

SPOLOČNÝ RÁMEC HODNOTENIA

caf[®]
2020



EURÓPSKY MODEL ZLEPŠOVANIA ORGANIZÁCIÍ VEREJNEJ SPRÁVY PROSTREDNÍCTVOM SAMOHODNOTENIA



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk



SPOLOČNÝ RÁMEC HODNOTENIA

EURÓPSKY MODEL ZLEPŠOVANIA
ORGANIZÁCIÍ VEREJNEJ SPRÁVY
PROSTREDNÍCTVOM SAMOHODNOTENIA



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

Obsah

Predslov	7
I Úvod	9
II Čo hodnotiť: rámec hodnotenia	17
Kritérium 1: Vodcovstvo	20
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie	25
Kritérium 3: Zamestnanci	29
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje	33
Kritérium 5: Procesy	39
Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníka	44
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom	47
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti	50
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti	52
III Ako hodnotiť: systém bodového hodnotenia	55
IV Postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF	65
V Externá spätná väzba modelu CAF	77
VI Slovník CAF	79
Príloha: Štruktúra CAF 2013 verus CAF 2020	101
Podakovanie	105

PREDSLOV

PREDSLOV

Európska sieť verejnej správy (EUPAN) je neformálna sieť generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu v členských štátoch Európskej únie, Európskej komisie a pozorovateľských krajín. Zoskupenie EUPAN spolupracuje za účelom skvalitnenia verejných služieb a verejnej správy v Európe.

Dôležitosť aktivít siete EUPAN spočíva v jej výhľadovej úlohe a tiež zdieľania vedomostí na riešenie výziev verejnej správy na národnej aj európskej úrovni. Spoločný rámec hodnotenia (Common Assessment Framework – CAF) je jej najviditeľnejším výsledkom práce, ktorý jasne ovplyvňuje spôsob posudzovania a zvyšovania kvality verejnej správy v Európe. Používanie modelu CAF sa rozšírilo aj za hranice Európy, takže jeho dosah sa neustále zvyšuje. V roku 2019 bolo v európskych a mimoeurópskych krajinách registrovaných približne 4 100 používateľov modelu.

Nový model CAF 2020 je piatou revidovanou verziou modelu. Jeho jadro je založené na osvedčenom modeli CAF, ktorý bol uvedený už v roku 2000. Model CAF je prvý európsky nástroj manažérstva kvality vyvinutý verejným sektorom, ktorý je špeciálne prispôbený pre potreby organizácií verejnej správy. Je to všeobecný, jednoduchý, prístupný a ľahko použiteľný model pre všetky organizácie verejného sektora. Zaoberá sa všetkými aspektmi organizačnej výnimčnosti a podporuje trvalé zlepšovanie. Model CAF bol teraz prepracovaný a doladený, aby lepšie reagoval na vývoj a rozvoj rôznych oblastí vo verejnej správe a spoločnosti. Zmeny aktuálnej verzie modelu CAF 2020 sa zaoberajú hlavne digitalizáciou, agilnosťou, udržateľnosťou a rozmanitosťou.

Nová verzia je výsledkom intenzívnej spolupráce medzi národnými korešpondentmi modelu CAF členských štátov Európskej únie. Revízie sa ujala najužšia skupina modelu CAF, preto by sme chceli využiť túto príležitosť a poďakovali sa najmä Rakúsku, Belgicku, Fínsku, Taliansku, Poľsku a Portugalsku, ktoré sú podporované Európskym informačným centrom modelu CAF pri Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA). Celý proces bol silne podporený predsedníctvami Európskej únie, a to Estónska, Bulharska a Rumunska.

Kvalitná verejná správa a jej služby sa v konečnom dôsledku hodnotia podľa ich vplyvu na kvalitu života ľudí. Účelom modelu CAF je viesť verejné organizácie k dosiahnutiu najlepších možných výsledkov.

Na modeli CAF aktívne pracuje zoskupenie odborníkov. Kým sieť národných korešpondentov modelu CAF má za úlohu posilňovanie úlohy modelu CAF a jeho aktuálnosti, široká sieť používateľov je tá, ktorá sa pričiňuje o dosiahnutie konkrétnych výsledkov používaním modelu vo svojich organizáciách. Ich odborné znalosti a vedomosti si vymieňajú na európskych zasadnutiach používateľov modelu CAF (CAF User Event), ale aj pri iných príležitostiach, na ktorých sa stretáva komunita modelu CAF. Tisíce organizácií už tento model zaviedli a dokázali, že má svoje opodstatnenie; stovky záujemcov o model sa neustále stretávajú na európskych podujatiach. Srdečne preto pozývame všetkých ďalších, aby sa spoločne s novou verziou modelu CAF pripojili k tejto aktívnej komunite.

Sekretariát EUPAN 5¹
(Chorvátsko, Fínsko, Nemecko, Rumunsko, Európska komisia)

November 2019

¹ Sekretariát EUPAN 5 funguje na rotačnom princípe a vždy je tvorený aktuálnym predsedníctvom spolu s predchádzajúcim predsedníctvom, dvoma nasledujúcimi predsedníctvami a Európskou komisiou.

I ÚVOD

I ÚVOD

Obsah modelu CAF

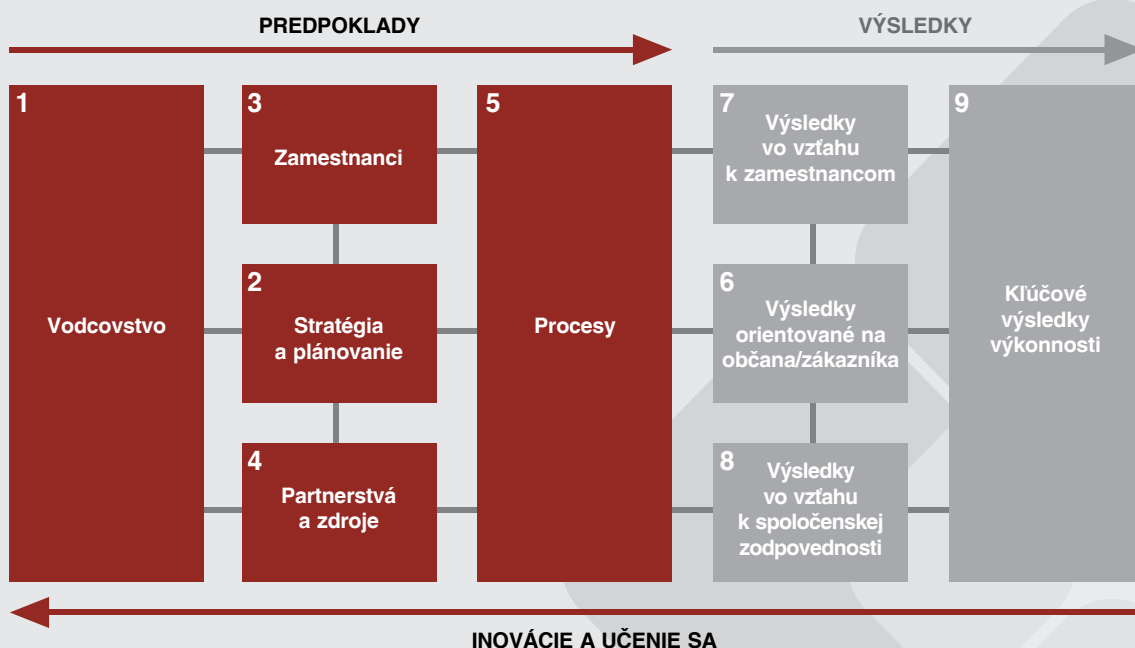
DEFINÍCIA

Spoločný rámec hodnotenia (model CAF) je nástroj komplexného manažérstva kvality vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor. Model CAF je bezplatným nástrojom, ktorý je dostupný pre verejnú sféru, aby napomáhal organizáciám verejného sektora zlepšovať ich výkonnosť. Je použiteľný vo všetkých častiach verejnej správy a dá sa aplikovať na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Hoci bol model CAF vyvinutý v európskom kontexte, dá sa použiť v akejkoľvek organizácii verejnej správy na celom svete.

Model CAF patrí do skupiny modelov komplexného manažérstva kvality (TQM – Total Quality Management), ktorý sa pôvodne inšpiroval modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM®). Je to model riadenia výkonnosti fungujúci ako „kompas“, ktorý pomáha manažérom nájsť cestu k výnimočnosti. Svojimi grafickými znázorneniami vysvetľuje príčinnú súvislosť medzi organizačnými faktormi a výsledkami výkonnosti.

Model CAF je založený na predpoklade, že vynikajúce výsledky výkonnosti organizácie a tiež výsledky voči občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú pomocou vodcovskej stratégie a plánovania, čo sa premieta pri riadení zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Model CAF sa pozerá na organizáciu z rôznych uhlov súčasne, preto môžeme hovoriť o holistickom prístupe k analýze výkonnosti organizácie.

ŠTRUKTÚRA MODELU CAF



Štruktúra deviatich oblastí určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. Kritériá 1 - 5, ktoré sa zaoberajú manažérskymi postupmi organizácie, sa nazývajú predpoklady (predpokladové charakteristiky organizácie). Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k svojim úlohám, aby dosiahla požadované výsledky. V kritériách 6 – 9 sa merajú výsledky dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom, spoločenskej zodpovednosti a kľúčové výsledky výkonnosti, a to prostredníctvom merania vnímania a výkonnosti.

Každé kritérium sa delí na subkritériá. 28 subkritérií určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zvážiť pri samohodnotení organizácie. Tie sú znázornené príkladmi, ktoré podrobnejšie vysvetľujú obsah subkritérií a navrhujú možné oblasti, ktoré je potrebné zohľadniť za účelom zistenia, do akej miery organizácia naplňa požiadavky vyjadrené v konkrétnom subkritériu.

Tieto príklady predstavujú dobrú prax z celej Európy. Nie všetky uvedené príklady sú relevantné pre každú organizáciu, ale mnohým z nich sa odporúča počas samohodnotenia venovať zvýšenú pozornosť. Uplatnenie záverov z hodnotenia predpokladových a výsledkových kritérií do manažérskych postupov predstavuje nepretržitý inovačný a vzdelávací cyklus, ktorý sprevádza organizácie na ich ceste k výnimočnosti.

Bez toho, aby nastali akékoľvek zmeny štruktúry modelu, boli definované aj ďalšie verzie modelu CAF pre konkrétne sektory verejnej správy. Dôvodom je uľahčenie a zefektívnenie implementácie modelu CAF pre konkrétne organizácie, a to prispôbením príkladov a jazyka pre daný sektor. Tak vznikla napr. európska verzia „Model CAF v oblasti vzdelávania“, ktorá existuje od roku 2013 a na národnej úrovni bolo vyvinutých mnoho ďalších verzií (napr. pre oblasť justície, akademické prostredie či obce).

ÚČEL A VÝHODY

Cieľom modelu CAF je stať sa katalyzátorom komplexného procesu zlepšovania v rámci organizácie. Účelom je poskytovať lepšie služby občanom, pretože práve implementácia modelu CAF pomáha zvyšovať kvalitu služieb pre zákazníkov, a tým zvyšuje spokojnosť občanov.

Model CAF podporuje orgány verejnej správy, aby:

1. zavádzali kultúru výnimočnosti;
2. progresívnym spôsobom implementovali logiku PDCA cyklu (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj);
3. vykonávali proces samohodnotenia s cieľom získať komplexný pohľad na fungovanie organizácie;
4. prispievali novými zisteniami, ktoré poukážu na silné stránky a oblasti na zlepšovanie, ktoré následne pomôžu definovať opatrenia na ďalšie zlepšovanie.

Okrem vyššie uvedených benefitov používateľa modelu CAF uvádzajú aj jeho ďalšie výhody: Prispôbenie sa verejnému sektoru: je to európsky model manažérstva kvality vyvinutý orgánmi verejnej správy pre verejnú správu.

Spoločný jazyk: zamestnancom a manažérom umožňuje konštruktívnym spôsobom diskutovať o organizačných otázkach. Podporuje dialóg a vzájomné porovnávanie sa medzi verejnými správami (podpora benchmarkingu a benchlearningu).

Zapojenie zamestnancov: proces samohodnotenia je základom systematického zapájania zamestnancov do zlepšovania organizácie.

Zlepšovanie na základe dôkazov: stimuluje organizácie verejného sektora, aby zhromažďovali a efektívne využívali informácie a získané údaje.

Žiadne priame náklady: model CAF je k dispozícii bezplatne, pričom je podporovaný Európskym informačným centrom modelu CAF a sieťou národných korešpondentov modelu CAF.

Možnosť vykonania Externej spätnej väzby modelu CAF: skupina expertov modelu CAF v roku 2009 definovala postup/proces, ako získať ďalšie odporúčania od hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF pre ďalší rozvoj organizácie a tiež možnosť získať titul Efektívny používateľ modelu CAF.

Okrem toho európsky model CAF 2020 zahŕňa získané ponaučenia a výsledky nasledujúcich dokumentov:

- Súbor nástrojov - kvalita verejnej správy, Európska komisia, 2018
- Prijímanie inovácií vládami: globálne trendy, OECD, 2018
- Vyhlásenie OECD o inováciách vo verejnom sektore, 2019
- Princípy verejnej správy, SIGMA OECD, 2019
- EPSA – Európska cena pre verejný sektor, EIPA
- Observatórium inovácií vo verejnom sektore (OPSI), OECD

PRINCÍPY VÝNIMOČNOSTI

Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k základným princípom výnimočnosti, ako ich pôvodne definovala Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM). Model CAF tieto princípy prenáša do kontextu verejného sektora a na ich základe sa snaží zlepšovať výkonnosť organizácií verejnej správy. Na rozdiel od tradičných byrokratických organizácií verejnej správy sa organizácia implementujúca princípy výnimočnosti zaraď k organizáciám orientovaným na kultúru kvality výkonu.



Model CAF je založený na samohodnotení organizácie, čo sa dá považovať za východisko komplexného procesu zlepšovania. Aby sa mohlo dosiahnuť celkové zlepšenie, model CAF sa primárne sústreďuje na hodnotenie výkonnosti a riadenie organizácie, keďže hlavným cieľom je prispievať k správne riadeniu organizácie. Pre správne riadenie organizácie je kľúčové, aby boli princípy/hodnoty vzájomne zdieľané a zároveň zohľadnené počas hodnotenia. Napriek rovnakým

a opakujúcim sa témam sa jednotlivé definície pojmov, ako aj terminológia hodnôt, môžu v rôznych typoch organizácií verejnej správy líšiť. Spoločný európsky kontext je dôležitým referenčným bodom pre používateľov modelu CAF, pričom sú zohľadňované spoločné hodnoty a princípy verejného sektora.

Princíp 1: Orientácia na výsledky

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

Princíp 2: Zameranie na občana/zákazníka

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

Princíp 3: Vodcovstvo a stálosť cieľov

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

Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov

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

Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a zapojenie

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

Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie

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

Princíp 7: Rozvoj partnerstiev

Organizácie verejného sektora potrebujú ostatných, aby dosahovali svoje ciele, a preto by mali rozvíjať a udržiavať partnerstvá s pridanou hodnotou. Organizácia a jej dodávatelia sú vzájomne závislí, a preto je dôležité, aby udržiavali vzájomne prospešný vzťah, ktorý zvyšuje schopnosť oboch strán vytvárať hodnoty.

Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť

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

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

ČO JE NOVÉ V CAF 2020

Vzhľadom na svoju osvedčenú účinnosť je rámec samohodnotenia aj naďalej založený na ôsmich princípoch výnimočnosti. Model CAF sa tiež stále skladá z 9 kritérií a 28 subkritérií, pričom niektoré z nich boli pre lepšie porozumenie preformulované.

Pre používateľov predchádzajúcich verzií modelu CAF nebude ťažké nájsť si cestu k novej verzii, pretože ide len o miernu aktualizáciu. CAF 2020 zdôrazňuje zameranie sa na **digitalizáciu, agilnosť, udržateľnosť a rozmanitosť**, pričom zohľadňuje prepojenie prevádzkovej a strategickej úrovne s cieľom podpory **realizácie reforiem**.

Viditeľné zmeny boli vykonané na úrovni príkladov, ktoré sú v aktuálnej verzii skrátené a tiež je znížený ich počet. Na základe týchto zmien je upravený aj slovník. Pre porovnanie sa nachádza v prílohe tabuľka, kde je možné vidieť zmeny aktuálnej verzie CAF 2020 oproti predchádzajúcej verzii modelu CAF 2013.

Organizácie môžu voľne prispôbiť implementáciu modelu podľa svojich konkrétnych potrieb a kontextu. V každom prípade sa však zachovanie štruktúry modelu s 9 kritériami a 28 subkritériami, ako aj použitie jedného z hodnotiacich panelov dôrazne odporúča, aby sa zabezpečil jednotný postup pri implementácii.

Ako implementovať model CAF

POSTUP SAMOHODNOTENIA A ZLEPŠOVANIA

Implementácia modelu CAF sa riadi plánom s tromi fázami.

Fáza 1: Začiatok cesty s modelom CAF

Rozhodnutie o implementácii modelu CAF je východiskovým signálom pre komplexný proces zlepšovania a zmien v organizácii. Toto sa musí brať do úvahy od začiatku, a preto je vyžadované jasné stanovisko a záväzok vedenia organizácie o prijatí modelu CAF, ako aj zapojenie zamestnancov.

Fáza 2: Proces samohodnotenia

V tejto fáze sa uskutočňuje spoločné samohodnotenie organizácie zo strany zamestnancov a vedenia na základe kritérií s cieľom určiť silné stránky a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť. Okrem hodnotenia je hlavným výsledkom tejto fázy súbor nápadov na zlepšenie pre ďalší rozvoj organizácie. Očakávaným výstupom je samohodnotiaca správa.

Fáza 3: Proces zlepšovania

Na základe nápadov na zlepšenie zistených v druhej fáze sa vypracuje akčný plán zlepšovania, ktorý určí spôsob implementácie týchto zistení na zlepšenie do praxe. Jednotlivé opatrenia sa prioritizujú, pričom pri každom z nich je určený termín vykonania a zodpovedná osoba s konkrétnymi zodpovednosťami.

V súčasnosti sa akčný plán zlepšovania zavádza v priebehu dvoch rokov a následne je vhodné vykonať ďalšie samohodnotenie. Tento cyklus zabezpečuje proces neustáleho a trvalého zlepšovania sa v rámci organizácie.

Celý proces sa riadi plánom/harmonogramom implementácie na základe desiatich krokov.

POSTUP EXTERNEJ SPÄTNEJ VÄZBY MODELU CAF

Aby sa umožnilo organizáciám verejného sektora implementujúcim model CAF vidieť výsledky svojho úsilia, ponúka model CAF hodnotenie **Externej spätnej väzby**, ktorá poskytuje spätnú väzbu s cieľom podporiť organizácie na ich ceste k výnimočnosti.

Najskôr po 6 a najneskôr do 12 mesiacov od schválenia samohodnotiacej správy má organizácia možnosť požiadať o vykonanie Externej spätnej väzby modelu CAF. V prípade kladného hodnotenia externými odborníkmi modelu CAF môže organizácia získať titul Efektívny používateľ modelu CAF, čím potvrdí efektívnu implementáciu modelu a tiež zavedenie princípov výnimočnosti do kultúry organizácie.

Udeľovanie titulu **Efektívneho používateľa modelu CAF** je zodpovednosťou každého členského štátu, ktorý vykonáva Externú spätnú väzbu modelu CAF. Organizácie, ktoré chcú požiadať o tento titul, by sa mali vo svojej krajine vopred informovať o existujúcich možnostiach.

Ako získať pri používaní modelu CAF 2020 podporu

V roku 2001 bola na základe rozhodnutia generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu vytvorená skupina národných korešpondentov modelu CAF, ako aj Európske informačné stredisko modelu (CAF Resource Centre). Skupina odborníkov zložená z týchto členov je zodpovedná za vývoj a všetky činnosti modelu CAF na európskej úrovni. Táto skupina sa tiež pravidelne stretáva a diskutuje o nových nástrojoch a stratégiách na podporu implementácie modelu CAF. Každé dva roky organizuje európsku konferenciu pre používateľov modelu CAF, na ktorej národní experti a používatelia modelu diskutujú o osvedčených postupoch a vymieňajú si príklady dobrej praxe.

V členských štátoch národní korešpondenti modelu CAF vyvíjajú snahu na stimuláciu a podporu využívania modelu na národnej úrovni. Ich aktivity sú rôzne a navzájom sa líšia, od vytvárania národných informačných stredísk, cez špecializované webové stránky, až po organizáciu odborných konferencií o kvalite. Bežná je tiež realizácia spoločných projektov modelu CAF dvoch alebo viacerých európskych krajín (najmä v prípade twinningových a TAIEX aktivít), pričom sú využívané finančné prostriedky Európskej únie.

Európske informačné stredisko modelu CAF (CAF Resource Centre) sídli v Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA) v Maastrichte v Holandsku a zodpovedá za podporu implementácie modelu CAF v Európe. K jeho hlavným úlohám patrí vytváranie odborného obsahu, koordinácia stretnutí skupiny odborníkov modelu CAF, poskytovanie školení, realizácia prieskumov o implementácii modelu CAF, a tiež zodpovednosť za aktualizáciu obsahu webovej stránky modelu CAF www.eipa.eu/caf. Na stránke sú uverejnené všetky relevantné informácie o používateľoch modelu CAF a tiež národných korešpondentoch modelu CAF, čoho súčasťou sú aj všetky relevantné publikácie týkajúce sa modelu (správy z prieskumov a informačných bulletinov).

Na žiadosť členských štátov stredisko tiež podporuje organizovanie stretnutí (konferencií) odborníkov a záujemcov o model CAF, tzv. „CAF Eventy“, ktoré sa konajú každé dva roky na európskej úrovni. Poskytuje tiež spoločný program odbornej prípravy pre hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF.

V nasledujúcich kapitolách nájdete informácie týkajúce sa

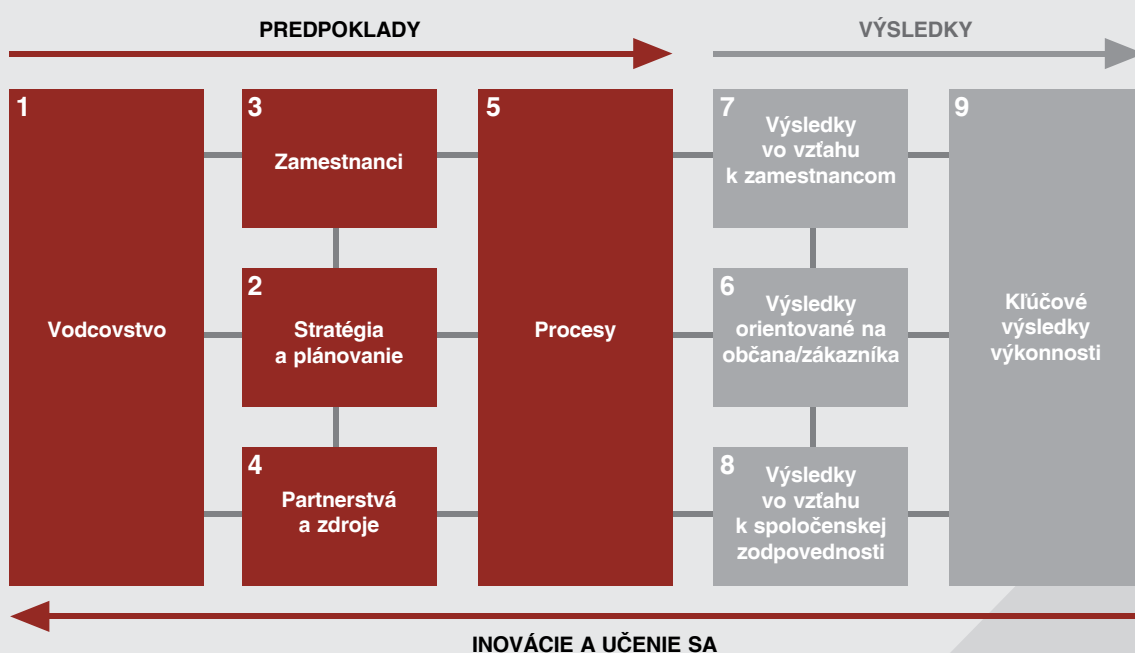
- hodnotiaceho rámca modelu CAF 2020 (kapitola II),
- systému bodového hodnotenia (kapitola III),
- procesu samohodnotenia (kapitola IV),
- Externejšpätnej väzby modelu CAF (kapitola V),
- slovníka modelu CAF.

II ČO HODNOTIŤ: RÁMEC HODNOTENIA

II ČO HODNOTIŤ: RÁMEC HODNOTENIA

Štruktúra deviatich kritérií určuje hlavné oblasti, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek organizačnej analýze.

ŠTRUKTÚRA MODELU CAF



Päť predpokladových kritérií povzbudzuje organizáciu k dosiahnutiu čo najlepšej výkonnosti:

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

Model CAF definuje štyri kritériá, ktoré merajú výsledky práce organizácie.

Počas procesu samohodnotenia by sa malo rozlišovať medzi príčinnou súvislosťou medzi predpokladmi (príčinami) a výsledkami (účinkami) a holistickým vzťahom medzi príčinami (predpokladmi).

Do úvahy sa musí brať vnútorné prepojenie medzi predpokladmi a výsledkami, pričom organizácia by mala vždy kontrolovať súlad medzi výsledkami a „podpornými dôkazmi“ zistenými pri hodnotení relevantných kritérií na strane predpokladov.

Nasleduje niekoľko príkladov týchto prepojení:

- Výsledky vo vzťahu k zákazníkom/občanom - napr. nakoľko sú občania spokojní s prácou organizácie (ministerstvo, obec, škola, atď.)? Ako rýchlo sa občan dopracuje ku kontaktom na organizáciu? Aké sú otváracie hodiny centra služieb pre občanov?
- Výsledky vo vzťahu k zamestnancom - napr. aká je spokojnosť zamestnancov s ich prácou v organizácii? Aká je výkonnosť zamestnancov? Akých školení sa zúčastňujú?
- Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti - napr. koľko recyklovaného papiera sa používa? Koľko iniciatív týkajúcich sa transparentnosti/otvorených dát je podporovaných?
- Kľúčové výsledky výkonnosti - napr. aký dopad na výstupy a výsledky dosahuje organizácia svojou činnosťou (na verejnú dopravu, bezpečnosť, ochranu, ochranu životného prostredia, sociálne služby, kvalitu zákonov atď.)?

Tieto prepojenia je niekedy ťažké overiť, pretože pri vytváraní výsledkov spolu navzájom pôsobia rôzne príčiny (predpoklady). V každom prípade by sa pri hodnotení malo skontrolovať, či existuje relevantná spätná väzba z výsledkov na pravej strane ako odzrkadlenie popisu prístupov v jednotlivých kritériách na ľavej strane.

Kritériá predpokladov

Kritériá 1–5 sa zaoberajú manažérskymi postupmi organizácie, takzvanými „Predpokladmi“. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k vlastným úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov. Hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov by malo byť založené na paneli hodnotenia predpokladov (pozri Bodové hodnotenie a panely hodnotenia).



Kritérium 1: Vodcovstvo

Subkritérium 1.1

Poskytnutie smerovania organizácii rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnôt

Subkritérium 1.2

Riadenie organizácie, jej výkonnosti a trvalého zlepšovania

Subkritérium 1.3

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

Subkritérium 1.4

Riadenie efektívnych vzťahov s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami

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

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

Hodnotenie

Posúďte, čo vodcovia organizácie robia, aby:

Subkritérium 1.1 Poskytli organizácii smerovanie rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnôt

Vodcovstvo zabezpečuje, že organizácia je riadená jasným poslaním, víziou a základnými hodnotami. To znamená, že vodcovia rozvíjajú poslanie (prečo sme tu, na čo sme splnomocnení), víziu (kam chceme ísť, aké sú naše ambície) a hodnoty (ako riadia vlastné správanie), ktoré sa požadujú pre dlhodobý úspech organizácie. Komunikujú ich a zabezpečujú ich realizáciu. Každá organizácia verejnej správy potrebuje hodnoty, ktoré vytvárajú rámec pre všetky činnosti organizácie – hodnoty v súlade s vlastným poslaním a víziou.

Organizácie verejnej správy musia aktívne zastávať hodnoty ako sú demokracia, zákonné pravidlá, zameranie na občana, rozmanitosť a rodová rovnosť, spravodlivé pracovné prostredie, prevencia voči zakorenenej korupcii, spoločenská zodpovednosť a antidiskriminácia: hodnoty, ktoré sú v rovnakom čase vzorom pre celú spoločnosť. Vodcovia vytvárajú podmienky na spojenie všetkých týchto hodnôt.

Vodcovia by mali zabezpečiť agilnosť organizácie a uvedomovať si výzvy a príležitosti, ktoré prináša digitalizácia.

Príklady

- Stanovenie jasného smerovania organizácie rozvíjaním poslania, vízie a hodnôt a zapojením zamestnancov a relevantných zainteresovaných strán.
- Zabezpečenie, aby princípy a hodnoty európskeho verejného sektora, akými sú integrita, transparentnosť, inovácie, spoločenská zodpovednosť, inklúzia, udržateľnosť, rozmanitosť a rodová rovnosť, boli v stratégii a činnostiach organizácie zohľadňované.
- Zabezpečenie, aby poslanie, vízia a hodnoty organizácie boli v súlade s miestnymi, národnými, medzinárodnými a nadnárodnými stratégiami, pričom sa berie do úvahy digitalizácia, zmeny v oblasti verejného sektora a spoločné európske programy, ako napr. Agenda 2030 pre udržateľný rozvoj (SDGs), Stratégia Európa 2020 (EU2020) a pod.
- Zabezpečenie informovanosti a širšej komunikácie o poslaní, vízii, hodnotách, strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami v organizácii a ďalšími zainteresovanými stranami.
- Zabezpečenie agilnosti organizácie pravidelným prehodnocovaním poslania, vízie, hodnôt a stratégií odrážajúcich zmeny vonkajšieho prostredia (napr. digitalizácia, reformy verejného sektora, demografický vývoj, vplyv smart technológií a sociálnych sietí, ochrana údajov, politické a hospodárske zmeny, sociálne a spoločenské rozdiely, rozdielne potreby a názory zákazníkov).
- Príprava organizácie na výzvy a zmeny digitálnej transformácie (napr. stratégia digitalizácie, školenia, postup/usmernenie na ochranu údajov, vymenovanie zodpovednej osoby za ochranu údajov v organizácii).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 1.2 Riadili organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie

Vodcovia vytvárajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva organizácie. Vhodná organizačná štruktúra s jasnými zodpovednosťami zamestnancov na všetkých úrovniach, rovnako ako definované manažérstvo, podporné a hlavné procesy, by mali garantovať efektívnu realizáciu stratégie organizácie s ohľadom na výstupy a dôsledky. Manažérstvo výkonnosti sa zakladá na definovaní merateľných cieľov zohľadňujúc výstupy a dôsledky činností organizácie. Výkonnosť integrovaných systémov manažérstva kombinuje výstupy a výsledky so zdrojmi, aby sa predpokladalo riadenie na základe racionálnych dôkazov. To zahŕňa pravidelné preskúmavanie výkonnosti a výsledkov.

Vodcovia zodpovedajú za zlepšovanie a zvyšovanie výkonnosti. Pripravujú organizáciu na budúcnosť organizovaním zmien nevyhnutných pre plnenie ich poslania. Inicializácia procesu trvalého zlepšovania je kľúčovým cieľom manažérstva kvality. Úlohou vodcov je položiť základ pre trvalé zlepšovanie zabezpečením otvorenej kultúry pre inovácie, učenie sa a etické správanie.

Príklady

- Definovanie vhodných manažérskych štruktúr, procesov, funkcií, zodpovedností a kompetencií/právomocí zabezpečujúcich agilnosť organizácie.
- Riadenie zlepšovania systému manažérstva a výkonnosti organizácie v súlade s očakávaniami a rozdielnymi potrebami zainteresovaných strán a zákazníkov.
- Definovanie manažérského informačného systému so vstupmi zo systému vnútornej kontroly a riadenia rizík.
- Stanovenie cieľov a využívanie vyváženého súboru výstupov a výsledkov na meranie a hodnotenie výkonnosti organizácie, zohľadňovanie rozdielných potrieb zákazníkov a občanov.
- Zabezpečenie dobrej internej a externej komunikácie v celej organizácii a používanie nových komunikačných prostriedkov vrátane sociálnych sietí.
- Vypracovanie manažérského systému, ktorý predchádza korupcii a neetickému správaniu sa, podnecovanie zamestnancov k predchádzaniu korupcie poskytovaním usmernení a predpisov.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 1.3 Inšpirovali, motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa

Svojím osobným správaním a riadením ľudských zdrojov vodcovia motivujú a podporujú svojich zamestnancov. Pôsobením v úlohe vzorov odzrkadľujú vodcovia určené ciele a hodnoty, povzbudzujú zamestnancov, aby konali rovnakým spôsobom. Vodcovia podporujú svojich zamestnancov v tom, aby dosiahli svoje ciele splnením vlastných povinností. Transparentný štýl vodcovstva založený na vzájomnej spätnej väzbe, dôvere a otvorenej komunikácii motivuje zamestnancov, aby prispievali k úspechu organizácie.

Okrem týchto príkladov osobného správania sa môžeme vo vodcovstve a systéme manažérstva nájsť aj iné významné faktory motivácie a podpory zamestnancov. Napr. delegovanie právomocí a zodpovedností, rovnaké príležitosti pre osobný rozvoj a učenie sa a tiež systémy uznania a oceňovania, to všetko sú faktory, ktoré motivujú zamestnancov k lepšiemu výkonu.

Príklady

- Inšpirovanie pomocou kultúry vedenia založenej na inováciách, vzájomnej dôvere a otvorenosti.
- Vedenie pomocou príkladov a osobným pôsobením v súlade so stanovenými cieľmi a hodnotami (napr. integrita, zmysluplnosť konania, rešpektovanie, participácia, inovácia, posilnenie postavenia, presnosť, zodpovednosť, agilnosť).
- Propagovanie kultúry vzájomnej dôvery medzi vodcami a zamestnancami proaktívnymi opatreniami na boj proti akejkoľvek diskriminácii, podporovaním rovnakých príležitostí a prihliadaním na individuálne potreby a osobné okolnosti zamestnancov.
- Pravidelné informovanie zamestnancov a konzultácie o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie.
- Posilňovanie a podpora zamestnancov poskytovaním včasnej spätnej väzby s cieľom zlepšovania ich výkonnosti.
- Podporovanie kultúry vzdelávania, povzbudzovanie zamestnancov, aby rozvíjali svoje zručnosti a prispôbovali sa novým požiadavkám (príprava na neočakávané udalosti a osvojenie si spôsobu rýchleho učenia sa).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 1.4 Riadili efektívne vzťahy s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami

Vodcovia zodpovedajú za manažérstvo vzťahov so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami, ktoré majú záujem na organizácii alebo jej činnostiach. Preto sa manažéri organizácií verejnej správy zameriavajú na dialóg s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami. Vo verejnej správe je vodcovstvo prepojením medzi organizáciou a politickými predstaviteľmi. Toto subkritérium opisuje jeden z hlavných rozdielov medzi verejnou správou a súkromnými organizáciami. Organizácie verejného sektora musia byť zamerané aj na vzťahy s politickými predstaviteľmi z rôznych perspektív.

Na jednej strane môžu mať jednotliví politici vodcovskú funkciu a ako takí – spoločne s vodcami organizácie – formulujú ciele organizácie. V tomto prípade organizácie verejnej správy fungujú ako manažérske orgány politických predstaviteľov. Na druhej strane sa politickí predstavitelia môžu prejavovať ako špecifická zainteresovaná strana, ktorá tiež určitým spôsobom na organizáciu pôsobí.

Príklady

- Analyzovanie a monitorovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán vrátane relevantných politických autorít.
- Spolupráca s relevantnými politickými autoritami a ich zástupcami pri definovaní verejných politík týkajúcich sa organizácie.
- Zosúladenie činností organizácie s prijatými verejnými politikami a politickými rozhodnutiami.
- Udržiavanie proaktívnych vzťahov s politickými autoritami a ich zástupcami z príslušných výkonných a legislatívnych oblastí.
- Spravovanie partnerstiev s dôležitými zainteresovanými stranami (občanmi, mimovládnyimi organizáciami, záujmovými skupinami a profesijnými združeniami, priemyslom, inými verejnými orgánmi, atď.).
- Zvyšovanie povedomia verejnosti, budovanie reputácie a uznania organizácie a rozvíjanie konceptu marketingu zameraného na potreby zainteresovaných strán.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]



Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Subkritérium 2.1

Identifikovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán, vonkajšieho prostredia a relevantných manažérskych informácií

Subkritérium 2.2

Vytvorenie stratégie a plánov berúc do úvahy všetky zhromaždené informácie

Subkritérium 2.3

Komunikovanie, implementovanie a revidovanie stratégie a plánov

Subkritérium 2.4

Riadenie zmien a inovácií s cieľom zabezpečiť agilnosť a pružnosť organizácie

Implementácia poslania a vízie organizácie verejnej správy si vyžaduje jasnú stratégiu. Stanovenie strategických cieľov zahŕňa identifikovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán, výber, určenie priorít založených na verejných politikách a ich cieľoch a potrebách ostatných zainteresovaných strán pri zohľadnení dostupných zdrojov.

Stratégia definuje výstupy (produkty a služby) a výsledky (dopady), ktoré chce dosiahnuť, a spôsob, akým chce merať pokrok, pričom zohľadňuje relevantné kritické faktory úspechu.

Aby sa stratégia mohla úspešne realizovať, musí byť premietnutá do plánov, programov, operatívnych cieľov a merateľných cieľov. Monitorovanie a riadenie by malo byť súčasťou plánovania a rovnako by sa mala pozornosť venovať potrebe modernizácie a inovácií, ktoré podporujú organizáciu v zlepšovaní jej vlastného fungovania. Kritické monitorovanie napĺňania stratégie a plánovania by malo v prípade potreby viesť k ich aktualizácii a úprave.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 2.1 Identifikovala potreby a očakávania zainteresovaných strán, vonkajšieho prostredia a relevantných manažérskych informácií

Cyklus PDCA (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj) zohráva dôležitú úlohu pri tvorbe a implementácii stratégie a plánovania v organizáciách verejnej správy. Definícia stratégie sa začína zhromažďovaním spoľahlivých informácií o súčasných a budúcich potrebách všetkých relevantných zainteresovaných strán, o internej výkonnosti organizácie a o schopnostiach organizácie reagovať na zmeny vo vonkajšom prostredí, vrátane reforiem verejného sektora na národnej a európskej úrovni. Stanovenie strategických cieľov a určenie podmienok na dosiahnutie týchto cieľov – založené na spoľahlivej analýze a riadení rizík – zohráva rozhodujúcu úlohu pri zabezpečovaní účinnej implementácie a následných opatrení.

Tieto informácie sú nevyhnutné na podporu procesu strategického a operatívneho plánovania. Sú tiež základom na nasmerovanie plánovaného zlepšovania organizačnej výkonnosti.

Podľa prístupu PDCA by sa pravidelné preskúvanie malo vykonávať spolu so zainteresovanými stranami, aby sa monitorovali ich meniace sa potreby a spokojnosť. Kvalita týchto informácií a systematická analýza spätnej väzby od zainteresovaných strán sú nevyhnutným predpokladom pre kvalitu plánovaných výsledkov.

Príklady

- Pravidelné monitorovanie a analyzovanie vonkajšieho prostredia vrátane legislatívnych, politických, demografických zmien a digitalizácie ako vstupy pre tvorbu a aktualizáciu stratégie a plánov.
- Identifikovanie všetkých relevantných zainteresovaných strán a systematické zhromažďovanie, analyzovanie a preskúmavanie informácií o ich potrebách, očakávaniach a spokojnosti.
- Analyzovanie zmien, ktoré nastali v oblasti verejného sektora na národnej a európskej úrovni, s cieľom vytvoriť a aktualizovať efektívnu stratégiu.
- Analyzovanie výkonnosti a schopnosti organizácie so zameraním na vnútorné silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia/riziká.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 2.2 Vytvorila stratégiu a plány berúc do úvahy všetky zhromaždené informácie

Vytvorenie stratégie znamená definovanie strategických cieľov pre organizáciu verejnej správy v súlade s verejnými politikami, potrebami relevantných zainteresovaných strán a víziou vodcov vrátane dostupných manažérskych informácií, ako aj informácií o vývoji vonkajšieho prostredia.

Strategické priority a rozhodnutia vrcholového manažmentu by mali zabezpečiť jasné ciele týkajúce sa výstupov a výsledkov a zdrojov na ich dosiahnutie. Prístup organizácií verejného sektora k spoločenskej zodpovednosti by sa mal odrážať v ich stratégii.

Plánovanie zahŕňa vedomý a metodický prístup, ktorý bude organizáciu viesť na všetkých úrovniach pri dosahovaní strategických cieľov. Indikátory a systémy monitorovania výsledkov, ktoré sa používajú v jednotlivých fázach vykonávania, by mali byť definované už v priebehu plánovania. Stratégia a plány tak potom vytvárajú rámec pre meranie výsledkov, ktoré sa hodnotia v kritériách týkajúcich sa občanov/zákazníkov (kritérium 6), zamestnancov (kritérium 7), spoločenskej zodpovednosti (kritérium 8) a kľúčovej výkonnosti (kritérium 9).

Príklady

- Vytvorenie stratégie definovaním dlhodobých a krátkodobých priorít a cieľov v súlade s víziou organizácie a s relevantnými národnými a európskymi stratégiami.
- Zapojenie zainteresovaných strán do vytvorenia stratégie a plánov a využívanie informácií o ich potrebách a očakávaniach.
- Integrovanie aspektov udržateľnosti, spoločenskej zodpovednosti, rozmanitosti a rodovej rovnosti do stratégií a plánov organizácie.
- Vytvorenie plánov definovaním priorít, cieľov a výstupov (poskytované produkty a služby) a výsledkov v súlade s poslaním organizácie a s prihliadaním na zmeny v oblasti verejného sektora.
- Zabezpečenie dostupnosti zdrojov na efektívnu realizáciu plánu.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 2.3 Komunikovala, implementovala a revidovala stratégiu a plány

Schopnosť organizácie rozvinúť svoju stratégiu závisí od kvality plánov a programov detailne rozpracovaných do cieľov a výsledkov očakávaných z každej organizačnej úrovne, ako aj od zamestnancov. Relevantné zainteresované strany a zamestnanci na rôznych organizačných úrovniach by preto mali byť dobre informovaní o zámeroch a cieľoch, ktoré sa ich týkajú, aby sa zaručila účinná a jednotná realizácia stratégie.

Organizácia má mať stratégiu rozpracovanú na každej úrovni organizácie. Vodcovia by mali zabezpečiť zavedenie správnych procesov, riadenie projektov a programov a zostaviť organizačné štruktúry tak, aby sa zabezpečila efektívna a včasná implementácia stratégie.

Organizácie by mali dôsledne a kriticky monitorovať implementáciu svojej stratégie a plánovania, v prípade potreby prispôbiť postupy a procesy alebo, ak je to nutné, aktualizovať a prispôbiť ich. O stratégii a plánovaní sa musí komunikovať so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami.

Príklady

- Prenesenie stratégie organizácie do relevantných strategických a operatívnych plánov, úloh a cieľov pre jednotlivé organizačné útvary a jednotlivcov.
- Vypracovanie plánov a programov so stanovením očakávaných cieľov, výsledkov a merateľných ukazovateľov pre každý organizačný útvar.
- Komunikovanie o stratégiách, plánoch a očakávaných/dosiahnutých výsledkoch organizácie smerom dovnútra organizácie, ako aj smerom von k relevantným zainteresovaným stranám.
- Pravidelné monitorovanie a hodnotenie výkonnosti organizácie na všetkých organizačných úrovniach (oddelenia, funkcie, organizačná schéma) s cieľom kontroly efektívnosti a účinnosti implementácie stratégie.

[Pridajte body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 2.4 Riadila zmeny a inovácie s cieľom zabezpečiť agilnosť a pružnosť organizácie

Efektívny verejný sektor potrebuje zabezpečiť pružnosť a odolnosť organizácií, aby mohli inovovať a meniť postupy za účelom vysporiadania sa s novými očakávaniami občanov/zákazníkov, zvýšenia kvality služieb a zníženia nákladov. K inováciám môže dôjsť niekoľkými spôsobmi:

- implementáciou inovatívnych metód a procesov poskytovania služieb alebo tovarov;
- novými metódami programov manažérstva práce;
- zavedením inovovaných služieb alebo tovarov, ktoré majú vyššiu pridanú hodnotu pre občanov a zákazníkov.

Fáza navrhovania je rozhodujúca: pre neskoršie rozhodnutia, pre prevádzkové dodávanie služieb a pre hodnotenie samotných inovácií. Hlavnou zodpovednosťou vodcov je preto vytvárať otvorený a podporný prístup k návrhom na zlepšenie a komunikovať o nich, nech prichádzajú odkiaľkoľvek.

Príklady

- Určenie potrieb a hnacích síl inovácií vzhľadom na príležitosti a tlak digitálnej transformácie.
- Komunikovanie výsledkov inovačnej politiky organizácie všetkým relevantným zainteresovaným stranám.
- Budovanie kultúry organizácie založenej na inováciách a vytváranie príležitostí a priestoru pre medziorganizačný rozvoj.
- Efektívne manažovanie zmien a včasná informovanie a zapájanie zamestnancov a zainteresovaných strán.
- Zavedenie systému na vytváranie a zber inovatívnych návrhov/nápadov od zamestnancov a zainteresovaných strán na všetkých úrovniach.

[Pridajte body pomocou panela hodnotenia predpokladov]



Kritérium 3: Zamestnanci

Subkritérium 3.1

Riadenie a zlepšovanie ľudských zdrojov za účelom podpory stratégie organizácie

Subkritérium 3.2

Rozvíjanie a riadenie kompetentností zamestnancov

Subkritérium 3.3

Zapájanie a splnomocňovanie zamestnancov a podporovanie ich osobného záujmu a prospechu

Zamestnanci sú pre organizáciu tým najdôležitejším aktívom. Efektívne riadenie ľudských zdrojov umožňuje organizácii plniť svoje strategické ciele a využívať pri tom silné stránky a schopnosti svojich zamestnancov. Úspešné riadenie ľudských zdrojov podporuje angažovanosť, motiváciu, rozvoj a spoluúčasť zamestnancov. Organizácia musí riadiť kompetentnosť a plný potenciál svojich zamestnancov na jednotlivých úrovniach, aby sa zabezpečila agilnosť a pružnosť organizácie.

Keďže zamestnanci sú najväčšou investíciou organizácie, rozhodujúce pre ňu je hlavne zlepšovanie rozvoja vodcovstva, riadenie talentov a strategické plánovanie pracovnej sily.

Rešpekt a spravodlivosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, politická neutralita, odmeňovanie a uznanie, starostlivosť a zabezpečenie bezpečného a zdravého pracovného prostredia, to všetko je základom budovania angažovanosti a participácie zamestnancov na ceste organizácie k výnimčnosti.

Je dôležité si uvedomiť, že iba spokojní ľudia môžu organizáciu priviesť k spokojným zákazníkom.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 3.1 Riadila a zlepšovala ľudské zdroje za účelom podpory stratégie organizácie

Komplexný prístup k riadeniu zamestnancov a kultúra pracovného prostredia je kľúčovou časťou strategického plánovania organizácie. Efektívne riadenie ľudských zdrojov umožňuje zamestnancom efektívne a produktívne prispievať k celkovému poslaniu, vízii organizácie a napĺňaniu jej cieľov.

Subkritérium hodnotí, či organizácia zosúladí svoje strategické ciele s vlastnými ľudskými zdrojmi tak, že sa identifikujú, rozvíjajú, rozmiestňujú a transparentne zlepšujú s cieľom dosiahnutia optimálneho úspechu. Tu vzniká otázka, ako sa organizácii podarí prilákať a udržať zamestnancov schopných poskytovať služby a produkty, berúc do úvahy potreby a očakávania zákazníkov. To zahŕňa pravidelné analýzy súčasných a budúcich potrieb v oblasti ľudských zdrojov a rozvoj a implementáciu politiky riadenia ľudských zdrojov s objektívnymi kritériami týkajúcimi sa náboru, kariérneho rozvoja a postupu, odmeňovania, oceňovania a hodnotenia manažérskych funkcií.

Príklady

- Analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie.
- Vypracovanie a implementovanie transparentnej politiky ľudských zdrojov založenej na objektívnych kritériách pre prijímanie, kariérny rast, odmeňovanie, rozvoj, delegovanie a zodpovednosti v súlade s hodnotami organizácie.
- Implementovanie hodnôt ako spravodlivosť, politická neutralita, zásluhovosť, rovnaké príležitosti, rôznorodosť, rodová rovnosť, sociálna a spoločenská zodpovednosť a rovnováha medzi pracovným a súkromným životom do politiky ľudských zdrojov a pretavenie tejto politiky do plánov ľudských zdrojov.
- Zavedenie takých kompetentností a spôsobilostí, aby bolo zabezpečené dosiahnutie poslania, vízie a hodnôt organizácie, najmä so zameraním na sociálne zručnosti, agilné myslenie a digitálne a inovačné zručnosti.
- Podporovanie kultúry výkonnosti definovaním výkonnostných cieľov zdieľaných so zamestnancami, systematickým sledovaním výkonnosti a komunikovaním dosiahnutých výsledkov zamestnancom.

[Prideľte body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 3.2 Rozvíjala a riadila kompetentnosti zamestnancov

Identifikácia, rozvoj a riadenie kompetentností zamestnancov sú pre úspech organizácie rozhodujúce. Plány rozvoja individuálnych kompetentností a pravidelná komunikácia o ich plnení predstavujú podporu pre zamestnancov, aby prevzali väčšiu zodpovednosť a vyvinuli väčšie úsilie na neustále rozvíjanie kompetentností organizácie.

V súlade so strategickými cieľmi organizácie je potrebné podporovať výkonnosť ľudí a dynamickú pracovnú kultúru aj presadzovaním inovatívnych metód odbornej prípravy zamestnancov (napr. e-learning, multimedialný prístup, kreatívne myslenie).

Vzhľadom na vysoko konkurenčný pracovný trh je v záujme dosahovania cieľov organizácie potrebné oslovovať a získavať mladých a talentovaných zamestnancov.

Príklady

- a. Implementovanie stratégie rozvoja ľudských zdrojov založenej na identifikácii súčasných a budúcich požiadaviek na kompetentnosť, zručnosť a výkon zamestnancov.
- b. Získavanie a rozvíjanie "talentov" potrebných na dosiahnutie poslania, vízie a cieľov organizácie.
- c. Umožnenie nových a inovatívnych foriem vzdelávania s cieľom rozvíjania kompetentností (kreatívne myslenie, tímová práca, e-learning, učenie sa na pracovisku).
- d. Vytvorenie individuálnych plánov rozvoja kompetentností zamestnancov vrátane ich osobných zručností, ktoré by boli súčasťou pravidelného osobného hodnotenia (hodnotiaci rozhovor zamestnancov) a poskytovali by priestor pre vzájomnú spätnú väzbu a zosúladenie očakávaní vodcov/riadiacich zamestnancov s očakávaniami samotných zamestnancov.
- e. Vytvorenie špeciálnych vzdelávacích programov a školení zameraných na rozvoj vodcovských zručností, vedenie pracovných tímov, delegovanie a pod.
- f. Vedenie nových zamestnancov prostredníctvom mentorstva, koučingu a individuálneho poradenstva.
- g. Zavedenie moderných metód odbornej prípravy (napr. multimedialný prístup, školenie na pracovisku, e-learning, využívanie sociálnych sietí).
- h. Hodnotenie prínosu absolvovaných vzdelávacích programov a školení vzhľadom na dosahovanie cieľov organizácie a odovzdávanie získaných informácií/vedomostí kolegom.

[Pridajte body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 3.3 Zapájala a splnomocňovala zamestnancov a podporovala ich osobný záujem a prospech

Zapájanie zamestnancov vytvára také pracovné prostredie, v ktorom majú zamestnanci možnosť ovplyvňovať rozhodnutia a činnosti, ktoré majú vplyv na ich prácu. Vedenie a zamestnanci aktívne spolupracujú pri rozvoji organizácie, búrajú stereotypné štruktúry a bariéry spolupráce vytváraním dialógu, priestoru pre kreativitu, inováciu a návrhy na zlepšovanie výkonnosti. Zamestnancom treba pomáhať a podporovať ich, aby mohli naplno využiť svoj potenciál.

Správna realizácia politík ľudských zdrojov závisí od všetkých vodcov a riadiacich zamestnancov organizácie a od preukázania ich záujmu o problémy zamestnancov a starostlivosti o ich osobné blaho a prospech aktívnym podporovaním kultúry otvorenej komunikácie a transparentnosti.

Závazok zamestnancov sa môže dosiahnuť pomocou oficiálnych fór, ako sú konzultačné komisie a každodenný dialóg (napr. návrhy na zlepšovanie). Tiež je vhodné zaviesť prieskumy spokojnosti zamestnancov a hodnotenia vodcov na získanie ďalších informácií o pracovnej atmosfére a na využitie takto získaných výsledkov na zlepšenie organizácie.

Príklady

- Podporovanie kultúry otvorenej komunikácie a dialógu a povzbudzovanie tímovej práce.
- Zapájanie zamestnancov a ich zástupcov (napr. odborové zväzy) do prípravy plánov, stratégií, cieľov, navrhovania procesov a do zisťovania a realizácie zlepšovacích aktivít a inovácií.
- Vytvorenie systému na zhromažďovanie nápadov a návrhov od zamestnancov.
- Pravidelné vykonávanie prieskumov spokojnosti zamestnancov, zverejňovanie výsledkov prieskumov a poskytnutie spätnej väzby k výsledkom, ich analýza a následné prijatie nápravných opatrení/zlepšení.
- Zabezpečenie dobrých pracovných podmienok v celej organizácii, vrátane starostlivosti o zdravie a požiadaviek na bezpečnosť.
- Zabezpečenie primeraných podmienok na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov (napr. možnosť flexibilného pracovného času, práca na čiastočný úväzok, zamestnanci na materskej alebo rodičovskej dovolenke).
- Venovanie osobitnej pozornosti potrebám spoločensky znevýhodnených osôb a osôb so zdravotným postihnutím.
- Nastavenie pravidiel a spôsobu nefinančného odmeňovania zamestnancov (poskytovanie benefitov pre zamestnancov zameraných na rôzne spoločenské a kultúrne podujatia, športové aktivity, starostlivosť o zdravie a pod.).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]



Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Subkritérium 4.1

Vytvorenie a riadenie partnerstiev s relevantnými organizáciami

Subkritérium 4.2

Spolupráca s občanmi a občianskymi združeniami

Subkritérium 4.3

Riadenie financií

Subkritérium 4.4

Riadenie informácií a vedomostí

Subkritérium 4.5

Riadenie technológií

Subkritérium 4.6

Riadenie zariadení

Organizácie verejného sektora potrebujú zdroje rôzneho druhu na podporu implementácie stratégie a plánovania a efektívneho fungovania ich procesov. Tieto zdroje môžu byť materiálneho, ako aj nemateriálneho charakteru, a je potrebné s nimi hospodárne zaobchádzať.

Partneri rôznych druhov, napr. ďalšie verejné organizácie, mimovládne organizácie, vzdelávacie organizácie, súkromní poskytovatelia služieb prinášajú organizácii potrebné odborné znalosti a stimulujú jej externé zameranie.

Spolupráca s občanmi a občianskymi združeniami vytvára partnerstvá, ktoré sú pre organizácie verejného sektora stále dôležitejšie. Organizácie verejného sektora sa stále viac chápu ako článok reťaze organizácií, v ktorej všetky spolupracujú na špecifických výsledkoch pre občanov (napr. v oblasti bezpečnosti alebo ochrany zdravia).

Organizácie musia okrem partnerstiev riadiť aj príslušné zdroje – napríklad financie, znalosti, technológie, zariadenia – aby sa zabezpečilo ich efektívne fungovanie.

Účinné, inovatívne a transparentné riadenie zdrojov je základom pre organizácie verejnej správy, aby zabezpečili zodpovednosť voči rôznym zainteresovaným stranám legítimným použitím dostupných zdrojov.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 4.1 Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami

V našej neustále sa meniacej a stále zložitejšej spoločnosti sú organizácie verejnej správy povinné riadiť vzťahy s inými organizáciami, aby dosiahli svoje strategické ciele. Nimi môžu byť súkromné, mimovládne a partnerské organizácie verejnej správy.

Organizácie by preto mali definovať, kto sú ich kľúčoví partneri, a uzatvoriť s nimi zmluvné vzťahy. Pre úspech prepojenia verejných politík je kľúčová spolupráca medzi rôznymi úrovňami inštitúcií.

Príklady

- Identifikovanie kľúčových partnerov (napr. kupujúci – poskytovateľ, dodávateľ, spolu-tvorca, poskytovateľ doplnkových/náhradných produktov, vlastníci, zakladatelia) zo súkromného, verejného a tretieho sektora s cieľom budovať udržateľné vzťahy založené na dôvere, dialógu a otvorenosti.
- Riadenie partnerských zmlúv s prihliadnutím na potenciál rôznych partnerov dosiahnuť vzájomný úžitok a vzájomne sa podporovať odbornosťou, zdrojmi a znalosťami.
- Definovanie úloh a zodpovedností každého partnera vrátane kontrol, hodnotení a preskúmaní; systematické monitorovanie výsledkov a dopadov partnerstiev.
- Plnenie a dodržiavanie princípov a hodnôt organizácie výberom poskytovateľov so spoločensky zodpovedným profilom v kontexte verejného obstarávania.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 4.2 Spolupracovala s občanmi a občianskymi združeniami

Zapojenie občanov a občianskych združení sa čoraz viac považuje za potrebný nástroj na zlepšovanie efektívnosti a účinnosti organizácií verejnej správy, ktoré ho musia podporovať. Spätná väzba získaná prostredníctvom sťažností, nápadov a návrhov sa považuje za dôležitý zdroj námetov na zlepšovanie služieb a produktov. Partnerstvá s občianskymi združeniami sú relevantné v rámci celého politického cyklu: tí, čo spoločne rozhodujú, tvoria, produkujú a hodnotia.

V úlohe spolurozhodovateľov občania zdieľajú rozhodnutia, ktoré sa ich týkajú. Ako spolunavrhovatelia majú vplyv na charakter poskytovaných služieb zohľadňujúc ich konkrétne potreby. Ako spolutvorcovia sa zapájajú do cyklu produkcie a/alebo dodávky služieb. Ako spolutvorcovia hodnotia, posudzujú kvalitu poskytovaných služieb a verejných politík.

Príklady

- Zabezpečenie transparentnosti pomocou aktívnej informačnej politiky a poskytovaním otvorených údajov (open data) organizácie.
- Aktívne podporovanie participácie a spolupráce s občanmi:
 - Spoločný návrh a rozhodovanie: prostredníctvom konzultačných skupín, fór, prieskumov spokojnosti, prieskumov verejnej mienky;
 - spoločná tvorba/produkcia: prevzatie úloh pri poskytovaní služieb;
 - spoločné hodnotenie služieb.
- Aktívne vyhľadávanie námetov a návrhov na zlepšovanie, ako aj sťažností občanov/zákazníkov, a ich získavanie vhodnými prostriedkami (napr. prieskumy spokojnosti, konzultačné skupiny, dotazníky, sťažnosti, prieskumy verejnej mienky).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 4.3 Riadila financie

Starostlivá príprava rozpočtov je prvým krokom v nákladovo efektívnom, udržateľnom a zodpovednom finančnom hospodárení, ktoré spája ako finančné, tak i nefinančné ciele. Podrobné účtovné systémy a interná kontrola sú potrebné na nepretržité sledovanie účinnosti finančných rozhodnutí pri dosahovaní stanovených cieľov.

Potreba vytvárať ďalšie finančné zdroje je stále dôležitejšia, a to napriek tomu, že pridelovanie alebo prerozdeľovanie prostriedkov je často obmedzené.

Príklady

- Zabezpečovanie finančnej pružnosti pomocou dlhodobého plánovania rozpočtu, analýzy rizík finančných rozhodnutí a vyváženeho rozpočtu.
- Zostavovanie výkonnostného rozpočtu (integrácia výkonnostných dát a ukazovateľov do rozpočtových dokumentov).
- Efektívne vedenie účtovníctva a kontrola finančných nákladov a systémov hodnotenia (napr. prehľad a prehodnocovanie výdavkov).
- Sledovanie dopadu zostavovania rozpočtov na rozmanitosť a uplatňovanie rodovej rovnosti.
- Delegovanie a decentralizácia finančných povinností a ich zosúladenie s centrálnym riadením.
- Zabezpečenie rozpočtovej a finančnej transparentnosti a prístupňovanie informácií o rozpočte všeobecne zrozumiteľným spôsobom.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 4.4 Riadila informácie a vedomosti

Hlavná sila organizácie spočíva v jej znalostiach, zručnostiach a schopnostiach. Hlavným cieľom každej organizácie je poskytovať verejnosti správne informácie v správnom čase a umožňovať jej využívať takto získané znalosti. Z toho vyplýva potreba otvorenej komunikačnej kultúry organizácie založenej na učení, v ktorom je kľúčovým faktorom zdieľanie a udržiavanie vedomostí.

Úspešné organizácie verejnej správy definujú rámce vedomostí a využívajú potenciál digitalizácie na ich získanie a sprístupnenie všetkým zamestnancom a zainteresovaným stranám.

Príklady

- Vytvorenie učiacej sa organizácie poskytujúcej systémy a procesy pre riadenie, uchovávanie a hodnotenie informácií a vedomostí pre zabezpečenie pružnosti a flexibility organizácie.
- Využitie príležitosti digitálnej transformácie na zvýšenie vedomostí organizácie a posilnenie digitálnych zručností.
- Zabezpečenie spôsobu na získavanie relevantných informácií z externého prostredia.
- Monitorovanie informácií a vedomostí organizácie a zabezpečenie ich relevantnosti, správnosti, spoľahlivosti a bezpečnosti.
- Vytvorenie interných komunikačných kanálov, aby sa zabezpečilo, že všetci zamestnanci majú prístup k relevantným informáciám a poznatkom.
- Zabezpečenie prenosu vedomostí medzi zamestnancami v rámci organizácie.
- Zabezpečenie prístupu k relevantným informáciám a otvoreným dátam všetkým externým zainteresovaným stranám spôsobom prijateľným pre používateľa zohľadňujúc jeho osobitné potreby.
- Zabezpečenie, aby sa v organizácii uchovávali kľúčové (explicitné a implicitné) vedomosti zamestnancov, ktorí odchádzajú.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 4.5 Riadila technológie

IKT a ostatné technológie organizácie musia byť manažované tak, aby podporovali strategické a operatívne ciele organizácie udržateľným spôsobom.

Jasná vízia nasledovaná realizovateľnou stratégiou, kde a ako používať IKT, pre ktoré procesy a služby, je zásadná. Aby sa dosiahla čo najlepšia výkonnosť pre zákazníkov, občanov a zamestnancov, mali by sa ich potreby, schopnosti, očakávania a návrhy integrovať do stratégie organizácie.

Okrem toho sa musí zabezpečiť rovnováha medzi poskytovaním otvorených dát a ochranou údajov.

Príklady

- a. Navrhovanie riadenia technológií v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi a systematické monitorovanie jeho účinku, nákladovej účinnosti a dopadu.
- b. Zisťovanie a využívanie nových technológií (Big data, automatizácia, robotizácia, umelá inteligencia, analytika dát, atď.) relevantných pre organizáciu, implementácia otvorených dát a aplikácia otvoreného zdroja, kedykoľvek je to vhodné.
- c. Využívanie technológie na podporu tvorivosti, inovácií, spolupráce (pomocou cloudových služieb alebo nástrojov) a participácie.
- d. Definovanie spôsobu, ako môžu IKT zlepšovať interné a externé služby a inteligentne poskytovať online služby tak, aby zodpovedali potrebám a očakávaniam zainteresovaných strán.
- e. Prijímanie opatrení na zabezpečenie účinnej ochrany údajov a počítačovej bezpečnosti implementáciou všeobecného nariadenia o ochrane údajov.
- f. Zohľadnenie sociálno-ekonomického a environmentálneho vplyvu IKT, napr. nakladanie s elektronickým odpadom, znížená dostupnosť služieb pre "neelektronických" používateľov.

[Pridajte body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 4.6 Riadila zariadenia

Organizácie verejnej správy musia pravidelne hodnotiť stav infraštruktúry, ktorú majú k dispozícii. Dostupná infraštruktúra sa musí riadiť účinným, nákladovo efektívnym a udržateľným spôsobom, aby slúžila potrebám zákazníkov a podporovala pracovné podmienky zamestnancov.

Bezpečné a zdravé pracovné podmienky sú dôležitou požiadavkou na výkonnosť organizácie. Rovnako dôležitý je aspekt udržateľnosti vrátane politiky životného cyklu budov, priestorov a vybavenia.

Príklady

- Zabezpečenie efektívneho, výkonného a trvalo udržateľného zaobstarania a údržby všetkých zariadení (budov, kancelárií, zariadení, dodávok energie, vybavenia, dopravných prostriedkov a materiálov).
- Poskytovanie bezpečných a efektívnych pracovných podmienok a využívanie zariadení, vrátane bezbariérového prístupu, s cieľom uspokojiť potreby zákazníkov.
- Uplatňovanie politiky životného cyklu v integrovanom systéme správy zariadení (budovy, technické vybavenie, atď.) vrátane ich bezpečného opätovného použitia, recyklácie alebo zneškodnenia.
- Zabezpečenie, aby zariadenia organizácie poskytovali pridanú verejnú hodnotu (napríklad tým, že ich poskytnú miestnej komunite).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]



Kritérium 5: Procesy

Každá organizácia sa riadi mnohými procesmi, každý proces je organizovaným súborom vzájomných činností, ktoré transformujú zdroje alebo vstupy účelným spôsobom do služieb (výstupov) a dopadov na spoločnosť (dôsledok).

Rozlišujú sa tri typy procesov, ktoré pôsobia, aby organizácia fungovala efektívne v závislosti od ich kvality a kvality ich vzájomného pôsobenia:

- hlavné procesy, ktoré realizujú poslanie a stratégiu organizácie a tak sú rozhodujúce v dodávaní produktov alebo služieb;
- manažérske procesy, ktoré riadia organizáciu;
- podporné procesy dodávajúce nevyhnutné zdroje.

Model CAF sa zameriava iba na kľúčové procesy spomedzi týchto troch typov procesov, menovite tie, ktoré efektívne prispievajú k dosahovaniu poslania a stratégie organizácie. Kritérium 5 sa zaoberá predovšetkým hlavnými procesmi, kým kritériá 1 a 2 sa zaoberajú manažérskymi procesmi a kritériá 3 a 4 podpornými procesmi. Pre horizontálne organizačné jednotky ako strategické útvary, oddelenie ľudských zdrojov a finančné oddelenie, sú ich manažérske alebo podporné činnosti samozrejme súčasťou ich hlavných procesov.

Efektívna a účinná organizácia identifikuje vlastné hlavné procesy, ktoré vykonáva za účelom poskytovania vlastných služieb (výstupov) a vplyvov (dôsledkov), pričom zvažuje očakávania občanov/zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán v súlade s vlastným poslaním a stratégiou. Povaha týchto hlavných procesov v organizáciách verejnej správy sa môže veľmi meniť z pomerne abstraktných činností, napr. podpora rozvoja politiky alebo regulácia ekonomických aktivít, na veľmi konkrétne činnosti poskytovania služby.

Potreba generovania zvyšujúcej sa hodnoty pre občanov/zákazníkov a ostatné zainteresované strany a zvyšovanie účinnosti sú dve z hlavných hybných síl v rozvoji procesov a inováciách. Nárast zapojenia občana/zákazníka povzbudzuje organizácie k trvalému zlepšovaniu vlastných procesov, berúc do úvahy meniace sa prostredie v mnohých oblastiach ako sú technológie/digitalizácia, ekonomika, obyvateľstvo a životné prostredie.

Subkritérium 5.1

Navrhovanie a riadenie procesov s cieľom zvyšovania hodnoty pre občanov a zákazníkov

Subkritérium 5.2

Dodávanie produktov a služieb zákazníkom, občanom, zainteresovaným stranám a spoločnosti

Subkritérium 5.3

Koordinácia procesov v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 5.1 Navrhovala a riadila procesy s cieľom zvyšovania hodnoty pre občanov a zákazníkov

Toto subkritérium skúma, ako procesy podporujú strategické a operatívne ciele organizácie a ako sa tieto procesy identifikujú, navrhujú, manažujú a inovujú. Taktiež skúma, ako sa manažéri a zamestnanci organizácie, ako aj rôzne externé zainteresované strany zapájajú do procesov návrhu, manažérstva a inovácie, čo je veľmi dôležité pre kvalitu poskytovaných služieb/produktov.

Navrhovanie procesov podľa potrieb zákazníkov si vyžaduje agilnú organizáciu, systematickú analýzu potrieb zákazníka/občana a pravidelné hodnotenie efektívnosti a účinnosti procesov napríklad prostredníctvom „lean – štíhleho“ prístupu.

Príklady

- Navrhovanie lean (tzn. „štíhlych“) procesov v súvislosti s potrebami a názormi zákazníkov s cieľom zaistenia agilnosti organizačnej štruktúry. Priebežné identifikovanie a dokumentovanie procesov.
- Pravidelné prispôsobovanie procesov k potrebám a očakávaniam zamestnancov a príslušným zainteresovaným stranám.
- Navrhovanie a implementácia systému na manažérstvo procesov využívajúc príležitosti z digitalizácie, rozhodovania na základe dát/faktov a dostupných štandardov/noriem.
- Zabezpečenie, aby sa procesy podporujúce strategické ciele plánovali a manažovali a priradili sa k nim potrebné zdroje na dosiahnutie stanovených cieľov.
- Identifikácia vlastníkov procesov (osôb, ktoré riadia všetky kroky v procese) a pridelovanie zodpovednosti a právomoci vlastníkom procesu.
- Analyzovanie a hodnotenie procesov, rizík a kritických faktorov úspechu, berúc do úvahy meniace sa prostredie.
- Pravidelné zjednodušovanie procesov s tým, že budú v prípade potreby navrhované zmeny v právnych požiadavkách.
- Zabezpečenie inovácie a optimalizácie procesov berúc do úvahy dobrú prax na národnej a medzinárodnej úrovni, ako aj zapojením relevantných zainteresovaných strán.
- Preskúmavanie a zlepšovanie postupov s cieľom zabezpečenia ochrany osobných údajov (GDPR – General Data Protection Regulation – Všeobecné nariadenie na ochranu osobných údajov).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 5.2 Dodávať produkty a služby zákazníkom, občanom, zainteresovaným stranám a spoločnosti

Toto subkritérium hodnotí, ako organizácie vytvárajú a dodávajú vlastné služby/produkty a ako do tohto procesu zapájajú občanov/zákazníkov, aby uspokojovali ich potreby.

Zakladanie si na odbornosti, tvorivosti občanov a občianskej spoločnosti zabezpečí účelný, efektívny a inovatívny verejný sektor, ktorý dodáva inovatívne verejné služby a produkty za primerané náklady so zameraním na zásadu „jedenkrát a dosť“.

Za účelom zvyšovania kvality služieb a produktov môže byť úloha občanov/zákazníkov veľmi prospešná, nakoľko sa stávajú spolunavrhovateľmi, rozhodovateľmi a tvorcami: Spoluvytváraním služieb sa zvyšuje udržateľnosť kvality, pretože výroba sa stáva spoluvlastníctvom a spôsob produkcie sa stáva transparentnejším, pochopiteľnejším a teda aj legitímnejším a uspokojivejším.

Príklady

- Definovanie a navrhovanie produktov/ služieb organizácie a aktívne riadenie ich celého životného cyklu vrátane recyklácie a opätovného použitia.
- Využívanie inovatívnych metód na vytváranie verejných služieb zameraných na zákazníka, jeho požiadavky a uplatňovanie zásady „jedenkrát a dosť“.
- Aplikácia manažérstva založeného na rozmanitosti a rodovej rovnosti pri identifikácii a plnení potrieb a očakávaní.
- Zapojenie občanov/zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán do navrhovania a dodávania produktov a služieb a do vývoja štandardov/noriem kvality.
- Propagácia produktov a služieb organizácie a zabezpečenie náležitých informácií pre občanov a zákazníkov.
- Propagácia prístupnosti produktov a služieb organizácie (napr. online dostupnosť služieb, flexibilné otváracie hodiny, dokumenty v rôznych formátoch – napríklad papierovej, ako aj elektronickej podobe, relevantných jazykoch, plagáty, brožúry, Braillovo písmo a audiovizuálne tabule).
- Využívanie prieskumov zákazníkov, postupov na riadenie sťažností a iné formy spätnej väzby na identifikáciu potenciálu na optimalizáciu procesov, produktov a služieb.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov]

Subkritérium 5.3 Koordinovala procesy v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

Toto subkritérium hodnotí, ako dobre sú procesy koordinované v rámci organizácie a zároveň s procesmi iných organizácií pôsobiach v rámci rovnakej siete služieb.

Efektívnosť organizácii verejnej správy často v značnej miere závisí na spôsobe spolupráce s ostatnými organizáciami verejnej správy, súkromného a tretieho sektora, a to aj z iných riadiacích úrovní, s ktorými vytvárajú partnerstvá v sieti poskytovaných služieb a sú zamerané na spoločný výsledok.

Medzifunkčné procesy sú vo verejnej správe bežné. Je preto nevyhnutné úspešne integrovať riadenie takýchto procesov, pretože účinnosť a efektívnosť procesov vo veľkej miere závisí od prechodu z kultúry odmietania zdieľania informácií (tzv. „silo kultúra“) ku kooperačnému a integračnému prístupu k procesom, ktorý zvyšuje pridanú hodnotu pre občanov/zákazníkov.

Príklady

- Vytváranie pracovnej kultúry procesného manažérstva, ktorá podporuje spoluprácu medzi organizačnými útvarmi a potláča tzv. „silo“ mentalitu (pozri slovník).
- Definovanie poskytovateľskej siete služieb a relevantných partnerov, ktorí k nej patria.
- Dohodnutie spoločných noriem, zjednodušenej výmeny dát a spoločných služieb s cieľom koordinácie procesov rovnakého dodávateľského reťazca v rámci celej organizácie a s kľúčovými partnermi v súkromnom, mimovládnom a verejnom sektore.
- Zapojenie zamestnancov, zákazníkov a zainteresovaných strán do návrhu služieb/produktov.
- Vytváranie a využívanie partnerstiev na rôznych úrovniach (miestna a regionálna samospráva, štátne a verejné inštitúcie), aby sa zabezpečilo poskytovanie koordinovaných služieb.
- Vytváranie podnetov (a podmienok) pre manažment a zamestnancov na rozvíjanie procesov medzi organizáciami (napr. zdieľané služby a spoločný rozvoj procesov medzi rozličnými útvarmi).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia predpokladov].

Kritériá výsledkov

Od kritéria 6 a ďalej sa zameranie hodnotenia posúva od predpokladov k výsledkom. V prvých troch kritériách výsledkov meriame vnímanie: čo si naši zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o nás myslí. Zároveň disponujeme internými ukazovateľmi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery napĺňame stanovené ciele – výsledky. Hodnotenie výsledkov vyžaduje súbor rôznych odpovedí, takže odpovede od tohto kritéria sa zakladajú na Paneli hodnotenia výsledkov (pozri Ako hodnotiť – systém hodnotenia).



Kritérium 6: Výsledky orientované na občana/zákazníka

Subkritérium 6.1
Meranie vnímania

Subkritérium 6.2
Meranie výkonnosti

Pojem občan/zákazník predstavuje komplexný vzťah medzi organizáciou verejnej správy a verejnosťou. Osoba, ktorej je služba určená, sa považuje za občana, člena demokratickej spoločnosti s právami a povinnosťami (napr. platiteľ dane, politicky aktívny účastník atď.). Osoba sa má tiež považovať za zákazníka, nielen v kontexte dodávania služby, keď zastáva pozíciu prijímateľa/používaťa služby, ale aj v kontexte, keď plní povinnosti (platba pokuty), kde má právo, aby sa s ním zaobchádzalo nestranne a zdvorilo bez zanedbania záujmov organizácie. Keďže sa tieto dva prípady nie vždy dajú jasne oddeliť, tento komplexný vzťah sa bude opisovať ako vzťah občan/zákazník. Občania/zákazníci sú prijímatelia alebo vlastníci benefitov činností, produktov alebo služieb organizácií verejnej správy. Občania/zákazníci musia byť definovaní, ale nie nevyhnutne iba ako priami používatelia poskytovaných služieb.

Kritérium 6 opisuje výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti svojich občanov/zákazníkov a ňou poskytovaných produktov alebo služieb. Model CAF rozlišuje medzi výsledkami vnímania a výkonnosti. Pre všetky typy organizácií verejnej správy je dôležité, aby priamo merali spokojnosť svojich občanov/zákazníkov (výsledky vnímania). Okrem toho sa majú merať výsledky výkonnosti. Tieto ďalšie informácie o spokojnosti občanov a zákazníkov sa získavajú meraním interných ukazovateľov/parametrov. Úsilie zvýšiť výsledky interných ukazovateľov výkonnosti má viesť k vyššej spokojnosti zákazníkov/občanov.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania zákazníkov a občanov prostredníctvom nasledujúcich výsledkov:

Subkritérium 6.1 Meranie vnímania

Priame meranie spokojnosti alebo vnímania občanov a zákazníkov má podstatný význam. Meranie vnímania občanov a zákazníkov znamená dotazovanie sa a získavanie priamej spätnej väzby a informácií o priamych aspektoch výkonnosti organizácie. Vo väčšine prípadov sa to uskutočňuje prostredníctvom prieskumu spokojnosti zákazníka alebo občana. Používajú sa aj doplnkové nástroje, akými sú skupinové diskusie alebo panelové fóra používateľov (príp. zákazníkov).

Toto subkritérium hodnotí, či organizácia tieto merania vykonáva a či komunikuje ich výsledky vo viacerých oblastiach, akými sú imidž organizácie, dostupnosť, výkonnosť zamestnancov, účasť občanov/zákazníkov, transparentnosť informácií, kvalita a špecifikácie produktov a služieb, ako aj inovačné, agilné a digitalizačné schopnosti organizácie.

Príklady

Všeobecné vnímanie organizácie

- Celkový imidž organizácie a jej dobré meno/reputácia na verejnosti.
- Dostupnosť organizácie.
- Zameranie zamestnancov na občana/zákazníka.
- Zapájanie a participácia občana/zákazníka, vrátane e-participácie.
- Transparentnosť, otvorenosť a informácie poskytované organizáciou.

Vnímanie služieb a produktov

- Dostupnosť fyzických a digitálnych služieb.
- Kvalita produktov a služieb.
- Diferenciácia služieb berúc do úvahy potreby zákazníkov.
- Schopnosť a spôsobilosť inovovania organizácie.
- Agilnosť organizácie.
- Digitalizácia v organizácii.
- Integrita organizácie a všeobecná úroveň dôvery zákazníkov/občanov v organizáciu, jej produkty a služby.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]

Subkritérium 6.2 Meranie výkonnosti

Okrem priameho merania vnímania organizácie občanmi a zákazníkmi sa môže kvalita poskytovaných služieb merať aj pomocou interných ukazovateľov výkonnosti. Tu sa využívajú merateľné ukazovatele (napr. doba spracovania, doba čakania, počet sťažností).

Na základe týchto meraní je možné učiť sa v oblasti kvality poskytovaných produktov a služieb, transparentnosti, dostupnosti a zapojenia zainteresovaných strán a inovácií. Model CAF poskytuje prehľad príkladov interných ukazovateľov, ktoré merajú výkonnosť s cieľom naplniť potreby a očakávania zákazníkov a občanov.

Príklady

Výsledky týkajúce sa kvality produktov a služieb

- Čakacia doba (doba vybavenia/poskytnutia služby).
- Počet a čas vybavenia sťažností a implementovaných nápravných opatrení.
- Výsledky hodnotiacich opatrení týkajúcich sa chýb a súladu so štandardmi/normami kvality.
- Dodržiavanie platných štandardov/noriem kvality služieb.

Výsledky týkajúce sa transparentnosti, prístupnosti a integrity

- Počet informačných a komunikačných kanálov vrátane sociálnych sietí.
- Dostupnosť a presnosť informácií.
- Dostupnosť cieľov výkonnosti a výsledkov organizácie.
- Rozsah poskytovania otvorených dát (tzv. open data).

Výsledky týkajúce sa zapájania zainteresovaných strán a inovácií

- Rozsah zapojenia zainteresovaných strán do procesu navrhovania a poskytovania služieb a produktov a/alebo rozhodovacích procesov.
- Počet prijatých a implementovaných návrhov/odporúčaní.

Výsledky týkajúce sa využívania postupov digitalizácie a elektronickej verejnej správy

- Rozsah hodnotení realizovaných spoločne so zainteresovanými stranami s cieľom sledovania ich meniacich sa potrieb a miery, do akej sú spokojní.
- Otváracie/stránkové hodiny rôznych organizačných útvarov.
- Nákladová cena za službu.
- Dostupnosť informácií týkajúcich sa zodpovednosti manažmentu za rozličné služby.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]



Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Subkritérium 7.1
Meranie vnímania

Subkritérium 7.2
Meranie výkonnosti

Výsledky vo vzťahu k zamestnancom sú dosiahnuté výsledky organizácie vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti, vnímaniu a výkonnosti svojich zamestnancov.

Kritérium rozlišuje dva druhy výsledkov vo vzťahu k zamestnancom, na jednej strane meranie vnímania, keď sú zamestnanci priamo dotazovaní (cez dotazníky, prieskumy, panelové diskusie, hodnotenia, rozhovory, konzultácie so zástupcami zamestnancov) a na druhej strane merania výkonnosti, ktoré používa sama organizácia na monitorovanie a zlepšovanie spokojnosti zamestnancov a výsledkov výkonnosti.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania svojich zamestnancov prostredníctvom nasledujúcich výsledkov:

Subkritérium 7.1 Meranie vnímania (1)

Subkritérium hodnotí, či zamestnanci vnímajú organizáciu ako atraktívne pracovisko a či sú motivovaní pri svojej každodennej práci robiť veci čo najlepšie, ako vedia. Pre všetky organizácie verejnej správy je dôležité, aby systematicky merali to, ako vnímajú zamestnanci organizáciu, jej kvalitu a služby, ktoré im poskytujú.

Príklady

Všeobecné vnímanie organizácie

- Imidž a celková výkonnosť organizácie.
- Zapájanie zamestnancov do rozhodovacích procesov a do zlepšovacích aktivít.
- Povedomie zamestnancov o možnom konflikte záujmov a význame etického správania sa a integrity.
- Mechanizmus spätnej väzby, konzultácií, dialógu a systematických zamestnaneckých prieskumov.
- Zapojenie organizácie do spoločenskej zodpovednosti.
- Otvorenosť organizácie voči zmenám a inováciám.
- Dopady digitalizácie na organizáciu.
- Agilnosť organizácie.

Vnímanie manažmentu a systémov manažérstva

- Schopnosť manažmentu riadiť/viesť organizáciu, ako aj komunikovať v rámci nej a o nej.
- Navrhovanie a manažérstvo rozličných procesov organizácie.
- Rozdeľovanie úloh a systém hodnotenia zamestnancov.
- Riadenie vedomostí.
- Interné komunikačné a informačné nástroje.
- Rozsah a kvalita oceňovania úsilia jednotlivcov a tímov.

Vnímanie pracovných podmienok

- Pracovná atmosféra a organizačná kultúra.
- Prístup k sociálnym otázkam (napr. flexibilita pracovného času, zosúladenie práce s osobným životom, ochrana zdravia).
- Zabezpečenie rovnakých príležitostí, čestného jednanie a správania sa v organizácii.
- Pracovné prostredie.

Vnímanie kariérneho rozvoja a rozvoja zručností

- s. Systematický kariérny rozvoj a rozvoj zručností.
- t. Dostupnosť a kvalita vzdelávania a možnosti profesijného rozvoja.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]

Subkritérium 7.2 Meranie výkonnosti

Merania výkonnosti pozostávajú z interných ukazovateľov výkonnosti týkajúcich sa zamestnancov, ktoré umožňujú organizácii merať dosiahnuté výsledky týkajúce sa celkového správania zamestnancov, ich výkonnosti, rozvoja ich zručností, motivácie a úrovne ich zapájania v organizácii.

Takéto výsledky zvyčajne zahŕňajú interné merania správania zamestnancov, ktoré sa prejavujú v praxi (napr. práceneschopnosť, fluktuácia zamestnancov, počet sťažností zo strany zamestnancov, počet návrhov/odporúčaní na inovácie, atď.).

Príklady

Všeobecné výsledky vo vzťahu k zamestnancom

- a. Ukazovatele týkajúce sa udržiavania si zamestnancov, ich lojality a motivácie.
- b. Úroveň/miera zapojenia zamestnancov do zlepšovacích aktivít.
- c. Počet nahlásených etických konfliktov (napr. možných konfliktov záujmov).
- d. Frekvencia dobrovoľnej účasti v aktivitách týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti organizácie.
- e. Ukazovatele týkajúce sa schopnosti zamestnancov reagovať na potreby občanov/zákazníkov.

Výsledky týkajúce sa individuálnej výkonnosti a kompetentnosti

- f. Ukazovatele týkajúce sa individuálnej výkonnosti.
- g. Ukazovatele týkajúce sa používania digitálnych informačných a komunikačných nástrojov.
- h. Ukazovatele týkajúce sa rozvoja zručností a vzdelávania zamestnancov.
- i. Frekvencia odmeňovania jednotlivcov a tímov.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]



Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

Subkritérium 8.1
Meranie vnímania

Subkritérium 8.2
Meranie výkonnosti

Hlavné poslanie organizácie verejnej správy je venovať sa vždy uspokojovaniu určitej kategórie potrieb a očakávaní spoločnosti. Okrem svojho hlavného poslania má organizácia verejnej správy zaviesť a uplatňovať zodpovedné správanie, aby prispievala k udržateľnému rozvoju vo všetkých troch jej oblastiach, ekonomickej, spoločenskej a environmentálnej, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a medzinárodnej komunity (spoločenstva). To môže zahŕňať prístup a priame zapojenie organizácie do kvality života, ochrany životného prostredia, ochrany globálnych zdrojov, rovnakých príležitostí zamestnania, etického správania, zapojenia do rozvoja komunity a miestneho rozvoja.

Hlavná črta spoločenskej zodpovednosti na jednej strane vysvetľuje vôľu organizácie integrovať spoločenské a environmentálne aspekty do zvažovania vlastných rozhodnutí (kritérium 2) a na strane druhej schopnosť reagovať na vplyvy vlastných rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie. Spoločenská zodpovednosť by mala byť integrálnou súčasťou stratégie organizácie. Strategické ciele sa majú overovať z pohľadu spoločenskej zodpovednosti, aby sa zabránilo neúmyselným/nechceným následkom.

Výkonnosť organizácie vo vzťahu ku komunite, v ktorej pôsobí (miestna, národná alebo medzinárodná), a jej vplyvy na životné prostredie sa stali dôležitou a rozhodujúcou súčasťou merania jej celkovej výkonnosti.

Organizácia, ktorá pracuje na vlastnej spoločenskej zodpovednosti, bude:

- zlepšovať svoju celkovú reputáciu a imidž voči občanom,
- zlepšovať svoju schopnosť pritiahnuť, motivovať, zaviazvať a udržať si svojich zamestnancov,
- zlepšovať svoje vzťahy s organizáciami súkromného a verejného sektora, médiami, dodávateľmi, občanmi/zákazníkmi a komunitou, v ktorej pôsobí.

Merania v tejto oblasti zahŕňajú kvalitatívne/kvantitatívne meranie vnímania (8.1) aj kvantitatívne ukazovatele (8.2). Môžu sa týkať etického, demokratického a participatívneho správania organizácie, environmentálnej udržateľnosti, kvality života, ekonomických vplyvov ako efektu správania sa organizácie.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia dosahuje vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom nasledujúcich výsledkov:

Subkritérium 8.1 Meranie vnímania

Meranie vnímania sa sústreďuje na vnímanie výkonnosti organizácie verejnosťou/komunitou na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni. Toto vnímanie je možné získať prostredníctvom rôznych nástrojov vrátane prieskumov, správ, verejných tlačových konferencií, z mimovládnych organizácií, občianskych združení, z priamej spätnej väzby od zainteresovaných strán a z blízkeho okolia, atď.

Vnímanie naznačuje efektívnosť spoločenskej a environmentálnej stratégie organizácie. Zároveň zahŕňa pohľad na jej transparentnosť, jej vplyv na kvalitu života, kvalitu demokracie, pohľad na etické správanie sa voči občanom a na jej prístup a výsledky v environmentálnych otázkach, atď.

Príklady

- Vplyv organizácie na kvalitu života občanov/zákazníkov nad rámec poslania organizácie.
- Reputácia organizácie ako prispievateľa miestnej/globálnej spoločnosti.
- Vplyv organizácie na ekonomický rozvoj.
- Vplyv organizácie na environmentálnu udržateľnosť vrátane zmeny klímy.
- Vplyv organizácie na kvalitu demokracie, transparentnosť, etické správanie, právny štát, otvorenosť a integritu.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]

Subkritérium 8.2 Meranie výkonnosti

Okrem priameho merania vnímania organizácie občanmi a zákazníkmi sa môže kvalita poskytovaných služieb merať aj pomocou interných ukazovateľov výkonnosti. Tu sa využívajú merateľné ukazovatele (napr. doba spracovania, doba čakania, počet sťažností).

Na základe týchto meraní je možné učiť sa v oblasti kvality poskytovaných produktov a služieb, transparentnosti, dostupnosti a zapojenia zainteresovaných strán a inovácií. Model CAF poskytuje prehľad príkladov interných ukazovateľov, ktoré merajú výkonnosť s cieľom naplniť potreby a očakávania zákazníkov a občanov.

Príklady

- Aktivity organizácie zamerané na ochranu a udržateľnosť zdrojov.
- Početnosť vzťahov s relevantnými autoritami, skupinami a zástupcami komunity/verejnosti.
- Množstvo a významnosť pozitívnej aj negatívnej pozornosti, ktorú venujú médiá organizácii.
- Podpora venovaná sociálne znevýhodneným občanom a občanom zo sociálne slabších pomerov.
- Podpora organizácie ako zamestnávateľa venovaná politike rôznorodosti, integrácii a akceptácii etnických menšín a znevýhodnených občanov.
- Podpora medzinárodných rozvojových projektov.
- Zdieľanie vedomostí, informácií a údajov so všetkými zainteresovanými stranami.
- Programy na prevenciu občanov/zákazníkov pred zdravotnými rizikami a úrazmi.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]



Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Subkritérium 9.1

Externé výsledky: výstupy
a verejná hodnota

Subkritérium 9.2

Interné výsledky: úroveň účinnosti

Kľúčové výsledky výkonnosti sa týkajú čohokoľvek, čo organizácia považuje za podstatné, sú to merateľné výsledky, ktoré preukazujú úspech organizácie v krátkodobom a dlhodobom horizonte.

Predstavujú schopnosť nastavených postupov a procesov dosiahnuť ciele definované v poslaní, vízii a strategickom pláne organizácie.

Kľúčové výsledky výkonnosti možno rozdeliť na:

- Externé výsledky: výstupy a výsledky voči cieľom, so zameraním na prepojenie s poslaním a víziou (kritérium 1), stratégiou a plánovaním (kritérium 2), produktmi a službami (kritérium 5) a dosiahnutými výsledkami voči externým zainteresovaným stranám.
- Interné výsledky: úroveň účinnosti, so zameraním na prepojenie so zamestancami (kritérium 3), partnerstvami a zdrojmi (kritérium 4) a procesmi (kritérium 5) a dosiahnutými výsledkami pri budovaní výnimočnosti organizácie.

Hodnotenie

Zvážte výsledky, ktoré organizácia dosiahla vo vzťahu k:

Subkritérium 9.1 Externé výsledky: výstupy a verejná hodnota

Externé výsledky sú mierou účinnosti stratégie organizácie z hľadiska schopnosti uspokojovať očakávania externých zainteresovaných strán a tvorby verejnej hodnoty, v súlade s jej poslaním, víziou a reformami vo verejnej správe. Každá organizácia verejnej správy by mala hodnotiť, do akej miery dosahuje svoje kľúčové ciele definované vo svojom strategickom pláne z pohľadu výstupov (služby a produkty) a výsledkov (vplyv hlavných činností organizácie na externé zainteresované strany a spoločnosť) tak, aby bola schopná zlepšovať vlastnú výkonnosť efektívnym spôsobom.

Príklady

- Výstupy – množstvo a kvalita poskytovaných služieb a produktov.
- Dôsledky – vplyv/účinkok poskytovaných služieb a produktov na cieľovú skupinu.
- Miera/úroveň naplnenia zmluvných vzťahov a dohôd medzi úradmi a organizáciou.
- Výsledky externých inšpekcií/kontrol a auditov.
- Výsledky benchmarkingu (porovnávacie analýzy) z hľadiska výstupov a výsledkov.
- Výsledky implementovaných reforiem verejnej správy.

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]

Subkritérium 9.2 Interné výsledky: úroveň účinnosti

Interné výsledky súvisia s účinnosťou, efektívnosťou interných procesov a finančnými opatreniami v rámci fungovania organizácie. Môžu zahŕňať výsledky manažérstva procesov (napr. produktivitu, nákladovú efektívnosť, chybovosť), finančnú výkonnosť (napr. efektívne využívanie finančných zdrojov, súlad finančných výsledkov s rozpočtom), efektívne využívanie zdrojov (napr. partnerstvá, informácie, technológie, zariadenia) a môžu brať do úvahy výsledky hodnotení výkonnosti (interné kontroly a audity, certifikácie, účasť v súťažiach a ocenenia).

Príklady

- Účinnosť organizácie v manažérstve dostupných zdrojov, vrátane manažérstva ľudských zdrojov, manažérstva vedomostí a zariadení.
- Výsledky zlepšovacích aktivít a inovácií procesov.
- Výsledky benchmarkingu (porovnávacích analýz).
- Výsledky spoločne riešených aktivít a partnerských dohôd.
- Vplyv digitalizácie na výkonnosť organizácie.
- Výsledky interných kontrol a auditov.
- Výsledky účasti v súťažiach, cenách za kvalitu a certifikácie systému manažérstva kvality.
- Výsledky plnenia rozpočtu a finančných cieľov.
- Nákladová efektívnosť (dosahovanie výsledkov pri najnižších možných nákladoch).

[Pridel'te body pomocou panela hodnotenia výsledkov]

III AKO HODNOTIŤ: SYSTÉM BODOVÉHO HODNOTENIA

III AKO HODNOTIŤ: SYSTÉM BODOVÉHO HODNOTENIA

PREČO BODOVAŤ?

Pridelenie bodov ku každému subkritériu a kritériu modelu CAF má štyri hlavné ciele:

1. poskytovať informácie a naznačovať smer a priority pri sledovaní činností na zlepšovanie;
2. meranie vlastného pokroku, ak sa samohodnotenie vykonáva pravidelne každý rok alebo každé dva roky, čo sa považuje za osvedčený postup podľa väčšiny konceptov manažérstva kvality;
3. identifikovať dobrú prax naznačenú vysokým počtom bodov u predpokladov a výsledkov;
4. napomáhať pri hľadaní vhodných partnerov na vzájomné učenie sa (benchlearning).

Hlavným cieľom benchlearningu je porovnať rôzne spôsoby a prístupy k stanovovaniu predpokladov a dosahovaniu výsledkov. Treba však poznamenať, že porovnávanie bodových hodnotení modelu CAF medzi organizáciami so sebou prináša určité riziko. Obzvlášť v prípade, že je toto hodnotenie realizované treťou stranou, tzv. posúdenie na mieste (site visit). Toto hodnotenie vykonávajú externí posudzovatelia, ktorí majú dostatočné odborné a praktické vedomosti a skúsenosti na vykonávanie hodnotenia jednotným spôsobom pri akejkoľvek type organizácie verejnej správy.

AKO BODOVAŤ?

Model CAF poskytuje dva spôsoby bodového hodnotenia: klasické bodovanie a bodové hodnotenie pre pokročilých. Pokiaľ ide o predpoklady, cyklus PDCA je základom oboch spôsobov hodnotenia.

Klasické bodové hodnotenie modelu CAF poskytuje komplexné zhodnotenie každého subkritéria prostredníctvom jeho zaradenia do fázy PDCA (pozn.: z anglického „PLAN, DO, CHECK, ACT“), v ktorej sa príslušné subkritérium nachádza.

Bodové hodnotenie pre pokročilých je vhodné pre organizácie, ktoré chcú detailnejšie reagovať na analýzu subkritéria. To umožňuje hodnotiť každé subkritérium – všetky fázy cyklu PDCA (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj) súčasne a nezávisle.

Porovnávať vlastnú výkonnosť s ostatnými organizáciami pomocou benchmarkingu a benchlearningu je na najvyššej úrovni v prípade oboch hodnotiacich panelov.

Klasické bodové hodnotenie modelu CAF

Tento kumulatívny spôsob bodového hodnotenia pomáha organizácii lepšie sa oboznámiť s cyklom PDCA, čo ju priaznivejšie nasmeruje na manažérstvo kvality.

- V paneli hodnotenia predpokladov organizácia efektívne zlepšuje svoju výkonnosť až po úplné zavedenie cyklu PDCA, a to na základe poučenia sa z jej hodnotení a externého porovnávania.
- V paneli hodnotenia výsledkov sa zohľadňuje trend výsledkov a dosahovania cieľov. Organizácia je v trvalom cykle zlepšovania sa vtedy, keď sa dosahujú vynikajúce a udržateľné výsledky, všetky relevantné ciele sú splnené a zároveň sú dosiahnuté pozitívne porovnania kľúčových výsledkov s inými organizáciami.

PANEL PREDPOKLADOV – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE

ÚROVEŇ/ FÁZA	PANEL PREDPOKLADOV-KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE	BODOVÉ HODNOTENIE
	V tejto oblasti nie sme aktívni. Máme veľmi obmedzené alebo žiadne informácie.	0-10
PLÁN plánuj	Máme plán činnosti pre túto oblasť.	11-30
DO realizuj	Implementujeme/vykonáme plánované činnosti.	31-50
CHECK kontroluj	Kontrolujeme/preskúmavame, či robíme veci správnym spôsobom.	51-70
ACT konaj	Na základe kontroly/preskúmania upravujeme naše činnosti, ak je to potrebné.	71-90
PDCA	Všetko, čo robíme, aj plánujeme, implementujeme a pravidelne preskúmavame a učíme sa od iných. V tejto oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšovania vrátane bench learningových aktivít.	91-100

Pokyny

- Nájdite dôkazy o silných a slabých stránkach a vyberte úroveň, ktorú ste dosiahli spomedzi fáz. Tento spôsob bodového hodnotenia je kumulatívny: pred tým, ako dosiahnete ďalšiu fázu (napr. KONTROLA), musíte absolvovať predchádzajúcu fázu (napr. KONANIE).
- Udeľte body od 0 do 100 podľa zvolenej fázy. 100-bodová škála umožňuje určiť stupeň nasadenia a implementácie prístupu.

PANEL VÝSLEDKOV – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE

PANEL VÝSLEDKOV-KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE	BODOVÉ HODNOTENIE
Nemerajú sa žiadne výsledky a/alebo nie sú dostupné žiadne informácie.	0-10
Výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy a/alebo výsledky nenapĺňajú stanovené ciele.	11-30
Výsledky ukazujú mierny pokrok a/alebo niektoré ciele sú splnené.	31-50
Výsledky ukazujú rastúce trendy a/alebo väčšina stanovených cieľov je splnená.	51-70
Výsledky ukazujú podstatný pokrok a/alebo všetky stanovené ciele sú splnené.	71-90
Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Všetky stanovené ciele sú splnené. Porovnávaná s relevantnými organizáciami vo všetkých kľúčových oblastiach ukazujú pozitívne výsledky.	91-100

Pokyny

- Udeľte body od 0 do 100 na stupnici rozdelenej do šiestich úrovní. Každá úroveň zohľadňuje súčasne trend, ako aj dosiahnutie cieľa.

Bodové hodnotenie pre pokročilých

Bodové hodnotenie pre pokročilých je spôsob bodového hodnotenia, ktorý viac zodpovedá reálnej situácii organizácie, keď napríklad mnohé organizácie verejnej správy robia veci (REALIZÁCIA – DO), ale v mnohých prípadoch bez dostatočného predchádzajúceho plánovania (PLÁNUJ – PLAN) alebo bez akejkoľvek následnej kontroly dosiahnutého výsledku (KONTROLUJ – CHECK). Tento spôsob bodovania poskytuje viac informácií o oblastiach, v ktorých je väčšinou potrebné zlepšovanie.

- V paneli predpokladov sa dôraz kladie na PDCA ako cyklus (PLÁNOVANIE, REALIZÁCIA, KONTROLA, KONANIE) a pokrok je znázornený špirálou, pričom v každej obrátke cyklu sa môže zlepšenie uskutočniť v každej zo štyroch fáz.
- V paneli výsledkov sa rozlišuje medzi trendom výsledkov a dosahovaním cieľov. Toto rozlíšenie jasne ukazuje, či musíte sústrediť viac na urýchlenie trendu alebo sa zamerať na dosahovanie cieľov.

PANEL PREDPOKLADOV – BODOVÉ HODNOTENIE PRE POKROČILÝCH

PANEL PREDPOKLADOV								
Úroveň/Fáza	Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Spolu
	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepresvedčivých, dôkazov týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Presvedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnávané s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaniach zainteresovaných strán. Plánovanie sa pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
REALIZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovednosti a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KONTROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúmané vo všetkých relevantných častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KONAJ	Nápravné a zlepšovacie aktivity sa realizujú pravidelne v nadväznosti na výsledky kontroly vo všetkých relevantných častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
								Spolu
								BODOVÉ HODNOTENIE

OBLASTI NA ZLEPŠOVANIE

Pokyny

- Prečítajte si definíciu každej úrovne/fázy (PLÁNOVANIE, REALIZÁCIA, KONTROLA a KONA-NIE).
- Posúďte zozbierané dôkazy týkajúce sa každej fázy, ktoré možno ilustrovať niektorými príkladmi.
- Bodovo ohodnoďte každú fázu.
- Vypočítajte celkový počet bodov získaním priemerného počtu bodov každej fázy.

PANEL VÝSLEDKOV – POKROČILÉ BODOVÉ HODNOTENIE

PANEL VÝSLEDKOV						
Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Žiadne merania	Negatívne trendy 	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok 	Trvalý pokrok 	Podstatný pokrok 	Positívne výsledky v porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie						
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajúce stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie						
Spolu						
BODOVÉ HODNOTENIE						

Pokyny

- Posúďte trend vašich výsledkov za posledné tri roky a ciele dosiahnuté v minulom roku.
- Pridel'te bodové hodnotenie trendu od 0 do 100 na stupnici rozdelennej do šiestich úrovní.
- Pridel'te bodové hodnotenie dosiahnutým cieľom za posledný rok od 0 do 100 na stupnici rozdelennej do šiestich úrovní.
- Vypočítajte celkový počet bodov získaním priemerného počtu bodov trendov a cieľov.

Príklad 1: Ako aplikovať bodové hodnotenie pre pokročilých na predpoklady – subkritérium 3.3

V tabuľke sú znázornené možné dôkazy zo samohodnotenia týkajúce sa subkritéria 3.3. Súvisia s príkladmi modelu; pre každý z nich je uvedené označenie fázy PDCA a či je silnou stránkou (+) alebo slabou (-).

Príklad subkritéria 3.3: Zapájanie a splnomocňovanie zamestnancov a podporovanie ich osobného záujmu a prospechu

3.3.a. Organizácia neustále sleduje internú komunikáciu v rôznych smeroch: zhora nadol, zdola nahor a horizontálne. Preberá výhody otvoreného prostredia a využíva rôzne režimy a nástroje: ročné a štvrtročné stretnutia so všetkými zamestnancami, využívanie digitálnych nástrojov (intranet, e-mailly a sociálne médiá).

Doposiaľ neexistuje prístup na overenie účinnosti komunikácie a vnímania zamestnancov o ich zapojení. PLÁNOVANIE +, REALIZÁCIA +, KONTROLA -

3.3.b. Tímová práca a osobný rozhovor sú ďalšie spôsoby, ako zlepšiť interný dialóg a výmenu odborných znalostí: tímy a jednotlivci sú zapojení do stupňovania strategic-

kých zámerov v rámci cieľov funkcií/skupín. Tímová práca je štandardným prístupom k zlepšovaniu projektov. Tento prístup je pozitívne oceňovaný v prieskumoch medzi zamestnancami. Tímová práca a skupiny na zlepšovanie sa však v súčasnosti obmedzujú len na základné procesy.

PLÁNOVANIE +, REALIZÁCIA +-, KONTROLA +

3.3.c. Okrem toho nie sú definované žiadne prístupy na zhromažďovanie nápadov a návrhov. **PLÁNOVANIE -**

3.3.d. Organizácia vykonáva dvojročné prieskumy zamestnancov prostredníctvom prístupu definovaného pred šiestimi rokmi, ktorý nie je úplne aktuálny vo vzťahu k nedávnym organizačným a operatívnym zmenám. **PLÁNOVANIE +, REALIZÁCIA +, KONTROLA -, KONANIE -**

3.3.e., 3.3.f. Vedenie venuje veľkú pozornosť blahobytu zamestnancov, najmä vytváraniu dobrých pracovných podmienok a starostlivosti o rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Po vykonaní benchlearningu v niektorých dôležitých verejných a súkromných organizáciách a po konzultáciách so zamestnancami boli definované iniciatívy; minulý rok boli zavedené niektoré nové projekty, ako napr. otvorené kancelárie (open-space) a centrum starostlivosti o deti. **PLÁNOVANIE +, REALIZÁCIA +, KONANIE +**

3.3.g. Organizácia sa už mnoho rokov zaoberá problémami ľudí so zdravotným postihnutím, a preto sú budovy a zariadenia na tento účel prispôbované. V minulom roku bol vypracovaný projekt na uľahčenie práce na diaľku a pružný pracovný čas. **PLÁNOVANIE +, REALIZÁCIA +, KONANIE +**

3.3.h V súčasnosti neexistujú žiadne iniciatívy na podporu sociálnych a kultúrnych iniciatív alebo iných nefinančných odmien pre zamestnancov, aj keď nejaký mechanizmus, ktorý by sa touto oblasťou zaoberal, už existuje. Zatiaľ neexistuje postup na overenie účinnosti komunikácie a vnímania zamestnancov o ich účasti. **PLÁNOVANIE -, REALIZÁCIA -**

Vyššie uvedené zistenia boli vložené do nižšie uvedenej matice predpokladov, aby pomohli vypracovať komplexné bodové hodnotenie pre subkritérium. Políčka matice sa používajú ako zápisník, ktorý slúži na odovzdávanie dôkazov zhromaždených počas posudzovania subkritérií na všeobecné hodnotenie subkritérií a na usmernenie diskusie na konsenzus mítingoch.

PANEL PREDPOKLADOV								
Úroveň/Fáza	Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Spolu
	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepresvedčivých, dôkazov týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Presvedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnávané s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaníach zainteresovaných strán. Plánovanie sa pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.c) (3.3.d) (3.3.e) (3.3.f) (3.3.g)			
	Bodové hodnotenie			50				50
REALIZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovedností a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.	(3.3.c) (3.3.h)		(3.3.b)	(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e) (3.3.f) (3.3.g)			
	Bodové hodnotenie			50				50
KONTROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúmané vo všetkých relevantných častiach organizácie.	(3.3.d)	(3.3.a)		(3.3.b)			
	Bodové hodnotenie		25					25
KONAJ	Nápravné a zlepšovacie aktivity sa realizujú pravidelne v nadväznosti na výsledky kontroly vo všetkých relevantných častiach organizácie.	(3.3.d)			(3.3.e) (3.3.f) (3.3.g)			
	Bodové hodnotenie		30					30
Spolu								155
BODOVÉ HODNOTENIE								38,75

Poznámky k pridelenému počtu bodov

PLÁNOVANIE: Pozitívna situácia pre internú komunikáciu a tímovú prácu, prieskumy medzi zamestnancami, dobré životné podmienky a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Na zhromažďovanie nápadov a podporu spoločensko-kultúrnych iniciatív sa neplánuje nič. Hodnotenie je teda možné uviesť v časti „Niektoré dobré dôkazy týkajúce sa relevantných oblastí“, ale napravo od stĺpca: 50 bodov.

REALIZÁCIA: Pozitívna situácia v oblasti internej komunikácie, prieskumov medzi zamestnancami, dobrých životných podmienok a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. V prípade tímovej práce nie je implementácia celková, pretože pokrýva iba základné procesy. Pre spoločensko-kultúrne iniciatívy neexistuje nič. Hodnotenie teda možno uviesť v časti „Niektoré dobré dôkazy týkajúce sa relevantných oblastí“, ale napravo od stĺpca: 50 bodov.

KONTROLA: Vo všeobecnosti existuje slabý dôkaz o kontrole vo všetkých bodoch. Organizácia chápe najmä to, že prístup založený na prieskume zamestnancov si vyžaduje overenie, aby sa prispôbil zmenám v organizácii, ale na tento účel nie je k dispozícii nič. Napriek tomu sa vyskytli niektoré relevantné projekty v oblasti osobného blaha a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, aj keď bez výslovného prepojenia s fázou kontroly. Hodnotenie teda možno uviesť v časti „Niektoré slabé dôkazy týkajúce sa niektorých oblastí“: 25 bodov.

KONANIE: Existujú dôkazy o relevantných vylepšeniach týkajúcich sa osobného blaha, rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a ľudí so zdravotným postihnutím, ale nie sú jednoznačne spojené s výsledkami činnosti KONTROLA. Hodnotenie je teda možné uviesť v časti „Niektoré dobré dôkazy týkajúce sa relevantných oblastí“ napravo od stĺpca: 30 bodov.

Príklad 2: Ako aplikovať bodové hodnotenie pre pokročilých na výsledky – subkritérium 7.2

V nasledujúcej tabuľke sú znázornené možné dôkazy zo samohodnotenia organizácie týkajúce sa subkritéria 7.2. Dôkazy sú zhrnuté pre dva podtituly „Všeobecné výsledky“ a „Individuálny výkon a rozvoj zručností“. Podľa panelu bodovania existuje označenie trendov a cieľov a pre každý z nich je určené, či ide o silné stránky (+) alebo slabé (-).

Príklad subkritéria 7.2: Meranie výkonnosti

Syntéza dôkazov získaných zo samohodnotenia

Organizácia meria veľké množstvo ukazovateľov výkonnosti zamestnancov, ktoré sú zhrnuté na informačnom paneli v štvrťročnej a výročnej správe. Výsledky z roku 2019 môžeme zhrnúť nasledovaním schémy modelu CAF; viac informácií nájdete vo výročnej správe za rok 2019.

Všeobecné výsledky

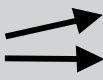
Ukazovatele sa týkajú: neprítomnosti, práceneschopnosti, účasti na zlepšovacích činnostiach, sťažností (počet a doba reakcie) a dobrovoľnej účasti na činnostiach a iniciatívach týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti (SZ). U viac ako 60% z nich môžeme vidieť pozitívny trend za posledné tri roky, jedine účasť na činnostiach SZ vykazuje mierny pokles v roku 2019.

Pre ukazovatele nie sú definované žiadne ciele. TREND +, CIEĽ -

Individuálna výkonnosť a rozvoj zručností

Merame hodiny odbornej prípravy na osobu, percento dosiahnutého individuálneho/skupinového cieľa a celkovú úroveň spôsobilosti. Pre všetky ukazovatele sú konkrétne ciele definované zvyčajne s medziročným nárastom najmenej o 10%. Celkovo 70% ukazovateľov vykazuje pozitívny trend, zatiaľ čo malé pokrytie spôsobilostí sa mierne znižuje. Pokiaľ ide o ciele, dosiahne sa menej ako 50%; ukazovatele odbornej prípravy, a najmä úroveň spôsobilosti, nedosiahli stanovené ciele. TREND + CIEĽ -

Vyššie uvedené zistenia boli prenesené do počtu bodov umiestneného v nižšie uvedenej matici výsledkov, čo pomôže vypracovať celkové bodové hodnotenie pre subkritérium, ktoré sa má prediskutovať počas konsenzus mítingu.

PANEL VÝSLEDKOV						
Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Žiadne merania	Negatívne trendy 	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok 	Trvalý pokrok 	Podstatný pokrok 	Pozitívne výsledky v porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie				60		
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajúce stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie		25				
Spolu						85
BODOVÉ HODNOTENIE						42,25

Poznámky k pridelenému počtu bodov

TRENDY: Veľká časť výsledkov vykazuje trvalý pokrok. Iba dva ukazovatele vykazujú negatívny trend (najmä úroveň spôsobilostí). Posúdenie všeobecných výsledkov aj individuálnej výkonnosti je možné umiestniť v stĺpci „Udržiateľný pokrok“ s celkovým počtom 60 bodov.

CIELE: Neexistujú žiadne ciele pre všeobecné ukazovatele výsledkov (stĺpec „Žiadne alebo predbežné informácie“) a individuálna výkonnosť dosiahla menej ako 50% cieľov (stĺpec „Niekoľko cieľov je splnených“) s celkovým počtom 25 bodov.

IV POSTUP ZLEPŠOVANIA ORGANIZÁCIÍ VEREJNEJ SPRÁVY PODĽA MODELU CAF

IV POSTUP ZLEPŠOVANIA ORGANIZÁCIÍ VEREJNEJ SPRÁVY PODĽA MODELU CAF

Proces trvalého zlepšovania môže byť navrhnutý a realizovaný rôznymi spôsobmi. Veľkosť organizácie, jej kultúra a predchádzajúce skúsenosti s rôznymi nástrojmi manažérstva kvality sú hlavnými parametrami, ktoré pomáhajú určiť najvhodnejší spôsob realizácie zavedenia komplexného manažérstva kvality.

V tejto kapitole je zadefinovaných 10 krokov procesu trvalého zlepšovania s modelom CAF, ktoré sú považované za vhodné pre väčšinu organizácií. Je dôležité zdôrazniť, že navrhnutý postup vychádza zo skúseností množstva organizácií, ktoré používajú model CAF. Každý proces zlepšovania je svojím spôsobom jedinečný, preto by mal byť tento návod vnímaný skôr ako inšpirácia pre zamestnancov zodpovedných za realizáciu samohodnotenia a nie ako presný/záväzný postup.

10 KROKOV, AKO ZLEPŠOVAŤ ORGANIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY PROSTREDNÍCTVOM MODELU CAF

ZAČIATOK CESTY S MODELOM CAF

KROK 1:

Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

KROK 1:

Komunikujte o samohodnotení

PROCES SAMOHODNOTENIA

KROK 3:

Vytvorte samohodnotiaci tím - CAF tím

KROK 4:

Zorganizujte školenie

KROK 5:

Vykonajte samohodnotenie

KROK 6:

Napíšte samohodnotiacu správu

PROCES ZLEPŠOVANIA

KROK 7:

Zostavte plán zlepšovania

KROK 8:

Komunikujte o pláne zlepšovania

KROK 9:

Realizujte/implementujte plán zlepšovania

KROK 10:

Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Po procese implementácie modelu CAF a zavedenia činností zlepšovania môžu používatelia modelu CAF požiadať o vykonanie hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF a následne získať titul „Efektívny používateľ modelu CAF“. Spôsob implementácie modelu CAF zohráva pri Externej spätnej väzbe modelu CAF dôležitú úlohu. Príručku Externej spätnej väzby modelu CAF možno nájsť na webovej stránke modelu CAF <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

FÁZA 1: ZAČIATOK CESTY S MODELOM CAF

Krok 1 – Rozhodnite sa, ako budete organizovať a plánovať samohodnotenie

Silný spoločný záväzok a vlastnícky vzťah vrcholového vedenia a zamestnancov organizácie k rozhodnutiu o implementácii modelu CAF je najpodstatnejší prvok zabezpečenia úspechu procesu samohodnotenia.

Skúsenosti mnohých organizácií ukazujú, že pre vznik spoločného záväzku a vlastníckeho vzťahu je nevyhnutné získať jednoznačné rozhodnutie vrcholového vedenia prostredníctvom cielenej diskusie so zainteresovanými stranami. Toto rozhodnutie potom jasne demonštruje ochotu vrcholového vedenia byť aktívne zapojený do procesu prostredníctvom uznania pridanej hodnoty samohodnotenia, zabezpečenia otvorenej mysle, rešpektu k výsledkom, pripravenosť k následnému začatiu zlepšovania. To zahŕňa i záväzok vytvoriť rezervu finančných prostriedkov na vykonanie samohodnotenia profesionálnym spôsobom.

Poznatky o možných prínosoch samohodnotenia podľa modelu CAF, informácie o štruktúre modelu a procese samohodnotenia sú nevyhnutnými prvkami pre zabezpečenie základnej informácie, na základe ktorej vrcholové vedenie rozhodne. Pre všetkých vrcholových manažérov je dôležité presvedčenie o týchto prínosoch od samotného začiatku.

V tejto fáze je dôležité, že jedna alebo viac osôb v organizácii preberie na seba zodpovednosť za zachovanie vyššie uvedených základných princípov. Vhodným krokom je kontaktovať organizáciu, ktorá je v danej krajine zodpovedná za rozširovanie modelu CAF, t.j. národný korešpondent modelu CAF (pozri webovú stránku EIPA www.eipa.eu/caf/), a požiadať ju o potrebné informácie o implementácii modelu CAF alebo získať informácie od iných organizácií, ktoré už model CAF použili a sú ochotné podeliť sa o svoje skúsenosti.

Spätná väzba používateľov modelu CAF – dôvody implementácie modelu CAF

Najdôležitejšími dôvodmi sú všetky interné faktory. Identifikácia silných stránok a oblastí na zlepšovanie sú najvýznamnejšími dôvodmi; pýtanie sa s finančnými problémami je najmenej významný hnací motor organizácie. Ukázalo sa, že organizácie chcú používať model CAF v prvom rade sami pre svoje interné potreby, čím chcú svoju organizáciu zlepšovať, a to je presne účel tohto samohodnotiaceho nástroja.

S cieľom podporiť zamestnancov organizácie pri samohodnotení je dôležité, aby sa ich informovanie o tomto zámere uskutočnilo ešte pred prijatím konečného rozhodnutia o vykonaní samohodnotenia. Okrem všeobecných prínosov vykonania samohodnotenia skúsenosti ukazujú, že veľa zamestnancov vníma model CAF ako vynikajúcu príležitosť získať detailnejší prehľad o svojej organizácii. Tým rastie záujem o aktívne zapojenie sa do rozvoja organizácie.

Pre niektoré organizácie môže byť tiež relevantné požiadať pred vykonaním samohodnotenia o súhlas alebo schválenie relevantné externé zainteresované strany. Môže ísť napr. o politické authority alebo zriaďovateľov, ktorí sú prirodzene zapojení do prijímania rozhodnutí. Kľúčové externé zainteresované strany môžu zohrávať významnú úlohu zvlášť v oblasti zberu a spracovania údajov a zároveň sú potenciálni prijímatelia prínosov a zmien.

Úvodné plánovanie samohodnotenia

Po prijatí rozhodnutia o vykonaní samohodnotenia sa môže začať proces plánovania. Jednou zo základných otázok pri úvodnom rozhodovaní vedenia je definovanie rozsahu a prístupu k samohodnoteniu.

Často kladenou otázkou je, či musí samohodnotenie zahŕňať celú organizáciu alebo len jej jednotlivé časti, ako sú odbory alebo sekcie. Odpoveď je, že jednotlivé časti organizácie môžu vykonať samohodnotenie, ale v záujme zhodnotenia všetkých kritérií a subkritérií zmysluplným spôsobom musia mať dostatočnú autonómiu v rámci organizácie, tzn. majú vlastné poslanie a podstatnú zodpovednosť za ľudské zdroje a finančné procesy. V týchto prípadoch je nevyhnutné hodnotiť relevantné vzťahy dodávateľ/zákazník rovnako, ako aj vzťahy zainteresovaných strán medzi vybraným útvarom a zvyškom organizácie.

Do rozhodnutia vedenia sa odporúča zahrnúť aj výber panelu bodového hodnotenia, ktorý bude použitý. Model CAF ponúka dva spôsoby bodového hodnotenia. Organizácia by si mala vybrať na základe toho, koľko času chce bodovému hodnoteniu venovať, a samozrejme aj na základe úrovne skúseností a vyspelosti organizácie.

Veľmi dôležitou úlohou v tomto kroku je vymenovanie garanta a metodika modelu CAF. Medzi úlohy, za ktoré metodik modelu CAF zodpovedá, patrí:

- detailné naplánovanie implementácie modelu CAF vrátane komunikácie;
- komunikácia a konzultácie so všetkými zainteresovanými stranami o implementácii modelu CAF;
- organizovanie školení CAF tímu;
- zhromažďovanie potrebných dokumentov a dôkazov;
- aktívna účasť na práci CAF tímu;
- vedenie CAF tímu a sledovanie dodržiavania harmonogramu;
- pomáhanie procesu hľadania konsenzu;
- spracovanie záverečnej/finálnej verzie samohodnotiacej správy;
- podpora pri určovaní prioritných aktivít a návrhu akčného plánu zlepšovania.

Požiadavky na kompetentnosť metodika sú vysoké. Táto osoba musí disponovať jednak vysokou znalosťou vlastnej organizácie, ako aj znalosťou modelu CAF, a zároveň byť schopná pomáhať procesu samohodnotenia. Vymenovanie správneho metodika, ktorý má tieto poznatky a dôveru vrcholového vedenia a zamestnancov organizácie, je jedným z kľúčových rozhodnutí, ktoré ovplyvňuje kvalitu a výsledok samohodnotenia.



Pre niektoré organizácie je jazyk a príklady používané modelom CAF nezrozumiteľné a vzdialené od ich každodennej praxe. Ak problém dostatočného pochopenia modelu CAF nie je vyriešený včas, prináša to problémy pri jeho priamom použití. Riešením môže byť účasť na školeniach o modeli CAF, prípadne prispôbenie modelu CAF špecifickému jazyku konkrétnej organizácie. Pred začatím tejto činnosti je vhodné informovať sa, či takéto prispôbenie modelu už nevykonala iná organizácia s podobným charakterom.

Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

Spätná väzba používateľov modelu CAF – dôležitosť komunikácie pri uvedomovaní si účasti zamestnancov je vo všeobecnosti podhodnotená

Dôležitým záverom z prieskumov používateľov modelu CAF je to, že vo všeobecnosti nevenovali dostatočnú pozornosť komunikačnému úsiliu ohľadom svojich zamestnancov. Získané ponaučenia poukazujú na to, že jedným z hlavných potenciálnych prínosov modelu CAF je zvýšenie úrovne informovanosti a komunikácie v rámci organizácie. To sa však dá dosiahnuť iba vtedy, ak vedenie a zamestnanci, ktorí sú priamo zodpovední za samohodnotenie podľa modelu CAF, sú aktívni už v úvodnej fáze implementácie a dostatočne zdôraznia význam komunikácie a zapojenia ľudí. Je tiež dôležité, aby strední manažéri v organizácii pochopili význam a potenciálne výhody samohodnotenia.

Velmi dôležitou časťou plánovania, keď už je rozhodnuté, ako sa pristúpi k samohodnoteniu, je návrh komunikačného plánu. Tento plán zahŕňa komunikačné aktivity orientované na všetky relevantné zainteresované strany so zvláštnym dôrazom na stredný manažment a zamestnancov organizácie.

Komunikácia je základnou oblasťou vo všetkých projektoch manažérstva zmeny, ale zvlášť, keď organizácia realizuje samohodnotenie. Ak nie je komunikácia o zámere a aktivitách samohodnotenia jasná a dostatočná, je veľmi pravdepodobné, že pokus o samohodnotenie bude vnímaný len ako “další projekt” alebo “cvičenie manažmentu.” Rizikom je, že takéto domnienky sa stávajú automaticky plniacim proroctvom, keďže sa dá očakávať určitá miera neochoty stredného manažmentu a ostatných zamestnancov byť plne zainteresovanými alebo zapojenými do aktivít implementácie.

Dôležitým výsledkom správnej komunikácie je zvýšenie záujmu niektorých zamestnancov a manažérov o priame zapojenie sa do práce CAF tímu. Zapojenie by malo byť dosahované prostredníctvom osobnej motivácie. Motivácia by mala byť základným prvkom zapájajúcim zamestnancov do celého procesu samohodnotenia. Zamestnanci musia mať jasnú predstavu o účele samohodnotenia, ktorým je zlepšovanie celkovej výkonnosti organizácie. Komunikačná politika o samohodnotení by sa mala zamerať na všestranne prospešný výsledok pre všetky zainteresované strany, zamestnancov a občanov/zákazníkov.

Takáto jasná a koherentná komunikácia vo vzťahu ku všetkým zainteresovaným stranám počas všetkých podstatných fáz projektu je kľúčom k zaisteniu úspešného priebehu projektu a následných činností. Garant a metodik modelu CAF by spolu s vrcholovým vedením organizácie mali zabezpečiť, aby sa takáto politika zameriavala na nasledovné:

- aký môže mať samohodnotenie význam;
- prečo je prioritou;
- ako je samohodnotenie prepojené so strategickým plánovaním organizácie;
- ako je samohodnotenie prepojené (napríklad prvý krok) so všeobecným úsilím zlepšovania výkonnosti organizácie, napríklad prostredníctvom zavádzania inovatívnych operatívnych programov reforiem.

Komunikačný plán by mal rozlišovať a posudzovať nasledovné prvky: čo chceme komunikovať, cieľovú skupinu, zodpovednú osobu, termín (pravidelnosť), komunikačný nástroj, dopad/efekt.

FÁZA 2: PROCES SAMOHODNOTENIA

Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy

CAF tím by mal reprezentovať organizáciu v čo najväčšej miere. Zvyčajne sú v tíme zahrnutí zamestnanci z rôznych častí organizácie, v rôznych funkciách, s rôznymi skúsenosťami a z rôznych

riadiacich úrovni organizácie. Cieľom je vytvoriť čo najefektívnejšiu skupinu, ktorá je schopná poskytnúť čo najobjektívnejší a najdetailnejší vnútorný pohľad na organizáciu.

Skúsenosti používateľov modelu CAF ukazujú, že tímy sú tvorené 5 – 20 členmi. Napriek tomu sa odporúča, aby tím mal približne 10 členov, a to z dôvodu zabezpečenia efektívneho a neformálneho štýlu práce.

V prípade veľkých a komplexne pôsobiacich organizácií je vhodné zostaviť viac ako jeden CAF tím. V tomto prípade je nevyhnutné, aby plán implementácie bral do úvahy nutnú koordináciu práce tímov.

Členovia by mali byť vybraní skôr na základe úrovne poznania organizácie a ich osobných zručností (napr. analytické a komunikačné zručnosti), než na základe ich profesionálnych zručností ako takých. Výber môže byť založený na dobrovoľnosti, ale len garant, metodik a vedenie nesú zodpovednosť za kvalitu, rôznorodosť a dôveryhodnosť CAF tímu.

Garant CAF tímu môže byť tiež jedným z vodcov organizácie, čo môže pomôcť kontinuite projektu, zároveň však musí dbať na predchádzanie konfliktu záujmov. Dôležité je, aby ten, kto vedie CAF tím, mal dôveru všetkých členov tímu. Musí byť schopný viesť diskusie čestným a efektívnym spôsobom, čo umožní každému členovi prispieť k celému procesu. Môže byť zvolený samotným CAF tímom. Je tiež dôležité, aby mu v tomto prípade pomáhal aj zvyšok vedenia, napríklad súčinnosť pri organizovaní stretnutí, zabezpečení vhodných priestorov a podpory prostredníctvom IKT.

Často kladenou otázkou je, či by mali byť vrcholoví vodcovia a manažéri členmi CAF tímu. V tomto prípade takéto rozhodnutie závisí od kultúry a tradície organizácie. Ak je vedenie zapojené, môže poskytnúť dodatočné informácie a zvýšiť pravdepodobnosť, že sa bude osobne podieľať na ďalšej implementácii stanovených zlepšovacích aktivít. Zvyšuje to tiež rôznorodosť a reprezentatívnosť CAF tímu. Ale ak kultúra organizácie tomuto zloženiu naklonená nie je, potom je kvalita samohodnotenia ohrozená, pretože jeden alebo viacerí členovia CAF tímu sa môžu cítiť obmedzovaní a nie sú schopní prispievať alebo voľne diskutovať.

Krok 4 – Zorganizujte školenia

Informovanie a vzdelávanie manažmentu

Dobrovoľné zapojenie vrcholového alebo stredného vedenia i ostatných zainteresovaných strán do vzdelávania o samohodnotení podľa modelu CAF môže byť pre celkovú implementáciu prínosom, aby sa rozšírili vedomosti a všeobecné chápanie pojmov komplexného manažérstva kvality, no predovšetkým pochopenie samotnej podstaty a cieľov modelu CAF.

Informovanie a vzdelávanie CAF tímu

Model CAF, podstata a ciele samohodnotenia by mali byť dôkladne vysvetlené celému CAF tímu. Ak metodik absolvoval vzdelávanie v predstihu, je veľmi dobré, ak zohrá vo vzdelávaní významnú úlohu. Okrem teoretickej časti by malo vzdelávanie obsahovať aj praktické cvičenia, aby účastníci ľahšie pochopili a osvojili si princípy manažérstva kvality a tiež, aby boli oboznámení so spôsobom nachádzania konsenzu, pretože vo väčšine prípadov sú tieto princípy, a najmä dosahovanie konsenzu, členom tímu neznáme.

Pre zhodnotenie organizácie čo najefektívnejším spôsobom potrebuje CAF tím zoznam relevantných dokumentov a informácií, ktoré pripraví metodik modelu CAF. Spoločne by sa v rámci prvého vzdelávania malo hodnotiť jedno subkritérium z kritérií predpokladov s jedným subkritériom z krité-

rií výsledkov. To poskytne CAF tímu lepšiu predstavu o tom, ako samohodnotenie podľa modelu CAF funguje. Konsenzus je potrebné dosiahnuť v oblasti hodnotenia silných stránok organizácie, v oblastiach pre zlepšovanie, ako aj v bodovom hodnotení.

Ďalšou relevantnou aktivitou, ktorú by si mal CAF tím precvičiť a ktorá počas písania samohodnotiacej správy šetrí čas, je získanie spoločného obrazu o kľúčových zainteresovaných stranách organizácie, tzn. tých, ktoré majú hlavný záujem na jej činnostiach: občania/zákazníci, politici, dodávatelia, partneri, vodcovia a zamestnanci. Je potrebné jasne určiť najdôležitejšie služby a produkty, poskytované alebo prijímané, spolu so zainteresovanými stranami a kľúčovými procesmi na ich zabezpečenie.

Krok 5 – Vykonať samohodnotenie

Vykonať individuálne samohodnotenie



Od každého člena CAF tímu sa vyžaduje primerané zhodnotenie organizácie z pohľadu každého subkritéria. Toto hodnotenie vychádza z vlastných vedomostí a skúseností, nadobudnutých počas práce v organizácii. Každý člen spracováva svoje pridelené kritérium/subkritérium, definuje kľúčové dôkazy k nim a zároveň navrhuje silné stránky a oblasti na zlepšenie. Odporúča sa, aby oblasti, v ktorých je potrebné zlepšenie, boli formulované čo najpresnejšie, aby sa uľahčila identifikácia navrhovaných aktivít v neskoršej fáze. Následne by sa mali tieto zistenia zosumarizovať a bodovo ohodnotiť každé subkritérium v súlade s vybraným panelom bodového hodnotenia.

Metodik musí byť schopný reagovať na otázky členov CAF tímu počas individuálneho samohodnotenia. Musí takisto koordinovať zistenia členov CAF tímu v rámci prípravy na stretnutie, na ktorom sa bude hľadať konsenzus.

Ako bodovať

CAF ponúka dva spôsoby bodovania: klasické bodové hodnotenie a bodové hodnotenie pre pokročilých. Oba spôsoby sú podrobne vysvetlené v kapitole III. Odporúča sa, aby klasický systém bodovania použila organizácia, ktorá nemá ešte veľké skúsenosti so samohodnotením a/alebo nemá skúsenosti s uplatňovaním komplexného manažérstva kvality.

Tímové dosahovanie konsenzu

Akonáhle bolo vykonané individuálne samohodnotenie, mal by sa CAF tím zísť a dohodnúť sa na znení jednotlivých kritérií, silných stránkach, oblastiach na zlepšovanie a bodovo ohodnotiť každé subkritérium. Otvorený dialóg a diskusia je nevyhnutná pre dosiahnutie konsenzu, takisto ako je dôležité pochopiť, prečo existujú rozličné pohľady na silné stránky, oblasti na zlepšovanie a bodové hodnotenie.

Poradie hodnotenia kritérií nie je striktne dané, ale odporúča sa dodržať logiku modelu – prepojenie súvisiacich kritérií.

Hľadanie konsenzu

Ako dosiahnuť konsenzus? V procese dosahovania konsenzu môže byť použitá 4-kroková metóda:

1. Každý člen CAF tímu individuálne prezentuje všetky dôkazy týkajúce sa identifikovaných silných stránok a oblastí na zlepšovanie pre dané subkritérium;
2. Dosiahnutie konsenzu o silných stránkach a oblastiach na zlepšovanie; toto sa obvyčajne realizuje po zvážení všetkých dodatočných dôkazov alebo informácií;
3. Prezentácia rozpätia individuálnych bodových hodnotení jednotlivých subkritérií;
4. Dosiahnutie konsenzu o konečnej verzii slovného a bodového hodnotenia.

Dôkladná príprava tohto stretnutia, organizovaného garantom/metodikom (napr. zhromaždenie dôležitých informácií, koordinácia jednotlivých individuálnych samohodnotení) je zárukou hladkého priebehu stretnutia bez časových strát.

Metodik je zodpovedný a hrá kľúčovú úlohu pri dosahovaní skupinového konsenzu. V každom prípade diskusia má byť založená na jasných dôkazoch o vykonávaných aktivitách a dosiahnutých výsledkoch. Model CAF obsahuje zoznam relevantných príkladov (aktivít) pre lepšiu identifikáciu vhodných dôkazov. Tento zoznam je indikatívny, nie je povinné pokryť všetky príklady, ale iba tie, ktoré sú relevantné pre organizáciu. Avšak CAF tím môže doplniť existujúce príklady novými príkladmi, ak ich považuje za relevantné pre organizáciu.

Úlohou príkladov je podrobnejšie vysvetliť obsah subkritérií s cieľom:

- Zistiť, ako organizácia spĺňa požiadavky vyjadrené v subkritériu;
- Poskytnúť pomoc pri identifikácii dôkazu;
- Byť indikáciou dobrej praxe v danej špecifickej oblasti.

Dĺžka trvania samohodnotenia (podľa skúseností zo slovenských organizácií)

Porovnanie skutočnej a plánovanej dĺžky samohodnotenia podľa doterajších skúseností s implementáciou modelu CAF v podmienkach slovenských organizácií verejnej správy ukazuje, že 1 – 2 mesiace je príliš krátká doba na realizáciu spoľahlivého samohodnotenia, zatiaľ čo 10 mesiacov a viac je príliš dlhá doba. Je ťažké navrhnuť ideálny časový harmonogram pre samohodnotenie podľa modelu CAF, vzhľadom na množstvo rôznych okolností, ktoré ovplyvňujú priebeh samohodnotenia. To zahŕňa napr. zábery manažmentu, časové hľadisko, zdroje a odborný potenciál k dispozícii implementácie, dostupnosť dát, čas a informácie zainteresovaných strán a politické tlaky. Avšak pre väčšinu organizácií v podmienkach SR je dĺžka trvania samotného procesu samohodnotenia do 5 mesiacov štandardom, vrátane individuálnych samohodnotení a stretnutia na dosiahnutie konsenzu.

Veľká väčšina organizácií v SR dokončí celé samohodnotenie podľa modelu CAF do šiestich mesiacov, a to vrátane prípravy, samohodnotenia, prijatia záverov a formulácie akčného plánu.

Zdá sa, že na udržanie sústredenia sa na celý proces samohodnotenia je šesť mesiacov ideálnym časovým rámcom. Ak sa doba trvania predlžuje, rovnako sa zvyšuje riziko zníženia motivácie a poklesu záujmu všetkých zainteresovaných strán. Navyše sa môže zmeniť situácia medzi začiatkom

Spätná väzba od používateľov modelu CAF – pridaná hodnota diskusií

Väčšina používateľov dosiahla konsenzus po diskusiách. Samotná diskusia je často vnímaná ako skutočná pridaná hodnota samohodnotenia: keď sa dosiahne konsenzus, konečný výsledok je viac než len jednoduchý súhrn individuálnych názorov. Odráža spoločnú víziu CAF tímu a týmto spôsobom zlepšuje a ide za hranice subjektívnych individuálnych názorov. Vyjasnenie dôkazov a objasnenie pozadia rozličných názorov na silné a slabé stránky sa často považuje za dôležitejšie než bodové hodnotenie.

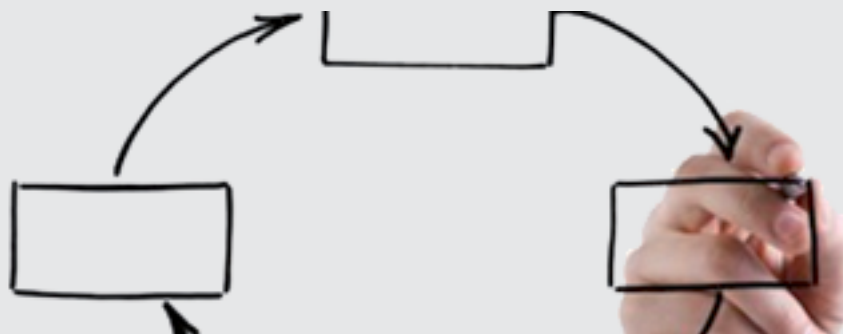
implementácie a jej ukončením. V takomto prípade ani samohodnotiaci správa, ani bodové hodnotenie neodráža reálny stav. Toto je veľmi časté, pretože zlepšovanie organizácie prostredníctvom modelu CAF je dynamický proces, a preto je aktualizácia údajov a informácií súčasťou procesu.

Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu

Typická samohodnotiaci správa by mala rešpektovať štruktúru modelu CAF (pozri schému A) a skladá sa z nasledujúcich častí:

- popis spôsobu manažérstva organizácie v predpokladových kritériách a preukázanie dosahovaných výsledkov organizácie vo výsledkových kritériách;
- identifikované silné stránky a oblasti na zlepšovanie pre každé subkritérium vrátane relevantných dôkazov;
- bodové hodnotenie, ktoré je stanovené na základe príslušného panelu bodového hodnotenia;
- návrhy zlepšovacích aktivít do akčného plánu.

Aby mohla byť samohodnotiaci správa použitá ako základ pre zlepšovacie aktivity, je nevyhnutné, aby vrcholové vedenie samohodnotiacu správu oficiálne prijalo, v ideálnom prípade odsúhlasilo a schválilo. Ak bola dobre zvládnutá komunikácia, nemal by to byť problém. Vrcholové vedenie by malo opätovne potvrdiť svoj záväzok k implementácii zlepšovacích aktivít. V tejto fáze je veľmi dôležité komunikovať hlavné výsledky samohodnotenia ostatným zamestnancom organizácie a tiež zúčastneným zainteresovaným stranám.



FÁZA 3: PLÁN ZLEPŠOVANIA/URČENIE PRIORÍT

Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

Spätná väzba používateľov modelu CAF: nedostatok meraní

Mnoho organizácií počas svojej prvej implementácie použitia modelu CAF narazí na prekážky. Nedostatok merania je zjavne najväčším problémom v mnohých organizáciách verejnej správy, ktoré realizujú samohodnotenie po prvýkrát, čo veľmi často vyústi k nastaveniu systémov merania ako prvej oblasti na zlepšenie.

Proces samohodnotenia nezahŕňa len napísanie samohodnotiacej správy, ale musí naplniť účel implementácie modelu CAF. Tzn., že implementácia modelu CAF by mala priamo viesť k zostaveniu akčného plánu zlepšovania s cieľom zvýšenia výkonnosti organizácie.

Akčný plán zlepšovania podľa modelu CAF je teda jedným z hlavných cieľov úsilia vynaloženého počas samohodnotenia, a tiež nástrojom na doplnenie podstatných informácií do systému strategického plánovania organizácie. Akčný plán zlepšovania preto musí vo výsledku vytvoriť integrovaný plán na zvýšenie výkonnosti pre organizáciu ako celok. Základná logika akčného plánu je:

- Je to systematický integrovaný plán aktivít pre komplexné fungovanie organizácie.

- Je výsledkom samohodnotiacej správy, takže je založený na dôkazoch a údajoch poskytnutých samotnou organizáciou a čo je najdôležitejšie, z hľadiska zamestnancov organizácie.
- Je postavený na silných stránkach, stanovuje oblasti na zlepšenie organizácie a reaguje na každú z nich vhodnou zlepšovacou činnosťou.

Stanovenie prioritných oblastí pre zlepšovanie

Pri príprave akčného plánu zlepšovania môže vrcholové vedenie zvážiť možnosť použitia štruktúrovaného prístupu, ktorý kladie nasledovné otázky:

- Kde sa chceme v súlade s celkovou víziou a stratégiou organizácie za dva roky dostať?
- Čo musíme urobiť, aby sme dosiahli tieto ciele (stanovenie stratégie/úloh)?

Proces tvorby akčného plánu zlepšovania podľa modelu CAF by mohol byť štruktúrovaný nasledovne: Vrcholové vedenie, po dohode s príslušnými zainteresovanými stranami (napr. členmi skupiny pre samohodnotenie):

- zhromaždí nápady na zlepšovanie zo samohodnotiacej správy a roztriedi tieto nápady na zlepšovanie podľa jednotlivých tém;
- zanalyzuje oblasti na zlepšovanie a navrhované nápady následne sformuluje do zlepšovacích aktivít berúc do úvahy strategické ciele organizácie;
- stanoví priority zlepšovacích aktivít – použitím dohodnutých kritérií na určenie ich vplyvu (nízky, stredný, vysoký) na oblasti na zlepšenie, ako napríklad:
 - strategický význam aktivity (kombinácia vplyvu na zainteresované strany, vplyvu na výsledky organizácie, interné/externé zviditeľnenie);
 - jednoduchosť implementácie aktivít (berúc do úvahy ich stupeň obtiažnosti, potrebné zdroje a rýchlosť realizácie);
- pridelenie vlastníctva každej aktivite, míľniky a pridelenie časového plnenia a identifikovania potrebných zdrojov k týmto aktivitám.

Je vhodné, ak sú prebiehajúce zlepšovacie aktivity prepojené so štruktúrou modelu CAF s cieľom umožniť ich jasný prehľad.

Jedným zo spôsobov stanovenia priorít je kombinácia úrovne bodovania podľa kritéria alebo subkritéria, čo poskytuje prehľad o výkonnosti organizácie v konkrétnych oblastiach a kľúčových strategických cieľoch.

Odporúčania

Keď na jednej strane môžeme považovať samohodnotenie podľa modelu CAF za začiatok dlhodobej stratégie zlepšovania, vieme z nich odvodiť aj oblasti na zlepšovanie, ktoré môžu byť riešené relatívne rýchlo a jednoducho. Práca na nich pomôže zvýšeniu dôveryhodnosti procesu zlepšovania a predstavuje okamžitý profit organizácie z investovaného času a finančných prostriedkov. Poskytuje tiež pohnútku na pokračovanie („úspech plodí úspech“).

Dobрым nápadom je zapojiť zamestnancov, ktorí vykonávajú samohodnotenie, aby sa zúčastnili aj zlepšovacích aktivít. Osobne to považujú za odmenu a posilňuje to ich sebadôveru a morálku. Môžu sa tiež stať priekopníkmi ďalších zlepšovacích aktivít.

V ideálnom prípade by sa mal takto zostavený akčný plán

Členovia CAF tímu

Členovia CAF tímu investujú do samohodnotenia veľa energie, častokrát nad rámec svojej bežnej každodennej práce. Často začínajú prácu v CAF time s pochybnosťami o užitočnosti tejto úlohy, o zapojení manažmentu, nebezpečenstve z otvorenosti, čestnosti, atď. Keď po čase zistia, že sa veci berú vážne, zvýši sa ich motivácia aj nadšenie a na konci sa zvyšuje aj ich vlastná zodpovednosť za výsledky. Majú potenciál stať sa najmotivovanejšími kandidátmi v CAF tímoch a malo by sa k nim pristupovať v súlade s touto úlohou.

zlepšovania podľa modelu CAF, ktorý vyplýva zo samohodnotenia, začleniť do strategického plánovania organizácie a stať sa tak súčasťou celkového manažérstva organizácie.

Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

Ako už bolo spomenuté, komunikácia je jedným z kritických faktorov úspechu samohodnotenia a následných zlepšovacích aktivít. Komunikačné aktivity musia poskytovať relevantné informácie správnym spôsobom, príslušnej cieľovej skupine v relevantnom čase – nielen pred a počas samohodnotenia, ale aj po samohodnotení.

Organizácia sa sama rozhodne, či sprístupní samohodnotiacu správu. Osvedčil sa však postup informovať o výsledkoch samohodnotenia všetkých zamestnancov, t. j. o hlavných zisteniach samohodnotenia, oblastiach na zlepšovanie a plánovaných aktivitách zlepšovania. Ak samohodnotiaca správa nie je zverejnená, je ohrozená možnosť vytvorenia vhodnej platformy pre zmeny a zlepšovanie.



Pri každom komunikovaní o výsledkoch je vždy dobrým zvykom zdôrazňovať veci, ktoré organizácia robí dobre a aké sú jej zámery pre ďalšie zlepšovanie. Je veľa príkladov organizácií, ktoré považujú za svoje silné stránky za samozrejmé a zabúdajú, alebo si dokonca neuvedomujú, aké dôležité je oceniť úspech.

Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania

Ako je uvedené v kroku 7, naformulovanie akčného plánu zlepšovania CAF je veľmi dôležité. Veľa príkladov v modeli CAF možno považovať za prvý krok/námet smerom k zlepšovacím aktivitám. Existujúca dobrá prax a manažérske nástroje môžu byť prepojené na rozličné kritériá modelu. Tieto príklady sú uvedené nižšie.

Implementácia týchto zlepšovacích aktivít by mala byť založená na vhodnom a konzistentnom prístupe, procese monitorovania a hodnotenia; mali by sa objasniť konečné termíny a očakávané výsledky; pre každú aktivitu by mala byť určená zodpovedná osoba („vlastník“) a mali by sa zvážiť alternatívne scenáre pre komplexné riešenia.

Akýkoľvek proces manažérstva kvality by mal byť založený na pravidelnom monitorovaní realizácie a hodnotení výstupov a výsledkov. Monitorovanie umožňuje prispôbovanie počas implementácie, následné hodnotenie (výsledky a dôsledky) toho, čo sa dosiahlo a aký bol celkový vplyv. Na zlepšenie tohto procesu je potrebné stanoviť spôsoby merania výkonnosti aktivít (ukazovatele výkonnosti, kritérium úspechu, atď.). Pri riadení aktivít na zlepšovanie by organizácie mali použiť cyklus PDCA. Pre maximalizáciu prínosov zlepšovacích aktivít majú byť plne integrované do bežných procesov organizácie.

Stále viac a viac krajín organizuje súťaže na báze modelu CAF. Samohodnotenie podľa modelu CAF môže byť tiež základom pre uznanie stupňa výnimočnosti podľa modelu výnimočnosti EFQM® (www.efqm.org).

Implementácia akčných plánov zlepšovania modelu CAF uľahčuje permanentné používanie nástrojov riadenia, akými je Balanced Scorecard, prieskumy spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, systémov manažérstva výkonnosti.

Krok 10 – Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Využitie cyklu PDCA pre manažerstvo akčného plánu zlepšovania modelu CAF zahŕňa aj nové hodnotenie pomocou CAF.

Akonáhle je vypracovaný akčný plán zlepšovania modelu CAF a začala sa implementácia zmien, je dôležité zabezpečiť, aby zmeny mali pozitívny účinok a nemali negatívny vplyv na veci, ktoré organizácia vykonávala dobre aj predtým. Niektoré organizácie zaradili pravidelné samohodnotenie do svojich plánovacích procesov – ich hodnotenia sú načasované tak, aby informovali o každoročne stanovovaných cieľoch a navrhovaných finančných zdrojoch.

Panely hodnotenia modelu CAF sú jednoduché, ale výkonné nástroje pre hodnotenie pokroku dosiahnutého implementáciou akčného plánu zlepšovania modelu CAF.

V EXTERNÁ SPÄTNÁ VÄZBA MODELU CAF

V EXTERNÁ SPÄTNÁ VÄZBA MODELU CAF

Organizácie verejného sektora, ktoré implementovali model CAF, môžu požiadať o hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF a získať titul „Efektívny užívateľ CAF“ (*Effective CAF User – ECU*). O Externú spätnú väzbu modelu CAF môžu požiadať medzi 6. a 12. mesiacom po ukončení samohodnotenia podľa modelu CAF, a to potom, čo bola samohodnotiaca správa skompletizovaná a odovzdaná.

Cieľom vykonania **Externej spätnej väzby modelu CAF** je dosiahnutie nasledujúceho:

- podporiť kvalitu realizácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu;
- zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF;
- podporiť a obnoviť entuziazmus v organizácii za účelom neustáleho zlepšovania;
- podporiť preskúmanie kolegami a bench learning;
- odmeniť organizácie, ktoré sa vydali na cestu smerom k trvalému zlepšovaniu sa.

Za týmto účelom je postup postavený na troch pilieroch.

Pilier 1: Proces samohodnotenia

Kvalita samohodnotenia slúži ako základ pre úspech budúcich zlepšování. V prvom pilieri Externej spätnej väzby modelu CAF sa analyzuje kvalita procesu samohodnotenia.

Pilier 2: Proces zlepšovania

V druhom pilieri Externej spätnej väzby modelu CAF sa skúma proces plánovania zlepšovania a tiež postup, ktorý sa použil pri realizácii zlepšovacích aktivít modelu CAF.

Pilier 3: Úroveň zrelosti TQM v organizácii

Jedným z cieľov modelu CAF je viesť organizácie verejného sektora bližšie k ôsmim princípom výnimčnosti. Preto sa hodnotenie týka úrovne zrelosti, ktorú organizácia dosiahla v dôsledku procesu samohodnotenia a zlepšovania.

Hodnotitelia Externej spätnej väzby modelu CAF

Hodnotitelia/posudzovatelia Externej spätnej väzby CAF modelu CAF analyzujú poskytnuté dokumenty organizácie, ktorá požiadala o vykonanie Externej spätnej väzby, vedú rozhovory s členmi CAF tímu a relevantnými zainteresovanými stranami o implementácii modelu CAF a vykonávajú posúdenie na mieste. Na základe získaných poznatkov následne vytvoria spätnú správu z posúdenia a vyjadria odporúčenie, resp. neodporúčenie udelenia titulu „Efektívny používateľ modelu CAF“. Medzi hlavné úlohy hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF patrí:

- analyzovanie implementácie modelu CAF a princípov výnimčnosti v organizácii;
- poskytovanie spätnej väzby a návrhov týkajúcich sa implementácie modelu CAF;
- podpora a obnova entuziazmu v organizácii pre ďalšiu prácu s modelom CAF.

Aby sa potenciálni záujemcovia mohli stať hodnotiteľmi/posudzovateľmi Externej spätnej väzby modelu CAF, musia mať dostatočné skúsenosti s modelom CAF, s jeho implementáciou a posudzovaním a musia sa zúčastniť odbornej prípravy na národnej alebo európskej úrovni.

Skupina odborníkov zoskupená okolo modelu CAF vypracovala Príručku Externej spätnej väzby modelu CAF, ktorá je k dispozícii na stránke <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Táto príručka zaručuje, že procesy hodnotenia sú realizované kvalitne, jednotným spôsobom a že titul Efektívny používateľ modelu CAF má rovnaký štandard v celej Európskej únii.

VI SLOVNÍK CAF

VI SLOVNÍK CAF

A

Agilné zmýšľanie

Agilné zmýšľanie je také zmýšľanie, ktoré dokáže skutočne porozumieť zmenám spôsobeným digitalizáciou a premietnuť ich do vhodných opatrení. Kľúčové prvky agilného zmýšľania sú:

- kolektívne vedomie prevyšuje jednotlivé záujmy;
- chyby sa chápu ako príležitosť na vzdelávanie sa;
- dokonalosť sa nevyžaduje od samého začiatku;
- primárne je zameranie na zákazníka;
- súčasťou prístupu je učenie sa v spolupráci so zákazníkom.

Agilné zmýšľanie je postoj, ako aj inovatívny prístup k riešeniu problémov, ktoré môžu reformy verejnej správy v čase digitalizácie posunúť vpred. Agilné zmýšľanie je potrebné na úrovni vedenia rovnako, ako na úrovni zamestnancov.

Agilnosť

Agilnosť sa týka schopnosti organizácie rýchlo reagovať na zmeny prispôbením jej pôvodnej stabilnej konfigurácie. Táto prax pomáha rýchlo sa prispôsobiť produktívnym a nákladovo efektívnym trhovým aj environmentálnym zmenám. Túto schopnosť je možné dosiahnuť pomocou inovatívnych metód, akými sú metóda SCRUM, KANBAN, Lean, dizajnové myslenie, ako aj podpora agilného zmýšľania na úrovni vedenia a zamestnancov prostredníctvom prispôbeného školenia.

Akčný plán

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

Audit

Auditovanie je nezávislá hodnotiaca činnosť na preskúmanie a vyhodnotenie činnosti organizácie a jej výsledkov. Najbežnejšími auditmi sú: finančný audit, operačný audit, audit IKT, audit zhody a audit riadenia/manažérstva. Rozlišujú sa tri úrovne auditovania kontrolnej činnosti:

- Interná kontrola, ktorú vykonáva vedenie.
- Interný audit vykonávaný nezávislou jednotkou danej organizácie. Okrem činností súvisiacich s dodržiavaním predpisov/reguláciou môže mať tiež úlohu pri kontrole efektívnosti interného riadenia organizácie.
- Externý audit vykonávaný nezávislým orgánom z prostredia mimo organizácie.

Automatizácia – automatizovanie

Očakávania občanov/zákazníkov od verejnej správy sú v čase digitalizácie vysoké. Občania/zákazníci majú záujem o služby, ktoré sú dostupné neustále, uspokojujú

ich potreby a poskytujú rýchle služby. Ak chceme splniť očakávania občanov/zákazníkov a znížiť ich vlastné výdavky a tiež skrátiť interný čas spracovania, nevyhnutnou podmienkou je komplexná automatizácia procesov vo verejnej správe. Okrem toho je automatizácia nevyhnutná aj pre posun v digitalizácii.

Automatizácia vo verejnej správe sa zaoberá otázkou, ktoré úlohy a služby sa môžu poskytovať automaticky, bez zásahov človeka (napr. spracovanie údajov, automatické podávanie žiadostí).

B

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je celý súbor kvantitatívnych meraní, ktoré hodnotia, v akom rozsahu organizácia úspešne realizuje vlastné poslanie a strategické ciele. Tieto merania sú vybudované zo štyroch uhlov pohľadov: inovácie a učenie sa (manažérstvo zamestnancov); interné procesy; zákazníci a finančné manažérstvo. Indikátory jednotlivých prístupov sú vzájomne prepojené príčinnno-dôsledkovými vzťahmi. Tieto vzťahy sú založené na hypotézach, ktoré musia byť pravidelne monitorované. BSC je tiež veľmi užitočný ako komunikačný nástroj pre manažment za účelom informovania zamestnancov v organizácii a externých zainteresovaných strán o rozsahu, v ktorom sa strategický plán realizuje. Balanced Scorecard sa stále viac používa v európskych organizáciách verejného sektora. Metóda Balanced Scorecard môže byť využitá aj v rámci hodnotenia modelu CAF.

Bench learning

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

Benchmarking

Tento pojem označuje meraný výsledok na vysokej úrovni (niekedy označovaný ako „najlepší vo svojej triede“); referenčnú hodnotu alebo štandard na porovnanie; alebo úroveň výkonnosti, ktorá sa považuje za štandard výnimočnosti pre konkrétny proces. Existuje veľa definícií benchmarkingu, ale najlepšie tento pojem vysvetľuje označenie „porovnanie sa s ostatnými“. „Benchmarking je teda porovnanie sa s ostatnými organizáciami a následné poučenie sa zo zistení, ktoré tieto porovnávanie priniesli“ (Zdroj: European Benchmarking Code of Conduct).

Big data

Dáta sa považujú za dôležitú súčasť 21. storočia. Spoločnosti pracujúce s veľkými dátami, rovnako aj štáty, očakávajú nové impulzy pre hospodársky rast a vytváranie hodnoty pre verejnosť. Big data sa vyznačujú tromi hlavnými črtami: objemom dát (preto big – veľké), rozmanitosťou dát a rýchlosťou dát. V dôsledku progresívnej digitalizácie takmer všetkých oblastí v spoločnosti sa zásadne zvyšuje množstvo dostupných dát. Analýza big data poskytuje všestranné informácie, napr. v oblasti verejnej bezpečnosti („analýza možného budúceho vývoja politiky“), služieb všeobecného záujmu, vzdelávania a sociálnej a inovačnej politiky.

Brainstorming

Tento pojem označuje tímový nástroj na spontánne produkovanie nápadov bez obmedzení v krátkom časovom období. Najdôležitejším pravidlom je vyhnúť sa akejkoľvek kritike počas fázy generovania nových nápadov.

C

Ciele (úmysel/zámer/zacielenie)

Ciele sú formulácie želanej situácie, ktoré opisujú požadované výsledky alebo účinky, ako sú definované v poslaní organizácie. Môžu to byť:

- **Strategické ciele**
Globálne ciele zo strednodobého a dlhodobého hľadiska naznačujú želané celkové smerovanie organizácie. Opisujú konečné výsledky alebo účinky (výsledky), ktoré chce presadzovať.
- **Operatívne ciele**
Ide o konkrétne formulácie strategických cieľov, napr. na úrovni jednotky. Operatívny cieľ sa môže okamžite pretransformovať do súboru činností a úloh.

Ciele trvalo udržateľného rozvoja (Sustainable Development Goals)

17 definovaných cieľov trvalo udržateľného rozvoja (SDGs) sú politickými cieľmi Organizácie spojených národov (OSN), ktoré sú zamerané na zabezpečenie trvalo udržateľného hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho rozvoja. Medzi kľúčové aspekty cieľov patrí zvyšovanie hospodárskeho rastu, znižovanie rozdielov v životnej úrovni, vytváranie rovnakých príležitostí a trvalo udržateľné riadenie prírodných zdrojov, ktoré zabezpečujú ochranu a odolnosť ekosystému.

Crowdfunding

Kolektívna podpora prostredníctvom spoločnej zbierky financií je alternatívnym postupom financovania projektu alebo podniku získavaním peňazí od veľkého počtu ľudí, z ktorých každý prispieva relatívne malou sumou, zvyčajne prostredníctvom internetu.

Cyklus PDCA

Štvorstupňový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:

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

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

D

Diagram procesu (mapa)

Grafické znázornenie série činností, ktoré sa uskutočňujú v rámci procesu.

Dialóg/rozhovor o výkonnosti

Dialóg alebo rozhovor o výkonnosti je každoročný štruktúrovaný rozhovor medzi nadriadenými a ich zamestnancami. Počas tohto rozhovoru sa odzrkadlia pracovné výsledky za uplynulý rok, pričom cieľom je navrhnúť a dohodnúť sa na ďalších potrebných rozvojových opatreniach týkajúcich sa či už spolupráce, nových činností nových oblastí, vzdelávania alebo iných oblastí.

Digitalizácia – digitálna transformácia

Digitalizácia sa v technickom kontexte vysvetľuje ako proces prevodu analógových informácií na digitálne a počítačom čitateľné dáta. Digitalizácia internetu a sociálnych médií v dôsledku rýchleho rozvoja výpočtovej techniky v mnohých oblastiach mení spoločenské, obchodné a verejné služby. Organizácie verejnej správy musia svojich zamestnancov pomocou digitalizácie pripraviť na vyriešenie súčasných problémov alebo na nájdenie nových a efektívnejších spôsobov poskytovania služieb. Opatreniami v týchto oblastiach môže byť definovanie stratégie digitalizácie, odborná príprava, usmernenia na ochranu údajov, menovanie zodpovedných osôb za ochranu údajov, atď.

Digitálne spôsobilosti sa týkajú sebavedomého a kritického využívania celej škály digitálnych technológií na informovanie, komunikáciu a riešenie základných problémov.

Digitálna transformácia a inovácia sa vzťahujú na proces prijímania digitálnych nástrojov a metód v organizácii, zvyčajne v tých, ktoré digitálny faktor buď nezahrnuli do svojich hlavných činností, alebo neudržali rýchlosť zmien v digitálnych technológiách. Postupy digitálnej transformácie vo verejnej správe musia tiež brať do úvahy verejný účel a zahŕňať ďalšie faktory vlastníctva a uchovávanía verejných údajov (najmä identity), bezpečnosti údajov a súkromia, dostupnosti digitálnych služieb pre všetkých a verejnej digitálnej gramotnosti.

Dizajnové myslenie

Vzťahuje sa na kognitívne, strategické a praktické procesy, pomocou ktorých dizajnéri a/alebo dizajnérske tímy vyvíjajú dizajnové koncepty (návrhy na nové produkty, budovy, stroje atď.). Dizajnérske myslenie je zamerané na pomoc verejnej správe pri vývoji praktických a inovatívnych riešení každodenných problémov.

Dobrá prax (najlepšia prax)

Zahrňajú vynikajúce výkony, postupy, metódy alebo prístupy, ktoré vedú k výnimčným výsledkom. Najlepšia prax je relatívny pojem a môže označovať inovatívne alebo podnetné praktiky, ktoré boli identifikované prostredníctvom benchmarkingu. Aj keď v súvislosti s benchmarkingom je vhodnejšie hovoriť o dobrej praxi alebo „inšpiratívnej praxi“, nakoľko si nemôžeme byť istí, že neexistuje ešte lepšia.

Dopad/Vplyv

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

Dostupnosť organizácie

Dostupnosť verejných zariadení je kľúčovou požiadavkou rovnakého prístupu k verejným službám a vysokej kvality služieb. Dobre dostupné organizácie možno charakterizovať nasledujúcimi aspektmi: dostupnosť pomocou verejnej dopravy, prístup pre zdravotne postihnuté osoby, stránkové/otváracie hodiny a čakacie doby, jednotné kontaktné miesta, používanie zrozumiteľného jazyka, atď. Zahrnutá je aj digitálna dostupnosť, napr. bezbariérové webové stránky.

Dôkaz

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

E

Efektívnosť

Efektívnosť je pomer výstupov vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Efektívnosť a produktivita sa môžu považovať za rovnaké. Produktivita sa môže merať spôsobmi, ktoré zachytávajú buď vstupy všetkých faktorov výroby (celková produktivita faktorov) alebo špecifický faktor (produktivita práce alebo kapitálová produktivita).

EFQM (European Foundation for Quality Management)

Európska nadácia pre manažérstvo kvality

E-government

Elektronická forma výkonu verejnej správy pri aplikácii informačno-komunikačných technológií (IKT) v procesoch verejnej správy (e-government) je jedným z aspektov digitalizácie. V kombinácii s organizačnými zmenami a novými zručnosťami pomáha zlepšovať verejné služby, demokratické procesy a posilňuje podporu verejných politík. E-government sa považuje za prostriedok na dosiahnutie lepšej a efektívnejšej správy. Môže zlepšiť rozvoj a vykonávanie verejných politík a pomôcť verejnej správe vyrovnať sa s potenciálne protichodnými požiadavkami, ktorými sú poskytovanie väčšieho množstva kvalitnejších služieb s obmedzenými zdrojmi.

E-learning

Elektronické učenie sa, tzv. e-learning, sa vzťahuje na všetky formy vzdelávania, v ktorých sa elektronické alebo digitálne médiá používajú na prezentáciu a distribúciu učebných materiálov a/alebo na podporu medzilidskej komunikácie. Predstavuje najmodernejší spôsob výučby s využitím informačných technológií a je efektívnym prostriedkom, ako sa spojiť so študentmi alebo zamestnancami a odovzdať im cenné informácie na diaľku.

Elektronické nástroje (E-tools)

Elektronický nástroj je počítačový alebo internetový nástroj, ktorý uľahčuje, zrýchľuje a zefektívňuje úlohu.

Etický kódex

Sú to pravidlá alebo normy správania sa jednotlivcov, profesijných skupín, tímov alebo organizácií. Zásady správania sa môžu platiť aj pre konkrétne činnosti, akými sú audity alebo posudzovanie, hodnotenie, a často sa vzťahujú na etické normy.

Etika

Etika vo verejnej službe môže byť definovaná ako súhrn spoločných hodnôt a noriem, ku ktorým sa pri výkone svojich povinností hlásia verejní činitelia. Morálna povaha týchto hodnôt/noríem, ktoré môžu byť stanovené alebo odvodené, sa týka toho, čo sa považuje za správne, nesprávne, dobré alebo nevhodné správanie. Zatiaľ čo hodnoty slúžia ako mravné princípy, pravidlá môžu tiež stanoviť, čo je v danej situácii z právneho a mravného hľadiska korektné.

G

GDPR

GDPR je všeobecné nariadenie Európskej únie o ochrane osobných údajov. GDPR vstúpilo do platnosti v roku 2018 a jeho cieľom je modernizácia zákonov, ktoré chránia osobné údaje fyzických osôb. GDPR je nový európsky rámec pre zákony o ochrane údajov.

H

Hodnota – verejná hodnota

Hodnota môže mať peňažný, sociálny, kultúrny a morálny obsah. Morálne hodnoty sú považované za viac-menej univerzálne, zatiaľ čo kultúrne hodnoty sa môžu líšiť medzi organizáciami, ako aj medzi krajinami. Kultúrne hodnoty by sa mali v rámci organizácie neustále prenášať, uskutočňovať a zároveň by mali byť prepojené s poslaním organizácie. Kultúrne hodnoty neziskových organizácií sa môžu výrazne líšiť od kultúrnych hodnôt v súkromných firmách.

Verejná hodnota sa týka hodnoty, ktorú spoločnosť získava skôr z verejných služieb než od jednotlivcov (súkromná hodnota). Táto pridaná hodnota je však často podceňovaná a v mnohých prípadoch nie je vnímaná verejnosťou ani organizáciou. V časoch namáhaných rozpočtov organizácií verejnej správy je dôležité zviditeľniť verejnú hodnotu vytváranú verejnými službami. Prístup k verejným hodnotám využívajú verejné organizácie aj neziskové organizácie na to, aby svoj vlastný prínos a hodnotu pre spoločnosť urobili transparentnými, napríklad v oblasti bývania, verejnoprávneho vysielania, polície.

Hodnotenie/posudzovanie

Posudzovateľ/hodnotiteľ skúma, či uskutočnené opatrenia priniesli požadované výsledky a či iné opatrenia mohli dosiahnuť lepší výsledok pri nižších nákladoch.

Hodnotiace/výkonnostné pohovory

Posúdenie výkonnosti sa musí chápať v kontexte riadenia. Zvyčajne sa hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca zahŕňa do systému riadenia organizácie. Takýto postup pomáha monitorovať výkonnosť oddelenia a celkovú organizačnú výkonnosť zoskupovaním individuálnej výkonnosti na rôznych úrovniach riadenia v rámci organizácie.

Osobný hodnotiaci pohovor medzi zamestnancom a jeho nadriadeným je najbežnejším spôsobom hodnotenia, aký sa vykonáva. Počas pohovoru sa okrem hodnotenia pracovného výkonu môžu hodnotiť aj ďalšie aspekty práce jednotlivca, vrátane úrovne pracovných znalostí a schopností, na základe ktorých je možné identifikovať budúce potreby na vzdelávanie nových zamestnancov. V prístupe komplexného manažérstva kvality sa pre trvalé zlepšovanie na úrovni jednotlivca používa PDCA cyklus nasledovne: plánujte prácu na nasledujúci rok, realizujte prácu, kontrolujte svoje výsledky počas hodnotiaceho pohovoru a, ak je to potrebné, v nasledujúcom roku konajte v nasledovných oblastiach: ciele, prostriedky a kompetentnosti.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zvýšiť objektivitu hodnotenia výkonnosti:

- Hodnotenie zdola nahor, kedy sú vodcovia a manažéri hodnotení zamestnancami, ktorí im priamo podliehajú.
- 360 stupňové hodnotenie, pri ktorom sú manažéri hodnotení z rôznych uhlov pohľadu: generálni manažéri, kolegovia, spolupracovníci a zákazníci.

I

Informácia

Informácie sú súbor údajov zoradených tak, aby vytvárali správu; údaj, ktorý dáva zmysel. Jeden z bežných spôsobov, ako definovať informácie, je opísať ich ako fakty poskytnuté alebo získané učením sa o niečom alebo niekom. Príklad: zákon,

pravidlo, legislatíva, postup, správa, návod, mail, email, článok, inštrukcia, prezentácia, odporúčanie, graf, formulár, obsah knihy alebo časopisu, plán.

Inklúzia

Organizácia uznáva každú ľudskú bytosť ako súčasť spoločnosti bez ohľadu na pôvod, zdravotné postihnutie, sexuálnu orientáciu alebo vek. Uznáva, že spoločnosť ako celok ťaží z rozmanitosti jednotlivcov a uplatňuje hodnoty nediskriminácie a rovnosti v organizačnej kultúre a službách. Organizácie verejnej správy sú vzorom pri implementácii inkluzívnej spoločnosti.

Inovovanie

Inovovanie je proces premeny dobrých nápadov na nové služby, procesy, nástroje, systémy a interakciu ľudí. Organizáciu možno označiť za inovatívnu, ak existujúcu úlohu vykonáva spôsobom, ktorý je na pracovisku nový, alebo keď organizácia ponúka zákazníkom novú službu iným spôsobom, napríklad samoobsľuhu cez internet.

Integrita

Integrita je konštantné udržiavanie systému osobných hodnôt a osobných ideálov prostredníctvom vlastného prejavu a konania človeka. Verejné inštitúcie by mali zabezpečiť, aby ich zamestnanci konali v dobrej viere, aby sa zabezpečilo, že ich imidž na verejnosti nebude poškodený. Organizácie verejnej správy preto vypracovávajú všeobecné zásady správania sa pre zamestnancov, ako napríklad etické či všeobecné kódexy, ktoré obsahujú usmernenia, ako sa správať v konkrétnych situáciách.

ISO (International Standard Organisation)

ISO (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je svetová federácia národných normalizačných organizácií, ktorá stanovuje, aké medzinárodné normy sú vyžadované podnikmi, vládou a spoločnosťou. Vyvíja ich v spolupráci so sektormi, ktoré ich budú využívať, prijíma ich prostredníctvom transparentných postupov, pričom rešpektuje faktory národných vstupov a následne ich vydáva s celosvetovou pôsobnosťou. ISO normy určujú požiadavky na technické produkty, služby, procesy, materiály a systémy. ISO normy rovnako stanovujú pravidlá pre správne hodnotenie zhody, manažérske a organizačné postupy a požiadavky na najmodernejšie produkty, služby, procesy a materiály.

K

Kľúčové výsledky výkonnosti

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

Kompetentnosť (spôsobilosť)

Kompetentnosti jednotlivca zahŕňajú jeho vedomosti, zručnosti a postoje, ktoré používa počas výkonu svojej práce. Ak je jednotlivec schopný úspešne vykonávať úlohu, je považovaný za kompetentného na istej úrovni. Je to preukázaná schopnosť aplikovať vedomosti a zručnosti.

Komplexné manažérstvo kvality (TQM – Total Quality Management)

Komplexné manažérstvo kvality je zákaznicky orientovaná manažérska filozofia, ktorej cieľom je neustále zlepšovanie podnikových procesov prostredníctvom analytických nástrojov a tímovej práce.

TQM vníma organizáciu ako celok (hlavné/realizačné, manažérske a podporné procesy) v chápaní zodpovednosti a zabezpečovaní kvality jej produktov/služieb a procesov trvalým hľadáním zlepšovania efektívnosti svojich procesov na každej úrovni.

Konflikt záujmov

Konflikt záujmov vo verejnom sektore sa vzťahuje na konflikt medzi záväzkom voči verejnosti a súkromným záujmom zamestnanca verejnej správy, v ktorom jeho súkromný záujem môže negatívne ovplyvniť vykonávanie jeho služobných úloh. Aj keď sa nepreukáže pochybenie úradníka, konflikt záujmov môže budiť dojem nesprávneho postupu, čo znižuje dôveru v jeho schopnosť riadne konať.

Konsenzus

Slovo konsenzus znamená dosiahnutie zhody. Konsenzus obyčajne nasleduje po prvotnom samohodnotení, keď sa jednotliví hodnotitelia stretnú, aby si porovnali a rozobrali vlastné individuálne hodnotenia a bodové hodnotenia. Proces obyčajne končí dosiahnutím zhody jednotlivých hodnotiteľov na spoločnom bodovom hodnotení a konečnej verzii samohodnotiacej správy.

Kontroling

Kontroling je dôležitou funkciou systému riadenia, ktorého hlavnou úlohou je plánovanie, usmerňovanie a kontrola všetkých organizačných oblastí. V praxi sa kontrolné činnosti delia na operatívne a strategické kontrolné činnosti.

Prevádzkový kontroling je zodpovedný za efektívne hospodárenie s rozpočtom organizácie verejnej správy. Strategický kontroling analyzuje politické, právne, demografické, technické, sociálne, environmentálne a iné rámce, aby verejná organizácia mohla mať istotu, že produkty, ktoré produkuje, spĺňajú požiadavky a sú schopné reagovať na zmeny dopytu.

Kontroly výdavkov

Kontroly výdavkov sú štruktúrované, záväzné audítorské procesy, ktoré slúžia na preskúmanie otázok, ako a prečo sa plnia úlohy vo verejnej správe, čím sa zvyšuje efektívnosť a účinnosť poskytovania verejných služieb. Kontroly výdavkov môžu pomôcť verejným organizáciám lepšie porozumieť výdavkom a nájsť príležitosti na zvýšenie efektívnosti. Sú to podrobné hodnotenia konkrétnych oblastí výdavkov s cieľom zvýšiť transparentnosť, zlepšiť efektívnosť a v prípade potreby prerozdeliť zdroje.

Koučing

Koučing sa používa ako poradenstvo a podpora zameraná na ciele a riešenia pre špecialistov a vedúcich zamestnancov. Cieľom je ďalej rozvíjať najmä ich vzťahové a vodcovské vlastnosti a prispôbovať ich meniacim sa pracovným podmienkam. Koučing slúži predovšetkým na dosahovanie realistických cieľov, ktoré si určí zákazník a ktoré sú významné pre jeho rozvoj. Dôraz sa kladie na podporu sebareflexie a sebauvedomenia sa.

Kritický faktor úspechu

Vzťahuje sa na všetky rozhodujúce predchádzajúce podmienky, ktoré musia byť splnené, aby bolo možné dosiahnuť plánovaný strategický cieľ. Zdôrazňuje kľúčové aktivity alebo výsledky, pri ktorých je minimalne uspokojivý výkon potrebný na to, aby sa dosiahol úspech organizácie.

Kultúra vodcovstva

Manažéri zohrávajú významnú úlohu pri budovaní organizačnej kultúry priaznivej pre rozvoj inovácií. Stimuláciou vzájomnej dôvery a otvorenosti môžu pôsobiť ako mentori vlastných zamestnancov a vystupovať ako vzor. Týmto postojom upevňujú dôveru v ich vodcovskú úlohu a podporujú tak nasledovanie a napĺňanie misie, vízie a strategických cieľov organizácie.

Kultúra založená na inováciách

Organizačná kultúra priaznivá pre inovácie sa vo verejnej správe vyznačuje množstvom hodnôt, akými sú: sebestačnosť, orientácia na zákazníka, otvorenosť, spochybňovanie starých zaužívaných vzorcov správania sa a konania, rozmanitosť, vzájomné uznávanie, orientácia na úspech a pod. V tejto súvislosti môže spolupráca medzi organizačnými zložkami/útvarmi otvoriť nové perspektívy a iniciovať dôležité vzdelávacie procesy. Pri budovaní organizačnej kultúry založenej na inováciách hrá kľúčovú úlohu vodcovstvo.

Kvalita (v kontexte verejnej správy)

Poskytované verejné služby majú také charakteristiky/znaky, ktoré trvalo udržateľným spôsobom uspokojujú a naplňajú: špecifikácie/požiadavky (zákon, legislatíva, nariadenie); očakávania občana/zákazníka; všetky ostatné očakávania zainteresovaných strán v rôznych oblastiach (politické, finančné, zamestnanci, iné inštitúcie). Koncept kvality sa v posledných desaťročiach vyvíjal. Kontrola kvality sa zameriava na produkt/službu, ktorá je kontrolovaná na základe písomne uvedených špecifikácií a štandardizácií. Metódy štatistickej kontroly kvality (metódy odberu vzoriek) sa vyvíjajú od 20. – 30. rokov 20. storočia.

Kybernetická bezpečnosť

Kybernetická bezpečnosť je ochrana systémov pripojených k internetu vrátane hardvéru, softvéru a dát proti kybernetickým útokom. V oblasti informatiky bezpečnosť zahŕňa kybernetickú bezpečnosť a fyzickú bezpečnosť – podniky ich používajú na ochranu pred neoprávneným prístupom k dátovým centráam a iným počítačovým systémom.

L

Lean metóda (Štíhla metóda)

Lean metóda sa vyznačuje stálou orientáciou na zákazníka a opatreniami na zníženie nákladov. Takzvané štíhle riadenie sa zameriava na navrhovanie procesne orientovaného manažérstva s najvyššou možnou účinnosťou a jasne definovanými procesmi. Zodpovednosti a komunikačné kanály by sa mali navrhovať logicky, pričom dva najdôležitejšie aspekty prístupu štíhleho riadenia sú zameranie na zákazníka a znižovanie nákladov. Tieto body sa môžu týkať ako interných, tak aj medziorganizačných procesov a štruktúr.

M

Manažérsky informačný systém (MIS)

MIS je počítačový informačný systém, ktorý zhromažďuje a pripravuje organizačné informácie (napr. údaje o výkonnosti, údaje o rozpočte, údaje o výstupoch a výsledkoch) pre riadenie organizácie na základe stáleho merania dosahovania cieľov, rizík a kvality. Na základe týchto informácií je možné vykonávať analýzy, riešiť problémy a robiť strategické rozhodnutia. Informačné systémy riadenia zhromažďujú interné a externé údaje a pripravujú ich pre rozhodovanie vedenia.

Manažérstvo rizika

Manažérstvo rizika sa týka postupu zisťovania potenciálnych rizík v predstihu, ich analyzovaniu a prijímaniu takých preventívnych opatrení, výsledkom ktorých príde k eliminácii identifikovaných rizík.

Manažment

Manažment vo význame riadiacej/manažérskej funkcie alebo pozície v organizácii verejnej správy (napr. vedúci odboru/útvaru či iného väčšieho celku). V tejto súvislosti pojmom manažment označujeme také osoby v organizácii, ktoré vykonávajú riadiacu funkciu a majú nevyhnutné zručnosti na jej výkon. Štandardné funkcie a úlohy týkajúce sa manažmentu sú plánovanie, organizácia, vodcovstvo a dohliadanie na napĺňanie cieľov. Na rozdiel od vodcov sa manažment zaoberá štruktúrnym rámcom riadenia organizácie (ako napríklad plánovanie, stanovenie a dodržiavanie cieľov, pridelovanie zdrojov...), pričom vodcovia sa primárne sústreďujú na osobné vedenie zamestnancov.

Mentorstvo

Mentorstvo je forma rozvoja zamestnancov, v ktorej dôveryhodná osoba (mentor) ponúka svoje vedomosti inej osobe (zverencovi) na účely usmerňovania, povzbudzovania a podpory. Cieľom mentorstva je podporovať vzdelávanie a rozvoj zamestnanca a pomáhať mu objavovať jeho potenciál. Koncept mentorstva rovnako napríklad podporuje nových zamestnancov pri hľadaní ich roly či zisťovaní dôležitých kontaktných osôb za účelom podpory dobrého štartu v ich novom pracovnom prostredí.

N

Nákladové účtovníctvo

Nákladové účtovníctvo je ústrednou oblasťou účtovníctva každej organizácie, kde sa náklady zaznamenávajú, rozdeľujú medzi rozpočtové položky (napríklad služby a produkty) a hodnotia vzhľadom na osobitné účely. Systémy nákladového účtovníctva ukazujú, za aké náklady sa produkujú verejné služby. Výsledky nákladového účtovníctva poskytujú dôležité vstupy pre systémy merania výkonnosti.

Následné preskúmavanie

Po procese samohodnotenia a zmenách v organizácii sa následné preskúmanie zameriava na analyzovanie/meranie dosahovania cieľov v porovnaní so stanovenými cieľmi. Výsledkom analýzy môže byť naštartovanie nových iniciatív a úprava stratégie a plánovania v súlade s novými okolnosťami.

Navrhovanie služieb

Ide o činnosť plánovania a organizácie ľudí, infraštruktúry, komunikácie a materiálnych komponentov služby s cieľom zlepšiť jej kvalitu a interakciu medzi poskytovateľom služieb a jeho zákazníkmi.

Network

Anglický pojem „network“ označuje neformálnu organizáciu alebo záujmovú pracovnú skupinu ľudí, ktorí zdieľajú rovnaké pracovné záujmy, hodnoty alebo iným spôsobom pracujú na dosiahnutí rovnakého cieľa. Takéto zoskupenie môže, ale nemusí mať formálnu štruktúru. Zo slova „network“ je odvodený aj „networking“, ktorý označuje spôsob budovania pracovných vzťahov.

O

Občan/zákazník

Pojem občan/zákazník sa používa na zdôraznenie dvojakeho vzťahu medzi verejnou správou na jednej strane, kde vystupujú občania ako používatelia verejných služieb, a na druhej strane všetkými ostatnými zástupcami verejnosti, ktorí ako občania a daňoví poplatníci majú podiel na službách a z toho prameniacych výstupov.

Ochrana údajov

Ochrana osobných údajov je postup, resp. proces, ktorý má pomôcť pri identifikácii a minimalizácii rizík vznikajúcich pri spracúvaní osobných údajov v prípadoch, ktoré môžu priniesť vyššie riziko pre konkrétne osoby, pričom tieto riziká sa musia dôkladne posúdiť. Na zabezpečenie súladu s novým všeobecným nariadením o ochrane údajov (GDPR) Európskej únie sa odporúča vykonať posúdenie vplyvu na ochranu osobných údajov jednotlivcov.

Zodpovedná osoba je bezpečnostným inštitútom, ktorý vyžaduje všeobecné nariadenie o ochrane údajov (GDPR). Zodpovedné osoby sú zodpovedné za dohľad nad stratégiou ochrany osobných údajov organizácie a jej vykonávaním s cieľom zabezpečiť súlad s požiadavkami GDPR.

Opis pracovnej činnosti

Kompletné vysvetlenie činností (opis úloh, zodpovedností, poznatkov, kompetencií a schopností). Opis pracovnej činnosti je základným nástrojom pre riadenie ľudských zdrojov a predstavuje súbor poznatkov, analýzy, komunikácie a dialógu. Je tiež premostením medzi organizáciou a nositeľom pozície. Navyše je kľúčovým faktorom rozvoja zamestnávateľov aj zamestnancov k uvedomovaniu si ich zodpovedností.

Organizácia verejnej správy/Verejná správa

Organizácia verejnej správy je akákoľvek organizácia, ktorá poskytuje služby občanom alebo označuje systém, ktorý je politicky riadený a je kontrolovaný verejnou mocou, resp. vládou (národnou, regionálnou alebo miestnou). Zahŕňa organizácie, ktoré sa zaoberajú tvorbou politiky a vymožitelnosťou práva, t. j. záležitosťami, ktoré nemožno striktne považovať za služby.

Organizačná kultúra

Súbor správania sa, etických noriem a hodnôt, ktoré prenášajú, vykonávajú a posilňujú zamestnanci organizácie. Sú ovplyvnené národnými, sociálno-politickými tradíciami a systémom.

Organizačná štruktúra

Spôsob, akým je organizácia štruktúrovaná. Týka sa rozdelenia jednotlivých pracovných oblastí, funkcií či formálne určených komunikačných kanálov medzi vedením a zamestnancami, vrátane spôsobov, akými su prerozdeľované úlohy a zodpovednosti v rámci organizácie.

Otvorené dáta

Akýkoľvek druh údajov, ktoré môže ktokoľvek voľne a opakovane používať a ďalej šíriť, pričom je dôležité uviesť odkaz na pôvodný zdroj. Sprístupnené údaje vyžadujú aj technickú prístupnosť prostredníctvom čitateľných formátov a hromadnej dostupnosti, napr. formát .pdf nespĺňa požiadavky technickej otvorenosti.

Otvorený zdroj

Znamená akýkoľvek program, ktorého zdrojový kód je verejne dostupný a môže byť upravený, ak to používatelia alebo vývojári považujú za potrebné. Softvér s otvoreným zdrojovým kódom je často vyvíjaný verejnou komunitou a je bezplatný.

P

Partnerstvo

Partnerstvo je vzťah/spolupráca s inými stranami na komerčnom alebo nekomerčnom základe za účelom dosiahnutia spoločného cieľa, čím sa vytvára pridaná hodnota pre organizáciu a jej zákazníkov/zainteresované strany. Na účely inštitucionalizácie partnerstiev je možné uzavrieť partnerské dohody.

Politika životného cyklu

Verejné budovy sa bežne používajú veľmi dlhú dobu. Z toho dôvodu vieme posúdiť reálny stav a získať tak informácie o skutočnej kvalite budovy až po ukončení životného cyklu, ktorý sa začína postavením budovy a končí jej demoláciou. Preto je dôležité dokumentovať a analyzovať všetky fázy životného cyklu budovy a optimalizovať ich z hľadiska rôznych aspektov trvalej udržateľnosti. Cieľom je dosiahnuť vysokú kvalitu budovy s čo najmenším možným dopadom na životné prostredie (napr. udržateľná výstavba, využívanie obnoviteľných zdrojov energie, technické vybavenie vrátane ich bezpečného opätovného použitia, recyklácie alebo likvidácie). Na zavedenie prístupu politiky životného cyklu je potrebný integrovaný systém spravovania budov (v angl. facility management). Integrovaná správa budov zohľadňuje obchodné, technické aj environmentálne aspekty.

Poslanie/vyhlásenie o poslaní

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

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

Postup

Postup je podrobný a jasne definovaný opis toho, ako by sa mali činnosti vykonávať.

Prieskum

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

Proces

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

Proces trvalého zlepšovania

Ide o neustále zlepšovanie sa organizácie z hľadiska kvality, hospodárnosti alebo životného cyklu organizácie. Predpokladom tohto procesu je zvyčajne zapojenie sa všetkých zainteresovaných strán organizácie.

Pružnosť

Riadenie pružnosti zahŕňa všetky opatrenia s cieľom zlepšiť pružnosť organizačného systému a posilniť ho proti vonkajším vplyvom. Pružnosť je systémová odolnosť proti rušivým vplyvom a nebezpečným zmenám. V tejto súvislosti treba rozlišovať medzi proaktívnou formou (agilnosťou) a reaktívnou formou (odolnosťou). Pružné organizačné štruktúry sa preto vyznačujú rýchlou a flexibilnou adaptáciou na vonkajšie vplyvy.

R

Reinžiniering procesov organizácie (BPR – Business Process Re-engineering)

Cieľom BPR je úplne prepracovať proces tak, aby sa vytvorili nové príležitosti na posun vpred a dosiahnutie pokroku. Po zavedení takéhoto nového procesu môže dôjsť opätovne k návratu hľadania spôsobov, ako ďalej daný proces postupne zlepšovať.

Vo všeobecnosti je cieľom BPR optimalizovať podnikové procesy tak, aby prinášali maximálne efekty pri čo najmenšej spotrebe podnikových zdrojov. Výsledkom BPR sú viditeľné zmeny týkajúce sa nielen podnikových procesov, ale aj organizačnej a kvalifikačnej štruktúry podniku, spôsobu organizácie práce a jej riadenia.

Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa riadenie, rozvíjanie a využívanie vedomostí, schopností a potenciálu zamestnancov organizácie s cieľom podporiť politiku, strategické plánovanie organizácie a efektívne fungovanie jej procesov.

Riadenie poznatkov/vedomostí (Znalostný manažment)

Riadenie vedomostí v organizácii, ktoré sa označuje ako znalostný manažment, je jasne určené a systematické riadenie rozhodujúcich poznatkov/vedomostí a s nimi súvisiacich procesov, ich tvorby, organizovania, rozširovania, používania a využívania.

Je dôležité uvedomiť si, že vo všeobecnosti sa znalosti delia na tacitné znalosti (nevyjadrené, obsiahnuté v ľudských myšliach) a zároveň explicitné znalosti (formalizované a vyjadrené ako informácie v databázach, dokumentoch, atď.). Dobrý znalostný program sa venuje rozvoju a prenosu oboch týchto typov znalostí. Najdôležitejšie znalosti pre väčšinu organizácií sa týkajú vedomostí o zákazníkoch, poznatkov o procesoch, produktoch a službách, zamestnancoch, organizačnej pamäti, ktorá čerpá z minulých alebo iných zdrojov organizácie, ďalej sú to znalosti o aktívach či meraní a riadení intelektuálneho kapitálu. V znalostnom manažmente sa používa široká škála postupov. Medzi najčastejšie využívané patrí tvorba a objavovanie nových nápadov, vzájomné zdieľanie a učenie sa (pracovné skupiny), organizovanie a riadenie takto získaných poznatkov.

Riadenie sťažností

Riadenie sťažností sa týka systematického vybavovania sťažností zákazníkov. Cieľom riadenia sťažností je optimalizovať vzťahy medzi občanmi a zákazníkmi a zabezpečiť zlepšovanie kvality.

Riadenie výkonnosti

Riadenie výkonnosti je interaktívny kontrolný model založený na vzájomnej dohode. Cieľom riadenia výkonnosti je schopnosť zúčastnených strán nájsť rovnováhu medzi dostupnými zdrojmi a želateľnými výsledkami, ktoré sa majú prostredníctvom týchto zdrojov dosiahnuť. Hlavnou myšlienkou riadenia výkonnosti v prevádzkovej činnosti je na jednej strane čo najoptimálnejšie vyváženie zdrojov a cieľov, na druhej strane dosiahnutie kvality a efektívnosti v zmysle zabezpečenia želaných účinkov za čo najnižšie náklady.

Riadenie zmien

Riadenie zmien je založené na generovaní potrebných zmien v organizácii, ktorým zvyčajne predchádza modernizácia alebo iné reformné programy. Cieľom je zvládnuť dynamiku zmien, a to organizovaním, implementáciou a podporou zmien. Efektívne riadenie zmien si vyžaduje silné vedenie, transparentnú komunikáciu a jasné štruktúry. Preto je potrebná kombinácia rôznych nástrojov a prístupov na stimulovanie úsilia o zmenu a stanovenie a vykonávanie cieľov v oblasti zmeny, napr. projektový manažment, inovačné kruhy, vyslanci zmeny, porovnávanie, pilotné projekty, monitorovanie, podávanie správ a vykonávanie PDCA.

Robotika

Robotika a umelá inteligencia sa vzťahujú na automatizáciu opakovanej rutínnej práce pomocou inteligentných technológií. Tieto technológie sú zvlášť vhodné pre nasledujúce oblasti použitia: informačné služby, video analytika, úlohy dohľadu alebo filtrovanie relevantných informácií zo sociálnych médií, hodnotenie a spracovanie textových dokumentov, atď.

Rozmanitosť

Rozmanitosť súvisí s rozdielmi. Môže sa týkať rozdielov v hodnotách, prístupe, kultúre, filozofii, náboženskom presvedčení, vedomostiach, zručnostiach, skúsenostiach či životnom štýle, a to buď medzi skupinami alebo jednotlivcami v skupine. Môže sa tiež týkať rodu, národného alebo etnického pôvodu, zdravotného postihnutia alebo veku. Vo verejnej správe sa za rozmanitú organizáciu považuje taká organizácia, ktorá odráža spoločnosť a rôzne potreby zákazníkov a zainteresovaných strán, ktorým slúži.

Rozpočtová/finančná transparentnosť

Myšlienka sprístupnenia rozpočtu organizácie verejnosti má za cieľ poskytnutie komplexných, zrozumiteľných a voľne dostupných informácií o verejných rozpočtoch prostredníctvom internetu. S cieľom dosiahnutia vyššej rozpočtovej/finančnej transparentnosti sa informácie uverejňujú v rozpočtových dokumentoch, otvorených rozpočtových iniciatívach (www.openspending.org), podporuje sa budovanie pracovných vzťahov a prístupná vizualizácia finančných údajov a rovnako sa kladie dôraz aj na zapojenie občanov do pracovných procesov z domu (informovanie, pripomienkovanie, diskutovanie, zúčastňovanie sa).

S

Samohodnotiaca správa

Správa opisuje výsledky samohodnotenia a tiež musí obsahovať zadané silné stránky organizácie a oblasti na zlepšovanie. Môže zahŕňať aj návrhy na zlepšovanie niektorých kľúčových aktivít.

„Silo“ mentalita

„Silo“ mentalita je neochota zdieľať informácie alebo vedomosti medzi zamestnancami alebo naprieč rôznymi organizačnými útvarmi tej istej organizácie. Tento prístup je vnímaný ako zníženie efektívnosti organizácie a v horšom prípade prispievanie k poškodeniu kultúry organizácie.

„Silo“ mentalita zvyčajne začína vnútornou konkurenciou medzi samotnými vodcami organizácie. Úspešné organizácie podporujú a uľahčujú voľný tok informácií medzi zamestnancami. „Silo“ môže spôsobiť nespokojnosť v rámci organizácie, čo môže zapríčiniť zníženie morálky, zníženie výkonnosti, nesplnenie cieľov a v konečnom dôsledku aj nespokojnosť zákazníkov.

SMART ciele

Ciele stanovujú, čo organizácia naplánovala a chce dosiahnuť. Odporúča sa, aby ciele boli „SMART“:

- Konkrétne – buďte presní v tom, čo chcete dosiahnuť.
- Merateľné – majú kvantifikované ciele.
- Dosiahnuteľné – sú ciele príliš ambiciózne alebo sú ciele súčasťou poslania?
- Realistické – sú k dispozícii potrebné zdroje?
- Načasované – zvládnuť v určenom termíne.

Sociálne médiá

Sociálne médiá sú webové komunikačné nástroje na vytváranie, zdieľanie a spotrebu informácií. Kľúčovými znakmi sú:

- ľudia na seba vzájomne pôsobia;
- obsah a profily sú vygenerované používateľmi;
- súčasťou je personalizácia a osobné používateľské účty;
- používajú sa tlačidlá „páči sa mi to“, existujú „sledovatelia“ a využívajú sa komentáre a ratingy;
- prevádzkujú ich globálne spoločnosti orientované na zisk.

Najpoužívanějšími platformami sociálnych médií v organizáciách verejnej správy sú Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn a Instagram. Všetky organizácie verejnej správy by mali zvážiť komunikáciu s občanmi/zákazníkmi, zainteresovanými stranami prostredníctvom vybraných kanálov sociálnych médií, pričom by sa mali zohľadniť riziká ochrany údajov a podmienky všeobecného nariadenia o ochrane údajov (GDPR).

Splnomocňovanie

Je to proces, ktorým sa jednotlivcovi alebo skupine ľudí udeľuje viac právomocí v rozhodovacom procese. Môže sa vzťahovať na občanov alebo zamestnancov zapojením osoby/skupiny a pridelením určitého stupňa autonómie do ich činností/rozhodnutí.

Spoločenská zodpovednosť

Spoločenská zodpovednosť je záväzok organizácií verejného aj súkromného sektora prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju prostredníctvom spolupráce so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi komunitami a celou spoločnosťou s cieľom zlepšovať kvalitu života. Cieľom je priniesť výhody ako organizáciám, tak aj širšej spoločnosti.

Spoločné hodnotenie (Spoluhodnotenie)

Občania hodnotia kvalitu verejnej politiky a služby, ktoré sú im poskytované.

Spoločné navrhovanie (Spolunavrhovanie)

Spoločné navrhovanie je rámec na zapojenie občanov a zákazníkov do (ďalšieho) rozvoja verejných služieb. Príkladom sú inovačné workshopy, workshopy zamerané na dizajnové myslenie, štruktúrované spôsoby získavania spätnej väzby, ktoré systematickým spôsobom zaznamenávajú spätnú väzbu od občanov a zákazníkov, čím ich zužitočňujú pre ďalší rozvoj procesov služieb.

Spoločná produkcia (Spoluprodukcia)

Občania sú zapojení do výrobného a/alebo dodacieho cyklu poskytovania služieb a ich kvality.

Spolurozhodovanie

Spolurozhodovanie sa týka zapojenia občanov a zákazníkov do rozhodovacích procesov organizácií verejnej správy. Môže ísť o participáciu občanov na rozhodovacích procesoch v oblasti urbanizácie, infraštruktúry či prípravy rozhodnutí o verejných výdavkoch.

Stratégia

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

Súkromie údajov

Tento aspekt informačných technológií (IT) sa zaoberá schopnosťou organizácie alebo fyzickej osoby určiť, ktoré údaje v počítačovom systéme je možné zdieľať s tretími stranami.

Systém manažérstva kvality (QMS)

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

T

Termín

Časový úsek, v ktorom by mali byť dosiahnuté výsledky, pričom môže ísť o termín:

- krátkodobý – zvyčajne sa vzťahuje na dobu kratšiu ako jeden rok;
- strednodobý – zvyčajne sa vzťahuje na dobu od jedného do piatich rokov;
- dlhodobý – zvyčajne sa vzťahuje na dobu dlhšiu ako päť rokov.

Transparentnosť

Transparentnosť znamená otvorenosť, komunikáciu a zodpovednosť. Transparentné postupy v zmysle sprístupnenia informácií zahŕňajú verejné stretnutia, účtovné závierky, právne predpisy o slobodnom prístupe k informáciám, kontroly rozpočtu, audit.

Ú

Účinnosť

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

Udržateľnosť/trvalo udržateľný rozvoj

Udržateľným rozvojom označujeme uspokojenie súčasných potrieb bez toho, aby bola ohrozená možnosť naplniť potreby budúcich generácií.

Ukazovatele

Kvantitatívne ukazovatele vyjadrujúce úroveň výkonnosti organizácie v komplexnej forme.

Ukazovatele výkonnosti sú kvantitatívne prevádzkové merania používané vo verejnej správe za účelom pomoci pri monitorovaní, porozumení, predpovedaní a zlepšovaní toho, ako organizácia funguje a ako pôsobí. V súvislosti s meraním výkonnosti v organizácii sa používa niekoľko výrazov: výsledky, ukazovatele, výpočty, indikátory alebo parametre. Preto je dôležité merať výkonnosť aspoň tých procesov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie požadovaných výsledkov.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti merajú najkritickejšie aspekty v organizácii, a síce výkonnosť takých kľúčových procesov, ktoré sú obsiahnuté v kritériách 4 a 5 modelu CAF. Práve tieto kritéria totiž s najväčšou pravdepodobnosťou ovplyvnia účinnosť a efektívnosť kľúčových výsledkov výkonnosti.

Umelá inteligencia (AI – artificial intelligence)

Je to schopnosť počítačového programu myslieť a učiť sa. Je to tiež oblasť štúdia, ktorá sa snaží, aby počítače fungovali „inteligentne“ (v angl. smart). Systém umelej inteligencie môže tiež získavať, zobrazovať poznatky a narábať s nimi rôznymi spôsobmi. Takéto narábanie sa môže týkať schopnosti odvodiť alebo vyvodiť nové poznatky už z existujúcich znalostí a na ich ďalšie spracovanie použiť rôzne metódy, ktoré môžu byť nápomocné pri riešení komplexných problémov.

V

Vedenie príkladom

Pri zmenách organizačnej kultúry zohráva vodcovstvo zásadnú úlohu. Tým, že vodcovia vystupujú ako vzory, preukazujú svoju osobnú ochotu zmeniť sa a vytvoriť si svojich nasledovníkov. Plány zmeny organizačnej kultúry, ako aj vzdelávanie vedenia, by mali obsahovať nasledujúce oblasti: integrita, dôraz na zmyslupnosť, rešpekt, participácia, inovácie, splnomocňovanie, precíznosť, zodpovednosť, agilnosť a iné.

Vedomosti

Vedomosti možno definovať ako informácie pozmenené skúsenosťami, kontextom, interpretáciou a reflexiou. Vedomosti sú výsledkom zmien, ktoré sa môžu týkať akýchkoľvek informácií. Vedomosti považujeme za odlišné od prvotných údajov alebo informácií, pretože si vyžadujú ľudskú kognitívnu schopnosť osvojenia. Príklad: prax, know-how, odborné znalosti, technické vedomosti.

Verejná politika

Účelne zvolené postupy, opatrenia a rozhodnutia, ktoré prijali ústredné alebo iné štátne orgány v súvislosti so záležitosťami vo verejnom záujme. Tieto postupy zahŕňajú návrhy, rozhodnutia či iné kroky, ktoré sa vláda krajiny rozhodne prijať.

Verejno-súkromné partnerstvo

Verejno-súkromné partnerstvo je spolupráca medzi organizáciou verejnej správy a organizáciou zo súkromného sektora, ktorú možno použiť na financovanie, výstavbu a prevádzkovanie projektov, ako sú napr. siete verejnej dopravy, parky alebo kongresové centrá. Financovanie projektu prostredníctvom partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom môže ovplyvniť skoršie/rýchlejšie dokončenie projektu alebo zabezpečiť, že sa projekt vôbec bude realizovať.

Vízia

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

Vlastník procesu

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

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

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

Vodca

Vodca sa tradične spája s tým, kto je zodpovedný za organizáciu. Pojem vodca sa však môže vzťahovať aj na ľudí, ktorých ostatní uznávajú za vzor alebo autoritu, a to vďaka ich kompetentnosti v určitej oblasti.

Vodcovstvo

Je to spôsob, akým vodcovia navrhujú a podporujú dosiahnutie poslania a vízie organizácie. Vodcovstvo odzrkadľuje, akým spôsobom vodcovia vytvárajú hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech a implementujú ich prostredníctvom vhodných opatrení a správania sa. Tiež znázorňuje, akým spôsobom sa vodcovia osobne podieľajú na zabezpečovaní toho, aby bol systém riadenia vyvíjaný, implementovaný, pravidelne revidovaný, a tiež toho, aby sa organizácie trvalo zameriavali na zmeny a inovácie.

Vstup

Akýkoľvek druh informácií, poznatkov, materiálu či iných zdrojov použitých na produkciu.

Výkonnostný rozpočet

Výkonnostný rozpočet odráža rovnako vstup zdrojov, ako aj výstup služieb pre každú jednotku organizácie. Cieľom je určiť a vyhodnotiť priemernú výkonnosť na

základe dosiahnutia cieľa pri konkrétnych výsledkoch. Tento typ rozpočtu bežne používajú organizácie štátnej a verejnej správy na preukázanie súvislosti medzi prostriedkami zo štátneho rozpočtu a výsledkom služieb poskytovaných organizáciami. Výkonnostné rozpočtovanie je potom také, ktoré zavádza informácie o plnení cieľov do rozpočtových procesov.

Výkonnosť

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

Výnimočnosť

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

Výsledok

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

Výstup

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

Vzdelávacie a pracovné skupiny

Forma internej a/alebo externej spolupráce (napr. pracovné skupiny) s cieľom prepojenia zamestnancov zdieľaním informácií, výmeny know-how a dobrej praxe alebo generovania a navrhovania inovácií týkajúcich sa produktov a služieb.

Vzdelávanie

Vzdelávanie je získavanie vedomostí a informácií a ich pochopenie, ktoré môže viesť k zlepšeniu alebo zmene. Medzi príklady vzdelávacích aktivít v organizácii patrí benchmarking/bench learning, interné a externé hodnotenia a/alebo audity a štúdie dobrej praxe. Príklady individuálneho vzdelávania zahŕňajú školenie a rozvoj zručností.

- Prostredie priaznivé pre vzdelávanie v rámci pracovnej komunity je miesto, kde sa vzdelávanie uskutočňuje formou získavania zručností, zdieľania vedomostí, výmeny skúseností a dialógu o najlepších postupoch.
- Učiac sa organizácia je organizácia, kde si ľudia neustále rozširujú svoje schopnosti dosahovať požadované výsledky, kde sú podporované nové a expanzívne vzorce myslenia, kde je oslobodená kolektívna aspirácia a kde sa ľudia neustále učia v kontexte celej organizácie.
- Vzdelávanie na pracovisku je forma odbornej prípravy poskytovanej na pracovisku. To zahŕňa aj to, aby zamestnanec ukázal alebo vysvetlil nové skutočnosti skúsenejšiemu kolegovi, nadriadenému alebo vedúcemu zamestnancovi. Práca

sa vykonáva pod dohľadom, pričom je dôležitá spätná väzba. Koučovanie, rotácia v rámci organizácie a účasť na špeciálnych projektoch sú tiež formami vzdelávania na pracovisku.

Vzor správania sa

Ľudia alebo organizácie, ktoré slúžia ako vzor pre ostatných. Môže sa to týkať ich špecifického správania sa v istej oblasti alebo spoločenskej role, ktorú zastávajú a ktorú môžu ostatní napodobňovať alebo sa ňou inšpirovať.

Z

Zabezpečenie kvality

Zabezpečovanie kvality sa zameriava na hlavné procesy s cieľom zaručenia kvality produktu alebo služby. Zabezpečovanie kvality zahŕňa riadenie kvality. Táto koncepcia sa objavila v 50-tych rokoch 20. storočia a využívala sa v rokoch 1980 a 1990 prostredníctvom súboru noriem ISO 9000, no v súčasnosti sa nevyužíva. Nahradila ju totiž koncepcia komplexného manažérstva kvality (TQM).

Zabezpečovanie súladu

Zabezpečovanie súladu sa môže definovať ako akt dodržiavania predpisov alebo plnenie súladu so zákonmi, pravidlami, potrebami alebo požiadavkami. V pracovnom prostredí je súlad so zákonmi, predpismi, pravidlami a zásadami súčasťou takých procesov, ktoré sa často označujú ako „dodržiavanie predpisov v spoločnosti“.

Zainteresované strany

Zainteresované strany sú všetci tí, ktorí majú záujem, či už finančný alebo nefinančný, na činnostiach organizácie. Interné a externé zainteresované strany možno rozdeliť do štyroch hlavných kategórií: verejná autorita; občania/zákazníci; zamestnanci pracujúci v organizácii; partneri. Príklady zainteresovaných strán: politickí činitelia, občania/zákazníci, zamestnanci, spoločnosť, kontrolné a auditorské organizácie, médiá, partneri. Zainteresovanými stranami sú aj organizácie verejnej správy.

Zásada „iba raz“

Pri rozvoji verejných služieb, ktoré sú zamerané na zákazníka a sú založené na dopyte, hrá dôležitú úlohu zásada „iba raz“. Opisuje víziu, že občania môžu získať informácie, uchádzať sa o verejné služby a získať produkt na jednom mieste alebo prostredníctvom jednej aplikácie. V tomto zmysle je zásada „iba raz“ nepriateľom zásady byrokracie, pre ktorú je, okrem iného, charakteristické množstvo rozličných úkonov a zodpovedností.

Zdola nahor

Smer toku informácií alebo rozhodnutí z nižších úrovní organizácie na vyššie úrovne. Opakom je smer „zhora nadol“.

Zdroje

Zdroje zahŕňajú poznatky/vedomosti, ľudský kapitál, financie, budovy alebo technológie, ktoré organizácia využíva pri plnení svojich úloh.

Zhora nadol

Smer toku informácií a rozhodnutí z vyšších úrovní do nižších úrovní v rámci organizácie. Opakom je „zdola nahor“.

Zmysluplnosť (Sense-making)

Pojem zmysluplnosť sa týka kľúčovej vodcovskej schopnosti pre komplexný a dynamický svet, ktorý nás obklopuje a zaoberá sa otázkou, ako môžeme usporiadať dosiaľ nepoznané prostredie tak, aby sme v ňom mohli pôsobiť. Zmysluplnosť sa týka aj otázky, aký zmysel majú jednotlivé činnosti zamestnancov alebo aký je konkrétny prínos jednotlivých služieb k celkovému úspechu organizácie.

Zodpovednosť

Vychádza z povinnosti zamestnanca plniť činnosti a úlohy dané opisom pracovného miesta. Pojem zodpovednosť zahŕňa:

- zodpovednosť za vlastné vykonanie danej činnosti a úlohy,
- zodpovednosť za dosiahnuté výsledky a ich kvalitu.

PRÍLOHA: ŠTRUKTÚRA CAF 2013 VERZUS CAF 2020

PRÍLOHA: ŠTRUKTÚRA CAF 2013 VERZUS CAF 2020

PREDPOKLADY	
CAF 2013	CAF 2020
Kritérium 1: Vodcovstvo	Kritérium 1: Vodcovstvo
Subkritérium 1.1 Smerovanie organizácie rozvojom poslania, vízie a hodnôt	Subkritérium 1.1 Poskytnutie smerovania organizácii rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnôt
Subkritérium 1.2 Manažérstvo organizácie, vlastnej výkonnosti a trvalého zlepšovania	Subkritérium 1.2 Riadenie organizácie, jej výkonnosti a trvalého zlepšovania
Subkritérium 1.3 Motivácia a podporovanie zamestnancov v organizácii a pôsobenie ako vzor správania sa	Subkritérium 1.3 Inšpirácia, motivácia a podporovanie zamestnancov v organizácii a pôsobenie ako vzor správania sa
Subkritérium 1.4 Manažérstvo efektívnych vzťahov s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami	Subkritérium 1.4 Riadenie efektívnych vzťahov s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie	Kritérium 2: Stratégia a plánovanie
Subkritérium 2.1 Zhromažďovanie informácií týkajúcich sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantných manažérskych informácií	Subkritérium 2.1 Identifikovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán, vonkajšieho prostredia a relevantných manažérskych informácií
Subkritérium 2.2 Rozvoj stratégie a plánovania, berúc do úvahy zhromaždené informácie	Subkritérium 2.2 Vytvorenie stratégie a plánov berúc do úvahy všetky zhromaždené informácie

Subkritérium 2.3 Komunikácia a zavádzanie stratégie a plánovania v celej organizácii a pravidelné preskúmavanie	Subkritérium 2.3 Komunikovanie, implementovanie a revidovanie stratégie a plánov
Subkritérium 2.4 Plánovanie, zavádzanie a preskúmavanie inovácie a zmeny	Subkritérium 2.4 Riadenie zmien a inovácií s cieľom zabezpečiť agilnosť a pružnosť organizácie
Kritérium 3: Zamestnanci	Kritérium 3: Zamestnanci
Subkritérium 3.1 Plánovanie, manažérstvo a zlepšovanie ľudských zdrojov transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie	Subkritérium 3.1 Riadenie a zlepšovanie ľudských zdrojov za účelom podpory stratégie organizácie
Subkritérium 3.2 Identifikácia, rozvoj a využívanie kompetentností zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi	Subkritérium 3.2 Rozvíjanie a riadenie kompetentností zamestnancov
Subkritérium 3.3 Zapájanie zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu	Subkritérium 3.3 Zapájanie a splnomocňovanie zamestnancov a podporovanie ich osobného záujmu a prospechu
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje	Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje
Subkritérium 4.1 Vytváranie a riadenie partnerstiev s relevantnými organizáciami	Subkritérium 4.1 Vytvorenie a riadenie partnerstiev s relevantnými organizáciami
Subkritérium 4.2 Vytváranie a implementácia partnerstiev s občanmi/zákazníkmi	Subkritérium 4.2 Spolupráca s občanmi a občianskymi združeniami
Subkritérium 4.3 Riadenie finančných zdrojov	Subkritérium 4.3 Riadenie financií
Subkritérium 4.4 Riadenie informácií a poznatkov	Subkritérium 4.4 Riadenie informácií a vedomostí
Subkritérium 4.5 Riadenie technológií	Subkritérium 4.5 Riadenie technológií
Subkritérium 4.6 Riadenie zariadení	Subkritérium 4.6 Riadenie zariadení

Kritérium 5: Procesy	Kritérium 5: Procesy
Subkritérium 5.1 Určenie, návrh, manažérstvo a priebežné inovovanie procesov zapájaním zainteresovaných strán	Subkritérium 5.1 Navrhovanie a riadenie procesov s cieľom zvyšovania hodnoty pre občanov a zákazníkov
Subkritérium 5.2 Rozvoj a dodávanie služieb a produktov orientované na občana/zákazníka	Subkritérium 5.2 Dodávanie produktov a služieb zákazníkom, občanom, zainteresovaným stranám a spoločnosti
Subkritérium 5.3 Kordinácia procesov v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami	Subkritérium 5.3 Kordinácia procesov v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

VÝSLEDKY

CAF 2013	CAF 2020
Kritérium 6: Výsledky orientované na občana / zákazníka	Kritérium 6: Výsledky orientované na občana / zákazníka
Subkritérium 6.1 Meranie vnímania	Subkritérium 6.1 Meranie vnímania
Subkritérium 6.2 Meranie výkonnosti	Subkritérium 6.2 Meranie výkonnosti
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom	Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom
Subkritérium 7.1 Meranie vnímania	Subkritérium 7.1 Meranie vnímania
Subkritérium 7.2 Meranie výkonnosti	Subkritérium 7.2 Meranie výkonnosti
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti	Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti
Subkritérium 8.1 Meranie vnímania	Subkritérium 8.1 Meranie vnímania
Subkritérium 8.2 Meranie výkonnosti	Subkritérium 8.2 Meranie výkonnosti
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti	Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti
Subkritérium 9.1 Externé výsledky: výstupy a výsledky/dôsledky vo vzťahu k cieľom	Subkritérium 9.1 Externé výsledky: výstupy a verejná hodnota
Subkritérium 9.2 Interné výsledky: úroveň účinnosti	Subkritérium 9.2 Interné výsledky: úroveň účinnosti

POĎAKOVANIE

POĎAKOVANIE

Spoločný rámec hodnotenia (model CAF) je výsledkom spolupráce členských štátov v rámci siete EUPAN. CAF slúži ako spoločný model na pomoc organizáciám verejného sektora pri používaní nástrojov manažérstva kvality. Poskytuje všeobecný rámec, ktorý je vhodný na samohodnotenie organizácií verejného sektora a ich rozvoj na ceste k výnimočnosti.

Verzia modelu CAF z roku 2020 je výsledkom aktívnej spolupráce národných korešpondentov a zoskupenia odborníkov zaoberajúcich sa modelom CAF a tiež Európskeho inštitútu pre verejnú správu (EIPA), ktorí sú zodpovední za propagáciu, implementáciu a pravidelnú revíziu modelu CAF na európskej aj národnej úrovni.

Úprave modelu CAF 2020 sa venovali:

Koordinátor: Thomas Prorok (osobitný poradca EIPA), Sabina Bellotti (Taliansko)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Rakúsko)
- Isabelle Verschueren (Belgicko)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särnäälä (Fínsko)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Taliansko)
- Katarzyna Dudzik (Poľsko)
- Cristina Evaristo (Portugalsko)
- Fabrizio Rossi (EIPA)

Za prínos patrí vďaka Bulharsku, Grécku a Slovenskej republike.

Vážime si všetky vklady aj od ostatných národných korešpondentov, ktorí sa zapojili do revízie modelu CAF.

Európske informačné centrum modelu CAF (CAF Resource Centre)
– Európsky inštitút pre verejnú správu
P. O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,
Holandsko
caf@eipa.eu
www.eipa.eu/CAF

Národní korešpondenti modelu CAF v rámci zoskupenia EUPAN

Rakúsko	Michael Kallinger	Ministerstvo štátnej služby a športu
Belgicko	Isabelle Verschueren	Federálne verejné služby
Bulharsko	Mimi Yotova	Inštitút verejnej správy
Chorvátsko	Tomislav Mičetić	Ministerstvo verejnej správy
Cyprus	Lenia Orphanidou	Ministerstvo financií
Estónsko	Nele Nõu	Estónske Ministerstvo financií
Fínsko	Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Grécko	Ioannis Dimitriou	Ministerstvo vnútra
Maďarsko	Dávid Kojcsa	Kancelária predsedu vlády
Taliansko	Sabina Bellotti	Úrad pre verejnú správu
Litva	Aušra Galvėnienė	Ministerstvo vnútra Litovskej republiky
Luxembursko	Nadine Hoffmann	Ministerstvo pre reformu štátnej a verejnej služby
Malta	Joseph Bugeja	Úrad predsedu vlády
Poľsko	Katarzyna Dudzik	Kancelária predsedu vlády
Portugalsko	Cristina Evaristo	Ministerstvo financií
Rumunsko	Vasilica-Valentina Rusen	Ministerstvo rozvoja a verejnej služby
Slovensko	Kristína Krupčíková	Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky
Slovinsko	Loredana Leon	Ministerstvo verejnej správy
Španielsko	Begoña Lázaro Alvarez	Ministerstvo financií a verejnej správy
EIPA	Fabrizio Rossi	Európske informačné centrum modelu CAF
Európska komisia	Sabina Schlee	Európska komisia, GR pre ľudské zdroje a bezpečnosť

Európske krajiny a organizácie, ktoré implementujú model CAF

Bosna a Hercegovina	Kenan Avdagic	Úrad pre koordináciu reformy verejnej správy (PARCO)
Severné Macedónsko	Marija Nikolosk	Ministerstvo informačnej spoločnosti a verejnej správy (MISA)
Srbsko	Ljiljana Uzelac	Ministerstvo verejnej správy a miestnej samosprávy
Ukrajina	Anzhela Kukulia	Stredisko pre prispôsobenie štátnej služby normám Európskej únie
Regionálna škola verejnej správy	Goran Pastovic	Programový manažér, Regionálna škola verejnej správy

Model CAF pilotne zavádzajú aj Azerbajdžan, Gruzínsko a Turecko.

Mimoeurópske krajiny, ktoré pilotne zavádzajú model CAF

Brazília, Kapverdske ostrovy, Čína, Dominikánska republika, Egypt, Indonézia, Pobrežie Slonoviny, Maroko a Namíbia.



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk