

**SLOVENSKÁ POĽNOHSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
TECHNICKÁ FAKULTA**

1130685

**ZLEPŠOVANIE VÝKONOSTI ORGANIZÁCIE
POMOCOU MODELU CAF**

2011

Radovan Šoška

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
TECHNICKÁ FAKULTA**

**ZLEPŠOVANIE VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE POMOCOU
MODELU CAF**

(Bakalárska práca)

Študijný program:	Manažérstvo kvality produkcie
Študijný odbor:	2386700 Kvalita produkcie
Školiace pracovisko:	Katedra kvality a strojárnských technológií
Školiteľ:	prof. Ing. Jozef Hrubec, CSc.

Nitra 2011

Radovan Šoška

Čestné vyhlásenie

Podpísaný Radovan Šoška vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Zvyšovanie výkonnosti organizácie pomocou modelu CAF“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomý zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 15. marca 2010

Radovan Šoška

Abstrakt

Pre organizácie verejného sektora, ktoré sa snažia dosahovať výnimočné výsledky vo výkonnosti vo vzťahu k zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti môže slúžiť ako manažérsky nástroj model CAF(The Common Assessment Framework). Model vychádza z predpokladu že organizácia dosahuje výnimočné výsledky na základe vodcovstva, plánovania, stratégie, partnerstiev, zamestnancov a procesov. Tieto kritéria sa pomocou modelu CAF hodnotia, zisťujú sa silné a slabé stránky. Organizácia získava prehľad sama o sebe a je schopná pomocou beanchlearningu a manažérskych postupov zvyšovať svoju výkonnosť.

Abstract

For public sector organizations, which are trying to achieve exceptional results in performance in relation to customers, employees and companies can serve as a management tool CAF(The Common Assessment Framework). The model assumes that the organization is achieving exceptional results based on leadership, planning, strategy, partnerships, staff and processes. These criteria are evaluated by the CAF, covering strengths and weaknesses. The organization obtains an overview of itself and its is capable of using beanchlearningu and managerial procedures to increase its production rate.

Kľúčové slová: CAF, sebahodnotenie, organizácia, beanchlearning

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pánovi prof.Ing. Jozefovi Hrubcovi,CSC. Za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní bakalárskej práce.

OBSAH

1	Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky	8
1.1	Trvalé zlepšovanie	8
1.2	Charakteristika noriem manažérstva kvality	9
1.3	Komplexné manažérstvo kvality	10
1.4	Procný prístup	10
1.5	Nástroje manažérstva kvality	11
1.5.1	Model EFQM	12
1.5.2	SIX SIGMA	13
1.5.3	LEAN	15
1.5.4	BSC (Balanced Scorecard)	16
2	Cieľ práce.....	18
3	Metodika práce.....	19
4	Výsledky práce	21
4.1	Charakterizovanie modelu CAF2006	21
4.1.1	Hlavný zámer	21
4.1.2	Cieľová skupina organizácií	21
4.1.3	Štruktúra modelu CAF	22
4.1.4	Hlavné charakteristiky modelu CAF	23
4.1.5	Koncepcie a hodnoty modelu CAF	24
4.1.6	Vnútorne súvislosti v rámci modelu CAF	25
4.1.7	Významnosť dôkazov a meraní	26
4.1.8	Úloha systému bodového hodnotenia	26
4.2	Kritéria predpokladov	27
4.2.1	Kritérium 1: Vodcovstvo.....	27
4.2.2	Kritérium 2: Stratégia a plánovanie	27
4.2.3	Kritérium 3: Zamestnanci.....	28
4.2.4	Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje	29
4.2.5	Kritérium 5: Procesy	30
4.3	Kritéria výsledkov.....	30
4.3.1	Kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkovi/študentovi	30
4.3.2	Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom.....	31
4.3.3	Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti	31
4.3.4	Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti.....	32

4.4	Bodové hodnotenie a panely hodnotenia	33
4.5	Opis krokov postupného zavádzania	33
4.5.1	Krok 1- Rozhodnúť sa ako sa bude plánovať a organizovať seba hodnotenie	33
4.5.2	Krok 2- Komunikácia o seba hodnotení.....	36
4.5.3	Krok 3- Utvorenie seba hodnotiacich tímov	37
4.5.4	Krok 4- Organizovanie školenia	38
4.5.5	Krok 5- Sebahodnotenie.....	39
4.5.6	Krok 6- Vypracovanie seba hodnotiacej správy	42
4.5.7	Krok 7- Zostavenie plánu zlepšovania	42
4.5.8	Krok 8- Komunikácia o pláne zlepšovania	44
4.5.9	Krok 9-Implementácia plánu zlepšovania.....	44
4.5.10	Krok 10- Naplánovanie ďalšieho seba hodnotenia	45
4.6	Prípadné riziká beanchlearningu	45
5	Návrh na využitie	47
6	Záver.....	48
7	Zoznam použitej literatúry.....	49
8	Prílohy	51

Úvod

V súčasnej dobe sa na trhu vyskytuje veľké množstvo rozličných organizácií, ktoré sa snažia predávať svoje produkty. To znamená že na trhu je veľká konkurencia. Aby organizácie dokázali dosahovať výnimočné výsledky vo vzťahu k zákazníkom musia neustále zlepšovať svoje produkty a služby, čiže sa snažia dostať na vyššiu úroveň kvality. Pomáhajú si rôznymi manažérskymi nástrojmi. Pre organizácie verejnej správy môže slúžiť ako manažérsky nástroj model CAF(The Common Assessment Framework). Tento model vychádza z predpokladu že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti vo vzťahu k zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, plánovania, stratégie, partnerstiev, zamestnancov a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a analyzuje výkonnosť organizácie. Je ľahko využiteľný pre organizácie ktoré sa rozhodli s týmto modelom začať. CAF môže byť prvým krokom organizácie pre zvyšovanie kvality. Tento model obsahuje seba hodnotiaci nástroj, ktorý pomáha pochopiť vlastnú organizáciu a spoznať jej silné a slabé stránky. Napomáha ku spolupráci vrcholového manažmentu a zamestnancov, zlepšujú sa komunikačné kanály v organizácií, prenáša sa zodpovednosť za rozvíjanie kvality na všetkých pracovníkov organizácie. Napomáha organizácií byť stabilnejšou a tým sa rozvíja kvalita práce v celej organizácií, práve preto som sa rozhodol spracovať tento model v bakalárskej práci.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky

Aby sa organizácia úspešne viedla a fungovala, je nevyhnutné ju usmerňovať a riadiť systematickým a transparentným spôsobom. Úspech môže priniesť zavedenie a udržiavanie systému manažérstva, ktorý sa navrhol tak, aby trvalo zlepšoval výkonnosť a súčasne sa zaoberal potrebami všetkých zainteresovaných strán. Manažérstvo organizácie zahŕňa okrem ďalších manažérskych disciplín aj manažérstvo kvality (Hrubec, 2009).

1.1 Trvalé zlepšovanie

Cieľom trvalého zlepšovania systému manažérstva kvality je zvýšiť pravdepodobnosť, že sa dosiahne spokojnosť zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán. Zlepšovanie činnosti zahŕňa:

- analýzu a posúdenie existujúcej situácie s cieľom identifikovať oblasti pre zlepšenie,
- určenie cieľov zlepšovania,
- hľadanie možných riešení na dosiahnutie cieľov,
- posúdenie týchto riešení a výber,
- zavedenie vybraných riešení,
- meranie, verifikovanie, analýzu a posúdenie výsledkov zavedenia v snahe zistiť, či sa dosiahli ciele,
- oficiálne potvrdenie zmien.

Ak treba výsledky sa preskúmajú, aby sa určili ďalšie príležitosti na zlepšenie. V tomto zmysle je zlepšovanie trvalá činnosť. Na zistenie príležitostí, na zlepšenie možno využiť spätné informácie od zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán, audity a preskúmanie manažérstva kvality (Hrubec, 2009).

Jedným z rozhodujúcich kritérií konkurencie schopnosti nielen strojárskych firiem na trhu je kvalita. Jej charakteristikou môže byť aj schopnosť uspokojiť očakávané požiadavky odberateľov.

Kľúčovým výsledkom globalizácie má byť globálny trh zahrňujúci výrazne odlišných zákazníkov, rôznorodé výroby, manažérske postupy ale i odlišné požiadavky. Ak trh má byť úspešný, musíme ho pochopiť a zachytiť jeho rýchlo sa

meniace trendy, pod pojmom kvalita sa nechápe len funkcia, rozmery, estetika a iné charakteristiky.

Integrálne chápaná kvalita nebude v 21.storočí chápaná ako kvalita návrhu, výroby predaja a používania, ale aj ako vlastnosť spĺňajúca očakávania zákazníka svojím výkonom, obsluhou, opravami, ekonómiou, predajom a ktoré si bude môcť zákazník v krátkom čase zmeniť.

1.2 Charakteristika noriem manažérstva kvality

Súbor noriem ISO 9000 bol vypracovaný s cieľom pomáhať organizáciám všetkých typov a veľkostí zaviesť a prevádzkovať efektívne systémy manažérstva kvality. Túto koncepciu tvorí súbor noriem, ktoré sa nezaobierajú technickými požiadavkami na výrobky a procesy, ale požiadavkami na systém kvality. Medzinárodné normy majú univerzálny charakter, nezávisia od charakteru procesov ani od charakteru výrobkov, sú aplikovateľné vo výrobných odvetviach, ale aj v oblastiach poskytujúcich služby. Normy majú odporúčajúci charakter, až po podpis obchodnej zmluvy medzi dodávateľom a odberateľom nadobúdajú charakter záväzného predpisu. Avšak ani striktné uplatňovanie požiadaviek noriem ISO nedokáže zaručiť dosiahnutie základného cieľa – účinný manažment kvality. Celá koncepcia manažérstva kvality na báze ISO musí byť podnikom chápaná len ako začiatok ku špičkovej kvalite (Procesný prístup manažérstva kvality).

- STN EN ISO 9000:2005. Opisuje základy manažérstva kvality a špecifikuje terminológiu systémov manažérstva kvality.
- STN EN ISO 9001:2009. Špecifikuje požiadavky na systém manažérstva kvality tam, kde organizácia potrebuje preukázať svoju schopnosť poskytovať produkty, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníka a použiteľných predpisov a zameriavajú sa na zdôraznenie a spokojnosti zákazníka.
- STN EN ISO 9004:2009. Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Táto medzinárodná norma poskytuje organizáciám návod na podporu dosahovania trvalého úspechu na základe manažérstva kvality. Možno ju využiť v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na jej veľkosť, druh a činnosť (STN EN ISO 9004).

1.3 Komplexné manažérstvo kvality

Koncepcia komplexného manažérstva kvality (Total Quality Management-TQM) nieje nijako zviazaná s normami a predpismi, ako napríklad koncepcia ISO, ale je otvoreným systémom absorbujúcim všetko pozitívne, čo môže byť využité na rozvoj organizácie. Reprezentuje taký prístup k budovaniu a udržiavaniu systému manažérstva kvality, ktorý sa opiera skôr o filozofiu a kultúru organizácie než o definované normy a odporúčania. Tento prístup nevyhnutne vyžaduje:

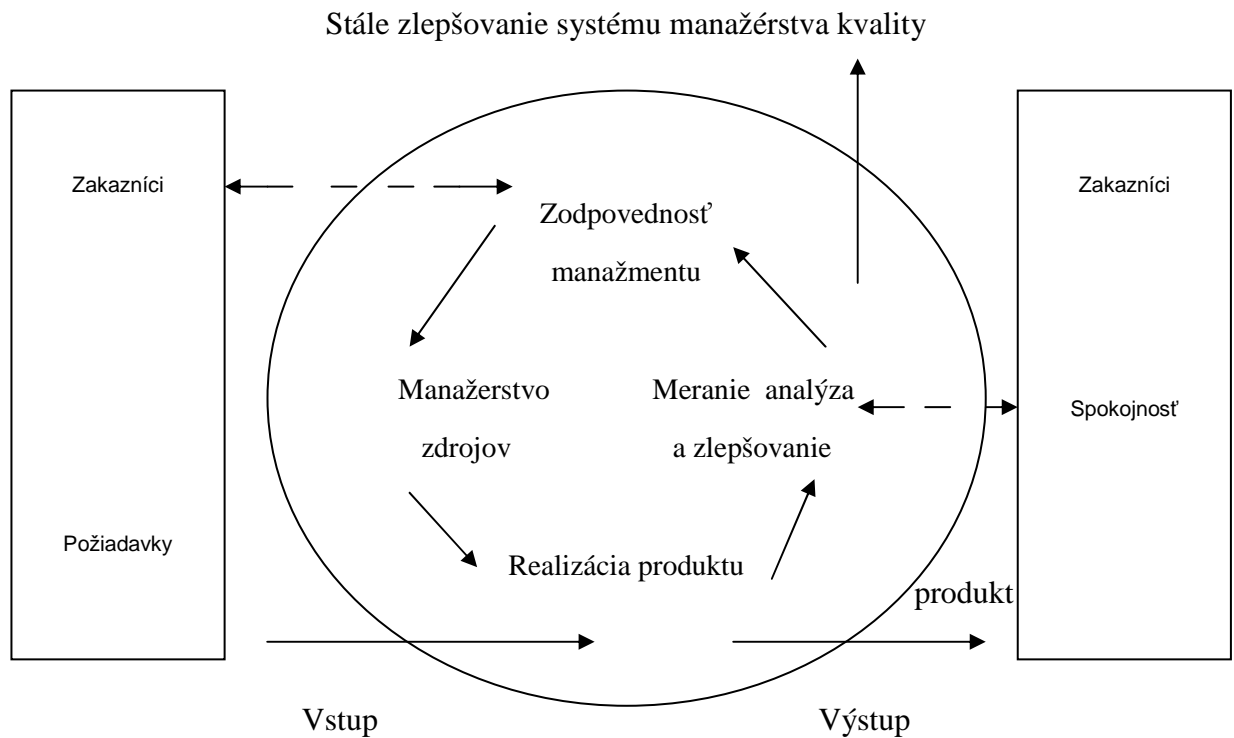
- určitú zrelosť organizácie,
- rovnako ako v prípade štandardizovaných koncepcií aj osobné zapojenie vrcholového manažmentu,
- vytváranie motivčných faktorov a zdrojov pre úspešné zavedenie a využívanie prístupu komplexného manažérstva kvality.

V súčasnej podobe sa TQM stáva novým a rozhodujúcim spôsobom riadenia organizácie. Je to najprogresívnejšia filozofia moderného manažérstva kvality. Kľúčovým kritériom TQM je úplna spokojnosť zákazníkov a nie iba splnenie ich požiadaviek. TQM predpokladá nepretržité skúmanie vyjadrených i skrytých požiadaviek a želaní zákazníka. Inak povedané, vonkajší rozmer uspokojenia zákazníka sa odráža jednak v schopnosti dosiahnutia zníženia nákladov, v obmedzovaní nepodarkovosti a zvyšovaní hospodárnosti, jednak v zameraní sa na správne vykonanie všetkého na prvý raz. Je potrebné si uvedomiť, že popri externom zákazníkovi existuje aj interný zákazník a uspokojenie zákazníka znamená uspokojenie potrieb. TQM je prístup k zvyšovaniu konkurencie schopnosti, efektívnosti a flexibility celej organizácie spôsobom plánovania, organizovania a pochopenia každej aktivity závisí od každého jednotlivca na každej úrovni (Hrubec, 2009).

1.4 Procený prístup

Akákolvek činnosť alebo súbor činností, ktoré používajú zdroje na transformáciu vstupov na výstupy je možné považovať za proces vid' obrázok 1. Aby organizácie mohli efektívne fungovať, musia identifikovať a riadiť množstvo vzájomne previazaných a súvisiacich procesov. Často výstup z jedného procesu priamo vytvára

vstup do ďalšieho procesu. Systematická identifikácia a manažérstvo procesov využívaných v organizácii a najmä interakcií medzi týmito procesmi sa označuje ako procesný prístup (HRUBEC,2009).



Obr.č 1 Model systému manažérstva kvality založený na procesnom prístup

Hrubec, 2009

1.5 Nástroje manažérstva kvality

Manažérstvo kvality je súčasťou manažérstva podniku. Cieľom je optimalizácia pracovných postupov alebo výrobných procesov so zohľadnením materiálových a časových zdrojov, očakávanej konečnej kvality produktu (definovanej pokiaľ možno číselnými parametrami) a predpokladaného ďalšieho rastu a vývoja firmy (Manažérstvo kvality ako súčasť manažérstva podniku). Pre splnenie tohto cieľa sa používajú rôzne manažérske nástroje. V súčasnej dobe medzi najpoužívanejšie metódy patria:

-
- EFQM
 - SIX SIGMA
 - LEAN(Zoštíhlená výroba)
 - BSC (Balanced Scorecard)
 - CAF

1.5.1 Model EFQM

Model je založený na deviatich kritériách z ktorých päť tvoria predpoklady a štyri výsledky. Model výnimočnosti je dynamický model, jeho dynamika je skrytá za väzbou predpokladov a výsledkov. Inovácie a vzdelávanie pomáhajú zlepšiť predpoklady, ktoré umožňujú dosiahnuť lepšie výsledky. Logika modelu je jednoduchá vychádza z predpokladu, že vynikajúce výsledky organizácie môžu byť dosiahnuté len za podmienky maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, spokojnosti vlastných zamestnancov pri rešpektovaní okolia. Tieto efekty súhrne označované ako výsledky, sú však podmienené precíznym zvládnutím a riadením procesov, čo vyžaduje nielen vhodne definovanú a rozvíjanú politiku a stratégiu, ale i prepracovaný systém riadenia všetkých zdrojov a budovanie partnerských vzťahov. Zatiaľ čo prvých päť kritérií odporúča, ako by sa malo v organizácii postupovať, kritéria výsledkov ukazujú čo bolo dosiahnuté (Hrubec, 2009).

Kritéria EFQM nie sú príkazom, je ich možné prispôbovať :

- nepredpisujú špecifické nástroje, techniky, postupy, mierky,
- nepredpisujú či organizácia má mať alebo nemá mať oddelenia kvality, vývoja, plánovania alebo iných funkcií organizácie, ani organizačnú štruktúru,
- nepredpisujú spôsob vedenia jednotiek organizácie, ani jednosť riadenia.

Kritéria podporujú systémový prístup na dosahovanie cieľov organizácie:

- koncepcia modelu výnimočnosti je integrovaná do formy, ktorá popri orientácií na výsledky uľahčuje aj väzbu na identifikovanie príčin problémov a ich dôsledkov,

-
- od cieľov organizácie je odvodený aj systém merania, ktorý slúži na jednej strane ako komunikačný kanál, na druhej strane celkové sledovanie plnenia požiadaviek,

Kritéria podporujú diagnostiku, založenú na cieľoch:

- kritéria sú súborom požiadaviek, orientovaných na výkonnosť a výsledky, zasahujú do všetkých dimenzií organizácie, posudzovanie je založené na profile silných stránok a príležitostí.

Model EFQM poskytuje rámec, ktorý nie je normatívny a uznáva, že existuje mnoho prístupov k dosiahnutiu podnikateľskej úspešnosti. Výnimočnosť je založená na vyvážení a uspokojovaní potrieb všetkých zainteresovaných strán. Model EFQM je založený na tom, že hodnoteným organizáciám nevnučuje jeden konkrétny spôsob fungovania. Model núti užívateľov neprehliadať základný logický vzťah medzi výsledkami a zdrojmi. Dlhodobu totiž nie je možné dosahovať pozitívne výsledky bez zodpovedajúcich predpokladov. Model je priebežne vylepšovaný, rozvíjaný a doplňovaný na základe skúseností tisícok organizácií v Európe i ďalších častiach sveta (Hrubec, 2009).

Prínosy modelu výnimočnosti sú:

- štruktúrovaný prístup k zlepšovaniu podnikania,
- metodológia použiteľná pre všetky úrovne organizačných jednotiek,
- zlepšovanie zamerané na slabé miesta,
- samohodnotenie založené na faktoch,
- prostriedok vzdelávania ľudí v organizáciách,
- podpora tímovej práce,
- nástroj diagnostiky a merania výkonnosti,
- pravidelné hodnotenie trendov a výkonnosti,
- pravidelné porovnávanie s inými benchmarking.

1.5.2 SIX SIGMA

V podnikovej praxi pomocou SIX SIGMA projektu sa dosahujú vysoko pozitívne účinky. Rozhodujúcim faktorom je súvislá a rýchla realizácia určitého know-

how. Je to metóda pre zvyšovanie spokojnosti zákazníka, zvýšenie zisku, zaistovanie pracovných miest. Cieľom modelu je splniť vo všetkých dôležitých procesoch všetky požiadavky zákazníka. SIX SIGMA kladie tvrdé nároky na procesy a ponúka riešenia. Napomáha k eliminácii variácií vo výrobných procesoch, vytvára novú infraštruktúru podniku potrebnú na udržiavanie vyššej produktivity, ziskovosti a spokojnosti zákazníkov (SIX SIGMA, 2008).

Prínosy metódy Six Sigma môžeme stručne zhrnúť do týchto základných charakteristík. Aplikácia Six Sigma umožňuje redukovať nežiaducu variabilitu podnikových procesov, čím dochádza k vyššej stabilite procesov. Pomocou techník, metód a nástrojov eliminácie nežiadúcich odchýlok v procesoch dosiahne podnik vyššie uspokojenie zákazníkových požiadaviek, ktoré so sebou prinesie zvýšenie efektívnosti a výkonnosti podniku. Hlavné prínosy metódy Six Sigma sú:

- trvalý úspech – jediným spôsobom ako udržať rast spoločnosti a naďalej ovplyvňovať situáciu na trhu je nepretržitá inovácia a reorganizácia. Six Sigma prekladá skúsenosti, postupy a kultúru pre zaistenie takejto neustálej obnovy,
- stanovuje výkonnostný cieľ – v každej spoločnosti akejkoľvek veľkosti je ťažké prinútiť všetkých pracovať rovnakým spôsobom a nie je ľahké zamerať ich úsilie na spoločný cieľ. Každá funkcia, podniková jednotka aj jednotliví zamestnanci majú rozdielne plány, ciele a úlohy. Princíp – výroba a zákazník sa používa pri aplikácii Six Sigma, ktorý vytvára jasný cieľ definovaný požadovanou výkonnosťou procesov. Každý kto porozumie požiadavkám svojich zákazníkov môže porovnávať svoju výkonnosť s cieľom stanoveným podľa koncepcie Six Sigma,
- vyzdvihuje význam zákazníka – s dnešnou tvrdou konkurenciou v každom odbore nie je možné zaistiť obchodný úspech dodávaním iba dobrého a bezchybného tovaru, alebo služieb. Podstatou metódy je venovať zvláštnu pozornosť potrebám zákazníkov a naučiť sa čo je pre zákazníka dôležité,
- akceleruje tempo zlepšovania – podnik, ktorý sa zlepšuje najrýchlejšie pravdepodobne vyhrá konkurenčný boj na cieľovom trhu, preto je do metódy Six Sigma zapracovaných mnoho techník a nástrojov z rôznych oblastí s cieľom vytvoriť súbor nástrojov pre zlepšovanie výkonnosti podniku,
- propaguje vzdelávanie – bolo dokázané, že metóda Six Sigma môže zvýšiť a urýchliť vývoj aplikácie nových nápadov v organizácii. Nápady je možné lepšie

aplikovať a ich účinok porovnávať prostredníctvom jasne definovanej výkonnosti meranej v jednotkách Six Sigma,

- pomáha uskutočňovať strategické zmeny – denne sú predstavované stovky nových produktov, odštartované desiatky nových projektov, mnoho spoločností vstupuje na nové trhy či preberá nové spoločnosti. Lepšie porozumenie pochodov a postupov v podniku poskytne aj lepšiu schopnosť vykonávať menšie úpravy, ako aj významné podnikové zmeny (Princíp a prínosy SIX SIGMA).

1.5.3 LEAN

V priemysle patria leanovské metódy k nástrojom, ktoré sa v dnešnej dobe často používajú v procesoch, obchode, službách. Pri správnych činnostiach je štíhle myslenie stále zanedbávané. V priemyselnej výrobe je to na dennom poriadku. Vyhľadávajú sa všetky formy plytvania časom a zdrojmi, merajú sa a dôkladne zaznamenávajú. Preto sa dajú identifikovať známe negatívne dôsledky vysokých skladových, dlhé priebežné doby v procesoch a chyby v plánovaní výroby. Na celom svete môžeme sledovať ako progresívne podniky testujú a optimalizujú nové zariadenia a procesy, ktoré zaisťujú nové zariadenia a procesy, ktoré zaisťujú presne dodávky všetkých dielov bez prestojov a bez plytvania materiálú (lean management v administratíve a v službách).

10 bodov pre optimalizáciu procesu:

- vytvárať hodnoty bez plytvania,
- redukovať a definovať rozhranie operácií,
- minimalizovať dokazovanie,
- odstrániť úzke hrdlá,
- zrušiť zbytočné schvaľovacie podpisy,
- určiť potrebu informácií,
- identifikovať neuralgické body v priebehu procesu,
- umožniť paralelné pracovanie,
- vytvárať procesy riadené potrebou,
- zdokonaľovať kľúčové výkonové procesy.

Hlavným cieľom lean je poskytnúť zákazníkovi a spotrebiteľovi, čo najvyššiu mieru hodnôt. Tento cieľ sa dá dosiahnuť nasledovnými spôsobmi:

-
- koncentráciou na to, v čom je organizácia najlepšia (stratégia),
 - zavedenie systému neustáleho zlepšovania vo všetkých smeroch ,
 - koncentrácia na tvorbu hodnôt a výrobky s vysokou kvalitou,
 - využívanie nových prístupov,
 - malý počet stupňov výroby a maximálne šetrenie zdrojmi,
 - hodnotenia a odmeňovanie spolupracovníkov na základe ich výkonu,
 - skultúrenie systému riadenia a organizácie (Aplikácia metód lean production a lean management pre reinžiering).

Dôsledky využívania metódy LEAN v marketingovej praxi ukazujú úspory zdrojov, zvýšenú efektivitu a účelnosť a spravidla majú dopady na inovácie:

- organizačnej štruktúry organizácie,
- marketingového útvaru,
- technológie,
- produktov.

LEAN pre organizácie známe v marketingu a inováciách , to logicky prináša vyššiu konkurenčnú schopnosť a prosperitu (Metóda LEAN zabraňuje plytvaniu marketingových procesov).

1.5.4 BSC (Balanced Scorecard)

BSC vychádza z predstavy, že podnikovú stratégiu treba vytýčiť v pojmoch, ktoré sú zrozumiteľné a podľa ktorých sa dá orientovať. Metrika BSC sa používa na to, aby sa jasnejšie definovali strategické predstavy ako rast, spokojnosť zákazníka a kvalita. Kartička (scorecard) s presným popisom podnikovej stratégie potom slúži ako organizačný rámec pre manažérske rozhodnutia. Základnou myšlienkou BSC je sústrediť pozornosť podniku na metriku, ktorá je dôležitá zo strategického hľadiska. Aby sa vyhlo koncentrácii na krátkodobé ukazovatele, využíva BSC okrem finančnej metriky aj metriku z oblastí ako zákazník, interné procesy a perspektíva rastu a učenia sa. BSC súčasne zachytáva vzájomné vzťahy medzi faktormi, ktoré zodpovedajú za konečný výsledok. Každý želaný výsledok sa kvantifikuje, teda popisuje pomocou kontrolovateľnej metriky. Rovnako sa kvantifikujú aj prvky, ktoré danému vývoju

napomáhajú. Pre toto prepojenie všetkých prvkov s dopadom na dosiahnutie želaného výsledku sa BSC nazýva komplexnou metrikou.

Proces premeny stratégie na aktivity pozostáva z rozdrobenia strategickej vízie podniku na zrozumiteľné ciele vo všetkých štyroch spomenutých dimenziách: finančnej, procesnej, zákaznickej a dimenzii učenia.

BSC je strategický nástroj riadenia:

- stanovuje ciele,
- zameriava úsilie na dosiahnutie týchto cieľov,
- meria dosiahnuté výsledky.

V organizáciách sa BSC používa na všetkých úrovniach riadenia. Existujú celopodnikové "bilančné kartičky", "bilančné kartičky" oddelenia i "bilančné kartičky" jednotlivcov.

BSC je mocný manažérsky nástroj. Musí však byť skonštruovaný na solídnych základoch vyhodnotenia hodnoty, ktorú podnik poskytuje zákazníkovi. Analýza zákaznickej hodnoty je predpokladom pre to, aby "bilančná kartička" podniku zachytila užitočnú a efektívnu podnikovú stratégiu. Okrem toho si treba dať pozor pri stanovovaní meradiel. Je lepšie, keď podniku pomáhajú odborníci povedať, čo sa má merať a ako (Balanced Scorecard metoda merania výkonnosti).

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie modelu CAF ako manažérskeho nástroja používaného v organizáciách verejného sektora.

Čiastkové ciele:

- charakterizovanie modelu CAF 2006,
- definovanie kritérií modelu CAF 2006, definovanie príkladov pre zber informácií pre seba hodnotenie,
- opis krokov postupného zavádzania,
- charakterizovanie bodového hodnotenia a panelov hodnotenia,
- definovanie možných rizík beanchlearningu.

3 Metodika práce

Na splnenie daného cieľa je potrebné:

- charakterizovanie modelu CAF 2006, ako nástroja pre zlepšovanie výkonnosti organizácie:
 - hlavný zámer,
 - cieľová skupina organizácií,
 - štruktúra modelu CAF,
 - hlavné charakteristiky modelu CAF,
 - koncepcie a hodnoty modelu CAF,
 - vnútorné súvislosti v rámci modelu CAF,
 - významnosť dôkazov a meraní,
 - úloha systému bodového hodnotenia.
- definovanie kritérií modelu a príklady pre riešenie zberu informácií pre samohodnotenie:
 - vodcovstvo,
 - zamestnanci,
 - stratégia a plánovanie,
 - partnerstvá a zdroje,
 - procesy,
 - výsledky vo vzťahu k zamestnancom,
 - výsledky vo vzťahu k občanom,
 - výsledky vo vzťahu k spoločnosti,
 - kľúčové výsledky výkonnosti.
- opis krokov postupného zavádzania:
 - rozhodnutie plánovania a seba hodnotenie,
 - komunikácia o seba hodnotení,
 - utvorenie seba hodnotiacich tímov,
 - organizovanie školenia,
 - seba hodnotenie,
 - vypracovanie seba hodnotiacej správy,
 - zostavenie plánu zlepšovania,

-
- komunikácia o pláne zlepšovania,
 - implementácia plánu zlepšovania,
 - naplánovanie ďalšieho seba hodnotenia.
- definovanie možných rizík beanchlearningu.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Spoločný systém hodnotenia kvality je nástrojom komplexného manažérstva kvality, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality EFQM a modelom nemeckej Akadémie Speyer. Model CAF je výsledkom spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Bol vytvorený pod záštitou skupiny pre inováciu verejných služieb, pracovnou skupinou národných expertov, vytvorenou generálnymi riaditeľmi zodpovednými za oblasť správy vecí verejných, v členských krajinách EÚ s cieľom podporiť vzájomnú výmenu a spoluprácu pri inovatívnych spôsoboch modernizácie uplatňovania štátnej moci a poskytovania verejných služieb v EÚ.

4.1 Charakterizovanie modelu CAF 2006

4.1.1 Hlavný zámer

Model CAF je poskytnutý organizáciám európskeho verejného sektora ako jednoduchý nástroj na aplikáciu techník manažérstva kvality, ktorého cieľom je zlepšovanie výkonnosti. Poskytuje seba hodnotiaci systém koncepčne blízky hlavným nástrojom komplexného manažérstva kvality, zvlášť modelu výnimočnosti EFQM, prispôsobený organizáciám verejného sektora, berúc do úvahy ich špecifiká.

Model CAF má tieto hlavné zámery:

- zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii seba hodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA,
- podporovať seba hodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety k zlepšovacím činnostiam,
- pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality,
- podporovať benchlearning medzi organizáciami verejného sektora.

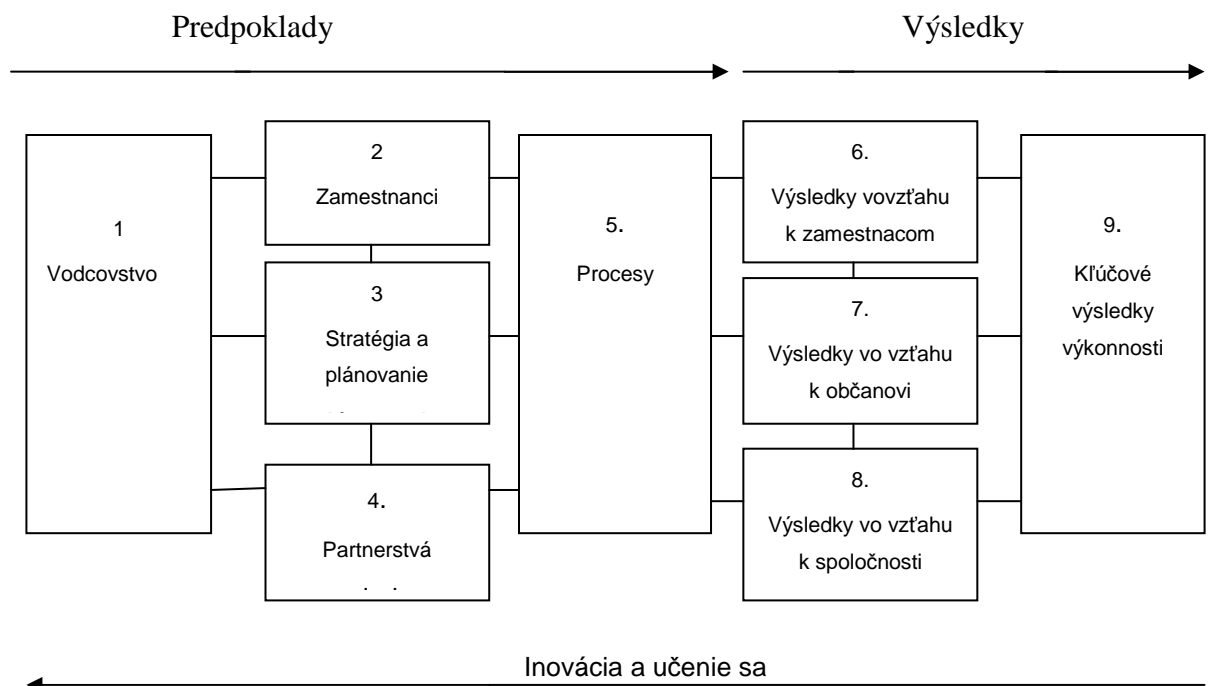
4.1.2 Cieľová skupina organizácií

Model CAF bol navrhnutý na používanie vo všetkých častiach verejného sektora, aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej/federálnej, regionálnej

alebo miestnej úrovni. Môže sa tiež používať za rôznych okolností, napr. ako súčasť systematického programu reforiem alebo ako základ pre cielené riadenie úsilia o zvyšovanie kvality organizácií poskytujúcich verejné služby. V niektorých prípadoch, najmä vo veľmi veľkých organizáciách, sa môže seba hodnotenie vykonať len v časti organizácie, napr. vo vybranom organizačnom útvere.

4.1.3 Štruktúra modelu CAF

Vid' obr.2



Obr.2 Štruktúra modelu CAF

Príručka modelu CAF 2006

V rámci každého kritéria sa vykonáva vyhodnotenie vid' príloha č 1 :

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

Každé z 9 kritérií modelu CAF obsahuje niekoľko subkritérií, ktoré odzrkadľujú, na čo sa treba v danom kritériu zamerať. Celkovo obsahuje model CAF 28 subkritérií.

Organizácia získava seba hodnotením celkový obraz o všetkých prebiehajúcich činnostiach, o možnostiach rozvoja organizácie a o súvislostiach medzi predpokladmi a výsledkami.

Kritériá predpokladov

Kritériá 1 - 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov.

Kritériá výsledkov

Od kritéria 6 po kritérium 9 sa hodnotenie zameriava na výsledky. Vo výsledkových kritériách sa merajú vnímania toho, čo si zamestnanci, zákazníci/študenti a spoločnosť o organizácii myslia. Zároveň organizácia disponuje internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery organizácia naplňa ciele, ktoré si pre seba môže stanoviť.

4.1.4 Hlavné charakteristiky modelu CAF

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii účinný systém na iniciáciu procesu trvalého zlepšovania. Model CAF poskytuje:

- hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatnení súboru kritérií, ktoré sú akceptované vo verejnom sektore v celej Európe,
- príležitosti na stanovenie miery rozvoja a dosiahnutia výnimočnej úrovne dosahovania cieľov,
- prostriedky na dosiahnutie zhody smerovania a dohody o tom, čo je potrebné urobiť pre zvyšovanie kvality organizácie,
- prostriedok na vytvorenie entuziazmu medzi zamestnancami ich zapojením do zlepšovateľského procesu,
- príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych častí vlastnej organizácie alebo iných organizácií,

-
- prostriedok na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického seba hodnotenia.

4.1.5 Konceptie a hodnoty modelu CAF

Model CAF, ako nástroj komplexného manažérstva kvality, je v zhode so základnými konceptmi výnimočnosti, definovanými EFQM, ako sú:

- orientácia na výsledky,
- zameranie na zákazníka,
- vodcovstvo a stálosť cieľov,
- manažérstvo podľa procesov a faktov,
- zapojenie zamestnancov,
- trvalé zlepšovanie a inovácia,
- vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Cieľom modelu CAF je zvyšovanie výkonnosti organizácií verejnej správy na tejto báze. Manažérstvo vo verejnej správe a kvalita vo verejnom sektore má v porovnaní so súkromným sektorom množstvo špecifických charakteristík. Tie vychádzajú zo základných spoločných európskych sociálno-politických predpokladov, kultúry a tradície verejnej správy:

- zákonnosť (demokratická, parlamentná),
- princíp právneho štátu a etické správanie, založené na všeobecných hodnotách a princípoch (otvorenosť, zodpovednosť, spoluúčasť, rôznosť, rovnosť, sociálna spravodlivosť, solidarita, spolupráca a partnerstvá),
- hoci sa model CAF primárne zameriava na hodnotenie manažérstva výkonnosti a identifikáciu jej organizačných príčin na realizáciu zlepšovania, konečným cieľom je poskytnutie podpory dobrej správy vecí verejných.

Hodnotenie výkonnosti zahŕňa nasledovné hlavné charakteristiky organizácie verejného sektora:

- pôsobenie v legislatívnom, právnom a inak regulovanom rámci,
- zapojenie zainteresovaných strán a vyváženie ich potrieb,
- výnimočnosť v poskytovaní služby,

-
- efektivita vynakladaných finančných prostriedkov,
 - dosahovanie cieľov,
 - manažérstvo modernizácie, inovácie a zmeny.

4.1.6 Vnútorne súvislosti v rámci modelu CAF

Holistický prístup komplexného manažerstva kvality a modelu CAF znamená nielen to, že všetky aspekty fungovania organizácie sa starostlivo hodnotia, ale i to, že všetky prvky, z ktorých sa skladá, sa navzájom ovplyvňujú.. Je potrebné rozlišovať medzi:

- vzťahom: príčina - následok; medzi ľavou (predpoklady - príčina) a pravou časťou (výsledky -následok),
- a holistickým vzťahom medzi príčinami (predpoklady). Iba vzťah medzi predpokladmi má holistický charakter.

Prepojenie medzi ľavými a pravými časťami modelu: spočíva vo vzťahu príčina následok medzi predpokladmi (príčiny) a výsledkami (následkami) rovnako ako v spätnej väzbe od súčasného k predchádzajúcemu. Overenie prepojení príčiny - následku má pre seba hodnotenie základný význam, kde by mal posudzovateľ vždy preskúmať spojitosť medzi danými výsledkami (alebo súborom rovnorodých výsledkov) a dôkazom získaným k relevantnému kritériu a subkritériu na strane predpokladov. Takúto jednotnosť je niekedy zložité overiť kvôli holistickému charakteru organizácie, rozličné príčiny (predpoklady) sa pri tvorbe výsledkov vzájomne ovplyvňujú. V každom prípade je potrebné preskúmať pri seba hodnotení primeranú spätnú väzbu, od výsledkov objavujúcich sa na pravej strane ku kritériám na ľavej strane.

Prepojenie medzi kritériami a subkritériami na strane predpokladov rešpektuje skutočnosť, že kvalita výsledkov je do veľkej miery ovplyvnená typom a intenzitou vzťahov medzi predpokladmi, a teda tento charakter vzťahu sa musí seba hodnotením objasniť. V skutočnosti sa ich miera intenzity v prípade rôznych organizácií veľmi líši a ich povaha do veľkej miery ovplyvňuje kvalitu organizácie.

Výnimočné organizácie sú charakteristické napríklad silným previazaním medzi kritériom 1 a kritériami 2, 3. 4 a medzi kritériom 3 a kritériami 4, 5.

Prepojenia samozrejme nie sú limitované len úrovňou kritérií. Často sa významná previazanosť vyskytuje aj na úrovni subkritéria.

4.1.7 Významnosť dôkazov a meraní

Seba hodnotenie a zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy je nerealizovateľné bez spoľahlivých a komplexných informácií o fungovaní organizácie. Model CAF povzbudzuje organizácie verejnej správy, aby získavali a využívali informácie. Veľmi často sa stáva, že tieto informácie nie sú pri prvom seba hodnotení dostupné. Preto sa model CAF často považuje za nultý stupeň merania. Stanovuje oblasti v ktorých je nevyhnutné zaviesť merania. Čím ďalej sa organizácia na ceste trvalého zlepšovania dostane tým viac bude systematicky a komplexnejšie zhromažďovať a riadiť informácie interne aj externe

4.1.8 Úloha systému bodového hodnotenia

Jedným z povinných prvkov modelu CAF je bodové hodnotenie vid' príloha č 2. Hoci najdôležitejším výstupom seba hodnotenia je stanovenie silných stránok a oblastí na zlepšenie, organizácie sa niekedy príliš zameriavajú na výsledky bodového hodnotenia.

Pridelenie bodového hodnotenia každému subkritériu a kritériu modelu CAF má tieto štyri ciele:

- poskytnúť námet pre nasmerovanie zlepšovacích aktivít,
- merať pokrok vlastnej organizácie,
- určiť najlepšiu prax identifikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov,
- napomôcť pri hľadaní relevantných partnerov, od ktorých sa bude organizácia učiť - benchlearning.

4.2 Kritéria predpokladov

4.2.1 Kritérium 1: Vodcovstvo

Správanie sa vodcov organizácie napomáha vytváraniu jednoznačnosti a jednotnosti cieľa a prostredia, v ktorom organizácia a jej zamestnanci pôsobia. Vodcovia dávajú organizácii smerovanie. Tvorí a rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech organizácie. Motivujú a podporujú zamestnancov v organizácii tým, že pôsobia ako vzor a prostredníctvom príkladného správania sa, ktoré je v súlade s vyjadrenými a samozrejmyými hodnotami. Vodcovia rozvíjajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva organizácie a preskúmavajú výkonnosť a výsledky. Sú zodpovední za zlepšovanie výkonnosti a prípravu pre budúcnosť tým, že riadia zmeny potrebné pre naplnenie poslania. V sektore vysokých škôl sú vodcovia hlavným rozhraním medzi organizáciou a verejnosťou a sú zodpovední za riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami a za zabezpečenie toho, že ich potreby budú napĺňané.

Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia organizácie, aby: Poskytli organizácii smer tým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty.

Príklady:

- a) Formulácia a rozvíjanie poslania (aké sú naše ciele) a vízie (kam chceme ísť) organizácie so všetkými zainteresovanými stranami a zamestnancami.
- b) Prenesenie vízie a poslania do strategických (strednodobých) a operatívnych (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností.
- c) Zavedenie hodnotového systému vrátane transparentnosti, etiky a služieb študentom a pravidiel správania sa zapojením zainteresovaných strán.
- d) Posilňovanie vzájomnej dôvery a rešpektu medzi

4.2.2 Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Spôsob, akým organizácia efektívne prepája vnútorne súvisiace aktivity, podmieňuje jej celkovú výkonnosť. Organizácia zavádza poslanie a víziu prostredníctvom jasnej stratégie, zameranej na zainteresované strany, pričom hľadá

súlrad medzi verejnými politikami, ich cieľmi a potrebami ďalších zainteresovaných strán prostredníctvom využitia podpory trvalého zlepšovania manažérstva zdrojov a procesov. Stratégia je prenášaná do plánov, zámerov a merateľných cieľov. Plánovanie a stratégia odrážajú prístup organizácie k uskutočňovaniu modernizácie a inovácie.

Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby: Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán.

Príklady:

- a) Identifikácia všetkých relevantných zainteresovaných strán.
- b) Systematické zhromažďovanie a analyzovanie informácií o zainteresovaných stranách, ich potrebách a očakávaniach.
- c) Pravidelné zhromažďovanie a analyzovanie informácií, ich zdrojov, primeranosti a kvality. Môže to zahŕňať informácie o dôležitých zmenách ako sú sociálny, ekologický, ekonomický, právny a demografický vývoj.
- d) Systematické analyzovanie interných silných a slabých stránok (napr. TQM alebo SWOT analýza)

4.2.3 Kritérium 3: Zamestnanci

Zamestnanci tvoria organizáciu. Sú najdôležitejším aktívom organizácie. Spôsob, akým zamestnanci spolupôsobia i medzi sebou navzájom a riadia dostupné zdroje, v konečnom dôsledku určuje úspech organizácie.

Rešpekt, dialóg, splnomocňovanie a tiež poskytovanie bezpečného a zdravotne nezávadného pracovného prostredia sú základom pre zabezpečenie oddanosti a účasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti.

Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a plný potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory stratégie, plánovania a efektívneho fungovania jej procesov.

Posúďte dôkaz o tom, ako organizácia: plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie

Príklady:

-
- a) Pravidelné analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských /zdrojov, vzhľadom na očakávania zainteresovaných strán.
 - b) Vypracovanie a komunikácia politiky manažérstva ľudských zdrojov, založenej na stratégii a plánovaní organizácie.
 - c) Zabezpečenie spôsobilosti ľudských zdrojov (výber, získavanie, umiestňovanie a rozvoj), aby sa splnili úlohy; vyváženie úloh a zodpovedností.
 - d) Sledovanie investovaných ľudských zdrojov do produkcie a rozvoja internetových služieb.

4.2.4 Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Ako organizácia plánuje a riadi svoje kľúčové partnerstvá, hlavne so študentmi/zákazníkmi, s cieľom podporovať stratégiu, plánovanie a efektívne fungovanie procesov. V tomto zmysle sú partnerstvá dôležitými zdrojmi správneho fungovania organizácie.

Okrem partnerstiev potrebuje organizácia aj tradičné zdroje, napr. finančné prostriedky, technológie a zariadenia na zabezpečenie svojho efektívneho fungovania. Tieto sa používajú a rozvíjajú na podporu stratégie organizácie a jej najdôležitejších procesov za účelom najúčinniejšieho dosahovania cieľov organizácie. Transparentne prezentované organizácie zabezpečujú zákazníkom/študentom sledovateľnosť legitímneho využívania dostupných zdrojov.

Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby: Vytvárala a zavádzala kľúčové partnerské vzťahy

Príklady:

- a) Identifikácia potenciálnych strategických partnerov a definovanie vzájomného vzťahu (napr. odberateľ - poskytovateľ, spolutvorca, internetové služby).
- b) Uzatvorenie vhodných partnerských zmlúv berúc do úvahy podstatu/charakter vzťahu (napr. odberateľ - poskytovateľ, spolupracovník / spoluposkytovateľ/spolutvorca produktov/služieb, spolupráca, internetové služby).
- c) Definovanie zodpovednosti každej strany v riadení partnerstiev, vrátane kontrol.

d) Pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie procesov, výsledkov a charakteru partnerstiev.

4.2.5 Kritérium 5: Procesy

Ako organizácia identifikuje, riadi, zlepšuje a rozvíja svoje kľúčové procesy s cieľom podporovať stratégiu a plánovanie. Inovácia a potreba vytvárať zvýšenú hodnotu pre jej zákazníkov/študentov a ostatné zainteresované strany, sú dva hlavné hnacie motory rozvíjania procesov.

Hodnotenie: Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby: Určovala, navrhovala, riadila a priebežne zlepšovala procesy

Príklady:

- a) Priebežná identifikácia, opis a zdokumentovanie kľúčových procesov.
- b) Identifikácia a pridelovanie zodpovednosti vlastníkom procesu.
- c) Zapojenie zamestnancov a externých zainteresovaných strán do navrhovania a rozvoja kľúčových procesov.
- d) Pridelovanie zdrojov k procesom na základe miery ich prínosu k napĺňaniu strategických cieľov organizácie.

4.3 Kritéria výsledkov

4.3.1 Kritérium6:Výsledky vo vzťahu k zákazníkovi/študentovi

Výsledky, ktoré dosahuje organizácia vo vzťahu k spokojnosti zákazníkov/študentov s organizáciou, produktmi a službami, ktoré poskytuje.

Hodnotenie: Posúďte, aké výsledky dosiahla vysoká škola/univerzita v úsilí splniť potreby a očakávania zákazníkov/študentov cez výsledky meraní spokojnosti zákazníka/študenta

Príklady:

- a) Výsledky týkajúce sa celkového imidžu vysokej školy/univerzity (napr. priateľskosť a čestnosť konania, flexibilita a schopnosť riešenia konkrétnych situácií).
- b) Výsledky týkajúce sa zapojenia a účasti.

c) Výsledky týkajúce sa dostupnosti (napr. stránkové/úradné hodiny a čakacie doby, jednokrokové služby).

d) Výsledky týkajúce sa produktov (napr. kvalita, spoľahlivosť, zhoda s normami kvality, doba spracovania, kvalita poradenstva zákazníčkovi/študentovi).

4.3.2 Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Aké výsledky organizácia dosahuje vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti a výkonnosti svojich zamestnancov.

Hodnotenie: Posúďte, aké výsledky organizácia dosahuje, aby splnila potreby a očakávania svojich zamestnancov cez: Výsledky meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov.

Príklady:

Výsledky týkajúce sa celkovej spokojnosti s:

- a) Celkovým imidžom organizácie a celkovou výkonnosťou organizácie (pre spoločnosť, zákazníčkovi/študentov, iné zainteresované strany).
- b) Úrovnňou povedomia zamestnancov o konflikte záujmov,
- c) Úrovnňou zapojenia zamestnancov v organizácii a do napĺňania jej poslania.

Výsledky týkajúce sa spokojnosti s manažmentom a systémami manažérstva:

- d) Schopnosť vrcholového, stredného a líniového manažmentu riadiť organizáciu (napr. stanovovanie cieľov, pridelovanie zdrojov atď.) a komunikovať.

4.3.3 Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Aké výsledky organizácia vo všeobecnosti dosahuje v oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní miestneho, národného a medzinárodného spoločenstva. To zahŕňa vnímanie prístupu organizácie ku kvalite života, k životnému prostrediu, k ochrane globálnych zdrojov a vlastných interných ukazovateľov efektívnosti príspevkov organizácie v prospech spoločnosti.

Hodnotenie: Posúďte, čo organizácia dosiahla vo vzťahu k spoločnosti s ohľadom na výsledky výkonnosti v spoločenskej oblasti vnímané zainteresovanými stranami

Príklady:

- a) Všeobecné povedomie verejnosti o vplyve; ako výkonnosť organizácie ovplyvňuje kvalitu života zákazníkov/študentov.
- b) Všeobecná reputácia organizácie (napr. ako zamestnávateľ/prispievateľ miestnej/globálnej spoločnosti).
- c) Ekonomický vplyv na miestnu, regionálnu, národnú a medzinárodnú úroveň.
- d) Prístup k environmentálnym otázkam (napr. ochrana pred hlukom, znečistením ovzdušia).

4.3.4 Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k svojej stratégii a plánovaniu, týkajúce sa potrieb a požiadaviek rozličných zainteresovaných strán (napr. externé výsledky) a výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k jej manažérstvu a zlepšovaniu (interné výsledky).

Hodnotenie: Posúďte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom

Príklady:

- a) Rozsah, v ktorom sa ciele dosiahli z hľadiska výstupov (poskytovanie produktov alebo služieb) a výsledkov (dopad na spoločnosť).
- b) Zlepšenie kvality služieb alebo produktu poskytnutých s ohľadom na meranie výsledkov.
- c) Nákladová účinnosť (výstupy pri najnižších možných nákladoch).
- d) Výsledky kontrol a auditov.

4.4 Bodové hodnotenie a panely hodnotenia

Stanoviť bodové hodnotenie subkritéria a kritéria modelu CAF má 4 hlavné ciele: Poskytnúť informácie a indikovať smerovanie zlepšovacích aktivít. Merať vlastný pokrok, ak sa seba hodnotenie podľa modelu CAF realizuje pravidelne každý rok alebo každé dva roky, čo sa považuje za správny postup podľa väčšiny konceptov manažérstva kvality. Identifikovať dobrú prax indikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov. Vysoké bodové hodnotenia výsledkov sú zvyčajne implikované existenciou dobrej praxe v oblasti predpokladov. Napomáhať hľadaniu správnych partnerov na učenie sa (Benchmarking - ako vyzeráme v porovnaní s inými a Benchlearning - čo sa jeden od druhého učíme).

Treba poznamenať, že porovnávanie bodových hodnotení modelu CAF má obmedzenú výpovednú hodnotu a nesie so sebou určité riziko. Zvlášť, ak je toto bodové hodnotenie realizované bez skúsených externých poradcov vyškolených na validáciu vykonávania bodových hodnotení v rôznych organizáciách verejného sektora. Problémy sa môžu objaviť najmä pri realizácii benchmarkingu/benchlearningu. Hlavným cieľom benchlearningu je porovnávať rozličné spôsoby manažérstva predpokladov a dosahovania výsledkov. Tak môže benchlearning prispieť k zlepšovaniu.

4.5 Opis krokov postupného zavádzania

4.5.1 Krok 1- Rozhodnúť sa ako sa bude plánovať a organizovať seba hodnotenie

Silný spoločný záväzok a vlastnícky vzťah vrcholového manažmentu a zamestnancov organizácie k projektu je najpodstatnejší prvok zabezpečenia úspechu procesu seba hodnotenia. Skúsenosti mnohých organizácií ukazujú, že na vznik spoločného záväzku a vlastníckeho vzťahu je nevyhnutné získať jednoznačné rozhodnutie vrcholového manažmentu prostredníctvom cieľenej diskusie so zainteresovanými stranami. Toto rozhodnutie potom jasne demonštruje ochotu vrcholového manažmentu byť aktívne zapojený do procesu prostredníctvom:

- uznania pridanej hodnoty seba hodnotenia,

-
- zabezpečenia otvorenej mysle,
 - rešpektu k výsledkom,
 - pripravenosti k následnému začatiu zlepšovania.

To zahŕňa i záväzok vytvoriť rezervu finančných prostriedkov na vykonanie seba hodnotenia profesionálnym spôsobom.

Informácie o štruktúre modelu a procese seba hodnotenia sú nevyhnutnými prvkami pre zabezpečenie základnej informácie, na základe ktorej vrcholový manažment rozhodne.

Hlavné prínosy seba hodnotenia zahŕňajú

- efektívnu identifikáciu silných stránok organizácie a oblastí, kde je potrebné realizovať zlepšovanie,
- identifikáciu relevantných aktivít na zlepšovanie,
- zvýšené povedomie a komunikáciu v organizácii.

V tejto fáze je nesmierne dôležité, že jedna alebo viac osôb v organizácii preberá na seba zodpovednosť za zachovanie vyššie uvedených základných princípov. Dobrým nápadom je kontaktovať organizáciu, ktorá je v danej krajine zodpovedná za rozširovanie modelu CAF a požiadať ju o prezentáciu modelu CAF alebo získať informácie od ďalších organizácií, ktoré už model CAF použili a sú ochotné podeliť sa o svoje skúsenosti.

S cieľom podporiť zamestnancov organizácie pri seba hodnotení, je dôležité, aby sa konzultácie uskutočnili pred prijatím konečného rozhodnutia o vykonaní seba hodnotenia. Okrem všeobecných prínosov vykonania seba hodnotenia, skúsenosti ukazujú, že veľa zamestnancov vníma model CAF, ako vynikajúcu príležitosť získať detailnejší prehľad o svojej organizácii. Tým vzrastá záujem o aktívne zapojenie sa do rozvoja organizácie.

Pre niektoré organizácie môže byť tiež relevantné požiadať pred vykonaním seba hodnotenia o súhlas alebo schválenie externé zainteresované strany. To môže zahŕňať aj politikov alebo vyšší manažment organizácií, ktorí sú prirodzene zapojení do

prijímania manažérskych rozhodnutí. Kľúčové externé zainteresované strany môžu zohrávať významnú úlohu, zvlášť v oblasti zberu a spracovania údajov a zároveň sú potenciálni prijímatelia prínosov zmien.

Proces plánovania môže začať, ak bolo rozhodnuté vykonať seba hodnotenie. Jednou zo základných častí tohto rozhodnutia je definovanie rozsahu a prístupu k seba hodnoteniu.

Často kladenou otázkou je, či musí seba hodnotenie zahŕňať celú organizáciu alebo len jej jednotlivé časti, ako sú odbory alebo sekcie. Odpoveď: jednotlivé časti organizácie môžu vykonať seba hodnotenie, ale v záujme zhodnotiť všetky kritériá a subkritériá 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 vzťahy zainteresovaných strán medzi vybraným útvarom a zvyškom organizácie.

Odporúča sa zahrnúť do rozhodnutia manažmentu aj výber panelu bodového hodnotenia, ktorý bude použitý. Model CAF ponúka dva spôsoby bodového hodnotenia. Organizácia by si mala vybrať na základe kritérií:

- množstva času, ktorý chce bodovému hodnoteniu venovať,
- úrovne skúseností a vyspelosti.

Veľmi dôležitou činnosťou, ktorú musí vrcholový manažment v tejto fáze vykonať, je vymenovanie projektového manažéra/garanta seba hodnotenia. Úlohy, ktoré projektový manažér/garant bežne vykonáva, zahŕňajú:

- detailné naplánovanie projektu vrátane jeho komunikácie,
- komunikácia a konzultácie so všetkými zainteresovanými stranami o projekte,
- organizovanie školení CAF tímu,
- zhromažďovanie potrebných dokumentov a dôkazov,
- aktívna účasť na práci CAF tímu,
- pomáhanie procesu hľadania konsenzu,
- spracovanie záverečnej verzie seba hodnotiacej správy,

-
- podpora manažmentu pri určovaní prioritných aktivít a návrhu akčného plánu zlepšovania CAF.

Požiadavky na kompetencie projektového manažéra/garanta sú vysoké. Táto osoba musí disponovať jednak vysokou znalosťou vlastnej organizácie, ako aj modelu CAF a zároveň byť schopná pomáhať procesu seba hodnotenia. Vymenovanie správneho projektového manažéra/garanta, ktorý má tieto vedomosti a dôveru vrcholového manažmentu a zamestnancov organizácie, je jedným z kľúčových manažérskych rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú kvalitu a výsledok seba hodnotenia. Vhodné školenia o projektovom manažérstve sú dostupné na národnej i európskej úrovni.

4.5.2 Krok 2- Komunikácia o seba hodnotení

Veľmi dôležitou časťou plánovania, keď je určený prístup k seba hodnoteniu, je návrh komunikačného plánu projektu. Tento plán zahŕňa komunikačné aktivity orientované na všetky zainteresované strany v projekte so zvláštnym dôrazom na stredný manažment a zamestnancov organizácie.

Komunikácia je základnou oblasťou vo všetkých projektoch manažérstva zmeny, ale zvlášť, keď organizácia realizuje seba hodnotenie. Ak nie je komunikácia o zámere a aktivitách seba hodnotenia jasná a dostatočná, je veľmi pravdepodobné, že pokus o seba hodnotenie bude vnímaný len ako „ďalší projekt“ alebo „cvičenie manažmentu“.

Rizikom je, že tieto domnienky sa stávajú automaticky sa plniacim proroctvom, keďže sa dá očakávať určitá miera nechoty stredného manažmentu a ostatných zamestnancov, byť plne zainteresovanými alebo zapojenými do projektu. Dôležitým výsledkom včasnej komunikácie je zvýšenie záujmu niektorých zamestnancov a manažérov o priame zapojenie do práce CAF tímu. Zapojenie by malo byť dosahované prostredníctvom osobnej motivácie.

Motivácia by mala byť základným prvkom zapájajúcim zamestnancov do celého procesu seba hodnotenia. Zamestnanci musia mať jasnú predstavu o účele seba hodnotenia - zlepšovanie celkovej výkonnosti organizácie. Komunikačná politika o seba hodnotení by sa mala zamerať na všestranne prospešný výsledok pre všetky zainteresované strany, zamestnancov a zákazníkov/študentov.

Takáto jasná a jednotná komunikácia vo vzťahu ku všetkým zainteresovaným stranám počas všetkých podstatných fáz projektu je kľúčom k zaisteniu úspešného priebehu projektu a následných činností. Projektový manažér/garant spolu s vrcholovým manažmentom organizácie by mal zabezpečiť, aby sa takáto komunikačná politika zameriavala na nasledovné:

- aký môže mať seba hodnotenie význam,
- ako je prepojené so strategickým plánovaním organizácie,
- ako je prepojené so všeobecným úsilím zlepšovania výkonnosti organizácie, napr. prostredníctvom zavádzania inovatívnych operatívnych programov reforiem.

4.5.3 Krok 3- Utvorenie seba hodnotiacich tímov

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

Tímy sú tvorené 5-20 členmi. Napriek tomu sa odporúča, aby tím mal cca 10 členov (z dôvodu efektívneho a neformálneho štýlu práce).

Prípade veľkých a komplexne pôsobiacich organizácií je vhodné zostaviť viac ako jeden CAF tím.

tomto prípade je nevyhnutné, aby návrh projektu bral do úvahy nutnú koordináciu práce týchto tímov. Členovia by mali byť vyberaní 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 projektový manažér/garant a manažment nesú zodpovednosť za kvalitu, rôznorodosť a dôveryhodnosť CAF tímu.

Projektový manažér/garant CAF tímu môže tiež CAF tím viesť priamo, čo môže pomôcť kontinuite projektu, zároveň sa však musí dbať na predchádzanie stretu záujmov. Dôležité je, aby ten, kto vedie CAF tím -metodik, mal dôveru všetkých členov tímu. Musí byť schopný moderovať diskusie čestným a efektívnym spôsobom, čo umožní každému prispieť k celému procesu. Môže byť zvolený samotným CAF tímom. Pre úspešný priebeh stretnutí CAF tímu je potrebné zabezpečiť:

- funkčný sekretariát,
- vhodné priestory,
- podporu IKT.

4.5.4 Krok 4- Organizovanie školenia

Informovanie a vzdelávanie manažmentu. Dobrovoľné zapojenie vrcholového a stredného manažmentu i ostatných zainteresovaných strán do vzdelávania o seba hodnotení podľa modelu CAF môže byť prínosom pre projekt. Prehĺbi to vedomosti a pochopenie konceptu komplexného manažerstva kvality vo všeobecnosti a zvlášť modelu CAF. V procese informovania a vzdelávania CAF tímu, mu musí byť jasne predstavený model CAF ako taký a vysvetlená podstata a ciele seba hodnotenia. Ak projektový manažér/garant 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 prijímali princípy manažerstva kvality, a tiež, aby si nacvičili dosahovanie 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 projektový manažér/garant. Preto aj pre vzdelávanie je vhodné mať takýto zoznam k dispozícii. Spoločne by sa malo v rámci vzdelávania hodnotiť jedno subkritérium z kritérií predpokladov spolu s jedným subkritériom kritérií výsledkov. To poskytne CAF tímu lepšiu predstavu o tom ako seba hodnotenie podľa modelu CAF funguje. Konsenzus je

potrebné dosiahnuť v oblasti hodnotenia silných stránok organizácie, v oblasti pre zlepšovanie a v tom, ako bodovo hodnotiť.

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

4.5.5 Krok 5- Seba hodnotenie

Od každého člena CAF tímu, ktorému boli projektovým manažérom/garantom poskytnuté relevantné dokumenty a informácie, sa vyžaduje primerané zhodnotenie organizácie z pohľadu každého subkritéria. Toto hodnotenie vychádza z vlastných vedomostí a skúseností, nadobudnutých počas práce v organizácii. Každý člen CAF tímu si zaznamená kľúčové slová dôkazov o silných stránkach a oblastiach pre zlepšenie. Odporúča sa naformulovať oblasti pre zlepšovanie čo najkonkrétnejšie, aby to uľahčilo identifikáciu navrhovaných aktivít v ďalšej 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 seba hodnotenia. Musí takisto koordinovať zistenia členov CAF tímu v rámci prípravy na stretnutie, na ktorom sa bude hľadať konsenzus.

Tímové dosahovanie konsenzu. Ako náhle bolo vykonané individuálne seba hodnotenie, mal by sa CAF tím zísť a dohodnúť sa na silných stránkach, oblastiach pre 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 silne stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie. Toto je hlavnou časťou prínosu, ktorý počas dosahovania konsenzu členovia CAF tímu získajú. Poradie hodnotenia deviatich kritérií si môže určiť CAF tím. Poradie hodnotenia kritérií

nie je striktne dané, ale odporúča sa dodržať logiku modelu, tzn. prepojenie súvisiacich kritérií.

Hľadanie konsenzu

Na ceste ku konsenzu môže byť použitá 4-kroková metóda:

- každý člen CAF tímu individuálne prezentuje všetky dôkazy týkajúce sa identifikovaných silných stránok a oblastí pre zlepšovanie pre dané subkritérium,
- dosiahnutie konsenzu o silných stránkach a oblastiach pre zlepšovanie; toto sa obvyčajne realizuje po zvážení všetkých dodatočných dôkazov alebo informácií,
- prezentácia rozpätia individuálnych bodových hodnotení jednotlivých subkritérií,
- dosiahnutie konsenzu o konečnej verzii bodového hodnotenia.

Projektový manažér/garant má najmä:

- zabezpečiť prístup k potrebným dokumentom a informáciám v organizácii, zorganizovať stretnutie CAF tímu,
- zabezpečiť komunikáciu o seba hodnotení na úrovni vrcholového manažmentu,
- vytvoriť členom CAF tímu podmienky na vykonanie seba hodnotenia, aktívne sa zúčastniť na práci CAF tímu, napomáhať procesu hľadania konsenzu.

Metodik má najmä:

- zhromaždiť všetky individuálne seba hodnotenia,
- vytvoriť z týchto podkladov ucelenú seba hodnotiacu správu (prvý návrh),
- po dosiahnutí konsenzu pripraviť konečnú verziu seba hodnotiacej správy.

Členovia CAF tímu majú najmä:

- spracovať individuálne seba hodnotenie,
- oboznámiť sa s prvým návrhom ucelenej seba hodnotiacej správy,
- bodovo ohodnotiť všetky subkritériá,

-
- poskytnúť metodikovi súčinnosť pri príprave konečnej verzie seba hodnotiacej správy.

Sekretariát má najmä:

- zabezpečiť distribúciu prvého návrhu seba hodnotiacej správy všetkým členom CAF tímu,
- zabezpečiť podporu všetkým členom CAF tímu (napr. zhromaždenie a spracovanie dodatočných dokumentov a informácií),
- zaznamenávať počas stretnutia výstupy a námety z diskusie,
- zaznamenávať výsledné bodové hodnotenie,
- organizačne zabezpečiť stretnutie.

Model CAF poskytuje dva spôsoby bodového hodnotenia: klasický postup a postup pre pokročilých. Odporúča sa použiť klasické bodové hodnotenie, ak organizácia nemá skúsenosti so seba hodnotením a/alebo s komplexným manažérstvom kvality.

Dĺžka trvania seba hodnotenia

Porovnanie skutočnej a plánovanej dĺžky seba hodnotenia ukazuje, že 2-3 dni je príliš krátka doba na realizáciu spoľahlivého seba hodnotenia, zatiaľ čo 10 dní a viac je príliš dlhá doba. Je ťažké navrhnuť ideálny časový harmonogram na seba hodnotenie podľa modelu CAF vzhľadom na množstvo rôznych okolností, ktoré ovplyvňujú priebeh seba hodnotenia. To zahŕňa napr. zámery manažmentu, časové hľadisko, zdroje a odborný potenciál k dispozícii projektu, dostupnosť dát, čas a informácie zainteresovaných strán a politické tlaky. Avšak pre väčšinu organizácií je dĺžka trvania seba hodnotenia do 5 dní štandardom, vrátane individuálnych seba hodnotení a stretnutia na dosiahnutie konsenzu. Veľká väčšina organizácií dokončila celé seba hodnotenie podľa modelu CAF v rámci troch mesiacov, vrátane prípravy, seba hodnotenia, prijatia záverov a formulácie akčného plánu zlepšovania CAF.

4.5.6 Krok 6- Vypracovanie seba hodnotiacej správy

Záverečná verzia seba hodnotiacej správy musí rešpektovať štruktúru modelu CAF. Skladá sa z nasledujúcich častí:

- Popis stavu organizácie s identifikáciou silných stránok a oblasti na zlepšovanie pre každé subkritérium vrátane relevantných dôkazov,
- Bodové hodnotenie, ktoré je stanovené na základe príslušného panelu bodového hodnotenia,
- Návrhy aktivít zlepšovania.

Aby mohla byť seba hodnotiacia správa použitá ako základ ku aktivitám zlepšovania, je nevyhnutné, aby vrcholový manažment seba hodnotiacu správu oficiálne prijal, v lepšom prípade odsúhlasil a schválil. To vyžaduje dodržanie formálnych pravidiel pri predkladaní materiálov vedeniu organizácie ako je napr. interné pripomienkové konanie. Toto sa môže stať ďalším zdrojom dodatočných informácií, a tým prispieť k objektivite seba hodnotiacej správy. Ak bola dobre zvládnutá komunikácia medzi CAF tímom a vrcholovým manažmentom (hlavná úloha projektového manažéra/garanta), potom by nemali nastať pri akceptácii správy problémy. Vrcholový manažment musí opätovne potvrdiť svoj záväzok k implementácii zlepšovacích aktivít. V tejto fáze je veľmi dôležité komunikovať hlavné výsledky so zamestnancami organizácie a ostatnými zúčastnenými zainteresovanými stranami.

4.5.7 Krok 7- Zostavenie plánu zlepšovania

Veľa organizácií narazilo na problémy počas prvej implementácie modelu CAF. Nedostatok meraní spôsobil hlavný problém v mnohých organizáciách verejnej správy podstupujúcich seba hodnotenie po prvýkrát. Často bolo dôsledkom vytvorenie systému meraní ako prvej zlepšovacej aktivity.

Projekt seba hodnotenia nezahŕňa len napísanie seba hodnotiacej správy, ale musí naplniť účel implementácie modelu CAF. Tzn. projekt musí priamo viesť k zostaveniu akčného plánu zlepšovania CAF s cieľom zvýšiť výkonnosť organizácie.

Akčný plán zlepšovania CAF je teda jedným z hlavných cieľov seba hodnotiaceho úsilia podľa modelu CAF, a tiež nástrojom na doplnenie pre organizáciu podstatných informácií do systému strategického plánovania. Akčný plán zlepšovania CAF musí predstavovať integrovaný plán organizácie na zvýšenie výkonnosti organizácie ako celku.

Akčný plán zlepšovania CAF vychádza z nasledovnej logiky:

- je to systematický integrovaný plán aktivít pre komplexné fungovanie organizácie,
- je výsledkom seba hodnotiacej správy, je založený na dôkazoch a údajoch poskytnutých samotnou organizáciou a čo je najdôležitejšie z hľadiska zamestnancov organizácie,
- vychádza zo silných stránok, poukazuje na slabé stránky organizácie a reaguje na každú z nich vhodnou zlepšovacou aktivitou.

Stanovenie prioritných oblastí pre zlepšovanie

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

1. Kde sa chceme v súlade s celkovou víziou a stratégiou organizácie za dva roky dostať?
2. Čo musíme urobiť, aby sme dosiahli tieto ciele?

Proces tvorby akčného plánu zlepšovania CAF môže/má byť štruktúrovaný. Vrcholový manažment po dohode so zainteresovanými stranami:

- zhromaždí nápady na zlepšovanie zo seba hodnotiacej správy a zatriedi 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 s použitím dohodnutých kritérií na určenie ich dopadu (nízky, stredný, vysoký) na oblasti pre zlepšovanie, ako sú:

-
- o strategický význam aktivity (kombinácia dopadu na zainteresované strany, dopadu na výsledky organizácie, interná/externá viditeľnosť),
 - o jednoduchosť implementácie aktivít (berúc do úvahy ich stupeň obtiažnosti, potrebné zdroje a rýchlosť realizácie).
 - Pridelenie zodpovednosti za každú aktivitu ako aj harmonogram realizácie, vrátane potrebných zdrojov ,

Je vhodné, ak sú prebiehajúce zlepšovacie aktivity prepojené so štruktúrou modelu CAF s cieľom umožniť ich jasný prehľad. Ďalším spôsobom stanovenia priorít môže byť kombinácia:

- úrovne bodového hodnotenia kritéria alebo subkritéria, ktoré poskytuje prehľad o výkonnosti organizácie v daných oblastiach,
- kľúčových strategických cieľov.

4.5.8 Krok 8- Komunikácia o pláne zlepšovania

Komunikácia je jedným z kritických faktorov úspechu seba hodnotenia a následných zlepšovacích aktivít. Komunikačné aktivity musia poskytovať vhodné informácie, správnym spôsobom cieľovej skupine, vo vhodnom čase, nielen pred a počas seba hodnotenia, ale aj po seba hodnotení. Organizácia sa sama rozhodne, či sprístupní seba hodnotiacu správu. Osvedčil sa však postup, keď sú o výsledkoch seba hodnotenia informovaní všetci zamestnanci, tzn. o hlavných zisteniach seba hodnotenia, oblastiach pre zlepšovanie a plánovaných aktivitách zlepšovania. Ak seba hodnotiacia správa nie je zverejnená, je ohrozená možnosť vytvorenia vhodnej platformy pre zmeny a zlepšovanie. Pri každom komunikovaní o výsledkoch je dobré zdôrazňovať veci, ktoré organizácia robí dobre a aké sú jej zámery pre ďalšie zlepšovanie. Je veľa príkladov organizácií, ktoré považujú svoje silné stránky za samozrejmé a zabúdajú alebo dokonca nevedia aké dôležité je oceniť úspech.

4.5.9 Krok 9-Implementácia plánu zlepšovania

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. Implementácia týchto aktivít zlepšovania musí

byť založená na vhodnom a dôslednom prístupe, vrátane monitorovania a hodnotenia. Termíny a požadované výsledky majú byť zrozumiteľné, majú byť určené osoby zodpovedné za každú aktivitu a pre náročnejšie aktivity majú byť pripravené alternatívne scenáre. Každý proces manažérstva kvality musí byť založený na pravidelnom monitorovaní implementácie a hodnotení výstupov a dopadov. Monitorovanie umožňuje prispôsobovanie počas implementácie, následné hodnotenie (výsledky a dopady) toho, čo sa dosiahlo a aký bol celkový dopad. Je nevyhnutné stanoviť spôsoby merania výkonnosti aktivít (indikátory výkonnosti, kritéria úspechu, atď.). Implementácia akčných plánov zlepšovania CAF uľahčuje permanentné používanie manažérskych nástrojov, ako je Balanced Scorecard (BSC), prieskumov spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, systémov manažérstva výkonnosti, atď.

4.5.10 Krok 10- Naplánovanie ďalšieho seba hodnotenia

Monitorovanie pokroku a opätovné hodnotenie. Následne po vypracovaní akčného plánu zlepšovania CAF a začiatku implementácie 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 seba hodnotenie 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 CAF.

4.6 Prípadné riziká beanchlearningu

- hľadanie benchlearningových partnerov len vo vlastnom sektore činnosti. Niektoré postupy, ako merania spokojnosti zákazníkov a zamestnancov sú spoločné a môžu byť efektívne porovnávané s rôznymi druhmi organizácií napriek tomu, že tieto pôsobia v iných sektoroch. Ide o získanie inej perspektívy, oslobodenie sa od tradičného sektorového/rezortného pohľadu na veci,
- zameranie sa len na porovnávacie merania výkonnosti, neberúc do úvahy procesy a činnosti vedúce k dobrej praxi,
- očakávanie, že benchlearning bude rýchly a jednoduchý,

-
- vynaloženie neprimeraných zdrojov a času na niektorú z jednotlivých fáz procesu na úkor iných,
 - očakávanie, že všetky časti organizácie sú porovnateľné s inými organizáciami,
 - požadovanie informácií a údajov bez ochoty poskytnúť vlastné údaje a takisto očakávanie, že organizácie budú poskytovať komerčne cenné informácie. Skúsenosti hovoria, že pokiaľ bol hneď na začiatku vytvorený dobrý partnerský vzťah, organizácie bez problémov poskytujú väčšinu informácií a údajov. Vzájomný rešpekt a duch partnerstva je základom úspechu benchlearningových projektov,
 - prídlhé trvanie benchlearningu spôsobuje problémy pri udržiavaní entuziazmu a zápalu pre vec u zamestnancov, ktorí zodpovedajú za podporné aktivity a napokon aj implementáciu.

5 Návrh na využitie

Model CAF ako manažérsky nástroj na zlepšovanie výkonnosti organizácie ponúka systematický postup krokov, ktorý je pomerne ľahko aplikovateľný v organizáciách verejného sektora. Bakalárska práca môže slúžiť ako prvotný zdroj informácií o tomto modeli. Čitateľ sa oboznámi s modelom CAF a pochopí ho ako nástroj pre zlepšovanie výkonnosti organizácie. Je nutné však podotknúť, že táto práca ako aj model CAF neponúka organizácií kroky, ktoré je nutné striktne dodržiavať ale ako kroky a postupy ktorými sa organizácia riadi, ale zároveň si ich sama upravuje a prispôbuje podľa vlastnej potreby.

6 Záver

Cieľom práce bolo rozpracovať kritéria modelu CAF 2006, pre samohodnotenie verejnej správy. V práci je uvedená podrobná charakteristika modelu CAF 2006. Kritéria pre samo hodnotenie sú definované a ku každému kritériu sú uvedené príklady z praxe pre samotné seba hodnotenie. Pri implementácii modelu CAF 2006 je potrebné sa riadiť krokmi, ktoré predstavujú priebeh zavádzania modelu CAF do organizácie. Je potrebné sa vyvarovať chybám benchlearningu, pretože môžu spôsobiť straty na financiách, motivácie CAF tímu a tak môžu negatívne ovplyvniť seba hodnotenie. Tento nástroj pri vhodnom používaní a dodržiavaní zásad potrebných pre úspešné seba hodnotenie môže výraznou mierou napomôcť k pochopeniu svojej organizácie a tým napomáha vrcholovému manažmentu poukázať na oblasti, kde je potrebné vykonať operácie k zlepšeniu a dosiahnutiu spokojnosti všetkých zainteresovaných strán. Seba hodnotenie je potrebné vykonávať a opakovať v určitých časových intervaloch, aby bolo možné sledovať trendy, ktoré organizácia za určité časové obdobie dosiahla. Práca môže pomôcť organizáciám, ktoré sa rozhodujú o zavádzaní modelu CAF. Získajú prehľad o modeli a pochopia jeho jednoduchosť a prínos v oblasti manažérstva kvality.

7 Zoznam použitej literatúry

HRUBEC, J. 2009. Integrovaný manažérsky systém. Nitra 2009 . 67-79s ISBN 978-80-552-0234-0

ARMIN, T .2008. Six Sigma. Computer press 2008.9 s ISBN 978-80-251-17668-8

Metodika CAF a príprava na seba hodnotenie 2008 slovenská spoločnosť pre kvalitu 7-10 s

Model CAF 2006 aplikačná príručka 2006 slovenská spoločnosť pre kvalitu 8-27 s

Manažérstvo kvality ako súčasť manažérstva podniku [s.a] [online] [cit.2011-01-02].

Dostupné na:

<<http://standard-team.com/cikkek/Manazerstvo-kvality-ako-sucast-manazerstva-podniku.php> >

Balanced Scorecard metóda na meranie výkonnosti [s.a] [online] [cit.2011-01-02].

Dostupné na:

<<http://www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/255-balanced-scorecard-metoda-merania-vykonnosti>>

lean managment v administratíve a v službách[s.a] [online] [cit.2011-02-02].

Dostupné na:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/lean-management-administrativa-sluzby>>

LEAN zabraňuje plytvaniu marketingových procesov[s.a] [online] [cit.2011-03-02].

Dostupné na:

<<http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=22>>

Princíp a prínosy SIX SIGMA[s.a] [online] [cit.2011-03-03].

Dostupné na:

<<http://www.standard-team.com/cikkek/Principy-a-prinosy-six-sigma.php>>

STN EN ISO 9004[s.a] [online] [cit.2011-02-03].

Dostupné na: <http://www.sutn.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=110711>

Procesný prístup manažérstva kvality[s.a] [online] [cit.2011-04-03].

Dostupné na:

<<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/6-2003/pdf/119-121.pdf>>

APLIKÁCIA METÓD LEAN PRODUCTION A LEAN MANAGEMENT PRI
REINŽINIERING [s.a] [online] [cit.2011-02-03].

Dostupná na:<<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacia/pages/archiv/transfer/4-2002/pdf/40-43.pdf>>

Procesný model SMK podľa STN EN ISO 9001[s.a] [online] [cit.2011-04-03].

Dostupné na: <<http://www.poling.sk/procesny-model.php>>

8 Prílohy

Príloha č. 1

Vzor samo hodnotiaceho hárku pre klasické bodové hodnotenie

Kritérium 1: Vodcovstvo

Hodnotenie kritéria 1

Posúďte dôkaz o tom, čo robia vodcovia/vrcholový manažment organizácie, aby:

Subkritériá

1.1.Poskytli organizácii smer rým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty

1.2.Rozvíjali a zavádzali systém manažérstva organizácie, výkonnosti a zmeny

1.3.Motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa

1.4.Riadili vzťahy so zainteresovanými i stranami s cieľom zabezpečiť zdieľanú zodpovednosť

Subkritérium	Silné stránky	Oblasti pre zlepšovanie	Bodové hodnotenie a zdôvodnenie/100	(Dobrovoľné) Činnosti
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Spolu /400				
Priemer/ 100				

Príloha č.2

Úroveň/Fáza	Panel predpokladov	Bodové hodnotenie
-	V tejto oblasti nie sme aktívni. Máme veľmi obmedzené alebo žiadne informácie.	0-10
Plánuj (P)	Máme plán činnosti pre túto oblasť	11-30
Realizuj (R)	Implementujeme plánované činnosti	31-50
Kontroluj (C)	Kontrolujeme či robíme správne veci správnym spôsobom	51-70
Konaj (A)	Na základe kontroly upravujeme naše činnosti ak je to potrebné	71-90
PDCA	Všetko čo robíme, aj plánujeme, implementujeme, pravidelne preskúmavame a učíme sa od iných. V tejto oblasti je uplatnený cyklus trvalého zlepšovania .	91-100

PANEL VÝSLEDKOV	Bodové hodnotenie
Nemerajú sa žiadne výsledky	0-10
Výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy	11-30
Výsledky ukazujú mierny pokrok	31-50
Výsledky ukazujú rastúce trendy	51-70
Výsledky ukazujú podstatný pokrok	71-90
Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Porovnávanie s relevantnými organizáciami vo všetkých oblastiach ukazujú pozitívne výsledky	91-100