

Obsah

Úvod.....	5
Model CAF – nástroj samohodnotenia.....	6
Model CAF – začiatok cesty ku kvalite.....	8
Ako uskutočniť samohodnotenie v praxi.....	10
Samohodnotenie viacerými spôsobmi.....	13
Samohodnotenie – a čo potom?.....	15
Predpoklady.....	16
Panel hodnotenia predpokladov.....	17
Kritérium 1: Vodcovstvo.....	18
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie.....	28
Kritérium 3: Manažérstvo ľudských zdrojov (HRM).....	34
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje.....	42
Kritérium 5: Manažérstvo procesu a zmeny.....	54
Výsledky.....	62
Panel hodnotenia výsledkov.....	63
Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkovi/občanovi.....	64
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom.....	70
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti.....	78
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti.....	82
Model CAF – a čo potom?.....	86
Slovník pojmov.....	87
Príloha 1: Prepojenia v modeli CAF.....	91

Príhovor

Úrad pre štátnu službu ponúka záujemcom o manažérstvo kvality vo verejnej správe prvé vydanie novej aplikačnej príručky Spoločného systému hodnotenia kvality - modelu CAF (Common Assessment Framework). Cieľom novej aplikačnej príručky je poskytnúť organizáciám verejnej správy, ktoré sa rozhodli pre implementáciu modelu CAF, jednoduchý návod ako realizovať a naplňať požiadavky jednotlivých kritérií a subkritérií modelu CAF.

Aplikačná príručka modelu CAF bola vypracovaná na základe vzoru dánskej aplikačnej príručky modelu CAF, ktorú poskytol Úradu pre štátnu službu twinningový partner Dánska škola verejnej správy (Danish School of Public Administration).

Rád by som pri tejto príležitosti poďakoval Hanne Dorte Soerensen, hlavnej konzultantke Centra pre manažérstvo ľudských zdrojov a manažérstvo kvality (Centre for Human Resource Development & Quality Management), expertke Dánskej školy verejnej správy a zároveň vedeniu a zamestnancom organizácií, ktorí sa podieľali na príprave aplikačnej príručky modelu CAF:

Ministerstvu hospodárstva SR,
Ministerstvu školstva SR,
Ministerstvu výstavby a regionálneho rozvoja SR,
Ministerstvu životného prostredia SR,
Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR,
Úradu pre verejné obstarávanie,
Slovenskej spoločnosti pre kvalitu a
Úradu pre štátnu službu.

Už sa stalo takmer tradíciou, že na medzinárodnej konferencii o kvalite Model CAF vo verejnej správe, ktorá sa koná každý rok na jeseň v Bratislave, sa prezentujú praktické skúsenosti organizácií zo samohodnotenia. Okrem nich sme pri tvorbe novej aplikačnej príručky modelu CAF využili aj skúsenosti organizátorov a účastníkov projektov CAF 2003 a 2004, poradcov a posudzovateľov, poznatky slovenských delegátov z 3. medzinárodnej konferencie o kvalite vo verejnej správe v EÚ v Rotterdame v septembri 2004 a námety získané pri diskusiách vedúcich služobných úradov, garantov a metodikov modelu CAF.

Verím, že aplikačná príručka modelu CAF uľahčí prácu nielen tým, ktorí už s implementáciou modelu CAF a samohodnotením skúsenosť majú, ale podnieti aj tie organizácie verejnej správy, ktoré sa do procesu trvalého zlepšovania kvality a efektívnosti svojej činnosti za pomoci modelu CAF ešte nezapojili.

Lubomír Plai
predseda Úradu pre štátnu službu

Aplikačná príručka modelu CAF 2002 je určená organizáciám verejnej správy, ktoré chcú uskutočniť celkové hodnotenie svojho vynaloženého úsilia a dosiahnutých výsledkov. Jadrom modelu CAF je nástroj samohodnotenia, ktorý umožňuje organizácii verejnej správy analyzovať vlastnú organizáciu a iniciovať proces trvalého zlepšovania.

Úvod

Nástroj na samohodnotenie určený pre verejnú správu, známy ako Spoločný systém hodnotenia kvality (Common Assessment Framework), bol vyvinutý na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality, Akadémiou Speyer v Nemecku a Európskym inštitútom pre verejnú správu v Maastrichte. Dôležitým cieľom pri spolupráci bolo, aby sa ešte viac štátnych organizácií inšpirovalo a začalo sa orientovať na rozvíjanie kvality.

Do finálnej podoby sa dostal v priebehu roku 1999 a začiatkom roku 2000, keď sa uskutočnili i jeho testy. Model CAF je odporúčaný organizáciám verejnej správy v členských štátoch EÚ ako pomocný nástroj na pochopenie techník manažérstva kvality a ich aplikáciu vo svojej činnosti.

Hlavným cieľom modelu CAF je poskytovať jednoduchý a ľahko použiteľný koncept hodnotenia organizácií verejnej správy v krajinách Európy. Model CAF v sebe zahŕňa hlavné črty modelu výnimočnosti EFQM (European Foundation for Quality Management).

Model CAF nadväzuje na celý rad aktivít zameraných na rozvoj kvality, ktoré prebiehali v štátnej správe počas minulých rokov. Cieľom týchto iniciatív je, aby sa štátne organizácie vo väčšej miere zameriavali na riešenie svojich úloh v prospech zákazníka/občana, a aby organizácie boli zároveň atraktívne a umožňovali zamestnancom rozvíjať sa.

Model CAF je nástrojom na rozvoj kvality vo verejných organizáciách, ktoré chcú používať samohodnotenie na porovnávanie rôznych organizácií v rámci európskych krajín. S použitím modelu CAF je oveľa jednoduchšie dosiahnuť vyššiu kvalitu práce.

Model CAF dáva pomerne jednoduchý náhľad na to, čo to znamená pracovať s komplexne orientovaným nástrojom kvality, ktorý sa zameriava hlavne na zákazníkov, občanov a výsledky. Model CAF môže byť začiatkom dlhšieho procesu rozvíjania kvality, ktorý môže viesť k uchádzaniu sa o cenu a uznanie, napr. Ceny kvality pre verejný sektor. Jadrom modelu CAF je samohodnotiaci nástroj, ktorý dáva možnosť naučiť sa viac o svojej organizácii.

Budete si môcť overiť to, v čom ste ako organizácia naozaj dobrá a uvedomíte si možnosti zlepšovania. Nástroj samohodnotenia umožňuje uskutočniť zlepšovanie a rozvíjanie v aktívnej spolupráci vrcholového manažmentu a zamestnancov. Takto obe strany prevezmú vzájomnú zodpovednosť za rozvíjanie kvality. Model CAF je preto dobrým nástrojom na stabilizáciu kvalitnej práce v celej organizácii.

Cieľovou skupinou modelu CAF sú organizácie štátnej i verejnej správy. Je relevantný pre tých, ktorí už trochu poznajú prácu s komplexne orientovaným modelom kvality, ako aj pre tých, ktorí by radi s kvalitou začali. Aj keď ide o komplexne orientovaný model, možno s ním začať len v jednom organizačnom útvar organizácie a postupne sa prepracovávať ďalej.

Okrem nástroja samohodnotenia sa počas implementácie modelu CAF objaví ďalší rad nástrojov a metód. Pre ďalšiu prácu na zlepšovaní po samohodnotení sa vypracujú metódy, ktoré budú podporovať zlepšovacie projekty organizácie.

Pre organizácie, ktoré chcú získať celkový obraz o svojich predpokladoch a chcú zviditeľniť svoje výsledky sebe aj svojmu okoliu, je model CAF ideálnym nástrojom samohodnotenia.

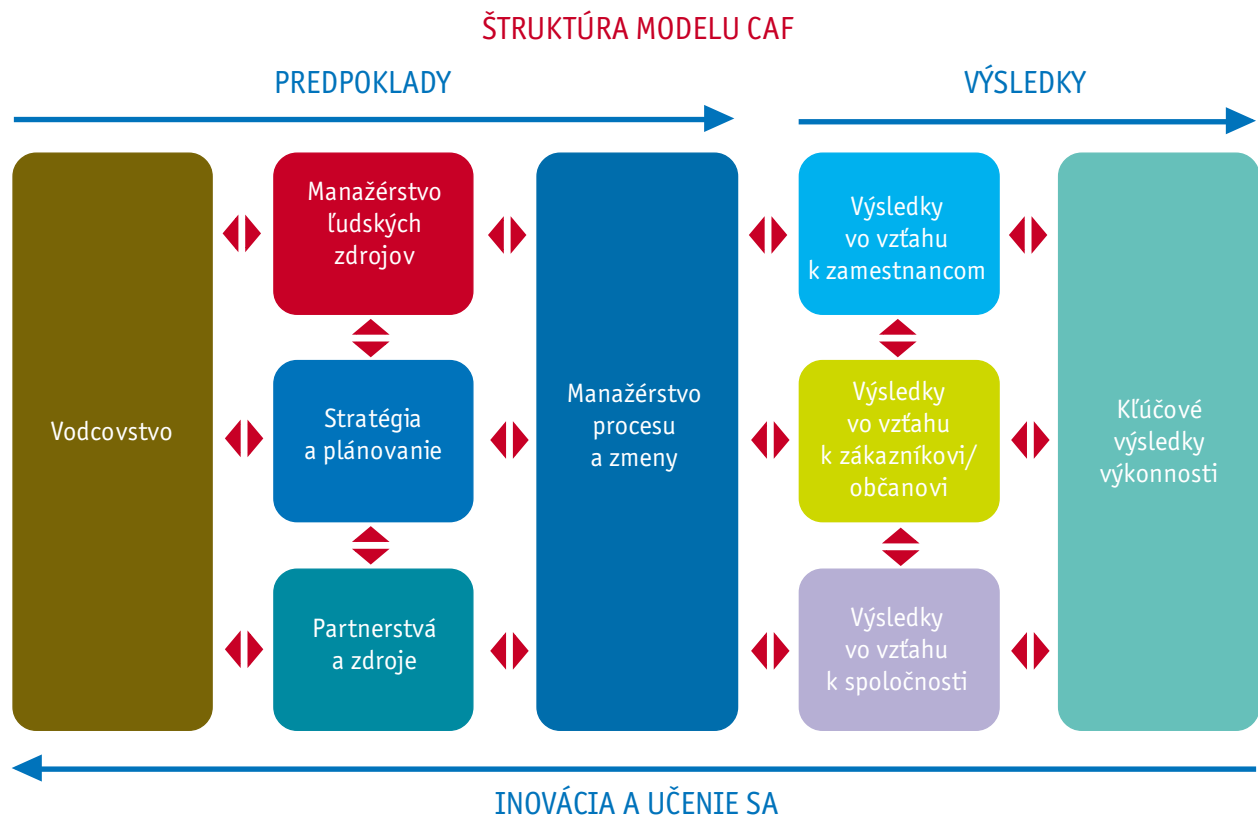


Model CAF – nástroj samohodnotenia

Model CAF je nástrojom samohodnotenia, ktorý pozostáva z kritérií a subkritérií smerujúcich k formulácii námetov na trvalé zlepšovanie. Aplikačná príručka zahŕňa námety zostavené z kritérií a otázok, ktoré obsahujú najdôležitejšie prvky vo vzťahu ku komplexne orientovanému rozvoju kvality.

Aplikačná príručka je založená na metodike modelu CAF. Model CAF obsahuje 9 kritérií, z ktorých je 5 kritérií predpokladov a 4 kritériá výsledkov.

Námety a otázky dávajú organizácii možnosť pridržať sa kritérií, ktoré sú jadrom samohodnotenia. Organizácia získava samohodnotením celkový obraz o všetkých prebiehajúcich činnostiach, o možnostiach rozvoja organizácie a o súvislostiach medzi predpokladmi a výsledkami.



Kritériá

Organizácia uskutočňuje samohodnotenie pomocou modelu CAF a vychádza z 9 kritérií modelu. V rámci každého kritéria sa vykonáva vyhodnotenie

- silných stránok organizácie,
- oblastí, v ktorých je potrebné a možné zlepšovanie.

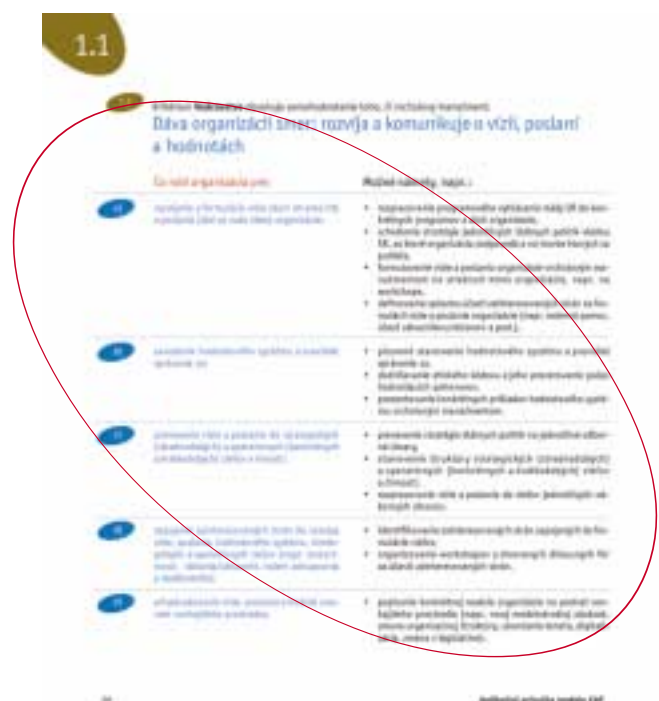
Subkritériá

Každé z 9 kritérií modelu CAF obsahuje niekoľko subkritérií, ktoré odzrkadľujú, na čo sa treba v danom kritériu zamerať. Celkovo obsahuje model CAF 27 subkritérií.

Príklady a námety

Na ukážku, ako je možné postupovať v rámci jednotlivých kritérií, sú v aplikačnej príručke uvedené k jednotlivým subkritériám na ľavej strane príklady a na pravej strane námety na možné postupy (ďalej len námety), ktoré sú inšpiráciou pre zamestnancov pri vyhodnocovaní predpokladov a výsledkov.

Príklady a námety sú len pomôckou a inšpiráciou na určenie činností týkajúcich sa jednotlivých subkritérií. Organizácie verejnej správy sú rozdielne v závislosti od veľkosti a oblasti pôsobenia, preto sa môžu vyskytnúť činnosti, ktoré nie sú uvedené v príkladoch a námetoch, alebo nie sú pre daný typ organizácie relevantné. Aplikačná príručka obsahuje slovník pojmov.





Model CAF – začiatok cesty ku kvalite

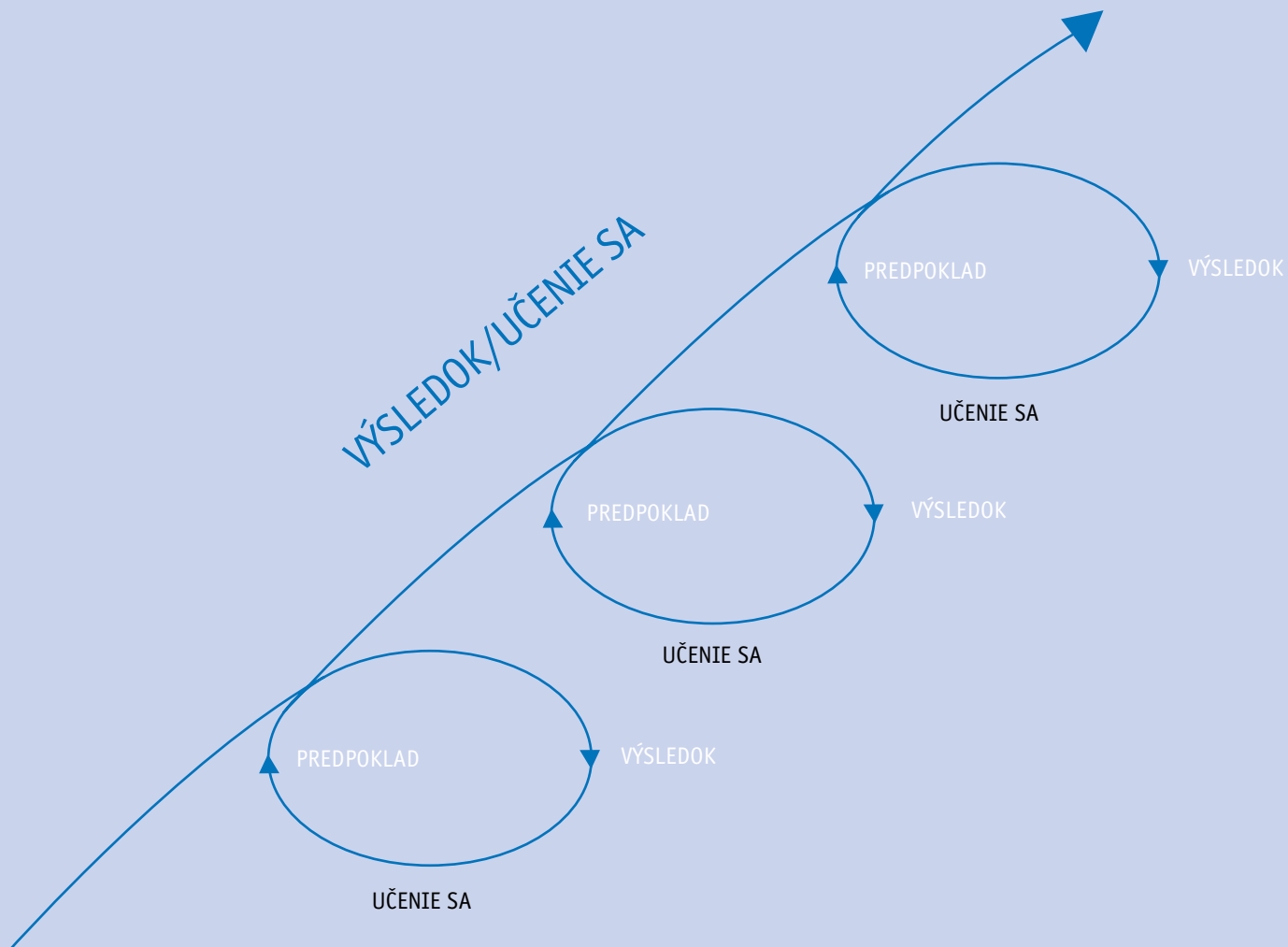
Samohodnotenie podľa modelu CAF je začiatkom strategického a systematického rozvoja kvality vlastnej organizácie.

Uvedený model umožňuje získať celkový prehľad o najdôležitejších predpokladoch a výsledkoch organizácie a ich vzájomnej nadväznosti. Tým sa vytvára priestor na proces učenia sa, ktorý môže organizáciu posunúť na vyšší stupeň rozvoja, kde predpoklady a výsledky lepšie odrážajú potreby a očakávania zainteresovaných strán (zákazníci/občania, politici, zamestnanci, spoločnosť, spolupracujúci partneri, atď.).

Cesta k trvalému zlepšovaniu je nepretržitý proces. Zmenené podmienky a nové možnosti vyvolávajú potrebu vynakladať väčšie úsilie na zlepšovanie výsledkov. Cesta ku kvalite je charakterizovaná tým, že organizácia v pravidelných intervaloch (napr. v ročných alebo dvojročných) uskutočňuje celkové samohodnotenie predpokladov.

Tým dosiahne organizácia systematickú a strategickú platformu pre ďalší rozvoj činností a napredovanie na svojej ceste.







Ako uskutočniť samohodnotenie v praxi

Organizácie verejnej správy sú rozdielne čo sa týka pôsobnosti, veľkosti, úloh a podmienok. Skúsenosti potvrdzujú, že existujú základné princípy, ktoré sú dôležité bez ohľadu na rozdielnosť organizácií verejnej správy.

Samohodnotenie je rozhodnutie vrcholového manažmentu

Úspešnosť aplikácie modelu CAF v organizácii závisí od rozhodnutia a stotožnenia sa vrcholového manažmentu s touto myšlienkou. Hlavným dôvodom je, aby sa zabezpečili potrebné zdroje a nevyhnutné podmienky na vykonanie samohodnotenia a realizáciu procesu trvalého zlepšovania.

Samohodnotenie vykonáva reprezentatívna skupina

Pridaná hodnota samohodnotenia spočíva v tom, že viacerí zamestnanci prispievajú k vytvoreniu objektívneho obrazu organizácie založenom na faktoch, na identifikácii silných stránok a námetov na zlepšovanie. Prácou v skupine sa jednotliví členovia CAF tímu oboznámia s prácou jednotlivých útvarov a lepšie pochopia organizáciu ako celok.

CAF tím sa odporúča zostaviť výberom zamestnancov z rôznych odborných útvarov organizácie. Je ale dôležité, aby CAF tím pozostával nielen z vedúcich zamestnancov, ale i zo zamestnancov ostatných úrovní. Je len na rozhodnutí organizácie, aké zloženie CAF tímu je vyhovujúce práve pre ňu.

Poznanie faktov môže pomôcť pri samohodnotení

Nie každý v CAF tíme disponuje vedomosťami o tom, ako ďaleko je organizácia v napredovaní za dosiahnutím vyššej kvality v rámci 27 subkritérií. Preto je vhodné ešte pred začatím samohodnotenia zozbierať fakty v rámci 27 subkritérií.

Napríklad: Popísali sme našu víziu? Analyzovali sme naše pracovné postupy? Uskutočnili sme prieskum spokojnosti našich zamestnancov?

Zbieranie faktov môže prebiehať rôznymi spôsobmi. Existuje možnosť, že jeden člen CAF tímu zbiera aktuálne informácie, ktoré sú k dispozícii pre samohodnotenie, alebo informácie k danému subkritériu sú zhromažďované každým odborným útvarom, ktorý má znalosti o danom subkritériu pod vedením príslušného člena CAF tímu.

Menovanie garanta a metodika/ manažéra kvality modelu CAF

Úlohou garanta je vytvoriť podmienky na zavádzanie modelu CAF v organizácii. Úlohou metodika/manažéra kvality modelu CAF je koordinovať a organizovať proces samohodnotenia a následne vypracovať v spolupráci s garantom akčný plán zlepšovania organizácie modelu CAF na obdobie jedného a viac rokov.

Jednotlivé hodnotenia

Každý člen CAF tímu vykoná samostatne bodové hodnotenie silných a slabých stránok organizácie a oblastí na zlepšovanie v každom kritériu.

Cieľom jednotlivých hodnotení je zabezpečiť, aby všetci členovia CAF tímu mali možnosť:

- posúdiť plnenie príkladov v rámci 27 subkritérií,
- hodnotiť uvedené fakty, prideliť body každému príkladu a navrhnúť oblasti na zlepšenie,
- zúčastniť sa diskusie o spoločnom hodnotení CAF tímu.

Skúsenosti s používaním modelu CAF ukázali, že najlepšie výsledky individuálneho samohodnotenia sa dosahujú tak, že člen CAF tímu sa najskôr sústreďí na formulovanie silných stránok a možností zlepšovania do krátkych viet. Následne individuálne pridelí počet bodov podľa príslušných panelov hodnotenia.

Spoločné hodnotenie / konsenzus

Po hodnoteniach jednotlivých členov sa CAF tím stretne (1-2 dni), aby vypracoval spoločné hodnotenie (silné stránky, oblasti na zlepšenia a body pre každé kritérium). Pred začatím spoločného hodnotenia je potrebné vypracovať finálnu verziu súhrnného dokumentu – samohodnotiacu správu, ktorá obsahuje všetky silné stránky a oblasti zlepšenia získané z hodnotení účastníkov. Takto sa môže každý najlepšie pripraviť na spoločné hodnotenie, pretože má možnosť porovnať svoje hodnotenie s hodnoteniami ostatných členov CAF tímu.

Cieľom spoločného hodnotenia je, aby:

- všetky názory boli využité na dosiahnutie konsenzu o silných stránkach a oblastiach zlepšenia organizácie vo všetkých kritériách,
- vznikol spoločný základ pre posúdenie, kde je najväčšia potreba/možnosť zlepšenia,
- sa skupina zhodla na počte bodov pre každý príklad.

Skúsenosti s používaním modelu CAF ukazujú, že proces si vyžaduje prísne dodržiavanie rozvrhnutého času, pokiaľ má CAF tím stihnúť všetkých 27 subkritérií za jeden deň. To si vyžaduje, aby všetci členovia aktívne pracovali na dosiahnutí konsenzu. Jasné určenie úloh pri procese konsenzu môže byť dobrou pomôckou.

Samohodnotiaci správa

Pri spoločnom hodnotení je dôležité, aby sa hodnotenie CAF tímu zaznamenalo do samohodnotiacej správy, ktorá dokumentuje proces samohodnotenia. Za záverečnú úpravu samohodnotiacej správy je zodpovedný metodik/ manažér CAF tímu. Samohodnotiaci správa je základom vytýčenia priorít zlepšenia. Je to základná dokumentácia, ktorú je potrebné archívovať.



PROCES SAMOHODNOTENIA



1 ROZHODOVANIE



2 INDIVIDUÁLNE SAMOHODNOTENIE



3 KONSENZUS



4 STANOVENIE PRIORÍT



Samohodnotenie viacerými spôsobmi

Organizácie verejnej správy sú veľmi rozdielne, neexistuje len jeden spôsob postupu, ktorý by bol vyhovujúci pre všetky. Organizácie majú rozdielne úlohy, veľkosť, podmienky a zvyky rozvíjať prácu na danom pracovnom mieste. Nasledujú preto príklady na to, ako môže samohodnotenie prebiehať v praxi. Príklady sú mienené ako inšpirácia na upravenie vlastného postupu daného pracovného miesta.

Samohodnotenie formou work-shopu

Princíp tejto metódy je, že skupina zamestnancov – CAF tím (alebo všetci) sa stretnú a strávia čas prácou vo workshope, kde prebieha samohodnotenie v rámci každého z 27 subkritérií. Vyžaduje si to isté praktické prípravy a prísne dodržiavanie časového harmonogramu, aby účastníci stihli všetkých 27 subkritérií.

Prakticky to napríklad môže prebiehať tak, že na steny v miestnosti sa pripevní papier s názvom každého z 27 subkritérií a urobí sa miesto na vpisovanie silných stránok a možností zlepšovania. Členovia CAF tímu môžu pracovať v skupinách a/alebo môžu cirkulovať v kruhu a zapisovať svoje hodnotenia.

Výhody tejto metódy sú, že samohodnotenie prebieha v krátkom čase a že sa doň môže zapojiť veľa účastníkov naraz. Taktiež je výhodou, že zamestnanci môžu využiť čas na tie subkritériá, ktoré sú pre nich relevantné, a nemusia sa venovať všetkým 27 subkritériám.

Následne si to vyžaduje, aby členovia CAF tímu zozbierali výsledky workshupu za svoje kritérium a odovzdali ho garantovi a metodikovi CAF tímu, ktorí pripravujú finálnu verziu samohodnotiacej správy. Finálna verzia samohodnotiacej správy je potom predložená všetkým členom CAF tímu organizácie na záverečné pripomienkovanie, po ktorom je správa preukovaná a odsúhlasená na porade vedenia organizácie.

Táto istá metóda sa môže použiť po ukončení samohodnotenia na vytyčovanie priorít v oblasti zlepšovania.

Samohodnotenie v 9 kritériách vo všetkých zainteresovaných odborných útvaroch

Vo väčších organizáciách (napr. ministerstvách), kde je vôľa zainteresovať do samohodnotenia viac účastníkov, sa môže vytvoriť 9 skupín naprieč odbornými sekciami/odbormi. Každá skupina sa zhlbi do hľadania silných stránok a možností zlepšovania v rámci jedného z 9 kritérií modelu CAF.

Výhodou metódy je, že zamestnanci, ktorí majú široké vedomosti v jednej oblasti (napr. špecialisti v ekonomike alebo manažerstve ľudských zdrojov), môžu byť v skupinách, ktoré pracujú práve s týmto kritériom. Výhodou je tiež, že je oveľa prehľadnejšie zžiť sa do jedného kritéria ako do všetkých deviatich. Nevýhodou je, že účastníci v jednotlivých skupinách nepracujú so súvislosťami v modeli CAF.

Samohodnotenie v skupinách v rámci známeho organizačného prostredia

Táto metóda je obzvlášť vhodná pre organizácie ako napr. ministerstvá a úrady. Zbieranie výsledkov môže prebiehať tak, že každá jednotka si vytýči vlastné najdôležitejšie oblasti zlepšovania, alebo tak, že sa uskutoční proces, kde sa výsledok skupinového hodnotenia CAF tímu spíše do spoločnej samohodnotiacej správy. Posledné menované je efektívne najmä vtedy, ak sa organizácia rozhodla samohodnotiť v jednotlivých oblastiach v rámci tej istej organizácie.

Samohodnotenie v CAF tíme zloženom zo zástupcov všetkých odborných útvarov organizácie

Samohodnotenie je realizované CAF tímom, ktorý je zostavený zo zamestnancov rôznych odborných úrovní a funkcií v organizácii. Samohodnotiaci správa organizácie je po spoločnom hodnotení výslednou dokumentáciou a podkladom na zostavenie priorít v oblastiach zlepšovania.

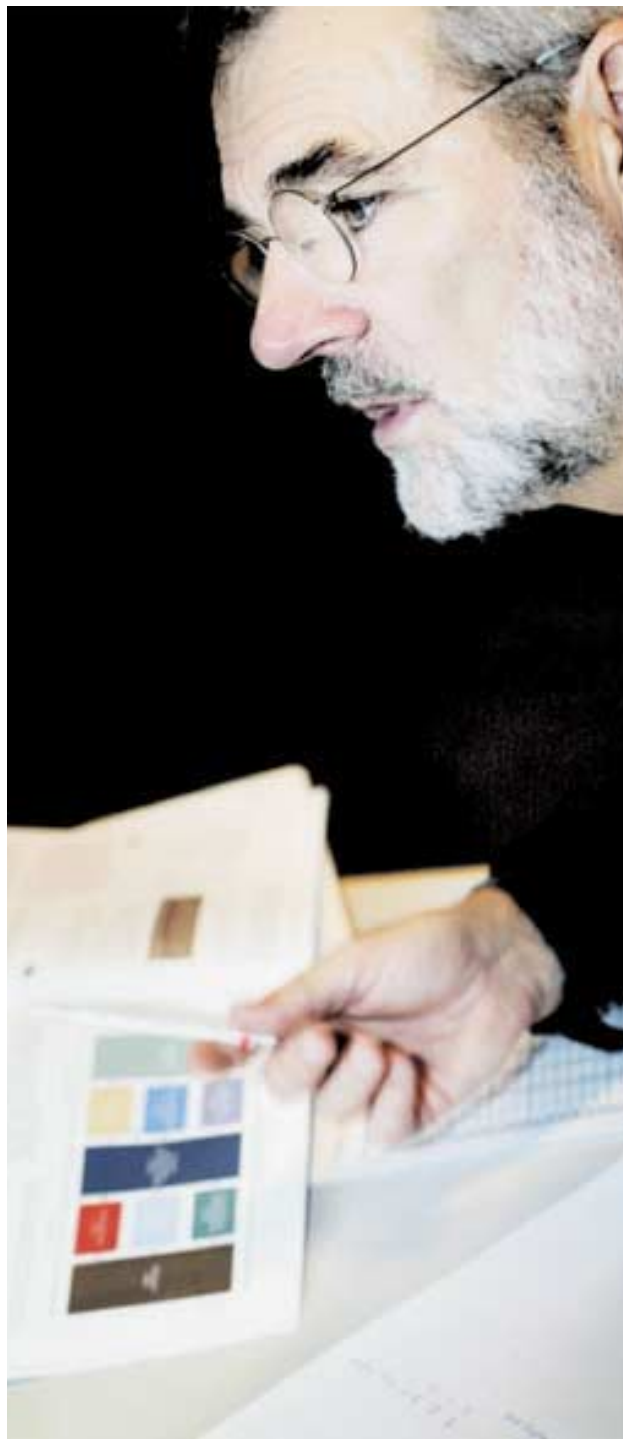
Výhodou je, že samohodnotenie je realizované skupinou vlastných zamestnancov, ktorí sú vyškolení na metodiku modelu CAF a zároveň majú veľmi dobrý prehľad o jednotlivých činnostiach v organizácii i o organizácii ako celku.

Organizácia uskutočňuje samohodnotenie svojich silných stránok a oblastí možného zlepšovania v rámci všetkých 9 kritérií modelu CAF (27 subkritérií a všetkých príslušných príkladov).

Samohodnotenie podľa celého modelu CAF alebo len podľa jeho časti?

Takisto možno použiť model CAF na samohodnotenie v rámci jedného alebo viacerých vybraných kritérií z celkového počtu 9 kritérií. Môže to byť obzvlášť užitočné vtedy, ak organizácia ešte neuskutočnila samohodnotenie. Tu sa potom dajú v pilotnom projekte vybrať kritériá, ktoré sa hodnotia v širšom kruhu zamestnancov. Taktiež to môže byť efektívne v prípade, že organizácia si uvedomila, ktorá daná oblasť aktuálne potrebuje zlepšovanie. Výhodou výberu len jedného, prípadne viacerých kritérií je, že samohodnotenie bude prehľadnejšie a nasmerované na určitý cieľ.

Nevýhodou metódy je, že sa nedosiahne celkové hodnotenie organizácie, čím sa nedosiahne efekt z dôvodu previazanosti niektorých kritérií. Výsledok celkového samohodnotenia všetkých 9 kritérií na všetkých organizačných útvaroch organizácie je potom ten, že sa odkryjú podstatné nedostatky a oblasti zlepšovania v rámci celej organizácie.





Samohodnotenie – a čo potom?

Najdôležitejším výsledkom samohodnotenia je zistenie najväčších nedostatkov organizácie a určenie priorít pri zlepšovaní tých oblastí, kde je to potrebné. Samohodnotenie sa stáva užitočným až vtedy, keď sa pretransformuje do konkrétnych činov a projektov zlepšovania.

Stanovenie priorít

Keď sa výsledok samohodnotenia nachádza vo forme spätnej správy z posúdenia s hodnotením silných stránok a obsahuje aj body k 27 subkritériám, pravdepodobne bude obsahovať pomerne veľa oblastí na zlepšovanie. Je veľmi dôležité, aby sa určili priority pre oblasti, s ktorými sa bude pracovať ďalej, napr. aj prostredníctvom tohto postupu:

a) *stanovte spoločné oblasti zlepšovania*

Ktoré oblasti zlepšovania spolu súvisia? Ktoré oblasti zlepšovania sú podmienené tým, že iné oblasti sa zlepšia? Existuje vo vašej organizácii veľa oblastí zlepšovania, ktoré súvisia s nízkou spokojnosťou zákazníkov/občanov?

b) *usporiadajte priority*

Napríklad pre 2 – 3 oblasti zlepšovania, ktoré by významne v danej dobe prispeli k zlepšovaniu výsledkov organizácie. Ostatné oblasti zlepšovania sa možno dajú zapracovať do akčného CAF plánu zlepšovania pre konkrétne 2 – 3 oblasti zlepšovania.

Akčný plán zlepšovania modelu CAF

Pre každý z týchto 2 – 3 zvolených zlepšovacích projektov sa následne spíše operačný plán, ktorý obsahuje zhodnotenie týchto otázok:

1. Čo je predmetom zlepšovania?

- Popíšte očakávaný vplyv, napr. na ostatné oblasti zlepšovania.

2. Čo je cieľom zlepšovania?

- Popíšte ciele, ktoré chcete dosiahnuť vo forme merateľných výsledkov (napr. zvýšená spokojnosť zákazníkov/občanov, menej chýb alebo menšia spotreba času).

3. Aké postupy použiť?

- Popíšte obsah zlepšovania – najlepšie formou rôznych pracovných úloh a priebehu práce.
- Nezabudnite si premyslieť, ako budete ostatných informovať o zlepšovaniach a ako sa zlepšovania začlenia do bežného pracovného dňa.

4. Ako vyhodnotiť výsledok a priebeh?

- Popíšte, ako budete podávať správy o pokroku v práci.
- Popíšte, ako sa dá konštatovať, že zlepšovania fungujú.
- Popíšte, ako sa zlepšovanie vyhodnotí.

5. Organizovanie zlepšovania

- Popíšte, kto bude prispievať k zlepšovaniu.
- Popíšte, ako sa bude zlepšovanie organizovať (napr. v projektovej skupine) a kto má akú úlohu (napr. úloha toho, kto má autoritu).
- Pridel'te jasne zodpovednosti a právomoci.

6. Časový harmonogram a financie

- Zhodnotte, koľko času budú potrebovať jednotliví zamestnanci na zlepšovanie v pomere k rôznym fázam práce.
- Zhodnotte výšku finančnej potreby na prípadné investície.



Predpoklady

Prvých päť kritérií v modeli CAF je zameraných na definovanie predpokladov potrebných na dosiahnutie požadovaných výsledkov organizácie, napr. prístup k rozvoju zamestnancov ako predpoklad poskytovania kvalitnejších služieb s cieľom dosiahnuť kratší čas ich vybavenia. V rámci 5 kritérií predpokladov je 19 subkritérií, ktoré treba vyhodnotiť. Týchto 19 subkritérií obsahuje rad príkladov, ktoré sú označené písmenom. Pri každom príklade sú uvedené námety, ktoré pokladajte za inšpiráciu. Keď budete hodnotiť predpoklady organizácie, skôr než začnete hodnotiť daný príklad, prečítajte si jednotlivé námety.

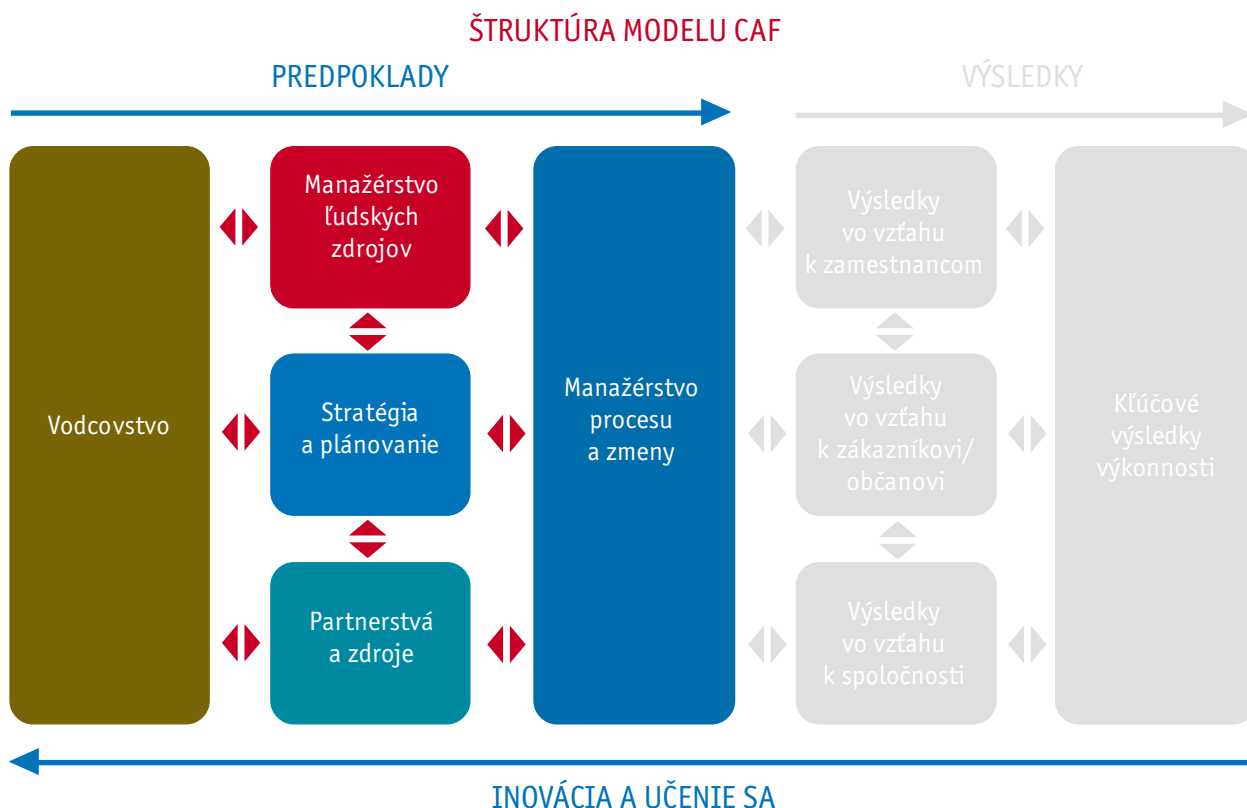
V rámci samohodnotenia popíšte pri každom príklade, čo robí organizácia dobre (silné stránky), a čo by mohla robiť lepšie (ob-

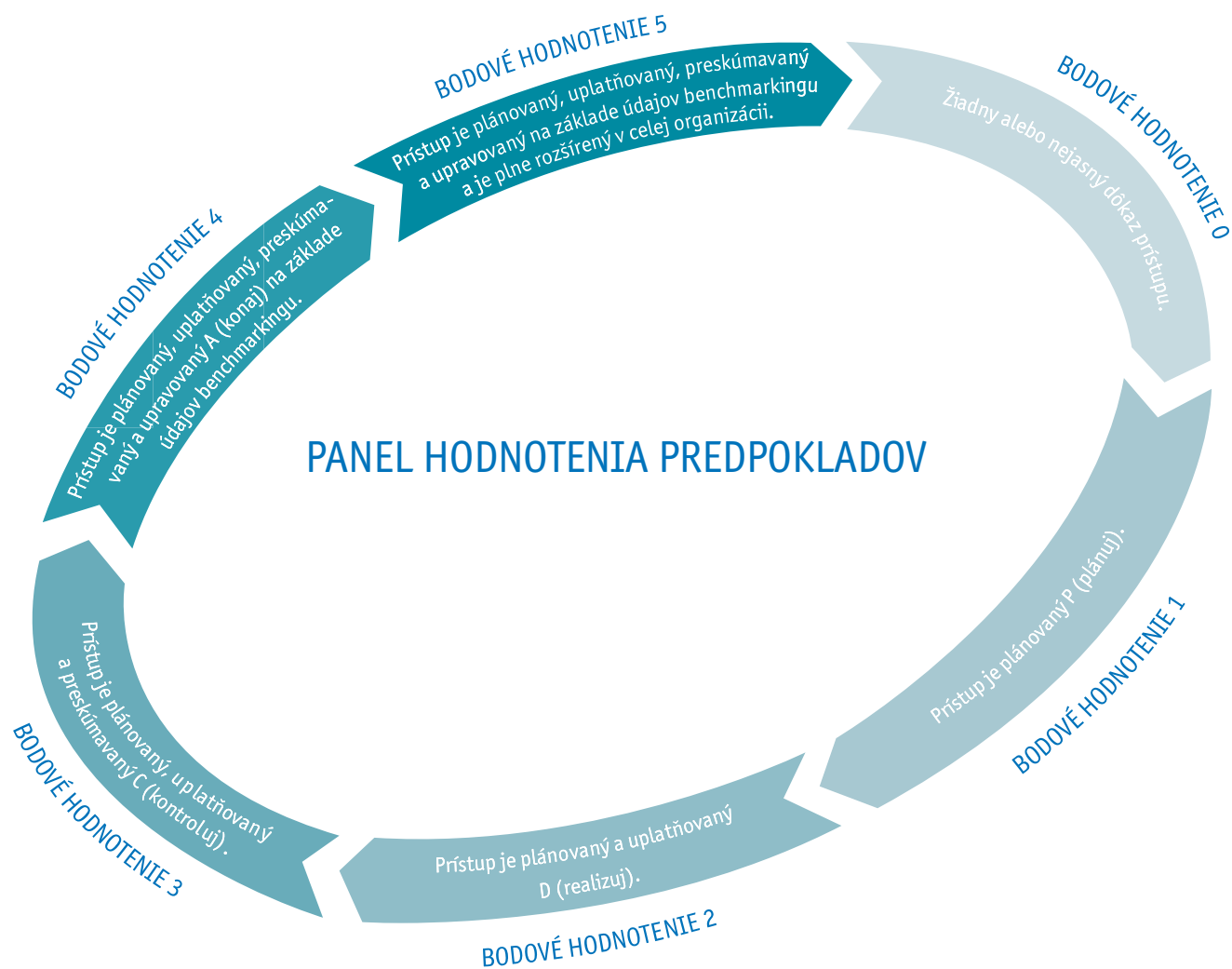
lasti zlepšenia). Odpovedzte si napríklad na tieto otázky:

- Vytvoril vrcholový manažment predpoklady na rozvoj zamestnancov?
- Zohľadňujú tieto predpoklady potreby a požiadavky zainteresovaných strán?

Keď zosumarizujete všetky silné stránky a oblasti zlepšenia, pridelte bodové hodnotenie podľa panelu hodnotenia predpokladov.

Dôležitá poznámka: Nezabúdajte na vzájomné prepojenie predpokladových a výsledkových kritérií (pozri prílohu 1)





Kritérium 1: Vodcovstvo

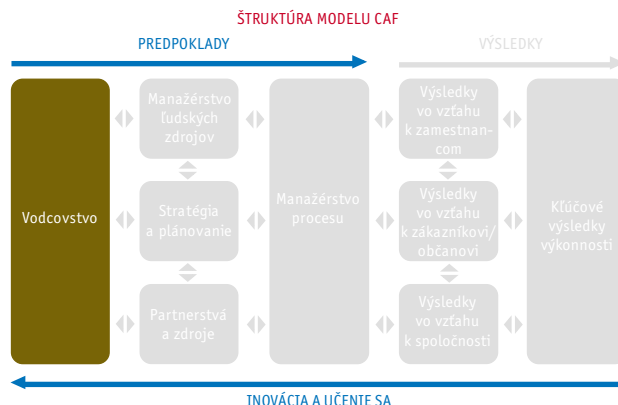
Kritérium *Vodcovstvo* sa zameriava na to, ako vodcovia a manažéri rozvíjajú a podporujú dosiahnutie poslanie a vízie organizácie verejného sektora; rozvíjajú hodnoty potrebné na dlhodobý úspech a ich prostredníctvom vhodných činností a správaní sa a sú osobne zapojení do rozvoja a uplatňovania systému manažérstva organizácie.

Samohodnotenie a zlepšovanie činnosti organizácie má určitú úlohu manažérstva a jeho prepojenie s politickou líniou. Model CAF sa nesnaží hodnotiť kvalitu verejných politík, ale skôr manažérstvo organizácie a spôsob, akým sú politiky formulované a politické odporúčania poskytované formou analýz, sledovania trendov a strategického plánovania.

POSLANIE *Prečo sme tu?*



VÍZIA *Kam smerujeme?*



Hlavné prvky organizácie verejného sektora, ktoré budú dôležité (okrem relevantných politických aspektov) v hodnotení výkonnosti sú:

- výnimočnosť v poskytovaní služby,
- inšpirácia na zmenu,
- manažérstvo modernizácie a zmeny,
- pôsobenie v legislatívnom, právnom a inom regulovanom rámci,
- demokratická zodpovednosť,
- zapojenie zainteresovaných strán a vyváženosť ich potrieb,
- efektívnosť vynakladaných finančných prostriedkov,
- schopnosť komunikovať na politickej úrovni,
- dosahovanie cieľov.

Vodcovia/manažéri v organizáciách verejnej správy musia väčšinou pracovať tak, aby dosiahli ciele orientované na občana v rovnováhe s politickými cieľmi alebo s cieľmi ďalších zainteresovaných strán.

Kľúčový prvok v hodnotení vodcovstva je ten, že vodcovia jasne chápu, kto sú ich zákazníci, aké sú ich požiadavky a ako sú tieto vyvážené s politickými požiadavkami. Týmto vodcovia demonštrujú jasný záväzok voči zákazníkovi/občanovi, ako aj voči ostatným zainteresovaným stranám.

Samohodnotenie je posudzovanie schopnosti vrcholového manažmentu formulovať, sprostredkovať a dodržiavať poslanie, víziu a hodnoty organizácie. V tomto kritériu sa posudzuje aj to, ako je vrcholový manažment schopný podporovať rozvoj organizácie niektorými cieľenými pracovnými procesmi, ktoré zabezpečia uprednostňovanie určitých úloh, manažérstvo financií a rozpočtov spolu s meraním výsledkov.

Takisto sa tu zaujíma postoj voči schopnosti vrcholového manažmentu sprostredkovať informácie a rozhodnutia, motivovať a podporovať jednotlivého zamestnanca v jeho práci, vytvárať priestor pre návrhy na zlepšovanie a oceňovať a uznávať výnimočné úsilie.

Na záver sa hodnotí to, ako vrcholový manažment prispieva k vyrovnanej a konštruktívnej súhre so zákazníkmi, občanmi, politikmi, záujmovými skupinami a spolupracujúcimi partnermi a ako šíri poznatky a informácie o organizácii.



Kritérium **Vodcovstvo** obsahuje samohodnotenie toho, či vrcholový manažment:

- 1.1 Dáva organizácii smer: rozvíja a komunikuje o vízii, poslaní a hodnotách
- 1.2 Rozvíja a zavádza systém manažérstva organizácie
- 1.3 Motivuje a podporuje zamestnancov v organizácii a pôsobí ako vzor správania sa
- 1.4 Riadi vzťahy s politikmi a inými zainteresovanými stranami

Kritérium **Vodcovstvo** obsahuje samohodnotenie toho, či vrcholový manažment:

Dáva organizácii smer: rozvíja a komunikuje o vízii, poslaní a hodnotách

Čo robí organizácia pre:

Možné námety, napr.:

a)	rozvíjanie a formuláciu vízie (kam chceme ísť) a poslania (aké sú naše ciele) organizácie;	- rozpracovanie programového vyhlásenia vlády SR do konkrétnych programov a úloh organizácie, - schválenie stratégie jednotlivých štátnych politík vládou SR, za ktoré organizácia zodpovedá a na tvorbe ktorých sa podieľa, - formulovanie vízie a poslania organizácie vrcholovým manažmentom na stretnutí mimo organizácie, napr. na workshope, - definovanie spôsobu účasti zainteresovaných strán na formulácii vízie a poslania organizácie (napr. externá pomoc, účasť zákazníkov/občanov a pod.).
b)	zavedenie hodnotového systému a pravidiel správania sa;	- písomné stanovenie hodnotového systému a pravidiel správania sa, - dodržiavanie etického kódexu a jeho preverovanie počas hodnotiacich pohovorov, - prezentovanie konkrétnych príkladov hodnotového systému vrcholovým manažmentom.
c)	prenesenie vízie a poslania do strategických (strednodobých) a operatívnych (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností;	- prenesenie stratégie štátnych politík na jednotlivé odborné útvary, - stanovenie štruktúry strategických (strednodobých) a operatívnych (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností, - rozpracovanie vízie a poslania do cieľov jednotlivých odborných útvarov.
d)	zapojenie zainteresovaných strán do rozvoja vízie, poslania, hodnotového systému, strategických a operatívnych cieľov (napr. zamestnanci, občania/zákazníci, volení zástupcovia a dodávatelia);	- identifikovanie zainteresovaných strán zapojených do formulácie cieľov, - organizovanie workshopov a otvorených diskusných fór za účasti zainteresovaných strán.
e)	prispôsobovanie vízie, poslania a hodnôt zmenám vonkajšieho prostredia;	popísanie konkrétnej reakcie organizácie na podnet vonkajšieho prostredia (napr. nový medzinárodný záväzok, zmena organizačnej štruktúry, ukončenie tendra, digitalizácia, zmena v legislatíve).

f)

komunikáciu o vízii, poslaní, hodnotách, strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami v organizácii a inými zainteresovanými stranami.

- identifikovanie komunikačných kanálov organizácie,
- priebežné komunikovanie a informovanie vrcholovým manažmentom, napr. na webovej stránke organizácie, v tlačových médiách, na zamestnaneckých poradách a na stretnutiach s politikmi a zákazníkmi, prostredníctvom časopisov vydávaných organizáciou,
- organizovanie pravidelných stretnutí so zamestnancami,
- zúčastňovanie sa zasadnutí odborných orgánov jednotlivých ústredných orgánov štátnej správy,
- vydávanie interných tlačovín.



Kritérium **Vodcovstvo** obsahuje samohodnotenie toho, či vrcholový manažment:

Rozvíja a zavádza systém manažérstva organizácie

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

rozvíjanie organizačných štruktúr a procesov podľa úloh a potrieb organizácie a podľa očakávania zainteresovaných strán;

- zmena organizačnej štruktúry a organizačného poriadku z dôvodu získania nových kompetencií, zmeny zákona a pod.,
- posilnenie príslušných odborných útvarov v čase prípravy a schvaľovania novej legislatívy,
- vykonanie procesného auditu organizácie.

b)

definovanie vhodných úrovni manažérstva/riadenia, funkcií, zodpovedností a autonómie;

- zdokumentovanie úrovne manažérstva/riadenia, funkcií, zodpovedností a autonómie potrebných v organizácii,
- udržiavanie aktuálnosti organizačného poriadku a štatútu organizácie.

c)

rozvíjanie a odsúhlasovanie merateľných dlhodobých a krátkodobých cieľov pre všetky úrovne organizácie;

- odsúhlasovanie merateľných dlhodobých a krátkodobých cieľov na jednotlivých úrovniach porád,
- realizovanie verejného odpočtu plnenia úloh organizácie,
- organizovanie zasadnutí dozorných rád,
- zverejňovanie harmonogramu/plánu merateľných dlhodobých a krátkodobých cieľov pre všetky úrovne organizácie,
- rozširovanie cieľov a vizualizácia rozdelenia odsúhlasených merateľných dlhodobých a krátkodobých cieľov pre všetky úrovne organizácie.

d)

stanovovanie cieľov pre výstupy a dôsledky s ohľadom na potreby a očakávania rôznych zainteresovaných strán;

- zisťovanie konkrétnych očakávaní definovaných zainteresovaných strán vzhľadom na stanovovanie cieľov pre výstupy,
- zabezpečovanie previazanosti cieľov s očakávaniami a potrebami zainteresovaných strán.

e)

zavedenie manažérskeho informačného systému, ktorý zahŕňa vnútorný audit a kontrolu;

- zavedenie manažérskeho informačného systému s pravidelným plánom vnútorných auditov a kontrol,
- plánovanie úloh vnútorného audítora a kontrolóra,
- vypracovanie prehľadu o výsledkoch auditov a príkladov zlepšení podnietených zisteniami auditov.

- | | |
|--|---|
| <p>f) zavedenie príslušného rámca pre projekty a tímovú spoluprácu;</p> | <ul style="list-style-type: none"> • jasné deklarovanie podpory tímovej a projektovej práce vrcholovým manažmentom, • definovanie pravidiel tímovej práce organizácie, • vypracovanie smernice na realizáciu projektov, • zostavenie prehľadov tímov, projektov a ich výsledkov, • vytváranie prierezových pracovných skupín zložených z expertov pre rôzne oblasti. |
| <p>g) dlhodobé používanie systému TQM ako je model výnimočnosti EFQM alebo model CAF;</p> | <ul style="list-style-type: none"> • realizovanie samohodnotenia a vypracovanie samohodnotiacej správy, • akčný plán modelu CAF na príslušný rok a jeho plnenie, • popisovanie a definovanie procesov, • vypracovanie smerníc, • vypracovanie príručky kvality, • previazanie rozpočtového hospodárenia, auditov a následných zlepšovateľských činností. |
| <p>h) rozvíjanie systémov stanovovania operatívnych cieľov alebo merania výkonnosti v organizácii (napr. Balanced Scorecard, STN EN ISO 9001: 2001).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • zavedenie a používanie nástroja Balanced Scorecard, • implementovanie STN EN ISO 9001: 2001, • vykonávanie hodnotenia zamestnancov a ich výkonnosti, • vizuálne znázornenie väzby rozpadu cieľov, merateľných ukazovateľov na ciele jednotlivých odborných útvarov. |



Kritérium **Vodcovstvo** obsahuje samohodnotenie toho, či vrcholový manažment:

Motivuje a podporuje zamestnancov v organizácii a pôsobí ako vzor správania sa

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

vedenie pomocou príkladov;

- uveďte konkrétny príklad, keď vrcholový manažment kládol dôraz na dodržiavanie hodnôt a ocenil alebo sankcionoval zamestnancov,
- ochota vrcholového manažmentu riešiť mimopracovné problémy zdravotného charakteru, prispôbenie pracovného času potrebám zamestnanca,
- uveďte konkrétny prípad pozitívneho správania sa predstaveného, ochota práce nad rámec povinností a pracovného času,
- osobné stretnutia vrcholového manažmentu so zamestnancami.

b)

osobnú ochotu meniť sa a akceptovať konštruktívnu spätnú väzbu a odporúčania na zlepšenie osobného vodcovského štýlu;

- hodnotenie vrcholového manažmentu zamestnancami prostredníctvom prieskumu,
- zlepšenie osobného vodcovského štýlu vrcholového manažmentu na základe spätnej väzby (napr. realizovaním prieskumu, anonymnej schránky alebo pohovoru).

c)

konanie v súlade so stanovenými cieľmi a hodnotami;

- pravidelné rozhovory predstaveného so zamestnancom o dosiahnutí stanovených plánov a za účelom získania spätnej väzby,
- priebežné stretnutia predstaveného so zamestnancami k čiastkovým cieľom počas realizácie projektu.

d)

udržiavanie informovanosti zamestnancov o významných otázkach;

- informovanie prostredníctvom porád na rôznej úrovni,
- zasielanie informácií e-mailom,
- využívanie intranetu na informovanie,
- využívanie informačných tabulí,
- zavedenie pravidelných informačných stretnutí všetkých zamestnancov spojených s informačnou prednáškou,
- realizovanie prieskumov zameraných na získanie spätnej väzby o názoroch zamestnancov na vybranú problematiku,
- využívanie interných tlačovín organizácie.

e)

podporu zamestnancov pri plnení ich plánov v nadväznosti na ciele organizácie;

- motivovanie a podpora iniciatívy zamestnancov,
- pochvala zamestnanca za vynikajúci výkon za účasti ostatných zamestnancov,
- previazanie osobných cieľov s cieľmi organizácie.

f)	stimulovanie a povzbudzovanie delegovania zodpovedností (splnomocnenie);	• účelové delegovanie časti zodpovednosti a právomoci na zamestnanca (napr. na asistenta), • účasť na seminároch, pracovných rokovaníach v zastúpení predstaveného, • zastupovanie predstaveného/organizácie na rôznych podujatiach (medzinárodných fórach, pracovných skupinách).
g)	povzbudzovanie a podporovanie zamestnancov pri predkladaní ich návrhov na inováciu a zlepšovanie a podpora ich proaktívneho prístupu v každodennej práci;	• organizovanie dialógu medzi manažmentom a zamestnancami (porada, stretnutie všetkých zamestnancov), • zriadenie schránky na návrhy a podnety od zamestnancov, • podporovanie a oceňovanie zamestnancov za predkladané návrhy na zlepšenie.
h)	posilňovanie vzájomnej dôvery a rešpektu;	• možnosť spätnej väzby pri osobnom hodnotení, • možnosť pripomienkovať a revidovať ciele útvaru, príp. organizácie zamestnancami.
i)	zabezpečovanie, aby sa rozvíjala kultúra stimulovania, určovania, plánovania a zavádzania inovácií;	• morálne ocenenie a pochvala na porade vedenia po úspešnom ukončení projektu a pod., • odmeňovanie finančné a iné.
j)	stimulovanie a financovanie prípravy zamestnancov a ich zlepšovateľských činností;	• vrcholový manažment podporuje kaučing, spätnú väzbu a zdieľanie informácií, • vrcholový manažment aktívne podporuje a uznáva tých zamestnancov, ktorí predkladajú námety na zlepšenie.
k)	poskytovanie spätnej väzby a uskutočňovanie diskusií o výkonnosti so zamestnancami;	• hodnotenie výkonnosti zamestnancov v rámci pravidelných pohovorov so zamestnancami, • vedenie zamestnancov na dosahovanie odborných a osobných cieľov, dodržiavanie plánov rozvoja schopností zamestnancov.
l)	uznávanie a odmeňovanie úsilia tímov a jednotlivcov;	• snaha jednotlivca alebo skupiny je zverejnená a pochválená vrcholovým manažmentom, • odmeňovanie formálnymi odmeňovacími nástrojmi.
m)	primerané pochopenie a napĺňanie individuálnych potrieb a situácií zamestnancov.	• zohľadňovanie životnej situácie zamestnanca prenesené do rozhodovania o úlohách, pracovnom čase a pod., • zavedenie pružného pracovného času, • pridelovanie a prehodnocovanie zdrojov podľa potrieb (technické prostriedky, ľudské zdroje a finančné prostriedky).

Kritérium **Vodcovstvo** obsahuje samohodnotenie toho, či vrcholový manažment:

Riadi vzťahy s politikmi a inými zainteresovanými stranami

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

udržiavanie proaktívnych a pravidelných vzťahov s politickými autoritami príslušných výkonných a legislatívnych oblastí;

- vodcovia účelovo rozvíjajú vzťahy s politickými autoritami príslušných výkonných a legislatívnych oblastí,
- vodcovia sprostredkujú politické rozhodnutia organizácie a menia rozhodnutia na konkrétne činy,
- účasť najvyššieho predstaviteľa organizácie na poradách a stretnutiach s politickými predstaviteľmi,
- účasť na zahraničných pracovných cestách v delegácii s členmi vlády,
- účasť zainteresovaných strán formou pripomienkového konania.

b)

rozvíjanie partnerstiev a väzieb s dôležitými zainteresovanými stranami (občanmi, inými štátnymi orgánmi, podnikateľskou sférou, mimovládnyimi organizáciami, záujmovými skupinami, atď.);

- vodcovia účelovo rozvíjajú spoluprácu s najdôležitejšími zainteresovanými stranami organizácie (napr. zákazníci / občania, iné verejné organizácie, záujmové skupiny, podniky),
- organizovanie pravidelných stretnutí s rôznymi zainteresovanými stranami,
- zverejnenie tímov a ich zloženia,
- organizovanie tlačových konferencií a workshopov za účasti zainteresovaných strán.

c)

zapojenie politických a iných zainteresovaných strán do formulovania cieľov pre výstupy a dôsledky a do rozvoja systému manažérstva organizácie;

- vodcovia organizujú pracovné stretnutia s cieľom poskytnúť informácie a analýzy zákazníkom,
- účasť združení, profesijných zväzov a asociácií na odborných stretnutiach,
- uchovávanie záznamov zo stretnutí so zástupcami zainteresovaných strán,
- angažovanie odborníkov z radov zainteresovaných strán na zlepšovaní konkrétnych oblastí, pri príprave analýz a koncepcií.

d)

hľadanie verejného povedomia, reputácie a uznania organizácie (napr. budovanie imidžu);

- prednášanie príspevkov o práci organizácie na konferenciách, seminároch a v elektronických médiách,
- uverejňovanie odborných článkov a rozhovorov v tlači,
- vydávanie výročnej správy, vestníka,
- organizovanie „dňa otvorených dverí“ pre verejnosť,
- prezentácia návrhov a zámerov organizácie,
- tlmočenie spoločných názorov spolu s inými odborníkmi uznávanými verejnosťou.

e)

rozvoj koncepcie marketingu (so zameraním na služby a produkty) a jeho interné a externé rozširovanie;

- vykonávanie prieskumu potrieb organizácie v danej oblasti u svojich zákazníkov pred návrhom novej služby alebo produktu.

f)

zúčastňovanie sa na činnosti profesionálnych asociácií, zastupiteľských organizácií a záujmových skupín.

- zúčastňovanie sa na zasadnutiach,
- aktívne členstvo jednotlivcov a organizácie,
- zúčastňovanie sa na činnosti pracovných skupín,
- poskytovanie zasadacích priestorov profesijným organizáciám.

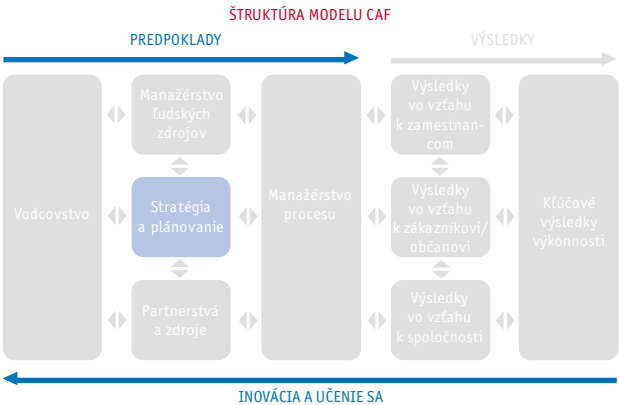


Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Kritérium 2 hovorí o tom, ako organizácia zavádza svoje poslanie a víziu cez jasnú stratégiu zameranú na zainteresované strany, podporovanú príslušnými politikami, plánmi, cieľmi, úlohami a procesmi.

Pre toto kritérium je nevyhnutné, aby organizácia mala jednotný názor na to, kto sú jej najdôležitejšie zainteresované strany (napr. zákazníci, politici, zamestnanci, spolupracujúci partneri), potreby týchto strán a očakávania voči organizácii. Ďalej si to vyžaduje spoločné chápanie zmien v prostredí okolo organizácie, ktoré majú význam pre stratégiu.

OD STRATÉGIE K AKČNÉMU PLÁNU



Jadrom kritéria je, ako sa organizácii darí premieňať poslanie a víziu na stratégie a ciele tak, aby v praxi uspokojovala očakávania a potreby najdôležitejších zainteresovaných strán. Na jednej strane musí voľba stratégie odrážať očakávania a potreby zainteresovaných strán, na strane druhej musí organizácia posúdiť do akej miery sa dá v praxi vyjsť v ústrety niekedy protichodným očakávaniam a potrebám. Politika a stratégia musia komplexne odrážať vnútornú kultúru, štruktúru a činnosti (z krátkodobého až do dlhodobého hľadiska), berúc do úvahy smerovanie, priority a potreby rôznych zainteresovaných strán. Organizácie by mali trvale a kriticky monitorovať vlastnú politiku a stratégiu, vrátane postupov a plánov. Zároveň by mali preukázať, do akej miery sú vhodné a spoluvytvárajú jednotný celok vo vlastných podmienkach.



Politika a stratégia musia odrážať prístup organizácie k zavádzaniu procesu modernizácie a procesu manažérstva zmeny.

Umením je následne prejsť od týchto stratégií a cieľov k veľmi konkrétnym akčným CAF plánom zlepšovania, ktoré stanovujú, ako má jednotlivá skupina/jednotlivec prispieť k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie. Nesmie sa zabúdať na potrebu informovať jednotlivých zamestnancov o tom, ako môžu sami prispieť k dosiahnutiu stanovených cieľov.

Voľba stratégie a stanovenie cieľov sa nestanovuje krátkodobu a trvalo. Stupeň ambícií pre ročné ciele často odráža minuloročné skúsenosti, ktoré sa tiež použijú na zhodnotenie potrieb obnovy a zlepšovania (napr. pracovných metód, foriem spolupráce a technológií). Aby sa toto mohlo diať systematicky, musí organizácia priebežne merať a vyhodnocovať svoje výsledky v porovnaní so svojimi strategickými cieľmi.

Kritérium **Stratégia a plánovanie** obsahuje samohodnotenie toho, čo organizácia robí, aby:

- 2.1 Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán
- 2.2 Rozvíjala, preskúmavala a aktualizovala stratégiu a plánovanie
- 2.3 Zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii



Kritérium **Stratégia a plánovanie** obsahuje samohodnotenie toho, čo organizácia robí, aby:

Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

identifikáciu všetkých relevantných zainteresovaných strán;

- identifikácia a rozdelenie zainteresovaných strán do skupín,
- vykonávanie analýzy zainteresovaných strán (zhodnotenie očakávaní a potrieb jednotlivých zainteresovaných strán v porovnaní s ich významom pre organizáciu. Relevantné skupiny môžu byť napr. politici, zákazníci, občania, zamestnanci, médiá, záujmové organizácie.),
- prístupovanie k ďalším organizáciám a definovanie kritérií pre ich spoluprácu s organizáciou.

b)

systematické zhromažďovanie informácií o zainteresovaných stranách a ich potrebách a očakávaníach organizovaním vhodných prieskumov vo vzťahu k zákazníkom/občanom, zamestnancom, vláde a spoločnosti;

- organizovanie a zúčastňovanie sa na stretnutiach manažmentu organizácie, zákazníkov a politikov,
- vykonávanie menších dotazníkových prieskumov a hodnotení.

c)

pravidelné zhromažďovanie informácií o dôležitých zmenách, ako je sociálny, ekologický, ekonomický, právny a demografický vývoj;

- sledovanie vývoja demografických, sociálnych, ekologických, ekonomických, konkurenčných a legislatívnych pomerov a ich zaznamenávanie,
- využívanie špecializovaných inštitúcií spolupracujúcich s organizáciou, zameraných na zber a analýzu informácií,
- zainteresovanie komunikačných útvarov organizácie.

d)

pravidelné vyhodnocovanie kvality informácií a spôsobu ich zhromažďovania.

- využívanie overených informačných zdrojov – zbierka zákonov, servery organizácií, dokumenty z centrálnej prekladateľskej jednotky, dokumenty EÚ,
- zabezpečenie porovnávania informácií z rôznych zdrojov,
- hodnotenie prínosu informácií – napr. počet použitých informácií, počet podnetov na činnosť organizácie a pod.

Kritérium **Stratégia a plánovanie** obsahuje samohodnotenie toho, čo organizácia robí, aby:

Rozvíjala, preskúmavala a aktualizovala stratégiu a plánovanie

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

zapojenie zainteresovaných strán do procesu rozvoja, preskúmavania a aktualizácie stratégie a plánovania a stanovovania priorít, ich očakávaní a potrieb;

- aktívna tvorba a prerokovávanie ročných a operatívnych plánov na zamestnaneckých poradách, v pracovných skupinách a na tematických besedách so zákazníkmi,
- akceptácia podnetov, zlepšení a ich následná revízia, vrátane zabezpečenia informovanosti zainteresovaných strán (napr. prostredníctvom interaktívnej webovej stránky),
- definovanie spôsobu a kritérií určovania priorít.

b)

analyzovanie rizík a príležitostí a identifikovanie kritických faktorov úspechu pravidelným hodnotením faktorov v prostredí organizácie (vrátane politických zmien);

- vrcholový manažment spolu so zamestnancami vypracuje SWOT analýzu,
- zorganizovanie workshopu za účasti facilitátora na definovanie kritických faktorov úspechu,
- vypracovanie prehľadu kritických faktorov úspechu v prípade konkrétneho projektu alebo činnosti.

c)

stanovenie strategických a operatívnych cieľov na základe vízie, poslania a hodnôt organizácie a ich prepojenie na plány činností a procesy;

- formulovanie stratégie a strategických cieľov organizácie na seminároch o stratégií za účasti vrcholového manažmentu a zamestnancov,
- vypracovanie prehľadu a hodnotenia prepojenia cieľov a úloh na strategické ciele a dokumenty organizácie,
- revízia stratégie na základe výsledkov a dosahovania cieľov, prípadne revízia prístupov na základe nenaplnenia definovaných cieľov.

d)

vyhodnocovanie kvality strategických a operatívnych plánov;

- vyhodnocovanie kvality strategických a operatívnych plánov na poradách vedenia,
- vedenie štatistiky o plnení strategických a operatívnych cieľov,
- aplikovanie SMART metodiky na definovanie cieľov.

e)

vyváženie úloh a zdrojov, dlhodobých a krátkodobých vplyvov (napr. spoločenské, politické, ekonomické) a požiadaviek zainteresovaných strán;

- priradovanie cieľov, resp. úloh k jednotlivým kategóriám zainteresovaných strán, prehľad o finančnom pokrytí jednotlivých cieľov a úloh,
- identifikovanie protichodných požiadaviek zainteresovaných strán a hľadanie konsenzu,
- definovanie priorít pri alokácii zdrojov na plnenie požiadaviek zainteresovaných strán.

- | | | |
|----|---|---|
| f) | hodnotenie existujúcich úloh z hľadiska výstupov (výsledkov) a dôsledkov (dopadov) a verifikácia stupňa dosiahnutia cieľa na všetkých úrovniach, v prípade potreby úprava stratégie a plánovania; | <ul style="list-style-type: none"> • pravidelné vyhodnocovanie výsledkov, cieľov a zabezpečení zdrojov a ich následná aktualizácia na základe výsledkov hodnotenia, • hodnotenie potreby zlepšovania a inovácie pracovných procesov s ohľadom na strategické ciele. |
| g) | hodnotenie potreby reorganizácie a zlepšovania stratégií a metód plánovania; | <ul style="list-style-type: none"> • použitie záverov analýzy na realizáciu zmien stratégie a metód plánovania, • realizovanie a vyhodnocovanie auditov a využitie ich záverov na reorganizáciu. |
| h) | systematické analyzovanie vnútorných silných stránok a príležitostí na zlepšovanie. | <ul style="list-style-type: none"> • uskutočnenie SWOT analýzy, • popísanie činností, ktoré nasledujú po spätnej správe zo samohodnotenia podľa modelu CAF, • realizovanie procesnej analýzy a využitie jej výsledkov na trvalé zlepšovanie. |



Kritérium **Stratégia a plánovanie** obsahuje samohodnotenie toho, čo organizácia robí, aby:

Zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

implementáciu stratégie a plánovania dosiahnutím dohody a stanovením priorít, určením časových ohraničení a vhodných organizačných štruktúr;

- schválenie koncepcie štátnych politík organizácie alebo zákona,
- rozpracovanie stratégie do strategických merateľných cieľov,
- aplikovanie informačných systémov kontroly a sledovania zadávaných úloh a ich plnenia.

b)

prenos strategických a operatívnych cieľov organizácie do plánov a úloh v organizácii a ich prepojenie na kľúčové procesy;

- rozpracovanie stratégie a konkrétnych plánov a úloh do operatívnych plánov na všetkých úrovniach organizácie,
- prenesenie cieľov do organizačnej štruktúry a procesnej štruktúry (napr. mapa procesov).

c)

vytvorenie interných komunikačných kanálov na rozširovanie cieľov, plánov a úloh v organizácii;

- organizovanie seminárov a porád so zamestnancami,
- vytváranie a využívanie komunikačných kanálov prostredníctvom intranetu a internetu,
- zavedenie softvérového nástroja riadenej dokumentácie,
- uverejňovanie zápisníc z porád na intranete organizácie.

d)

rozvoj a uplatňovanie metód na meranie výkonnosti organizácie na všetkých úrovniach;

- vypracovanie súboru indikátorov na meranie výkonnosti (napr. kontrola plnenia úloh, počet sťažností, petícií, vyhodnocovanie úspešnosti a efektívnosti realizovaných projektov podporovaných štátom),
- previazanie cieľov organizácie s indikátormi merania výkonnosti,
- zavedenie systému merania výkonnosti organizácie prostredníctvom súboru indikátorov na všetkých úrovniach.

e)

riadenie sa závermi riadiacich a poradných orgánov (napr. porada vedenia, operatívna porada vedenia).

- uvedenie spôsobu prenosu záverov riadiacich a poradných orgánov do každodennej činnosti organizácie,
- znázornenie spätnej väzby a jej komunikácie smerom nahor.

Kritérium 3: Manažérstvo ľudských zdrojov (HRM)

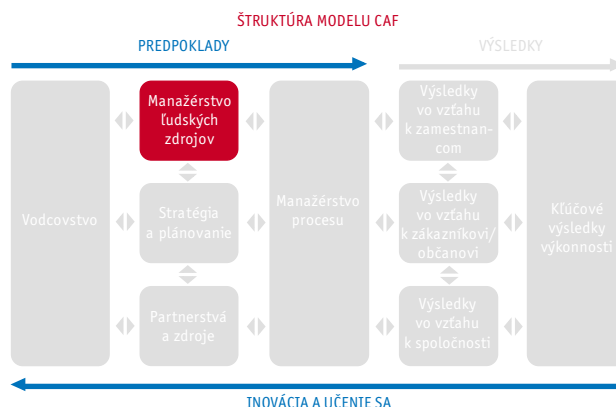
Kritérium 3 hovorí o tom, ako organizácia riadi, rozvíja a využíva poznatky a celý potenciál vlastných zamestnancov na individuálnych, tímovo založených a celoorganizačných úrovniach; ako plánuje tieto činnosti, aby podporovala svoju politiku a stratégiu a efektívnu činnosť vlastných zamestnancov.

Za ľudí v organizácii možno považovať všetkých zamestnancov a ostatných, ktorí priamo alebo nepriamo slúžia zákazníkom/občanom. Títo zahŕňajú všetky pracovné skupiny a dobrovoľníkov, niektorí z nich môžu potrebovať špeciálnu pomoc, aby bolo možné plne využiť ich potenciál.

Organizácie môžu pri hodnotení svojej výkonnosti brať do úvahy akékoľvek ohraničenia vo svojej činnosti vyplývajúce napríklad z personálnej politiky organizácie. Organizácie by mali preukazovať, ako pracujú v rámci týchto obmedzení, aby sa optimalizoval vlastný ľudský potenciál. Kde je to vhodné, má tiež posúdiť, ako rozšíriť vlastný priestor pre manažérstvo ľudských zdrojov v prospech organizácie a jej zamestnancov.

Kritérium hodnotí aj to, či organizácia zosúladiť svoje strategické ciele so svojimi ľudskými zdrojmi tak, aby sa ľudské zdroje využívali čo najlepšie.

V priebehu rastu schopností a potenciálu zamestnanci preberajú viac zodpovednosti a iniciatívy a pozitívne tak prispievajú k rozvoju pracovného miesta. Napríklad tak, že zamestnanci sa podieľajú na prepojení cieľov vlastného úsilia so strategickými cieľmi organizácie, alebo dostanú možnosť zapájať sa do vypracovávaní personálnej politiky.



MANAŽÉRSTVO ZAMESTNANCOV



Ak sú známe schopnosti zamestnancov, môžu tvoriť súčasť vývojových aktivít, ktoré podporujú osobnostný a odborný rast, čo prináša osôh pri riešení úloh a aj pri starostlivosti o zamestnancov. Napríklad ten zamestnanec, ktorý je zapájaný do rozvojových projektov a učebného prostredia na podporu rastu schopností, napreduje rýchlejšie.

Nakoniec sa kritérium 3 zameriava na schopnosť vrcholového manažmentu a zamestnancov zapájať sa do aktívnej spolupráce na rozvoji organizácie, napr. vytvorením dialógu, poskytnutím priestoru pre kreativitu, inováciu a návrhy na lepšie riešenie úloh. Týmto sa zvyšuje aj starostlivosť o zamestnancov a ich spokojnosť.

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

- 3.1 Plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje s ohľadom na stratégiu a plánovanie
- 3.2 Identifikuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi, tímovými a organizačnými úlohami a dlhodobými cieľmi
- 3.3 Zapája zamestnancov rozvíjaním dialógu a splnomocňovaním

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje s ohľadom na stratégiu a plánovanie

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

vypracovanie a komunikáciu politiky manažérstva ľudských zdrojov, založenej na stratégii a plánovaní organizácie;

- vypracovanie politiky manažérstva ľudských zdrojov za účasti všetkých zainteresovaných strán,
- zverejnenie politiky manažérstva ľudských zdrojov na intranete a umožniť vyjadriť sa zamestnancom,
- vytváranie podmienok na zavádzanie koncepcie rozvoja ľudských zdrojov,
- previazanie politiky manažérstva ľudských zdrojov s rozvojom a poslaním organizácie,
- aktívne využívanie a pravidelné hodnotenie politiky manažérstva ľudských zdrojov v rámci komunikácie so zamestnancami.

b)

pravidelné analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov, berúc do úvahy potreby a očakávania zainteresovaných strán;

- prizývanie zamestnancov do diskusie o budúcich úlohách organizácie a hodnotenie súladu medzi ľudskými zdrojmi a riešením úloh,
- realizovanie prieskumov zameraných na zisťovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán.

c)

vybudovanie a schválenie jasnej politiky obsahujúcej objektívne kritériá s ohľadom na výberové konanie, podporu, odmeňovanie a hodnotenie manažérskych funkcií;

- vytváranie podmienok na aplikáciu platných právnych predpisov a spracovanej politiky manažérstva ľudských zdrojov formou interných predpisov.

d)

zosúladenie úloh, právomocí a zodpovedností (napr. prostredníctvom opisov pracovných činností);

- prispôsobovanie opisov štátnozamestnaneckých miest/opisov pracovných činností potrebám a požiadavkám organizácie, resp. príslušných odborných útvarov,
- dodržiavanie plnenia stanovených kritérií týkajúcich sa príslušného opisu štátnozamestnaneckých miest/pracovných činností,
- komunikácia a prediskutovanie úloh a zodpovedností na úrovni predstaveného a zamestnanca.

e)

zosúladenie opisov pracovných činností s prijímaním a plánmi rozvoja zamestnancov;

- dodržiavanie § 15 zákona č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe v znení neskorších predpisov, zákona č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov a zákona 313/2001 Z. z. o verejnej službe v znení neskorších predpisov,
- opisy činností štátnozamestnaneckých miest/opisov pracovných činností,

		• hodnotenie súladu existujúceho stavu s plánmi rozvoja zamestnancov.
f)	zosúladenie plánovania úloh s rozmiestnením a rozvojom ľudských zdrojov;	• využívanie podmienok ustanovených platnými zákonmi, • vytváranie ad hoc pracovných skupín.
g)	definovanie manažérskych a vodcovských zručností požadovaných pre manažérov (použití pri prijímaní manažérov);	• plánovanie a organizovanie vzdelávacích aktivít zameraných na manažérske a komunikačné zručnosti.
h)	zabezpečenie primeraných pracovných podmienok v celej organizácii;	• zavádzanie prieskumov o spokojnosti zamestnancov s pracovným prostredím, • modernizovanie kancelárskych priestorov – nábytok, výpočtová technika na základe prieskumu potrieb, • plánovanie a organizovanie vzdelávacích aktivít zameraných na techniky zvládania stresových a konfliktných situácií.
i)	riadenie prijímania a kariérny rast s ohľadom na dostupnosť zamestnania a rovnosť príležitostí (pohlavie, zdravotné postihnutie, rasa a náboženstvo);	• uplatňovanie rovnosti príležitostí čo sa týka pohlavia, veku, etnického pôvodu, náboženstva a hendikepov.
j)	starostlivosť o osobné potreby a zabezpečenie potrieb spoločensky hendikepovaných ľudí;	• vytváranie podmienok na zamestnávanie a kariérny rozvoj hendikepovaných zamestnancov (napr. bezbariérový prístup), • umožnenie využitia pružného pracovného času pri riešení úloh, ktoré toto umožňujú.
k)	vyváženosť štruktúry zamestnancov z hľadiska dĺžky (odbornej) praxe a vekovej štruktúry.	• uprednostňovanie zmiešaných tímov na riešenie určitých úloh.

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Identifikuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými úlohami a dlhodobými cieľmi

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	identifikáciu súčasných kompetentností na individuálnej a organizačnej úrovni z pohľadu poznatkov, zručností a postojov;	- doplňovanie osobných spisov o dosiahnuté vzdelanie, získané osvedčenia a certifikáty, - vykonávanie hodnotení kompetentností zamestnancov (preukázaná schopnosť aplikovať získané vedomosti a zručnosti).
b)	zavedenie a komunikáciu plánu prípravy na základe súčasných a budúcich organizačných a osobných potrieb (napr. povinná a dobrovoľná príprava);	- uplatňovanie jednotného systémového prístupu k odbornému rastu štátnych zamestnancov, ako aj zamestnancov vykonávajúcich práce vo verejnom záujme a ich profesijnej kariéry, - vypracovanie stratégie schopností, kde rozvoj schopností vychádza zo stratégie organizácie.
c)	vypracovanie a schvaľovanie individuálnych plánov kariérneho rozvoja pre všetkých zamestnancov;	- zostavenie plánu rozvoja pre každého zamestnanca s cieľom rastu, so stanovením aktivity a dátumu vyhodnotenia (prípravná – dočasná – stála – nominovaná štátna služba), - previazanie plánov osobného / kariérneho rozvoja s hodnoteniami zamestnancov.
d)	rozvíjanie vodcovských zručností v celej organizácii;	- identifikovanie potreby vodcovských zručností pre všetky organizačné úrovne, - prehlbovanie zručností vodcov formou ďalšieho vzdelávania, - osobný rast formou účasti na projektoch, tímovej práci a delegovaním právomocí a zodpovedností.
e)	podporovanie a pomoc novým zamestnancom (napr. kaučovanie, tútorstvo);	- prideľovanie školiteľa čakaťelovi v prípravnej štátnej službe, - navrhnutie adaptačného plánu novoprijatého zamestnanca.
f)	podporovanie vnútornej a vonkajšej mobility zamestnancov;	navrhovanie stratégie rozvoja schopností podporujúcej mobilitu, rotáciu a účasť v projektoch.

g)	rozvíjanie a podporu moderných metód vzdelávania (napr. využívanie multimédií, vzdelávanie pri výkone zamestnania, e-learning);	• vytvorenie podmienok a špecifikovanie prístupov organizácie na zavádzanie moderných metód vzdelávania vrátane zabezpečenia potrebných zdrojov, technických podmienok pre moderné metódy vzdelávania, • učenie sa na pracovisku formou e-learningu.
h)	manažérstvo a riadenie sa celkovými a individuálnymi plánmi rozvoja;	• realizovanie, vyhodnocovanie, aktualizovanie ročných a individuálnych plánov rozvoja na základe potrieb a zmenených podmienok organizácie.
i)	rozvoj a podporu vnútorných osobných zručností a schopností pracovať so zákazníkmi/občanmi;	• stanovenie požiadaviek na profil zamestnanca pre styk so zákazníkom/občanom, • zabezpečenie vzdelávania o komunikačných zručnostiach, organizačných schopnostiach, • definovanie zásad telefonической komunikácie so zákazníkom/ občanom.
j)	monitorovanie podielu finančných prostriedkov vynaložených na vzdelávanie k celkovým mzdovým prostriedkom.	• sledovanie čerpania prostriedkov na vzdelávanie v stanovených termínoch vrátane vyhodnotenia efektívnosti a účelnosti ich vynaloženia, • sledovanie objemu vynaložených prostriedkov na vzdelávanie s predchádzajúcim obdobím a v porovnaní s celkovým objemom mzdových prostriedkov, • využitie špecializovaných vzdelávacích inštitúcií na základe stanovených zmlúv.

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Zapája zamestnancov rozvíjaním dialógu a splnomocňovaním

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

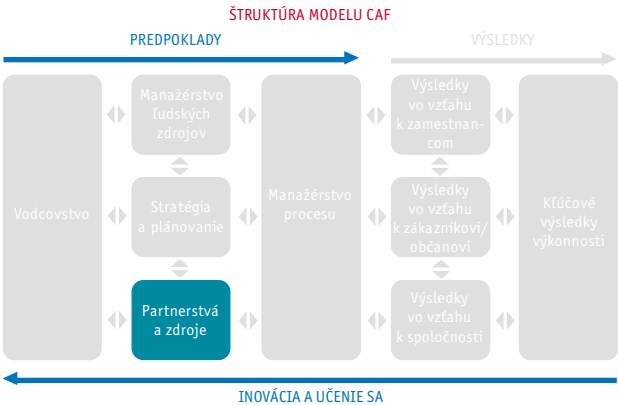
a)	podporu kultúry otvorenej, nie hierarchickej komunikácie a dialógu;	- definovanie foriem efektívneho dialógu a internej komunikácie, - zavádzanie foriem efektívneho dialógu medzi vrcholovým manažmentom a zamestnancami, - uplatňovanie prístupu politiky „otvorených dverí“.
b)	aktívnejšie požadovanie nápadov a odporúčaní od zamestnancov a rozvíjanie vhodných mechanizmov (napr. systém zlepšovacích návrhov);	- používanie metód, ktoré podporujú kreativitu a nové nápady, napr. brainstorming, - zavedenie schránky nápadov od zamestnancov, - vyjadrenie uznania a ocenenia dobrých nápadov vrátane implementácie do praxe.
c)	zapojenie zamestnancov do tvorby plánov a stratégií, navrhovania procesov a do identifikácie a zavádzania zlepšovateľských činností;	zapojenie zamestnancov formou vytvárania pracovných tímov do tvorby plánov a stratégií, interných pripomienkových konaní, prerokovávaním plánov na interných poradách.
d)	hľadanie konsenzu medzi manažérmi/predstavenými a zamestnancami o cieľoch a spôsoboch merania dosiahnutia cieľa;	- organizovanie pracovných stretnutí o cieľoch a spôsoboch merania dosiahnutia cieľa za účasti manažérov/predstavených a zamestnancov, - ocenenie prínosu zamestnancov pri dosahovaní cieľov organizácie, - stimulovanie zamestnancov vrcholovým manažmentom k tomu, aby aplikovali nové metódy a pracovné postupy pri riešení úloh.
e)	pravidelné organizovanie a vykonávanie prieskumov u zamestnancov;	- stanovenie štandardnej formy dotazníkov, - využívanie výsledkov dotazníkových prieskumov pri zostavovaní nových prieskumov, - zostavenie skupiny, ktorá uskutočňuje zlepšovania vyplývajúce z týchto prieskumov, - zverejnenie výsledkov prieskumov a prijatých úloh na intranete.
f)	zapájanie zamestnancov do hodnotenia ich nadriadených (napr. 360 ° hodnotenie);	hodnotenie nadriadených v pravidelných intervaloch v zamestnaneckých prieskumoch.
g)	konzultácie so zástupcami zamestnancov (napr. zamestnaneckými odbormi).	- organizovanie pravidelných stretnutí so zástupcami odborov, (dôverníkom) v prípade, že v organizácii existujú, - využívanie zákona o kolektívnom vyjednávaní.



Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Kritérium 4 sa zameriava na to, ako organizácia plánuje a riadi svoje partnerstvá a vnútorné zdroje s cieľom podpory vlastnej politiky a stratégie a efektívneho fungovania vlastných procesov. Kritérium zahŕňa dva perspektívne pohľady na zdroje, a to zdroje vedomostí (narábanie s danými vedomosťami v rámci organizácie, ale aj vo vzťahu k zákazníkovi a spolupracujúcim partnerom) a viac tradičné zdroje (financie, technológia a fyzický majetok, budovy).

Organizácie verejnej správy sú vo väčšej miere vystavované obmedzeniam a tlakom pri riadení svojich finančných zdrojov v porovnaní so súkromným sektorom. Schopnosť organizácií verejnej správy generovať dodatočné finančné zdroje môže byť



obmedzená, rovnako ako ich možnosti voľne rozmiestňovať alebo premiestňovať svoje finančné prostriedky do služieb, ktoré chcú dodávať.

Od organizácií verejnej správy sa vyžaduje, aby komplexné manažérstvo vzťahov zahŕňalo tak organizácie verejnej správy a súkromného sektora, ako aj vzťahy so zákazníkmi/občanmi považovanými za partnerov. Úspešné manažérstvo týchto vzťahov môže byť rozhodujúce z hľadiska úspechu pri dosahovaní cieľov organizácie.

Organizácie majú vo svojich hodnoteniach posúdiť dopad akýchkoľvek obmedzení na používanie finančných zdrojov, ako

PARTNERSTVO



aj všetky obmedzenia, ktoré môžu ovplyvniť používanie iných zdrojov patriacich do tohto kritéria.

Organizácie môžu mať obmedzené riadenie svojich zdrojov. Nemali by merať správnosť alebo nesprávnosť úrovne zdrojov alebo ich pridelovanie, ale to, ako sú v rámci organizačných stupňov voľnosti zdroje riadené, aby podporovali politiku a stratégiu.

Smerodajné pre organizáciu je rozvíjanie partnerských vzťahov, vzťahov so spolupracovníkmi, so zainteresovanými stranami a zákazníkmi. Napríklad tak, že úlohy sa riešia samostatne alebo v spolupráci so spolupracujúcimi partnermi, alebo tak, že organizácia sa aktívne pýta a používa návrhy zákazníkov na zlepšovanie.

Pokiaľ ide o vedomosti organizácie je dôležité zabezpečiť, aby mali zamestnanci prístup k tým vedomostiam a informáciám, ktoré sú potrebné na riešenie úloh. Zároveň aj informovať primeraným spôsobom svojich spolupracujúcich partnerov a zainteresované strany o funkčnosti organizácie.

Samohodnotenie tradičných zdrojov (financie, technológia a fyzické zariadenie) sa zameriava na to, ako sa využijú

a rozvinú zdroje v súlade so stratégiou a cieľmi organizácie. Podstatné je zistiť, či využívanie financií, technológie a fyzického zariadenia podporuje stratégiu a najdôležitejšie pracovné postupy organizácie a či existuje plánovaný rozvoj, ktorý zabezpečuje, že aj v budúcnosti budú zdroje podporovať ciele organizácie.



Kritérium **Partnerstvá a zdroje** obsahuje samohodnotenie opatrení, ktoré sa používajú na zabezpečenie toho, ako organizácia:

- 4.1 Vytvára a zavádza kľúčové partnerské vzťahy
- 4.2 Vytvára a realizuje partnerstvá so zákazníkmi/ občanmi
- 4.3 Riadi svoje poznatky a vedomosti
- 4.4 Riadi financie
- 4.5 Riadi technológie
- 4.6 Spravuje budovy a majetok

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Vytvára a zavádza kľúčové partnerské vzťahy

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	identifikáciu strategických partnerov a definovanie vzájomného vzťahu (napr. odberateľ - poskytovateľ, hierarchia a riadenie, spolupráca);	- identifikovanie strategických partnerov, - definovanie charakteru vzťahu s jednotlivými partnermi, - aktívne zisťovanie vhodnej spolupráce, - definovanie otvorenosti voči tretím stranám a kritérií otvorenosti.
b)	uzatvorenie vhodných partnerských zmlúv be- rúc do úvahy charakter vzájomných vzťahov;	- uzatvorenie špecifických zmlúv s partnermi prospešných pre obe strany, - uzatvorenie dohôd o spolupráci s partnermi, - upresnenie poznatkov ku ktorým sa organizácia dostane vďaka spolupráci s partnermi.
c)	definovanie zodpovednosti pri riadení partner- ských vzťahov;	- uzatvorenie obchodných zmlúv s partnermi, dodávateľmi podľa zákona č. 523/2003 Z. z., - určenie koordinátorov, tútorov, vedúcich projektových tímov, - stanovenie zodpovedností za prípravu zmlúv a dodržiava- nie zmluvných podmienok.
d)	pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie procesov, výsledkov a charakteru partnerstiev;	- monitorovanie plnenia predmetu zmlúv, - monitorovanie a sledovanie dohôd o spolupráci, - realizovanie predbežnej a priebežnej finančnej kontroly v zmysle zákona NR SR č. 502/2001 Z. z. o finančnej kon- trole a vnútornom audite, - vypracovávanie záznamov zo stretnutí a ich záverov.
e)	stimulovanie a organizovanie partnerstiev so špecifickými úlohami, rozvoj a zavádzanie spo- ločných projektov s inými organizáciami verej- ného sektora;	- riadenie sa programovým riadením verejnej správy, - organizovanie pravidelných stretnutí, na ktorých sa vyhod- nocuje spolupráca a prejednávajú sa možnosti budúcej spo- lupráce, - organizovanie benchmarkingových stretnutí a aktivít.
f)	vzdelávanie zamestnancov s cieľom umožniť im efektívne pracovať s partnermi;	- identifikovanie zamestnancov v styku so zákazníkmi a verejnosťou, - zabezpečenie školenia pre zamestnancov, aby mohli efek- tívne pracovať s partnermi, - zavedenie projektového riadenia.

g)

výmenu personálu medzi partnermi.

- umožnenie výmeny zamestnancov na stanovené obdobie medzi partnerskými organizáciami,
- vytvorenie možnosti na pôsobenie externých expertov v organizácii.



Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Vytvára a realizuje partnerstvá so zákazníkmi/občanmi

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	podporovanie zapojenia zákazníkov/občanov do záležitostí, ktoré sa týkajú spoločnosti;	- organizovanie „dňa otvorených dverí“, - prepožičiavanie priestorov na aktivity zákazníkom/občanom, - organizovanie prednášok na aktuálne témy, - organizovanie prezentačných akcií, - sprístupňovanie informácií prostredníctvom internetu, - vypracúvanie cieľených projektov zameraných na konkrétne skupiny zákazníkov/občanov.
b)	zapojenie zákazníkov/občanov do procesu tvorby politických rozhodnutí (napr. konzultačné skupiny, prieskumy, prieskumy verejnej mienky);	- organizovanie workshopov a pripomienkových konaní, - iniciovanie alebo organizovanie prieskumov verejnej mienky k dôležitým otázkam, - sprístupnenie pripomienok prostredníctvom internetu.
c)	byť otvorený myšlienkam, odporúčaniam a sťažnostiam zákazníkov/občanov a vytváraniu a používaniu vhodných mechanizmov (napr. prieskumy, konzultačné skupiny, dotazníky, schránky podnetov a reklamácií, prieskumy verejnej mienky a pod.);	- vykonávanie prieskumov spokojnosti zákazníkov/občanov, - vedenie dialógu s konzultačnými skupinami a radami, - zavedenie systematického zhromažďovania a spracovávaní formálnych aj neformálnych sťažností a podnetov.
d)	povzbudzovanie občanov/zákazníkov k organizovaniu sa a k činnosti v občianskych skupinách;	podporovanie činnosti profesijných združení a zväzov.
e)	Zabezpečovanie aktívnej informačnej politiky (napr. o kompetenciách niektorých verejných orgánov, o ich procesoch, atď.);	- informovanie prostredníctvom webovej stránky, - vydávanie informačných materiálov, - organizovanie tlačových konferencií, - realizovanie marketingu s cieľom zlepšiť imidž organizácie, - angažovanie uznávaných odborníkov.
f)	zabezpečenie, aby zákazníci/občania boli vybavovaní individuálne (napr. určením verejného úradníka, s ktorým budú rokovať);	- zabezpečenie služby recepcie, - určenie zodpovedností zamestnancov pre jednotlivé záležitosti a oblasti, - zriadenie vhodného priestoru na styk s verejnosťou.
g)	zabezpečenie transparentnosti organizácie, ako aj jej rozhodnutí a rozvoja (napr. uverejňovaním výročných správ, poriadaním tlačových konferencií a aktualizovaním informácií na internete).	- uverejňovanie výročných správ, - organizovanie tlačových konferencií, - aktualizovanie informácií na internete.

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Riadi svoje poznatky a vedomosti

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	tvorbu systémov pre riadenie, uchovávanie a vyhodnocovanie poznatkov a vedomostí v organizácii;	• zavedenie znalostného systému, • zavedenie personálneho informačného systému, • zavedenie systému interných školení, školenie novoprijatých zamestnancov, • využívanie knižnice, • zverejňovanie správ z pracovných ciest.
b)	zabezpečenie, aby sa vedomosti/poznatky a informácie zdieľali s partnermi;	• informovanie prostredníctvom intranetu a internetu, • vydávanie vestníkov, informačných databáz, odborných databáz, • propagovanie formou násteniek a vystúpení na odborných podujatiach.
c)	Trvalé monitorovanie vedomostí a poznatkov dostupných v organizácii a ich zosúladienie so strategickým plánovaním a súčasnými i budúcimi potrebami všetkých zainteresovaných strán;	• vytvorenie prostredia, kde je čas a priestor na výmenu skúseností z pracoviska, ale aj mimo neho, • zabezpečenie odovzdávania vedomostí a skúseností.
d)	zabezpečenie prístupu zamestnancov k vedomostiam a poznatkom relevantným k ich úlohám a cieľom;	• zdokumentovanie vedomostí a poznatkov písomnou formou a výmena skúseností, • sprístupnenie vedomostí a poznatkov na intranete, • vyhľadávanie na intranete pomocou kľúčových slov, systematicky sa pracuje so spätnou väzbou.
e)	zabezpečenie prístupu k relevantným informáciám pre všetky zainteresované strany;	• zverejnenie na webových stránkach, • uverejňovanie na informačných letákoch a nástenkách, • vydávanie odborných časopisov, vestníkov a bulletinov, • sprístupňovanie knižníc organizácie zainteresovaným stranám.
f)	zabezpečenie správnosti, spoľahlivosti a bezpečnosti informácií;	• pravidelné aktualizovanie informácií na internete a intranete, • zabezpečenie informácií prístupovými právami, • určenie zodpovedností zamestnancov za aktualizáciu informačných zdrojov, • konfrontácia viacerých zdrojov informácií, ak je to možné.

g)	vytváranie vnútorných kanálov na rozširovanie informácií po celej organizácii (intranet, spravodaj, farebné časopisy, atď.);	• intranet, • spravodaj, • časopisy, • aktualizovaná nástenka, • porady odborov.
h)	stimulovanie vzájomnej internej výmeny informácií v rámci organizácie a so všetkými príslušnými zainteresovanými stranami;	• uzatvorenie dohody o spolupráci o vzájomnej informovanosti a poskytovaní informácií, • uplatňovanie zákona o slobodnom prístupe k informáciám.
i)	zabezpečenie, aby externe dostupné informácie boli spracované a efektívne využívané;	• ciele distribúcie informácií príslušným odborným útvarom a jednotlivcom, • porovnávanie výsledkov a úsilia s inými organizáciami a používanie ich skúseností na vlastné zlepšovanie, • organizovanie spoločných porád a informačných mítingov.
j)	prezentovanie informácií užívateľsky prijateľným spôsobom;	• zverejňovanie informácií na webovej stránke, médiách, vestníku, • tvorba propagačných materiálov – bulletinov.
k)	zabezpečenie toho, aby sa vedomosti a poznatky tých zamestnancov, ktorí opúšťajú organizáciu, zachovali pre organizáciu.	• zabezpečenie odovzdania vedomostí a poznatkov v súlade s internou smernicou.

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Riadi financie

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	zosúladenie finančného manažérstva so strategickými cieľmi;	- plánovanie čerpania finančných prostriedkov na stanovené časové obdobie viazané na konkrétne ciele, - využívanie účelovo viazaných finančných zdrojov na prioritné úlohy a služby.
b)	zabezpečenie finančnej a rozpočtovej transparentnosti;	hospodárenie s prostriedkami štátneho rozpočtu je predmetom predbežnej, priebežnej a následnej finančnej kontroly – zákon č. 303/1995 Z. z. o rozpočtových pravidlách.
c)	zavedenie inovačných systémov rozpočtového plánovania (napr. viacročné rozpočty, programové/projektové rozpočtovanie);	- organizovanie priebežných diskusií na interných poradách o dodržiavaní rozpočtu a sprehľadnenie súvislostí medzi úlohami, cieľmi a rozpočtom, - sprístupnenie rozpočtov a účtovníctva relevantným zainteresovaným stranám.
d)	permanentné monitorovanie nákladov na poskytovanie štandardných služieb alebo produktov;	- dodržiavanie systému programového rozpočtovania a jeho vyhodnocovanie, - zabezpečenie čerpania výdavkov v zmysle zákona, - vyhodnocovanie nákladov na poskytovanie štandardných služieb organizáciou (napr. vydanie rozhodnutí, povoľovania konaní, vydávanie vestníka a pod.), - realizovanie benchmarkingu s inými organizáciami a ich výdavkami na štandardné činnosti.
e)	zabezpečenie nákladovo účinného manažérstva finančných zdrojov;	vykonávanie finančnej kontroly prostredníctvom vnútorného audítora a kontrolóra.
f)	delegovanie a decentralizovanie finančných zodpovedností a ich vyváženie s centrálnym kontrolíngom;	- poverenie predstaveného vykonávať priebežnú finančnú kontrolu, - vypracovávanie finančných inštrukcií a sledovanie ich dodržiavania.
g)	finančné riadenie založené na analýze nákladov/výnosov;	dodržiavanie zákonov č. 502/2001 Z. z. o finančnej kontrole a vnútronom audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov, č. 10/1996 Z. z. o kontrole v štátnej správe v znení neskorších predpisov, č. 303/1995 Z. z., o rozpočtových pravidlách v znení neskorších predpisov, 563/1991 Zb. o účtovníctve nahradených zákonom 431/2002 Z.z. o úč-

tovníctve v znení zákona č. 562/2003 Z.z., č. 152/1994 Z.z. o sociálnom fonde a o zmene a doplnení zákona č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov.

h)	analyzovanie rizík a možností finančných rozhodnutí;	• hodnotenie hospodárnosti a efektívnosti finančného rozhodnutia.
i)	vytvorenie a zavedenie moderného finančného kontroľingu (napr. cez vnútorné finančné audity, atď.);	• organizovanie vnútorných finančných auditov, • uplatňovanie metodiky Balanced Scorecard, príp. iných metodík kontroľingu.
j)	podporovanie transparentnosti finančného riadenia;	• zverejňovanie výročných správ a priebežných analýz nákladov a plnenia rozpočtov.
k)	efektívne využívanie kapitálových aktív na podporu strategických cieľov organizácie.	• uplatňovanie systému programového rozpočtovania a analyzovanie investícií a operatívnych výdavkov.



Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Riadi technológie

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

zavedenie jednotnej politiky v oblasti technológií (napr. oblasť informačných a komunikačných technológií) v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi;

- používanie technologických riešení na zjednodušenie pracovných postupov,
- štandardizácia technológií v rámci organizácie a jej podriadených zložiek,
- využívanie odbornej praxe z iných organizácií.

b)

účinné aplikovanie vhodnej technológie do: manažérstva úloh, manažérstva poznatkov a vedomostí, učenia sa a činností zlepšovania, interakcie so zainteresovanými stranami a partnermi, rozvoja a údržby vnútorných a vonkajších sietí;

- riadenie dokumentácie,
- využívanie knowledge managementu, Govnetu a pod.,
- údržba vnútorných sietí,
- aplikovanie manažérstva úloh a projektového riadenia so softvérovou podporou.

c)

monitorovanie technologického pokroku a zavádzanie relevantných inovácií.

- zabezpečenie sledovania a zavádzanie pokroku prostredníctvom zodpovedného útvaru alebo zamestnanca,
- zabezpečenie účasti zodpovedného zamestnanca na školeniach, prezentačných podujatiach a seminároch.

Kritérium **Manažérstvo ľudských zdrojov** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Spravuje budovy a majetok

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	vyváženie nákladovej efektívnosti fyzického umiestnenia s potrebami a očakávaniami používateľov (napr. centralizácia verzus decentralizácia budov);	- decentralizácia/centralizácia majetku, - zriadenie účelových pracovísk na styk s verejnosťou.
b)	zabezpečenie účelného a efektívneho využívania kancelárskych zariadení (napr. otvorené verzus individuálne kancelárie, mobilné kancelárie) a technické vybavenie (napr. množstvo počítačov a kopírovacích strojov v prevádzke), berúc do úvahy strategické a operatívne ciele organizácie, osobné potreby zamestnancov, miestnu kultúru a akékoľvek fyzické obmedzenia;	- individuálne a mobilné kancelárie, - zariadenie pracoviska, - zasadacia miestnosť, - miestnosti prvého kontaktu, - technické vybavenie a jeho pravidelné monitorovanie a aktualizovanie.
c)	zabezpečenie účelnej a nákladovo efektívnej údržby budov, kancelárií a zariadení;	- stanovenie zodpovedností za zabezpečenie účelnej a nákladovo efektívnej údržby budov, kancelárií a zariadení (vykurovanie, upratovacie služby, ochrana), - dodržiavanie politiky ochrany a bezpečnosti pri práci v organizácii.
d)	zabezpečenie účelného, nákladovo efektívneho a vhodného využívania dopravných a energetických zdrojov;	- zabezpečenie centrálne riadenej dopravy, - uplatňovanie pravidiel regulácie spotreby energie, - vypracovanie plánu čerpania dovoleniek.
e)	zabezpečenie primeranej fyzickej dostupnosti budov v súlade s potrebami a očakávaniami zamestnancov a zákazníkov/občanov (napr. prístup k parkovaniu alebo k hromadnej doprave);	- zabezpečenie parkovacích možností organizácie a dostupnosti verejnej dopravy, - zabezpečenie umiestnenia orientačných a smerových tabúľ, - zabezpečenie dostupnosti pre zdravotne postihnutých občanov.
f)	vybudovanie integrovanej politiky pre riadenie fyzických aktív, napr. priamym manažérstvom alebo subdodávkami.	- súhlas MF SR pri investíciách nad 20 mil. Sk, - vedenie evidencie investičných akcií v Registri investícií SR, - realizácia outsourcingu činností a služieb a ich odôvodnenie a analýza.



Kritérium 5: Manažérstvo procesu a zmeny

Kritérium 5 hovorí o tom, ako organizácia riadi, zlepšuje a rozvíja vlastné procesy, aby inovovala a podporovala svoju politiku a stratégiu a plne uspokojovala a generovala zvyšovanie hodnoty pre svojich zákazníkov a ostatné zainteresované strany.

Kľúčové procesy vo verejnom sektore sa vzťahujú na dodávku kľúčových služieb. Podporné procesy zabezpečujú fungovanie organizácie. Kľúčom k identifikácii, hodnoteniu a zlepšovaniu procesov má byť ich prínos a efektívnosť vo vzťahu k poslaniu organizácie.

Charakter procesu v organizáciách verejnej správy môže byť veľmi odlišný, od relatívne abstraktných činností (napr. podpora rozvoja politiky, regulácia ekonomických činností) až



k veľmi konkrétnym činnostiam poskytovania služieb. Vo všetkých prípadoch má byť organizácia schopná identifikovať kľúčové procesy, ktoré vykonáva, aby dosahovala očakávané výstupy a dôsledky.

Pri mapovaní pracovného procesu si organizácia často uvedomí, že pracovné úlohy sa dajú upraviť iným a efektívnejším spôsobom. Týmto sa mapovanie stane východiskom pre rozvíjanie najdôležitejších pracovných procesov. Výsledkom môže byť napr. zistenie, že úlohy sa dajú riešiť bez zbytočných postupov a môžu prejsť cez menej zamestnancov.

Samohodnotenie pracovných procesov a manažérstva zmeny tiež hovorí o hodnotení schopnosti organizácie určovať priority najdôležitejších pracovných procesov, ktoré idú ruka v ruku

ZLEPŠOVANIE KAŽDODENNEJ PRÁCE



so strategickými cieľmi. Zároveň sa zaoberá tým, či dokáže organizácia zapájať zákazníkov/ občanov do rozvoja a obnovy riešenia úloh.

Obzvlášť dôležitá pre toto kritérium je schopnosť organizácie a jej pripravenosť realizovať reorganizáciu a zmenu čo najefektívnejšie. Tu sa často získava inšpirácia formou výmeny skúseností a porovnávaním s inými organizáciami.

Kritérium **Manažérstvo procesu a zmeny** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

- 5.1 Určuje, navrhuje, riadi a zlepšuje procesy
- 5.2 Rozvíja a dodáva služby a produkty zainteresovaným zákazníkom/občanom
- 5.3 Plánuje a riadi modernizáciu a inováciu

Kritérium **Manažérstvo procesu a zmeny** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Určuje, navrhuje, riadi a zlepšuje procesy

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	identifikáciu, opis a zdokumentovanie kľúčových procesov;	- používanie procesných analýz na identifikáciu kľúčových a podporných procesov a ich popis za účasti vrcholového manažmentu, - vyhotovenie mapy procesov organizácie, napr. pomocou softvérového nástroja, - popísanie väzby vzťahu organizačnej štruktúry a procesov.
b)	analyzovanie a hodnotenie kľúčových procesov berúc do úvahy ciele organizácie a zmenu jej prostredia;	- analyzovanie zmien a ich dopad na kľúčové procesy, - prehodnocovanie procesov a ich väzieb na základe výsledkov.
c)	identifikáciu a pridelovanie zodpovednosti majiteľom procesov;	- priradenie majiteľov k procesom vrátane určenia zodpovedností a kompetencií, - pridelenie zodpovedností a právomocí majiteľom kľúčových procesov.
d)	zapojenie zamestnancov a externých zainteresovaných strán do navrhovania a rozvoja kľúčových procesov;	vytvorenie podmienok (napr. metód, prístupov) na zapojenie zamestnancov a externých zainteresovaných strán do navrhovania rozvoja kľúčových procesov.
e)	zabezpečenie, aby kľúčové procesy podporovali strategické ciele;	- analyzovanie a vyhodnocovanie kľúčových procesov na poradách vrcholového manažmentu, - úprava kľúčových procesov na základe analýzy tak, aby podporovali strategické ciele, - previazanie strategických a operatívnych cieľov a úloh a znázornenie ich väzby na kľúčové procesy.
f)	pridelovanie zdrojov k procesom na základe miery ich prínosu pre napĺňanie strategických cieľov organizácie;	- určenie prioritných úloh z pohľadu stratégie a procesov, ktoré sa podieľajú na plnení týchto cieľov, - využívanie zdrojov vzhľadom na priority plnenia úloh strategického charakteru (napr. technické a technologické vybavenie, personálne zabezpečenie).
g)	priebežnú optimalizáciu a úpravu procesov na základe merania ich účinnosti a efektívnosti.	- zavedenie merania výkonnosti procesov prostredníctvom vhodných indikátorov, napr. priebežný čas splnenia požiadavky, čas riešenia legislatívnej úlohy, čas poskytnutia požadovaných podkladov, meranie straty času pri práci s požiadavkou, - porovnávanie sa s inými organizáciami, - priebežné hodnotenie relevantnosti pracovných procesov, - prispôsobovanie organizačnej štruktúry tak, aby bol priebeh procesov cez organizáciu čo najplynulejší.

Kritérium **Manažérstvo procesu a zmeny** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Rozvíja a dodáva služby a produkty zainteresovaným zákazníkom/občanom

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

zapojenie zákazníkov/občanov do navrhovania a zlepšovania služieb a produktov (napr. prostredníctvom prieskumov, či sú služby a produkty žiadané a užitočné);

- organizovanie medzirezortných porád, seminárov a konferencií pod záštitou organizácie,
- uskutočňovanie prieskumov medzi zákazníkmi,
- organizovanie rokovaní poradných orgánov,
- prizývanie zákazníkov a občanov do diskusie o tom, ako vytvoriť podmienky na to, aby zákazníci mohli priebežne prispievať k ďalšiemu rozvoju služieb,
- aplikovanie nástrojov analýzy požiadaviek zákazníka a ich priradenie k jednotlivým procesom.

b)

zapojenie zákazníkov/občanov a iných zainteresovaných strán do rozvoja noriem kvality pre služby, výroby a informácie;

- využitie prieskumu u zákazníkov na definovanie noriem kvality poskytovaných služieb (čakacia doba, dostupnosť informácií, ochota a pod.),
- vytvorenie útvaru pre styk so zákazníkom.

c)

vytváranie jasnej a jednoduchej legislatívy používajúcim jednoduchého jazyka;

- vykonávanie jazykovej korektúry,
- vytváranie sprievodných publikácií k najdôležitejším dokumentom organizácie, kde sa populárnym spôsobom vysvetlia najdôležitejšie ciele organizácie širokej verejnosti,
- poskytovanie výkladu ustanovení príslušných právnych predpisov,
- prieskumy medzi zákazníkmi a verejnosťou zamerané na pochopenie predkladanej problematiky.

d)

zapojenie zákazníkov/občanov do návrhu a vývoja informačných zdrojov a kanálov;

- zabezpečenie dostupnosti organizácie zákazníkom/občanom a možnosť doručovania a zasielania návrhov osobne, cez internet,
- organizovanie prieskumov zákazníkov,
- vedenie štatistiky návštevnosti internetu,
- umožnenie komunikácie zákazníkov/občanov s tvorcami webovej stránky organizácie prostredníctvom e-mailu.

e)

zabezpečenie vhodných a spoľahlivých informácií, pomoci a podpory pre zákazníkov/občanov;

- informovanie o možnostiach podávať sťažnosti a podnety,
- vypracovanie jednoduchého postupu na spracovanie sťažností,
- vyhľadávanie pomocou kľúčových slov na webovej stránke organizácie,
- určenie zodpovednosti za jednotlivé oblasti záujmu zákazníka.

f)

podporu prístupnosti organizácie (napr. pružné otváracie hodiny a dokumenty v papierovej a elektronickej forme);

- horúca linka,
- zelené číslo (volanie na účet organizácie),
- poskytovanie možnosti stiahnutia dokumentov a formulárov v elektronickej forme.

g)

podporu elektronickej komunikácie a súčinnosti so zákazníkmi/občanmi.

- používanie zákazníckeho prístupu k elektronickým dokumentom, e-mailu,
- uvádzanie informácií na domovskej stránke o čakacích dobách,
- samoobsluha cez internet,
- určenie zodpovednosti za aktualizáciu internetovej webovej stránky a jej častí.



Kritérium **Manažérstvo procesu a zmeny** obsahuje samohodnotenie toho, ako organizácia:

Plánuje a riadi modernizáciu a inováciu

Čo robí organizácia pre:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)

priebežné monitorovanie vnútorných signálov na zmeny (napr. nežiaduce trendy chybovosti, nárast počtu a závažnosti sťažností) a vonkajších tlakov na modernizáciu a inováciu;

- monitorovanie potreby zmien pri narastajúcom množstve sťažností, pri negatívnej odozve v médiách, zvýšenej spotrebe zdrojov, klesajúcej spokojnosti zamestnancov a zákazníkov v prieskumoch, zvýšenej fluktuácii zamestnancov,
- organizácia si všíma zmeny vo vonkajšom prostredí, aký je technologický pokrok, demografický vývoj obyvateľstva, alebo zmeny v štruktúrach verejného sektora,
- organizovanie marketingových prieskumov.

b)

vykonávanie benchmarkingu za účelom zlepšovania;

- realizovanie interného benchmarkingu v organizácii,
- nadväzovanie benchmarkingových partnerstiev,
- uznávanie dobrých návrhov na nové pracovné postupy,
- zapájanie sa do sietí spolupracujúcich strán,
- spolupracovanie s inými organizáciami, napr. v oblasti manažérstva ľudských zdrojov, hodnotenia, prieskumov spokojnosti a pod.

c)

tvorbu rovnováhy medzi prístupmi zhora nadol a zdola nahor pri vykonávaní zmien v organizácii;

- organizovanie pilotných projektov, ktoré umožňujú pohľad na možné bariéry pri vykonávaní projektov,
- zavádzanie neformálnych spôsobov komunikácie – tvorba projektových tímov naprieč organizáciou (napr. model CAF).

d)

Analyzovanie rizík a identifikáciu kritických faktorov úspechu;

- použitie metodík na analýzu rizík,
- identifikovanie kritických faktorov úspechu,
- zavedenie projektového riadenia.

e)

účinné riadenie procesu zmeny (napr. využívaním nástrojov projektového riadenia);

- zavedenie prístupov manažérstva zmien a projektových popisov, cieľov, správ o stave a vyhodnocovanie procesov zmien,
- organizovanie interných prieskumov názorov zamestnancov so zmenou.

f)

diskusie týkajúce sa plánovaných a realizovaných zmien so všetkými partnermi (napr. s profesijnými a záujmovými združeniami);

- aktívna účasť zamestnancov na projektových prácach, ktoré majú za úlohu zlepšiť zmeny organizácie a nové pracovné postupy,
- zapájanie zamestnancov a zainteresovaných strán do plánovania zmien,
- analyzovanie zmien a prezentácie na verejnosti.

g)

poskytovanie potrebných zdrojov na dokončenie procesu zmeny;

- určenie priorít na vykonanie pracovných úloh, aby sa zamestnanci mohli zúčastniť na práci so zmenami.

h)

riadenie a vyhodnocovanie procesov zmeny.

- vypracovanie analýzy (čo realizovaná zmena priniesla, hodnotenie nákladov na zmenu a prínosov zmeny),
- vyhodnocovanie projektov vrcholovým manažmentom na poradách.







Výsledky

V štyroch zostávajúcich kritériách v modeli CAF sa hodnotí, aké výsledky organizácia dosiahla vďaka svojmu úsiliu v piatich kritériách hodnotiacich predpoklady. Výsledky môžu byť zdokumentované priamymi meraniami spokojnosti príslušnej zainteresovanej strany, napr. merania spokojnosti zákazníkov/občanov so službami organizácie alebo systematickým hodnotením indikátorov ako napr. počet sťažností na organizáciu, spokojnosť s poskytovaním informácií podľa zákona č. 211/2000 Z.z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

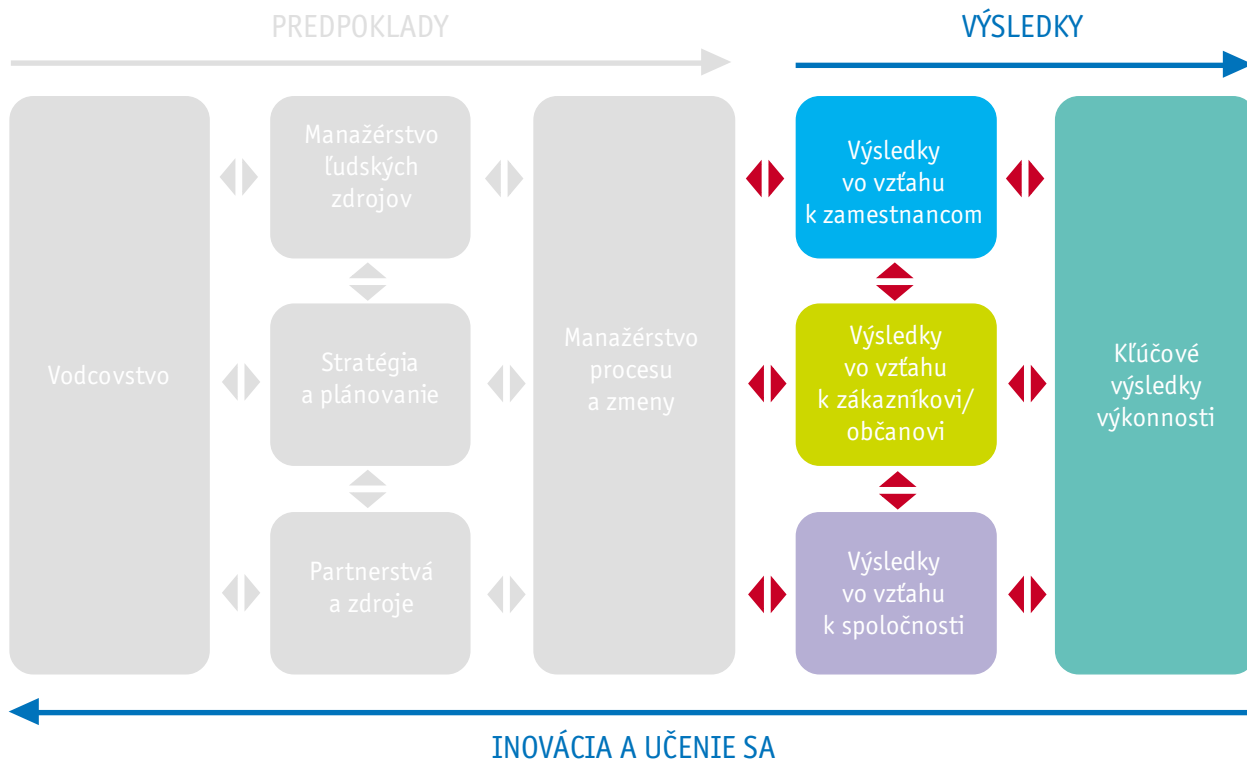
V rámci výsledkov existuje 8 subkritérií. Otázky uvedené v rámci námetov majú slúžiť zároveň ako inšpirácia pri tvorbe dotazníkových prieskumov.

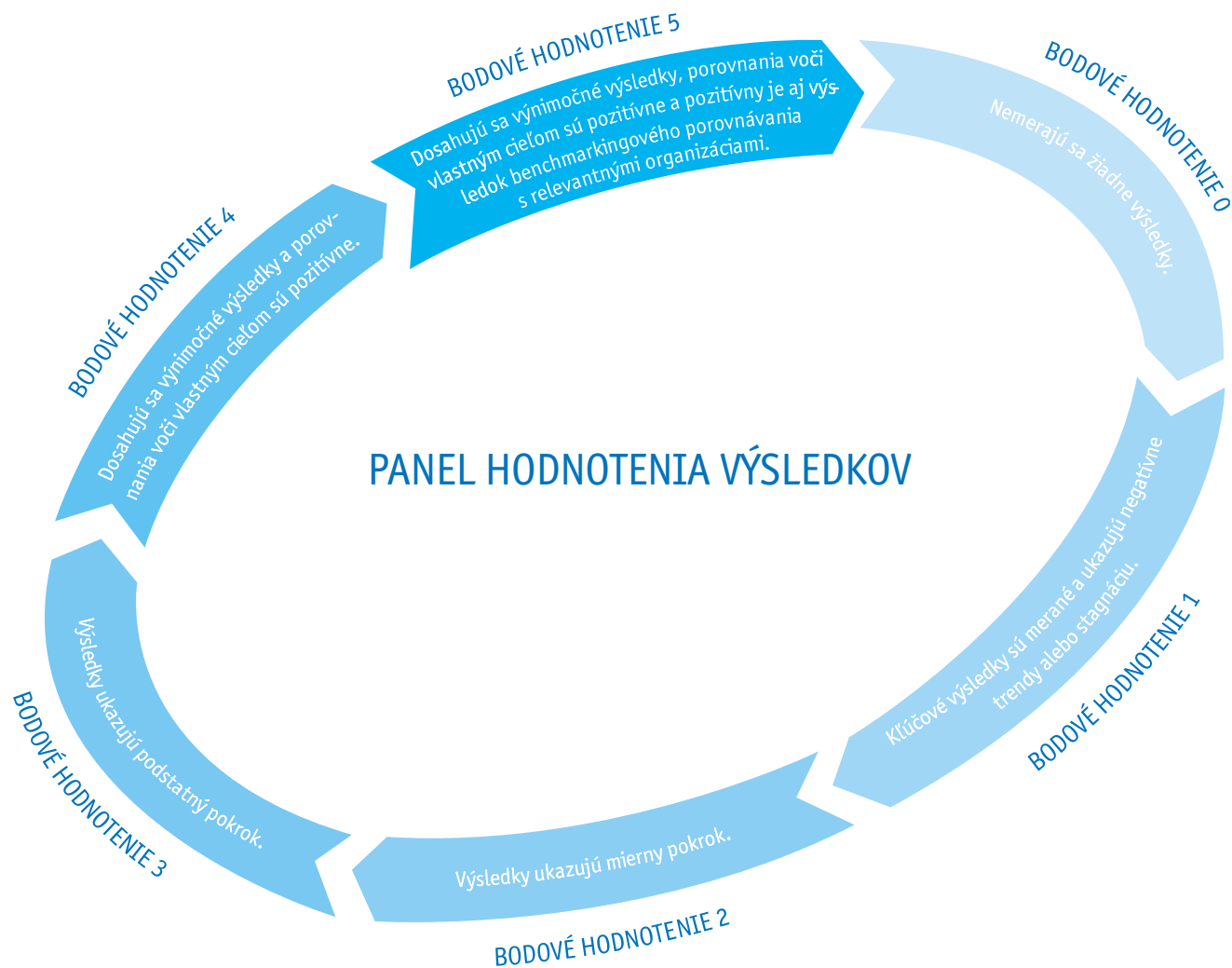
MODEL CAF

V samohodnotení sa uvádza, čo urobila organizácia dobre (silné stránky) a čo môže urobiť lepšie (oblasti na zlepšenie). Napr. čo môže dosiahnuť organizácia v rámci svojich stanovených cieľov pri poskytovaní daných služieb?

V paneli výsledkov sa hodnotí, ako ďaleko sa organizácia dostala. Pri hodnotení výsledkových kritérií je treba vykazovať trendy aspoň za posledné tri roky (pokiaľ je to možné).

ŠTRUKTÚRA MODELU CAF





Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkovi/ob- čanovi

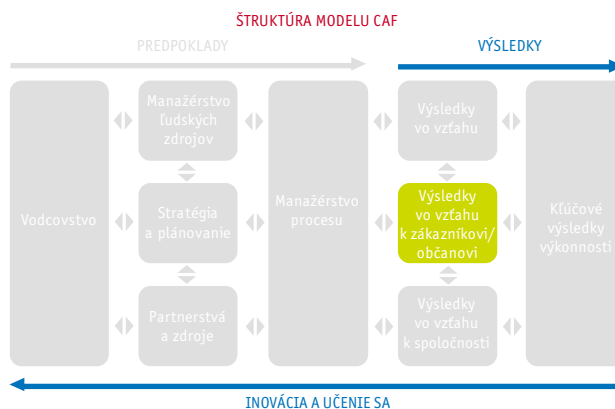
Kritérium 6 sa zameriava na hodnotenie toho, aké výsledky organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti svojich zákazníkov.

Zákazníci/občania sú prijímatelia alebo používatelia výsledkov činnosti, produktov alebo služieb organizácií verejného sektora. Zákazníci/občania by mali byť spravidla definovaní prevažne ako primárni užívatelia poskytovaných služieb, ale ich postavenie by nemalo byť obmedzené len na túto úlohu.

Samohodnotenie sa zameriava na dva druhy výsledkov. Prvým sú výsledky zahrnuté v subkritériu 6.1 získané prostredníctvom prieskumov (tieto výsledky možno získať len vtedy, ak boli priamo vykonané merania spokojnosti zákazníkov/občanov). Ďalej sú to výsledky v subkritériu 6.2, ktoré nepriamo ukazujú spokojnosť zákazníkov/občanov.

Organizácie verejného sektora sú s verejnosťou a občanmi prepojené zložitým komplexom vzájomných vzťahov, ktoré v niektorých prípadoch môžu byť charakterizované ako vzťah so zákazníkmi (najmä v prípade priameho poskytovania služieb organizáciami verejného sektora). Inokedy sa musia opísať ako vzťahy s verejnosťou. Je to vtedy, keď je organizácia zainteresovaná do určovania a ovplyvňovania prostredia, v ktorom sa odohráva ekonomický a sociálny život celej spoločnosti. Keďže tieto dva prípady nie sú vždy jasne oddeliteľné, bude tento komplexný vzťah popisovaný ako vzťah so zákazníkom/občanom.

Organizácie verejnej správy poskytujú služby v súlade s miestnou a/alebo vládnu politiku a zodpovedajú za svoju činnosť



politicky zainteresovaným stranám. Výkonnosť organizácie vzhľadom na plnenie zákonmi stanovených požiadaviek je vyjadrená v kľúčových výsledkoch výkonnosti (kritérium 9). Politické ciele sú stanovované politickými reprezentantmi a môžu byť ovplyvňované názormi zákazníkov/občanov. Merania spokojnosti zákazníkov/občanov sa vzťahujú na oblasti, ktoré sú označované ako dôležité pre skupiny zákazníkov a na to, čo organizácia môže zlepšiť v rámci špecifickej oblasti produktov a služieb.

SPOKOJNÝ ZÁKAZNÍK/OBČAN



Pre všetky druhy organizácií verejného sektora je dôležité priamo merať spokojnosť svojich zákazníkov/občanov s ohľadom na všeobecný imidž organizácie, na produkty a služby, ktoré organizácia poskytuje, na otvorenosť organizácie a na zapojenie zákazníkov/občanov. Organizácie na zisťovanie spokojnosti môžu využívať prieskum medzi zákazníkmi/občanmi, ale zároveň môžu používať aj iné doplnujúce nástroje (napr. oslovenie cieľových skupín, diskusné panely, atď.).

V meraniach spokojnosti zákazníkov/ občanov je dôležité skúmať všeobecnú spokojnosť s organizáciou ako celkom. Patria

sem napr. angažovanosť, dostupnosť a spokojnosť s poskytovanými službami a produktmi organizácie.

Ďalším spôsobom ako hodnotiť výsledky vo vzťahu k zákazníkovi/občanovi je meranie iných výsledkov, napríklad počet novelizácií prijatých právnych predpisov, počet prístupov na webovú stránku, počet podaných sťažností a pod. Tu je vhodné najstť takisto iné spôsoby, ako možno vyjadriť realizovanú kvalitu jednotlivých produktov a služieb, ako napr. čakacie doby pri vybavovaní, záujem zákazníkov/občanov angažovať sa do vývoja produktov a služieb organizácie.

Kritérium **Výsledky vo vzťahu k zákazníkovi/občanovi** obsahuje samohodnotenie toho, aké výsledky dosahuje organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov/občanov prostredníctvom:

- 6.1 Výsledkov meraní spokojnosti zákazníkov/občanov
- 6.2 Ukazovateľov meraní orientovaných na zákazníkov/občanov

Kritérium **Výsledky vo vzťahu k zákazníkom/občanom** obsahuje samohodnotenie toho, aké výsledky dosahuje organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov/občanov prostredníctvom:

Výsledkov meraní spokojnosti zákazníkov/občanov

Ak ste neuskutočnili konkrétne merania spokojnosti zákazníkov/občanov, choďte na subkritérium 6.2

**Ako spokojní sú zákazníci/občania na-
príklad:**

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	6.1.1 Výsledky týkajúce sa celkového imidžu organizácie: všeobecná úroveň spokojnosti s výkonnosťou organizácie;	výsledky merania všeobecnej úrovne spokojnosti zákazníkov/občanov s výkonnosťou organizácie.
b)	priateľskosť a čestnosť konania;	- výsledky merania spokojnosti s dennou komunikáciou so zákazníkmi/občanmi, - výsledky merania spokojnosti zákazníkov/občanov s tým, ako zamestnanci dokážu zvládnuť ťažké situácie.
c)	ústretové a proaktívne správanie;	- výsledky sledovania ústretovosti organizácie voči zákazníkovi/občanovi, - výsledky merania spokojnosti zákazníkov/občanov so správaním sa organizácie k nim.
d)	flexibilita a schopnosť riešenia konkrétnych situácií;	výsledky merania spokojnosti s individuálnym prístupom k zákazníkovi/občanovi
e)	otvorenosť voči zmenám;	- výsledky merania spokojnosti s inovatívnosťou organizácie, - výsledky merania spokojnosti s otvorenosťou organizácie voči zmenám, požiadavkám na zmenu (napr. zmena úradných hodín).
f)	vyhľadávanie a zhromažďovanie nápadov na zlepšenie;	- výsledky merania spokojnosti s tým, akým spôsobom čerpá organizácia inšpiráciu a vedomosti z okolia, napríklad prostredníctvom ďalšieho vzdelávania, z vytvorených partnerských sietí alebo návštevou iných organizácií, - výsledky merania spokojnosti s uplatňovaním najnovších trendov v danej odbornej oblasti.
g)	vplyv organizácie na kvalitu života zákazníkov/občanov.	- výsledky merania spokojnosti s poskytovanými produktmi a službami a ich relevantnosťou, - výsledky merania spokojnosti so zvyšovaním kvality života prostredníctvom produktov a služieb poskytovaných organizáciou.

a)	6.1.2 Výsledky týkajúce sa zapojenia: úsilie zapojiť zákazníkov/občanov do návrhu a prípravy služieb a produktov a do procesu rozhodovania;	• výsledky merania spokojnosti s mierou zapojenia zákazníkov/občanov do návrhu a prípravy služieb a produktov, • výsledky merania spokojnosti s mierou zapojenia zákazníkov/občanov do procesu rozhodovania.
a)	6.1.3 Výsledky týkajúce sa dostupnosti: stránkové/úradné hodiny a čakacie doby;	• výsledky merania spokojnosti s úradnými hodinami pre verejnosť, • výsledky merania spokojnosti s čakacími dobami a s lehotami vybavenia požiadavky.
b)	množstvo a kvalita dostupných informácií, ich prístupnosť a transparentnosť;	• výsledky merania spokojnosti s možnosťou automatizovaného využívania služieb (napr. prostredníctvom internetu), • výsledky merania spokojnosti s jednoduchosťou skontaktovania sa s organizáciou, • výsledky merania spokojnosti s dostupnosťou informácií, množstvom a kvalitou dostupných informácií.
c)	úsilie zamerané na zjednodušenie administratívy a používanie jednoduchého jazyka;	• výsledky merania spokojnosti s informovanosťou o priebehu vybavovania v organizácii, • výsledky merania spokojnosti so zrozumiteľnosťou poskytovaných informácií (napr. s metodickými príručkami a výkladmi zákonov).
d)	umiestnenie budovy (dostupnosť verejnej dopravy, možnosti parkovania, atď.).	• výsledky merania spokojnosti s dostupnosťou budovy, prípadne kontaktných miest organizácie (napr. MHD, možnosti parkovania), • výsledky merania spokojnosti s informovaním o umiestnení budovy (napr. smerové tabule, mapa na webovej stránke), • výsledky merania spokojnosti s dostupnosťou budovy pre zdravotne postihnutých (napr. bezbariérový prístup).
a)	6.1.4 Výsledky týkajúce sa produktov a služieb: kvalita, spoľahlivosť, zhoda s normami kvality alebo s deklarovanou úrovňou služieb;	• výsledky merania spokojnosti s kvalitou služieb a produktov organizácie, • výsledky merania spokojnosti s plnením stanovených požiadaviek vo výsledkových zmluvách a ročných plánoch.
b)	doba spracovania;	• výsledky merania spokojnosti s plnením dohôd, • výsledky merania spokojnosti s informovanosťou o stanovených cieľoch organizácie vo vzťahu k vybavovacím lehotám.
c)	kvalita poradenstva zákazníčkovi/občanovi.	• výsledky merania spokojnosti s kvalitou poradenstva, • výsledky merania spokojnosti s očakávaniami zákazníckov/občanov.

Kritérium **Výsledky vo vzťahu k zákazníkov/občanovi** obsahuje samohodnotenie toho, aké výsledky dosahuje organizácia v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov/občanov prostredníctvom:

Ukazovateľov meraní orientovaných na zákazníkov/občanov

Aké výsledky dosiahla organizácia na príklad vo vzťahu k:

Námety na možné riešenia v praxi, napr. výsledky:

a)	6.2.1 Výsledky týkajúce sa celkového imidžu organizácie: počet sťažností;	- trendy v počte podaných sťažností, - závažnosť/opodstatnenosť sťažností.
b)	rozsah úsilia na zlepšenie dôvery verejnosti voči organizácii a jej službám alebo produktom;	počet realizovaných zlepšení na základe iniciatívy zákazníkov/ občanov.
c)	doba vybavenia sťažnosti;	- pravidelné analyzovanie podaných sťažností a kontrola prijatých opatrení zo sťažností, - meranie dodržania doby vybavenia sťažnosti, - meranie priemernej skutočnej doby vybavenia sťažností.
d)	počet intervencií zo strany ombudsmana;	počet intervencií zo strany ombudsmana vo vzťahu k celkovému počtu vydaných rozhodnutí, evidencia počtu intervencií zo strany ombudsmana.
e)	doba spracovania;	- podiel čakajúcich na vybavenie záležitostí v jednotlivých oblastiach – napr. námietky, kontrola, zoznamy podnikateľských subjektov, podnety do vestníka a pod. k celkovému počtu žiadateľov za sledované obdobie, - čas vybavovania a odpovedania na záležitosti (napr. otázky, telefonáty, listy, petície, atď.).
f)	rozsah vzdelávania zamestnancov vo vzťahu k efektívnej a priateľskej komunikácii a pri starostlivosti o zákazníka/občana.	- počet hodín vzdelávania v danej oblasti, - počet sťažností/pochvál na komunikáciu kontaktných zamestnancov so zákazníkmi/občanmi.
a)	6.2.2 Výsledky týkajúce sa zapojenia: rozsah zapojenia jednotlivých zainteresovaných strán do procesu navrhovania a poskytovania služieb a produktov a/alebo rozhodovania;	- percento získaných odpovedí z prieskumu merania spokojnosti zákazníkov/občanov, - počet realizovaných skupinových interview.
b)	prijaté a zaznamenané odporúčania (návrhy);	pomer prijatých návrhov/odporúčaní k celkovému počtu podaných návrhov/odporúčaní od zákazníkov/občanov.
c)	uplatňovanie a rozsah používania nových a inovatívnych spôsobov v jednaní so zákazníkmi/občanmi.	počet zákazníkov/občanov využívajúcich internetový prístup k informáciám.

6.2.3 Výsledky týkajúce sa produktov a služieb:

a) dodržiavanie platných noriem kvality služieb, resp. deklarovanej úrovne služieb;

b) množstvo materiálov vrátených späť s chybami a/alebo prípady vyžadujúce kompenzáciu;

c) rozsah úsilia na zlepšenie dostupnosti, presnosti a transparentnosti informácií.

- dodržiavanie deklarácie úrovne služieb v rámci vlastného pracovného pôsobenia.

- evidencia množstva/počtu a druhu materiálov vrátených späť s chybami a/alebo prípady vyžadujúce kompenzáciu.

- počet návrhov na vývoj informačných zdrojov a kanálov od zákazníkov/občanov,
- počet informačných článkov v novinách, časopisoch, vestníkoch, atď.,
- počet zásahov na webovej stránke s cieľom zlepšiť dostupnosť, presnosť a transparentnosť informácií realizovaných organizáciou.



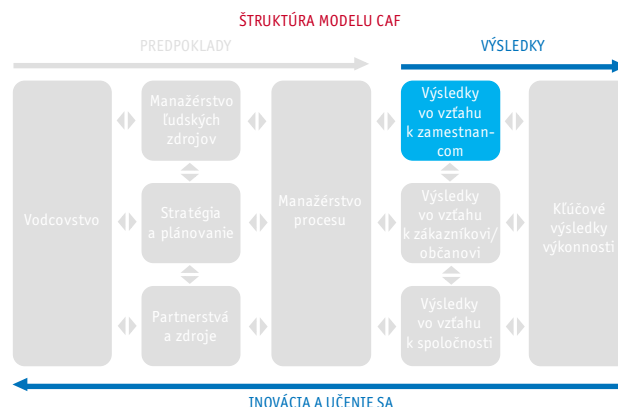
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

V kritériu 7 sa hodnotí, aké výsledky organizácia dosiahla vytvorenými predpokladmi v kritériu 3 vo vzťahu k spokojnosti svojich zamestnancov. Zamestnanci v organizácii sú všetci zamestnanci a iné osoby, ktoré priamo alebo nepriamo slúžia zákazníkom/občanom. Toto kritérium by malo vyjadrovať spokojnosť všetkých zamestnancov v organizácii.

Pre všetky druhy organizácií verejného sektora je dôležité priamo zaznamenávať výsledky vo vzťahu k zamestnancom. Tieto výsledky sa týkajú názoru zamestnanca na imidž organizácie a jej poslanie, na pracovné prostredie, na manažérstvo organizácie a systémy manažérstva, možnosti kariérneho rozvoja, ako aj rozvoja osobných zručností a poskytovania produktov a služieb organizácie.

Rozlišujú sa dve formy výsledkov vo vzťahu k zamestnancom, a to výsledky, kde sú zamestnanci oslovení priamo (napr. dotazníkové prieskumy) a iné výsledky, ktoré ukazujú spokojnosť a motivovanosť zamestnancov. Subkritérium 7.1 sa dá zodpovedať len za predpokladu, že organizácia vykonala konkrétne merania spokojnosti zamestnancov. Organizácia môže merať výsledky vo vzťahu k zamestnancom bez toho, aby boli zamestnanci oslovení. Takéto prieskumy zahŕňajú často meranie správania, ktoré zamestnanci prejavujú v praxi (napr. absencia z dôvodu PN, účasť na interných poradách, počet výpovedí a pod.).

Organizácie disponujú celým radom použiteľných interných ukazovateľov, pomocou ktorých môžu merať výsledky, ktoré dosahujú vo vzťahu k zamestnancom organizácie vzhľadom na ich spokojnosť, výkonnosť, rozvoj zručností, motiváciu a ich zapojenie v organizácii.



SPOKOJNÍ ZAMESTNANCI DOSAHUJÚ VÝSLEDKY



Výsledky meraní spokojnosti zamestnancov, hodnotenie nadriadených a meranie starostlivosti je priamym meraním spokojnosti zamestnancov s tým, čo prebieha v kritériách predpokladov 1 – 5. Otázky zamestnancom sú v praxi formulované a vyplývajú z personálnej politiky organizácie a z dôležitých udalostí počas roka (napr. pohovory so zamestnancom, personálne semináre a strategická práca).

Kritérium 7 **Výsledky vo vzťahu k zamestnancom** obsahuje samohodnotenie výsledkov vo vzťahu k:

- 7.1 Výsledkom meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov
- 7.2 Ukazovateľom výsledkov zamestnancov

Kritérium 7 **Výsledky vo vzťahu k zamestnancom** obsahuje samohodnotenie výsledkov vo vzťahu k:

Výsledkom meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov

Ak ste neuskutočnili prieskumy spokojnosti zamestnancov, choďte na subkritérium 7.2

Ako sú spokojní zamestnanci napr. s:

Námety na možné riešenia v praxi, napr. výsledky prieskumu:

a)	7.1.1 Výsledky týkajúce sa celkovej spokojnosti s: celkovým imidžom organizácie;	spokojnosti s celkovým imidžom organizácie.
b)	celkovou výkonnosťou organizácie;	- spokojnosti s dosahovaním stanovených cieľov, - spokojnosti s celkovou prácou v organizácii.
c)	významnosťou prínosu organizácie pre spoločnosť;	spokojnosti s významom prínosu pre spoločnosť.
d)	vzťahmi organizácie s občanmi a spoločnosťou;	- spokojnosti s vytvorením priestoru na zlepšovanie vzťahu so zákazníkom/občanom, - spokojnosti s vytvorením priestoru na komunikáciu so zákazníkom/občanom.
e)	úroveňou zapojenia zamestnancov v organizácii a jej poslaním.	- spokojnosti so zapájaním do vypracovávaní poslaní a vízie, - spokojnosti so zapájaním do strategických úloh organizácie, - spokojnosti so zapájaním do formulovania cieľov vlastného úsilia.
a)	7.1.2 Výsledky týkajúce sa spokojnosti s manažmentom a systémami manažérstva: vrcholový, stredný a líniový manažment organizácie (napr. ich schopnosť riadiť organizáciu a komunikovať);	- spokojnosti zamestnancov s vrcholovým manažmentom vzhľadom na odborné znalosti, úroveň manažérstva, komunikačné schopnosti a vodcovské schopnosti, - spokojnosti zamestnancov so stredným manažmentom, - spokojnosti zamestnancov so systémami manažérstva v organizácii.
b)	stotožnenie sa s úlohami, spokojnosť so systémami hodnotenia zamestnancov, s oceňovaním individuálneho a tímového úsilia a so stanovením cieľov a hodnotením výkonnosti;	- spokojnosti s mierou stotožnenia sa s úlohami, - spokojnosti so systémom hodnotenia zamestnancov, - spokojnosti s oceňovaním individuálneho a tímového úsilia, - spokojnosti so stanovovaním cieľov, - spokojnosti s meraním výkonnosti.
c)	navrhovanie a manažérstvo procesov organizácie;	spokojnosti so zapojením zamestnancov do navrhovania procesov v organizácii.

d)	prístup organizácie k zmenám a modernizácii.	spokojnosti so stimulovaním a zapájaním do inovácie pracovných postupov a zlepšovania metód na riešenie pracovných úloh.
7.1.3 Výsledky týkajúce sa spokojnosti s pracovnými podmienkami:		
a)	dizajn pracovísk;	- spokojnosti s dizajnom pracovísk, - spokojnosti s možnosťou ovplyvňovania usporiadania vlastného pracoviska.
b)	pracovná atmosféra a kultúra v organizácii;	- spokojnosti s pracovnou atmosférou, - spokojnosti s internou komunikáciou.
c)	rekreačné zariadenia;	spokojnosti s podporou organizácie pri zabezpečovaní rekreácií a oddychu zamestnancov.
d)	prístup k sociálnym a environmentálnym otázkam;	spokojnosti s tým, ako organizácia šetrí zdroje a chráni životné prostredie.
e)	zabezpečenie rovnakých príležitostí a čestného jednanie v organizácii;	spokojnosti s etikou vzťahov.
f)	pružnosť pracovného času a možnosť zosúladiť prácu s rodinným životom a osobnými záležitosťami;	spokojnosti s ponukou pružnosti pracovného času a možnosťou zosúladiť prácu s rodinným životom a osobnými záležitosťami.
g)	spôsob, akým organizácia pristupuje k osobným problémom zamestnancov.	spokojnosti s tým, ako organizácia pristupuje k osobným problémom zamestnancov.
7.1.4 Výsledky týkajúce sa motivácie a spokojnosti s kariérnym rozvojom a rozvojom zručností:		
a)	manažérstvo ľudských zdrojov (napr. vzdelávanie a príležitosti pracovného postupu);	spokojnosti s tým, ako organizácia poskytuje príležitosti na vzdelávanie a možnosť pracovného postupu.
b)	motivácia zamestnancov;	spokojnosti s tým, ako organizácia motivuje k rozvoju schopností zamestnancov.
c)	vedomosti a poznatky zamestnancov o cieľoch organizácie;	spokojnosti s tým, ako organizácia sprostredkuje zamestnancom vedomosti a poznatky o cieľoch organizácie v oblasti manažérstva ľudských zdrojov.
d)	ochota akceptovať zmeny;	spokojnosti s motiváciou za vynaložené zvýšené pracovné úsilie v prípade mimoriadnych okolností.
e)	ochota vynakladať zvýšené úsilie v prípade mimoriadnych okolností.	spokojnosti s podmienkami a motiváciou na vynakladanie zvýšeného úsilia.

7.1.5 Výsledky týkající se spokojnosti:
so zapojením do rozhodovacích procesů;

f)

- spokojnosti so zapájaním zamestnancov do rozhodovacích procesov.

g)

so zapojením do zlepšovatelských činností;

- spokojnosti so zapájaním do zlepšovania činností v organizácii.

h)

s mechanizmami konzultací a dialógov.

- spokojnosti s možnosťou konzultácií medzi zamestnancami navzájom a medzi zamestnancami a predstavenými,
- spokojnosti s možnosťou konštruktívneho dialógu medzi zamestnancami navzájom a medzi zamestnancami a predstavenými.



Kritérium 7 **Výsledky vo vzťahu k zamestnancom** obsahuje samohodnotenie výsledkov vo vzťahu k:

Ukazovateľom výsledkov zamestnancov

Aké výsledky dosiahla organizácia v:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	7.2.1 Výsledky týkajúce sa spokojnosti: úroveň absencií a chorobnosti;	- výsledky merania absencie, - výsledky merania neprítomnosti z dôvodu krátkodobej práceneschopnosti, - výsledky merania neprítomnosti z dôvodu dlhodobej práceneschopnosti.
b)	úroveň fluktuácie pracovného personálu;	- výsledky - percento neobsadených miest, - výsledky analýzy dôvodov odchodu alebo výmeny zamestnancov z organizácie.
c)	množstvo sťažností (zo strany zamestnancov).	- počet sťažností na personálnu administráciu, - počet sťažností, ktoré sú riešené súdnou cestou.
a)	7.2.2 Výsledky týkajúce sa výkonnosti: merania produktivity;	- výsledky počtu splnených úloh za určité obdobie, - výsledky štatistického vyhodnotenia činností jednotlivých organizačných útvarov, - výsledky počtu vybavených záležitostí v dohodnutej kvalite.
b)	výsledky služobných hodnotení a odmeňovania;	- výsledky služobných hodnotení, - použitie mzdových prostriedkov v závislosti od výsledkov služobného hodnotenia, - použitie prostriedkov na odmeňovanie výnimočného úsilia.
c)	väzba medzi individuálnou výkonnosťou a kvalitou služieb alebo produktov;	porovnanie výsledkov merania ukazovateľov s písomnými pokynmi hodnotiteľa o služobných úlohách pre zamestnancov, ktorý je následne podkladom pre hodnotenie zamestnanca.
d)	výsledky využívania ukazovateľov individuálnej výkonnosti.	porovnať počet splnených úloh zamestnanca za dané obdobie s predchádzajúcim obdobím.
a)	7.2.3 Výsledky týkajúce sa rozvoja zručností: účasť a úspešnosť vo vzdelávaní zamestnancov;	- zlepšenie profilov zamestnancov (napr. vodcovské zručnosti u vrcholových manažérov, schopnosť pracovať so zákazníkmi/občanmi, jazyková príprava) za dané obdobie, - zlepšenie používania informačných technológií, - pomer plánovaných a skutočne zúčastnených účastníkov vzdelávania.

b)	využívanie finančných prostriedkov na vzdelávanie;	• pomer objemu mzdových prostriedkov k objemu prostriedkov vynaložených na vzdelávanie, • priemerný objem vynaložených prostriedkov na vzdelávanie na jedného zamestnanca, • meranie času spotrebovaného priemerne na rozvíjanie schopností na jedného zamestnanca (napr. počet pracovných dní strávených na vzdelávaní, pomer osobodní účasti na vzdelávaní k celkovému fondu pracovnej doby).
c)	využívanie informačných technológií zamestnancami;	• výsledky z merania používania – Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook a pod., vyjadrené v percentách, • počet prístupov na internet a intranet, • pravidelne doplňať internetovú a intranetovú stránku v zmysle zákona o informáciách tak, aby všetci zamestnanci organizácie mohli v čo najväčšej miere využívať informačné technológie, • počet zamestnancov využívajúcich pri svojej práci (napríklad prezentácie, prednášky) moderné IT.
d)	dôkaz o schopnosti jednať so zákazníkmi/občanmi a reagovať na ich potreby;	• záznamy o počte návštev organizácie, • úroveň a kvalita vybavenia spisovej agendy podľa zákona, • dodržiavanie etického kódexu všetkými zamestnancami organizácie, • počet kladne vybavených sťažností za určité časové obdobie.
e)	rotácia zamestnancov vo vnútri organizácie (mobilita).	• počet zamestnancov, ktorí sa zúčastnili výmeny pracovného miesta organizácie, iného pracoviska v rámci verejnej správy (napr. postavenie zamestnanca mimo činnú štátnu službu z dôvodu pôsobenia v európskych organizáciách).
7.2.4 Výsledky týkajúce sa motivácie a zapojenia:		
a)	miera reakcií na prieskumy personálu;	• percento zúčastnených zamestnancov na prieskumoch o spokojnosti zamestnancov, • percento zúčastnených zamestnancov na hodnotení vrcholového manažmentu.
b)	účasť na zlepšovateľských činnostiach a postupoch;	• výsledky hodnotenia pracovného miesta, • poznámky pri hodnotení, napr. pracovné skupiny, • použitie prostriedkov na odmeňovanie výnimočného úsilia, • percento zúčastnených zamestnancov na zlepšovateľských činnostiach a postupoch k celkovému počtu zamestnancov.
c)	účasť na spoločenských akciách;	• počet účastníkov na spoločenských akciách organizácie (napr. brannošportové dni), • zabezpečenie informovanosti zamestnancov organizácie o plánovaných a uskutočnených spoločenských akciách.

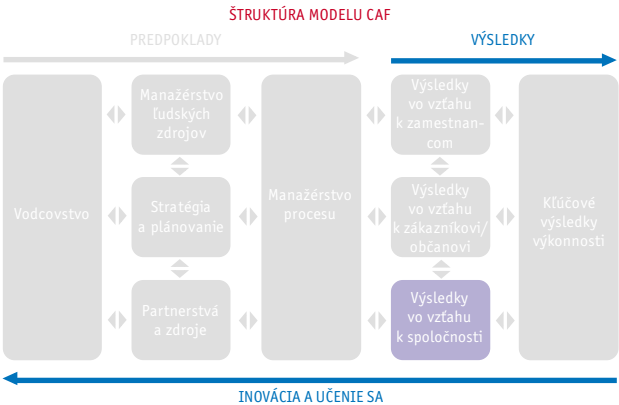
- | | |
|---|--|
| <p>d) účast v interných diskusných skupinách, na stretnutiach s vrcholovým manažmentom alebo na stretnutiach všetkých zamestnancov organizácie;</p> | <ul style="list-style-type: none"> • meranie prítomnosti na interných poradách a stretnutiach. |
| <p>e) ochota akceptovať zmeny;</p> | <ul style="list-style-type: none"> • počet zamestnancov zapojených do zmenových projektov (napr. zmena organizačnej štruktúry, samohodnotenie podľa modelu CAF, manažérstvo kvality a pod.), • návrhy na zmeny v organizačnom poriadku vo vlastnom organizačnom útvare s cieľom zefektívniť prácu. |
| <p>f) ochota vynakladať zvýšené úsilie za zvláštnych okolností.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • objem pracovného času využívaného s povolením predstaveného nad mieru pracovného času. |



Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Kritérium 8 sa zameriava na to, aké výsledky organizácia vo všeobecnosti dosahuje v oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní miestneho, národného a medzinárodného spoločenstva. To zahŕňa vnímanie prístupu organizácie ku kvalite života, k životnému prostrediu, k ochrane globálnych zdrojov

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ



a k využívaniu vlastných interných ukazovateľov efektívnosti organizácie. Zahŕňa aj vzťahy organizácie s úradmi a orgánmi, ktoré ju ovplyvňujú a regulujú.

Mnoho organizácií verejného sektora má vplyv na spoločnosť vzhľadom na samotnú podstatu ich primárnej činnosti alebo prostredníctvom ich zákonného mandátu. Výsledky týchto základných činností sú vyjadrené v kritériu 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkom/občanovi a v kritériu 9: Kľúčové výsledky výkonnosti.

Kritérium 8 meria vplyv organizácie na spoločnosť mimo jej primárnu činnosť alebo zákonný mandát. Merania sa týkajú tak meraní vnímania, ako aj kvantitatívnych ukazovateľov (tam, kde je to možné).

Základom v kritériu je hodnotenie výsledkov organizácie, ktoré indikujú, že organizácia vystupuje zodpovedne voči spoločnosti (napr. sprostredkovaním svojich poznatkov iným zákazníkom, angažovaním sa v regionálnej spoločnosti, pripravenosťou na reorganizáciu, vylúčením pracovných úrazov alebo prejavovaním podpory osobám so zvláštnymi potrebami, napr. prostredníctvom integrácie).

Iná perspektíva v kritériu je samohodnotenie výsledkov, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k ochrane životného prostredia (napr. výsledky týkajúce sa redukcie odpadu, využívanie recyklovaného papiera, redukcia hluku).

Kritérium **Výsledky vo vzťahu k spoločnosti** obsahuje samohodnotenie výsledkov organizácie týkajúce sa:

- 8.1 Výsledkov výkonnosti v spoločenskej oblasti
- 8.2 Výsledkov výkonnosti v ekologickej oblasti

Kritérium **Výsledky vo vzťahu k spoločnosti** obsahuje samohodnotenie výsledkov organizácie týkajúce sa:

Výsledkov výkonnosti v spoločenskej oblasti

Aké výsledky v spoločnosti dosiahla organizácia napr. ohľadom:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	vplyvu na miestnu, národnú a medzinárodnú ekonomiku a spoločnosť;	- vyhlásenia a hodnotenia organizácie v médiách, - uznanie organizáciami zaoberajúcimi sa činnosťou v tej istej oblasti, - uznanie zainteresovanými stranami, - štatistika realizovaných projektov a aplikovanej legislatívy a odozva na ne formou prieskumov v rôznom čase po ich aplikácii.
b)	kvality a intenzity vzťahov s miestnymi partnermi a spoločnosťami;	- poskytovanie priestorov a zariadení na dobrovoľnú sociálnu prácu, - podpora regionálnych aktivít (napr. prostredníctvom zbierok), - zbierky použitých vecí pre odkázané osoby, - sponzorovanie (napr. lokálne športové aktivity, v núdzových krízach, zahraničná podpora).
c)	etického správania sa organizácie;	- vyhodnotenie etického správania sa vzhľadom na počet podaných sťažností voči vlastným zamestnancom, - výsledky mediálneho prieskumu.
d)	zapojenia spoločnosti, v ktorej organizácia pôsobí, a to prostredníctvom podpory (finančnej alebo inej) aktivít v sociálnej, hospodárskej, ekologickej oblasti;	- počet oslovených subjektov, - objem finančných prostriedkov vynaložených na podporu aktivít v sociálnej, hospodárskej, ekologickej oblasti, - organizovanie podujatí pod záštitou organizácie a pod.
e)	podpory spoločensky znevýhodnených občanov (napr. poskytovaním pracovných príležitostí);	počet zamestnancov so zvláštnymi potrebami pri bežnej práci.
f)	podpory rozvojových projektov tretieho sveta;	- podpora zahraničných študentov, - účasť v projektoch za účasti partnerov z krajín tretieho sveta.
g)	povedomia ľudí o vplyve organizácie na kvalitu života občanov;	výsledky aktívneho pozitívneho marketingu zameraného na zvyšovanie povedomia verejnosti o organizácii.
h)	podpory spoločenskej zainteresovanosti občanov aj zamestnancov;	- počet zamestnancov na spoločenských akciách organizovaných organizáciou alebo inými organizáciami, - počet zamestnancov na činnosti zainteresovaných strán (napr. účasťou v orgánoch profesijných organizácií, zväzov, združení, pracovných komisií).

i)	druhu pozornosti, ktorú venujú médiá organizácii;	- výsledky analýzy komunikácie a mediálnych ohlasov, - výsledky analýzy denného monitoringu médií.
j)	rozsahu, v akom organizácia integruje spoločenské zmeny do vlastnej činnosti;	- výsledky zabezpečovania integrácie (transformácie) spoločenských zmien do vlastnej činnosti organizácie, - výsledky plnenia nových kľúčových úloh pre zákazníkov/občanov.
k)	programov na prevenciu pred zdravotnými rizikami a úrazmi.	- výsledky dodržiavania politík týkajúcich sa pracovného prostredia a bezpečnosti, - výsledky počtu prípadov pracovných úrazov.



Kritérium **Výsledky vo vzťahu k spoločnosti** obsahuje samohodnotenie výsledkov organizácie týkajúce sa:

Výsledkov výkonnosti v ekologickej oblasti

Aké výsledky dosiahla organizácia vo vzťahu k:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

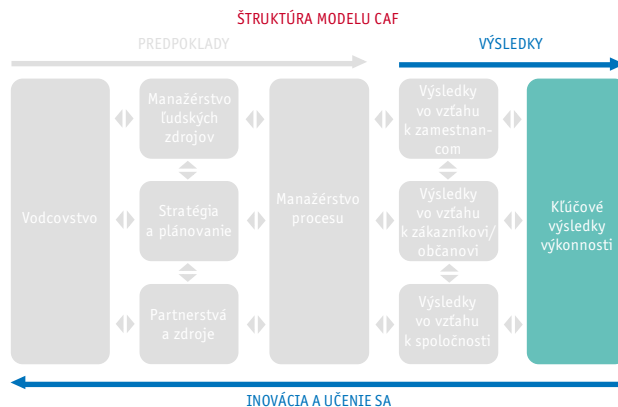
a)	integrácii princípov udržateľného rozvoja do procesu prijímania rozhodnutí (šetrenie energiou, používanie obnoviteľných energetických zdrojov, netradičných zdrojov energií, atď.);	- výsledky úsporných opatrení (napr. využívanie malolitrážnych vozidiel, repasovaných tonerov, úsporných žiaroviek), - výsledky analýz environmentálnych rizík, vplyvov a dopadov v projektoch, - výsledky hodnotenia zlepšovania vplyvov a dopadov medzi rôznymi obdobiami, - výsledky vplyvu na osvetu a vzdelávanie občanov.
b)	redukcii odpadov a obalov;	- výsledky merania spotreby papiera, - výsledky merania spotreby obalov (napr. plastových obalov).
c)	používaniu recyklovaných materiálov;	- výsledky merania spotreby recyklovaného kancelárskeho papiera na organizáciu, odbor a zamestnanca, - výsledky merania spotreby repasovaných tonerov na organizáciu, odbor a zamestnanca.
d)	podpore používania ekologicky prijateľných druhov prepravy (napr. verejná hromadná doprava, bicykle, využívanie kapacity áut);	- zabezpečenie odkladacích plôch na bicykle, - podľa možnosti zabezpečovať organizáciou používanie ekologicky prijateľných druhov prepravy, - príspevok cestovných nákladov pre vybraných zamestnancov do zamestnania.
e)	úrovni dodržiavania noriem životného prostredia;	výsledky dodržiavania noriem životného prostredia (napr. úprava okolia organizácie, čističky vôd).
f)	úsiliu redukovat' činnosti organizácie s negatívnymi dopadmi na spoločnosť a zaistenie ochrany a bezpečnosti občanov;	- počet úrazov, ktoré sa stali zákazníkom/občanom v organizácii, - počet sťažností od zákazníkov/ občanov na bezpečnosť organizácie.
g)	opatreniam na znižovanie hluku;	výsledky merania stupňa hlučnosti organizácie (interne a externe).
h)	zohľadneniu životného prostredia a ochrany prírody v procese rozhodovania.	výsledky spolupráce so schvaľovacími orgánmi pri príprave výstavby, projektov a pod.

Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Posledné kritérium 9 sa zameriava na výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k jej mandátu a špecifikovaným cieľom pri uspokojovaní potrieb a očakávaní. Tieto potreby a očakávania sa týkajú tých zainteresovaných strán, ktoré majú finančný alebo iný záujem na činnosti organizácie, resp. podiel na organizácii.

Kľúčové výsledky výkonnosti sa vzťahujú na to, čo organizácia určila za podstatné. Ide o merateľné úspechy organizácie, dosiahnuté v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Kľúčové výsledky výkonnosti sú merania efektívnosti a účinnosti poskytovania služieb/produktov, dosahovania krátkodobých a dlhodobých cieľov vrátane špecifických úloh, ktoré sú riadené politicky. Tieto merania sú finančného i nefinančného charakteru a väčšinou sú naviazané na kritérium 2: Stratégia a plánovanie a na kritérium 5: Manažérstvo procesu a zmeny.

Výsledky sa týkajú merania výkonnosti organizácie pri dosahovaní cieľov a dopadov kľúčových činností (efektívnosť), ako aj vnútorného fungovania organizácie. Okrem toho zahŕňajú aj merania ekonomickej výkonnosti organizácie.



Kritérium **Kľúčové výsledky výkonnosti** obsahuje samohodnotenie o vývoji ukazovateľov výsledkov, ktoré dosahuje organizácia vo vzťahu k:

- 9.1 Dosahovaniu cieľov
- 9.2 Finančnej výkonnosti

Kritérium **Kľúčové výsledky výkonnosti** obsahuje samohodnotenie o vývoji ukazovateľov výsledkov, ktoré dosahuje organizácia vo vzťahu k:

Dosahovaniu cieľov

Príklady kľúčových výsledkov výkonnosti vo vzťahu ku kvalite:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	Externé výsledky: rozsah, v ktorom sa ciele dosiahli z hľadiska výstupov (poskytovanie produktov alebo služieb) a výsledkov (dopad na spoločnosť);	výsledky dodržiavania počtu realizovaných výstupov vzhľadom na podpísané zmluvy, dohody o spolupráci, plány a podobné dokumenty.
b)	zlepšenie kvality poskytovaných služieb a produktov;	- výsledky schopnosti dodržiavať vlastné alebo externé normy kvality (napr. formulované v dokumentoch o úrovni služieb), - výsledky úrovne dodržiavania zákonov a praxe, - výsledky vyhľadávania organizácie zákazníkmi, - výsledky počtu vstupov na domovskú webovú stránku, - výsledky počtu chýb, ktoré viedli k námetom na zlepšovanie v praxi.
c)	nákladovú efektívnosť (hospodárske výsledky pri najnižších možných nákladoch);	- čas využitý na riešenie úloh v nadväznosti na procesy definované v kritériu 5 (napr. čas využitý na vybavovanie záležitostí), - čakacie doby (zoznamy čakaťelov a dĺžka času na odpovedanie), - využívanie kapacít (napr. počet zákazníkov v porovnaní s kapacitnými možnosťami organizácie).
d)	účinnosť;	prijaté zákonné, prípadne iné opatrenia na realizáciu významných podnikateľských investícií, napr. na podporu realizácie významných investícií alebo sektorového operačného programu.
e)	výsledky kontrol a auditov;	- výsledky externých hodnotení odborného pôsobenia organizácie, - výsledky externých posúdení podľa modelov samohodnotenia (napr. podľa modelu CAF), - výsledky interných meraní kvality (napr. náhodná kontrola vybavovania prípadu alebo hodnotenie „vedľa sediaceho“ kolegu, prípadne samohodnotenia).
f)	výsledky účasti na súťažiach a cenách za kvalitu;	- získané ceny a uznania od organizácií, zainteresovaných strán (napr. Národná cena SR za kvalitu), - vyzdvihnutie metód a výsledkov organizácie (napr. cena ministra a pod.).

g)	výsledky benchmarkingových činností.	• výsledky porovnávania výsledkov s inými organizáciami v rámci subkritéria 9.1 s cieľom prevziať skúsenosti od lepšej organizácie, • výsledky porovnania spokojnosti zamestnancov a zákazníkov/ občanov (kritérium 6 a 7) s výsledkami inej organizácie s cieľom prevziať skúsenosti od lepšej organizácie, • výsledky porovnania v rámci príslušného sektora.
a)	Interné výsledky: dôkaz o zapojení všetkých zainteresovaných strán v organizácii;	• dôkazy o účasti na spoločných stretnutiach, • písomné vyjadrenia k osloveniam, • veľkosť úsilia na zapojenie všetkých zainteresovaných strán.
b)	dôkaz o schopnosti uspokojovať a zosúlaďovať potreby všetkých zainteresovaných strán;	• výsledky uplatnenia metód pri skúmaní potrieb zainteresovaných strán a ich zosúlaďovaní.
c)	dôkaz o úspechoch v zlepšovaní a inovácii stratégií, štruktúr a/alebo procesov organizácie;	• výsledky preukázania skrátenia doby vybavovania požiadavky prostredníctvom zlepšenia priebehu procesov, • výsledky preukázania jednoduchosti prístupu k informáciám a vedomostiam využitím inovácií v organizácii (napríklad prístup na webovú stránku).
d)	dôkaz o zlepšenom využívaní informačných technológií (v manažérstve interných poznatkov a vedomostí a/alebo v internej a externej komunikácii a pri vytváraní sietí);	• výsledky dodržania stanovených cieľov pre interné zlepšovania a inovácie, • zdroje použité na interné zlepšovanie, • vývoj v profiloch zamestnancov, • etablované partnerstvá, ktoré zvyšujú kvalitu v riešení úloh, • výsledky hospodárneho vynakladania finančných prostriedkov v príslušnom rozpočtovom roku, • výsledky kontrolnej činnosti, či finančné prostriedky boli využité účinne, hospodárne a efektívne.
e)	dôkaz o zhode s normami kvality a s deklaráciami o úrovni kvality.	• výsledky objektívnych meraní vzhľadom na cieľové hodnoty deklarovanej úrovne kvality služby, • výsledky plnenia požiadaviek zákazníka/občana (napr. telefonická komunikácia so zákazníkom/občanom, čakacia doba stránky na príchod zamestnanca).

Kritérium **Kľúčové výsledky výkonnosti** obsahuje samohodnotenie o vývoji ukazovateľov výsledkov, ktoré dosahuje organizácia vo vzťahu k:

Finančnej výkonnosti

Príklady kľúčových výsledkov výkonnosti vo vzťahu k financiám:

Námety na možné riešenia v praxi, napr.:

a)	Úroveň hospodárenia (úspora peňazí): rozsah, v akom sa plnia rozpočty;	- výsledky dodržiavania rozpočtov a prípadné odchýlky, - výsledky použitia príspevkov na účely, pri ktorých sú definované politické ciele (napr. rezervy a fondy so zvláštnym opodstatnením).
b)	rozsah, v akom sa plnia finančné ciele;	- výsledky vo vzťahu k rozpočtu, - výsledky splnenia cieľa alternatívneho financovania (napr. podpora z fondov alebo verejných rezerv/zdrojov), - výsledky splácanie dlhu alebo úveru finančným inštitúciám.
c)	dôkaz o schopnosti uspokojovať a vyrovnávať finančné záujmy zainteresovaných strán;	- výsledky preukazovanie schopnosti uhrádzať faktúry (napr. počet faktúr po stanovenom termíne), - výsledky zabezpečovanie prichádzajúcich a odchádzajúcich platieb, efektivity v zabezpečovaní pohľadávok.
d)	opatrenia na efektívne využívanie prevádzkových zdrojov (vyhnúť sa prečerpaniu akéhokoľvek úverového limitu alebo nevyčerpania zdrojov);	- výsledky prečerpania zdrojov na účte, - výsledky rozpočtových prostriedkov na príslušný rok, - výsledky čerpania finančných prostriedkov na programy, - výsledky čerpania účelových účtov.
e)	rozsah činností tvoriacich príjmy;	výsledky využívania možností na získavanie dodatočných zdrojov na hospodárenie organizácie.
f)	frekvencia a výsledky finančných kontrol a auditov (interných a externých);	- výsledky vlastných a externých auditov/kontrol finančného fungovania organizácie, - výsledky prijatých a realizovaných opatrení z externých auditov a finančných kontrol.
g)	opatrenia zabezpečujúce prezieravé a riziko zohľadňujúce finančné manažérstvo.	- výsledky vyváženosti odborného a ekonomického riadenia, - výsledky aktivít, ktoré zaisťujú, aby finančné zdroje podporovali strategické priority.



Model CAF – a čo potom?

Model CAF a iné nástroje manažérstva kvality

Model CAF je vyvinutý, aby uspokojil potrebu jednoduchého modelu kvalitnej práce vo verejnej správe. Preto bol model CAF vytvorený v tesnej spolupráci s budúcimi zákazníkmi tohto modelu. Je určený na to, aby sa organizácie pri samohodnotení zameriavali na oblasti možného zlepšovania. Skúsenosti s používaním samohodnotiacich nástrojov, ako je CAF ukázali, že bežne trvá 1-2 roky, kým sa v praxi realizujú námety na zlepšovanie.

Model výnimočnosti EFQM, ktorý je základom modelu CAF, je model postavený na skúsenostiach, a je vytvorený praktikmi a teoretikmi Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (The European Foundation for Quality Management - EFQM).

Cieľovou skupinou modelu je súkromný aj verejný sektor. V roku 2000 bol model výnimočnosti EFQM uplatňovaný aj v Slovenskej republike prostredníctvom schválenia súťaže Národná cena SR za kvalitu. V Slovenskej republike je vyhlasovateľom súťaže Národná cena SR za kvalitu Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR a jej metodikom a organizátorom Slovenská spoločnosť pre kvalitu. Jedna z kategórií súťaže je i kategória verejnej i štátnej správy.

Na domovskej stránke www.upss.sk, www.quality-slovakia.sk je možné dozvedieť sa viac o modeli CAF, ako aj o súťaži Národná cena SR za kvalitu. Model výnimočnosti EFQM je však pre veľa organizácií priveľmi zložitý na to, aby s ním mohli začať pracovať a používať ho, preto Úrad pre štátnu službu spolu s Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR a Slovenskou spoločnosťou pre kvalitu odporúča zavádzať model CAF známy ako Spoločný systém hodnotenia kvality (Common Assessment Framework) ako model kvality pre verejnú správu.





Slovník pojmov

SWOT ANALÝZA (SWOT analysis)

Rozbor vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie z hľadiska jej silných a slabých stránok, vonkajších príležitostí a ohrození, kľúčových a kritických bodov budúcnosti.

AUDIT (Audit)

Vykonávanie auditu je nezávislé hodnotenie zamerané na preskúmavanie a vyhodnotenie činností organizácie a jej výsledkov. Najbežnejšie audity sú: finančný audit, prevádzkový audit, audit ICT, audit zhody a audit manažérstva. Rozlišujú sa tri úrovne kontrolnej činnosti auditu:

- interná kontrola vykonávaná manažmentom,
- interný audit vykonávaný nezávislým útvarom organizácie, okrem iného má kontrolovať účinnosť interného riadenia organizácie,
- externý audit vykonávaný nezávislým orgánom mimo organizáciu.

BALANCED SCORECARD (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard je metóda hodnotenia organizácie z niekoľkých strategických hľadísk pomocou ukazovateľov. Model zdôrazňuje dôležitosť vytvorenia rovnováhy medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, stabilitou a zmenou ako medzi vnútornými procesmi a vzťahy s externými zainteresovanými stranami.

BENCHMARKING (Benchmarking)

Dvaja alebo viacerí účastníci vykonávajúci systematické porovnávanie procesov a/alebo výsledkov v príslušných organizáciách, aby sa dozvedeli o najlepších praktikách a zaviedli ich vhodným spôsobom do vlastnej organizácie.

BENCHMARKING PROCESU A VÝSLEDKOV (Process and Results Benchmarking)

Benchmarking procesu je zameraný na porovnávanie činností a procesov. Benchmarking výsledkov porovnáva výstupy, dôsledky a iné ukazovatele výsledkov, ako je kvalita, účinnosť a nákladová efektívnosť. V oboch prípadoch je cieľom zlep-

šiť špecifické kritické procesy a činnosti. Benchmarking procesu a benchmarking výsledkov sa navzájom dopĺňujú a obvykle sú potrebné obidve zložky, aby sa dosiahli výsledky podľa najlepších skúseností.

BRAINSTORMING (Brainstorming)

Tímový pracovný nástroj na tvorbu nápadov bez obmedzení v krátkom časovom úseku. Najdôležitejším pravidlom je zabrániť akejkoľvek kritike počas fázy tvorby nápadov.

CIELE KVALITY (Quality objectives)

Niečo, čo sa hľadá, alebo o čo sa usiluje v súvislosti s kvalitou.

KAUČING (Coaching)

Metóda, ktorá pomáha ľuďom učiť sa a hľadať vlastné odpovede, namiesto toho, aby im bolo povedané, čo majú robiť. Kaučing sa využíva na otvorenie úplného potenciálu, ktorý je v ľuďoch. Kaučing nie je vyučovanie, inštrukcia alebo poradenstvo.

ZDIEĽANIE VEDOMOSTÍ (Knowledge sharing)

Podelenie sa o vedomosti v dialógu medzi predstaveným a zamestnancom alebo medzi zamestnancami navzájom. Zdieľanie vedomostí sa môže zvýšiť prostredníctvom systematického zakladania sietí, kaučingom, nových fyzických možností alebo cez intranet na pracovisku.

EFEKTÍVNOSŤ (Effectiveness)

Efektívnosť je vzťah medzi stanoveným krátkodobým cieľom a dopadom, efektom alebo dosiahnutým výsledkom.

ELEKTRONICKÁ KOMUNIKÁCIA (Electronic Communication)

Komunikácia medzi zamestnancami a zákazníkmi/občanmi prostredníctvom internetu (e-mail, domovské stránky a fóra).

HODNOTA (Value)

Hodnota sa týka finančných, materiálnych, kultúrnych a morálnych hodnôt. Morálne hodnoty sú viac alebo menej univer-

zálné, zatiaľ čo kultúrne hodnoty sa môžu presúvať medzi organizáciami, ako aj medzi krajinami. Kultúrne hodnoty v rámci organizácie by sa mali vzťahovať na poslanie organizácie. Tie môžu byť dosť odlišné medzi neziskovými organizáciami a súkromnými spoločnosťami.

HODNOTENIE (Evaluation)

Preskúmanie, či prijaté činnosti dosiahli žiadané výsledky a či iné činnosti mohli dosiahnuť lepší výsledok pri nižších nákladoch.

INOVÁCIA (Innovation)

Inovácia je pretváranie dobrých nápadov na nové služby, pracovné postupy, pomocné nástroje, systémy a súhrn medzi ľuďmi. Organizácia je napríklad inovatívna, keď rieši úlohy úplne novým a pre organizáciu doteraz neznámym spôsobom, alebo keď organizácia ponúka zákazníkovi celkom novú službu, napríklad samoobsluhu cez internet.

KOMPLEXNÉ MANAŽÉRSTVO KVALITY – TQM (Total Quality Management)

Filozofia manažérstva zameraného na zákazníka s použitím analytických nástrojov a tímovej práce zapojením všetkých zamestnancov, usilujúca o neustále zlepšovanie hlavných činností. Existuje niekoľko modelov kvality - TQM, EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige, najbežnejšie používaným je súbor noriem ISO 9000.

KOMUNIKÁCIA (Communication)

Obojsmerná výmena informácií, emócií, postojov a názorov medzi zainteresovanými stranami.

KVALITA (Quality)

Miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky. Kvalita je vlastnosť produktu (tovaru alebo služby). Môže sa merať priamo v súlade s nejakou normou alebo nepriamo ohodnotením alebo významom pre zákazníka/občana. TQM sa zameriava na postupy a procesy, ktoré umožňujú zvyšovanie kvality.

MANAŽÉRSTVO ĽUDSKÝCH ZDROJOV (Human Resources Management)

Riadenie, rozvíjanie a využívanie poznatkov a plného potenciálu zamestnancov organizácie s cieľom podporiť jej politiku, plánovanie činnosti a efektívneho fungovania procesov organizácie.

MANAŽÉRSTVO ZMENY (Change Management)

Manažérstvo zmeny zahŕňa tak tvorbu potrebných zmien v organizácii, ako aj zvládnutie dynamiky zmien organizovaním, uplatňovaním a podporovaním zmeny.

MAPA PROCESU (Process Map)

Grafické znázornenie postupnosti činností uskutočňovaných v rámci procesu.

MERANIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV (Customer Satisfaction Measurement)

Meranie spokojnosti zákazníkov s ponukou a službami organizácie, napr. pomocou dotazníkového prieskumu alebo zameriavacieho skupinového interview.

NADRIADENÝ/VRCHOLNÝ PREDSTAVITEĽ (Principal)

Politici a vyššie vládne orgány, ktoré zostavujú a udeľujú mandát a riadia organizácie verejnej správy, sú nadriadení/vrcholní predstavitelia.

OPERATÍVNY CIEĽ (Operational Objective)

Najkonkrétnejšia formulácia dlhodobého cieľa na jednotkovej úrovni. Operatívny cieľ sa môže ihneď transformovať do súboru činností.

ORGANIZÁCIA VEREJNEJ SPRÁVY (Public Service Organisation)

Organizácia verejnej správy je ktorákoľvek inštitúcia, organizácia služieb alebo systém, ktorý je pod politickým vedením a riadený zvolenou vládou (národná, federálna, regionálna alebo miestna). Zahŕňa organizácie, ktoré sa zaoberajú rozvojom politiky a uplatňovania práva, t. j. záležitosťami, ktoré nemožno striktné považovať za služby.

PILOTNÝ PROJEKT (Pilot Project)

Je menší projekt, ktorý sa uskutočňuje v rámci väčšieho projektu s cieľom zozbierať skúsenosti, ktoré by určili prispôsobenie a zorganizovanie veľkého projektu.

PRODUKTIVITA (Productivity)

Pomer medzi výsledkami a spotrebou zdrojov – napr. priemerná spotreba času na vybavovanie istého druhu prípadov, náklady na žiaka/väzňa/občana/pacienta alebo uskutočnených kontrol na zamestnanca.

PROJEKTOVÁ PRÁCA (Project Work)

Projekt je úloha, ktorá sa musí vyriešiť v rámci zvyčajných odborných hraníc pracoviska a rozdelenia práce, a ktorá môže byť

úlohou, týkajúcou sa rozvíjania a uskutočnenia niečoho nového. Príklady úloh, ktoré sa dajú riešiť v rámci projektových skupín je zlepšenie pracovných postupov, vrcholový manažment novej technológie spolu s uskutočnením merania spokojnosti zamestnancov a hodnotenia vrcholového manažmentu.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA (Organizational Structure)

Usporiadanie zodpovednosti, právomoci a vzťahov medzi pracovníkmi.

SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY (Quality Management System)

Systém manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.

PARTNERSTVO (Partnership)

Spolupráca s inou stranou na komerčnom alebo nekomerčnom základe s cieľom dosiahnuť spoločný cieľ.

POLITIKA (Policy)

Politika je kombinácia cieľa a prostriedkov, ako cieľ dosiahnuť.

POLITIKA KVALITY (Quality Policy)

Celkové zábery a smer pôsobenia organizácie v oblasti kvality, oficiálne vyhlásené vrcholovým manažmentom.

POROVNÁVANIE (Comparison)

Porovnávanie úsilia organizácie a/alebo jej výsledkov s inými verejnými organizáciami, podnikmi alebo zainteresovanými stranami s úmyslom poučiť sa od najlepšieho v praxi a preniesť toto poznanie do denných pracovných procesov organizácie.

POSLANIE (Mission)

Hlavný dôvod existencie organizácie.

POŽIADAVKA (Requirement)

Potreba alebo očakávanie, ktoré sa určia, všeobecne sa predpokladajú alebo sú povinné.

PRODUKT (Product)

Výsledok súboru vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

PRIESKUM (Survey)

Zhromaždenie údajov o názoroch, postojoch alebo vedomostiach od jednotlivcov a skupín. Často sa požaduje len účasť reprezentatívnej vzorky celej populácie.

PROCES (Process)

Proces je definovaný ako súbor činností, ktorý transformuje súbor vstupov na výstupy alebo výsledky, pričom sa vytvára pridaná hodnota. Charakter procesov v organizáciách verejnej správy môže byť rôzny od relatívne abstraktných činností, ako je podpora rozvoja politiky alebo regulácia ekonomických činností, k veľmi konkrétnym činnostiam poskytovania služieb.

PROCES TRVALÉHO ZLEPŠOVANIA (Continuous Improvement Process)

Zapojenie všetkých zamestnancov organizácie do prebiehajúceho zlepšovania podnikateľských procesov z hľadiska kvality, hospodárnosti alebo doby cyklu.

SPÄTNÁ VÄZBA (Feedback)

Dohodnutý priestor na vyjadrenie reakcií medzi vedením a zamestnancami, a zamestnancami navzájom, kde sa diskutujú napr. pracovné úlohy, pracovné vzťahy a správanie vrcholového manažmentu.

STRATÉGIA (Strategy)

Plán činností na dosiahnutie cieľov organizácie.

TRVALÉ ZLEPŠOVANIE (Continual Improvement)

Opakovaná činnosť zameraná na zvyšovanie spôsobilosti plniť požiadavky na kvalitu.

ÚČINNOSŤ (Efficiency)

Výstupy vo vzťahu k vstupom alebo k nákladom. Produktivita sa môže vzťahovať na jedno i druhé. Produktivita môže byť meraná spôsobmi, ktoré zachytia buď vstup všetkých faktorov produkcie (celkový faktor produktivity) alebo špecifický faktor (produktivita práce alebo produktivita kapitálu).

UKAZOVATEĽ (Indicator)

Meradlo, ktoré vypovedá o určitom jave, t. j. nemeria jav ako taký, ale meria ho nepriamo.

VÍZIA (Vision)

Dosiahnuteľná predstava o budúcnosti, o tom, čo organizácia chce robiť a kam chce smerovať.

VODCA (Leader)

Osoba, ktorá určuje jednotu cieľa a smerovania organizácie a má vytvárať a udržiavať interné prostredie, v ktorom sa pracovníci plne zapoja do plnenia cieľov organizácie.

VODCOVSTVO (Leadership)

Spôsob, akým vodcovia rozvíjajú a uľahčujú dosiahnutie poslania a vízie, rozvíjajú hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech a zavádzajú tieto prostredníctvom vhodných činností a správania, a ako sú osobne zapojení do zabezpečovania tak, aby sa systém manažérstva zavádzal a rozvíjal.

VRCHOLOVÝ MANAŽMENT (Top Management)

Osoba alebo skupina osôb, ktoré usmerňujú a riadia organizáciu na najvyššej úrovni.

VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA ZÁKAZNÍKA/OBČANA (Customers/ Citizens Results)

To, čo organizácia dosahuje vo vzťahu k zákazníkom/občanom, ako je uspokojovanie potrieb alebo požiadaviek. Dôkaz môže zahŕňať spokojnosť zákazníkov/občanov, alebo ochotu zaplatiť.

ZAINTERESOVANÉ STRANY (Stakeholders)

Osoby alebo skupiny, ktoré sa zaujímajú o výkonnosť alebo úspech organizácie. Zainteresované strany sú tí, ktorí majú záujem, či už finančný alebo iný, na činnosti organizácie, napr. zákazníci/občania, klienti, zamestnanci, široká verejnosť, inšpekčné orgány, médiá, dodávatelia, atď. Vrcholní predstavitelia, ako je vláda reprezentovaná volenými (menovanými) vodcami a nadriadené vládne organizácie, sú tiež zainteresovanými stranami. Nie všetky zainteresované strany sú v rovnakom postavení.

ZÁKAZNÍK/OBČAN (Customers/ Citizens)

Pojem zákazník/občan sa používa na zdôraznenie duálneho vzťahu verejnej správy k užívateľom verejných služieb na jednej strane a na strane druhej ku všetkým členom spoločnosti, ktorí ako občania, fyzické a právnické osoby (daňovní poplatníci) majú záujem na službách a na ich výstupoch.

ZAPOJENIE ZAMESTNANCOV (Involvement of People)

Zamestnanci na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využívať ich schopnosti na prospech organizácie.

ZDROJE (Resources)

Zdroje môžu byť vedomosti, pracovná sila, kapitál, budovy alebo technológie, ktoré organizácia používa na riešenie svojich úloh.

360° HODNOTENIE (360° Feedback)

Grafická forma porovnania plánovaných a dosiahnutých výsledkov hodnotenia vyšších manažérov prostredníctvom 360-stupňovej spätnej väzby.

Prepojenia v modeli CAF

Úvod

Model **CAF** predstavuje vyvážený pohľad na systém manažérstva organizácie (služobného úradu). Vyváženosť umožňujú aj prepojenia, ktoré vo vnútri modelu existujú. Prepojenia je možné vysledovať na úrovniach:

- modelu,
- kritéria,
- subkritéria,
- príkladu.

Prepojenia v každej úrovni majú svoje špecifikum. Pri spracovávaní samohodnotiacej správy umožnia prepojenia dosiahnuť celistvý popis systému manažérstva s odkazmi na iné časti správy. Pri posudzovaní umožnia posudzovateľovi nachádzať súvislosti v rôznych častiach správy a zároveň overiť úplnosť a pravdivosť faktov uvedených v samohodnotiacej správe.

Základné prepojenie na úrovni celkového modelu CAF

Tieto prepojenia vychádzajú zo základnej logiky modelu, podľa ktorej je cieľom systému manažérstva dosahovať plánované výsledky na základe vytvorenia predpokladov a následného posúdenia primeranosti vytvorených predpokladov. Je to prepojenie skupiny kritérií predpokladov **1, 2, 3, 4, 5** so skupinou kritérií výsledkov **6, 7, 8, 9**.

Aktivity popisované v ktoromkoľvek kritériu predpokladov majú dopad na konkrétnu zainteresovanú stranu (strany), ktorá je popísaná v kritériu (kritériách) výsledkov.

Prepojenia na úrovni kritérií

Tieto prepojenia vychádzajú zo vzťahov medzi jednotlivými kritériami. Na úrovni kritérií nachádzame prepojenia dvoch alebo viacerých kritérií.

Príklad prepojení **dvojíc kritérií predpoklady - výsledky**

1 → 9	4 → 9
2 → 9	4 → 8
3 → 7	5 → 6

Prepojenia charakterizujú základný vzťah medzi jedným kritériom predpokladov a jedným kritériom výsledkov. Prihliadnutie na tieto prepojenia má význam pri zostavovaní tímov pre jednotlivé kritériá tak, aby došlo k prekryvaniu tímov a v „tíme predpokladov“ bol zastúpený aj „zástupca kritérií výsledkov“ a naopak.

Príklad prepojení **viacerých kritérií predpokladov a výsledkov:**

	↗ 3 ↘		↗ 6 ↘	
(9) ... 1	→ 2 →	5 →	→ 7 →	9 ... (1)
	↘ 4 ↗		↘ 8 ↗	

Východisko z vodcovstva, cez stratégiu a plánovanie, vytvorenie zdrojov (ľudských a ostatných), začlenenie do procesov a sledovanie dopadov na zainteresované strany. Táto úroveň prepojení zaisťuje, aby nebol popis jedného kritéria vytvorený na úkor iného. Každé kritérium je dôležité, je to článok v reťazi.

Alebo **otočená logika**, keď postupujeme od kritéria 9 (od výsledkov, ktoré sme dosiahli):

	↖ 3 ↗		↖ 6 ↗	
1 ←	2 ←	5 ←	← 7 ←	9
	↖ 4 ↗		↖ 8 ↗	

Otočená logika je vlastne skúškou správnosti, pri ktorej sa od dosiahnutých výsledkov pozeráme späť k predpokladom. Dochádza ku konfrontácii, pri ktorej skúmame, akými predpokladmi bol konkrétny výsledok podmienený a dosiahnutý. Odhalíme „slepé predpoklady“, ktoré nevytvárajú žiadaný alebo želaný efekt vo výsledkoch.

Prepojenia na úrovni subkritérií

Tieto prepojenia môžu prechádzať celým modelom na úrovni subkritérií prostredníctvom určitého atribútu modelu CAF (za-
interesované strany, stratégia a ciele, ľudské zdroje, procesy, ...) Ich využitím je možné overiť „cestu“ konkrétneho atribútu celým modelom. Na tejto úrovni prepojení sa už objavujú špecifiká jednotlivých služobných úradov.

Príklad prepojenia prostredníctvom *vízie, poslania, stratégie a cieľov*:

1.1 → 2.1 → 2.2 → 2.3 → ↗ (4.1-6) ↘ ↗ 6.1, 7.1, 8.1, 2
↘ 5.1 ↗ ↘ 9.1

Príklad prepojenia prostredníctvom *manažérstva ľudských zdrojov*:

↗ 3.1 ↘ ↗ 7.1
1.3 → 3.2 → → →
↘ 3.3 ↗ ↘ 7.2

Príklad prepojenia prostredníctvom *zainteresovaných strán*:

1.3 ↘ ↗ (3.1-3) ↘ ↗ 6, 7, 8
→ 2.1 → 4.1 → → →
1.4 ↗ ↘ 4.2 ↗ ↘ 9

Príklad prepojenia prostredníctvom *procesov* :

↗ 5.1 ↘ ↗ 6.2, 7.2, 8
1.2 → 2.2 → 2.3 → 5.2 → → →
↘ 5.3 ↗ ↘ 9.1

Prepojenia na úrovni príkladov

Tieto prepojenia vychádzajú z príkladov jednotlivých subkritérií, môžu byť špecifické pre jednotlivé služobné úrady a umožňujú špecificky vyladiť formulácie v samohodnotiacej správe. Je to vlastne spresnenie prepojení na úrovni subkritérií. V tejto úrovni je treba postupovať citlivo a opatrne. Prílišné zameranie sa na absolútne a vyčerpávajúce prepojenia neprospieva princípu použitia modelu CAF. Služobné úrady by k tejto úrovni mali pristúpiť až po osvojení si predchádzajúcich úrovní prepojení. Štandardné nadefinovanie väzieb me-

dzi príkladmi pre všetky služobné úrady by prinieslo neželanú unifikáciu samohodnotiacich správ. Je to skôr nástroj pre pokročilý tím a poradcu.

Príklad prepojenia príkladov prostredníctvom *informačných technológií*:

↗ 4.3 ↘ ↗ 6.1.3 b
1.2 e → 2.1b,c,d → 2.3 c → → 5 → 7.2.3 c
↘ 4.5 ↗ ↘ 9.1.2 d

Záver

Prepojenia poskytujú možnosť hlbšie sa zamyslieť nad modelom. Pracujte s prepojeniami citlivo, aby sa z modelu nestala technokratická schéma a zostala mu určitá voľnosť a mohol „dýchať“.

Názov: Zvyšovanie kvality a rozvíjanie inovácií podľa modelu CAF 2002
Aplikačná príručka modelu CAF

Druh publikácie: príručka
Vydal: Úrad pre štátnu službu
Vydavateľ: MASM Žilina
Vydanie: prvé
Náklad: 500 výtlačkov
Rozsah: 96 strán
Tlač: KRUPAPRINT

© ÚŠS Bratislava