



Tvorba Akčného plánu zlepšovania
Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“

Ing. Pavel Večeřa
30. septembra 2020,
Stredná odborná škola Pruské



Operačný program
Efektívna
verejná správa

 Európska únia
Európsky sociálny fond

 ÚRAD PRE NORMÁLIZÁCIU
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Tvorba Akčného plánu zlepšovania

Program školenia 30. septembra 2020

09.00 – 09.15 Úvod - Čo sa udialo od posúdenia na mieste (zhodnotenie členmi CAF tímu)

09.15 – 13.00 Na čom sme spoločne/individuálne pracovali po získaní Spätnej z posúdenia na mieste (porovnanie silných stránok a oblastí pre zlepšenie pri internom a externom posúdení)
Prezentovanie návrhov do AZP od pracovníkov mimo CAF tímu
Konsolidácia oblastí pre zlepšenie zo všetkých zdrojov (interné a externé posúdenie a návrhy od pracovníkov mimo CAF tímu)
Príprava a tvorba APZ (scenár priebehu stretnutia a vysvetlenie formulárov)

13.00 – 13.30 Obed

13.30 – 17.00 Prezentácia a analýza 8 princípov výnimočnosti
Priorizácia aktivít APZ
Rozpracovanie APZ po prioritácii aktivít (do formulára)

17.00 – 17.30 Záverečná diskusia



2

**10 krokov, ako zlepšovať organizácie VS
s modelom CAF**



**FÁZA 1:
ZAČIATOK
& PRÍPRAVA**

**FÁZA 2:
PROCES
SAMOHODNOTENIA**

**FÁZA 3:
PLÁN
ZLEPŠOVANIA**



10 krokov, ako zlepšovať organizácie VS s modelom CAF

- **Fáza 1 – Začiatok cesty s modelom CAF**
 - Krok 1: Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie
 - Krok 2: Komunikujte o samohodnotení
- **Fáza 2 – Proces samohodnotenia**
 - Krok 3: Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy
 - Krok 4: Zorganizujte školenie
 - Krok 5: Vykonajte samohodnotenie
 - Krok 6: Napíšte samohodnotiacu správu
- **Fáza 3 – Plán zlepšovania (akčný plán zlepšovania CAF) / určenie priorít**
 - Krok 7: Zostavte plán zlepšovania
 - Krok 8: Komunikujte o pláne zlepšovania
 - Krok 9: Realizujte/implementujte plán zlepšovania
 - Krok 10: Naplánujte ďalšie samohodnotenie



Akčný plán zlepšovania

- Otvorený „živý“ dokument
- Námet na zlepšovacie aktivity z rôznych zdrojov
- Pravidelné vyhodnocovanie
- Priorizácia úloh
- Krátkodobé aj dlhodobé aktivity
- Sledovanie dopadu/efektívnosti zlepšovacích aktivít

Akčný plán zlepšovania

Námety na aktivity do APZ pochádzajú z:

- **Samohodnotiacia správa** – členovia CAF tímu pri samohodnotení sami identifikovali oblasti, v ktorých vidia potenciál na zlepšenie
- **Spätná správa z posúdenia na mieste** – tím posudzovateľov zhrnul svoje námety do oblastí na zlepšovanie po vykonaní posúdenia na mieste
- **Návrhy od ostatných zamestnancov** – po absolvovaní posúdenia na mieste by mali byť všetci zamestnanci informovaní o výsledku a zároveň vyzvaní na predkladanie návrhov na zlepšenia

ECU – 3 piliere



Princípy výnimočnosti v modeli CAF



Princípy výnimočnosti v modeli CAF

● **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.

● **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.

● **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 udržiavajú vnútorné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zainteresovaní do dosahovania cieľov organizácie.

Princípy výnimočnosti v modeli CAF

• **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.

• **Princíp 5: Zapojenie zamestnancov**

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.

Princípy výnimočnosti v modeli CAF

• **Princíp 6: Trvalé učenie sa, zlepšovanie a inovácia**

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.

• **Princíp 7: Vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá**

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.

• **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.

Pilier 3

Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii (širší rozsah výnimočnosti)

- Hodnoty TQM súčasť kultúry organizácie VS
- Dotazník pre hodnotenie úrovne zrelosti TQM založený na ôsmich princípoch výnimočnosti
- Hodnotenie zahŕňa posúdenie úrovne zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a procesu zlepšovania

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Dotazník je založený na 8 princípoch modelu výnimočnosti EFQM prenesených do 4 úrovni zrelosti prispôbosených prostrediu verejného sektora.

Metodika hodnotenia:

0	= Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá
I	= Úroveň iniciácie
R	= Úroveň realizácie
Z	= Úroveň zrelosti

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
1. Orientácia na výsledky - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia identifikovala relevantné zainteresované strany a oblasti výsledkov.	Organizácia zdefinovala súbor zámerov a cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté vo vzťahu k relevantným potrebám zainteresovaných strán.	Organizácia systematicky monitoruje výsledky, ktoré dosahuje a používa ich na trvalé zlepšovanie.
1. Orientácia na výsledky - príklady		V organizácii sa kladie dôraz na rozvoj kultúry orientácie na výsledky. Organizácia identifikovala rozličné zainteresované strany a zařadila ich do rozličných kategórií. Organizácia má zadané relevantné oblasti výsledkov prepojených na poslanie organizácie.	V organizácii sa systematicky propaguje kultúra orientácie na výsledky. Realizovalo sa prvé systematické hodnotenie zainteresovaných strán rovnako, ako ich súčasných a budúcich potrieb a očakávaní. Zadeľoval sa prvý súbor korešpondujúcich zámerov pre relevantné zainteresované strany vo vzťahu k výsledkovým oblastiam.	Zainteresované strany sú zapájané do stanovovania a prehodnocovania výsledkov a zámerov. Organizácia zdefinovala výsledkové zámery pre všetky kľúčové procesy. Tieto zámery sú prepojené s usmerňovaním a plánovaním úloh. Zamestnanci poznajú zámery týkajúce sa ich pracovných úloh a procesov. Manažment riadi organizačný rozvoj v kontexte výsledkových zámerov pre kľúčové procesy a financie.

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
2. Zameranie na občana/zákazníka - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia sa zameriava na potreby existujúcich a potenciálnych občanov/zákazníkov.	Organizácia zapája občanov/zákazníkov do hodnotenia a zlepšovania svojej výkonnosti.	Organizácia reaguje na potreby občanov/zákazníkov tým, že rozvíja a poskytuje činnosti, produkty a služby.
2. Zameranie na občana/zákazníka - príklady		Manažment a zamestnanci spoločne chápú, kto sú ich občania/zákazníci a ktorému segmentu poskytujú organizácia služby. Zamestnanci chápú požiadavky a očakávania definované v legislatíve a predpisoch týkajúcich sa občanov/zákazníkov.	Realizovalo sa prvé systematické meranie spokojnosti občana/zákazníka, jeho očakávaní a potrieb a organizácia pracuje na súvisiacich zlepšeniach. Manažment a zamestnanci rozvíjajú a poskytujú služby, ktoré reagujú na potreby a očakávania občanov/zákazníkov.	Výsledky meraní spokojnosti občana/zákazníka a dialógu sa používajú na prehodnotenie a tvorbu stratégií a plánov zlepšovania pre celú organizáciu; aktívna reakcia, ak veci nefungujú (napr. manažérstvo sťažností). Zamestnanci majú mnohohlasný obeh o potrebách občana/zákazníka - vrátane dodatočných potrieb o tých, ktoré sa týkajú priamo kľúčových produktov služieb (napr. transparentnosť, zapojenie). Odbové skupiny, manažment a zamestnanci prejavujú záujem o súčasné a budúce potreby občana prostredníctvom ich správania sa a prístupu.

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
3. Viditeľnosť a stálosť cieľov - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Vodcovia naformulovali jasné poslanie.	Vodcovia naformulovali jasné vízie, poslanie a hodnoty. Motivujú a inšpirujú zamestnancov na ceste k výajmečnosti.	Vodcovia preukazujú schopnosť udržať stálosť cieľov v meniacom sa prostredí.
3. Viditeľnosť a stálosť cieľov - príklady		Vodcovia zabezpečili organizáciu dobre definovaným poslaním v súlade s legislatívou a požiadavkami predpisov berúc do úvahy očakávania zainteresovaných strán.	Vodcovia zabezpečili organizáciu dobre definovaným poslaním, víziou a hodnotami a zdieľajú ich so zamestnancami organizácie. Manažéri všetkých úrovní sa zameriavajú na to, aby preniesli poslanie, víziu a hodnoty do praxe.	Zainteresované strany sú preverované o stálosti cieľov a solidnosti (stabilite) manažmentu. Manažéri sú vďační ako vzorové modely. Kvalita manažérstva sa meria, napr. prostredníctvom hodnotenia manažérov alebo merania spokojnosti s prácou.

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
4. Manažérstvo podľa procesov a faktorov - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Procesy sú identifikované a riadené.	Implementácia stratégie a plánovania organizácie je aktivovaná prostredníctvom procesov.	Procesy sú trvalo zlepšované pre efektívnosť na základe merania internej výkonnosti, bench learningu a/alebo benchmarkingu.
4. Manažérstvo podľa procesov a faktorov - príklady		V rámci organizácie bol iniciovaný procesne orientovaný spôsob myslenia. Boli identifikované kľúčové procesy týkajúce sa relevantných oblastí výsledkov.	Organizácia ukončila identifikáciu všetkých kľúčových procesov. Kľúčové procesy majú jasné vlastníctvo. Ciele pre kľúčové procesy sú zadefinované v súlade so stratégiou a plánovaním organizácie. Organizácia meria výsledky kľúčových procesov v súlade s cieľmi. Organizácia má zadefinovaný základ pre informačný systém na podporu manažérstva procesov.	Organizácia má detailný prehľad o všetkých procesoch prostredníctvom informačného systému (vrátane manažérskych, kľúčových a podporných procesov). Všetky tieto procesy sa monitorujú vo vzťahu k výsledkom a sú na pravidelnej báze zlepšované. Zamestnanci poznajú procesy, na ktorých sa zúčastňujú a cieľ týchto procesov. Postupy používajú, aby zabezpečili to, že ak sa zámery nepodari dosiahnuť, výsledky sa použijú na zlepšovanie.

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
5. Zapojenie zamestnancov - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia preberá iniciatívu ohľadom rozvoja a zapájania zamestnancov.	Organizácia rozvíja spôsobilosť a zapája zamestnancov štruktúrovaným spôsobom, aby zlepšila produkty, služby a procesy.	Organizácia vytvára prostredie zdieľania hodnôt a kultúru dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a ocenenia.
5. Zapojenie zamestnancov - príklady		Existuje portfólio školení, ktoré berie do úvahy požiadavky zamestnancov na ďalšie zlepšovanie existujúcej spôsobilosti. Organizácia uznáva dôležitú úlohu zamestnancov do procesu rozhodovania. Zamestnanci sú požívaní, aby vyjadrili svoj názor na organizačný rozvoj.	Organizácia identifikovala a rozvíja požadovanú spôsobilosť, a tak pripravuje zamestnancov, riešiť a prispôbovať sa zmenám. Organizácia: -realizuje rozličné druhy školení a rozvoj spôsobilosti; -menia a zlepšuje spokojnosť a motiváciu zamestnancov; -podporuje internú mobilitu; -zapája zamestnancov aktívne do procesu zlepšovania produktov, služieb a procesov.	Organizácia oceňuje a uznáva zamestnancov takým spôsobom, aby budovala záväzok a povzbudzovala ich lojalnosť k organizácii. Organizácia: -formuluje politiku ľudských zdrojov v súlade so stratégiou a plánovaním zapájajúc zamestnancov; -vytvára pravidelný kruh vrátane rozvoja zamestnancov (hodnotenie, školenie a dialógy); -zapája zamestnancov do rozvoja stratégie a plánov zlepšovania, požívajúc ich generovať a implementovať nápady pre zlepšovanie.

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
6. Trvalé zlepšovanie a inovácia - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia sa učí z činnosti a výkonnosti a hľadá príležitosti na zlepšovanie.	V organizácii sa podporuje trvalé zlepšovanie prostredníctvom združených vedomostí a berú sa do úvahy názory zamestnancov.	Organizácia systematicky prijíma výzvy súčasného stavu, povzbudzuje, prijíma a integruje inovácie a pravidelne porovnáva svoju výkonnosť s inými organizáciami.
6. Trvalé zlepšovanie a inovácia - príklady		V relevantných výsledkových oblastiach sa hodnotí výkonnosť. Manažment začal dialóg s inými organizáciami o tom, ako pracujú. Iniciatívy na zlepšenie na základe interných hodnôt a externých pozorovaní.	Organizácia začína implementovať princípy cyklu PDCA, keď pracuje so zlepšeniami. Organizácia si vymieňa skúsenosti s inými organizáciami. Organizácia identifikuje príležitosti a príležitosti na inovácie a učenie sa. Zamestnanci podporujú trvalé zlepšovanie na pravidelnej báze, napr. realizáciou samohodnotenia. Manažment povzbudzuje zamestnancov, aby prevzali zodpovednosť za zlepšovanie.	Manažment oceňuje významnosť strategickému obnove a modernizácii cieľom prispôbiť budúce výzvy napr. potrebným záznamom, zdobením, udržaním a politickým požiadavkám. Organizácia realizuje bench learning, interný a externý. Projekty sa realizujú s ohľadom na princípy cyklu PDCA. Organizácia vyvíja kreatívne metódy na realizáciu konkrétnych zlepšovacích iniciatív generujúcich pridanú hodnotu.

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
7. Vzájomne výhodné/ prosperujúce partnerstvá - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia identifikuje svojich partnerov.	Organizácia formalizovala partnerstvá, aby dosiahla vzájomné výhody.	Organizácia riadi partnerstvá obojstranne výhodným spôsobom (win-win), aby umožnila realizáciu rozšírených hodnôt a optimalizovala využívanie zdrojov.
7. Vzájomne výhodné/ prosperujúce partnerstvá - príklady		Manažment si je vedomý významnosti externých vzťahov a partnerstiev nadviazaných organizáciou. Najdôležitejšie externé vzťahy organizácie a jej partnerstvá sú identifikované. Organizácia používa rozličné druhy spolupráce s externými partnermi.	Manažment má jasnú predstavu o najdôležitejších externých vzťahoch a partnerstvách a vývoji týchto možností, ktoré sú zakotvené na jasne identifikovaných vzájomných prínosoch. Organizácia je zapojená do formalizovaných kľúčových partnerstiev. Zamestnanci sú si vedomí externých vzťahov a partnerstiev, ktoré sú dôležité pre ich pozíciu a úlohy.	Organizácia zabezpečuje systematické partnerstvá so všetkými významnými partnermi. Pravidelne sa realizuje hodnotenie efektívnosti a účinnosti existujúcich partnerstiev a ich zlepšenie. Organizácia sa zapája do hľadania nových partnerov.

Dotazník – pilier 3: úroveň zrelosti TQM

Všeobecná charakteristika	0	Iniciácia	Realizácia	Zrelosť
8. Spoločenská zodpovednosť - definícia	Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá.	Organizácia si je vedomá svojho vplyvu na spoločnosť (spoločenského a environmentálneho).	Organizácia sa aktívne zapája do aktivít týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti a ekologickej udržateľnosti.	Organizácia plní, alebo prekračuje hlavné očakávania týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti, a kde to je vhodné, aj globálnej komunity.
8. Spoločenská zodpovednosť - príklady		Organizácia robí rozdiel medzi poslaním a jej spoločenskou zodpovednosťou ako verejná inštitúcia. Organizácia identifikovala oblasti vplyvu na spoločenskú, ekonomickú a ekologickú problematiku a vplyv na médiá.	Organizácia pracuje na vzájomne výhodných projektoch v oblasti spoločenskej problematiky. Organizácia začala implementovať iniciatívy, ktoré majú vplyv na spoločenskú, ekonomickú a ekologickú problematiku a na médiá.	Manažment zdefinoval vztah v relevantných oblastiach týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti, zamestnancov a zamestnanci túto vztah zdieľajú. Organizácia integruje vztah do stratégie a plánov zlepšovania. Organizácia podporuje príležitosti a rozvíja iniciatívy, aby pracovala na vzájomne výhodných projektoch so spoločnosťou. Organizácia vykonáva merania spoločenskej zodpovednosti a ekologickej udržateľnosti v niektorých oblastiach a výsledky sa prerokovávajú.

Profil bodového hodnotenia Pilier 3				
8 princípov výnimočnosti	Úroveň zrelosti			
	0	I	R	Z
1. Orientácia na výsledky				
2. Zameranie na občana / zákazníka				
3. Vodcovstvo a stálosť cieľov				
4. Manažérstvo podľa procesov a faktov				
5. Zapojenie zamestnancov				
6. Trvalé učenie sa, zlepšovanie a inovácia				
7. Vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá				
8. Spoločenská zodpovednosť				

Ďakujem za pozornosť

Kontakt:
Odbor kvality a projektového riadenia
E-mail: kvalita@normoff.gov.sk
www.unms.sk

 **Kvalita verejnej správy**


Opatrovací program
Efektívna
verejná správa


Európska únia
Európsky sociálny fond


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU
METROLOGIU A SKÚŠOBANCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY


