



CAF CENTRUM

Odborná štúdia Aplikačné problémy pri implementácii modelu CAF v organizáciách verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2022

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

Odborná štúdia Aplikačné problémy pri implementácii modelu CAF v organizáciách verejnej správy





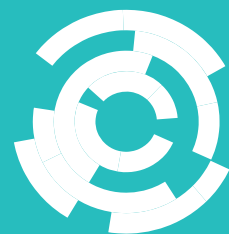
CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

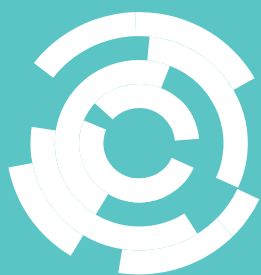


CAF CENTRUM



Obsah

Úvod	7
Východiská	10
Analýza súčasného stavu	13
Analýza problematických oblastí podľa jednotlivých krokov implementácie	21
Analýza problematických oblastí podľa princípov výnimočnosti	31
Odporúčania k efektívnemu dosiahnutiu výnimočnosti pre 10 krokov implementácie modelu CAF	37
Záver	43



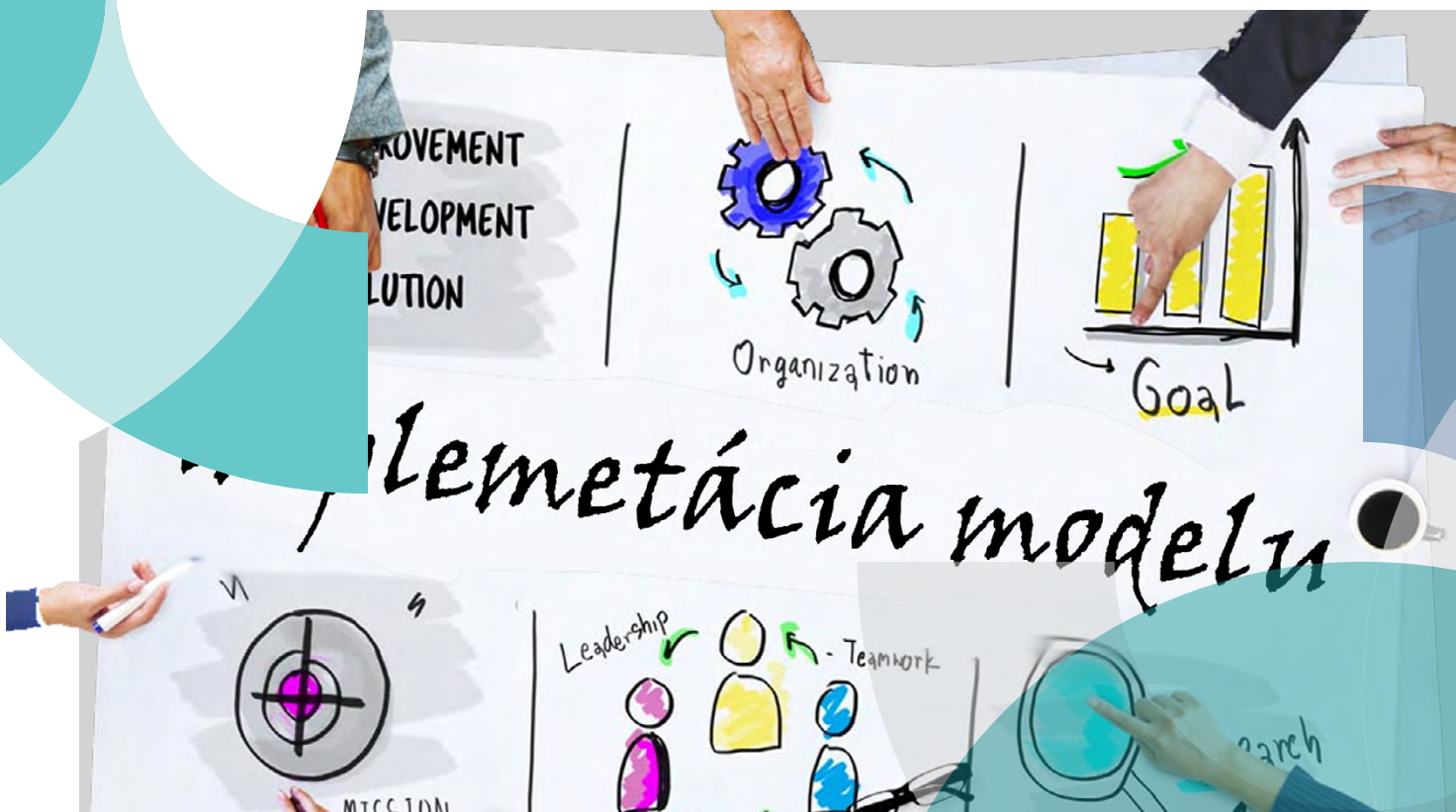
CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



Úvod

Manažérstvo kvality a jeho implementácia v organizáciách verejnej správy je v podmienkach Slovenskej republiky stále nedostatočne pokrytou oblasťou. Z hľadiska počtu organizácií, či už ide o ústrednú štátnu správu, samosprávu alebo iné organizácie verejného sektora, sa touto oblasťou zaoberá len neveliká časť organizácií a iba malá časť z nich sa manažérstvu kvality venuje systematicky, tzn. dlhodobo a stabilne. Ešte donedávna sa manažérstvom kvality aktívne zaoberali a niektorý z nástrojov alebo modelov kvality implementovali hlavne tie organizácie, ktorým to ukladala ako povinnosť legislatíva, medzinárodné záväzky alebo dohody.

Dôvody implementácie manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy sa upriamujú na hľadanie zefektívnenia využívania určených finančných prostriedkov z verejných zdrojov na kvalitné poskytovanie služieb v prospech zainteresovaných strán a k ich plnej spokojnosti. Ide najmä a počúvanie ich hlasu (byť proaktívny a vedieť pružne reagovať na ich podnety). Čiže vykonávať správne veci správne na prvýkrát s rešpektova-

ním všetkých zákonných a legislatívnych požiadaviek.

Existuje viacero prístupov formou modelov, či už vytvorením systémov manažérstva kvality v súlade s ISO radu 9000 alebo formou komplexného manažérstva kvality prostredníctvom modelu výnimčnosti EFQM, resp. jeho modifikácie určenej pre organizácie verejnej správy - modelu CAF.

Implementáciou modelu CAF sa Slovenská republika začala zaoberať už v roku 2003, čiže krátko po vzniku a zavedení modelu CAF v roku 2000. Odvtedy sa daný model neustále vyvíjal a prešiel viacerými revíziami. CAF 2020 je už piatou verziou spoločného hodnotiaceho rámca, ktorý je európskym sprievodcom kvalitného manažovania vo verejnom sektore.

Na Slovensku v priebehu 20 rokov získalo medzinárodný titul Efektívny používateľ modelu CAF 44 organizácií verejného sektora, z toho platných je aktuálne 21 titulov.

Okrem týchto organizácií model CAF implementovalo niekoľko desiatok organizácií, z toho viac ako 30 bolo účastníkmi Národnej ceny SR za kvalitu, kde preukazovali úroveň naplnenia modelu CAF cez jednotlivé kritériá.

Implementácia jednotlivých modelov/systémov/nástrojov predstavovala jednu z hlavných prioritných oblastí Národného programu kvality SR (NPK SR) v rokoch 2017 – 2021 a ÚNMS SR sa v roku 2018 podarilo na plnenie jednotlivých cieľov NPK pripraviť a realizovať národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“, ktorý je zameraný na rozvoj manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy prostredníctvom implementácie modelu CAF, modelu výnimčnosti EFQM alebo systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015. V tejto súvislosti bolo zriadené CAF centrum, ktoré sa stalo strediskom na poskytovanie odbornej podpory organizáciám verejnej správy v oblasti manažérstva kvality.

Cieľom uvedeného národného projektu je prispieť k zvýšeniu efektivity a kvality riadenia činností organizácií verejnej správy prostredníctvom hlavnej aktivity národného projektu, a to Rozvoj manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Táto aktivita bola rozdelená do dvoch častí:

- implementácia manažérstva kvality (t.j. implementácia systému manažérstva kvality alebo komplexného manažérstva kvality) v 19 partnerských organizáciách (ministerstvá, ostatné ústredné orgány štátnej správy a príspevkové a rozpočtové organizácie).
- zriadenie CAF centra ako strediska podpory organizácií verejnej správy v oblasti mana-

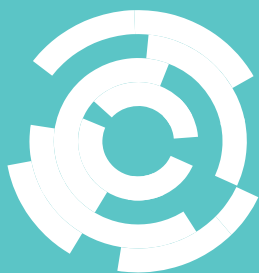
žérstva kvality, ktoré predovšetkým vzdeláva manažérov a zamestnancov verejnej správy o problematike manažérstva kvality, poskytuje základné poradenstvo a vykonáva analyticko-metodickú činnosť.

V prvej časti bolo zapojených 19 partnerských organizácií a hlavný partner (ÚNMS SR) a prebehlo celkovo 28 implementácií jednotlivých modelov komplexného manažérstva kvality, resp. systémov manažérstva kvality.

Ministerstvo spravodlivosti SR organizovalo a koordinovalo v rokoch 2019 – 2020 podobný národný projekt „Zavedenie Spoločného systému hodnotenia kvality (model CAF)“, v rámci ktorého pristúpilo k implementácii modelu CAF 10 slovenských súdov rôznej úrovne.

Pre spracovanie štúdie boli použité skúsenosti z implementácie modelu CAF ako aj poskytnuté spätné správy z hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF v organizáciách zapojených do oboch horeuvedených projektov.

Výstupy Externej spätnej väzby modelu CAF – spätné správy z hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF boli analyzované z pohľadu identifikácie hlavných oblastí problémov (resp. námetov na zlepšenie), ktoré organizácia implementujúca model CAF v jeho priebehu riešila. Z doterajších skúseností vyplýva, že v organizáciách verejnej správy, ktoré implementujú model CAF, prichádza k niektorým aplikačným problémom, ktoré sú viac menej totožné vo všetkých typoch organizácií a objavujú sa pravidelne. Táto odborná štúdia identifikuje problematické časti implementácie a poukazuje na kľúčové riešenia, ktoré môžu prispieť k dosiahnutiu výnimčnosti.



CAF CENTRUM

Východiská



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Východiská

Spoločný rámec hodnotenia – Common Assessment Framework (CAF) je jedinečný manažérsky nástroj na samohodnotenie (sebahodnotenie) a hodnotenie výkonu pre organizácie verejného sektora. Je výsledkom úzkej spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu, Európskou sieťou verejnej správy (EUPAN) a Európskym inštitútom pre verejnú správu (EIPA). Považuje sa za európsky nástroj kvality pre dobrú správu vecí verejných a excelentnosť vo verejnom sektore so zameraním na digitalizáciu, agilitu, udržateľnosť, rozmanitosť a inovácie.

Model CAF je ľahko použiteľný a bezplatný nástroj, ktorý pomáha organizáciám v celej Európe pri uplatňovaní techník manažérstva kvality na zlepšenie ich výkonnosti. Ide o nástroj komplexného manažérstva kvality (TQM), ktorý je inšpirovaný modelom TQM, konkrétne modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM). Je špeciálne navrhnutý organizáciami verejného sektora a pre nich, berúc do úvahy ich charakteristiky.

Model je založený na predpoklade, že dokonalosť organizačného výkonu pre občanov, zákazníkov, ľudí a spoločnosť sa dosahuje prostredníctvom vedenia, ktoré riadi stratégiu a plánovanie, ľudí, partnerstvá, zdroje a procesy. Pozerá sa na organizáciu súčasne z rôznych perspektív; holistický prístup k analýze výkonnosti organizácie.

Model CAF prináša komplexný a nový pohľad na fungovanie organizácií verejnej správy. Pre organizáciu, ktorá s implementáciou manažérstva kvality nemá žiadne skúsenosti a začína od úplného začiatku, je jeho implementácia často náročná a nepochopená v mnohých ohľadoch. Každá z organizácií verejnej správy má vytvorené fungujúce manažérstvo organizácie, založené na zaužívaných prístupoch v rámci konkrétnej organizačnej kultúry. Avšak organizácie už dlhodobo pociťujú, že sú na ne kladené stále nové požiadavky a najmä vplyvy vonkajšieho prostredia. Z toho dôvodu mnohé z nich hľadajú spôsoby, ako zlepšiť riadenie, sprehľadnenie, transparentnosť a riešenie úloh v prospech všetkých zainteresovaných strán. Vystáva tu nová úloha a komplexnosť nielen samotnej organizácie, ale aj jej zamestnancov. Tento nový prístup si vyžaduje určité finančné, časové a personálne zdroje, bez ktorých sa správna implementácia nezaobíde. Organizácia popri zanalyzovaní úrovne uplatňovania odporúčaní jednotlivých subkritérií (príkladov) v rámci modelu CAF a samotnej postupnej implementácii modelu CAF musí zvládnuť aj preukázanie vhodnej implementácie 10 krokov modelu CAF, aby mohla požiadať o hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF a získať titul Efektívny používateľ modelu CAF.

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii účinný systém na iniciáciu procesu trvalého zlepšovania. Keďže organizácie verejného sektora, ktoré implementovali model CAF, chceli tiež vidieť výsledky svojej snahy, hľadali spätnú väzbu. Na základe tohto podnetu vznikla myšlienka vytvoriť externú spätnú väzbu o zavádzaní komplexného manažérstva kvality za pomoci modelu CAF, nielen vo vzťahu k modelu CAF, ale tiež vo vzťahu k ceste, ktorú si organizácie vybrali na dosiahnutie dlhodobej výnimočnosti.

Vytvorenie Externej spätnej väzby modelu CAF a titulu Efektívny používateľ modelu CAF bolo spoločným úsilím skupiny členských štátov, ktoré boli zapojené do implementácie modelu CAF na národnej úrovni a v rámci Európskeho informačného centra v EIPA. Najväčší podiel na ich vytvorení mala pracovná skupina pre inováciu verejnej správy, zložená zo zástupcov Belgicka, Dánska, Talianska, Slovinska a EIPA podporenej zástupcami Európskej nadácie pre manažérstvo kvality.

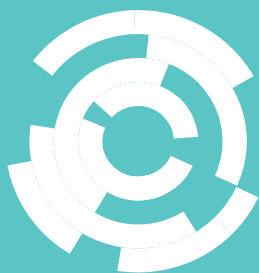
Účelom tejto odbornej štúdie je dopomôcť organizáciám verejnej správy k nasmerovaniu na správnu cestu implementácie modelu CAF bez väčších problémov poukazujúc na súčasné problémy organizácii počas implementácie modelu CAF. Zároveň upozorňuje na „úzke“ miesta, ktoré môžu viesť k nedostatkom pri samotnej implementácii a plnení požiadaviek metodiky Externej spätnej väzby modelu CAF.

Cieľovou skupinou sú organizácie, ktoré začínajú s implementáciou modelu CAF a môžu konzultovať kritické miesta (problémy) v rámci implementácie v samotnom priebehu alebo sa vracajú k modelu CAF v rámci ďalšieho kola implementácie a majú záujem získať námety na zlepšovanie pri implementácii modelu CAF v organizácii a dobrú prax.

Prvotným krokom je analýza spätných správ z hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF v organizáciách, ktoré boli zapojené do projektov ÚNMS SR a MS SR. Na základe jej záverov bol zrealizovaný prieskum formou vytvoreného dotazníka, ktorý bol distribuovaný medzi organizáciami, ktoré model CAF implementovali alebo aktuálne implementujú. Na základe výsledkov dotazníka boli vypracované okruhy problémov, s ktorými sa organizácie potýkajú na svojej ceste s modelom CAF.

Záver tvoria odporúčania, na základe ktorých je možnosť predchádzania problémov pri efektívnom a úspešnom prístupe implementácie modelu CAF.

Štruktúra odporúčaní pokrýva 10 krokov implementácie modelu CAF, ktoré sú predmetom hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF.



CAF CENTRUM

Analýza súčasného stavu



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Analýza súčasného stavu

Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu medzi partnermi a spolupracujúcimi subjektmi ÚNMS SR, ktoré model CAF implementovali/implementujú

Do prieskumu bolo zapojených 31 organizácií, ktoré implementujú, resp. v nedávnej dobe implementovali model CAF a sú/boli držiteľmi medzinárodného certifikátu Efektívny používateľ modelu CAF.

Dotazník bol zaslaný všetkým osloveným elektronicky a vyplnilo ho 15 organizácií (v značnej miere metodici – 80%), čo je 48,8 %.

Dotazník obsahoval 70 otázok, ktoré sa týkali všetkých 10 krokov implementácie a podrobnejšie sa zaoberal témou komunikačný plán, zainteresované strany, samohodnotiaca správa a akčný plán zlepšovania.

Z toho dôvodu aj samotné vyhodnocovanie je zamerané na 10 krokov implementácie a v závere porovnávané s výstupmi zo spätných správ z posúdenia. Ide v podstate o konfrontovanie vnímania externých posudzovateľov a samotných zástupcov (zväčša metodikov) organizácií, ktoré implementovali, resp. implementujú model CAF.

Najdiskutovanejšou témou vedenia pri začiatku implementácie modelu CAF bol rozsah (čo model CAF obnáša) a spôsob motivácie zamestnancov, ktorí budú zaangažovaní do zmeny a ktorých zmena ovplyvní.

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

Spôsoby rozhodovania o implementácii CAF

- Vrcholové vedenie prediskutovalo zámer implementovať model CAF, vrátane očakávaní a cieľov pred začatím projektu všetkým zamestnancom organizácie a v niektorých prípadoch (26,7%) aj kľúčovým zainteresovaným stranám.

Zapojenie zainteresovaných strán

- Zainteresované strany neboli dostatočne informované o implementácii modelu CAF v organizácii (všetky kľúčové strany len 13,3 % a vybrané relevantné strany 26,7%)
- Informácia o zapojení organizácie do implementácie bola formou zverejnenia na web stránke organizácie (100%) a formou mailu (73%) alebo na pracovnom stretnutí (46,7 %)
- Nesleduje a nevyhodnocuje sa efektívnosť komunikácie s kľúčovými zainteresovanými stranami (100%)

Aktualizácia plánu implementácie

- Plán/harmonogram implementácie bol v organizáciách vyhodnocovaný pravidelne (93,3 %).

- Pri nedodržaní harmonogramu /plánu boli vypracované revízie/aktualizácia v 73,3 %, v ostatných prípadoch nie, aj keď to bolo potrebné.

Hodnotenie zdrojov

- Plánovanie finančných zdrojov pre úspešný priebeh implementácie modelu CAF bolo v 53,3%, v 46,7 % dodatočne alebo vôbec.
- Plán nákladov sa pravidelne vyhodnocoval v 53,3 %.

Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

Aktualizácia komunikačného plánu

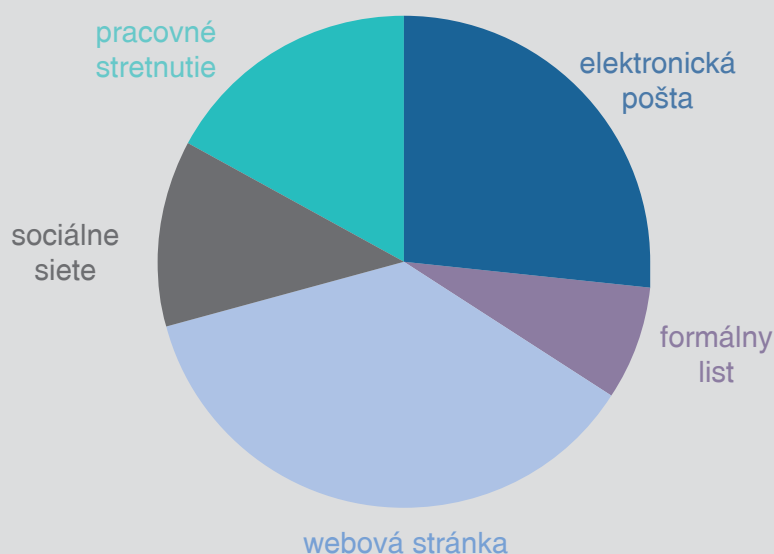
- Zodpovednosť za komunikačný plán má metodik 86,7% alebo garant 13,7%.
- Komunikačný plán bol pravidelne vyhodnocovaný v 93,3 % organizácií.
- Zrealizované aktivity komunikačného plánu priniesli želaný efekt v 53,3 % a 40% to zatiaľ neviem posúdiť.
- Komunikačné aktivity voči zainteresovaným stranám považujú v 53,3 % organizácie za dostatočné.
- Najväčší priestor pre zlepšenie komunikačného plánu je voči vybraným externým zainteresovaným stranám (60%), smerom k zamestnancom (53,3%) a smerom k verejnosti (33,3%).

Nástroje komunikácie a ich využitie

Organizácie by pre zlepšenie navrhli:

- Využívanie aj iných komunikačných kanálov ako len web stránky organizácie.
- Vytvorenie intranetu alebo sharepointu na komunikáciu medzi zamestnancami.
- Získavanie spätnej väzby

Nástroje komunikácie so zainteresovanými stranami



Zapojenie zainteresovaných strán/zamestnancov

Pri ďalšom kole samohodnotenia (implementácie modelu CAF) smerom k interným zainteresovaným stranám/zamestnanom by bolo vhodné zlepšiť:

- časový harmonogram,
- snaha o častejšie stretávanie sa (pandémia to obmedzila) vrátane efektívnejšej komunikácie,
- využívanie rôznych foriem informovanosti,
- vytvoriť intranet alebo sharepoint,
- viac zdôrazňovať potrebu implementácie modelu CAF.

Pri ďalšom kole samohodnotenia (implementácie modelu CAF) smerom k externým zainteresovaným stranám by bolo vhodné zlepšiť:

- adresnosť komunikácie,
- viac komunikovať so subjektmi, ktoré už implementovali model CAF,
- dôraz na osobné stretnutia s objasnením účelu implementácie modelu,
- realizácia prieskumov vnímania.

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

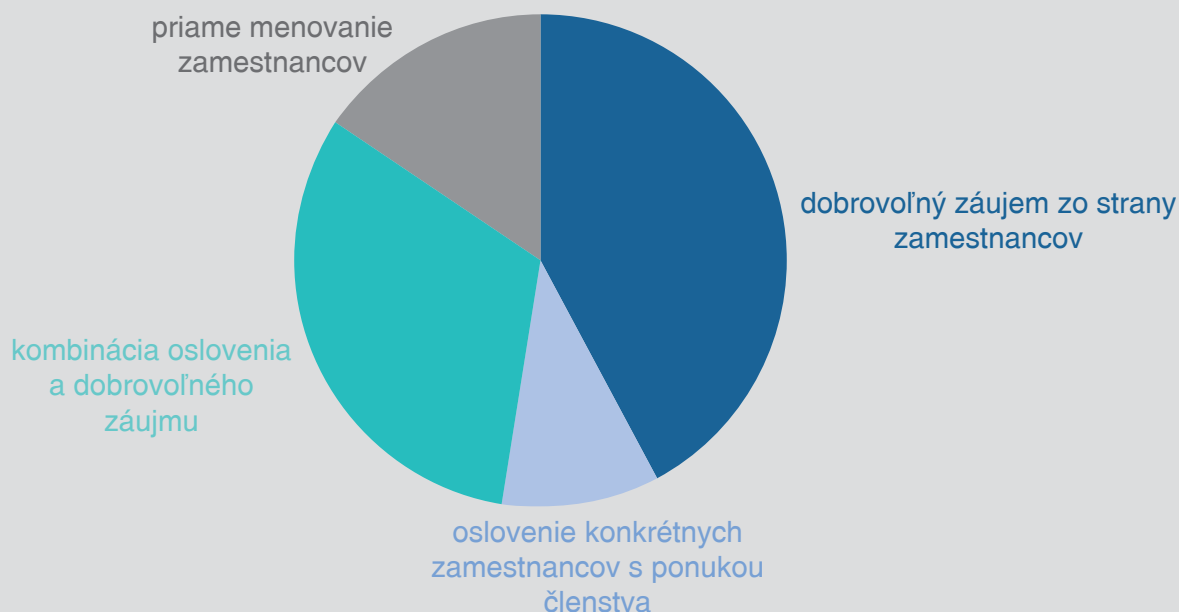
Kritériá pre výber členov tímu

- Pred výberom metodika boli definované jeho kritériá v 66,7%, neboli definované 20% a definované len čiastočne v 13,3%.
- Kritériá na členov CAF tímu boli vopred zadefinované v 86,7 % organizácií a vo zvyšných dodatočne.
- Pri definovaní kritérií na výber metodika a členov CAF tímu bola využitá diskusia na porade (66,7 %) a zápis z porady (33,3%) a následne sa kritériá pre výber zapracovali do interného riadiaceho aktu (26,7%)
- CAF tím bol vytvorený oslovením všetkých zamestnancov s možnosťou zapojiť sa dobrovoľne v 53,3% organizácií resp. oslovením konkrétnych vhodných zamestnancov 13,3 %. Kombináciu oboch využilo 40% organizácií.

Riadenie zmien v tíme

- V 93,3 % došlo k zmene členov CAF tímu, z toho bol jeden metodik a zvyšok boli členovia CAF tímu
- Dôvodom zmeny bola časová náročnosť práce, odchod do dôchodku, zmena práce, ukončenie pracovného pomeru – tento posledný dôvod bol najčastejšou príčinou zmeny člena CAF tímu
- Po výmene členov CAF tímu bolo 80 % nových členov vyškolených a zväčša išlo o preškolenie metodikom CAF tímu (73,3 %) a samoštúdiom (40%)
- Noví členovia CAF tímu boli zväčša informovaní o svojich zodpovednostiach a právomociach (93,9 %)

Výber členov CAF tímu



Práca s tímom a pravidlami práce v tíme

Pri ďalšom kole implementácie modelu CAF v organizácii by bolo vhodné zlepšiť:

- Častejšie stretnutia a komunikácia
- Dobrovoľnosť členstva, zrozumiteľnosť očakávaní od členov a jasnosť pri ich motivácii
- Motivácia nefinančnými benefitmi
- Rovnomernejšie vyváženie úloh a zodpovednosti pri tvorbe samohodnotiacej správy,
- Väčšia spolupráca od ostatných zamestnancov (mimo CAF tím)
- Využitie poznatkov od ostatných zainteresovaných organizácií
- Výmena neaktívnych členov CAF tímu

Krok 4 – Zorganizujte školenie

Plánovanie školení CAF

- Plán vzdelávania modelu CAF bol zostavený a vyhodnocovaný v 86,7 %
- Doplnkové školenia týkajúce sa implementácie modelu CAF absolvovali členovia CAF tímu v 53,3 % organizácií

Hodnotenie školení

- Efektívnosť školení a vzdelávacích aktivít v súvislosti s modelom CAF boli realizované v 46,7 %.

Do budúcnosti ohľadom vzdelávania a školení by bolo vhodné:

- Usmernenie, ako vyhodnocovať efektívnosť vzdelávacích aktivít
- Vzdelávanie v menších skupinkách orientované viac workshopovo, doplnenie školení k štatistike a práci s dátami
- Začleniť vzdelávanie o modeli CAF do vzdelávacej stratégie a vybrať osoby, ktoré sa budú vzdelávať v oblasti kvality
- Viac pôsobiť motivačne na členov CAF tímu

- Viac praktických cvičení, menej teórie

Oblasť, ktorá sa javí vhodná sa ňou zaberat:

- Konsenzus meeting
- Podrobnejšie rozobrať tvorbu APZ – školenie k APZ
- Vysvetlenie potrebnosti zapojenia externých strán
- Základy vyhodnocovania dát pre východiskové kritériá, základ štatistik, benchmarking

Krok 5 – Vykonať samohodnotenie

Zapojenie zainteresovaných strán

- Stretnutia k písaniu samohodnotiacej správy boli v 60% pravidelné, 33,3 % nepravidelné a jedna organizácia využila len mailovú komunikáciu.
- V niektorých organizáciách boli do samohodnotenia zapojené i zainteresované strany (40%), forma nebola špecifikovaná

Dokumentácia implementácie a progresu plánov

- Členom CAF tímu boli poskytnuté všetky dokumenty a informácie pre spracovanie samohodnotiacej správy v dostatočnom rozsahu v 73,3 % a čiastočne 26,7 %.

Priebeh hodnotenia

Fáza samohodnotenia bola ovplyvnená pandémiou Corona vírusu veľmi výrazne 60% a čiastočne 33,3 %. Vôbec ju nepocítila 1 organizácia.

Ak by sa uskutočnilo ďalšie kolo samohodnotenia, dôraz by organizácie kládli:

- Aby vypracovanie nebolo počas dovolenkového obdobia
- Dôkladnejšia analýza podkladov
- Možnosť osobného stretávania sa
- Precizovanie smeru a rozsahu hodnotenia kritérií a tak konkretizácia požiadaviek pre spracovateľov
- Lepšie a dôslednejšie prepojenie predpokladových a výsledkových kritérií
- Pripraviť podklady počas roka
- Realizácia prieskumov, ich priebežné vyhodnocovanie, spätná väzba
- Väčšia jednoduchosť, zhodnotenie len rozdielov oproti predchádzajúcemu samohodnoteniu, nie správa v takom rozsahu ako na prvom hodnotení
- Zapojenie všetkých zamestnancov organizácie
- Zber dát

Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu

Zapojenie a komunikácia voči zainteresovaným stranám

- Do spracovania samohodnotiacej správy boli v 40% organizácií zaangažované aj zainteresované strany.

Využitie samohodnotiacej správy ako riadiaceho dokumentu

- Samohodnotiacia správa bola poskytnutá na pripomienkovanie konanie všetkým zamestnancom, ale vyjadrili sa minimálne (73,3 %), reakcie zamestnancov boli vo veľkom počte (6,7 %), resp.

zamestnanci nevyužili možnosť pripomienkovania (6,7%) a nedali zamestnancom pripomienkovať (jedna organizácia)

- Samohodnotiacia správa bola využitá na vypracovanie APZ (70%), ako podklad na určenie stavu organizácie, získanie vnútorného auditu organizácie a zvýšenie odbornej a spoločenskej preslávy, zavedenie realizácie prieskumov

Komunikácia o samohodnotiacej správe

- Prezentácia finálnej verzie samohodnotiacej správy bola zverejnená na intranete organizácie (73,3 %) a odprezentovaná na porade vedenia (66,7 %). V niektorých prípadoch bola zverejnená na web stránke organizácie (20 %) a odprezentovaná na spoločnom stretnutí všetkým zamestnancom (20%)
- Vo všetkých organizáciách bola samohodnotiacia správa prediskutovaná a schválená vedením organizácie.
- Samohodnotiacia správa bola poskytnutá všetkým zamestnancom (93,3 %) a len vedeniu organizácie (6,7%)

Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

Rozvoj a využitie APZ

- APZ bol začlenený do štruktúry strategických dokumentov v 60% a doplnený členmi vedenia v 66,7 %.

Pri prípadnom druhom kole samohodnotenia by organizácie kládli dôraz na:

- Brainstorming zamestnancov – nápady na zlepšenia
- Dôkladné dodržiavanie termínov v rámci APZ a prísnejšie sledovanie zo strany vedenia
- Komunikáciu
- Na dodržiavanie stanovených cieľov, ktoré si organizácia stanovila ako kritériá na zlepšenie
- Naplnenie opatrení v APZ
- Na reálnosť dosiahnutia výsledkov a na využiteľnosť pre organizáciu
- Precízovanie úloh APZ čo do množstva a príp. hĺbky jednotlivých úloh (radšej menej úloh riešiť s väčšou previazanosťou na ostatné úlohy)
- Stanoviť prioritizáciu na základe finančných a ľudských zdrojov
- Väčší čas na implementovanie APZ
- Vyčleniť človeka, ktorý sa bude venovať len tejto problematike

Zapojenie zainteresovaných strán

- Aktivity komunikačného plánu vo fáze zlepšovania získania zástupcov interných a externých zainteresovaných strán pre Externú spätnú väzbu modelu CAF priniesli čiastočné zlepšenie (53,3 %), pozitívne výsledky (33,3 %), nič sa nezmenilo (13,3 %).
- Zapojenie zainteresovaných strán do spolupráce pri vypracovaní APZ bolo v 40% dopytovaných organizácií, kde bol zainteresovaným stranám zaslaný dotazník na zistenie podnetov na zlepšenie (40%) a na stretnutí kľúčových zainteresovaných strán na porade CAF tímu (13,3 %) v nadpolovičnej väčšine bola angažovanosť iným spôsobom, avšak neboli špecifikované.
- Do plnenia akčného plánu neboli zainteresované strany zaangažované (86,7 %)

Nastavenie vyhodnocovania APZ

- APZ obsahoval zväčša 11 – 20 aktivít (46,7 %), viac ako 20 (26,7 %) a menej ako 10 (26,7%)
- Pri stanovení kritérií dominoval prístup k realizácii vlastnými ľudskými zdrojmi (80%) a kľúčovou oblasťou bola i finančná a časová náročnosť (60%)
- V priebehu plnenia aktivít sa APZ upravoval, resp. vytvárala sa nová verzia v 60% dopytovaných organizácií

- Frekvencia vyhodnocovania APZ bola zväčša štvrťročne (60%) a následne polročne alebo ročne (13,3 %)

Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

Zapojenie zainteresovaných strán a spôsob komunikácie

Pre zapojenie zainteresovaných strán pre Externú spätnú väzbu boli využívané nasledovné nástroje:

- E- mail a osobné stretnutia a rozhovory (53,3%)
- Web stránka
- Osobné listy

Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania

Čo možno považovať za najsilnejšiu stránku (ako organizácie) implementácie modelu CAF?

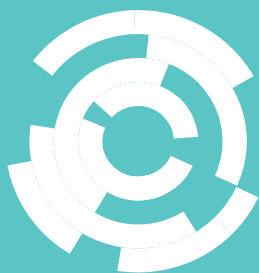
- Zloženie CAF tímu
- Motivácia a podpora vedenia
- Nadšenie
- Odhalenie slabých stránok a zomknutosť CAF tímu
- Zapálenie CAF tímu pri presadzovaní myšlienok zlepšovania (viackrát spomenuté)
- Zapojenie každej organizačnej zložky a zomknutosť CAF tímu
- Spôsobilosť zvyšovať kvalitu a efektívnosť realizovaných činností
- Zavedenie PDCA do praxe

Čo považujete za najslabšiu stránku (ako organizácie) implementácie modelu CAF?

- Časté organizačné zmeny na základe zmeny legislatívy
- Finančná nedostatočnosť
- Ľudské zdroje
- Množstvo byrokracie
- Nedôkladnosť
- Nedostatočný čas na implementáciu
- Nedostatok času – pracovná vyťaženosť zamestnancov
- Nedostatok finančných prostriedkov na realizáciu APZ
- Podpora vedenia a financovanie
- Preťaženosť jednotlivcov, plnenie APZ
- Slabšia komunikácia smerom k zamestnancom mimo CAF tím
- Nedôvera poslancov

Ktoré veci by Vám výrazne uľahčili prácu (vyberám opakujúce sa):

- Čas, motivácia a zodpovednosť členov CAF tímu k práci
- Pravidelné stretnutia
- Komunikácia
- Väčšia spolupráca medzi ostatnými (mimo členov CAF tímu)
- Stála pozícia manažéra kvality
- Mentoring zo strany ÚNMS SR a výmena skúsenosti medzi ostatnými organizáciami, ktoré implementovali CAF



CAF CENTRUM

Analýza problematických oblastí podľa jednotlivých krokov implementácie



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Analýza problematických oblastí podľa jednotlivých krokov implementácie

Súčasný stav smerovania správneho a efektívneho prístupu k implementácii modelu CAF bol vypracovaný na základe zhodnotenia a sumarizácie Spätných správ z posúdenia Externej spätnej väzby, ktorého výstupom po úspešnom preukázaní efektívnej a vhodnej implementácie modelu CAF je získanie medzinárodného titulu Efektívny používateľ modelu CAF. Bolo zhodnotených celkovo viac ako 30 spätných správ z posúdenia externými posudzovateľmi. Išlo o organizácie z národného projektu Ministerstva spravodlivosti SR realizovaného v rokoch 2019 – 2020 (krajské a okresné sudy) a z národného projektu „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“ (ministerstvá, ostatné ústredné orgány štátnej správy, rozpočtové organizácie, úrady samospráv, stredné školy a iné organizácie verejnej správy).

Analýza bola spracovaná v zmysle 10 krokov implementácie modelu CAF a na základe zistených problémov boli vytvorené spoločné okruhy problémov v rámci jednotlivých krokov:

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

Spôsoby rozhodovania o implementácii CAF

- Informovanosť o kompetenciách členov CAF v organizácii je nesystémová a miestami neakceptovateľná.
- Definovanie zdrojov potrebných na proces implementácie modelu CAF je nejasné, nejednoznačné a neadresné.
- Rozhodovanie o implementácii modelu CAF je záležitosťou úzkeho vedenia organizácie.

Zapojenie zainteresovaných strán

- Zapojenie zainteresovaných strán od začiatku implementácie vykazuje nedostatky spojené s neuchopením tejto témy systematickým spôsobom.
- V značnej miere absentuje zaangažovanosť externých zainteresovaných strán pre získanie informácií o implementácii modelu CAF, jeho výhodách, účele, cieľoch a výstupoch.
- Zapojenie interných zainteresovaných strán do rozhodnutia vedenia organizácie o implementácii modelu CAF je potlačované a neisté.
- Zapojeniu do procesu samohodnotenia je venovaná malá pozornosť.
- V mnohých prípadoch je potlačované zapojenie členov vrcholového manažmentu do implementácie pre motiváciu zamestnancov.

Aktualizácia plánu implementácie

- Práca s plánom implementácie vykazuje nedostatky spojené s udržiavaním aktuálnosti plánu a možnosti spätného sledovania zmien a ich využitia na učenie sa.

- Nedostatočné využívanie prístupov projektového riadenia.
- Absencia akceptácie riadenia rizika.
- Nedostatkom je pravidelné vyhodnocovanie Harmonogramu implementácie modelu CAF v organizácii a objektívne zdôvodňovanie posunov v stanovených termínoch.
- Je venovaná slabá pozornosť dôslednému plánovaniu celého procesu vrátane jednotlivých fáz termínov, zdrojov, merateľných medzivýstupov smerujúcich k finálnemu cieľu spolu so spôsobom priebežného vyhodnocovania a monitoringu.
- Potlačované je tiež definovanie dopadov/efektov a ich overenie alebo nahradenie dopadov/efektov reálnym prínosom pre organizáciu.
- Je nedostatočne preukázaný princíp PDCA prístupu najmä vo fáze monitoringu a vyhodnocovania (tzn. Fáza C, A).

Dokumentácia implementácie a progresu plánov

- Práca s dokumentáciou vo forme IRA, prípadne iných riadiacich dokumentov nereflektuje priebežné zmeny a potreby, ktoré vyvstali počas implementácie modelu, nenaplnený potenciál projektového riadenia a jeho dokumentácie.
- Pri implementácii modelu CAF sa skoro vôbec nevyužíva celý rozsah projektového riadenia, čo umožňuje definíciu činností, termínov, zodpovedností, plánovanie a riadenie zdrojov rizík, vyhodnocovanie efektívnosti s potenciálom pre identifikáciu ďalšieho zlepšovania.
- Absencia riadiacej dokumentácie o implementácii modelu CAF – napr. zameranie samohodnotenia, zodpovednosti čestného garanta a výkonného garanta CAF tímu, prehodnotiť kritériá výberu členov CAF tímu a pod. (šablóny ÚNMS SR majú byť len zdrojom inšpirácie).

Hodnotenie zdrojov

- Absentuje plánovanie vlastných (mimograntových) zdrojov potrebných na samohodnotenie.

Aplikácia typu bodového hodnotenia

- Odporúča sa pri plánovaní druhého samohodnotenia prehodnotiť pôvodný výber „Klasického bodového hodnotenia“ a prejsť na „Bodové hodnotenie pre pokročilých“.

Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

Aktualizácia komunikačného plánu

- Práca s plánom komunikácie vykazuje nedostatky spojené s udržiavaním aktuálnosti plánu a možnosti spätného sledovania zmien a ich využitia na učenie sa. Chýba prepojenie na účel komunikácie a následne sledovanie skutočného vplyvu a dopadov komunikácie.
- Absentuje sledovanie efektívnosti a je nedostatočne preukázaný princíp PDCA cyklu.
- Nedostatočné a nepravidelné vyhodnocovanie komunikačného plánu – je potrebné plnenie aktivít sledovať vždy aj voči pôvodnému časovému harmonogramu a formálne dokladovať príčiny posunu termínov, označiť tie komunikačné aktivity, ktoré sa uskutočnili pred schválením rozhodnutia o implementácii systému manažérstva kvality ako vykonané aktivity (nie sú plánované).

Nástroje komunikácie a ich využitie

- Nedostatočné využitie existujúceho potenciálu komunikačných nástrojov organizácie vrátane sociálnych sietí.
- Nie je dostatočne venovaná pozornosť formulovaniu dopadov/efektov v Komunikačnom pláne (čo chcem komunikáciou dosiahnuť).
- V mnohých organizáciách absentuje hľadanie spôsobov efektívnejšej komunikácie a informovanosti na všetkých úrovniach v organizácii vrátane získavania spätnej väzby o implementácii modelu CAF a zaangažovanosti ostatných zamestnancov na činnostiach, ktoré ovplyvňujú efektívne riadenie organizácie v súlade s modelom CAF.

- Je potrebné upravovať dopady/efekty v rámci komunikačného plánu (fáza 1 a 2) tak, aby boli dopadmi/efektmi a nie aktivitami či výstupmi.
- V mnohých prípadoch absentuje zisťovanie a využívanie vhodných komunikačných nástrojov na šírenie a presadzovanie aktivít súvisiacich s implementáciou modelu CAF.

Zapojenie zainteresovaných strán/zamestnancov

- Zapojenie zainteresovaných strán vo forme komunikácie stavu implementácie zo strany implementujúcej organizácie vykazuje nedostatky spojené s neuchopením tejto témy systematickým spôsobom.
- Nedostatočné zvyšovanie povedomia o implementovanom modeli CAF medzi verejnosťou a ďalšími zainteresovanými stranami a v pravidelných intervaloch prehodnocovať efektívnosť tejto komunikácie (najmä externých zainteresovaných strán).
- Chýba hľadanie spôsobu efektívnejšej komunikácie a informovanosti na všetkých úrovniach v organizácii vrátane získavania spätnej väzby o implementácii modelu CAF a zaangažovanosti ostatných zamestnancov na činnostiach, ktoré ovplyvňujú efektívne riadenie organizácie v súlade s modelom CAF.
- Je potrebné na základe vypracovanej mapy zainteresovaných strán začať s informovanosťou kľúčových zainteresovaných strán a angažovať ich do procesu najmä získavania spätnej väzby.
- Odporúča sa zvážiť prehodnotenie kombinácie rozličných foriem komunikačných nástrojov s externými zainteresovanými stranami a sledovať ich vnímanie.

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

Kritériá pre výber členov tímu

- Nedostatky v definovaní prístupu a kritérií zostavovania tímu.
- Nedostatky v definovaní kritérií pre výber členov CAF tímu do samostatného dokumentu, napr. s názvom „Kritériá pre výber členov CAF tímu“. Proces tak bude možné lepšie štandardizovať.
- Je málo preukázané oslovenie všetkých zamestnancov ohľadom účasti v CAF tíme, je potrebné predstaviť stručne model CAF a fázy jeho implementácie, ciele a očakávania organizácie vo vzťahu k tejto zmene, náročnosť práce a ich možné zodpovednosti a právomoci.
- Vo väčšine prípadov chýba jasné definovanie pravidiel/kritérií pre výber členov CAF tímu s prihliadnutím na odporúčania medzinárodne platnej metodiky (účasť všetkých interných funkcií).
- Nedotačné prihliadanie vo funkcii metodika na prípadnú predchádzajúcu skúsenosť s implementáciou modelu CAF alebo obdobného modelu kvality. V prípade absencie takejto skúsenosti zvážiť aspoň obsadenie tejto pozície osobou so širokou znalosťou fungovania organizácie s následným napojením na externú metodickú podporu.

Riadenie zmien v tíme

- Chýbajú pravidlá a postupy pre zohľadnenie potreby zmien v tíme a ich následnej realizácie.
- Nevhodné prerozdelenie členov tímu po jednotlivých kritériách (napr. často sa stáva, že v kritériu 4 je len jeden člen, pričom ide o veľmi rôznorodú oblasť, v kritériu 8 je neprimerane veľa členov vzhľadom k rozsahu témy, čo je nevyvážené vzhľadom ku kritériu 4).
- Málo preukázané, že v prípade potreby zmeny členov CAF tímu boli oslovení všetci zamestnanci, resp. sledovanie prípadného záujmu zamestnancov o zapojenie sa do práce CAF tímu. Tento prístup bol aplikovaný hlavne vo forme prizývania účastníkov mimo CAF tím pri realizácii aktivít Akčného plánu zlepšovania.
- Je potrebné, aby sa v prípade personálnych zmien v organizácii na úrovni vrcholového politického a odborného vedenia vykonalo overenie vhodnosti vykonaných krokov na základe dosiahnutých výsledkov. Pokiaľ je potrebná korekcia na zosúladenie vopred nastavených plánov s plánmi nového vedenia, vykonať čo najskôr príslušné zmeny v obsadení CAF tímu pre plynulé zabezpečenie činnosti CAF tímu.

Práca s tímom a pravidlami práce v tíme

- Práca s tímom a nástrojmi potrebnými na jeho efektívne fungovanie nie je systematicky podchytená vo forme postupov, pravidiel a kritérií.
- Chýba priebežné získavanie poznatkov o zefektívnení riadenia a využívania nástrojov a metód zlepšovania kvality organizácie.
- V mnohých prípadoch nepreukázaný spôsob predstavenia členov CAF tímu zamestnancom organizácie.
- Nebolo preukázané zdieľanie skúsenosti z tvorby a práce CAF tímu i v ostatných stálych a ad hoc tímoch v organizácii.
- Vzhľadom k tomu, že model CAF je nástrojom zlepšovania, t. j. výsledky a dopady prejavov jeho pôsobenia majú dlhodobejší charakter, očakáva sa aj dlhodobé pôsobenie CAF tímu. Z uvedeného dôvodu je potrebné zoštandardizovať prístupy a postupy pri formovaní CAF tímu pri zmene vedenia, výmene garanta, metodika prípadne člena CAF tímu.

Spôsob predstavenia členov CAF tímu zamestnancom organizácie

- Problém v informovanosti o členoch CAF tímu – neakceptovateľnosť, neochota dostávať informácie, slabá autorita – dopadom sú skreslené, resp. neúplné, nedostatočné informácie.

Krok 4 – Zorganizujte školenie

Plánovanie školení CAF

- Nedostatočné plánovanie a následná realizácia vzdelávania a rozšírenia informácií a povedomia o modeli CAF.
- Zvýšiť povedomie o modeli CAF pre ostatných zamestnancov organizácie – vyškolenie všetkých členov vrcholového manažmentu.
- Absentuje preukazovanie PDCA cyklu v procese vzdelávania, preukazne uplatňovanie len v časti P a D.

Hodnotenie školení

- Nepodchytené priebežné hodnotenie efektívnosti a účinnosti vzdelávania a plánu vzdelávania ako takého, absencia následnej revízie podľa potrieb organizácie a jej zamestnancov, ako aj zainteresovaných strán.
- Chýba integrovanie plánu vzdelávania CAF do existujúceho plánu vzdelávania organizácie a jeho pravidelné vyhodnocovanie a optimalizácia.
- Absentuje sledovanie efektívnosti školení, ktoré nemožno odvíjať primárne od meranej spokojnosti účastníkov školenia, ale od meraní reálnych očakávaných dopadov.
- Nedostatky v oblasti práce s priebežne identifikovanými potrebami vzdelávania a podchytenia špecifických potrieb rozvoja organizácie.
- Absencia vzdelávacích aktivít o znalosti procesného prístupu, tvorby procesov, uplatňovania nástrojov a metód zlepšovania kvality procesov a o znalosti systémového prístupu k uplatňovaniu spoločenskej zodpovednosti organizácie.
- Málo rozvinuté samoštúdium jednotlivých členov tímu v oblasti, ktorá im bola pridelená (napr. tvorba dotazníkov a ich vyhodnotenie, tvorba stratégie, vízie a hodnôt).

Krok 5 – Vykonať samohodnotenie

Zapojenie zainteresovaných strán

- Zapojenie zainteresovaných strán vykazuje nedostatky spojené s neuchopením tejto témy systematickým spôsobom, a to v oblasti realizácie samohodnotenia, ako aj možnosti porovnávania sa v identifikovaných oblastiach samohodnotenia.

- V mnohých prípadoch nepreukázané oslovenie zamestnancov ohľadom predloženia pripomienok k samohodnotiacej správe v rámci interného pripomienkového konania.
- Miestami chýba zahrnutie pripomienok od kľúčových externých zainteresovaných strán do samohodnotiacej správy.
- Nebolo preukázané zdokumentovanie prezentácie záverečnej samohodnotiacej správy (resp. záverov zo samohodnotenia) s detailnou analýzou silných a slabých stránok vrcholovému manažmentu na formálnych poradách vedenia.
- Absentuje realizácia benchmarkingu s vhodne zvoleným partnerom.

Dokumentácia implementácie a progresu plánov

- Nepodchytený priebeh implementácie vo forme priebežnej dokumentácie a zmien v implementácii modelu sťažuje následne priebeh samohodnotenia a schopnosť organizácie podložiť tvrdenia faktami a dôkazmi.
- Málo preukázaný proces uchovania, dokumentovania a zdieľania skúseností z priebehu samohodnotenia pre účely budúceho samohodnotenia v organizácii.
- Miestami málo podchytená príprava dokumentácie potrebnej pre samohodnotenie, triedenie dokumentácie podľa PDCA fáz cyklu zlepšovania napomôže nielen smerovať textáciu správy pre následné jednoduchšie hodnotenie predpokladov, ale aj k vytváraniu jasných prepojení prezentovaných výsledkov na vytvárané predpoklady, uľahčuje prácu s textom v následnej eliminácii nadmerného textu a duplicit a zlepšuje prehľadnosť finálnej samohodnotiacej správy ako dokumentu manažmentu organizácie.
- V mnohých prípadoch nebolo preukázané individuálne bodové hodnotenia jednotlivých členov tímu, ktoré je potrebné rozšíriť o individuálne definovanie silných stránok/námetov oblastí na zlepšovanie na úrovni jednotlivých subkritérií modelu, ktoré sú následne predmetom konsenzuálneho hodnotenia.
- Absentuje zabezpečenie vyváženého prístupu pri napísaní obsahu samohodnotiacej správy s cieľom podchytiť všetky potrebné aktivity a plány v zdrojových kritériách a vo výsledkových kritériách s formou a povinnými náležitosťami samohodnotiaceho procesu. Výsledkom by bola výrazne lepšia kvalita, výpovedná hodnota a bodové hodnotenia samohodnotiacej správy.

Priebeh hodnotenia

- Absencia jasných a zrozumiteľných pravidiel počas samohodnotenia a nedostatky v uplatňovaní PDCA prístupu, nastavení cieľových hodnôt a dosahovaní pozitívnych trendov vo výsledkových kritériách.
- Je málo kladený dôraz komplexného spracovania hodnotenia v definícii návrhov na zlepšenie na kvalitatívne aj kvantitatívne naplnenie fáz PDCA cyklu (pri predpokladových kritériách) a definovanie cieľov a dosahovanie pozitívnych trendov vo výsledkových kritériách.
- Málo prezentované posudzovanie námetov na zlepšenie zo strany interného posudzovania (samohodnotenia) v súlade s uplatňovaním modelu CAF, je to skôr zamerané na intuitívne vnímanie v jednotlivých oblastiach zamestnancami.
- Absencia samohodnotenia vedením organizácie a nastavenia pravidiel počas konsenzus mítingu.

Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu

Zapojenie a komunikácia voči zainteresovaným stranám

- Zapojenie zainteresovaných strán vykazuje nedostatky spojené s neuchopením tejto témy systematickým spôsobom, a to v oblasti komunikácie a podchytenia výsledkov samohodnotenia smerom k externým zainteresovaným stranám aj zamestnancom organizácie.
- Identifikácia silných stránok a podnetov na zlepšenie zo strany zainteresovaných strán je chabá a nesystematická.

- Absentuje možná prezentácia výsledkov samohodnotenia zainteresovaným stranám, čo by prospelo k aktívnejšej spolupráci a spätnej väzby vo vzťahu k organizácii.
- Bolo by vhodné rešpektovať výstupy zo strany posudzovateľov, čo by prinieslo väčší posun k naplneniu kritérií modelu CAF organizácie.

Využitie samohodnotiacej správy ako riadiaceho dokumentu

- Nenaplnený potenciál samohodnotenia ako nástroja pre riadenie organizácie vo forme jej využitia na rozvoj aktivít organizácie a zapojenie vedenia organizácie ako základného dokumentu popisujúceho činnosti organizácie a jeho spôsob riadenia.
- Absentuje zaradenie samohodnotiacej správy do strategickkej organizačno-riadiacej dokumentácie organizácie.
- V mnohých samohodnotiacich správach chýba jasné vymedzenie obdobia na samohodnotenie a jeho rešpektovanie pri spracovaní správy (v predpokladových aj výsledkových kritériách), čo by vyjasnilo stav za dané obdobie.
- Nedostatkom je prekročený rozsah odporúčaných strán samohodnotiacej správy – vypracovanie samohodnotiacej správy bude prístupnejšie pre všetkých zamestnancov v prípade, ak bude zredukované na max. 80 strán – dôraz klásť na fakty v predpokladových i výsledkových kritériách.
- Nesplnené požiadavky na spracovanie najmä výsledkových kritérií – zväčša formou súvislého textu bez názorných tabuliek, grafov a porovnaní.
- Nedostatočne prepojené predpokladové a výsledkové kritériá.

Komunikácia o samohodnotiacej správe

- Nedostatočná informovanosť kľúčových zainteresovaných strán a znalosť o obsahu samohodnotiacej správy a možnosti participovať na zlepšovaní, nedostatočná prezentácia výsledkov.
- V mnohých prípadoch absentuje možnosť interného pripomienkovania Samohodnotiacej správy zamestnancami organizácie – umožňuje to zvýšiť kvalitu finálneho výstupu.
- Preukázaná nedostatočná prezentácia výsledkov samohodnotenia zamestnancom organizácie a relevantným externým zainteresovaným stranám z pohľadu štruktúry a zamerania výsledkov samohodnotenia (vrcholový manažment, zamestnanci, partneri, konkrétne externé zainteresované strany).

Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

Rozvoj a využitie APZ

- Nedostatky v oblasti pravidiel pre zostavovanie APZ, jeho následné nezačlenenie do štruktúry strategických dokumentov riadenia.
- Nie sú určené kritériá na definovanie priorít pre realizáciu podnetov na zlepšenie, na základe princípu – aký dopad bude pri realizácii konkrétneho podnetu na zlepšenie aj vzhľadom k splneniu strategických cieľov, chýba rozhodnutie začlenenia ďalších aktivít do APZ na základe dopadu a rozsahu zlepšenia v rámci organizácie.
- Nebolo preukázané zúženie počtu opatrení na základe ich významu a dôležitosti pre organizáciu s osobitným zreteľom na preferované princípy výnimočnosti.
- Nerovnomerne vyvážený časový harmonogram pre opatrenia akčného plánu – krátkodobé versus dlhodobé ciele.
- V mnohých organizáciách nebol preukázaný celkový zoznam návrhov oblastí na zlepšovanie pri tvorbe Akčného plánu zlepšovania jasne rozdeliť podľa jednotlivých zdrojov (Samohodnotiaca správa, Spätná správa z posúdenia na mieste, návrhy od zamestnancov, návrhy od zainteresovaných strán).
- Nebolo jednoznačne stanovené, ako sa zo zásobníka podnetov na zlepšenie vyselektujú tie, ktoré by mohli byť predmetom diskusie na ďalšie návrhy na realizáciu.

- V APZ chýbali prehľadnenia aj s identifikáciou k príslušnému kritériu modelu CAF, ako aj k jednotlivým fázam PDCA cyklu.
- Málo preukazné nasmerovanie aktivít v APZ na napĺňanie vízie a cieľov organizácie.

Zapojenie zainteresovaných strán

- Zapojenie zainteresovaných strán do hodnotenia návrhov, ako aj nasledovných definovaných aktivít APZ vykazuje nedostatky spojené s neuchopením tejto témy systematickým spôsobom.
- Rozšírenie navrhovaných aktivít o možnosti bench learningu s ďalšími organizáciami zapojenými v národnom projekte, prípadne aj benchmarkingu v relevantných oblastiach sa neuskutočňuje, avšak je jednou z kľúčových predpokladov pre úspešnosť.
- Väčšie zapojenie a spolupráca vedenia pri tvorbe APZ je predpokladom veľkého posunu k zefektívneniu riadenia organizácie.

Nastavenie vyhodnocovania APZ

- Nedostatočná práca s definovanými aktivitami z pohľadu ich ďalšieho vyhodnocovania z pohľadu dopadov a vplyvov, ako aj efektivity a účinnosti prijatých návrhov riešenia kvôli nedostatkom pri prvotnej definícii očakávaní a nastavení spôsobu hodnotenia.
- Málo preukázané prehodnotenie stanovenia niektorých výstupov a dopadov.
- Miestami absentuje určenie frekvencie doplnenia ďalších činností do APZ, ak sa javia ako významné pre zlepšenie ďalších aktivít v organizácii.
- Chýba skúmanie vplyvu opatrení na strategické ciele organizácie v budúcnosti.
- V mnohých prípadoch chýba začlenené akčného plánu na zlepšovanie do strategického plánu organizácie.
- Slabo preukázaná efektívnosť realizácie aktivít z APZ v zmysle postupu PDCA cyklu.

Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

Zapojenie zainteresovaných strán

- Zapojenie zainteresovaných strán do komunikácie ohľadom priebežného plnenia a vývoja úloh APZ nezohľadňuje očakávania zainteresovaných strán a neprihliada na ich špecifiká.
- Slabo využitá vytvorená mapa zainteresovaných strán (resp. identifikácia zainteresovaných strán) v samohodnotiacej správe pre potreby komunikácie o APZ.
- Slabo podchytená spolupráca so zainteresovanými stranami v komunikačnom pláne o APZ.

Predmet komunikácie

- Predmet komunikácie nezohľadňuje potreby cieľovej skupiny, ale ani cieľové očakávania komunikujúcej organizácie.
- Málo preukázané sledovanie dosahu a prínosu komunikačného plánu pre všetky zainteresované strany.
- Nedostatočné vypracovanie systému priebežnej informovanosti o realizácii APZ pre všetky kľúčové zainteresované strany, najmä zamestnancov a zverejňovať priebeh nielen na intranete, ale aj úradných tabuliach.
- V mnohých organizáciách absentuje komunikácia s vedením organizácie a postupnom plnení úloh z APZ a prijímať z ich strany podnety na ďalšie činnosti pre zlepšenie v zmysle vopred stanovených kritérií na výber (aj z pohľadu finančného, časového a personálneho zabezpečenia).
- Chýba zverejnenie vyčíslenia finančných dopadov a prínosov zlepšovania aktivít z APZ.
- Chýba sledovanie nielen definovania komunikačných aktivít, ale aj na ich dopady – merateľné výsledky.

Hodnotenie komunikácie o APZ

- Nedostatočne definované očakávania od komunikácie a jej nástrojov neumožňujú vyhodnocovanie efektivity a účinnosti komunikácie a ani následné korekcie smerovania konkrétnych úloh APZ.
- Absentuje podrobné sledovanie a vyhodnocovanie dosahu a prínosu komunikačného plánu pre všetky zainteresované strany.
- Absentuje prenos skúsenosti z komunikácie o Akčnom pláne zlepšovania modelu CAF aj na komunikáciu ostatných akčných plánov v organizácii.
- Miestami malý potenciál využívania webových stránok, sociálnych sietí a ďalších komunikačných kanálov používaných na komunikáciu s externými zainteresovanými stranami pre podporu prezentácie realizovaných zlepšení, ktoré boli identifikované v procese samohodnotenia.
- Plnenie aktivít sledovať vždy aj voči pôvodnému časovému harmonogramu a formálne dokladovať príčiny posunu termínov, označiť tie komunikačné aktivity, ktoré sa uskutočnili pred schválením rozhodnutia o implementácii systému manažérstva kvality ako vykonané aktivity (nie sú plánované).
- Chýba výraznejšie posilnenie komunikácie o postupe realizácie aktivít akčného plánu zlepšovania v smere na zamestnancov organizácie tak, aby bolo možné zvýšiť ich povedomie o prínosoch implementácie modelu s osobitným dôrazom na tie zlepšenia, ktorých výsledky sú orientované priamo na nich.

Využitie komunikačných nástrojov

- Nedostatočné preukázanie vizualizácie aktivít Akčného plánu zlepšovania v priestoroch organizácie.
- Je slabá, resp. žiadna informovanosť o stave plnenia aktivít Akčného plánu zlepšovania na sociálnych sieťach, webovej stránke a ďalších pre zainteresované strany primeraných komunikačných nástrojoch.
- Existuje cielená komunikácia smerom k interným zainteresovaným stranám, avšak len v obmedzenom rozsahu v písomnej forme, bez osobného rozmeru. Osobná komunikácia voči zamestnancom absentuje v inej ako poradovej forme, možné prepojiť s prezentáciou výsledkov už uzavretých aktivít.
- Nedostatočné zverejňovanie informácií o zlepšovaní a výsledky pokroku širokej verejnosti.

Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania

Zapojenie zainteresovaných strán

- Málo preukázané zapojenie zainteresovaných strán do realizácie úloh a podnetov APZ, ako aj udržiavanie ich informovanosti o realizovaných zmenách a priebehu ich implementácie.
- Absentuje komplexné zapojenie zamestnancov aj mimo CAF tímu do realizácie prijatých opatrení v rámci akčného plánu zlepšovania.
- Miestami nedostatočná prezentácia výsledkov plnenia Akčného plánu zlepšovania aj mimo CAF tím a organizáciu.

Rozšírenie v organizácii a zapojenie do realizácie APZ

- Absentuje zapojenie zamestnancov organizácie nad rámec CAF tímu vrátane vedenia organizácie a previazanie na ďalšie prebiehajúce aktivity strategického významu.
- Miestami nedostatočná implementácia plánu zlepšovania s vhodnou kontrolou prostredníctvom využívania realizačných hárkov, odchýlky od časového plánu sú limitované.
- Absentuje rozpracovanie ďalšej práce s APZ na prácu v špecifických pracovných tímoch so zapojením odborných pracovníkov mimo CAF tímu.

Sledovanie realizácie APZ

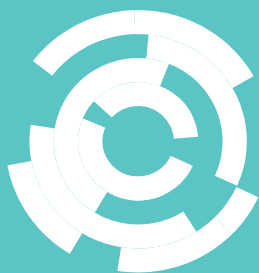
- Nedostatočné pružné reagovanie na aktuálny stav plnenia úloh a prípadné reagovanie na zmenené východiská a okolnosti.
- Plnenie aktivít sa nesleduje vždy aj voči pôvodnému časovému harmonogramu a formálne sa nedokladujú príčiny posunu termínov na základe analýzy koreňových príčin (napr. príliš ambiciózne stanovený časový harmonogram, vznik nových úloh s vyššou prioritou, zmena vedenia, choroba, Covid-19, atď.).
- V systéme vyhodnocovania chýba sledovanie merateľných dopadov a preto je potrebné zvážiť nielen spôsob hodnotenia výstupov, ale aj merateľných dopadov navrhovaných zlepšovacích aktivít.

Systémový prístup k implementácii plánu zlepšovania

- Nepreukázateľný prístup v zmysle PDCA cyklu, dominancia postavená len na fáze P a D, čím nie je jasný proces postupného zlepšovania.
- Chýba systematický prístup k vyhodnocovaniu napĺňania realizácie zlepšovacích aktivít, čo umožňuje identifikovať možné oblasti na doplnenie/úpravu aktivít, čo z aktuálne formálneho dokumentu urobí živý dokument.

Krok 10 – Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Ako na to lepšie a čomu sa vyhnúť sa dozviete v tejto metodike.



CAF CENTRUM

Analýza problematických oblastí podľa princípov výnimočnosti



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Analýza problematických oblastí podľa princípov výnimočnosti

Výnimočné organizácie dosahujú a udržiavajú mimoriadnu úroveň výkonnosti, ktorá spĺňa alebo prekračuje očakávania všetkých zainteresovaných strán. Výnimočnosť je začiatok a koniec modelu CAF. Osem princípov výnimočnosti tvorí základ modelu CAF. Organizácie, ktoré začínajú model CAF implementovať, majú tendenciu smerovať k výnimočnosti v oblasti svojej výkonnosti a zavádzajú v organizácii kultúru výnimočnosti.

Jedným z cieľov modelu CAF je viesť organizácie verejnej správy bližšie k dôležitým hodnotám komplexného manažérstva kvality. Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k princípom výnimočnosti a má za cieľ zlepšiť na základe týchto princípov výkonnosť organizácií verejnej správy.

Princíp 1: Orientácia na výsledky

Organizácia sa zameriava na výsledky. Dosahujú sa výsledky, ktoré sú priaznivé pre všetky zainteresované strany (autority, občanov/zákazníkov, partnerov a zamestnancov pracujúcich v organizácii) vo vzťahu k cieľom, ktoré boli stanovené. V rámci jednotlivých fáz zvyšovania kultúry a dosahovania výnimočnosti možno postrehnúť postupné zvyšovanie úrovni naplnenia od iniciácie až po zrelosť, kedy možno hovoriť o výnimočnosti.

Organizácie, ktoré implementujú model CAF (ide o vzorku organizácií, ktoré boli zapojené do národného projektu.....) sa v značnej miere nachádzajú v úrovni iniciácie, čo znamená, že organizácia má identifikované relevantné zainteresované strany, ktoré má prehľadne kategorizované a má definované ciele pre príslušný rok, ktoré v pravidelných intervaloch meria.

V prípade dosiahnutia realizácie v zmysle princípov výnimočnosti (preukázané na vzorke organizácií, ktoré prechádzajú druhým posúdením, čiže opätovným hodnotením Externej spätnej väzby), má organizácia preukázané prepojenie zámerov a cieľov vo vzťahu k potrebám relevantných kľúčových zainteresovaných strán. To znamená, že sa systematicky hodnotia zainteresované strany z pohľadu očakávania ich súčasných a budúcich potrieb a zapracovávajú sa do zámerov a cieľov organizácie.

O zrelosti v rámci uvedeného princípu možno hovoriť vtedy, ak sú zainteresované strany zapájané (participujú) na stanovení a prehodnocovaní zámerov organizácie. Tieto zároveň organizácia zapracovala do všetkých kľúčových procesov.

Princíp 2: Zameranie na občana/zákazníka

Organizácia sa zameriava na potreby súčasných, ale zároveň aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zahŕňa ich do vývoja produktov a služieb a zlepšovania výkonnosti. V rámci iniciácie sa tento stupeň objavuje najmä na ministerstvách, kde možno hovoriť o tom, že manažment a zamestnanci

chápu, kto sú ich „zákazníci“, aké požiadavky sú definované v legislatívnych dokumentoch týkajúce sa zákazníkov/občanov a ktorému segmentu sa aké služby poskytujú.

Úroveň realizácie je v značnej miere naplnená v organizáciách samosprávy (vyššie územné celky, mestá a obce). V tomto štádiu sú uskutočňované prvé merania spokojnosti občanov/zákazníkov, kde sa zisťujú ich očakávania a potreby. Na základe výsledkov sa navrhujú opatrenia na zlepšenia (väčšinou v rámci akčných plánov zlepšovania). Vhodnou formou zisťovania potrieb občanov/zákazníkov je metóda dopytovania formou dotazníka, ktorého obsah „kopíruje“ odporúčania vo výsledkovom subkritériu 6.1 modelu CAF. Významným momentom je aj vyhodnotenie merania a zverejňovanie výsledkov, ale najmä stanoviska manažmentu k zlepšovaniu nedostatkov vyplývajúcich zo získavania spätnej väzby.

Na dosiahnutie zrelosti je potrebné, aby sa výsledky „hlasu“ občana premietli do prehodnotenia a rozvoja stratégií, plánov zlepšovania, do procesov. Musí byť zjavný proaktívny a transparentný prístup organizácie voči občanom.

Princíp 3: Vodcovstvo a stálosť cieľov

Tento princíp spája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stálosťou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia formulujú jasné poslanie a víziu a vytvárajú a udržujú vnútorné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zainteresovaní do dosahovania cieľov organizácie. Vodcovia sú ľudia, ktorých nasledujú ostatní na základe prirodzenej autority. Vodcovia prejavujú osobný prístup k dosahovaniu cieľov. Vodcovia sa správajú dostupne k ľuďom (najmä k zamestnancom) aj vtedy, keď už dosiahli svoje ciele. Dôležitou vlastnosťou vodcu je schopnosť presvedčiť ostatných pre plnenie zámerov, poslania, vízie a hodnôt.

Pri analýze v rámci hodnotení implementácie modelu CAF uskutočnených v rámci národného projektu vyplynulo, že úroveň tohto princípu výnimočnosti je zväčša na úrovni iniciácie. To znamená, že vodcovia majú definované poslanie a riadia svoje činnosti v súlade s legislatívnymi požiadavkami berúc do úvahy základe potreby občanov/zákazníkov.

Pri úrovni realizácie v rámci požiadaviek princípov výnimočnosti je v organizácii zadefinované poslanie, vízia a hodnoty, ktoré sa zdieľajú so zamestnancami na všetkých úrovniach riadenia organizácie, tí sú s nimi stotožnení a plne ich rešpektujú. Čiže ide o presadzovanie a plnenie poslania, vízie a hodnôt najmä smerom dovnútra organizácie (v zmysle interných zainteresovaných strán). Vodcovia sú zároveň motivátormi k presadzovaniu smerovania k výnimočnosti.

Pri zrelosti (výnimočnosti) organizácie v rámci spomenutého piliera výnimočnosti sa zároveň berie do úvahy zapojenie externých zainteresovaných strán, ktoré sú presvedčené o stálosti cieľov a stabilite vodcov. Vodcovia pôsobia ako vzory pre všetkých zainteresovaných a vykonáva sa meranie spokojnosti s prácou vodcov.

Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov

Tento princíp vedie organizáciu od perspektívy, že želaný výsledok je možné dosiahnuť účinnejšie, keď sú zodpovedajúce zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze údajov a informácií.

Z pohľadu preukazovania efektívneho riadenia organizácie pre dosiahnutie požadovaných výsledkov/výstupov k plnej spokojnosti všetkých relevantných zainteresovaných strán je nevyhnutné pristupovať k manažérstvu organizácie formou procesov a na základe preukázaných faktov.

Na základe zistení počas posúdení na mieste v organizáciách implementujúcich model CAF bolo uplatňovanie procesného manažérstva najslabším článkom. Niektoré z organizácií prezentovali identifikovanie procesov cez činnosti, ktoré boli definované v rámci organizačného poriadku prezentujúce funkčné riadenie organizácie. Pravdou je fakt, že mnohé z nich preukazovali prvky procesov, avšak už menej bolo preukázané riadenie procesov v zmysle PDCA cyklu. Vo väčšine organizácií absentovala identifikácia procesov a ich kategorizácia a kľúčovým nedostatkom bolo i definovanie kľúčového ukazovateľa výkonnosti. V tomto prípade nemožno hovoriť o manažérstve na základe procesov a faktov. Len to, čo je uchopiteľné, je možné zmerať, monitorovať a na základe zistených údajov zlepšovať.

Pri stanovení úrovne naplnenia princípu výnimočnosti pri iniciácii je potrebné preukazovať, že sú identifikované kľúčové procesy, ktoré sa týkajú relevantných oblastí výsledkov. Realizácia uvedeného princípu predurčuje mať identifikované kľúčové procesy, určených vlastníkov a zadefinované kľúčové ukazovatele výkonnosti a ciele, ktoré sú v súlade so stratégiou a plánmi organizácie. Pre efektívnejšie riadenie procesov je vhodná IT podpora na systémový prístup k meraniu a monitorovaniu procesov.

Výnimočná organizácia v rámci uvedeného princípu preukazuje zrelosť vtedy, ak sú procesy trvalo zlepšované a efektívnosť a výnimočnosť sa preukazuje porovnávaním a meraním internej výkonnosti (benchmarking/benchlearning). Organizácia formou informačného systému má prehľad o všetkých procesoch, zamestnanci poznajú procesy, na ktorých sa zúčastňujú vrátane definovaných cieľov pre tieto procesy a neustále ich zlepšujú.

Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a zapojenie

Zamestnanci všetkých úrovní sú podstatou organizácie a ich plná angažovanosť umožňuje, aby boli ich schopnosti využité v prospech organizácie. Vklad zamestnancov by mal byť maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a zainteresovanosti a vytváraním pracovného prostredia zdieľaných hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a oceňovania.

Uvedený princíp predpokladá, že je v organizácii zavedený systémový prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Táto skutočnosť tvorí základ pre podporu zamestnancov pre ich motiváciu, rozvoj a spokojnosť s vhodným a dobrým pracovným prostredím.

Uvedený princíp je v organizáciách verejnej správy na začiatku implementácie modelu CAF zväčša na úrovni iniciácie. Je to spôsobené nesystémovým prístupom k riadeniu ľudských zdrojov v zmysle PDCA cyklu, najmä vo fáze kontroly (monitorovania) a zlepšovania. Najväčším nedostatkom je absencia merania vnímania (spokojnosti) zamestnancov a zlepšovania na základy výsledkov merania. V rámci tejto fázy existuje portfólio vzdelávacích školení (plán vzdelávania) na základe požiadaviek zamestnancov, resp. v rámci finančných možností zväčša povinné vzdelávacie aktivity (školenia). Zároveň sa vo väčšine organizácií verejnej správy preukazuje aj zapájanie zamestnancov do zlepšovania a rozhodovania (najmä cez odborové zväzy).

Vo fáze realizácie je preukázaný systémový prístup k riadeniu ľudských zdrojov formou stratégie, resp. koncepcie riadenia ľudských zdrojov. Jeho súčasťou je plánovanie vzdelávacích aktivít na základe monitorovania požiadaviek a spätnej väzby od zamestnancov, na základe výsledkov

sa zlepšuje spokojnosť a motivácia zamestnancov. Organizácia zároveň podporuje angažovanosť a aktívne zapájanie sa do procesov zlepšovania, podporuje participáciu pri rozhodovaní.

O výnimočnosti (zrelosti) princípu možno hovoriť vtedy, ak organizácia zároveň oceňuje a uznáva zamestnancov takým spôsobom, že ich povzbudí k lojalnosti k organizácii. Čiže vodcovia majú nadštandardný prístup k zamestnancom, vytvárajú im uspokojivé pracovné podmienky, naplňajú požiadavky spokojnosti rôznymi formami (nielen finančnou motiváciou). Je formulovaná politika ľudských zdrojov, ktorá je v súlade so stratégiou organizáciou a zamestnanci participujú na rozhodovaní, zlepšovaní.

Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie

Výnimočnosť je výzvou status quo a ovplyvňuje zmenu prostredníctvom trvalého zlepšovania, aby vytvorila inovácie a príležitosti na zlepšovanie. Preto by malo byť trvalé zlepšovanie stálym cieľom organizácie.

Uvedený princíp je pre organizácie verejnej správy veľkou výzvou a pozitívom je skutočnosť, že sú pre inovácie a zlepšovanie vytvorené dobré podmienky. Jedným z najviac využívaných inovačných prístupov je e-government, avšak objavuje sa už aj niekoľko projektov, ktoré preukazujú inovácie v realizácii činností a zefektívnení procesov v organizáciách. Avšak ak v organizácii nie je zavedené procesné manažérstvo, nie je možné dosiahnuť výnimočnosť (zrelosť) princípu. Zároveň musí byť preukazované zlepšovanie, pozitívne trendy a porovnávanie (benchmarking) vo výsledkových kritériách modelu CAF.

Pre stupeň iniciácie v rámci princípu výnimočnosti v oblasti zlepšovania organizácia preukazuje vyhodnocovanie výkonnosti vo výsledkoch, sledovanie pokroku a preukazuje zlepšenia na základe interných hodnotení a externých posúdení. Pri implementácii systémového prístupu v zmysle PDCA cyklu (zlepšovanie) a uplatňovaním best practice (v rámci benchmarkingu), samohodnotením (napr. v rámci implementácie modelu CAF) a podporou manažmentu na zlepšovaní zo strany zamestnancov možno hovoriť o stupni realizácie.

Zrelosť (výnimočnosť) v rámci uplatňovania princípu výnimočnosti má organizácia v prípade, ak prijíma výzvy súčasného stavu, povzbudzuje, prijíma a integruje inovácie a pravidelne porovnáva výkonnosť s inými organizáciami. Čiže realizuje interný a externý benchmarking, využíva ďalšie kreatívne metódy na realizáciu konkrétnych zlepšovacích iniciatív a realizuje projekty využívajúc pri tom systémový prístup v zmysle PDCA cyklu.

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 nezávislí a vzájomne výhodné vzťahy zvyšujú schopnosť oboch, vytvárať hodnotu.

Uvedený princíp má veľmi dobrú úroveň v organizáciách verejného sektora. Vo všetkých organizáciách sú identifikovaní partneri, vrátane vzájomných vzťahov a foriem spolupráce. V značnej miere sú jasné vzájomné prínosy a tieto vzťahy sú formalizované. Vhodné je venovať viac pozornosti prepojeniu vzťahov s partnermi smerom ku kompetentným zamestnancom aj vo vzťahu k úlohám, ktoré plnia v prospech partnerov. Vtedy možno hovoriť a pokročilej realizácii princípu. V prípade stupňa zrelosti organizácia riadi partnerstvá obojstranne výhodným spôsobom (win-win), aby umožnila rea-

lizáciu rozšírených hodnôt a optimalizovala využívanie zdrojov. To znamená, že organizácie vytvára systémový prístup k partnerstvám v zmysle PDCA cyklu, pravidelne realizuje hodnotenie vhodnosti a účinnosti existujúcich partnerstiev a hľadá spôsob zlepšovania (efektívnosť partnerstiev).

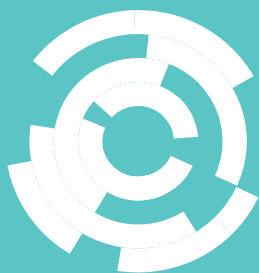
Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť

Organizácie verejného sektora musia prevziať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a pokúsiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

Byť spoločensky zodpovedný je neoddeliteľnou súčasťou výnimočných organizácií. Súčasný stav uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejnej správy nepreukazuje systémový prístup, vykonáva sa množstvo aktivít nad rámec poslania, avšak ide o náhodné operatívne aktivity. V rámci implementácie modelu CAF - návrhov aktivít pre akčné plány zlepšovania sa identifikovali vo väčšine organizácií námety na vypracovanie koncepcie spoločenskej zodpovednosti. Ide o systémový prístup v zmysle PDCA uplatňovania spoločenskej zodpovednosti vo všetkých troch pilieroch - environmentálny, ekonomický a sociálny. Pri stupni iniciácia organizácia preukazuje identifikáciu vplyvu na ekonomickú, environmentálnu a sociálnu oblasť, čo bolo potvrdené vo všetkých hodnotených organizáciách. Pri úrovni realizácia sa organizácia aktívne zapája do aktivít spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti, pracuje na projektoch týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti a realizuje ich. Zrelosť organizácie sa preukazuje plnením až prekročovaním očakávaní a požiadaviek komunity, je zadaná vízia, ktorá je súčasťou stratégie organizácie. Svoje aktivity riadi v zmysle PDCA cyklu, čiže sa vykonáva meranie v oblasti spoločenskej zodpovednosti a hľadajú nové riešenia. Byť osožný pre spoločnosť je súčasťou výnimočnej organizácie.

Dotazník hodnotenia zrelosti TQM je založený na ôsmich princípoch výnimočnosti. Všetkých osem princíпов musí byť organizáciou skontrolovaných ako prvý krok s cieľom získať porozumenie zrelosti TQM v rámci organizácie. Počas hodnotenia v organizácii (site visit) sa hodnotia hlbšie dva princípy výnimočnosti, ktoré si žiadateľ vyberie (jeden z nich musí byť buď Orientácia na výsledky alebo Zameranie na občana/zákazníka).

Hodnotenie posudzuje úroveň zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania. Hodnotenie zrelosti TQM určuje, do akej miery organizácia uspela v implementácii hodnôt rozvoja holistickej kvality prostredníctvom samohodnotenia a procesu zlepšovania. Cieľom preto nie je hodnotiť skutočné výsledky činností zlepšovania a ich kvalitu, ale zhodnotiť, či samohodnotenie stimulovalo zavedenie a rozvoj kultúry výnimočnosti v rámci organizácie.



CAF CENTRUM

Odporúčania k efektívnemu dosiahnutiu výnimočnosti pre 10 krokov implementácie modelu CAF



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Odporúčania k efektívnemu dosiahnutiu výnimočnosti pre 10 krokov implementácie modelu CAF

Úspešná implementácia modelu CAF je založená na kvalite samohodnotenia ako základu pre úspech budúcich zlepšování. Uvedených 10 krokov implementácie je rozdelených do troch pilierov, kde v prvom pilieri je základom kvalita samohodnotenia. S cieľom získať podrobný pohľad na kvalitu procesu samohodnotenia sa analyzujú kroky 1 – 6 procesu.

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

Pre efektívnu a zrelú implementáciu je potrebné venovať dôraz na preukázanie jasného a jednoznačného presvedčenia vrcholového vedenia o implementácii modelu CAF vrátane informovanosti a jasného presvedčenia o správnosti a vhodnosti samohodnotenia všetkým kľúčovým zainteresovaným stranám s preukázaním využívania rôznych foriem komunikačných nástrojov. Zároveň by mali byť preukázané podrobne naplánované zdroje k samohodnoteniu – finančné, časové, personálne, technické. Najvhodnejšie je vytvoriť internú riadiacu dokumentáciu, kde sa zadefinujú všetky predstavy a požiadavky v jednotlivých krokoch a pre všetky pracovné pozície, ktoré sa podieľajú na procese samohodnotenia a s čím sú oboznámené a stotožnené všetky kľúčové zainteresované interné a externé strany.

To znamená, že o plánovaní procesu samohodnotenia musia byť informovaní všetci, ktorí môžu dopomôcť k zlepšovaniu kvality procesov a poskytovania spätnej väzby o požiadavkách, resp. o vnímaní poskytovania služby. V tejto fáze dôležitú úlohu zohrávajú vodcovia organizácie a požadovaná forma organizačnej kultúry, ktorá prezentuje tímovosť a participatívnosť v rozhodovaní. I v tomto kroku je potrebné rešpektovať systémový prístup v zmysle PDCA cyklu, čiže nemožno opomenúť, že vyššie uvedené je potrebné monitorovať, vyhodnocovať, aktualizovať a zlepšovať.

Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

Dôraz je zameraný na podrobne a logicky spracovaný interný dokument – komunikačný plán s jasnou identifikáciou cieľov a zámerov, ale najmä očakávaných prínosov pre interné a externé zainteresované strany. Čiže je nevyhnutné mať prehľadne spracovanú napr. mapu zainteresovaných strán vrátane vzťahov, spôsobov spolupráce a s preukázaným pravidelným vyhodnocovaním efektivity tejto spolupráce. Keďže hlavnou témou je komunikácia, je potrebné preukázať, akým spôsobom sa uplatňujú rôzne formy komunikácie so zainteresovanými stranami a akým spôsobom sa vyhodnocuje efektivita a dopad (osoh) tejto komunikácie pre potreby procesu samohodnotenia v jej všetkých fázach. Samo-

statnú oblasť tvorí preukázanie zapojenia interných zainteresovaných strán na všetkých úrovniach riadenia. Nemožno opätovne opomenúť systémový prístup ku komunikácii o samohodnotení v zmysle PDCA cyklu. Veľmi vhodné sa javí konkretizácia komunikácie, venovať pozornosť organizáciám, ktoré už implementovali model CAF a zdieľať s nimi príklady dobrej praxe (komunikovať s dotknutými organizáciami), ak je to možné, zamerať sa na osobné stretnutia so zainteresovanými stranami s cieľom získania podkladov pre proces samohodnotenia.

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

Pre prehľadný, jednoznačný a objektívny výber členov CAF tímu je vhodné vypracovať interný dokument, v ktorom sú jednoznačne stanovené kritériá pre výber členov, vhodný počet, odbornosť, kompetentnosť, spôsobilosť, komunikatívnosť, úroveň prezentácie a pod.). Medzi najvhodnejšie kritériá možno definovať – poznatky o organizácii, participácia na rozhodovaní, analytické myslenie, tímovosť v práci, proaktivita. Je nevyhnutné špecifikovať jednotlivé funkcie v tíme (garant, metodik, administrátor, člen). Okrem toho je vhodné zabezpečiť prekrytie oblastí samohodnotenia cez 9 kritérií modelu CAF.

Ako forma výberu je najefektívnejšia dobrovoľnosť a uvedomenie si prínosov a dopadov implementácie modelu CAF. Ideálnym riešením je otvorená diskusia o kritériách spôsobilosti a vlastnostiach jednotlivých členov CAF tímu. Prax ukázala, že počas implementácie modelu CAF a procesu samohodnotenia je vhodné v rámci vypracovaného interného dokumentu mať vypracovaný spôsob (proces), akým sa zaraďujú noví členovia CAF tímu do procesu, akým spôsobom a aké typy vzdelávania je nevyhnutné absolvovať, sledovať efektivitu vzdelávania novoprijatých členov.

Celý proces vykonávať systémovým prístupom v zmysle PDCA cyklu. To znamená, že je vhodné prehodnocovať kompetentnosť a spôsobilosť jednotlivých členov CAF tímu. Mierou úspechu implementácie modelu CAF je veľmi dobrá spolupráca a dôvera garanta, metodika a vedúceho predstaviteľa organizácie.

Krok 4 – Zorganizujte školenie

Vzdelávacie aktivity týkajúce sa procesu samohodnotenia a implementácie modelu CAF sú súčasťou celkového plánu vzdelávania všetkých zamestnancov vrátane vrcholového vedenia. Systémový prístup je prezentovaný PDCA cyklom. Plán vzdelávania okrem formálnych náležitostí (komplexnosť, termín, formy vzdelávania, školitelia...) by mal odrážať všetky potreby získania spôsobilostí vedúcich k zmenám efektívnej implementácii modelu CAF. To znamená, že okrem základných školení a seminárov týkajúcich sa implementácie modelu CAF sú nevyhnutné i doplňujúce vzdelávacie aktivity v oblastiach podporujúcich dosiahnutie a naplnenie úrovne zrelosti 8 princípov výnimočnosti.

Je vhodné odkomunikovať možnosti vzdelávacích aktivít s kompetentnými subjektmi (napr. CAF centrom) a využívať benchmarking s organizáciami implementujúcimi model CAF. Nemožno opomenúť sledovanie efektívnosti vzdelávacích aktivít (nemožno zamieňať s meraním spokojnosti so vzdelávacou aktivitou).

Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie

Ide o významný krok pre získanie objektívneho obrazu súčasného stavu organizácie ako podklad pre riešenie zlepšenia a zefektívnenia riadenia organizácie vedúcej k výnimočnosti. Systémový prístup v zmysle fáz PDCA poukazuje na prípravu všetkých dokumentov a informácií, ktoré objektívne preu-

kázu aktivity, činnosti a procesy vo všetkých kritériách modelu CAF vedúce k relevantným výsledkom preukazujúcim úspešnosť, efektivitu riadenia, proaktívnosť organizácie. Neoddeliteľnou súčasťou je aj participácia a spolupráca nielen interných, ale aj externých zainteresovaných strán (tie sú definované už v prvom kroku implementácie).

Identifikácia silných stránok a podnetov na zlepšenie by mala byť realizovaná nielen každým členom CAF tímu a vo všetkých kritériách, ale aj relevantnými internými (zamestnanci mimo CAF tímu) a externými zainteresovanými stranami. Pre vykonanie konsenzu je vypracovaný postup a jasne stanovené pravidlá konsenzu vrátane pridelených úloh. Existuje dôkaz o prehľadných individuálnych hodnoteniach – identifikácii silných stránok a podnetov na zlepšenie a bodových hodnotení jednotlivých subkritérií/kritérií a spôsobe dosiahnutia konsenzu. Výhodou je i porovnávanie jednotlivých spôsobov hodnotenia s predošlými samohodnoteniami (vrátane poznámok a podkladov pri hodnoteniach). Významné je zapracovanie hodnotení interných a externých zainteresovaných strán (mimo CAF tímu).

Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu

Samohodnotiacia správa vytvára obraz o fungovaní organizácie v danom čase. Je akýmsi zrkadlom pre snahu o zlepšenie, resp. zmenu. Z toho dôvodu musí byť napísaná prehľadne, logicky a konštruktívne. Pri implementácii modelu CAF je navrhnutá štruktúra dokumentu, ktorá opisuje plnenie jednotlivých kritérií/subkritérií modelu vrátane identifikácie silných stránok a podnetov na zlepšovanie. Neoddeliteľnou súčasťou je bodové hodnotenie a predloženie dôkazov, ktoré boli použité pri spracovaní samohodnotiacej správy alebo na ktoré sa správa odvoláva.

Pri spracovaní správy je potrebné dodržiavať akúsi logickosť a vzájomné prepojenie jednotlivých kritérií modelu CAF (najmä predpokladových kritérií s výsledkovými). Takto spracovaná samohodnotiacia správa má predpoklady na zhodnotenie.

Samohodnotiacia správa spracovaná CAF tímom je predložená na prezentáciu relevantným zainteresovaným stranám, najmä vrcholovému vedeniu na zasadnutiach, na ktorých by mala byť urobená podrobná analýza identifikovaných silných stránok a podnetov na zlepšenie a vyjadrenie sa k tejto analýze v písomnej forme.

Samohodnotiacia správa schválená vedením by mala byť odkomunikovaná s relevantnými zainteresovanými stranami (internými – zamestnancami a externými, ktorí majú vplyv na zlepšovanie organizácie). Samohodnotiacia správa obsahuje know-how organizácie, preto sa neodporúča ju zverejňovať v plnom znení na verejne dostupné platformy. Je vhodné spracovať skrátenú verziu pozostávajúcu z kľúčových informácií tak, aby bolo možné zo strany zainteresovaných strán zapájať ich do procesu zlepšovania.

Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

Týmto krokom sa začína fáza zlepšovania a spolu s krokmi 8 a 9 tvorí tzv. druhý pilier.

Podstatu tvorí vypracovanie akčného plánu zlepšovania, ktorému predchádza sumarizácia podkladov pre jeho tvorbu. Podklady sú sumarizáciou podnetov na zlepšenie od všetkých kľúčových/relevantných zainteresovaných strán. To znamená súhrn všetkých podnetov na zlepšenie zo samohodnotiacej správy, z externej správy z posúdenia samohodnotiacej správy, z dotazníkov spokojnosti zamestnancov/zákazníkov/občanov/klientov, podnety zo schránky nápadov a pod. Tieto by mali byť prehľadne zdokumentované a poskytnuté všetkým, ktorí vytvárajú akčný plán zlepšovania (členovia CAF tímu, vybraní zamestnanci mimo CAF tímu, vybrané zainteresované strany).

Pre zostavenie akčného plánu zlepšovania je potrebné zaškolenie všetkých zainteresovaných a definovanie pravidiel pre jeho tvorbu. Akčný plán zlepšovania je dokument, ktorý je súčasťou strategických dokumentov organizácie.

Stanovenie priorít je základným pravidlom pre tvorbu akčného plánu zlepšovania. Ide o efektívne zhodnotenie významných a menej významných aktivít na zlepšenie. Nakoľko každý z tvorcov APZ má iné predstavy o prioritě aktivity, je potrebné sa vopred dohodnúť, čo možno považovať za vhodné ako kritérium. Môže to byť motivácia zamestnancov k zlepšovaniu (vtedy sa stanovujú krátkodobé ciele pre uspokojenie potrieb a očakávaní zamestnancov), zmena organizačnej kultúry – upriamenie pozornosti na aktivity ohľadom zmien riadenia v organizácii, dôraz na spoločenskú zodpovednosť, zmena stratégie, hodnôt, zvýšenie spokojnosti zákazníkov/klientov/občanov a pod. Čiže ide o stanovenie kritérií, ktoré berú do úvahy vplyv na stratégiu, ciele organizácie, časovú náročnosť, realizovateľnosť, personálne a finančné kapacity a pod.

Akčný plán zlepšovania by mal mať určitú štruktúru (odporúčaná štruktúra bola dodržaná pri všetkých organizáciách, ktoré prešli implementáciou modelu CAF v rámci národného projektu). Dôraz je zároveň kladený na identifikáciu metrík a indikátoroch pre sledovanie efektívnosti a úspešnosti výstupov a výsledkov realizovanej aktivity. Kľúčovú časť tvorí aj stanovenie dopadov realizovaných aktivít zlepšovania. Tieto je možné podrobiť internému, resp. externému benchmarkingu.

Vedenie organizácie by malo preukázať prepojenie (včlenenie) APZ do strategických plánov organizácie, vrátane časového harmonogramu, zdrojov na realizáciu, vplyv zlepšovania na strategické ciele, preskúmanie a zapojenie vodcov do zlepšovania. I v tomto kroku je nevyhnutné dodržiavať princíp PDCA cyklu.

Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

Okrem Akčného plánu zlepšovania (APZ) je potrebné zhotoviť i komunikačný plán, ktorý opisuje komunikáciu o aktivitách APZ a ich plnení a je určený všetkým relevantným zainteresovaným stranám (interným aj externým). Dôraz je kladený na komunikáciu najmä s externými zainteresovanými stranami. Organizácia si sama stanovuje vhodné komunikačné nástroje a sleduje ich efektívnosť, ktorú pravidelne vyhodnocuje. Účelom je informovanosť kľúčových zainteresovaných strán, ktorí majú podiel na zlepšovaní organizácie a efektívnom plnení stratégie poslania a vízie organizácie.

Uvedené aktivity sú zdokumentované a zhodnocované. Komunikácia by mala prebiehať pravidelne v rôznych fázach plnenia aktivít z APZ vrátane prínosov pre zainteresované strany a mala by byť zverejňovaná. APZ by malo byť súčasťou ostatných akčných plánov v organizácii.

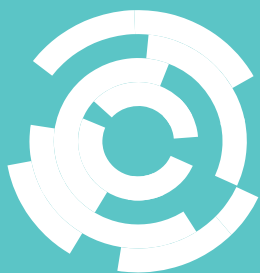
Krok 9 – Realizujte plán zlepšovania

V rámci APZ je potrebné zdefinovať vlastníkov aktivít, ktorí zodpovedajú za efektívnu realizáciu aktivity v zmysle fáz PDCA cyklu. Tam, kde je to potrebné, je vhodné aktivitu/projekt dekomponovať na nižšie úrovne a aj v rámci týchto podaktivít definovať vlastníkov. Delegovanie zodpovedností by malo byť v súlade s potrebami zainteresovaných strán a musí byť zabezpečená transparentnosť v snahe o zapojenie sa a spoluprácu pri riešení danej aktivity/úlohy. Do projektu je potrebné zaangażovať nielen členov CAF tímu, ale aj ostatných zamestnancov vrátane relevantných externých zainteresovaných strán.

Pri implementácii aktivity je potrebné sledovať nielen spôsob vyhodnocovania zrealizovanej aktivity, ale aj sledovať merateľné dopady navrhovaných zlepšovacích aktivít. Napr. v rámci zmeny organizačnej kultúry je v aktivite navrhnuté vypracovanie etického kódexu aj s identifikovanými hodnotami organizácie a výsledkom nebude len vypracovaný etický kódex a hodnoty organizácie, ale najmä sa sleduje dopad, čiže zmena správania zamestnancov v súlade so stanovenými hodnotami, zlepšenie vzťahov na pracovisku, prístup k zákazníkom a pod.

Krok 10 – Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Pred začatím plánovania ďalšieho cyklu samohodnotenia je potrebné zosumarizovať naplnenie všetkých naplánovaných zlepšovacích aktivít. Ich správnosť a efektivita (dopad) sa ukáže pri ďalšom samohodnotení.



CAF CENTRUM

Záver



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



Záver

Model CAF je verejne prístupný a bezplatne poskytnutý ako jednoduchý nástroj na aplikáciu, ktorý pomáha organizáciám verejného sektora implementovať techniky manažérstva kvality s cieľom zlepšiť ich výkonnosť. Poskytuje samohodnotiaci systém koncepcne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM, prispôbosený organizáciám verejného sektora berúc do úvahy ich špecifiká. Bol navrhnutý na používanie vo všetkých oblastiach verejného sektora, je aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni.

Napriek tomu, že ide o jednoduchý a logický nástroj, z doterajších skúseností vyplýva, že v organizáciách verejnej správy, ktoré implementujú model CAF, prichádza k niektorým aplikačným problémom, ktoré sú viac menej totožné vo všetkých typoch organizácií a objavujú sa pravidelne. Najčastejšie sa opakujúce problematické časti sú identifikované v tejto odbornej štúdií.

Pre organizáciu, ktorá s manažérstvom kvality začína, je jeho implementácia často náročná v mnohých ohľadoch. Vyžaduje si určité finančné, časové a personálne zdroje, bez ktorých sa správna implementácia nezaobíde. Organizácia popri zvládnutí jednotlivých fáz musí zvládnuť aj 10 krokov implementácie modelu CAF, aby mohla požiadať o Externú spätnú väzbu modelu CAF. Poukázanie na často sa opakujúce aplikačné problémy a odporúčania na ich predchádzanie, ktoré sú predmetom tejto štúdie, by mali organizáciu nasmerovať na správnu cestu, ako toto všetko zvládnuť tak, aby splnila požiadavky bez väčších problémov.



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk