



SPÄTNÁ SPRÁVA Z POSÚDENIA NA MIESTE

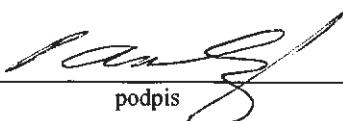
MODEL CAF

Názov organizácie: **Žilinská univerzita v Žiline**

Vedúci posudzovateľ: **Doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.**

Posudzovatelia: **Ing. Pavel Večeřa**

Dátum a miesto: **25.8.2010, Žilina**



podpis



**ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU
A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY**

2010

OBSAH

CELKOVÉ ZHRNUTIE POSÚDENIA NA MIESTE	3
CELKOVÉ HODNOTENIE ORGANIZÁCIE ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE	8
KRITÉRIUM 1 - VODCOVSTVO	9
KRITÉRIUM 2 – STRATÉGIA A PLÁNOVANIE	12
KRITÉRIUM 3 – ZAMESTNANCI	15
KRITÉRIUM 4 – PARTNERSTVÁ A ZDROJE	18
KRITÉRIUM 5 – PROCESY	22
KRITÉRIUM 6 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K OBČANOM / ZÁKAZNIKOM	25
KRITÉRIUM 7 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K ZAMESTNANCOM	27
KRITÉRIUM 8 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K SPOLOČNOSTI	29
KRITÉRIUM 9 – KLÚČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI.....	31

CELKOVÉ ZHRNUTIE POSÚDENIA NA MIESTE

Posúdenie na mieste, dňa 25.8.2010, bolo vykonané na základe:

- odporučenia hodnotiteľskej komisie súťaže Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu 2010 na postup Žilinskej univerzity zo základnej časti do finále súťaže,
- súhlasu Žilinskej univerzity (ďalej „ŽU“) s postupom do finále súťaže.

Posúdenie na mieste prebiehalo podľa vzájomne odsúhláseného harmonogramu. Vlastnému posudzovaniu na mieste predchádzalo:

- privítanie tímu posudzovateľov prof. Ing. Tatianou Čorejovou, PhD. – rektorkou univerzity,
- oboznámenie s programom a účelom posúdenia Mgr. Monikou Jurkovičovou, MBA - riaditeľkou odboru kvality ÚNMS SR,
- predstavenie univerzity metodičkou CAF tímu prof. Ing. Máriou Rostášovou, PhD.,
- v obedňajších hodinách krátka prehliadka internátu a administratívnych budov univerzity v sprievode rektorky univerzity.

Posúdenie na mieste prebiehalo za aktívnej účasti uvedených členov univerzity.

Prítomní:

Meno a priezvisko	Funkcia
Prof. Ing. Tatiana Čorejová, PhD.	Rektorka ŽU
Prof. Ing. Mária Rostášová, PhD.	Metodik CAF
Doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.	Výskumný zamestnanec FRI
PhDr. Renáta Švarcová	Oddelenie pre vzdelávanie ŽU
Ing. Jozef Mužík	ÚIKT
Ing. František Kecso	Odbor rozpočtu a financovania
Ing. Terézia Meiselová	Odbor rozvoja ľudských zdrojov
Ing. Helena Vráblová	Oddelenie pre vedu a výskum
Ing. Lenka Kuzmová	Oddelenie pre zahraničné vzťahy a styk s verejnosťou
Mgr. Jakub Soviar, PhD.	FRI
Ing. Alena Chrenková, PhD.	Fakulta PEDAS
Ing. Katarína Hrbáňová	Fakulta PEDAS
Ing. Vladimíra Žiačiková	Fakulta PEDAS
Doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.	Vedúca posudzovateľka
Ing. Pavel Večeřa	Posudzovateľ
Mgr. Monika Jurkovičová, MBA	Zástupkyňa ÚNMS SR

Silné stránky:

- Dominantnými fázami v predpokladovej časti je realizácia, ktorá pokrýva skoro všetky oblasti činností a procesov na univerzite a jednotlivých fakultách.
- Veľký záujem vedenia univerzity o implementáciu modelu CAF, ako nástroja zefektívnenia riadenia univerzity a zlepšovania činností univerzity a jednotlivých fakúlt.
- Podpora informačno - komunikačných technológií (IKT) a e - learningu.
- Budovanie centier excelentnosti a univerzitných centier na báze interdisciplinárnych tímov.
- Budovanie campusu a modernizácia infraštruktúry.
- Volnočasové aktivity študentov – internátne rozhlasové štúdio, IKT klub.
- Využívanie videokonferenčných systémov.

- Aktivity Ústavu celoživotného vzdelávania.
- Prieskum spokojnosti občanov s aktivitami a existenciou ŽU.
- Veľký záujem podnikateľskej praxe o študentov ŽU.
- Získané finančné prostriedky na jedného zamestnanca.
- Realizácia Detskej univerzity.
- Štyri zo siedmich fakúlt majú certifikovaný systém manažérstva kvality.

Námety na zlepšenie:

- Zadefinovanie jednotlivých úrovni strategických dokumentov a ich prepojenie (vízia – poslanie – stratégia - dlhodobé ciele – krátkodobé ciele).
- Systémový prístup k riadeniu ľudských zdrojov (plánovanie, realizácia, hodnotenie, politika riadenia ľudských zdrojov pre všetkých zamestnancov, plány vzdelávania, hodnotenie prepojiť na odmeňovanie a vzdelávanie).
- Preukazanost' cieleného prístupu (merateľnosť cieľov) v zlepšovaní výsledkov zameraných na zákazníkov, zamestnancov a spoločnosť.
- Jednoznačnosť prepojenia predpokladov na výsledky a naopak.
- Porovnávanie sa s inými organizáciami (interný aj externý benchmarking).
- Nedostatočné spracovanie a preukázanie oblastí, ktoré pokrývajú jednotlivé kritériá modelu CAF, ako aj jednoznačnejšie zdôrazňovanie a preukázanie výnimcočnosti organizácie na základe preukázaných porovnávaní a vnímania externými zainteresovanými stranami vo všetkých kľúčových oblastiach.
- Absentuje definovanie cieľov (ukazovateľov), trendov a porovnanie niektorých výsledkov s konkurenciou.
- Absentuje fáza kontroly a spätej väzby vo väčšine kľúčových oblastí na univerzite a v nadväznosti na jednotlivé fakulty.
- Ukazovatele vo výsledkových kritériách majú nedostatočnú vypovedaciu schopnosť (nie sú identifikované cieľové ukazovatele), a tak nie je možné zhodnotiť efektivitu a výnimcočnosť organizácie cez jednotlivé procesy. Mnohé výsledkové kritériá nie sú prezentované graficky resp. v tabuľkovej forme (viď kritérium 7).
- Nie sú jednoznačne identifikované procesy vo väzbe k dlhodobému zámeru pre roky 2008 – 2013, dôraz je kladený väčšinou len na proces vzdelávania.
- Absentujú kľúčové ukazovatele výkonnosti procesov.
- Prístup k procesnému manažérstvu nie je na univerzite kompatibilný s procesným manažérstvom na jednotlivých fakultách (ako vzor môžu poslúžiť fakulty s certifikovaným systémom manažérstva kvality).

Kľúčové témy:

Základ manažérstva kvality je v hodnotenej organizácii rámcovo určený zavedením systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 na troch fakultách, niektoré fakulty absolvovali samohodnotenie podľa modelu výnimcočnosti EFQM, organizácia kontinuálne od roku 2008 zavádzala model CAF.

Na univerzite sú dobre vytvorené predpoklady pre úspešné uplatnenie modelu CAF vzhľadom k vybudovanému a implementovanému systému manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001. Vysoko vyzdvihujeme zanietenosť vrcholových manažérov univerzity (rektor, prorektori, dekaní) pri uplatňovaní modelu CAF, aktívna zaangažovanosť zamestnancov jednotlivých fakúlt.

Kľúčovými oblasťami, ktoré vedú k efektívnosti a výkonnosti univerzity sú:

- riešenia národných a medzinárodných projektov pre zlepšenie postavenia univerzity v európskom priestore, zlepšenia infraštruktúry (budovanie CAMPUSU),
- podpory vzdelávania a mobilít študentov, podpory vedeckovýskumných aktivít,
- modernizácia vzdelávacích metód aj pre širokú verejnosť (e - learning).

Silnou stránkou organizácie je plánovanie a realizácia činnosti, slabšou stránkou je spätná väzba a následné určovanie cieľov pre zefektívnenie činnosti.

Nejasne preukázané uplatňovanie procesného manažérstva (procesného pristupu) k jednotlivým činnostiam už aj vzhľadom k implementovanému SMK na troch fakultách - i napriek uvedeným skutočnostiam riadenie univerzity a jednotlivých fakúlt je funkčné, nie procesné. Nepresvedčivé preukazovanie hodnotenia a ukazovateľov identifikovaných procesov, ktoré je redukované prevažne len na oblasť vzdelávania. Nejasné dokladovanie efektívneho riadenia medzi rektorátom, fakultami a ostatnými organizačnými jednotkami.

Výsledkové kritériá sú popísané väčšinou slovne, mnohé komentovania výsledkov patria skôr do oblasti predpokladových kritérií, chýbajú určené ciele. Uvedené predložené výsledky nemajú vysvetľiaciu schopnosť k sledovanému výsledkovému kritériu, málo preukázaných výsledkov umožňujúcich porovnavať trendy a porovnanie výkonnosti a efektívnosti v relevantných oblastiach. Výsledky zamerané len na oblasť vzdelávania, výnimkočne vo vede a výskume. Nerieši ostatných zamestnancov (administratívno správne procesy).

Tvrdenia v predpokladových kritériách nie sú podložené vo výsledkoch. Časť kľúčových výsledkov prezentujúce niektorú z fakúlt sú prezentované za celú univerzitu.

V oblasti predpokladov:

- väčšina popisovaných aktivít sa v rámci Demingovho PDCA cyklu nachádza v úrovni „D“,
- pretrváva tradičný – funkčne orientovaný prístup k riadeniu, vo väčšine subkritérií je schopnosť zlepšovania prostredníctvom PDCA cyklu nepreukazná,
- spätná väzba zo strany zamestnancov k manažmentu je nedostatočná, komunikácia prebieha zväčša zhora nadol,
- veľa činností je vykonávaných iba v intenciach legislatívnych predpisov a úprav, žiadna excelencia,
- v oblasti zamestnancov sa opisy zameriavajú výlučne na pedagogický personál, využitie a rozvoj ostatných zamestnancov absentuje,
- chýbajú dôkazy pre množstvo tvrdení.

Vo výsledkovej oblasti:

- nie je možné nájsť žiadne stanovené ciele, ktoré má organizácia dosahovať,
- niektoré prezentované výstupy (tabuľky, grafy, porovnania) nie je možné považovať za relevantné pre charakteristiku dosiahnutých výsledkov,
- množstvo výsledkových kritérií je definovaných opisným spôsobom bez konkrétnych dát a dôkazov,
- u veľkej časti posudzovaných subkritérií nie je možné stanoviť trend vzhľadom na absenciu meraní.

Súhrne možno skonštatovať:

- uvádzanie všeobecných, nekonkrétnych dôkazov tvrdení,
- bodové hodnotenie uskutočnené organizáciou je v oblasti predpokladov mierne nadhodnotené, vo výsledkoch značne nadhodnotené,
- chýbajú vzájomné prepojenia – ako opisované vytváranie predpokladov priamo zapríčinilo dosiahnutie meraných výsledkov,
- v nadväznosti na uvedené - spracovanie správy je veľmi opisné a chýba preukaznosť využitia PDCA cyklu zlepšovania,
- celkovo je systém TQM v organizácii vnímaný a rozvíjaný, zo správy je cítiť snaha o kontinuálny rozvoj kvality a podpora vrcholového manažmentu.

Súvislosti:

Hodnotenie Žilinskej univerzity podľa modelu CAF v rámci súťaže Národná cena SR za kvalitu 2010 vychádza na základe informácií z:

- predloženej samohodnotiacej správy (rok 2010),
- informácií z dostupných liniek na web stránke www.uniza.sk,
- informácií získaných v rámci posúdenia na mieste z oblastí málo preukázaných, resp. nejasných v samohodnotiacej správe.

Vzájomné prepojenia medzi predpokladovými a výsledkovými kritériami v samohodnotiacej správe sú nejasné a málo na seba nadväzujúce. Málo preukázané je i prepojenie prístupov (v časti predpokladov) a výsledkov (vo výsledkovej časti).

Jednotlivé kritériá v samohodnotiacej správe sú miestami spracované veľmi komplikované a obsažne popísané (napr. krit. 5.), miestami sa informácie opakujú. Určité skutočnosti sú nejednoznačne identifikované (meranie spokojnosti zamestnancov), informácie z predpokladových kritérií nie sú dokladované vo výsledkovej časti. Z tohto dôvodu bol prekročený i dovolený limit počtu strán samohodnotiacej správy. Opis niektorých predpokladových oblastí je veľmi všeobecný a nejasný a nie je možné určiť úroveň ich aplikácie.

Deklarovanie uplatňovania PDCA v procesoch je veľmi málo preukázané, dominuje fáza D, miestami je dokladovaná fáza P a absentuje fáza C a A, resp., je v počiatkoch implementácie. Trendy vo výsledkoch sú málo preukázateľne dosiahnuté zmenou v prístupoch/predpokladoch. K operatívnejšiemu riadeniu cieľov organizácie by mohlo napomôcť jednoznačnejšie previazanie týchto cieľov s ukazovateľmi výkonnosti (výsledkových kritérií) stanovením ich cieľových parametrov.

Prezentácia informácií:

Predložená samohodnotiaca správa je spracovaná v súlade so stanovenou šablónou modelu CAF pre súťaž Národná cena SR za kvalitu 2010, zaoberá sa všetkými kritériami a subkritériami (príkladmi), vo výsledkových kritériách miestami grafickou a tabuľkovou formou.

Opis v predpokladových kritériach je miestami veľmi obširne a všeobecne spracovaný. Vo výsledkových kritériach absentujú grafy, tabuľky, nevhodne je zvolené slovné predkladanie výsledkov. Chýbajú cieľové ukazovatele, predložené výsledky nemajú dostatočnú vypovedaciu schopnosť vzhľadom k sledovanej oblasti. Rozsah v správe prezentovaných ukazovateľov je obmedzený a nepokrýva všetky relevantné oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní zákazníkov/zamestnancov/spoločnosti, ani kľúčových výsledkov univerzity k naplnaniu jej dlhodobého zámeru univerzity (nie je definovaná vízia, politika a strategické ciele).

Veľa uvádzaných dôkazov nemá svoje opodstatnenie v texte, naopak veľa kritérií obsahuje iba vecné vymedzenie činností bez uvedenia konkrétnego dôkazu. Absencia konkretizácie cieľov vo výsledkových kritériách znemožňuje posúdenie ich naplnenia na základe vytváraných predpokladov. Pri budúcom spracovávaní správy je potrebné dôsledne dbať na dodržanie filozofie zlepšovania prostredníctvom PDCA cyklu, ktorý je pre model CAF rozhodujúci.

Oblasti na zlepšenie, navrhnuté v slovnom hodnotení samohodnotiacej správy, sú dobrým vstupom do následného spracovania Akčného plánu zlepšovania v zmysle modelu CAF.

Bodové hodnotenie v samohodnotiacej správe, je:

- v predpokladovej časti mierne nadhodnotené,
- vo výsledkovej časti nereálne vysoké.

Celkovo má samohodnotiaca správa (vzhľadom k tomu, že bola spracovaná druhý krát – prvá bola spracovaná mimo súťaže NCSRK) veľmi priemernú úroveň a tak neposkytuje úplný obraz o úrovni Žilinskej univerzity.

Počas posúdenia na mieste neboli posudzovateľmi zistené žiadne nepravdivé skutočnosti uvádzané v samohodnotiacej správe.

Všetci zúčastnení zo strany univerzity odpovedali na položené otázky veľmi otvorené. Určitým nedostatkom bola absencia garantov jednotlivých kritérií, na ne odpovedala zväčša metodička CAF tímu Prof. Ing. Mária Rostášová, PhD. Pre zlepšenie pochopenia a prístupov modelu CAF a objektívnejšie spracovanie samohodnotiacej správy je vhodné prehodnotiť zloženie CAF tímu a vytvoriť reprezentatívnu vzorku členov CAF tímu zo zamestnancov všetkých fakúlt univerzity. Zároveň je vhodné vykonať školenie všetkých zainteresovaných.

Posúdenie na mieste ukázalo, že implementácia modelu CAF sa na Žilinskej univerzite začína vhodne implementovať. Pozitívne hodnotíme zanietenosť členov CAF tímu vrátane rektorky univerzity pre implementáciu a neustále zlepšovanie. Absencia preukazného monitorovania prístupov, výstupov a zlepšovania v definovaných rámcoch modelu CAF však neumožňuje vysšie bodové hodnotenie.

Pozitívne hodnotíme vlastné reálne identifikovanie silných stránok a podnetov na zlepšenie.

Záverom si posudzovatelia dovoľujú vyjadriť uznanie a vďaku každému z členov tímu CAF ŽU, kto prispel k spracovaniu samohodnotiacej správy, plánovaniu a koordinácii posudzovania na mieste, ktoré bolo zabezpečené na veľmi dobrej úrovni. Žilinská univerzita a jej manažment majú záujem o začlenenie princípov modelu CAF do každodenného života ŽU k prospechu všetkých zainteresovaných strán.

Odporečenie na stupeň ocenenia: Ocenenie za zapojenie sa do súťaže

**Celkové hodnotenie organizácie Žilinská univerzita v Žiline
po posúdení na mieste**

Kritérium 1	po posúdení
1.1	27,0
1.2	30,0
1.3	30,0
1.4	33,0
Spolu za Kritérium 1	30,0
Kritérium 2	
2.1	34,0
2.2	26,0
2.3	30,0
2.4	28,0
Spolu za Kritérium 2	30,0
Kritérium 3	
3.1	30,0
3.2	24,0
3.3	26,0
Spolu za Kritérium 3	27,0
Kritérium 4	
4.1	38,0
4.2	35,0
4.3	30,0
4.4	40,0
4.5	35,0
4.6	42,0
Spolu za Kritérium 4	37,0
Kritérium 5	
5.1	20,0
5.2	25,0
5.3	22,0
Spolu za Kritérium 5	22,0
Kritérium 6	
6.1	10,0
6.2	12,0
Spolu za Kritérium 6	11,0
Kritérium 7	
7.1	8,0
7.2	10,0
Spolu za Kritérium 7	9,0
Kritérium 8	
8.1	10,0
8.2	12,0
Spolu za Kritérium 8	11,0
Kritérium 9	
9.1	16,0
9.2	14,0
Spolu za Kritérium 9	15,0
Celkové hodnotenie	192

Kritérium 1 - VODCOVSTVO**Celkové hodnotenie**

Síne stránky
Trvalo pozitívna reputácia ŽU medzi jednotlivými univerzitami v Slovenskej republike.
Dlhodobý zámer ŽU v Žiline na obdobie rokov 2008 – 2013 a jeho úspešné napĺňanie formou projektov.
Prehľadne spracovaná správa o činnosti a stave Žilinskej univerzity na príslušný rok a jej zverejnenie na internetovej stránke univerzity.
Štyri zo 7 fakúlt majú implementovaný a certifikovaný systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2000.
Otvorenosť manažérov získať informáciu o svojej osobe ako spätná väzba zo strany svojich podriadených (pravidelné hodnotenie vrcholového manažmentu zamestnancami).
Plné akceptovanie európskych, národných a regionálnych politík cez príslušné strategické dokumenty (Bolonská deklarácia, Zákon o VŠ, politika Žilinského samosprávneho kraja a pod.).
Nadštandardné vzťahy s nadriadenými orgánmi (MŠ SR – minister, členstvo v poradných orgánoch MŠ SR, podpredsedníctvo Slovenskej rektorskej konferencie).
Prieskum občanov Žiliny o verejnom povedomí, reputácii a uznaní ŽU.

Oblasti na zlepšovanie
Zadefinovanie jednotlivých úrovni strategických dokumentov a ich prepojenie (vízia – poslanie – stratégia - dlhodobé ciele – krátkodobé ciele).
Vypracovanie kvantitatívnych ukazovateľov pre napĺňanie Dlhodobého zámeru.
Vytvorenie systému pre stanovenie kvantifikovaných cieľov s ohľadom na potreby a očakávania zainteresovaných strán.
Zavedenie manažérskeho informačného systému, ktorý by obsahoval hodnotenia úrovne riadenia univerzity resp. jej jednotlivých fakúlt (výsledky z auditov kvality resp., samohodnotenia) a poskytnúť informácie všetkým zamestnancom.
Rozšíriť systém merateľných cieľov (ukazovateľov) výkonnosti organizácie (fakult, univerzity) vyplývajúcich napr. zo samohodnotenia alebo pri implementácii SMK na fakultách (neobmedzovať sa len na výsledky vedy a výskumu).
Jednoznačnejšia identifikácia vodcov ako vzor správania sa na jednotlivých úrovniach riadenia (univerzita, dekaní fakúlt).
Sledovanie napĺňania cieľov jednotlivých politík a informovanie zainteresovaných strán.
Rozšírenie marketingovej komunikácie a sprehľadnenie nástrojov marketingovej komunikácie.

Kritérium 1 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
1.1		X				
1.2		X				
1.3		X				
1.4			X			
Celkové hodnotenie						

1.1 Posúdte dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia, aby poskytli organizácii smer tým, že rozvíjajú poslanie, víziu a hodnoty.

Silné stránky

Trvalo pozitívna reputácia ŽU medzi jednotlivými univerzitami v Slovenskej republike.

Dlhodobý zámer ŽU v Žiline na obdobie rokov 2008 – 2013 a jeho úspešné napĺňanie formou projektov.

Informovanie o úlohách plynúcich z Dlhodobého zámeru cez jednotlivé fakulty až na úroveň katedier.

Univerzitná televízia Uni TV, ktorá informuje o aktualitách napĺňania Dlhodobého zámeru zo strany vedenia ŽU a jej jednotlivých fakúlt.

Oblasti na zlepšovanie

Zadefinovanie jednotlivých úrovní strategických dokumentov a ich prepojenie (vízia – poslanie – stratégia - dlhodobé ciele – krátkodobé ciele).

Vypracovanie vízie a poslania univerzity v širšom rozsahu tak, aby zahrñala oblasti obsiahnuté v Dlhodobom zámere ŽU.

Vypracovanie kvantitatívnych ukazovateľov pre napĺňanie Dlhodobého zámeru.

Definovanie hodnôt ŽU.

1.2 Posúdte dôkaz o tom, čo robí vrchový manažment/vodcovia, aby rozvíjali a zavádzali systém manažérstva organizácie, výkonnosti a zmeny.

Silné stránky

Vypracovanie nového organizačného poriadku ako reakcia na zmeny Zákona o VŠ a nové aktivity univerzity (zameranie sa na projekty).

Prehľadne spracovaná správa o činnosti a stave Žilinskej univerzity na príslušný rok a jej zverejnenie na internetovej stránke univerzity.

Štyri zo 7 fakúlt majú implementovaný a certifikovaný systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2000.

Vypracovaná SWOT analýza univerzity.

Oblasti na zlepšovanie

Systém manažérstva procesov rozšíriť aj na ostatné oblasti, nielen na oblasť vzdelávania.

Vytvorenie systému pre stanovenie kvantifikovaných cieľov s ohľadom na potreby a očakávania zainteresovaných strán.

Snaha o rozšírenie tímovej práce aj v iných oblastiach ako len vo vede a výskume.

Zavedenie manažérskeho informačného systému, ktorý by obsahoval hodnotenia úrovne riadenia univerzity resp. jej jednotlivých fakúlt (výsledky z auditov kvality resp., samohodnotenia) a poskytnúť informácie všetkým zamestnancom.

Rozšíriť systém merateľných cieľov (ukazovateľov) výkonnosti organizácie (fakult, univerzity)

vyplývajúcich napr. zo samohodnotenia alebo pri implementácii SMK na fakultách (neobmedzovať sa len na výsledky vedy a výskumu).

Určiť námety na zlepšenie riadenia univerzity vyplývajúce zo SWOT analýzy univerzity.

1.3 Posúd'te dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia, aby motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa.

Silné stránky

Otvorenosť manažérov získať informáciu o svojej osobe ako spätná väzba zo strany svojich podriadených (pravidelné hodnotenie vrcholového manažmentu zamestnancami).

Udeľovanie mimoriadnych odmien pre zamestnancov, ktorí sa podieľajú na udržateľnosti pozície univerzity (navrhovanie projektov 7 RP, publikovanie v karentovaných časopisoch).

Oblasti na zlepšovanie

Rozšírenie oblasti informovanosti všetkých zamestnancov o kľúčových otázkach z viacerých oblastí, nielen z oblasti vedy a výskumu.

Vykonávanie spätej väzby z hodnotenia manažérov svojimi zamestnancami.

Rozšíriť formy motivácie aj pre ostatných zamestnancov, nielen pedagogických a vedecko výskumných.

Jednoznačnejšia identifikácia vodcov ako vzor správania sa na jednotlivých úrovniach riadenia (univerzita, dekaní fakúlt).

1.4 Posúd'te dôkaz o tom, čo robí vrcholový manažment/vodcovia, aby riadili vzťahy s politikmi a inými zainteresovanými stranami s cieľom zabezpečiť zdieľanú zodpovednosť.

Silné stránky

Plné akceptovanie európskych, národných a regionálnych politík cez príslušné strategické dokumenty (Bolanská deklarácia, Zákon o VŠ, politika Žilinského samosprávneho kraja a pod.).

Nadstandardné vzťahy s nadriadenými orgánmi (MŠ SR – minister, členstvo v poradných orgánoch MŠ SR, podpredsedníctvo Slovenskej rektorskej konferencie).

Vytvorenie klubu absolventov a priateľov EF ŽU.

Prieskum občanov Žiliny o verejnem povedomí, reputácii a uznaní ŽU.

Oblasti na zlepšovanie

Sledovanie napĺňania cieľov jednotlivých politík a informovanie zainteresovaných strán.

Rozšírenie marketingovej komunikácie a sprehladnenie nástrojov marketingovej komunikácie.

Kritérium 2 – STRATÉGIA A PLÁNOVANIE**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Prehľadne identifikované relevantné zainteresované strany.
Identifikovanie väzieb a vzťahov zainteresovaných strán k napĺňaniu stratégie a plánovaných činností univerzity resp. jej jednotlivých fakúlt.
Vytvorenie vlastnej metodiky merania výkonu vysokoškolských učiteľov.
Vytváranie metodiky na sledovanie uplatnenia absolventov ŽU v praxi.
Zlepšenie metód plánovania pomocou ekonomickejho informačného systému SOFIA.
Reorganizácia ekonomických útvarov vo väzbe k napĺňaniu Dlhodobého zámeru ŽU.
Vytvorenie Centra pre štrukturálne fondy.

Oblasti na zlepšovanie
Sledovanie spätej väzby efektívnosti a účelnosti vzťahov so zainteresovanými stranami.
Vytvorenie systémového prístupu k zhromažďovaniu informácií o potrebách zainteresovaných strán a zpracovanie do strategických dokumentov univerzity.
Rozšírenie sledovania a analyzovania zdrojov informácií zo všetkých klúčových oblastí, nielen v oblasti vzdelávania.
Rozšírenie oblasti sledovania, merania a hodnotenia výkonnosti na všetky klúčové procesy a na všetky úrovne riadenia (rektorát, fakulty, ústavy, atď.).
Vytvorenie systémového prístupu na rozvíjanie a preskúmavanie napĺňania Dlhodobého zámeru až na najnižšie úrovne riadenia (činnosti z Dlhodobého zámeru nie sú jednoznačne identifikované v nižších strategických dokumentoch, resp. cieľoch univerzity resp. jeho fakúlt).
Identifikovanie kritických faktorov úspechu univerzity (fakúlt).
Hodnotenie existujúcich úloh z hľadiska ich výstupov vyplývajúcich z Dlhodobého zámeru (strategických dokumentov a plánov).
Systematické sledovanie individuálnej a organizačnej výkonnosti vo väzbe k napĺňaniu stratégie a jednotlivých plánov na všetkých úrovniach riadenia.

Kritérium 2 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
2.1			X			
2.2		X				
2.3		X				
2.4		X				
celkové		X				

2.1 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán.

Silné stránky
Prehľadne identifikované relevantné zainteresované strany.
Identifikovanie väzieb a vzťahov zainteresovaných strán k napĺňaniu stratégie a plánovaných činností univerzity resp. jej jednotlivých fakúlt.

Oblasti na zlepšovanie
Sledovanie spätej väzby efektívnosti a účelnosti vzťahov so zainteresovanými stranami.
Vytvorenie systémového prístupu k zhromažďovaniu informácií o potrebách zainteresovaných strán a zapracovanie do strategických dokumentov univerzity.
Rozšírenie sledovania a analyzovania zdrojov informácií zo všetkých klúčových oblastí, nielen v oblasti vzdelávania.

2.2 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby rozvíjala, preskúmavala a aktualizovala strategiu a plánovanie, berúc do úvahy potreby zainteresovaných strán a dostupné zdroje.

Silné stránky
Vytvorenie vlastnej metodiky merania výkonu vysokoškolských učiteľov.
Vytváranie metodiky na sledovanie uplatnenia absolventov ŽU v praxi.
Zlepšenie metód plánovania pomocou ekonomickejho informačného systému SOFIA.

Oblasti na zlepšovanie
Rozšírenie oblasti sledovania, merania a hodnotenia výkonnosti na všetky klúčové procesy a na všetky úrovne riadenia (rektorát, fakulty, ústavy, atď.).
Vytvorenie systémového prístupu na rozvíjanie a preskúmavanie napĺňania Dlhodobého zámeru až na najnižšie úrovne riadenia (činnosti z Dlhodobého zámeru nie sú jednoznačne identifikované v nižších strategických dokumentoch, resp. cieľoch univerzity resp. jeho fakúlt).
Identifikovanie kritických faktorov úspechu univerzity (fakúlt).
Hodnotenie existujúcich úloh z hľadiska ich výstupov vyplývajúcich z Dlhodobého zámeru (strategických dokumentov a plánov).

2.3 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby zavádzala stratégia a plánovanie v celej organizácii.

Slnné stránky
Reorganizácia ekonomických útvarov vo väzbe k napĺňaniu Dlhodobého zámeru ŽU.
Vytvorenie Centra pre štrukturálne fondy.

Objasti na zlepšovanie
Systematické sledovanie individuálnej a organizačnej výkonnosti vo väzbe k napĺňaniu stratégie a jednotlivých plánov na všetkých úrovniach riadenia.
Jednoznačnejšia identifikácia stanovenia priorít a časových ohraničení pri napĺňaní dlhodobého zámeru.
Určenie indikátorov na meranie naplnenia všetkých cieľov a úloh v jednotlivých organizačných útvaroch univerzity.

2.4 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby plánovala, zavádzala a preskúmavala modernizáciu a inovácie.

Slnné stránky
Podpora jazykovej prípravy zamestnancov.
Realizácia projektu Flexibilné a atraktívne štúdium na ŽU pre potreby trhu práce a vedomostnej spoločnosti.
Modernizácia výučbových priestorov a laboratórií.
Modernizácia IKT sietí na ŽU, modernizácia infraštruktúry.

Objasti na zlepšovanie
Vytvorenie vzdelávacích aktivít všetkých zamestnancov smerujúce k inováciám a modernizácii univerzity.
Vytvorenie interných indikátorov/motivátorov pre všetky kľúčové oblasti definované v dlhodobom zámere (strategickom dokumentu univerzity).
Systém manažérstva zmeny vytvoriť vo väzbe k stratégii univerzity, nielen pre oblasť vzdelávania.

Kritérium 3 – ZAMESTNANCI**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Postupné dosiahnutie 40% podielu profesorov a docentov.
Zabezpečovanie zdravotnej prehliadky všetkým zamestnancom vo vzťahu k práci (napr. očné vyšetrenie pre zamestnancov pracujúcich s PC).
Poskytovanie príspevku zamestnancom so zdravotnými t'ažkosťami.
Budovanie bezbariérových miest pre zamestnancov so zdravotným postihnutím.
Každoročné vyhodnocovanie zamestnancov nadriadenými (monitoring výkonu).
Rozvoj zručností zamestnancov pri príprave projektov.
Kontrola efektívne vynaložených financií na vzdelávanie pomocou systému SOFIA.
Účasť na zahraničných mobilitách zamestnancov univerzity.
Otvorená komunikácia na všetkých úrovniach riadenia po horizontálnej i vertikálnej línií.
Vytvorenie Univerzitného diskusného fóra.
Vykonávanie prieskumu spokojnosti zamestnancov.
Pôsobenie odborovej organizácie.

Oblasti na zlepšovanie
Rozvíjanie procesov si vyžaduje aj zapojenie a rozvíjanie „P“ „C“ a „A“ fáz Demingovho cyklu zlepšovania.
Vo vykonávaných činnostiach zabezpečiť stanovenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti, prostredníctvom ktorých bude možné hodnotiť efektívnosť vzdelávania.
Zabezpečiť systematické získavanie spätej väzby a v nadväznosti na to zvýšiť transparentnosť v oblasti informovanosti o výsledkoch realizovaných prieskumov, návrhu a realizácií opatrení vyplývajúcich z podnetov získaných od zainteresovaných strán.
Analyzovanie súčasných a budúcich potrieb riadenia ľudských zdrojov.
Vytvorenie systémového prístupu k riadeniu ľudských zdrojov (RLZ) - plánovanie vzdelávania pre všetkých zamestnancov, realizácia, hodnotenie vo vzťahu k stratégii univerzity.
Sledovanie efektívnosti vzdelávania všetkých zamestnancov.
Identifikácia požiadaviek na vzdelávanie všetkých zamestnancov v súlade s cieľmi a stratégiou organizácie.
Plán kariérneho rozvoja pre všetkých zamestnancov.
Vytvoriť systém na sledovanie pripomienok z Univerzitného diskusného fóra a vykonať spätnú väzbu (napr. na intranet).
Informovať zamestnancov o úlohách plynúcich z výsledkov prieskumu spokojnosti zamestnancov.

Kritérium 3 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
3.1		X				
3.2		X				
3.3		X				

3.1 Posúdťte dôkaz o tom, ako organizácia plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie.

Silné stránky
Postupné dosiahnutie 40% podielu profesorov a docentov.
Zabezpečovanie zdravotnej prehliadky všetkým zamestnancom vo vzťahu k práci (napr. očné vyšetrenie pre zamestnancov pracujúcich s PC).
Poskytovanie príspevku zamestnancom so zdravotnými ťažkosťami.
Rozšírenie sortimentu jedál.
Budovanie bezbariérových miest pre zamestnancov so zdravotným postihnutím.

Oblasti na zlepšovanie
Analyzovanie súčasných a budúcich potrieb riadenia ľudských zdrojov.
Vytvorenie systémového prístupu k riadeniu ľudských zdrojov (REZ) - plánovanie vzdelávania pre všetkých zamestnancov, realizácia, hodnotenie vo vzťahu k stratégii univerzity.
Vypracovanie politiky REZ.
Aktivity súvisiace so vzdelávaním rozšíriť o ostatných zamestnancov, nielen pedagogických a vedecko výskumných (vrátane plánovania vzdelávania a jeho hodnotenie).
Sledovanie efektívnosti vzdelávania všetkých zamestnancov.
Vypracovanie plánov kariérneho rozvoja pre všetkých zamestnancov.

3.2 Posúdťte dôkaz o tom, ako organizácia identifikuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi.

Silné stránky
Každoročné vyhodnocovanie zamestnancov nadriadenými (monitoring výkonu).
Realizácia kurzu Príprava vysokoškolských učiteľov na využívanie IKT vo vyučovacom procese.
Rozvoj zručností zamestnancov pri príprave projektov.
Kontrola efektívne vynaložených financí na vzdelávanie pomocou systému SOFIA.
Účasť na zahraničných mobilitách zamestnancov univerzity.

Oblasti na zlepšovanie
Stanovenie pravidiel pre hodnotenie a odmeňovanie manažérskych funkcií (aj pri realizácii projektov, nielen pre funkčné miesta).
Vypracovanie plánov v oblasti rozvoja komunikačných techník pre všetkých kľúčových zamestnancov.
Identifikácia požiadaviek na vzdelávanie všetkých zamestnancov v súlade s cieľmi a stratégou organizácie.
Plán kariérneho rozvoja pre všetkých zamestnancov.

3.3 Posúdťte dôkaz o tom, ako organizácia zapája zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu a splnomocňovaním.

Silné stránky
Otvorená komunikácia na všetkých úrovniach riadenia po horizontálnej i vertikálnej linii.
Vytvorenie Univerzitného diskusného fóra.
Vykonávanie prieskumu spokojnosti zamestnancov.
Pôsobenie odborovej organizácie.

Oblasti na zlepšovanie
Vytvoriť systém na sledovanie príponiek z Univerzitného diskusného fóra a vykonať spätnú väzbu (napr. na intranet).
Informovať zamestnancov o úlohách plynúcich z výsledkov prieskumu spokojnosti zamestnancov.

Kritérium 4 – PARTNERSTVÁ A ZDROJE**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Rozsiahla výmena vysokoškolských učiteľov a výskumných zamestnancov s partnermi (Erasmus a ī.).
Rozšírenie výmeny zamestnancov so zahraničnými univerzitami aj na nepedagogických zamestnancov.
Realizácia projektu Detskej univerzity.
Využívanie e-vzdelávania.
Aktívna informačná politika a informačný portál v prostredí internetu a intranetu.
Rozsiahla štruktúra a dobré vybavenie IS.
Modernizácia kempusu univerzity.
Podpora rozvoja vzťahov v akademickom i podnikateľskom prostredí.
Zlepšené služby univerzitnej knižnice.
Znižovanie energetickej náročnosti fyzických aktív – budov.
Využívanie EIS Sofia.

Oblasti na zlepšovanie
Rozvíjanie procesov si vyžaduje aj zapojenie a rozvíjanie „C“ a „A“ fáz Demingovho cyklu zlepšovania.
Vo vykonávaných činnostiach zabezpečiť stanovenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti, prostredníctvom ktorých bude možné hodnotiť zlepšovanie v jednotlivých oblastiach.
Zabezpečiť systematické získavanie spätej väzby a v nadväznosti na to zvýšiť transparentnosť v oblasti informovanosti o výsledkoch realizovaných prieskumov, návrhu a realizácii opatrení vyplývajúcich z podnetov získaných od zainteresovaných strán.
Využitie finančných ukazovateľov medzi fakultami pre interný benchmarking v organizácii.
Začleniť ukazovatele nefinančnej výkonnosti do rozpočtových podkladov – zvýšiť množstvo sledovaných nefinančných ukazovateľov v programovom rozpočte.
Zavedenie riadenia dokumentácie v celej organizácii.
Väčšia podpora alternatívnych zdrojov energie.

Kritérium 4 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
4.1			X			
4.2			X			
4.3		X				
4.4			X			
4.5			X			
4.6			X			
Calkované			X			

4.1 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby vytvárala a zavádzala klúčové partnerské vzťahy.

Silné stránky
Rozšírená spolupráca organizácie s kooperujúcimi partnermi, často aj na báze osobného kontaktu.
Budovanie a podpora obojstranne vzájomne prospešných vzťahov s klúčovými partnermi s pozitívnymi synergickými efektmi.
Rozsiahla výmena vysokoškolských učiteľov a výskumných zamestnancov s partnermi (Erasmus a i.).
Rozšírenie výmeny zamestnancov so zahraničnými univerzitami aj na nepedagogických zamestnancov.
Jasné definovanie zodpovednosti v rámci realizácie partnerstiev.
Realizácia spoločných projektov tak v akademickom, ako aj podnikateľskom sektore.

Oblasti na zlepšovanie
Jasne definovať vlastníka – stakeholder-a vrátane jeho hlavných potrieb, cieľov, politík.
Zdigitalizovať a viac strtransparentiť register zmlúv.
Zmeniť vnímanie stredných škôl z výhradnej pozície dodávateľa aj ako spolutvorcu.
Spracovať a rozvíjať strategiu riadenia klúčových partnerských vzťahov v súlade s dlhodobým zámerom organizácie.
Rozvinúť prehodnocovanie dlhodobých zmluvných vzťahov vzhľadom k meniacim sa podmienkam.
Zaviesť systematické prehodnocovanie vzťahov s partnermi v smere ich ďalšieho zlepšovania.
Väčšiu pozornosť venovať iniciatívnomu prístupu k rozširovaniu a podpore partnerstiev na úrovni územnej samosprávy (mesto, región, VÚC).

4.2 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby vytvárala a realizovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi.

Silné stránky
Postupné rozvíjanie systému na prijímanie podnetov od zákazníkov/občanov vrátane zavádzania realizácie prieskumov a zabezpečovania späťnej väzby.
Prevádzka interného diskusného fóra.
Prevádzka informačného portálu v prostredí internetu a intranetu.
Podpora systému „e-learningu“.
Rozvíjanie partnerstva so študentskými organizáciami.
Otvorený dialóg vedenia fakulty so študentmi.
Vydávanie školského časopisu (Spravodajca ŽU).
Prezentácia výsledkov formou výročných správ a ich sprístupnenie.

Oblasti na zlepšovanie
Rozšírenie a zjednotenie prieskumov pre získavanie spätej väzby od zákazníkov/občanov v rámci celej organizácie.
Rozvíjanie procesov si vyžaduje aj zapojenie a rozvíjanie „C“ a „A“ fáz Demingovho cyklu zlepšovania.
Zvýšiť transparentnosť v oblasti informovanosti o výsledkoch realizovaných prieskumov, návrhu a realizácii opatrení vyplývajúcich z podnetov získaných zo strany zákazníkov/občanov.
Pre celú oblasť vytvárania a realizácie partnerstiev so zákazníkmi/občanmi stanoviť kľúčové indikátory, prostredníctvom ktorých bude možné hodnotiť zlepšovanie procesov.

4.3 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila finančné zdroje.

Silné stránky
Implementácia programového rozpočtovníctva.
Výborné výsledky v oblasti nedotačnej a podnikateľskej činnosti.
Využívanie EIS Sofia.
Úsilie vynakladané na zabezpečenie mimoriadnych zdrojov pre rozvojové činnosti organizácie – NFP z fondov ES na realizáciu rozvojových projektov.

Oblasti na zlepšovanie
Využitie finančných ukazovateľov medzi fakultami pre interný benchmarking v organizácii.
Začleniť ukazovatele nefinančnej výkonnosti do rozpočtových podkladov – zvýšiť množstvo sledovaných nefinančných ukazovateľov v programovom rozpočte.
Zvážiť zavedenie systému vnútroorganizačných nákladov nielen na úrovni univerzity, ale aj v rámci fakulty – tieto ukazovatele následne uľahčia interný benchmarking.
Zabezpečiť väčšie previazanie finančného manažérstva s dlhodobým zámerom organizácie stanovením kľúčových ukazovateľov výkonu v tejto oblasti procesov, tak aby bolo možné hodnotiť dosahované zlepšenia.

4.4 Posúďte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila svoje informácie a vedomosti.

Silné stránky
Rozširovanie služieb univerzitnej knižnice.
Podpora tvorby údajovej bázy aj prostredníctvom knižničného informačného systému.
Kvalitná dátová siet a využívanie moderných technológií (IP TV, WebTV, webcast, videokonferencie, atď.).
Trvalé monitorovanie aktuálnosti webového portálu.

Oblasti na zlepšovanie

Zaviesť systém uchovávania informácií aj u nepedagogických zamestnancov.

Pre určenie efektívnosti komunikačných kanálov zaviesť vyhodnocovanie využitia jednotlivých kanálov pre rozširovanie informácií.

V oblasti rozvoja manažérstva informácií a vedomostí stanoviť klúčové ukazovatele tak, aby bolo možné hodnotiť dosahovanie cieľov a celkový progres.

4.5 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila technológie.**Silné stránky**

Modernizácia technologického prostredia prostredníctvom realizácie rekonštrukcie objektov slúžiacich na zabezpečenie klúčových procesov v organizácii.

Implementácia požiadaviek normy ISO 9001 v oblasti manažérstva úloh na niektorých fakultách univerzity.

Využívanie Akademického informačného systému.

Starostlivosť o web stránku univerzity aj jednotlivých fakúlt.

Investovanie do rozvoja e-learningových nástrojov na riadenie výučby, na komunikáciu a sprostredkovanie poznatkov zákazníkom/študentom.

Dostupnosť technológií pre zamestnancov a študentov fakulty (WiFi siet' a i.).

Oblasti na zlepšovanie

Jasne definovať ciele politiky organizácie v oblasti technológií.

Podporovať rozvoj technológie aj v nepedagogickej oblasti.

Určenie a zavedenie pravidiel pre tvorbu a prácu projektových tímov.

Zavedenie riadenia dokumentácie v celej organizácii.

4.6 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby riadila zariadenia.**Silné stránky**

Centralizácia objektov slúžiacich na zabezpečovanie klúčových procesov organizácie v jednom univerzitnom kempuse.

Moderné priestory zabezpečujúce vyššiu účelnosť pri nižšej nákladovej náročnosti.

Vynikajúce parkovacie možnosti.

Zlepšenie dostupnosti z pohľadu bezbariérového prístupu.

Zvýšenie efektívnosti hygienickej údržby objektov využitím moderných čistiacich zariadení.

Zdokonalené riadenie spotreby energií.

Väčšia podpora alternatívnym zdrojom energie (zelená energia) – napr. solárny ohrev.

Kritérium 5 – PROCESY**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Realizácia externého benchmarkingu v rámci hodnotenia ARRA.
Identifikácia kľúčových procesov v organizácii.
Aplikácia workflow pri riadení procesov.
Využívanie „e-governmentu“, internetovej stránky, dotazníkov pre zber návrhov a námetov pre inováciu procesov zo strany občanov/zákazníkov.
Využívanie poznatkov partnerov pri modernizácii a inovácii učebného procesu.
Realizácia mobilít.

Oblasti na zlepšovanie
Spracovanie procesných máp s presným určením vlastníkov procesu, identifikáciou a zdokumentovaním priebehu vrátane stanovenia merateľných ukazovateľov výkonu procesu.
Zohľadnenie zavádzania procesného prístupu v riadení v organizačnej štruktúre.
V nadväznosti na merania výkonnosti identifikovať doterajšie úzke miesta a navrhnúť nápravné opatrenia.
Pre lepšie pochopenie procesného riadenia rozpracovať mapu procesov do diagramov ako pomôcky pre zobrazenie štruktúry procesu pri návrhu a rozvoji procesných smerníc.
Pre zlepšenie inovačného procesu zvážiť zavedenie identifikácie potenciálnych a skutočných prekážok inovácií.

Kritérium 5 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
5.1		X				
5.2		X				
5.3		X				

5.1 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby určovala, navrhovala, riadila a priebežne zlepšovala procesy.

Silné stránky
Identifikovanie klúčových procesov organizácie.
Aplikácia workflow pri riadení procesov.
Implementácia elektronického podpisu v prostredí organizácie.
Sledovanie niektorých výkonnostných parametrov.
Snaha o odstránenie duplicit.

Oblasti na zlepšovanie
Spracovanie procesných máp s presným určením vlastníkov procesu, identifikáciou a zdokumentovaním priebehu vrátane stanovenia merateľných ukazovateľov výkonu procesu.
Zohľadnenie procesného prístupu v riadení v platnej organizačnej štruktúre.
V nadväznosti na merania výkonnosti identifikovať doterajšie úzke miesta a navrhnúť nápravné opatrenia.
Realizácia hodnotenia vplyvu internetových služieb a služieb e-governmentu na procesy organizácie.
Zabezpečiť jasné prepojenie procesov organizácie na napĺňanie cieľov dlhodobého zámeru organizácie.
Postupné zavádzanie a rozvoj realizácie interného a externého benchmarkingu.

5.2 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka.

Silné stránky
Realizácia meraní spokojnosti občana/zákazníka.
Vytvorenie a podpora digitálnych komunikačných kanálov pre návrhy inovácií procesov zo strany občanov/zákazníkov – akademický informačný systém.
Podpora tých študentských organizácií, ktoré sú dôležitým zástupcom študentov je systémová a napomáha nezávislosti a angažovanosti pri zapájaní študentov do riadenia procesov organizácie.
Zapojenie zákazníkov/občanov do navrhovania a rozvoja informačných kanálov v rámci organizácie (Rada pre informatiku).
Prevádzkovanie študentského internátneho vysielania (rádio, TV).

Oblasti na zlepšovanie
Stanoviť klúčové ukazovatele výkonnosti v oblasti produktov orientovaných na občana/zákazníka s ohľadom na ciele a politiku organizácie v tejto oblasti.
Vyjadrenie cieľov výkonnosti orientovaných na zákazníka/študenta vo forme konkrétnych hodnôt, ktoré umožnia preukázaťné sledovanie pokroku v oblasti plnenia požiadaviek zákazníkov/študentov.
Ďalšie rozvíjanie systému pre prijem a vybavovanie stážností.

5.3 Posúdťte dôkaz o tom, čo organizácia robí, aby inovovala procesy zapájaním občanov/zákazníkov.

Slnko - tri tímy
Realizácia externého benchmarkingu v rámci hodnotenia ARRA.
Využívanie „e-governmentu“, internetovej stránky, dotazníkov pre zber návrhov a námetov pre inováciu procesov zo strany občanov/zákazníkov.
Využívanie poznatkov partnerov pri modernizácii a inovácii učebného procesu.
Mobilita pedagógov a študentov v rámci partnerských organizácií.

Oblasti na zlepšovanie
Jasne a systematicky identifikovať potenciálne i aktívne prekážky inovácií.
Plánovať modernizácie a inovácie cez ukazovatele produkt/proces vo väzbe na zainteresované strany v procese.

Kritérium 6 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K OBČANOVÍ / ZÁKAZNIKOVÍ**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Sledovanie niektorých relevantných výsledkov.
Postupné zavádzanie systému meraní spokojnosti občanov/zákazníkov.
Pozitívne vnímanie organizácie občanmi v regióne.
Záujem podnikateľského prostredia o absolventov organizácie.

Oblasti na zlepšovanie
Rozšírenie realizácie prieskumov na celú organizáciu.
Zabezpečiť realizáciu univerzitných prieskumov spokojnosti občanov/zákazníkov tak, aby bolo možné následne vykonávať interný benchmarking medzi jednotlivými fakultami.
Pri spracovávaní samohodnotiacej správy klášť dôraz na vytváranie prepojení – ako sa zavedené opatrenia v predpokladoch odrazili v pozitívnych trendoch v sledovaných oblastiach.
Do meraní zaviesť ciele – cieľové hodnoty, ktoré sa majú dosahovať.
V prezentácii výsledkov v samohodnotiacej správe upustiť od opisov vytváraných predpokladov a sústredit sa na prezentáciu formou tabuľiek, grafov, prehľadov. Prezentácia musí umožniť vedeniu organizácie podklady pre rozhodovanie.

Kritérium 6 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
6.1	X					
6.2		X				

- 6.1 Posúdťte, aké výsledky organizácia dosiahla v úsilí splniť potreby a očakávania občanov/zákazníkov cez výsledky meraní spokojnosti občana/zákazníka.**

Silné stránky

Postupné zavádzanie systému meraní spokojnosti občanov/zákazníkov v rámci celej organizácie.

Realizácia prieskumov spokojnosti občanov/zákazníkov na niektorých fakultách aj v predchádzajúcich obdobiach.

Pozitívne vnímanie organizácie občanmi v regióne.

Ukončenie komplexnej akreditácie univerzity.

Oblasti na zlepšovanie

Zabezpečiť realizáciu univerzitných prieskumov spokojnosti občanov/zákazníkov tak, aby bolo možné následne vykonávať interný benchmarking medzi jednotlivými fakultami.

V oblasti merania spokojnosti občana/zákazníka klášť väčší dôraz na prácu s výsledkami z realizovaných prieskumov – ako na ne organizácia reagovala, ako sa prenesli do akčného plánu zlepšovania.

V prezentácii výsledkov v samohodnotiacej správe upustiť od opisov vytváraných predpokladov a sústrediť sa na prezentáciu formou tabuliek, grafov, prehľadov.

Zavedenie merania spokojnosti ako systémovej činnosti, aby bolo možné určovať trendy.

- 6.2 Posúdťte, aké výsledky organizácia dosiahla v úsilí splniť potreby a očakávania občanov/zákazníkov cez ukazovatele meraní, orientovaných na občanov/zákazníkov.**

Silné stránky

Záujem podnikateľského prostredia o absolventov organizácie.

Rozvíjanie systému pre príjem odporúčaní zo strany občanov/zákazníkov.

U tých ukazovateľov, ktorých meranie je zabezpečené sú dosahované prevažne pozitívne trendy.

Oblasti na zlepšovanie

Zaviesť systém meraní pre dlhšie obdobie, aby bolo možné hodnotiť trendy.

Určiť set relevantných indikátorov pre celé subkritérium.

Do merania a následnej prezentácie výsledkov implementovať cieľové hodnoty – ktoré sa majú dosahovať.

Kritérium 7 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K ZAMESTNANCOM**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Od roku 2010 realizácia prieskumu spokojnosti zamestnancov.
Spokojnosť zamestnancov s imidžom ŽU a jej prínosu pre verejnosť.
Zlepšenie podielu zamestnancov s vedeckou hodnosťou k interným učiteľom (prekročenie celoslovenského priemeru).
Zvýšenie počtu publikácií v karentovaných vedeckých časopisoch.
Efektívne využívanie videokonferenčných systémov.
Získané finančné prostriedky na jedného zamestnanca.

Oblasti na zlepšovanie
Informovať všetkých zamestnancov o výsledku z prieskumu spokojnosti a úlohách z neho plynúcich.
Začať s interným benchmarkingom napr. v rámci jednotlivých fakúlt s úrovňou spokojnosti zamestnancov.
Klásť dôraz na vytváranie prepojení predpokladov s výsledkami – ako sa zavedené opatrenia v predpokladoch odrazili v pozitívnych trendoch v sledovaných oblastiach.
Výsledkové kritériá prezentovať vo forme tabuľiek, grafov, prehľadov a porovnávaní. Prezentácia musí umožniť vedeniu organizácie podklady pre rozhodovanie.
Určiť ciele pre jednotlivé oblasti vzdelávania vo väzbe k naplneniu stratégie univerzity (fakúlt).
Vykonávať interný a externý benchmarking v oblasti vzdelávania.
Navrhnuť ukazovatele s väčšou vypovedacou schopnosťou (napr. prepočítanie na zamestnanca).

Kritérium 7 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
7.1	X					
7.2	X					

- 7.1 Posúdťte, aké výsledky organizácia dosahuje, aby splnila potreby a očakávania svojich zamestnancov cez výsledky meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov.**

Silné stránky

Od roku 2010 realizácia prieskumu spokojnosti zamestnancov.
Spokojnosť zamestnancov s imidžom ŽU a jej prínosu pre verejnosť.

Oblasti na zlepšovanie

Informovať všetkých zamestnancov o výsledku z prieskumu spokojnosti a úlohách z neho plynúcich.
Určiť hodnoty (ciele) pre hodnotenie ich naplnenia a sledovania trendov zlepšovania.
Začať s interným benchmarkingom napr. v rámci jednotlivých fakúlt s úrovňou spokojnosti zamestnancov.
Klásť dôraz na vytváranie prepojení predpokladov s výsledkami – ako sa zavedené opatrenia v predpokladoch odrazili v pozitívnych trendoch v sledovaných oblastiach.
Hodnotenie prieskumu diferencovať podľa kategórii zaradenia.
Výsledkové kritériá prezentovať vo forme tabuľiek, grafov, prehľadov a porovnávaní. Prezentácia musí umožniť vedeniu organizácie podklady pre rozhodovanie.

- 7.2 Posúdťte, aké výsledky organizácia dosahuje, aby splnila potreby a očakávania svojich zamestnancov cez indikátory, týkajúce sa výsledkov vo vzťahu k zamestnancom.**

Silné stránky

Zlepšenie podielu zamestnancov s vedeckou hodnosťou k interným učiteľom (prekročenie celoslovenského priemera).
Zvýšenie počtu publikácií v karentovaných vedeckých časopisoch.
Efektívne využívanie videokonferenčných systémov.
Získané finančné prostriedky na jedného zamestnanca.

Oblasti na zlepšovanie

Sledovať počty absolvovaných školení na jednotlivých fakultách a univerzite v súlade s plánmi vzdelávania.
Určiť ciele pre jednotlivé oblasti vzdelávania vo väzbe k naplneniu stratégie univerzity (fakúlt).
Vykonávať interný a externý benchmarking v oblasti vzdelávania.
Navrhnuť ukazovatele s väčšou výpovedacou schopnosťou (napr. prepočítanie na zamestnanca).

Kritérium 8 – VÝSLEDKY VO VZŤAHU K SPOLOČNOSTI**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Realizácia spoločných projektov tak v akademickej oblasti, ako aj na základe potreby súkromného sektora.
Rozvinutá spolupráca aj na medzinárodnej úrovni.
Množstvo uznanií a ocenení, ktoré organizácia obdržala.
Zapojenie organizácie do participácie pri napĺňaní zámerov organizácií miestnej a územnej samosprávy.
Úspešná realizácia mobilít.
Dobré postavenie organizácie v rámci hodnotenia ARRA.

Oblasti na zlepšovanie
Pokúsiť sa zameriť úsilie na prezentáciu merateľných výsledkov.
Zvážiť metódy a spôsoby sledovania kvality a intenzity vzťahov s miestnymi partnermi a spoločenstvami.
Definovanie konkrétnych cieľov za účelom hodnotenia ich dosahovania v previazanosti na organizačnú stratégiu a politiky napomôže prezentácii výnimočnosti.
V rámci pozornosti venovanej organizácii médiami nesledovať pozornosť len z pohľadu počtu subjektov, ktoré publikujú, ale aj z pohľadu jej štruktúry (negatívna/pozitívna) a významnosti médiom komunikovanej správy vo vzťahu k zainteresovaným stranám.
Zvážiť postupné zavedenie systému meraní výkonnosti organizácie z pohľadu zainteresovaných strán – nielen hodnotenie ARRA.
Zavedenie interného benchmarkingu v rámci organizácie.
Pri prezentácii a hodnotení akýchkoľvek výsledkov odporúčame mať na zreteli, že samotné plnenie legislatívnych predpisov a noriem nie je samo o sebe výnimočnosťou, ktorú model CAF pomáha rozvíjať.

Kritérium 8 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
8.1	X					
8.2		X				

8.1 Posúdťte, čo organizácia dosiahla vo vztahu k spoločnosti s ohľadom na výsledky výkonnosti v spoločenskej oblasti vnímané zainteresovanými stranami.

Silné stránky

Dobré postavenie organizácie v rámci hodnotenia ARRA.

Rozsiahla spolupráca a podpora partnerov.

Potenciál pre rozvoj regiónu.

Pozitívne vnímanie organizácie občanmi mesta a regiónu, veľké množstvo ocenení.

Množstvo realizovaných projektov.

Oblasti na zlepšovanie

Definovať konkrétné ciele, aby bolo možné hodnotiť ich dosahovanie v previazanosti na organizačnú stratégiu a politiky.

Pri pozornosti venovanej organizácii médiami je potrebné vyhodnocovať aj negatívnu pozornosť – a ako sa s ňou ďalej pracuje.

Postupne zaviesť systém meraní výkonnosti organizácie z pohľadu zainteresovaných strán – nielen hodnotenie ARRA.

Využiť a rozvíjať benchmarking a bench learning vždy, keď je to možné.

Bolo by vhodné uviesť aj niečo nad rámec legislatívy a príkazov nadriadených, aby sa naplnili podmienky výnimkočnosti.

8.2 Posúdťte, čo organizácia dosiahla vo vztahu k spoločnosti s ohľadom na indikátory výkonnosti v spoločenskej oblasti stanovené organizáciou.

Silné stránky

Realizácia národných/medzinárodných projektov s partnermi.

Kontinuálne rozvijané vzťahy so zainteresovanými stranami.

Pozitívne vzťahy s predstaviteľmi samosprávy.

Úspešná realizácia projektu Erasmus – rozvoj mobilít.

Oblasti na zlepšovanie

V rámci pozornosti venovanej organizácii médiami nešledovať pozornosť len z pohľadu počtu subjektov, ktoré publikujú, ale aj z pohľadu jej štruktúry (negatívna/pozitívna) a významnosti médiom komunikovanej správy vo vztahu k zainteresovaným stranám.

Stanoviť set indikátorov a zaviesť systém meraní v rámci celého subkritéria tak, aby bolo možné hodnotiť dosahovanie stanovených cieľov, trendy.

Zabezpečiť meranie tak, aby umožňovalo benchmarking.

Kritérium 9 – KLÚČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI**Celkové hodnotenie**

Silné stránky
Nárast programov EÚ a zahraničných výskumných projektov.
Nárast počtu študentov na stáže ERASMUS.
Zvýšenie počtu e - vzdelávania.
Popredné miesto ŽU zo strany záujmu zamestnávateľov o absolventov.
Nárast záujmu o realizáciu vzdelávacieho projektu pre učiteľov stredných a základných škôl.

Oblasť na zlepšovanie
Definovanie ukazovateľov a cieľov pre zhodnotenie trendov a naplnenia plánov jednotlivých klúčových oblastí vrátane previazanosti na stratégii univerzity.
Tam kde je to vhodné realizovať interný a externý benchmarking /benchlearning.
Identifikovať plány a reálne hodnoty (rozsah a trend) na vlastné rozpočtové zdroje a príjmov z poskytovaných služieb.
Dokladovanie v ukazovateľoch efektívne využívanie prevádzkových zdrojov.
Identifikovať počty zapojení zainteresovaných strán v organizácii vo väzbe k naplneniu dlhodobého zámeru a určiť hodnoty vzhľadom k trendom.

Kritérium 9 – Prehľad bodového hodnotenia

subkritérium	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
9.1		X				
9.2		X				

9.1 Posúdťte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom.

Silné stránky

Prekročenie ukazovateľa KZU 2 (objem financí za výskumné projekty).

Trvalý záujem študentov o štúdium na jednotlivých fakultách ŽU (zvýšenie koeficientu záujmu o štúdium).

Popredné miesto ŽU zo strany záujmu zamestnávateľov o absolventov.

Nárast záujmu o realizáciu vzdelávacieho projektu pre učiteľov stredných a základných škôl.

Oblasti na zlepšovanie

Definovanie ukazovateľov a cieľov pre zhodnotenie trendov a naplnenia plánov jednotlivých kľúčových oblastí vrátane previazanosti na strategiu univerzity.

Tam kde je to vodné realizovať interný a externý benchmarking /benchlearning.

9.2 Posúdťte dôkaz o definovaných cieľoch dosiahnutých organizáciou cez interné výsledky.

Silné stránky

Nárast programov EÚ a zahraničných výskumných projektov.

Nárast počtu študentov na stáže ERASMUS.

Zvýšenie počtu e - vzdelávania.

Oblasti na zlepšovanie

Interné výsledky prehodnotiť cez ukazovatele s väčšou vypovedacou hodnotou (napr. finančná hodnota zmlív na zamestnanca).

Identifikovať plány a reálne hodnoty (rozsah a trend) na vlastné rozpočtové zdroje a príjmov z poskytovaných služieb.

Dokladovanie v ukazovateľoch efektívne využívanie prevádzkových zdrojov.

Identifikovať počty zapojení zainteresovaných strán v organizácii vo väzbe k naplneniu dlhodobého zámeru a určiť hodnoty vzhľadom k trendom.