



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU  
A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY



# SPÄTNÁ SPRÁVA Z EXTERNEJ SPÄTNEJ VÄZBY MODELU CAF

**Názov organizácie:** IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže

**Hodnotitelia:** Ing. Milan Šesták  
Ing. Katarína Verešová

---

**Dátum:** 25. marca 2013

2013

## **OBSAH**

<b>HODNOTENÁ ORGANIZÁCIA.....</b>	<b>3</b>
<b>ČASŤ 1: VŠEOBECNÉ ZÁVERY.....</b>	<b>4</b>
<b>ČASŤ 2: SPÄTNÁ VÄZBA O PROCESE SAMOHODNOTENIA .....</b>	<b>5</b>
<b>ČASŤ 3: SPÄTNÁ VÄZBA O PLÁNE ZLEPŠOVANIA.....</b>	<b>9</b>
<b>ČASŤ 4: SPÄTNÁ SPRÁVA O HODNOTÁCH TQM.....</b>	<b>11</b>
<b>ČASŤ 5: BODOVÝ PROFIL.....</b>	<b>12</b>

## Hodnotená organizácia

Názov organizácie:	IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže
Adresa:	Búdková 2, 811 04 Bratislava
Kontaktná osoba:	Jozefína Jambrichová
Tel. kontakt:	02 / 59296 112
Fax:	02 / 59296 123
E-mail:	iuventa@iuventa.sk
Dátum hodnotenia:	25.03.2013
Tím hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF:	Ing. Milan Šestáček Ing. Katarína Verešová

## Časť 1: Všeobecné závery

### Hlavné témy spätnej správy:

IUVENTA - Slovenský inštitút mládeže má v súčasnosti široký záber spolupráce a koordinácie aktivít detí a mládeže. S pribúdajúcimi aktivitami a kompetenciami vzišla potreba dôrazu na kvalitu vlastnej činnosti, ktorá bola podporovaná a vychádzala jednak od vedenia, ale aj od samotných zamestnancov. S modelom CAF sa organizácia zoznámila v roku 2009, v roku 2011 bola vytvorená samostatná pozícia manažéra kvality a v tom istom roku začala IUVENTA s implementáciou modelu CAF.

Organizácia poskytla počas hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF dôveryhodné informácie o inicializácii, rozvoji trvalého zlepšovania a zavádzaní inovácií. Organizácia počas hodnotenia predložila vyčerpávajúce informácie a dôkazy podporujúce vlastné hodnotenie, ktoré bolo objektívne s minimálnou odchýlkou od hodnotenia hodnotiteľov.

Snaha o zapájanie a podporu zainteresovaných strán v procesoch zlepšovania sa prejavila aj prizvaním ich zástupcov (Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR, Rady mládeže Slovenska, Rady mládeže zo Žilinského kraja, Regionálneho riešiteľa KomPrax z Trenčína a Asociácie centier voľného času) k hodnoteniu Externej spätnej väzby modelu CAF.

### Identifikované kľúčové silné stránky:

- Jasný záväzok vrcholového manažmentu o trvalom zlepšovaní a využívaní manažérstva kvality.
- Tvorivá pracovná klíma, motivácia zamestnancov a ich zapojenie do procesu zlepšovania.
- Potenciál pre koordinované strategické riadenie v oblasti aktivít detí a mládeže na Slovensku previazané na potreby a očakávania zákazníkov.
- Zavedenie strategického plánovania na trojročnej báze.
- Identifikované oblasti, v ktorých organizácia potrebuje pokročiť – komunikácia, procesy.
- Začatie systematického uplatňovania cyklu PDCA v bežnom živote organizácie.
- Tímový prístup a zapájanie zainteresovaných strán do procesov rozhodovania a zlepšovania.

### Kľúčové oblasti pre zlepšovanie:

- Zamerať sa na definovanie a následné meranie dopadov/efektov vlastnej činnosti.
- Prepojenie a sieťovanie s partnerskými organizáciami v oblasti očakávaní a prístupov.
- Implementácia komunikačného plánu vo všetkých fázach hodnotenia.
- Nastavenie komunikačných plánov s jasnými ukazovateľmi efektívnej spolupráce.
- Rozpracovanie stratégie, dlhodobých zámerov, ako aj akčného plánu zlepšovania do konkrétnych merateľných cieľov, umožňujúcich jednoznačné hodnotenie ich naplnenia.
- Doťahovanie aktivít celým cyklom PDCA zlepšovania.

### Hlavné odporúčania:

Organizácia splnila všetky predpoklady na získanie titulu „Efektívny používateľ modelu CAF“ a hodnotitelia odporúčajú národnému organizátorovi Externej spätnej väzby modelu CAF žiadateľovi titul udeliť.

Hodnotitelia oceňujú a vyjadrujú plnú podporu napredovaniu organizácie a odporúčajú vykonávať samohodnotenie podľa modelu CAF aj v budúcnosti. Po uplynutí platnosti titulu by mala organizácia opätovne požiadať o Externú spätnú väzbu modelu CAF s preukázaním pozitívneho posunu v hodnotení jednotlivých krokov v rámci 3 pilierov.

<b>Schválenie titulu:</b>	<b>X</b>	<b>Neschválenie titulu:</b>	<b>-</b>
---------------------------	----------	-----------------------------	----------

## Časť 2: Spätná väzba o procese samohodnotenia

### Všeobecný komentár k procesu samohodnotenia:

Zmena vo forme rozhodnutia o implementácii modelu CAF bola iniciovaná vedením a podporená ochotou zamestnancov podieľať sa na rozvoji organizácie.

Organizácia vypracovala štruktúrovaný komunikačný plán pre oblasť modelu CAF, ktorý pravidelne vyhodnocuje.

Organizácia vymenovala garanta a metodika modelu CAF a vytvorila CAF tímu s 20 členmi, s vlastníkami a samostatnými oponentmi jednotlivých kritérií. Pozitívne možno vnímať zostavenie plánu vzdelávania CAF tímu.

Samohodnotenie bolo vykonané na vhodnej úrovni od zhromažďovania dokumentácie cez identifikovanie silných stránok a oblastí na zlepšovanie a pridelenia bodového hodnotenia. Členovia CAF tímu využili možnosť niekoľkonásobného pripomienkovania a úpravy textov samohodnotiacej správy.

Pilier 1 (proces samohodnotenia) dosahuje v priemere 3,66 bodu. V budúcnosti je potrebné zvýšenie pozornosti venovať hlavne konštruktívnej komunikácii o samohodnotení a výsledkoch samohodnotenia so zainteresovanými stranami, nad rámec sprístupňovania informácií a jasnému definovaniu kritérií pre výber členov CAF tímu, napríklad už pri plánovanom obnovení CAF tímu v júni 2013.

### Krok 1 - Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

#### Silné stránky

- Formalizované rozhodnutie vedenia o implementácii systému manažerstva CAF podporené spolupracou s ÚNMS SR v metodologickej oblasti.
- Prepojenie vízie a misie organizácie na potrebu manažérskeho systému.
- Zapojenie zainteresovaných strán do rozhodnutia vedenia organizácie o implementácii modelu CAF.
- Vytvorenie samostatnej pozície manažéra kvality a následne samostatnej pozície garanta CAF menovacím dekrétom.

#### Oblasti pre zlepšovanie

- Projektové riadenie vždy podporiť očakávaním vo forme cieľov a zámerov v merateľnej forme.
- Kritéria pre stanovovanie priorít previazať na hlavné ukazovatele činnosti organizácie z pohľadu jej efektívnosti.
- Hodnotenie potrebných zdrojov na samohodnotenie.
- Vzhľadom na vyspelosť organizácie prehodnotiť pôvodný výber „Klasického bodového hodnotenia“ a prejsť na „Bodové hodnotenie pre pokročilých“.

### Činnosti boli realizované: [označte šedou]

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<b><i>uspokojivým spôsobom</i></b>	<i>výnimočným spôsobom</i>
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------

## Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

### Silné stránky

- Prepojenie existujúcich nástrojov komunikácie na komunikáciu spojenú s implementáciou modelu CAF prostredníctvom vytvorenia štruktúrovaného komunikačného plánu.
- Využitie modelu CAF aj na zlepšenie komunikácie cielene voči zainteresovaným stranám.
- Široká škála využívaných komunikačných prostriedkov na informovanie zainteresovaných strán (od web stránky, intranetu až po porady, osobné stretnutia) s pravidelným vyhodnocovaním komunikačného plánu.
- Podpora komunikácie prostredníctvom organizačného útvaru oddelenie vzťahov s verejnosťou.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Potenciál doplnenia komunikačného plánu o školenia na špecifické oblasti a špecifické podujatia vyplývajúce z implementácie modelu CAF.
- Zapojenie vedenia organizácie do prezentácie stavu organizácie – preskúmanie vedením – vrátane prezentácie dosiahnutého stavu zamestnancom a zainteresovaným stranám.
- Prepojenie komunikácie organizácie na komunikačné plány a stratégie zainteresovaných strán, prepojenie obojstrannosti komunikácie na komunikačný plán organizácie.
- Na webovej stránke úradu, v časti (priečinku) CAF uviesť podrobnejšie informácie o implementácii modelu CAF ako nástroja manažerstva kvality (zdôvodnenie, história vývoja, proces samohodnotenia, výsledky).

### Činnosti boli realizované:

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<b><i>prijateľným spôsobom</i></b>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

## Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiaci tímy – CAF tímy

### Silné stránky

- Participácia členov tímu na základe dobrovoľnosti v rámci ich bežnej pracovnej náplne.
- Silná podpora členov CAF tímu zo strany metodika a garanta formou poradenstva a konzultácií.
- Vytvorenie samostatnej pozície garanta modelu CAF na základe identifikácie potreby organizácie.
- Pôsobenie generálneho riaditeľa ako člena CAF tímu a vlastníka kritéria.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Definovanie kritérií výberu členov CAF tímu už pri plánovanom obnovení CAF tímu v júni 2013.
- Doplnenie členov spomedzi pracovníkov „v teréne“.
- Zadefinovanie formátu a kritérií spätnej väzby pre členov CAF tímu.

### Činnosti boli realizované:

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<b><i>prijateľným spôsobom</i></b>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

#### Krok 4 – Zorganizujte školenie

##### Silné stránky

- Formalizácia školení v spolupráci s ÚNMS SR.
- Konzultácie spontánne medzi zamestnancami, členmi CAF tímu týkajúce sa dôkazov o naplnení kritérií.

##### Oblasti pre zlepšovanie

- Potenciál pre zavedenie špecifických školení o nástrojoch a metodikách, prípadne spôsoboch naplnenia požiadaviek kritérií modelu.
- Porovnávanie sa s inými organizáciami za účelom zefektívnenia vzdelávania.
- Zapojenie zainteresovaných strán do zvyšovania povedomia o modeli CAF.

##### **Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<b><i>uspokojivým spôsobom</i></b>	<i>výnimočným spôsobom</i>
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------

#### Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie

##### Silné stránky

- Využitie intranetu počas prípravy samohodnotiacej správy.
- Delegovanie konsenzus mítingu na vlastníkov kritérií.
- Zapojenie vedenia do prípravy samohodnotenia.
- Aktívna práca „malých CAF tímov“ v procese samohodnotenia - pravidelné stretnutia s dokumentovanými záznamami z nich.

##### Oblasti pre zlepšovanie

- Prispôbiť samohodnotenie novej štruktúre procesov definovanej mapou procesov a ukazovateľom efektívnosti procesov.
- Pred bodovým hodnotením možnosť spoločného pripomienkovania – čítania správy.
- Zapojiť do pripomienkového konania samohodnotiacej správy kľúčové zainteresované strany.

##### **Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<b><i>uspokojivým spôsobom</i></b>	<i>výnimočným spôsobom</i>
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------

## Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu

### Silné stránky

- Garant sumarizoval samohodnotiacu správu pre poradu vedenia.
- Vedenie zapojené do prípravy samohodnotenia.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Dodefinovanie kritérií pre identifikáciu silných stránok a príležitostí na zlepšovanie.
- Komunikácia samohodnotiacej správy a záverov z nej voči **klúčovým** zainteresovaným stranám.

### **Činnosti boli realizované:**

<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<b><i>uspokojivým spôsobom</i></b>	<i>výnimočným spôsobom</i>
-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------



## Časť 3: Spätná väzba o pláne zlepšovania

### Všeobecné závery o pláne zlepšovania:

Organizácia vhodne zostavila akčný plán zlepšovania podľa stanovených požiadaviek, ktorý vychádzal z identifikovaných príležitostí CAF tímom počas samohodnotenia a odporúčaní externých posudzovateľov v spätnej správe z posúdenia na mieste. Do budúca bude potrebné stanoviť jednoznačné kritériá pre stanovovanie priorít zlepšovania organizácie.

Organizácia zahrnula plán zlepšovania do komunikačného plánu organizácie, do budúca by bolo vhodné aktívnejšie zapájať zainteresované strany do komunikácie akčného plánu a jeho realizácie a komunikáciu vykonávať jednotným spôsobom voči zainteresovaným stranám.

Implementácia akčného plánu zlepšovania je vhodne stanovená, vykonaná, sledovaná a hodnotená a plán zlepšovania je súčasťou plánu hlavných úloh organizácie.

Pilier 2 (proces zlepšovania) dosahuje v priemere 3,33 bodu.

### Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

#### Silné stránky

- Akčný plán postavený na zisteniach CAF tímu počas samohodnotenia a externých posudzovateľov počas posúdenia na mieste.
- Zostavenie tímov zabezpečujúcich plnenie a monitoring úloh a aktívna podpora metodika a garanta pri ich práci.
- Akčný plán podporený príkazom generálneho riaditeľa.

#### Oblasti pre zlepšovanie

- Definícia kritérií pre stanovovanie priorít zlepšovania organizácie.
- Exaktnejšie definovanie jednotlivých úloh akčného plánu voči PDCA cyklu.
- Definovanie dopadov/efektov v kvantifikovateľnej forme.

### Činnosti boli realizované:

<i>veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/obmedzeným spôsobom</i>	<b><i>prijateľným spôsobom</i></b>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>
----------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	----------------------------

### Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

#### Silné stránky

- Akčný plán je súčasťou komunikačného plánu organizácie.
- Pravidelné vyhodnocovanie plnenia akčného plánu.
- Dôkazy o aktualizácii akčného plánu na základe reálne dosiahnutých výsledkov plánu.

#### Oblasti pre zlepšovanie

- Aktívnejšie zapojenie zainteresovaných strán do komunikácie akčného plánu a jeho realizácie.
- Komunikácia plánov zlepšovania jednotným spôsobom voči zainteresovaným stranám.
- Zlepšenie informovanosti o procese zlepšovania aj na webovej stránke úradu v časti (priečinku) CAF.

<b>Činnosti boli realizované:</b>				
<i>veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/obmedzeným spôsobom</i>	<b>prijateľným spôsobom</b>	<i>uspokojivým spôsobom</i>	<i>výnimočným spôsobom</i>

### **Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania**

#### Silné stránky

- Pravidelné hodnotenie realizácie akčného plánu.
- Implementácia plánu zlepšovania je súčasťou Plánu hlavných úloh IUVENTY.

#### Oblasti na zlepšovanie

- Vyhodnotenie jednotlivých úloh zakomponovať do akčného plánu priamo, nie ako samostatný dokument (a to nie len plnenie úloh, ale aj míľníkov, odôvodnenie meškania/neplnenia úlohy), pričom samotná správa o plnení úloh bude detailnejšie konkretizovať plnenie úloh za príslušné obdobie.
- Efektívne využívanie prevádzkových zdrojov – skôr smerovať projektovo ako vyhodnocovanie efektívnosti projektovej činnosti.
- S akčným plánom i naďalej pracovať ako so „živým dokumentom“, najmä pri potrebe doplnenia ďalších aktivít na zlepšovanie.

<b>Činnosti boli realizované:</b>				
<i>veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<b>uspokojivým spôsobom</b>	<i>výnimočným spôsobom</i>

## Časť 4: Spätná správa o hodnotách TQM

### Zameranie na občana/zákazníka

#### Silné stránky

- Definovanie produktu na základe analýzy prostredia, spracovávanie Správy o mládeži.
- Cieľovo orientované aktivity postavené na špecifikách regiónu/cieľovej skupiny.
- Potenciál pre šírenie dobrej praxe spôsobom benchmarkingu.

#### Oblasti na zlepšovanie

- Definovanie očakávaní zákazníka na základe spätnej väzby a prieskumov spokojnosti.
- Rozšírenie hodnotenia nad rámec vzdelávacích aktivít.
- Pravidelná revízia stratégie a prístupov na základe zozbieranej spätnej väzby.

<b>Organizácia:</b>	<i>nedosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň iniciácie</i>	<b><i>dosiahla úroveň realizácie</i></b>	<i>dosiahla úroveň zrelosti</i>
---------------------	------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------

### Zapojenie zamestnancov

#### Silné stránky

- Silná spolupatričnosť zamestnancov a uplatňovanie tzv. participatívneho prístupu podporovaného vedením organizácie.
- Mentorstvo ako nástroj prípravy zamestnancov.
- Projektová orientácia zamestnancov, rotácia pracovníkov.
- Poskytovanie spätnej väzby (aj nadriadeným) ako prirodzená súčasť kultúry organizácie.

#### Oblasti na zlepšovanie

- Potenciál pre definovanie a následnú implementáciu princípov vodcovstva do praxe.
- Podchytenie predkladaných návrhov, aby nedochádzalo k strate dobrých myšlienok pre pracovnú zaneprázdnenosť.

<b>Organizácia:</b>	<i>nedosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň iniciácie</i>	<b><i>dosiahla úroveň realizácie</i></b>	<i>dosiahla úroveň zrelosti</i>
---------------------	------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------

## Časť 5: Bodový profil

Profil bodového hodnotenia (Pilier 1 a 2)	1	2	3	4	5
Krok 1 - Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie				X	
Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení			X		
Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy			X		
Krok 4 – Zorganizujte školenie				X	
Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie				X	
Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu				X	
Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania			X		
Krok 8 – Komunikujte o samohodnotení			X		
Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania				X	
Minimálny potrebný počet bodov (vrátane troch krokov s počtom bodov 4 za každý) = 28					<b>Body = 32</b>

8 princípov výnimočnosti (Pilier 3)	Úroveň zrelosti			
	O	I	R	M
1. Orientácia na výsledky		X		
2. Zameranie na občana / zákazníka			X	
3. Vodcovstvo a stálosť cieľov			X	
4. Manažérstvo podľa procesov a faktov		X		
5. Rozvoj zamestnancov a zapojenie			X	
6. Trvalá inovácia a zlepšovanie			X	
7. Rozvoj partnerstiev			X	
8. Spoločenská zodpovednosť			X	
Všetkých osem princípov musí dosiahnuť aspoň úroveň iniciácie (I)				

Schválenie titulu:	<b>X</b>	Neschválenie titulu:	-
--------------------	----------	----------------------	---