné stránky a oblasti na zlepšovanie. Bodové hodnotenie je častokrát nástrojom na porovnávanie sa s inými organizáciami a hľadanie bench learningových partnerov v pozitívnom zmysle slova. Bodové hodnotenie je zaujímavým údajom pri viacnásobnej implementácii modelu CAF ako kontrolný mechanizmus, či organizácia nasmerovala zlepšovacie aktivity správnym smerom. Pomôže zmerať vlastný pokrok v čase a tiež identifikovať dobrú prax v rámci vlastných možností organizácie.

Bodové hodnotenie tak, ako ho poznáme pri plnej implementácii modelu CAF, sa pri EASY CAF neaplikuje. Organizácia nebuduje klasickým bodovým hodnotením a ani bodovým hodnotením pre pokročilých. Zohľadňuje sa však pri samohodnotení predpokladových kritérií úroveň dosiahnutia PDCA cyklu zlepšovania. Nástroj automaticky preráta v súlade s princípmi klasického bodového hodnotenia v predpokladových kritériách aj úroveň dosiahnutých bodov s prepojením na 8 princípov výnimočnosti. V tomto nástroji však bodové hodnotenie nezohráva dôležitú úlohu práve z toho dôvodu, že celý dôraz je kladený na zlepšovanie.

Severské krajiny Európy ako napríklad Dánsko už v roku 2007, keď zavádzalo v organizáciách verejnej správy model CAF, odmietlo bodové hodnotenia ako časť metodiky modelu CAF, ktorá ide proti nastaveniu všeobecnej kultúry v Dánsku. Dala by sa charakterizovať ako „kultúra bez bodovania“. Dáni nemajú radi známky a bodovanie ako také a preferujú skôr slovný opis a iné formy hodnotenia, ktoré neklasifikujú cez známku alebo bod, ktorý podľa ich názoru a presvedčenia nedostatočne vystihuje podstatu.

V rámci členských krajín Európskej únie sú krajiny a organizácie, ktoré bodové hodnotenie pri implementácii modelu CAF nevyužívajú vôbec. Používajú len slovné hodnotenie ako základ pre identifikáciu silných stránok a hlavne oblastí na zlepšovanie, o ktorých veľmi intenzívne diskutujú na rôznych úrovniach.

Vzdelávanie a EASY CAF

Pilotné odskúšanie nástroja EASY CAF vo vybraných organizáciách, ktoré s modelom CAF nemali predtým žiadnu skúsenosť ukázalo, že aj keď je nástroj EASY CAF koncipovaný pre používateľa čo najjednoduchšie, je potrebné úvodné školenie.

Organizácii sa predtým, ako pristúpi k využívaniu nástroja, odporúča, aby zamestnanec/zamestnanci, ktorí budú EASY CAF používať, absolvovali školenie, ktoré im objasní:

- cieľ a definíciu modelu CAF,
- princípy výnimočnosti,
- obsah kritérií a subkritérií modelu CAF,
- prepojenie kritérií,
- PDCA cyklus,

- 10 krokov implementácie modelu CAF,
- výklad základného pojmoslovía a termínov,
- objasnenie princípov vyplňania fungovania nástroja EASY CAF v MS Excel,
- princípy zlepšovania a riadenia aktivít v akčnom pláne zlepšovania,
- princípy Externej spätnej väzby modelu CAF.

Vlastník/realizátor/vykonávateľ samohodnotenia EASY CAF

Vedenie organizácie pri prevzatí záväzku a podpory modelu CAF musí rozhodnúť, kto reálne samohodnotenie prostredníctvom EASY CAF vykoná. Dôležité je uvedomiť si, že samohodnotenie má pokrývať tri roky dozadu, a preto zodpovedná osoba alebo osoby musia mať celkovú znalosť organizácie a musia mať prehľad o dianí za uvedené obdobie. Ideálnym kandidátom je zástupca vrcholového vedenia, ktorý je v organizácii najmenej 3 roky a má komplexný prehľad o dianí, alebo zástupca vedenia v tíme so zamestnancami, ktorí mu pomôžu doplniť komplexný obraz o organizácii. Odporúčame v tomto prípade zvážiť zamestnanca zodpovedného za finančný útvar, útvar strategického riadenia a riadenia ľudských zdrojov.

Externá podpora (konzultácie a externé posúdenie na mieste)

Potreba externej podpory by v prípade EASY CAF mala byť minimalizovaná. Obmedziť by sa mala na základné školenie pre vodcov alebo zamestnancov využívajúcich nástroj EASY CAF, ako už bolo spomínané vyššie. Konzultácia a posúdenie na mieste nie je potrebné, ale nevylučuje sa, pokiaľ sama organizácia uzná za vhodné o ňu požiadať. Podstatou nástroja EASY CAF je však jednoduchá implementácia za pomoci vlastných ľudských zdrojov.

Pri tomto zjednodušenom hodnotení zástupcovia organizácie uvádzajú príklady naplnenia jednotlivých požiadaviek, resp. dôkazy dokumentujúce naplnenie požiadaviek, na základe ktorých je možné posúdiť správnosť objektivizovaného hodnotenia zástupcami organizácie.

Plná implementácia modelu CAF a EASY CAF

Externá spätná väzba modelu CAF a uchádzanie sa o titul Efektívny používateľ modelu CAF sa pri EASY CAF vylučuje. EASY CAF má byť jednoduchým nástrojom na prvotnú iniciáciu systematického procesu zlepšovania založeného na samohodnotení, po ktorej sa očakáva, že organizácia jednoduchšie pristúpi k plnej implementácii modelu CAF a dodrží 10 krokov implementácie modelu CAF vo všetkých ohľadoch. Až následne môže organizácia pristúpiť k Externej spätnej väzbe modelu CAF a požiadať o titul Efektívny používateľ modelu CAF.



CAF CENTRUM

Záver



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

Záver

Metodika a nástroj EASY CAF je určený akémukoľvek typu organizácie verejnej správy v Slovenskej republike bez ohľadu na jej oblasť pôsobenia, typ a veľkosť, ktorý s implementáciou modelu CAF chce začať a následne veľmi rýchlo začať s fázou zlepšovania. Metodika usmerňuje pri implementácii nástroja EASY CAF krokovo, rešpektujúc metodiku a princípy Spoločného rámca hodnotenia – modelu CAF 2020. Treba ju vnímať ako súbor praktických krokov, ako prístup k samohodnoteniu s excelovským nástrojom EASY CAF.

Implementácia modelu CAF je pre akúkoľvek organizáciu zásadným projektom zmeny. Sponzorom zmeny je spravidla člen vrcholového vedenia, ktorý prichádza do organizácie s presvedčením a jasným pozitívnym názorom na implementáciu modelu CAF. Ideálnym prípadom je, ak je samotným sponzorom štatutár organizácie.

Napriek tomu, že pri tomto type samohodnotenia nie je nevyhnutné zapojenie všetkých zamestnancov, je veľmi dôležité, aby vrcholové vedenie bolo presvedčené o prínose implementácie v organizácii.

Je potrebné zdôrazniť, že cesta kvality je nikdy sa nekončiacou cestou, ktorá môže organizácii veľa priniesť v mnohých oblastiach, ak sa snažia všetci zainteresovaní o funkčnosť a nie formálnosť. Ak však chýba podpora vedenia a ide len o formálne naplnenie požiadaviek modelu CAF, implementácia tohto nástroja nebude úspešná.

Učíme sa celý život. Zbierame, získavame a rozvíjame vedomosti a zručnosti. Implementácia modelu CAF je o chuti učiť sa nové veci, a to všetkých zúčastnených. Nástroj EASY CAF má za cieľ napomôcť celému procesu tým, že poskytuje jednoduchú a časovo nenáročnú platformu na „prvý dotyk“ s modelom CAF a zlepšovaním. Samohodnotenie, aj keď limitované, je začiatkom strategického a systematického rozvoja kvality vlastnej organizácie a príprava na plnú implementáciu modelu CAF v ďalšom období po realizácii aktivít zlepšovania.

Nástroj umožňuje získať celkový prehľad o najdôležitejších predpokladoch a výsledkoch organizácie a ich vzájomnej nadväznosti. Tým sa vytvára priestor na zlepšovanie a proces učenia sa, ktorý môže organizáciu posunúť na vyšší stupeň rozvoja, kde predpoklady a výsledky lepšie odrážajú potreby a očakávania zainteresovaných strán.

Zároveň nástroj predstavuje prvý dotyk s modelom CAF tak, aby vytvoril platformu, na ktorej môže organizácia stavať ďalej v prípade, že má záujem s modelom ako takým pokračovať. Prirodzeným krokom je komplexná implementácia modelu CAF pri rešpektovaní 10 krokov implementácie modelu CAF za výraznej podpory vrcholového vedenia, zamestnancov, CAF tímu a komunikačných, plánovacích a vzdelávacích aktivít zavŕšená Externou spätnou väzbou modelu CAF a uchádzaním sa o udelenie titulu Efektívny používateľ modelu CAF.



CAF CENTRUM

Zoznam použitej literatúry



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

Zoznam použitej literatúry

- [1] AHIRE, S., LANDEROS, R., GOLHAR, D., 1995. *Total quality management: a literature review and an agenda for future research*. Production and operation management, Vol 4, No 3, 1995
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. et al., R. 2006. *Management - 1. vyd.* Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X
- [3] BESTERFIELD, DALE H., R. 2011. *Total Quality Management*. Pearson Education. ISBN 978-81-775-8412-7
- [4] BOADEN, R. J., 1997 *What is total quality management...and does it matter?* Total Quality Management, Vol. 8, No. 4.
- [5] CAF RESOURCE CENTRE. 2010. *CAF External Feedback*. Maastricht: EIPA
- [6] CARLSON, M. H., 1993. *Consistency in quality – A baseline for achieving total quality management*. Quality and reliability engineering international, Vol 9
- [7] EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (EIPA). 2006. *CAF 2006*. Maastricht: European Institute of Public Administration CAF Resource Centre. ISBN 951-804-642-5.
- [8] EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (EIPA). 2012. *CAF 2013*. Maastricht: European Institute of Public Administration CAF Resource Centre.
- [9] HARAUSOVÁ, H. 2012. *Procesné prístupy v manažérstve kvality*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0546-6
- [10] HEICHLINGER, A. 2011. *EPSA Trends in Practice. Driving Public Sector Excellence to Shape Europe for 2020*. Maastricht: EIPA. ISBN 978-90-6779-216-5
- [11] JURKOVIČOVÁ, M. 2012. *Čo priniesla revízia modelu CAF alebo model CAF 2013*. In: Zborník príspevkov z 9. Národnej konferencie Kvalita vo verejnej správe. Bratislava: ÚNMS SR.
- [12] KANJI, G. K., R. 1995. *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress*. London: Chapman & Hall. ISBN 0-412-64380-4
- [13] NENADÁL, J. et al., 2011. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [14] NENADÁL, J., 2004. *Merania v systémoch manažérstva kvality*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.
- [15] OAKLAND, J. S., 2003. *Total Quality Management, Third edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-5740-5
- [16] OECD, 2011. *Government at a Glance 2011*. OECD Publishing. ISBN 978-92-64-09657-8
- [17] OECD, 2012. *OECD Economic Surveys: Slovak republic 2012 Volume 2012 /Supplement 1/ December 2012*. OECD Publishing. ISBN 978-92-64-18490-9
- [18] POWELL, T. C., R. 1995. *Total Quality management as competitive advantage: A review and empirical study*. Strategic Management Journal.
- [19] STAES, A., THIJS, N., R. 2004. *Manažérstvo kvality v európskej agende*. In: 2. medzinárodná konferencia o kvalite vo verejnej správe. Žilina: Krupa print.
- [20] STAES, A., THIJS, N., R. 2010. *Growing Towards Excellence in the European Public Sector*. Maastricht: EIPA
- [21] STAES, A., THIJS, N., STOFFELS, A., GELDOLF, S., 2011. *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next?* Maastricht: CAF Resource centre.
- [22] VANĚČEK, D., FRIEBEL, L., ŠTÍPEK, V. 2010. *Operační management*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7394-196-3.
- [23] ZGODAVOVÁ, K., 2003. *Total Quality Management / Totálne manažovanie kvality*. Košice: TU Košice. ISBN 80-7099-831-8



CAF CENTRUM

Príloha: Slovník pojmov



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2021

Príloha: Slovník pojmov

Akčný plán zlepšovania je dokument, ktorý predstavuje plán úloh, rozdelenie povinností, ciele pre realizáciu projektu (napr. ciele, úlohy, konečné termíny) a potrebné zdroje (napr. hodiny, finančné prostriedky).

Bench learning sa v európskych organizáciách verejnej správy zvyčajne zameriava na aspekty vzdelávania a v súčasnosti sa bežne nazýva aj ako „benchlearning“, to znamená učenie, akým spôsobom sa zlepšovať prostredníctvom zdieľania vedomostí, informácií či iných zdrojov. Je uznávaný ako efektívny spôsob zavedenia organizačných zmien. Znižuje riziká, je efektívny a šetrí čas.

Cyklus PDCA je štvorstupňový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:

- Plánuj (návrhová fáza),
- Urob/Realizuj (výkonná fáza),
- Over/Kontroluj (kontrolná fáza),
- Konaj (akčná, prispôsobovacia a korekčná fáza).

Zdôrazňuje, že programy zlepšovania musia začínať starostlivým plánovaním, musia vyústiť do efektívnych činností, musia byť kontrolované a následne prispôbované a musia opäť viesť k starostlivému plánovaniu bez prerušenia cyklu.

Dopady/vplyvy sú účinky a dôsledky možných a skutočných opatrení, zásahov alebo politík vo verejnom, súkromnom a treťom sektore.

Dôkaz je informácia, ktorá podporuje isté tvrdenie alebo udalosť. Rozhodovanie na základe dôkazov sa považuje za nevyhnutnosť pri formovaní spoľahlivého záveru alebo úsudku.

Inovácia je proces transformácie dobrých nápadov do nových služieb, procesov, nástrojov, systémov a vzájomného pôsobenia ľudí. Organizácia môže byť označená ako inovatívna, ak daná úloha je vykonávaná novým spôsobom alebo ak organizácia ponúka svojim zákazníkom novú službu odlišnou formou, ako napr. samoobsluha prostredníctvom internetu.

Komplexné manažérstvo kvality je zákaznícky orientovaná manažérska filozofia, ktorej cieľom je neustále zlepšovanie podnikových procesov prostredníctvom analytických nástrojov a tímovej práce. TQM vníma organizáciu ako celok (hlavné/realizačné, manažérske a podporné procesy) v chápaní zodpovednosti a zabezpečovaní kvality jej produktov/služieb a procesov trvalým hľadaním zlepšovania efektívnosti svojich procesov na každej úrovni.

Kľúčové výsledky výkonnosti sú výsledky, ktoré organizácia dosahuje so zreteľom na svoju stratégiu a plánovanie súvisiace s potrebami a požiadavkami rôznych zainteresovaných strán (externé výsledky) a výsledky organizácie vo vzťahu k jej riadeniu a zlepšovaniu (interné výsledky).

Mapovanie zainteresovaných strán je systematickým prístupom k riadeniu vzťahov so zainteresovanými stranami s cieľom zabezpečiť maximalizáciu pozitívnych vplyvov zainteresovaných strán a minimalizáciu negatívnych vplyvov. Keďže zainteresované strany môžu ovplyvniť úspech projektu, je veľmi dôležité, aby boli identifikované čo najskôr a aby sa ich potenciálny vplyv systematicky posudzoval.

Termín **občan/zákazník** odkazuje na komplex vzťahov medzi úradom a jeho verejnosťou. Osoba, pre ktorú sú určené služby, má sa považovať za občana; člen demokratickej spoločnosti s právami a povinnosťami (platiteľ dane, politický činiteľ). Osoba sa má tiež považovať za zákazníka nie len v kontexte dodávania služby, tam sa uznáva ako prijímateľ služby, ale aj v kontexte, keď si plní povinnosti (platba daní alebo pokút), tam má svoje právo, aby sa o neho postaralo nestranne a zdvorilo bez zanedbania záujmu o jeho potreby.

Partnerstvo sa chápe ako spolupráca s inými stranami na komerčnej alebo nekomerčnej báze zameraná na dosiahnutie spoločného cieľa, pričom sa takto vytvára pridaná hodnota pre organizáciu a jej zákazníkov/zainteresované strany.

Poslanie vysvetľuje hlavný účel organizácie, čo by organizácia mala dosiahnuť pre svoje zainteresované strany a prečo organizácia existuje. Poslanie organizácie verejnej správy je výsledkom verejnej politiky a/alebo štatutárnych mandátov. Rozhodujúce ciele organizácie, ktoré si organizácia stanovila v súlade s jej poslaním, sú formulované v jej vízii. Vyhlásenie o poslaní je písomné vyhlásenie, ktoré zostáva dlhšiu dobu nezmenené a ktoré definuje:

- Aký je účel organizácie?
- Aké produkty alebo služby sa poskytujú?
- Kto sú hlavní zákazníci?
- Aké sú hodnoty organizácie?

Prieskum je zhromažďovanie údajov o názoroch, prístupoch alebo vedomostiach jednotlivcov alebo skupín. Zvyčajne je oslovená iba reprezentatívna vzorka populácie či osadenstva.

Proces je súbor vzájomne prepojených činností, ktoré transformujú súbor vstupov na výstupy a výsledky, čím zvyšujú hodnotu daného produktu/služby.

Stratégia/politika riadenia ľudských zdrojov je označenie pre dlhodobý plán vytvorený na dosiahnutie cieľov v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov a ľudského kapitálu v organizáciu. Personálna stratégia je jedným z výstupov strategického riadenia v oblasti riadenia ľudí. Stratégia riadenia ľudských zdrojov zvyčajne nadväzuje na globálnu stratégiu a obsahuje špecifické ciele v oblasti personalistiky a harmonogramy ich realizácie – za pomoci projektov či ďalších opatrení a úloh.

Riadenie ľudských zdrojov (RLZ) zahŕňa všetky procesy riadenia a rozvoja ľudských zdrojov:

- A. Plánovanie ľudských zdrojov
- B. Nábor a výber zamestnancov
- C. Adaptácia zamestnancov
- D. Rozvoj, vzdelávanie a kariérny rast zamestnancov
- E. Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov
- F. Pracovné podmienky a pracovné vzťahy
- G. Ukončenie pracovného pomeru

Niekedy sa označuje tiež zjednodušene ako personalistika. Riadenie ľudských zdrojov obsahuje celý rad postupov a rôznych metód riadenia pre prácu s ľuďmi v organizácii.

Spoločenská zodpovednosť je záväzok organizácií súkromného a verejného sektora prispievať k udržateľnému rozvoju s cieľom zvyšovania kvality života prácou so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi spoločenstvami a spoločnosťou všeobecne. Cieľom je prinášať prospech tak organizácii, ako aj širšej spoločnosti.

Stratégia je dlhodobý plán prioritných činností zameraný na dosiahnutie hlavného cieľa alebo splnenie poslania.

Systém manažérstva kvality je systém koordinovaných aktivít zameraných na riadenie a kontrolu organizácie s cieľom trvalého zlepšovania účinnosti a efektívnosti jej činnosti.

Účinnosť sú výstupy vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Účinnosť a produktivita vyjadrujú to isté. Produktivita sa môže merať spôsobmi, ktoré zachytávajú buď vstupy všetkých faktorov produkcie (celková produktivita faktorov) alebo konkrétny faktor (produktivita práce alebo kapitálová produktivita).

Trvalé zlepšovanie sa chápe ako získavanie a pochopenie vedomostí a informácií, ktoré môžu viesť k zlepšovaniu alebo zmenám v organizácii. Príklady aktivít učenia sa organizácie zahŕňajú benchmarking/bench learning, interné a externé hodnotenia a/alebo audity a štúdium príkladov dobrej praxe. Príklady individuálneho učenia sa zahŕňajú školenia a rozvoj zručností.

Vízia je dosiahnuteľný cieľ alebo túžba po tom, čo chce organizácia robiť a kam sa chce dopracovať. Kontext tohto cieľa je určený poslaním organizácie.

Vlastník procesu

Zamestnanec zodpovedný za navrhovanie, zlepšovanie a vykonávanie procesu a jeho koordináciu a integráciu v rámci organizácie. Medzi jeho zodpovednosti patrí:

- Pochopenie procesu: ako sa vykonáva v praxi?
- Zacielenie na proces: ako zapadá do širšej vízie? Kto sú interné a externé zainteresované strany a sú splnené ich očakávania? Ako tento proces súvisí s inými procesmi?
- Oznámenie procesu interným a externým zainteresovaným stranám.
- Monitorovanie, meranie a porovnávanie procesu: do akej miery je proces efektívny a účinný?
- Ohlásenie procesu: čo presne sa dá vylepšiť? Kde sú oblasti na zlepšenie a ako sa na ne možno zamerať?

Uplatňovaním týchto krokov má vlastník procesu šancu tento proces neustále zlepšovať.

Tradične spájame termín „**Vodca**“ so zodpovedným za organizáciu. Slovo môže tiež odkazovať na toho človeka, ktorý sa vďaka svojej kompetentnosti považuje v čiastkovej oblasti za vzor pre ostatných. Spôsob, akým vodcovia rozvíjajú poslanie a víziu organizácie a pomáhajú ich napĺňaniu.

Vodcovstvo odráža rozvíjanie hodnôt, potrebných pre dlhodobú úspešnosť a ich zavádzanie prostredníctvom vhodných aktivít a správania. Ukazuje ich osobnú angažovanosť v zabezpečovaní, aby systém manažérstva bol rozvíjaný, zavádzaný a preskúmaný a manažerstvo organizácie bolo stabilne zamerané na zmeny a inovácie. Slovo „vodcovstvo“ ako také odkazuje na skupinu vodcov, ktorí riadia organizáciu. Manažéri zohrávajú významnú úlohu pri budovaní organizačnej kultúry priaznivej pre rozvoj inovácií. Stimuláciou vzájomnej dôvery a otvorenosti môžu pôsobiť ako mentori vlastných zamestnancov a vystupovať ako vzor. Týmto postojom upevňujú dôveru v ich vodcovskú úlohu a podporujú tak nasledovanie a napĺňanie misie, vízie a strategických cieľov organizácie.

Vstup je akýkoľvek druh informácií, poznatkov, materiálu či iných zdrojov použitých na produkciu.

Výkonnosť je miera dosiahnutého výsledku jednotlivca, tímu, organizácie alebo procesu (pozri tiež „ukazovateľ“).

Výnimočnosť je významná/mimoriadna prax v manažérstve organizácie a dosahovanie výsledkov, ktoré sú založené na súbore základných konceptov komplexného manažérstva kvality sformulovaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality (EFQM). Medzi ne patria: orientácia na výsledky, zameranie na zákazníka, vodcovstvo a stálosť cieľov, manažérstvo založené na procesoch a faktoch, zapájanie zamestnancov, trvalé zlepšovanie a inovácie, vzájomne výhodné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Výsledok je celkový účinok, ktorý majú výstupy na externé zainteresované strany alebo širšiu spoločnosť. Príklad výstupu a výsledku: prísnejšie podmienky držania strelných zbraní vedú k menšiemu počtu povolení. Medziproduktom je, že sa vydáva menej povolení. Konečným výstupom je, že v spoločnosti cirkuluje menej strelných zbraní. Tieto výstupy vedú k výsledku, že sa dosiahne vyššia úroveň bezpečnosti alebo pocit istoty.

Výstup je okamžitý výsledok produkcie, ktorý môže byť buď produktom alebo službou. Rozlišuje sa medzi priebežnými a konečnými výstupmi; to prvé sú produkty dodávané z jedného organizačného útvaru do druhého v rámci organizácie, to druhé sú výstupy dodávané niekomu mimo organizácie.

Zamestnancami rozumieme všetkých jednotlivcov zamestnaných organizáciou, zahŕňajúc zamestnancov na plný i čiastočný úväzok i zamestnancov na dobu určitú.

Zainteresované strany sú všetky tie, ktoré majú záujem, či už finančný alebo iný, o činnosti organizácie. Interné a externé zainteresované strany sa môžu klasifikovať do štyroch hlavných kategórií: politické orgány; občania/zákazníci; zamestnanci organizácie; partneri. Príklady zainteresovaných strán: tvorcovia politických rozhodnutí, občania/zákazníci, zamestnanci, spoločnosť, inšpekčné orgány, média, partneri, atď. Zainteresovanými stranami sú tiež vládne organizácie.



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk