

Predpoklady zavedenia modelu CAF v organizáciách verejnej správy

Preconditions of implementation the CAF model in public administration organizations

Helena Harausová

Abstract

The article focuses on the issue of service quality of public sector organisations. The theoretical part explains the nature of service quality and describes the Common Assessment Framework (CAF), which focuses on improving public organisations through self-assessment. To introduce the CAF it is necessary that organisations meet the conditions for its implementation. Therefore, in the survey part it is detected, whether two selected public sector organizations qualify for introduction of CAF by two criteria: Leadership and Employees from the perspective of Employees.

Keywords: quality, model CAF, leadership, staff

1. Kvalita služieb

Záujem o kvalitu služieb sa v odbornej literatúre objavil v 70 - tých rokoch minulého storočia (Gronroos 2007). Vo verejnom sektore je problematike kvality služieb venovaná pozornosť od cca 90 - tých rokov minulého storočia. Od začiatku tohto storočia sa záujem o túto problematiku zvyšuje, a to jednak v súvislosti s potrebou modernizácie verejného sektora a zvyšovania jeho výkonnosti, jednak ako reakcia na nárast očakávaní zákazníkov verejného sektora a znižovanie ich tolerance k málo kvalitným službám. (Lukášová a kol. 2009).

Súčasná definícia kvality podľa normy ISO 9000 je nasledovná: "Kvalita je stupeň, ako sú splnené potreby a očakávania zákazníka" Preto kvalita reprezentuje všetky výhody a vlastnosti výrobku alebo služby, ktoré zákazník požaduje. Dôležitým bodom je skutočnosť, že výrobok spĺňa to, čo zákazník očakáva od tohto výrobku. Identické požiadavky sú aj na kvalitu služieb. Mateides (2006) definuje kvalitu služieb ako schopnosť poskytovateľa služby vytvoriť na určitej úrovni (za spoluúčasti zákazníka) požadovaný výkon podľa očakávaní zákazníka na určitej, ním požadovanej úrovni. Na pochopenie podstaty kvality poskytovaných služieb boli vyšpecifikované dimenzie: vplyv prostredia na zákazníka (tangibles), spoľahlivosť služieb (reliability), citlivosť prístupu k zákazníkovi (responsiveness), kvalifikovanosť personálu (assurance), vcítenie sa do individuálnych želaní zákazníka (empathy).

Vo verejnom sektore postupne rastie význam kvality poskytovaných služieb. Téma kvality verejných služieb je skoro vždy predmetom modernizácie alebo reforiem verejného sektora. (Nunvářová 2013). Kvalita poskytovaných služieb sa považuje za dôležitý determinant konkurenčnej schopnosti a dlhodobej prosperity organizácií.

Posudzovanie kvality vo verejných službách je oveľa zložitejšie a komplexnejšie ako v súkromnom sektore, pretože podľa Haláska (2004) rast kvality poskytovaných služieb môže viesť po zvýšenom dopyte po nej, čo zvyšuje výdavky na službu oproti limitovaným zdrojom. Vzhľadom k tomu, že verejná služba má odlišné charakteristiky od súkromného statku, je vhodné, aby sa organizácie poskytujúce verejné služby zamerali hlavne na kvalitu komunikácie, kvalitu špecifikácie a vymedzenia služby, kvalitu poskytovania a kvalitu personálu a systému organizácie (Halásek 2004).

Ako zvyšovať kvalitu poskytovaných služieb? Nunvářová (2010) uvádza, že existuje pestrá škála metód, ktorými sa dá zvyšovať kvalita verejných služieb. Známu a používanou je metóda CAF (Common Assesment Framework - Spoločný hodnotiaci rámec). Existujú aj iné používané metódy ako napr.: miestna agenda 21, ISO normy, model excelentnosti EFQM, Six Sigma, Kaizen, TQM - Komplexné manažérstvo kvality a iné. Ale najdôležitejší pri zvyšovaní kvality poskytovaných služieb sú efektívni, talentovaní (Horváthová 2010) a spokojní zamestnanci (Kravčáková 2007).

2. Model CAF

Organizácie verejnej správy v celej Európe sú viac než kedykoľvek predtým vyzývané spoločnosťou, aby preukázali a zlepšovali vlastnú pridanú hodnotu pri stanovovaní a ďalšom rozvíjaní spoločenskej prosperity. (príručka CAF).

V máji 2000 bol vydaný Spoločný systém hodnotenia kvality, známy ako model CAF (zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia - ako prvý európsky nástroj manažérstva kvality, špeciálne určený pre verejný sektor a jeho vlastný rozvoj. Je všeobecný, považovaný za jednoduchý, dostupný a ľahko použiteľný pre všetky organizácie verejného sektora v celej Európe a zaoberá sa všetkými aspektmi organizačnej výnimočnosti (príručka CAF).

Bol dvakrát revidovaný, a to v roku 2002 a 2006. Po roku 2006 bol tento model opäť optimalizovaný na základe spätnej väzby od užívateľov.

Model CAF ako spoločný systém hodnotenia kvality je nástroj komplexného manažérstva kvality, vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality EFQM. Vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti organizácie, vo vzťahu k občanom, zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva riadením plánovania a stratégie, zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov v rovnakom čase. Ide o holistický prístup k analýze výkonnosti organizácie.

Je dostupný pre verejnú sféru ako ľahko použiteľný nástroj na pomoc organizáciám verejného sektora v celej Európe, pri použití techník manažérstva kvality na zlepšenie ich výkonnosti. Dá aplikovať v organizáciách verejnej správy na národnej, regionálnej a miestnej úrovni.

Cieľom modelu CAF je stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v organizáciách a má päť hlavných zámerov. (1) Zaviesť kultúru výnimočnosti a princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy. (2) Viest' ich postupne k plne integrovanému cyklu PDCA - plánuj, realizuj, kontroluj, konaj. (3) Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie. (4) Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality tak vo verejnom ako aj v súkromnom sektore. (5) Podporovať bench learning medzi organizáciami verejného sektora.

2.1 Princípy výnimočnosti

Model CAF obsahuje osem základných princípov výnimočnosti, ktoré vytvárajú rozdiel medzi tradičnými byrokratickými organizáciami verejnej správy a tými, ktoré sú orientované na komplexné manažérstvo kvality.

Princíp 1 Orientácia na výsledky. Organizácia sa zameriava na dosiahnutie priaznivých výsledkov pre všetky zainteresované strany (autority, občanov, partnerov, zamestnancov) vo vzťahu k cieľom, ktoré boli stanovené. Princíp 2 Zameranie na občana/zákazníka. Organizácia sa zameriava na potreby súčasných a aj potenciálnych občanov. Zapája ich do vývoja produktov a služieb a do zlepšovania svojej výkonnosti. Princíp 3 Vodcovstvo a stálosť cieľov. Vodcovia stanovujú jasné poslanie, víziu organizácie a jej hodnoty. Tiež vytvárajú a udržujú vnútorné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zainteresovaní do dosahovania cieľov organizácie. Princíp 4 Manažérstvo podľa procesov a faktov. Tento princíp vedie organizáciu k tomu, 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 Rozvoj zamestnancov a zapojenie. Zamestnanci všetkých úrovní sú podstatou každej organizácie

a ich vklad by mal byť maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a zapojením do vytvárania pracovného prostredia, ktoré sa prejavuje zdieľaním rovnakých hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a oceňovania. Princíp 6 Trvalá inovácia a zlepšovanie. Dosiahnuť výnimočnosť je výzvou pre každú organizáciu, preto by malo byť trvalé zlepšovanie stálym cieľom organizácie. 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, ale vzájomne výhodne vzťahy zvyšujú u oboch schopnosť vytvárať hodnotu. Princíp 8 Spoločenská zodpovednosť. Organizácie verejného sektora musia prijať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a pokúsiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

Prieskum

Cieľom prieskumu bolo zistiť u dvoch organizácií verejnej správy, ktoré nemajú zavedený model CAF, do akej miery naplňajú dve kritéria predpokladov (vodcovstvo a zamestnanci) na zavedenie Spoločného systému hodnotenia kvality CAF.

Štruktúra modelu CAF pozostáva z deviatich oblastí, ktoré určujú hlavné aspekty akejkoľvek analýzy organizácie. Kritéria 1 - 5 sa zaoberajú manažérskymi praktikami a nazývajú sa predpoklady. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje ku svojim úlohám za účelom dosiahnutia želaných výsledkov. V kritériách 6 - 9 sa merajú výsledky dosiahnuté vo vzťahu k občanom, zamestnancom, spoločnosti a kľúčové výsledky výkonnosti prostredníctvom merania vnímania a merania výkonnosti. Každé kritérium sa delí na subkritéria. 28 subkritérií určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zväžiť pri samohodnotení organizácie.

Pre potreby výskumu boli vybrané dve kritéria predpokladov, ktoré mohli posúdiť zamestnanci dvoch vybraných organizácií: 1 Vodcovstvo a 2 Zamestnanci. Kritérium Vodcovstvo sa zameriava na správanie ľudí vo vedení organizácie. Ich práca je komplexná a ako dobrí vodcovia majú vytvárať jasný a jednotný cieľ organizácie. Ako manažéri vytvárajú prostredie, v ktorom organizácia a jej zamestnanci môžu vyniknúť a zabezpečujú fungovanie vhodných riadiacich mechanizmov. Ako sprostredkovatelia podporujú zamestnancov a zabezpečujú efektívne vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami, zvlášť s politickou hierarchiou. V rámci kritéria Vodcovstvo boli použité dve subkritéria: 1.1 Vrcholový manažment poskytol organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt a 1.2 Vrcholový manažment motivoval a podporoval zamestnancov v organizácii a pôsobil ako vzor správania sa. V rámci subkritéria 1.1 zamestnanci hodnotili 6 predpokladov a v rámci subkritéria 1.2 zamestnanci hodnotili 10 predpokladov.

Kritérium Zamestnanci sa zameriava na najdôležitejšie aktívum organizácie - na zamestnancov. Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a celý potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory vlastnej stratégie, plánovania a efektívneho fungovania procesov. Rešpekt a nestrannosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, oceňovanie a uznávanie, starostlivosť a zabezpečovanie bezpečného a zdravého pracovného prostredia sú základom pre budovanie záväzku a spoluúčasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti.

U kritéria Zamestnanci boli hodnotené 3 subkritéria: 2.1 Plánovanie, riadenie a zlepšovanie ľudských zdrojov transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie organizácie (tu mohli zamestnanci hodnotiť 7 predpokladov), 2.2 Identifikovanie, rozvíjanie a využívanie kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi (zamestnanci hodnotili 9 predpokladov), 2.3 Zapájanie zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovanie a podporovanie ich osobného prospechu (zamestnanci hodnotili 9 predpokladov)

Prieskumu sa zúčastnili zamestnanci dvoch organizácií verejnej správy, ktoré nemajú zavedený CAF: mestského kultúrneho strediska (organizácia č. 1) a úradu hlavného kontrolóra kraja (organizácia č. 2). V organizácii č. 1 sa prieskumu zúčastnilo 10 zamestnancov a v organizácii č. 2

12 zamestnancov. Zamestnancom obidvoch organizácií bol doručený dotazník v printovej podobe. Návratnosť dotazníkov bola 100 % - ná.

Dotazník sa skladal z dvoch častí: 1. časť Vodcovstvo obsahovala dve subkritéria so 16 výrokmi, 2. časť Zamestnanci obsahovala 3 subkritéria s 25 výrokmi. Respondenti sa mali vyjadriť ku každému výroku v rámci 5 bodovej hodnotiacej škály (1, 2, 3, 4, 5) pričom 1 predstavovala najnižšiu váhu výroku a 5 najvyššiu váhu výroku. Výsledná hodnota výrokov bola vypočítaná ako vážený aritmetický priemer. Na posúdenie silných stránok a oblastí zlepšovania na základe bodového hodnotenia bola zvolená nasledujúca kategorizácia:

kategória č. 1: 1 bod až menej ako 3 body - oblasť zlepšovania,

kategória č. 2: rovné 3 body až menej ako 4 body - silné stránky s odporúčaním ich zlepšovania,

kategória č. 3: rovné 4 body až rovných 5 bodov - silné stránky organizácie.

Výsledky

Bodové hodnotenie posudzovaného kritéria Vodcovstvo u obidvoch organizácií verejnej správy je prezentované v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Bodové hodnotenie kritéria 1 Vodcovstvo

KRITÉRIUM 1 VODCOVSTVO						
HODNOTENIE KRITÉRIA						
Subkritérium	Silné stránky		Oblasti zlepšovania		Bodové hodnotenie	
	Org. 1	Org. 2	Org. 1	Org. 2	Org. 1	Org. 2
1.1 Vrcholový manažment poskytol organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt.			1.1.1	1.1.1	2,5	2,8
			1.1.2	1.1.2	2,7	2,8
			1.1.3	1.1.3	2,1	2,0
			1.1.4	1.1.4	2,8	2,2
			1.1.5	1.1.5	2,8	2,8
			1.1.6	1.1.6	2,5	2,8
Priemer					2,56	2,56
1.2 Vrcholový manažment motivoval a podporoval zamestnancov v organizácii a pôsobil ako vzor správania sa.			1.2.1	1.2.1	2,5	3,1
			1.2.2	1.2.2	2,3	2,8
		1.2.3	1.2.3		2,8	3,5
		1.2.4	1.2.4		2,3	3,3
		1.2.5	1.2.5		2,9	3,0
		1.2.6	1.2.6		2,8	3,0
			1.2.7	1.2.7	2,4	2,6
		1.2.8	1.2.8		2,8	3,0
			1.2.9	1.2.9	2,5	2,8
		1.2.10	1.2.10		2,8	3,2
Priemer					2,61	3,03

Zdroj: vlastný

Vysvetlivky k tabuľke: 1.1.1 Pri formulácii poslania a vízie organizácie vrcholový manažment spolupracoval so zamestnancami.

1.1.2 Vrcholový manažment zaviedol hodnotový systém organizácie, pričom rešpektoval všeobecné hodnotové rámce verejnej správy.

- 1.1.3 Vrcholový manažment zabezpečuje širšiu komunikáciu o strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami organizácie.
- 1.1.4 Vrcholový manažment podporuje zamestnancov v riešení dilem, keď sa rôzne hodnoty dostávajú do konfliktu.
- 1.1.5 Vrcholový manažment poskytuje návod zamestnancom, ako zabezpečiť prevenciu korupcie a ako v takýchto prípadoch konať.
- 1.1.6 Vrcholový manažment posilňuje vzájomnú dôveru so zamestnancami.
- 1.2.1 Vrcholový manažment motivuje zamestnancov osobným príkladom, aby sa splnili ciele organizácie.
- 1.2.2 Vrcholový manažment podporuje vzájomnú dôveru so zamestnancami prostredníctvom proaktívnych opatrení na zvládanie akejkoľvek diskriminácie.
- 1.2.3 Vrcholový manažment pravidelne informuje zamestnancov o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie.
- 1.2.4 Vrcholový manažment podporuje zamestnancov pri vykonávaní ich povinností.
- 1.2.5 Vrcholový manažment poskytuje spätnú väzbu zamestnancom, aby sa zlepšila ich výkonnosť.
- 1.2.6 Vrcholový manažment stimuluje zamestnancov prostredníctvom delegovania právomocí.
- 1.2.7 Vrcholový manažment podporuje zamestnancov v rozvíjaní ich kompetentnosti.
- 1.2.8 Vrcholový manažment sa zaoberá návrhmi zamestnancov.
- 1.2.9 Vrcholový manažment odmeňuje úsilie zamestnancov.
- 1.2.10 Vrcholový manažment rešpektuje individuálne potreby zamestnancov.

V rámci kritéria Vodcovstvo u subkritéria "Vrcholový manažment poskytol organizácii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt" v obidvoch organizáciách bola vypočítaná rovnaká hodnota: 2,56, čo toto subkritérium zaradzuje do kategórie č. 1. Na základe tejto hodnoty sa dá konštatovať, že v obidvoch organizáciách z pohľadu ich zamestnancov ide o slabú stránku, ktorú je potrebné zlepšovať vo všetkých sledovaných oblastiach: t. j. pri formulácii poslania a vízie organizácie vrcholový manažment spolupracovať so zamestnancami, zaviesť hodnotový systém organizácie, pričom rešpektovať všeobecné hodnotové rámce verejnej správy, zabezpečovať širšiu komunikáciu o strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami organizácie, podporovať zamestnancov v riešení dilem, keď sa rôzne hodnoty dostávajú do konfliktu, poskytovať návod zamestnancom, ako zabezpečiť prevenciu korupcie a ako v takýchto prípadoch konať, posilňovať vzájomnú dôveru so zamestnancami. Ako najkritickejšie sa v obidvoch organizáciách javí zabezpečovanie širšej komunikácie o strategických a operatívnych cieľoch so všetkými zamestnancami organizácie.

U subkritéria 1.2 "Vrcholový manažment motivoval a podporoval zamestnancov v organizácii a pôsobil ako vzor správania sa" boli vypočítané rozdielne hodnoty. V organizácii č. 1 je hodnota subkritéria 2,61 (kategória č. 1), čo znamená, že toto subkritérium predstavuje slabú stránku organizácie č. 1 vo všetkých sledovaných oblastiach. Ako najkritickejšie sa v organizácii č. 1 javí podpora vzájomnej dôvery so zamestnancami prostredníctvom proaktívnych opatrení na zvládanie akejkoľvek diskriminácie a podpora zamestnancov pri vykonávaní ich povinností. V organizácii č. 2 dosiahlo subkritérium hodnotu 3,03. Na základe tejto hodnoty ho možno zaradiť do kategórie č. 2 - silné stránky s odporúčaním ich zlepšovania. Ako najkritickejšie sa v organizácii č. 2 javí dôvera so zamestnancami prostredníctvom proaktívnych opatrení na zvládanie akejkoľvek diskriminácie, podpora zamestnancov v rozvíjaní ich kompetentnosti a odmeňovanie úsilia zamestnancov.

Najlepšie výsledky dosahuje organizácia č. 2 v rámci pravidelného informovania zamestnancov o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie, podpory zamestnancov pri vykonávaní ich povinností, poskytovania spätnej väzby zamestnancom, aby sa zlepšila ich výkonnosť, stimulovania zamestnancov prostredníctvom delegovania právomocí, zaoberania sa návrhmi zamestnancov a rešpektovania individuálnych potrieb zamestnancov.

Komparáciou najkritickejších oblastí v obidvoch organizáciách sa zistilo, že zamestnanci ako najväčší problém vnímajú nedostatočnú podporu zo strany manažérov.

Bodové hodnotenie posudzovaného kritéria Zamestnanci u obidvoch organizácií verejnej správy je prezentované v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Bodové hodnotenie kritéria 2 Zamestnanci

KRITÉRIUM 2 ZAMESTNANCI						
HODNOTENIE KRITÉRIA						
Subkritérium	Silné stránky		Oblasti zlepšovania		Bodové hodnotenie	
	Org. 1	Org. 2	Org. 1	Org. 2	Org. 1	Org. 2
2.1 Plánovanie, riadenie a zlepšovanie ľudských zdrojov transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie organizácie.			2.1.1	2.1.1	2,3	2,7
			2.1.2	2.1.2	2,5	2,5
			2.1.3	2.1.3	2,0	2,8
			2.1.4	2.1.4	2,4	2,1
			2.1.5	2.1.5	2,1	1,6
			2.1.6	2.1.6	2,1	2,3
			2.1.7	2.1.7	2,2	2,1
Priemer					2,23	2,30
2.2 Identifikovanie, rozvíjanie a využívanie kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi.			2.2.1	2.2.1	2,2	2,2
			2.2.2	2.2.2	2,5	1,8
			2.2.3	2.2.3	1,8	1,5
			2.2.4	2.2.4	2,9	1,9
			2.2.5	2.2.5	2,5	2,2
			2.2.6	2.2.6	1,8	1,7
			2.2.7	2.2.7	1,8	1,9
			2.2.8	2.2.8	2,1	1,8
			2.2.9	2.2.9	1,9	2,4
Priemer					2,16	1,93
2.3 Zapájanie zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovanie a podporovanie ich osobného prospechu.			2.3.1	2.3.1	2,4	2,6
			2.3.2	2.3.2	2,8	2,5
			2.3.3	2.3.3	2,9	2,4
	2.3.4			2.3.4	3,3	2,2
	2.3.5			2.3.5	3,0	1,5
	2.3.6			2.3.6	3,4	1,8
		2.3.7	2.3.7		2,1	4,0
		2.3.8	2.3.8		2,7	3,9
	2.3.9		2.3.9		3,7	2,5
Priemer					2,92	2,60

Zdroj: vlastný

Vysvetlivky k tabuľke: 2.1.1 V organizácii sa pravidelne analyzuje súčasný stav ľudských zdrojov a budúcich potrieb ľudských zdrojov.

2.1.2 Organizácia má vypracovanú politiku manažérstva ľudských zdrojov a implementuje ju do praxe.

2.1.3 Organizácia zabezpečuje rozvoj ľudských zdrojov tak, aby sa splnilo poslanie organizácie.

2.1.4 Organizácia podporuje výkonnosť zamestnancov prostredníctvom transparentného odmeňovania.

2.1.5 Organizácia používa plány osobného rozvoja pre zamestnancov.

2.1.6 Organizácia podporuje vzdelávanie v oblasti informačno-komunikačných technológií.

2.1.7 Organizácia umožňuje kariérny rast zamestnancov.

2.2.1 Organizácia identifikuje súčasné kompetentnosti zamestnancov z pohľadu ich prínosu pre organizáciu.

- 2.2.2 Organizácia má vypracovaný plán vzdelávania založený na súčasných a budúcich potrebách kompetentnosti zamestnancov.
- 2.2.3 Plány rozvoja osobných kompetentnosti tvoria súčasť hodnotenia zamestnancov.
- 2.2.4 Organizácia podporuje nových zamestnancov prostredníctvom individuálnych konzultácií.
- 2.2.5 Organizácia podporuje vnútornú a vonkajšiu mobilitu zamestnancov.
- 2.2.6 Organizácia podporuje moderné metódy vzdelávania (napr. e-learnig).
- 2.2.7 Organizácia plánuje aktivity vzdelávania v oblasti rozvoja komunikačných zručností.
- 2.2.8 Organizácia pravidelne hodnotí vplyv vzdelávania zamestnancov na dosahovanie jej cieľov.
- 2.2.9 Organizácia podporuje kariéru žien.
- 2.3.1 Organizácia podporuje otvorenú komunikáciu.
- 2.3.2 Organizácia aktívne vytvára prostredie na získavanie nápadov od zamestnancov.
- 2.3.3 Organizácia zapája zamestnancov do zlepšovacích aktivít.
- 2.3.4 Organizácia hľadá konsenzus pri určovaní cieľov medzi manažérmi a zamestnancami.
- 2.3.5 Organizácia pravidelne vykonáva prieskum spokojnosti zamestnancov.
- 2.3.6 Nadriadený poskytuje spätnú väzbu zamestnancom o kvalite ich práce.
- 2.3.7 Organizácia zabezpečuje vhodné bezpečné pracovné podmienky všetkým zamestnancom.
- 2.3.8 Organizácia zabezpečuje primerané podmienky na dosiahnutie vyváženého pracovného a voľného času.
- 2.3.9 Organizácia odmeňuje zamestnancov aj benefitmi.

V rámci kritéria Zamestnanci u subkritéria "Plánovanie, riadenie a zlepšovanie ľudských zdrojov transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie organizácie" boli vypočítané približne rovnaké hodnoty. V organizácii č. 1 je hodnota subkritéria 2,23 a v organizácii č. 2 je hodnota subkritéria vyššia len o 0,07 bodu, čiže 2,30. Nízke bodové hodnotenie bolo vypočítané u všetkých sledovaných činností: t. j. pravidelne analyzovať súčasný stav ľudských zdrojov a budúcich potrieb ľudských zdrojov, vypracovať politiku manažérstva ľudských zdrojov a implementovať ju do praxe, zabezpečovať rozvoj ľudských zdrojov tak, aby sa splnilo poslanie organizácie, podporovať výkonnosť zamestnancov prostredníctvom transparentného odmeňovania, používať plány osobného rozvoja pre zamestnancov, podporovať vzdelávanie v oblasti informačno-komunikačných technológií, umožňovať kariérny rast zamestnancov. V obidvoch organizáciách sa ako najkritickejšia javí implementácia plánov osobného rozvoja zamestnancov a možnosť kariérneho rastu.

Hodnota subkritéria "Identifikovanie, rozvíjanie a využívanie kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi" je v porovnaní s ostatnými subkritériami najnižšia, čiže toto subkritérium sa javí v obidvoch organizáciách ako najkritickejšie. V organizácii č. 1 je hodnota subkritéria 2,16 a v organizácii č. 2 je hodnota 1,93. V obidvoch organizáciách bolo toto kritérium zaradené do kategórie č. 1, čiže všetky činnosti sa javia ako slabé stránky, ktoré je potrebné zlepšovať. Medzi najkritickejšie oblasti, ktoré v obidvoch organizáciách nedosiahli ani hodnotu 2,00 patria: plány rozvoja osobných kompetentnosti, ktoré by mali tvoriť súčasť hodnotenia zamestnancov, podpora moderných metód vzdelávania (napr. e-learnig) a plánovanie aktivít vzdelávania v oblasti rozvoja komunikačných zručností. V organizácii č. 2 sa javí ako problém pravidelne hodnotenie vplyvu vzdelávania zamestnancov na dosahovanie jej cieľov (1,8) a v organizácii č. 2 podpora kariéry žien (1,9)

Aj keď u subkritéria "Zapájanie zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovanie a podporovanie ich osobného prospechu" boli vypočítané hodnoty, ktoré toto subkritérium zaradili do kategórie č. 1 (2,92 bodu u organizácie č. 1 a 2,60 bodu u organizácie č. 2) - slabé stránky (oblasti zlepšovania), vypočítané hodnoty jednotlivých činností sú veľmi variabilné. V organizácii č. 1 boli činnosti hľadanie konsenzus pri určovaní cieľov medzi manažérmi a zamestnancami, poskytovanie spätnej väzby zamestnancom o kvalite ich práce zo strany manažéra a odmeňovanie zamestnancov aj benefitmi zaradené do kategórie č. 2 (ich hodnota je vyššia ako 3 ale menšia ako 4) - silné stránky s odporúčaním na ich zlepšovanie. Ako najkritickejšie sa javia činnosti: podporovanie otvorenej komunikácie a zabezpečovanie vhodných bezpečných pracovných podmienok všetkým zamestnancom.

V organizácii č. 2 ide o dve činnosti, ale aj tu je viditeľný rozdiel v hodnotení. Činnosť zabezpečovanie vhodných bezpečných pracovných podmienok všetkým zamestnancom dosiahla hodnotu 4 (kategória č. 3), čo znamená ide o silnú stránku organizácie, ktorá by nemusela byť zlepšovaná. Činnosť zabezpečovanie primeraných podmienok na dosiahnutie vyváženého

pracovného a voľného času sa dá zaradiť do kategórie č. 2 - hodnota 3,90, čiže ide o silnú stránku organizácie s možnosťou zlepšovania. Na rozdiel od silných stránok, ktoré boli zaradené do kategórie č. 2, najkritickejšie činnosti dosiahli výrazne nižšie bodové hodnotenie. Konkrétne ide o tieto činnosti: pravidelne vykonávanie prieskumu spokojnosti zamestnancov, ktoré dosiahlo hodnotu len 1,50 a poskytovanie spätnej väzby zamestnancom o kvalite ich práce s hodnotou 1,80. Manažment organizácie č. 2 by si mal uvedomovať dôležitosť týchto činností ako pre zamestnancov, tak aj pre organizáciu z hľadiska kvality poskytovaných služieb a zvyšovania výkonnosti zamestnancov.

Vychádzajúc z výsledkov prieskumu je možné načrtnúť hlavné aktivity a činnosti, ktoré by viedli k zlepšeniu tých parametrov, ktoré sa v prieskume ukázali ako málo efektívne a účinné.

V oblasti rozvoja poslania, vízie a hodnôt vypracovať a zaviesť hodnotový systém organizácie, zorganizovať stretnutie so zamestnancami, na ktorom by boli oboznámení s týmto systémom a s prípadnou zmenou poslania a vízie, diskutovať o význame plnenia strategických cieľov. V oblasti motivácie a podpory zamestnancov vypracovať stimulačný systém a transparentný odmeňovací systém, ktorý by zohľadňoval výkon a kompetentnosti zamestnancov a dôsledne ich aplikovať v praxi. V oblasti plánovania a zlepšovania ľudských zdrojov zabezpečovať vzdelávanie a tréningy na rozvoj potrebných kompetentností pre výkon povolania. Vedúci jednotlivých oddelení by mali v spolupráci s konkrétnymi zamestnancami vypracovať osobné plány rozvoja a implementovať ich v praxi. Dôsledne poskytovať pravidelnú spätnú väzbu a komunikovať so zamestnancami nielen pri riešení problémov.

Záver

Zvyšovanie výkonnosti a zvyšovanie kvality poskytovaných služieb v organizáciách verejnej správy nie je realizovateľné bez kritického samohodnotenia. Informácie získané samohodnotením by mali slúžiť na posúdenie kvalitatívnej úrovne organizácie. Jedným z nástrojov samohodnotenia manažérstva výkonnosti a manažérstva kvality je aj model CAF, pomocou ktorého je možná identifikácia organizačných príčin slabých stránok organizácie.

Na základe výsledkov prieskumu sa dá konštatovať, že v dvoch skúmaných organizáciách verejnej správy nie sú splnené predpoklady zavedenia modelu CAF u dvoch kritérií: Vodcovstvo a Zamestnanci. U kritéria Vodcovstvo sú predpoklady zavedenia modelu CAF vyššie ako u kritéria Zamestnanci. V rámci kritéria Zamestnanci ako najkritickejšie sa javí identifikovanie, rozvíjanie a využívanie kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi. Manažment týchto organizácií by si mal uvedomiť, že dosahovanie cieľov organizácie nie je možné bez motivovaných a spokojných zamestnancov, ktorí predstavujú najdôležitejší zdroj organizácie. Manažment by mal v prvom rade viesť so zamestnancami otvorenú komunikáciu, poskytovať im spätnú väzbu o ich výkonnosti, podporovať vzdelávanie a zdokonaľovanie zručností hlavne v oblasti kvality poskytovaných služieb.

Výsledky, ktoré boli prieskumom získané, nie je možné zovšeobecňovať. Sú platné len pre organizácie, v ktorých sa prieskum realizoval, ale môžu prispieť k hlbšiemu poznaniu problematiky zavádzania modelu CAF do praxe a vyvolať diskusiu.

Literatúra

HALÁSEK, D. 2004. Standardizace veřejných služeb. VŠB – TU. Ostrava, 2004. ISBN 80-248-0685-1.

HORVÁTHOVÁ, P. 2010. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů. Ekonomická revue. VŠB - TU Ostrava, 2010.

LUKÁŠOVÁ, R. a kol. 2009. Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-802-1051-126.

KRAVČÁKOVÁ, G. 2007. Metódy manažmentu pracovnej motivácie. In: Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2007. - Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, 2007. - ISBN 9788080686574. - S. 86-102.

MATEIDES, A. a kol. 2006. Manažérstvo kvality. Bratislava, vyd. Mračko. 2006. ISBN 80-8057-656-4.

NUNVÁŘOVÁ, S. 2010. Choice Instruments of Public Services' Quality Management. In 13th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings. Brno: Masarykova univerzita. 2010. pp. 206-214. ISBN 978-80-210-5210-9.

NUNVÁŘOVÁ, S. 2013. Changes in public administration. In 16th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings. Brno: Masarykova univerzita. 2013. pp. 473-480. ISBN 978-80-210-6257-3. DOI 10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-59.

The Common Assessment Framework (CAF) Dostupné na: <https://www.uniza.sk/document/Prirucka-CAF-2013.pdf>

Adresa autora

Ing. Helena Harausová, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Katedra sociálnych štúdií
Popradská 66, Košice
helena.harausova@upjs.sk