

# VI SLOVNÍK CAF

# VI SLOVNÍK CAF

## A

### **Agilné zmýšľanie**

Agilné zmýšľanie je také zmýšľanie, ktoré dokáže skutočne porozumieť zmenám spôsobeným digitalizáciou a premietnuť ich do vhodných opatrení. Kľúčové prvky agilného zmýšľania sú:

- kolektívne vedomie prevyšuje jednotlivé záujmy;
- chyby sa chápu ako príležitosť na vzdelávanie sa;
- dokonalosť sa nevyžaduje od samého začiatku;
- primárne je zameranie na zákazníka;
- súčasťou prístupu je učenie sa v spolupráci so zákazníkom.

Agilné zmýšľanie je postoj, ako aj inovatívny prístup k riešeniu problémov, ktoré môžu reformy verejnej správy v čase digitalizácie posunúť vpred. Agilné zmýšľanie je potrebné na úrovni vedenia rovnako, ako na úrovni zamestnancov.

### **Agilnosť**

Agilnosť sa týka schopnosti organizácie rýchlo reagovať na zmeny prispôbením jej pôvodnej stabilnej konfigurácie. Táto prax pomáha rýchlo sa prispôsobiť produktívnym a nákladovo efektívnym trhovým aj environmentálnym zmenám. Túto schopnosť je možné dosiahnuť pomocou inovatívnych metód, akými sú metóda SCRUM, KANBAN, Lean, dizajnové myslenie, ako aj podpora agilného zmýšľania na úrovni vedenia a zamestnancov prostredníctvom prispôbeného školenia.

### **Akčný plán**

Akčný plán je dokument, ktorý predstavuje plán úloh, rozdelenie povinností, ciele pre realizáciu projektu (napr. ciele, úlohy, konečné termíny) a potrebné zdroje (napr. hodiny, finančné prostriedky).

### **Audit**

Auditovanie je nezávislá hodnotiacia činnosť na preskúmanie a vyhodnotenie činnosti organizácie a jej výsledkov. Najbežnejšími auditmi sú: finančný audit, operačný audit, audit IKT, audit zhody a audit riadenia/manažerstva. Rozlišujú sa tri úrovne auditovania kontrolnej činnosti:

- Interná kontrola, ktorú vykonáva vedenie.
- Interný audit vykonávaný nezávislou jednotkou danej organizácie. Okrem činností súvisiacich s dodržiavaním predpisov/reguláciou môže mať tiež úlohu pri kontrole efektívnosti interného riadenia organizácie.
- Externý audit vykonávaný nezávislým orgánom z prostredia mimo organizácie.

### **Automatizácia – automatizovanie**

Očakávania občanov/zákazníkov od verejnej správy sú v čase digitalizácie vysoké. Občania/zákazníci majú záujem o služby, ktoré sú dostupné neustále, uspokojujú

ich potreby a poskytujú rýchle služby. Ak chceme splniť očakávania občanov/zákazníkov a znížiť ich vlastné výdavky a tiež skrátiť interný čas spracovania, nevyhnutnou podmienkou je komplexná automatizácia procesov vo verejnej správe. Okrem toho je automatizácia nevyhnutná aj pre posun v digitalizácii.

Automatizácia vo verejnej správe sa zaoberá otázkou, ktoré úlohy a služby sa môžu poskytovať automaticky, bez zásahov človeka (napr. spracovanie údajov, automatické podávanie žiadostí).

## B

### Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je celý súbor kvantitatívnych meraní, ktoré hodnotia, v akom rozsahu organizácia úspešne realizuje vlastné poslanie a strategické ciele. Tieto merania sú vybudované zo štyroch uhlov pohľadov: inovácie a učenie sa (manažérstvo zamestnancov); interné procesy; zákazníci a finančné manažérstvo. Indikátory jednotlivých prístupov sú vzájomne prepojené príčinnno-dôsledkovými vzťahmi. Tieto vzťahy sú založené na hypotézach, ktoré musia byť pravidelne monitorované. BSC je tiež veľmi užitočný ako komunikačný nástroj pre manažment za účelom informovania zamestnancov v organizácii a externých zainteresovaných strán o rozsahu, v ktorom sa strategický plán realizuje. Balanced Scorecard sa stále viac používa v európskych organizáciách verejného sektora. Metóda Balanced Scorecard môže byť využitá aj v rámci hodnotenia modelu CAF.

### Bench learning

Bench learning sa v európskych organizáciách verejnej správy zvyčajne zameriava na aspekty vzdelávania a v súčasnosti sa bežne nazýva aj ako „benchlearning“, to znamená učenie, akým spôsobom sa zlepšovať prostredníctvom zdieľania vedomostí, informácií či iných zdrojov. Je uznávaný ako efektívny spôsob zavedenia organizačných zmien. Znižuje riziká, je efektívny a šetrí čas.

### Benchmarking

Tento pojem označuje meraný výsledok na vysokej úrovni (niekedy označovaný ako „najlepší vo svojej triede“); referenčnú hodnotu alebo štandard na porovnanie; alebo úroveň výkonnosti, ktorá sa považuje za štandard výnimočnosti pre konkrétny proces. Existuje veľa definícií benchmarkingu, ale najlepšie tento pojem vysvetľuje označenie „porovnanie sa s ostatnými“. „Benchmarking je teda porovnanie sa s ostatnými organizáciami a následné poučenie sa zo zistení, ktoré tieto porovnanie priniesli“ (Zdroj: European Benchmarking Code of Conduct).

### Big data

Dáta sa považujú za dôležitú súčasť 21. storočia. Spoločnosti pracujúce s veľkými dátami, rovnako aj štáty, očakávajú nové impulzy pre hospodársky rast a vytváranie hodnoty pre verejnosť. Big data sa vyznačujú tromi hlavnými črtami: objemom dát (preto big – veľké), rozmanitosťou dát a rýchlosťou dát. V dôsledku progresívnej digitalizácie takmer všetkých oblastí v spoločnosti sa zásadne zvyšuje množstvo dostupných dát. Analýza big data poskytuje všestranné informácie, napr. v oblasti verejnej bezpečnosti („analýza možného budúceho vývoja politiky“), služieb všeobecného záujmu, vzdelávania a sociálnej a inovačnej politiky.

### Brainstorming

Tento pojem označuje tímový nástroj na spontánne produkovanie nápadov bez obmedzení v krátkom časovom období. Najdôležitejším pravidlom je vyhnúť sa akejkolvek kritike počas fázy generovania nových nápadov.

# C

## Ciele (úmysel/zámer/zacielenie)

Ciele sú formulácie želanej situácie, ktoré opisujú požadované výsledky alebo účinky, ako sú definované v poslaní organizácie. Môžu to byť:

- **Strategické ciele**  
Globálne ciele zo strednodobého a dlhodobého hľadiska naznačujú želané celkové smerovanie organizácie. Opisujú konečné výsledky alebo účinky (výsledky), ktoré chce presadzovať.
- **Operatívne ciele**  
Ide o konkrétne formulácie strategických cieľov, napr. na úrovni jednotky. Operatívny cieľ sa môže okamžite pretransformovať do súboru činností a úloh.

## Ciele trvalo udržateľného rozvoja (Sustainable Development Goals)

17 definovaných cieľov trvalo udržateľného rozvoja (SDGs) sú politickými cieľmi Organizácie spojených národov (OSN), ktoré sú zamerané na zabezpečenie trvalo udržateľného hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho rozvoja. Medzi kľúčové aspekty cieľov patrí zvyšovanie hospodárskeho rastu, znižovanie rozdielov v životnej úrovni, vytváranie rovnakých príležitostí a trvalo udržateľné riadenie prírodných zdrojov, ktoré zabezpečujú ochranu a odolnosť ekosystému.

## Crowdfunding

Kolektívna podpora prostredníctvom spoločnej zbierky financií je alternatívnym postupom financovania projektu alebo podniku získaním peňazí od veľkého počtu ľudí, z ktorých každý prispieva relatívne malou sumou, zvyčajne prostredníctvom internetu.

## Cyklus PDCA

Štvorstupňový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:

- Plánuj (návrhová fáza),
- Urob/Realizuj (výkonná fáza),
- Over/Kontroluj (kontrolná fáza),
- Konaj (akčná, prispôsobovacia a korekčná fáza).

Zdôrazňuje, že programy zlepšovania musia začínať starostlivým plánovaním, musia vyústiť do efektívnych činností, musia byť kontrolované a následne prispôbené a musia opäť viesť k starostlivému plánovaniu bez prerušenia cyklu.

# D

## Diagram procesu (mapa)

Grafické znázornenie série činností, ktoré sa uskutočňujú v rámci procesu.

## Dialóg/rozhovor o výkonnosti

Dialóg alebo rozhovor o výkonnosti je každoročný štruktúrovaný rozhovor medzi nadriadenými a ich zamestnancami. Počas tohto rozhovoru sa odzrkadlia pracovné výsledky za uplynulý rok, pričom cieľom je navrhnúť a dohodnúť sa na ďalších potrebných rozvojových opatreniach týkajúcich sa či už spolupráce, nových činnostných oblastí, vzdelávania alebo iných oblastí.

### **Digitalizácia – digitálna transformácia**

Digitalizácia sa v technickom kontexte vysvetľuje ako proces prevodu analógových informácií na digitálne a počítačom čitateľné dáta. Digitalizácia internetu a sociálnych médií v dôsledku rýchleho rozvoja výpočtovej techniky v mnohých oblastiach mení spoločenské, obchodné a verejné služby. Organizácie verejnej správy musia svojich zamestnancov pomocou digitalizácie pripraviť na vyriešenie súčasných problémov alebo na nájdenie nových a efektívnejších spôsobov poskytovania služieb. Opatreniami v týchto oblastiach môže byť definovanie stratégie digitalizácie, odborná príprava, usmernenia na ochranu údajov, menovanie zodpovedných osôb za ochranu údajov, atď.

Digitálne spôsobilosti sa týkajú sebavedomého a kritického využívania celej škály digitálnych technológií na informovanie, komunikáciu a riešenie základných problémov.

Digitálna transformácia a inovácia sa vzťahujú na proces prijímania digitálnych nástrojov a metód v organizácii, zvyčajne v tých, ktoré digitálny faktor buď nezahrnuli do svojich hlavných činností, alebo neudržali rýchlosť zmien v digitálnych technológiách. Postupy digitálnej transformácie vo verejnej správe musia tiež brať do úvahy verejný účel a zahŕňať ďalšie faktory vlastníctva a uchovávanía verejných údajov (najmä identity), bezpečnosti údajov a súkromia, dostupnosti digitálnych služieb pre všetkých a verejnej digitálnej gramotnosti.

### **Dizajnové myslenie**

Vzťahuje sa na kognitívne, strategické a praktické procesy, pomocou ktorých dizajnéri a/alebo dizajnérske tímy vyvíjajú dizajnové koncepty (návrhy na nové produkty, budovy, stroje atď.). Dizajnérske myslenie je zamerané na pomoc verejnej správe pri vývoji praktických a inovatívnych riešení každodenných problémov.

### **Dobrá prax (najlepšia prax)**

Zahŕňajú vynikajúce výkony, postupy, metódy alebo prístupy, ktoré vedú k výnimčným výsledkom. Najlepšia prax je relatívny pojem a môže označovať inovatívne alebo podnetné praktiky, ktoré boli identifikované prostredníctvom benchmarkingu. Aj keď v súvislosti s benchmarkingom je vhodnejšie hovoriť o dobrej praxi alebo „inšpiratívnej praxi“, nakoľko si nemôžeme byť istí, že neexistuje ešte lepšia.

### **Dopad/Vplyv**

Dopady sú účinky a dôsledky možných a skutočných opatrení, zásahov alebo politík vo verejnom, súkromnom a treťom sektore.

### **Dostupnosť organizácie**

Dostupnosť verejných zariadení je kľúčovou požiadavkou rovnakého prístupu k verejným službám a vysokej kvality služieb. Dobre dostupné organizácie možno charakterizovať nasledujúcimi aspektmi: dostupnosť pomocou verejnej dopravy, prístup pre zdravotne postihnuté osoby, stránkové/otváracie hodiny a čakacie doby, jednotné kontaktné miesta, používanie zrozumiteľného jazyka, atď. Zahrnutá je aj digitálna dostupnosť, napr. bezbariérové webové stránky.

### **Dôkaz**

Informácia, ktorá podporuje isté tvrdenie alebo udalosť. Rozhodovanie na základe dôkazov sa považuje za nevyhnutnosť pri formovaní spoľahlivého záveru alebo úsudku.

# E

## **Efektívnosť**

Efektívnosť je pomer výstupov vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Efektívnosť a produktivita sa môžu považovať za rovnaké. Produktivita sa môže merať spôsobmi, ktoré zachytávajú buď vstupy všetkých faktorov výroby (celková produktivita faktorov) alebo špecifický faktor (produktivita práce alebo kapitálová produktivita).

## **EFQM (European Foundation for Quality Management)**

Európska nadácia pre manažérstvo kvality

## **E-government**

Elektronická forma výkonu verejnej správy pri aplikácii informačno-komunikačných technológií (IKT) v procesoch verejnej správy (e-government) je jedným z aspektov digitalizácie. V kombinácii s organizačnými zmenami a novými zručnosťami pomáha zlepšovať verejné služby, demokratické procesy a posilňuje podporu verejných politík. E-government sa považuje za prostriedok na dosiahnutie lepšej a efektívnejšej správy. Môže zlepšiť rozvoj a vykonávanie verejných politík a pomôcť verejnej správe vyrovnať sa s potenciálne protichodnými požiadavkami, ktorými sú poskytovanie väčšieho množstva kvalitnejších služieb s obmedzenými zdrojmi.

## **E-learning**

Elektronické učenie sa, tzv. e-learning, sa vzťahuje na všetky formy vzdelávania, v ktorých sa elektronické alebo digitálne médiá používajú na prezentáciu a distribúciu učebných materiálov a/alebo na podporu medzilidskej komunikácie. Predstavuje najmodernejší spôsob výučby s využitím informačných technológií a je efektívnym prostriedkom, ako sa spojiť so študentmi alebo zamestnancami a odovzdať im cenné informácie na diaľku.

## **Elektronické nástroje (E-tools)**

Elektronický nástroj je počítačový alebo internetový nástroj, ktorý uľahčuje, zrýchľuje a zefektívňuje úlohu.

## **Etický kódex**

Sú to pravidlá alebo normy správania sa jednotlivcov, profesijných skupín, tímov alebo organizácií. Zásady správania sa môžu platiť aj pre konkrétne činnosti, akými sú audity alebo posudzovanie, hodnotenie, a často sa vzťahujú na etické normy.

## **Etika**

Etika vo verejnej službe môže byť definovaná ako súhrn spoločných hodnôt a noriem, ku ktorým sa pri výkone svojich povinností hlásia verejní činitelia. Morálna povaha týchto hodnôt/noríem, ktoré môžu byť stanovené alebo odvodené, sa týka toho, čo sa považuje za správne, nesprávne, dobré alebo nevhodné správanie. Zatiaľ čo hodnoty slúžia ako mravné princípy, pravidlá môžu tiež stanoviť, čo je v danej situácii z právneho a mravného hľadiska korektné.

# G

## **GDPR**

GDPR je všeobecné nariadenie Európskej únie o ochrane osobných údajov. GDPR vstúpilo do platnosti v roku 2018 a jeho cieľom je modernizácia zákonov, ktoré chránia osobné údaje fyzických osôb. GDPR je nový európsky rámec pre zákony o ochrane údajov.



# H

## Hodnota – verejná hodnota

Hodnota môže mať peňažný, sociálny, kultúrny a morálny obsah. Morálne hodnoty sú považované za viac-menej univerzálne, zatiaľ čo kultúrne hodnoty sa môžu líšiť medzi organizáciami, ako aj medzi krajinami. Kultúrne hodnoty by sa mali v rámci organizácie neustále prenášať, uskutočňovať a zároveň by mali byť prepojené s poslaním organizácie. Kultúrne hodnoty neziskových organizácií sa môžu výrazne líšiť od kultúrnych hodnôt v súkromných firmách.

Verejná hodnota sa týka hodnoty, ktorú spoločnosť získava skôr z verejných služieb než od jednotlivcov (súkromná hodnota). Táto pridaná hodnota je však často podceňovaná a v mnohých prípadoch nie je vnímaná verejnosťou ani organizáciou. V časoch namáhaných rozpočtov organizácií verejnej správy je dôležité zviditeľniť verejnú hodnotu vytváranú verejnými službami. Prístup k verejným hodnotám využívajú verejné organizácie aj neziskové organizácie na to, aby svoj vlastný prínos a hodnotu pre spoločnosť urobili transparentnými, napríklad v oblasti bývania, verejnoprávneho vysielania, polície.

## Hodnotenie/posudzovanie

Posudzovateľ/hodnotiteľ skúma, či uskutočnené opatrenia priniesli požadované výsledky a či iné opatrenia mohli dosiahnuť lepší výsledok pri nižších nákladoch.

## Hodnotiace/výkonnostné pohovory

Posúdenie výkonnosti sa musí chápať v kontexte riadenia. Zvyčajne sa hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca zahŕňa do systému riadenia organizácie. Takýto postup pomáha monitorovať výkonnosť oddelenia a celkovú organizačnú výkonnosť zoskupovaním individuálnej výkonnosti na rôznych úrovniach riadenia v rámci organizácie.

Osobný hodnotiaci pohovor medzi zamestnancom a jeho nadriadeným je najbežnejším spôsobom hodnotenia, aký sa vykonáva. Počas pohovoru sa okrem hodnotenia pracovného výkonu môžu hodnotiť aj ďalšie aspekty práce jednotlivca, vrátane úrovne pracovných znalostí a schopností, na základe ktorých je možné identifikovať budúce potreby na vzdelávanie nových zamestnancov. V prístupe komplexného manažérstva kvality sa pre trvalé zlepšovanie na úrovni jednotlivca používa PDCA cyklus nasledovne: plánujte prácu na nasledujúci rok, realizujte prácu, kontrolujte svoje výsledky počas hodnotiaceho pohovoru a, ak je to potrebné, v nasledujúcom roku konajte v nasledovných oblastiach: ciele, prostriedky a kompetentnosti.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zvýšiť objektivitu hodnotenia výkonnosti:

- Hodnotenie zdola nahor, kedy sú vodcovia a manažéri hodnotení zamestnancami, ktorí im priamo podliehajú.
- 360 stupňové hodnotenie, pri ktorom sú manažéri hodnotení z rôznych uhlov pohľadu: generálni manažéri, kolegovia, spolupracovníci a zákazníci.

# I

## Informácia

Informácie sú súbor údajov zoradených tak, aby vytvárali správu; údaj, ktorý dáva zmysel. Jeden z bežných spôsobov, ako definovať informácie, je opísať ich ako fakty poskytnuté alebo získané učením sa o niečom alebo niekom. Príklad: zákon,

pravidlo, legislatíva, postup, správa, návod, mail, email, článok, inštrukcia, prezentácia, odporúčanie, graf, formulár, obsah knihy alebo časopisu, plán.

### **Inklúzia**

Organizácia uznáva každú ľudskú bytosť ako súčasť spoločnosti bez ohľadu na pôvod, zdravotné postihnutie, sexuálnu orientáciu alebo vek. Uznáva, že spoločnosť ako celok ťaží z rozmanitosti jednotlivcov a uplatňuje hodnoty nediskriminácie a rovnosti v organizačnej kultúre a službách. Organizácie verejnej správy sú vzorom pri implementácii inkluzívnej spoločnosti.

### **Inovovanie**

Inovovanie je proces premeny dobrých nápadov na nové služby, procesy, nástroje, systémy a interakciu ľudí. Organizáciu možno označiť za inovatívnu, ak existujúcu úlohu vykonáva spôsobom, ktorý je na pracovisku nový, alebo keď organizácia ponúka zákazníkovi novú službu iným spôsobom, napríklad samoobsluhu cez internet.

### **Integrita**

Integrita je konštantné udržiavanie systému osobných hodnôt a osobných ideálov prostredníctvom vlastného prejavu a konania človeka. Verejné inštitúcie by mali zabezpečiť, aby ich zamestnanci konali v dobrej viere, aby sa zabezpečilo, že ich imidž na verejnosti nebude poškodený. Organizácie verejnej správy preto vypracovávajú všeobecné zásady správania sa pre zamestnancov, ako napríklad etické či všeobecné kódexy, ktoré obsahujú usmernenia, ako sa správať v konkrétnych situáciách.

### **ISO (International Standard Organisation)**

ISO (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je svetová federácia národných normalizačných organizácií, ktorá stanovuje, aké medzinárodné normy sú vyžadované podnikmi, vládou a spoločnosťou. Vyvíja ich v spolupráci so sektormi, ktoré ich budú využívať, prijíma ich prostredníctvom transparentných postupov, pričom rešpektuje faktory národných vstupov a následne ich vydáva s celosvetovou pôsobnosťou. ISO normy určujú požiadavky na technické produkty, služby, procesy, materiály a systémy. ISO normy rovnako stanovujú pravidlá pre správne hodnotenie zhody, manažérske a organizačné postupy a požiadavky na najmodernejšie produkty, služby, procesy a materiály.

## **K**

### **Kľúčové výsledky výkonnosti**

Sú to výsledky, ktoré organizácia dosahuje so zreteľom na svoju stratégiu a plánovanie súvisiace s potrebami a požiadavkami rôznych zainteresovaných strán (externé výsledky) a výsledky organizácie vo vzťahu k jej riadeniu a zlepšovaniu (interné výsledky).

### **Kompetentnosť (spôsobilosť)**

Kompetentnosti jednotlivca zahŕňajú jeho vedomosti, zručnosti a postoje, ktoré používa počas výkonu svojej práce. Ak je jednotlivec schopný úspešne vykonávať úlohu, je považovaný za kompetentného na istej úrovni. Je to preukázaná schopnosť aplikovať vedomosti a zručnosti.

### **Komplexné manažérstvo kvality (TQM – Total Quality Management)**

Komplexné manažérstvo kvality je zákaznicky orientovaná manažérska filozofia, ktorej cieľom je neustále zlepšovanie podnikových procesov prostredníctvom analytických nástrojov a tímovej práce.



TQM vníma organizáciu ako celok (hlavné/realizačné, manažérske a podporné procesy) v chápaní zodpovednosti a zabezpečovaní kvality jej produktov/služieb a procesov trvalým hľadáním zlepšovania efektívnosti svojich procesov na každej úrovni.

### **Konflikt záujmov**

Konflikt záujmov vo verejnom sektore sa vzťahuje na konflikt medzi záväzkom voči verejnosti a súkromným záujmom zamestnanca verejnej správy, v ktorom jeho súkromný záujem môže negatívne ovplyvniť vykonávanie jeho služobných úloh. Aj keď sa nepreukáže pochybenie úradníka, konflikt záujmov môže budiť dojem nesprávneho postupu, čo znižuje dôveru v jeho schopnosť riadne konať.

### **Konsenzus**

Slovo konsenzus znamená dosiahnutie zhody. Konsenzus obyčajne nasleduje po prvotnom samohodnotení, keď sa jednotliví hodnotitelia stretnú, aby si porovnali a rozobrali vlastné individuálne hodnotenia a bodové hodnotenia. Proces obyčajne končí dosiahnutím zhody jednotlivých hodnotiteľov na spoločnom bodovom hodnotení a konečnej verzii samohodnotiacej správy.

### **Kontroling**

Kontroling je dôležitou funkciou systému riadenia, ktorého hlavnou úlohou je plánovanie, usmerňovanie a kontrola všetkých organizačných oblastí. V praxi sa kontrolné činnosti delia na operatívne a strategické kontrolné činnosti.

Prevádzkový kontroling je zodpovedný za efektívne hospodárenie s rozpočtom organizácie verejnej správy. Strategický kontroling analyzuje politické, právne, demografické, technické, sociálne, environmentálne a iné rámce, aby verejná organizácia mohla mať istotu, že produkty, ktoré produkuje, spĺňajú požiadavky a sú schopné reagovať na zmeny dopytu.

### **Kontroly výdavkov**

Kontroly výdavkov sú štruktúrované, záväzné audítorské procesy, ktoré slúžia na preskúmanie otázok, ako a prečo sa plnia úlohy vo verejnej správe, čím sa zvyšuje efektívnosť a účinnosť poskytovania verejných služieb. Kontroly výdavkov môžu pomôcť verejným organizáciám lepšie porozumieť výdavkom a nájsť príležitosti na zvýšenie efektívnosti. Sú to podrobné hodnotenia konkrétnych oblastí výdavkov s cieľom zvýšiť transparentnosť, zlepšiť efektívnosť a v prípade potreby prerozdeliť zdroje.

### **Koučing**

Koučing sa používa ako poradenstvo a podpora zameraná na ciele a riešenia pre špecialistov a vedúcich zamestnancov. Cieľom je ďalej rozvíjať najmä ich vzťahové a vodcovské vlastnosti a prispôbovať ich meniacim sa pracovným podmienkam. Koučing slúži predovšetkým na dosahovanie realistických cieľov, ktoré si určí zákazník a ktoré sú významné pre jeho rozvoj. Dôraz sa kladie na podporu sebareflexie a sebauvedomenia sa.

### **Kritický faktor úspechu**

Vzťahuje sa na všetky rozhodujúce predchádzajúce podmienky, ktoré musia byť splnené, aby bolo možné dosiahnuť plánovaný strategický cieľ. Zdôrazňuje kľúčové aktivity alebo výsledky, pri ktorých je minimalne uspokojivý výkon potrebný na to, aby sa dosiahol úspech organizácie.

### **Kultúra vodcovstva**

Manažéri zohrávajú významnú úlohu pri budovaní organizačnej kultúry priaznivej pre rozvoj inovácií. Stimuláciou vzájomnej dôvery a otvorenosti môžu pôsobiť ako mentori vlastných zamestnancov a vystupovať ako vzor. Týmto postojom upevňujú dôveru v ich vodcovskú úlohu a podporujú tak nasledovanie a napĺňanie misie, vízie a strategických cieľov organizácie.

### **Kultúra založená na inováciách**

Organizačná kultúra priaznivá pre inovácie sa vo verejnej správe vyznačuje množstvom hodnôt, akými sú: sebestačnosť, orientácia na zákazníka, otvorenosť, spochybňovanie starých zaužívaných vzorcov správania sa a konania, rozmanitosť, vzájomné uznávanie, orientácia na úspech a pod. V tejto súvislosti môže spolupráca medzi organizačnými zložkami/útvormi otvoriť nové perspektívy a iniciovať dôležité vzdelávacie procesy. Pri budovaní organizačnej kultúry založenej na inováciách hrá kľúčovú úlohu vodcovstvo.

### **Kvalita (v kontexte verejnej správy)**

Poskytované verejné služby majú také charakteristiky/znaky, ktoré trvalo udržateľným spôsobom uspokojujú a naplňajú: špecifikácie/požiadavky (zákon, legislatíva, nariadenie); očakávania občana/zákazníka; všetky ostatné očakávania zainteresovaných strán v rôznych oblastiach (politické, finančné, zamestnanci, iné inštitúcie). Koncept kvality sa v posledných desaťročiach vyvíjal. Kontrola kvality sa zameriava na produkt/službu, ktorá je kontrolovaná na základe písomne uvedených špecifikácií a štandardizácií. Metódy štatistickej kontroly kvality (metódy odberu vzoriek) sa vyvíjajú od 20. – 30. rokov 20. storočia.

### **Kybernetická bezpečnosť**

Kybernetická bezpečnosť je ochrana systémov pripojených k internetu vrátane hardvéru, softvéru a dát proti kybernetickým útokom. V oblasti informatiky bezpečnosť zahŕňa kybernetickú bezpečnosť a fyzickú bezpečnosť – podniky ich používajú na ochranu pred neoprávneným prístupom k dátovým centráam a iným počítačovým systémom.

## L

### **Lean metóda (Štíhla metóda)**

Lean metóda sa vyznačuje stálou orientáciou na zákazníka a opatreniami na zníženie nákladov. Takzvané štíhle riadenie sa zameriava na navrhovanie procesne orientovaného manažerstva s najvyššou možnou účinnosťou a jasne definovanými procesmi. Zodpovednosti a komunikačné kanály by sa mali navrhovať logicky, pričom dva najdôležitejšie aspekty prístupu štíhleho riadenia sú zameranie na zákazníka a znižovanie nákladov. Tieto body sa môžu týkať ako interných, tak aj medziorganizačných procesov a štruktúr.

## M

### **Manažerský informačný systém (MIS)**

MIS je počítačový informačný systém, ktorý zhromažďuje a pripravuje organizačné informácie (napr. údaje o výkonnosti, údaje o rozpočte, údaje o výstupoch a výsledkoch) pre riadenie organizácie na základe stáleho merania dosahovania cieľov, rizík a kvality. Na základe týchto informácií je možné vykonávať analýzy, riešiť problémy a robiť strategické rozhodnutia. Informačné systémy riadenia zhromažďujú interné a externé údaje a pripravujú ich pre rozhodovanie vedenia.

### **Manažérstvo rizika**

Manažérstvo rizika sa týka postupu zisťovania potenciálnych rizík v predstihu, ich analyzovaniu a prijímaniu takých preventívnych opatrení, výsledkom ktorých príde k eliminácii identifikovaných rizík.

### **Manažérstvo výkonnosti**

Manažérstvo výkonnosti je interaktívny riadiaci model založený na vzájomnej dohode. Závisí od schopnosti dohodnutých strán nájsť optimálnu rovnováhu medzi dostupnými zdrojmi a želanými výsledkami, ktoré sa majú pomocou nich dosiahnuť. Základná myšlienka manažérstva výkonnosti je na jednej strane uviesť do rovnováhy zdroje a ciele najlepšie ako sa dá, a na strane druhej zaistiť, aby bola rovnako zabezpečená účinnosť a kvalita, pričom cieľom by malo byť zaistenie, že želané účinky sa dosahujú nákladovo účinným spôsobom.

### **Manažment**

Manažment vo význame riadiacej/manažérskej funkcie alebo pozície v organizácii verejnej správy (napr. vedúci odboru/útvary či iného väčšieho celku). V tejto súvislosti pojmom manažment označujeme také osoby v organizácii, ktoré vykonávajú riadiacu funkciu a majú nevyhnutné zručnosti na jej výkon. Štandardné funkcie a úlohy týkajúce sa manažmentu sú plánovanie, organizácia, vodcovstvo a dohliadanie na napĺňanie cieľov. Na rozdiel od vodcov sa manažment zaoberá štruktúrnym rámcom riadenia organizácie (ako napríklad plánovanie, stanovenie a dodržiavanie cieľov, pridelovanie zdrojov...), pričom vodcovia sa primárne sústreďujú na osobné vedenie zamestnancov.

### **Mentorstvo**

Mentorstvo je forma rozvoja zamestnancov, v ktorej dôveryhodná osoba (mentor) ponúka svoje vedomosti inej osobe (zverencovi) na účely usmerňovania, povzbudzovania a podpory. Cieľom mentorstva je podporovať vzdelávanie a rozvoj zamestnanca a pomáhať mu objavovať jeho potenciál. Koncept mentorstva rovnako napríklad podporuje nových zamestnancov pri hľadaní ich roly či zisťovaní dôležitých kontaktných osôb za účelom podpory dobrého štartu v ich novom pracovnom prostredí.

## **N**

### **Nákladové účtovníctvo**

Nákladové účtovníctvo je ústrednou oblasťou účtovníctva každej organizácie, kde sa náklady zaznamenávajú, rozdeľujú medzi rozpočtové položky (napríklad služby a produkty) a hodnotia vzhľadom na osobitné účely. Systémy nákladového účtovníctva ukazujú, za aké náklady sa produkujú verejné služby. Výsledky nákladového účtovníctva poskytujú dôležité vstupy pre systémy merania výkonnosti.

### **Následné preskúvanie**

Po procese samohodnotenia a zmenách v organizácii sa následné preskúvanie zameriava na analyzovanie/meranie dosahovania cieľov v porovnaní so stanovenými cieľmi. Výsledkom analýzy môže byť naštartovanie nových iniciatív a úprava stratégie a plánovania v súlade s novými okolnosťami.

### **Navrhovanie služieb**

Ide o činnosť plánovania a organizácie ľudí, infraštruktúry, komunikácie a materiálnych komponentov služby s cieľom zlepšiť jej kvalitu a interakciu medzi poskytovateľom služieb a jeho zákazníkmi.

### Network

Anglický pojem „network“ označuje neformálnu organizáciu alebo záujmovú pracovnú skupinu ľudí, ktorí zdieľajú rovnaké pracovné záujmy, hodnoty alebo iným spôsobom pracujú na dosiahnutí rovnakého cieľa. Takéto zoskupenie môže, ale nemusí mať formálnu štruktúru. Zo slova „network“ je odvodený aj „networking“, ktorý označuje spôsob budovania pracovných vzťahov.



### Občan/zákazník

Pojem občan/zákazník sa používa na zdôraznenie dvojakeho vzťahu medzi verejnou správou na jednej strane, kde vystupujú občania ako používatelia verejných služieb, a na druhej strane všetkými ostatnými zástupcami verejnosti, ktorí ako občania a daňoví poplatníci majú podiel na službách a z toho prameniacich výstupov.

### Ochrana údajov

Ochrana osobných údajov je postup, resp. proces, ktorý má pomôcť pri identifikácii a minimalizácii rizík vznikajúcich pri spracúvaní osobných údajov v prípadoch, ktoré môžu priniesť vyššie riziko pre konkrétne osoby, pričom tieto riziká sa musia dôkladne posúdiť. Na zabezpečenie súladu s novým všeobecným nariadením o ochrane údajov (GDPR) Európskej únie sa odporúča vykonať posúdenie vplyvu na ochranu osobných údajov jednotlivcov.

Zodpovedná osoba je bezpečnostným inštitútom, ktorý vyžaduje všeobecné nariadenie o ochrane údajov (GDPR). Zodpovedné osoby sú zodpovedné za dohľad nad stratégiou ochrany osobných údajov organizácie a jej vykonávaním s cieľom zabezpečiť súlad s požiadavkami GDPR.

### Opis pracovnej činnosti

Kompletné vysvetlenie činností (opis úloh, zodpovedností, poznatkov, kompetentností a schopností). Opis pracovnej činnosti je základným nástrojom pre riadenie ľudských zdrojov a predstavuje súbor poznatkov, analýzy, komunikácie a dialógu. Je tiež premostením medzi organizáciou a nositeľom pozície. Navyše je kľúčovým faktorom rozvoja zamestnávateľov aj zamestnancov k uvedomovaniu si ich zodpovedností.

### Organizácia verejnej správy/Verejná správa

Organizácia verejnej správy je akákoľvek organizácia, ktorá poskytuje služby občanom alebo označuje systém, ktorý je politicky riadený a je kontrolovaný verejnou mocou, resp. vládou (národnou, regionálnou alebo miestnou). Zahŕňa organizácie, ktoré sa zaoberajú tvorbou politiky a vymožitelnosťou práva, t. j. záležitosťami, ktoré nemožno striktno považovať za služby.

### Organizačná kultúra

Súbor správania sa, etických noriem a hodnôt, ktoré prenášajú, vykonávajú a posilňujú zamestnanci organizácie. Sú ovplyvnené národnými, sociálno-politickými tradíciami a systémom.

### Organizačná štruktúra

Spôsob, akým je organizácia štruktúrovaná. Týka sa rozdelenia jednotlivých pracovných oblastí, funkcií či formálne určených komunikačných kanálov medzi vedením a zamestnancami, vrátane spôsobov, akými su prerozdeľované úlohy a zodpovednosti v rámci organizácie.

### Otvorené dáta

Akýkoľvek druh údajov, ktoré môže ktokoľvek voľne a opakovane používať a ďalej šíriť, pričom je dôležité uviesť odkaz na pôvodný zdroj. Sprístupnené údaje vyžadujú aj technickú prístupnosť prostredníctvom čitateľných formátov a hromadnej dostupnosti, napr. formát .pdf nespĺňa požiadavky technickej otvorenosti.

### Otvorený zdroj

Znamená akýkoľvek program, ktorého zdrojový kód je verejne dostupný a môže byť upravený, ak to používatelia alebo vývojári považujú za potrebné. Softvér s otvoreným zdrojovým kódom je často vyvíjaný verejnou komunitou a je bezplatný.

## P

### Partnerstvo

Partnerstvo je vzťah/spolupráca s inými stranami na komerčnom alebo nekomerčnom základe za účelom dosiahnutia spoločného cieľa, čím sa vytvára pridaná hodnota pre organizáciu a jej zákazníkov/zainteresované strany. Na účely inštitucionalizácie partnerstiev je možné uzavrieť partnerské dohody.

### Politika životného cyklu

Verejné budovy sa bežne používajú veľmi dlhú dobu. Z toho dôvodu vieme posúdiť reálny stav a získať tak informácie o skutočnej kvalite budovy až po ukončení životného cyklu, ktorý sa začína postavením budovy a končí jej demoláciou. Preto je dôležité dokumentovať a analyzovať všetky fázy životného cyklu budovy a optimalizovať ich z hľadiska rôznych aspektov trvalej udržateľnosti. Cieľom je dosiahnuť vysokú kvalitu budovy s čo najmenším možným dopadom na životné prostredie (napr. udržateľná výstavba, využívanie obnoviteľných zdrojov energie, technické vybavenie vrátane ich bezpečného opätovného použitia, recyklácie alebo likvidácie). Na zavedenie prístupu politiky životného cyklu je potrebný integrovaný systém spravovania budov (v angl. facility management). Integrovaná správa budov zohľadňuje obchodné, technické aj environmentálne aspekty.

### Poslanie/vyhlásenie o poslaní

Poslanie vysvetľuje hlavný účel organizácie, čo by organizácia mala dosiahnuť pre svoje zainteresované strany a prečo organizácia existuje. Poslanie organizácie verejnej správy je výsledkom verejnej politiky a/alebo štatutárnych mandátov. Rozhodujúce ciele organizácie, ktoré si organizácia stanovila v súlade s jej poslaním, sú formulované v jej vízii. Vyhlásenie o poslaní je písomné vyhlásenie, ktoré zostáva dlhšiu dobu nezmenené a ktoré definuje:

- Aký je účel organizácie?
- Aké produkty alebo služby sa poskytujú?
- Kto sú hlavní zákazníci?
- Aké sú hodnoty organizácie?

### Postup

Postup je podrobný a jasne definovaný opis toho, ako by sa mali činnosti vykonávať.

### Prieskum

Zhromažďovanie údajov o názoroch, prístupoch alebo vedomostiach jednotlivcov alebo skupín. Zvyčajne je oslovená iba reprezentatívna vzorka populácie či osadenstva.



### Proces

Proces je súbor vzájomne prepojených činností, ktoré transformujú súbor vstupov na výstupy a výsledky, čím zvyšujú hodnotu daného produktu/služby.

### Proces trvalého zlepšovania

Ide o neustále zlepšovanie sa organizácie z hľadiska kvality, hospodárnosti alebo životného cyklu organizácie. Predpokladom tohto procesu je zvyčajne zapojenie sa všetkých zainteresovaných strán organizácie.

### Pružnosť

Riadenie pružnosti zahŕňa všetky opatrenia s cieľom zlepšiť pružnosť organizačného systému a posilniť ho proti vonkajším vplyvom. Pružnosť je systémová odolnosť proti rušivým vplyvom a nebezpečným zmenám. V tejto súvislosti treba rozlišovať medzi proaktívnou formou (agilnosťou) a reaktívnou formou (odolnosťou). Pružné organizačné štruktúry sa preto vyznačujú rýchlou a flexibilnou adaptáciou na vonkajšie vplyvy.

## R

### Reinžiniering organizačných procesov (BPR – Business Process Re-engineering)

Cieľom BPR je úplne prepracovať proces tak, aby sa vytvorili nové príležitosti na posun vpred a dosiahnutie pokroku. Po zavedení takéhoto nového procesu môže dôjsť opätovne k návratu hľadania spôsobov, ako ďalej daný proces postupne zlepšovať.

Vo všeobecnosti je cieľom BPR optimalizovať podnikové procesy tak, aby prinášali maximálne efekty pri čo najmenšej spotrebe podnikových zdrojov. Výsledkom BPR sú viditeľné zmeny týkajúce sa nielen podnikových procesov, ale aj organizačnej a kvalifikačnej štruktúry podniku, spôsobu organizácie práce a jej riadenia.

### Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa riadenie, rozvíjanie a využívanie vedomostí, schopností a potenciálu zamestnancov organizácie s cieľom podporiť politiku, strategické plánovanie organizácie a efektívne fungovanie jej procesov.

### Riadenie poznatkov/vedomostí (Znalostný manažment)

Riadenie vedomostí v organizáciách, ktoré sa označujú ako znalostný manažment, je jasne určené a systematické riadenie rozhodujúcich poznatkov/vedomostí a s nimi súvisiacich procesov, ich tvorby, organizovania, rozširovania, používania a využívania.

Je dôležité uvedomiť si, že vo všeobecnosti sa znalosti delia na tacitné znalosti (nevyjadrené, obsiahnuté v ľudských myšliach) a zároveň explicitné znalosti (formalizované a vyjadrené ako informácie v databázach, dokumentoch, atď.). Dobrý znalostný program sa venuje rozvoju a prenosu oboch týchto typov znalostí. Najdôležitejšie znalosti pre väčšinu organizácií sa týkajú vedomostí o zákazníkoch, poznatkoch o procesoch, produktoch a službách, zamestnancoch, organizačnej pamäti, ktorá čerpá z minulých alebo iných zdrojov organizácie, ďalej sú to znalosti o aktívach či meraní a riadení intelektuálneho kapitálu. V znalostnom manažmente sa používa široká škála postupov. Medzi najčastejšie využívané patrí tvorba a objavovanie nových nápadov, vzájomné zdieľanie a učenie sa (pracovné skupiny), organizovanie a riadenie takto získaných poznatkov.

### **Riadenie sťažností**

Riadenie sťažností sa týka systematického vybavovania sťažností zákazníkov. Cieľom riadenia sťažností je optimalizovať vzťahy medzi občanmi a zákazníkmi a zabezpečiť zlepšovanie kvality.

### **Riadenie výkonnosti**

Riadenie výkonnosti je interaktívny kontrolný model založený na vzájomnej dohode. Cieľom riadenia výkonnosti je schopnosť zúčastnených strán nájsť rovnováhu medzi dostupnými zdrojmi a želanými výsledkami, ktoré sa majú prostredníctvom týchto zdrojov dosiahnuť. Hlavnou myšlienkou riadenia výkonnosti v prevádzkovej činnosti je na jednej strane čo najoptimálnejšie vyváženie zdrojov a cieľov, na druhej strane dosiahnutie kvality a efektívnosti v zmysle zabezpečenia želaných účinkov za čo najnižšie náklady.

### **Riadenie zmien**

Riadenie zmien je založené na generovaní potrebných zmien v organizácii, ktorým zvyčajne predchádza modernizácia alebo iné reformné programy. Cieľom je zvládnuť dynamiku zmien, a to organizovaním, implementáciou a podporou zmien. Efektívne riadenie zmien si vyžaduje silné vedenie, transparentnú komunikáciu a jasné štruktúry. Preto je potrebná kombinácia rôznych nástrojov a prístupov na stimulovanie úsilia o zmenu a stanovenie a vykonávanie cieľov v oblasti zmeny, napr. projektový manažment, inovačné kruhy, vyslanci zmeny, porovnávanie, pilotné projekty, monitorovanie, podávanie správ a vykonávanie PDCA.

### **Robotika**

Robotika a umelá inteligencia sa vzťahujú na automatizáciu opakovanej rutinnej práce pomocou inteligentných technológií. Tieto technológie sú zvlášť vhodné pre nasledujúce oblasti použitia: informačné služby, video analytika, úlohy dohľadu alebo filtrovanie relevantných informácií zo sociálnych médií, hodnotenie a spracovanie textových dokumentov, atď.

### **Rozmanitosť**

Rozmanitosť súvisí s rozdielmi. Môže sa týkať rozdielov v hodnotách, prístupe, kultúre, filozofii, náboženskom presvedčení, vedomostiach, zručnostiach, skúsenostiach či životnom štýle, a to buď medzi skupinami alebo jednotlivcami v skupine. Môže sa tiež týkať rodu, národného alebo etnického pôvodu, zdravotného postihnutia alebo veku. Vo verejnej správe sa za rozmanitú organizáciu považuje taká organizácia, ktorá odráža spoločnosť a rôzne potreby zákazníkov a zainteresovaných strán, ktorým slúži.

### **Rozpočtová/finančná transparentnosť**

Myšlienka sprístupnenia rozpočtu organizácie verejnosti má za cieľ poskytnutie komplexných, zrozumiteľných a voľne dostupných informácií o verejných rozpočtoch prostredníctvom internetu. S cieľom dosiahnutia vyššej rozpočtovej/finančnej transparentnosti sa informácie uverejňujú v rozpočtových dokumentoch, otvorených rozpočtových iniciatívach ([www.openspending.org](http://www.openspending.org)), podporuje sa budovanie pracovných vzťahov a prístupná vizualizácia finančných údajov a rovnako sa kladie dôraz aj na zapojenie občanov do pracovných procesov z domu (informovanie, pripomienkovanie, diskutovanie, zúčastňovanie sa).

# S

## Samohodnotiaca správa

Správa opisuje výsledky samohodnotenia a tiež musí obsahovať zadefinované silné stránky organizácie a oblasti na zlepšovanie. Môže zahŕňať aj návrhy na zlepšovanie niektorých kľúčových aktivít.

### „Silo“ mentalita

„Silo“ mentalita je neochota zdieľať informácie alebo vedomosti medzi zamestnancami alebo naprieč rôznymi organizačnými útvarmi tej istej organizácie. Tento prístup je vnímaný ako zníženie efektívnosti organizácie a v horšom prípade prispievanie k poškodeniu kultúry organizácie.

„Silo“ mentalita zvyčajne začína vnútornou konkurenciou medzi samotnými vodcami organizácie. Úspešné organizácie podporujú a uľahčujú voľný tok informácií medzi zamestnancami. „Silo“ môže spôsobiť nespokojnosť v rámci organizácie, čo môže zapríčiniť zníženie morálky, zníženie výkonnosti, nesplnenie cieľov a v konečnom dôsledku aj nespokojnosť zákazníkov.

### SMART ciele

Ciele stanovujú, čo organizácia naplánovala a chce dosiahnuť. Odporúča sa, aby ciele boli „SMART“:

- Konkrétne – buďte presní v tom, čo chcete dosiahnuť.
- Merateľné – majú kvantifikované ciele.
- Dosiahnuteľné – sú ciele príliš ambiciózne alebo sú ciele súčasťou poslania?
- Realistické – sú k dispozícii potrebné zdroje?
- Načasované – zvládnuteľné v určenom termíne.

### Sociálne médiá

Sociálne médiá sú webové komunikačné nástroje na vytváranie, zdieľanie a spotrebu informácií. Kľúčovými znakmi sú:

- Ľudia na seba vzájomne pôsobia;
- obsah a profily sú vygenerované používateľmi;
- súčasťou je personalizácia a osobné používateľské účty;
- používajú sa tlačidlá „páči sa mi to“, existujú „sledovatelia“ a využívajú sa komentáre a ratingy;
- prevádzkujú ich globálne spoločnosti orientované na zisk.

Najpoužívanejšími platformami sociálnych médií v organizáciách verejnej správy sú Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn a Instagram. Všetky organizácie verejnej správy by mali zväziť komunikáciu s občanmi/zákazníkmi, zainteresovanými stranami prostredníctvom vybraných kanálov sociálnych médií, pričom by sa mali zohľadniť riziká ochrany údajov a podmienky všeobecného nariadenia o ochrane údajov (GDPR).

### Splnomocňovanie

Je to proces, ktorým sa jednotlivcovi alebo skupine ľudí udeľuje viac právomocí v rozhodovacom procese. Môže sa vzťahovať na občanov alebo zamestnancov zapojením osoby/skupiny a pridelením určitého stupňa autonómie do ich činností/rozhodnutí.

### Spoločenská zodpovednosť

Spoločenská zodpovednosť je záväzok organizácií verejného aj súkromného sektora prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju prostredníctvom spolupráce so zamestnan-

cami, ich rodinami, miestnymi komunitami a celou spoločnosťou s cieľom zlepšovať kvalitu života. Cieľom je priniesť výhody ako organizáciám, tak aj širšej spoločnosti.

#### **Spoločné hodnotenie (Spoluhodnotenie)**

Občania hodnotia kvalitu verejnej politiky a služby, ktoré sú im poskytované.

#### **Spoločné navrhovanie (Spolunavrhovanie)**

Spoločné navrhovanie je rámec na zapojenie občanov a zákazníkov do (ďalšieho) rozvoja verejných služieb. Príkladom sú inovačné workshopy, workshopy zamerané na dizajnové myslenie, štruktúrované spôsoby získavania spätnej väzby, ktoré systematickým spôsobom zaznamenávajú spätnú väzbu od občanov a zákazníkov, čím ich zužitočňujú pre ďalší rozvoj procesov služieb.

#### **Spoločná produkcia (Spoluprodukcia)**

Občania sú zapojení do výrobného a/alebo dodacieho cyklu poskytovania služieb a ich kvality.

#### **Spolurozhodovanie**

Spolurozhodovanie sa týka zapojenia občanov a zákazníkov do rozhodovacích procesov organizácií verejnej správy. Môže ísť o participáciu občanov na rozhodovacích procesoch v oblasti urbanizácie, infraštruktúry či prípravy rozhodnutí o verejných výdavkoch.

#### **Stratégia**

Stratégia je dlhodobý plán prioritných činností zameraný na dosiahnutie hlavného cieľa alebo splnenie poslania.

#### **Súkromie údajov**

Tento aspekt informačných technológií (IT) sa zaoberá schopnosťou organizácie alebo fyzickej osoby určiť, ktoré údaje v počítačovom systéme je možné zdieľať s tretími stranami.

#### **Systém manažérstva kvality (QMS)**

Systém koordinovaných aktivít zameraných na riadenie a kontrolu organizácie s cieľom trvalého zlepšovania účinnosti a efektívnosti jej činnosti.

## T

#### **Termín**

Časový úsek, v ktorom by mali byť dosiahnuté výsledky, pričom môže ísť o termín:

- krátkodobý – zvyčajne sa vzťahuje na dobu kratšiu ako jeden rok;
- strednodobý – zvyčajne sa vzťahuje na dobu od jedného do piatich rokov;
- dlhodobý – zvyčajne sa vzťahuje na dobu dlhšiu ako päť rokov.

#### **Transparentnosť**

Transparentnosť znamená otvorenosť, komunikáciu a zodpovednosť. Transparentné postupy v zmysle sprístupnenia informácií zahŕňajú verejné stretnutia, účtovné závierky, právne predpisy o slobodnom prístupe k informáciám, kontroly rozpočtu, audity.

# Ú

## Účinnosť

Výstupy vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Účinnosť a produktivita vyjadrujú to isté. Produktivita sa môže merať spôsobmi, ktoré zachytávajú buď vstupy všetkých faktorov produkcie (celková produktivita faktorov) alebo konkrétny faktor (produktivita práce alebo kapitálová produktivita).

## Udržateľnosť/trvalo udržateľný rozvoj

Udržateľným rozvojom označujeme uspokojenie súčasných potrieb bez toho, aby bola ohrozená možnosť naplniť potreby budúcich generácií.

## Ukazovatele

Kvantitatívne ukazovatele vyjadrujúce úroveň výkonnosti organizácie v komplexnej forme.

Ukazovatele výkonnosti sú kvantitatívne prevádzkové merania používané vo verejnej správe za účelom pomoci pri monitorovaní, porozumení, predpovedaní a zlepšovaní toho, ako organizácia funguje a ako pôsobí. V súvislosti s meraním výkonnosti v organizáciách sa používa niekoľko výrazov: výsledky, ukazovatele, výpočty, indikátory alebo parametre. Preto je dôležité merať výkonnosť aspoň tých procesov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie požadovaných výsledkov.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti merajú najkritickejšie aspekty v organizácii, a sice výkonnosť takých kľúčových procesov, ktoré sú obsiahnuté v kritériách 4 a 5 modelu CAF. Práve tieto kritéria totiž s najväčšou pravdepodobnosťou ovplyvnia účinnosť a efektívnosť kľúčových výsledkov výkonnosti.

## Umelá inteligencia (AI – artificial intelligence)

Je to schopnosť počítačového programu myslieť a učiť sa. Je to tiež oblasť štúdia, ktorá sa snaží, aby počítače fungovali „inteligentne“ (v angl. smart). Systém umelej inteligencie môže tiež získavať, zobrazovať poznatky a narábať s nimi rôznymi spôsobmi. Takéto narábanie sa môže týkať schopnosti odvodiť alebo vyvodiť nové poznatky už z existujúcich znalostí a na ich ďalšie spracovanie použiť rôzne metódy, ktoré môžu byť nápomocné pri riešení komplexných problémov.

# V

## Vedenie príkladom

Pri zmenách organizačnej kultúry zohráva vodcovstvo zásadnú úlohu. Tým, že vodcovia vystupujú ako vzory, preukazujú svoju osobnú ochotu zmeniť sa a vytvoriť si svojich nasledovníkov. Plány zmeny organizačnej kultúry, ako aj vzdelávanie vedenia, by mali obsahovať nasledujúce oblasti: integrita, dôraz na zmyslupnosť, rešpekt, participácia, inovácie, splnomocňovanie, precíznosť, zodpovednosť, agilnosť a iné.

## Vedomosti

Vedomosti možno definovať ako informácie pozmenené skúsenosťami, kontextom, interpretáciou a reflexiou. Vedomosti sú výsledkom zmien, ktoré sa môžu týkať akýchkoľvek informácií. Vedomosti považujeme za odlišné od prvotných údajov alebo informácií, pretože si vyžadujú ľudskú kognitívnu schopnosť osvojenia. Príklad: prax, know-how, odborné znalosti, technické vedomosti.



### Verejná politika

Účelne zvolené postupy, opatrenia a rozhodnutia, ktoré prijali ústredné alebo iné štátne orgány v súvislosti so záležitosťami vo verejnom záujme. Tieto postupy zahŕňajú návrhy, rozhodnutia či iné kroky, ktoré sa vláda krajiny rozhodne prijať.

### Verejno-súkromné partnerstvo

Verejno-súkromné partnerstvo je spolupráca medzi organizáciou verejnej správy a organizáciou zo súkromného sektora, ktorú možno použiť na financovanie, výstavbu a prevádzkovanie projektov, ako sú napr. siete verejnej dopravy, parky alebo kongresové centrá. Financovanie projektu prostredníctvom partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom môže ovplyvniť skoršie/rýchlejšie dokončenie projektu alebo zabezpečiť, že sa projekt vôbec bude realizovať.

### Vízia

Dosiahnuteľný cieľ alebo túžba po tom, čo chce organizácia robiť a kam sa chce dopracovať. Kontext tohto cieľa je určený poslaním organizácie.

### Vlastník procesu

Zamestnanec zodpovedný za navrhovanie, zlepšovanie a vykonávanie procesu a jeho koordináciu a integráciu v rámci organizácie. Medzi jeho zodpovednosti patrí:

- Pochopenie procesu: ako sa vykonáva v praxi?
- Zacielenie na proces: ako zapadá do širšej vízie? Kto sú interné a externé zainteresované strany a sú splnené ich očakávania? Ako tento proces súvisí s inými procesmi?
- Oznámenie procesu interným a externým zainteresovaným stranám.
- Monitorovanie, meranie a porovnávanie procesu: do akej miery je proces efektívny a účinný?
- Ohlásenie procesu: čo presne sa dá vylepšiť? Kde sú oblasti na zlepšenie a ako sa na ne možno zamerať?

Uplatňovaním týchto krokov má vlastník procesu šancu tento proces neustále zlepšovať.

### Vodca

Vodca sa tradične spája s tým, kto je zodpovedný za organizáciu. Pojem vodca sa však môže vzťahovať aj na ľudí, ktorých ostatní uznávajú za vzor alebo autoritu, a to vďaka ich kompetentnosti v určitej oblasti.

### Vodcovstvo

Je to spôsob, akým vodcovia navrhujú a podporujú dosiahnutie poslania a vízie organizácie. Vodcovstvo odzrkadľuje, akým spôsobom vodcovia vytvárajú hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech a implementujú ich prostredníctvom vhodných opatrení a správania sa. Tiež znázorňuje, akým spôsobom sa vodcovia osobne podieľajú na zabezpečovaní toho, aby bol systém riadenia vyvíjaný, implementovaný, pravidelne revidovaný, a tiež toho, aby sa organizácie trvalo zameriavali na zmeny a inovácie.

### Vstup

Akýkoľvek druh informácií, poznatkov, materiálu či iných zdrojov použitých na produkciu.

### Výkonnostný rozpočet

Výkonnostný rozpočet odráža rovnako vstup zdrojov, ako aj výstup služieb pre každú jednotku organizácie. Cieľom je určiť a vyhodnotiť priemernú výkonnosť na

základe dosiahnutia cieľa pri konkrétnych výsledkoch. Tento typ rozpočtu bežne používajú organizácie štátnej a verejnej správy na preukázanie súvislosti medzi prostriedkami zo štátneho rozpočtu a výsledkom služieb poskytovaných organizáciami. Výkonnostné rozpočtovanie je potom také, ktoré zavádza informácie o plnení cieľov do rozpočtových procesov.

### **Výkonnosť**

Miera dosiahnutého výsledku jednotlivca, tímu, organizácie alebo procesu (pozri tiež „ukazovateľ“).

### **Výnimočnosť**

Významná/mimoriadna prax v manažérstve organizácie a dosahovanie výsledkov, ktoré sú založené na súbore základných konceptov komplexného manažérstva kvality sformulovaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality (EFQM). Medzi ne patria: orientácia na výsledky, zameranie na zákazníka, vodcovstvo a stálosť cieľov, manažérstvo založené na procesoch a faktoch, zapájanie zamestnancov, trvalé zlepšovanie a inovácie, vzájomne výhodné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

### **Výsledok**

Celkový účinok, ktorý majú výstupy na externé zainteresované strany alebo širšiu spoločnosť. Príklad výstupu a výsledku: prísnejšie podmienky držania strelných zbraní vedú k menšiemu počtu povolení. Medziproduktom je, že sa vydáva menej povolení. Konečným výstupom je, že v spoločnosti cirkuluje menej strelných zbraní. Tieto výstupy vedú k výsledku, že sa dosiahne vyššia úroveň bezpečnosti alebo pocit istoty.

### **Výstup**

Výstup je okamžitý výsledok produkcie, ktorý môže byť buď produktom alebo službou. Rozlišuje sa medzi priebežnými a konečnými výstupmi; to prvé sú produkty dodávané z jedného organizačného útvaru do druhého v rámci organizácie, to druhé sú výstupy dodávané niekomu mimo organizácie.

### **Vzdelávacie a pracovné skupiny**

Forma internej a/alebo externej spolupráce (napr. pracovné skupiny) s cieľom prepojenia zamestnancov zdieľaním informácií, výmeny know-how a dobrej praxe alebo generovania a navrhovania inovácií týkajúcich sa produktov a služieb.

### **Vzdelávanie**

Vzdelávanie je získavanie vedomostí a informácií a ich pochopenie, ktoré môže viesť k zlepšeniu alebo zmene. Medzi príklady vzdelávacích aktivít v organizácii patrí benchmarking/bench learning, interné a externé hodnotenia a/alebo audity a štúdie dobrej praxe. Príklady individuálneho vzdelávania zahŕňajú školenie a rozvoj zručností.

- Prostredie priaznivé pre vzdelávanie v rámci pracovnej komunity je miesto, kde sa vzdelávanie uskutočňuje formou získavania zručností, zdieľania vedomostí, výmeny skúseností a dialógu o najlepších postupoch.
- Učiaci sa organizácia je organizácia, kde si ľudia neustále rozširujú svoje schopnosti dosahovať požadované výsledky, kde sú podporované nové a expanzívne vzorce myslenia, kde je oslobodená kolektívna aspirácia a kde sa ľudia neustále učia v kontexte celej organizácie.
- Vzdelávanie na pracovisku je forma odbornej prípravy poskytovanej na pracovisku. To zahŕňa aj to, aby zamestnanec ukázal alebo vysvetlil nové skutočnosti skúsenejšiemu kolegovi, nadriadenému alebo vedúcemu zamestnancovi. Práca

sa vykonáva pod dohľadom, pričom je dôležitá spätná väzba. Koučovanie, rotácia v rámci organizácie a účasť na špeciálnych projektoch sú tiež formami vzdelávania na pracovisku.

#### **Vzor správania sa**

Ľudia alebo organizácie, ktoré slúžia ako vzor pre ostatných. Môže sa to týkať ich špecifického správania sa v istej oblasti alebo spoločenskej role, ktorú zastávajú a ktorú môžu ostatní napodobňovať alebo sa ňou inšpirovať.

## Z

#### **Zabezpečenie kvality**

Zabezpečovanie kvality sa zameriava na hlavné procesy s cieľom zaručenia kvality produktu alebo služby. Zabezpečovanie kvality zahŕňa riadenie kvality. Táto koncepcia sa objavila v 50-tych rokoch 20. storočia a využívala sa v rokoch 1980 a 1990 prostredníctvom súboru noriem ISO 9000, no v súčasnosti sa nevyužíva. Nahradila ju totiž koncepcia komplexného manažérstva kvality (TQM).

#### **Zabezpečovanie súladu**

Zabezpečovanie súladu sa môže definovať ako akt dodržiavania predpisov alebo plnenie súladu so zákonmi, pravidlami, potrebami alebo požiadavkami. V pracovnom prostredí je súlad so zákonmi, predpismi, pravidlami a zásadami súčasťou takých procesov, ktoré sa často označujú ako „dodržiavanie predpisov v spoločnosti“.

#### **Zainteresované strany**

Zainteresované strany sú všetci tí, ktorí majú záujem, či už finančný alebo nefinančný, na činnostiach organizácie. Interné a externé zainteresované strany možno rozdeliť do štyroch hlavných kategórií: verejná autorita; občania/zákazníci; zamestnanci pracujúci v organizácii; partneri. Príklady zainteresovaných strán: politickí činitelia, občania/zákazníci, zamestnanci, spoločnosť, kontrolné a auditorské organizácie, médiá, partneri. Zainteresovanými stranami sú aj organizácie verejnej správy.

#### **Zásada „iba raz“**

Pri rozvoji verejných služieb, ktoré sú zamerané na zákazníka a sú založené na dopyte, hrá dôležitú úlohu zásada „iba raz“. Opisuje víziu, že občania môžu získať informácie, uchádzať sa o verejné služby a získať produkt na jednom mieste alebo prostredníctvom jednej aplikácie. V tomto zmysle je zásada „iba raz“ nepriateľom zásady byrokracie, pre ktorú je, okrem iného, charakteristické množstvo rozličných úkonov a zodpovedností.

#### **Zdola nahor**

Smer toku informácií alebo rozhodnutí z nižších úrovní organizácie na vyššie úrovne. Opakom je smer „zhora nadol“.

#### **Zdroje**

Zdroje zahŕňajú poznatky/vedomosti, ľudský kapitál, financie, budovy alebo technológie, ktoré organizácia využíva pri plnení svojich úloh.

#### **Zhora nadol**

Smer toku informácií a rozhodnutí z vyšších úrovní do nižších úrovní v rámci organi-

zácie. Opakom je „zdola nahor“.

### **Zmyslupnosť (Sense-making)**

Pojem zmyslupnosť sa týka kľúčovej vodcovskej schopnosti pre komplexný a dynamický svet, ktorý nás obklopuje a zaoberá sa otázkou, ako môžeme usporiadať dosiaľ nepoznané prostredie tak, aby sme v ňom mohli pôsobiť. Zmyslupnosť sa týka aj otázky, aký zmysel majú jednotlivé činnosti zamestnancov alebo aký je konkrétny prínos jednotlivých služieb k celkovému úspechu organizácie.

### **Zodpovednosť**

Vychádza z povinnosti zamestnanca plniť činnosti a úlohy dané opisom pracovného miesta. Pojem zodpovednosť zahŕňa:

- zodpovednosť za vlastné vykonanie danej činnosti a úlohy,
- zodpovednosť za dosiahnuté výsledky a ich kvalitu.