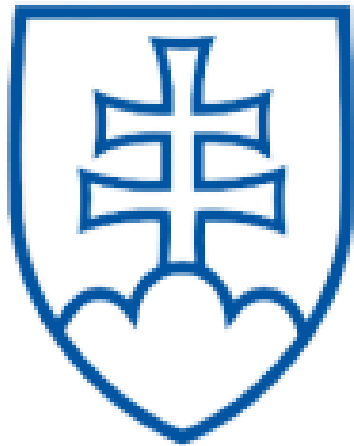




ÚRAD
PRE SLOVÁKOV
ŽIJÚCICH
V ZAHRANIČÍ



19. konferencia o kvalite a spoločenskej zodpovednosti

Nástrahy zavádzania manažérstva kvality v malej organizácii

JUDr. Mgr. Miroslava Lišková

Odbor digitalizácie, vnútorného chodu a osvedčení

Predstavenie ÚSŽZ

- Zriadenie a pôsobnosť ÚSŽZ: zákon č. 474/2005 Z.z.
- ÚSŽZ je rozpočtovou organizáciou napojenou na rozpočet MZV EZ SR

Čomu sa venujeme?

- a) **tvorba, výkon a koordinácia štátnej politiky** vo vzťahu k SZZ
- b) **realizácia opatrení zameraných na podporu SZZ** v spolupráci s inými OVM, FO/PO,
- c) **vypracovanie návrhov koncepcií na podporu SZZ** v spolupráci s OOŠS
- d) **dokumentačná činnosť** o SZZ, **podpora a spolupráca pri zhromažďovaní, ochrane, vedeckom a odbornom zhodnocovaní hmotných a duchovných dokumentov** o SZZ, **sprostredkovanie informácií o dianí na SR pre SZZ,**
- e) **spolupráca s organizáciami združujúcimi SZZ, so SZZ,** udržiavanie kontaktu s nimi,
- f) **spolupráca a udržiavanie kontaktov s obdobnými orgánmi iných štátov,** (zabezpečujúcimi starostlivosť o vlastných krajanov žijúcich v zahraničí),
- **g) rozhoduje v konaní o vydaní osvedčenia podľa § 7 zákona o SZZ,**
- h) vedie evidenciu osvedčení vydaných podľa § 7 zákona o SZZ
- **i) rozhoduje o poskytnutí dotácie podľa § 6 zákona o SZZ**
- j) **plní iné úlohy** vo veciach týkajúcich sa SZZ podľa osobitných predpisov.

Manažment kvality v ÚSŽZ

- Myšlienka vznikla začiatkom roku 2024,
- Podnet:
 - Výsledky z vnútorných auditov, personálnej analýzy, procesnej analýzy do roku 2023,
 - Potreba zlepšenia vo všetkých oblastiach, pr. výkonnosť, interný marketing, komunikácia so SZZ, ostatnými OVM...
 - Chýbajúce meranie výkonnosti, žiadna vodcovská stratégia, zlyhania v plánovaní, interné spory, nevyriešené sporné prípady s dosahom na kvalitu poskytovaných služieb,
- Tím: kolektív ÚSŽZ (16 ŠZM: 2 vedúce pozície, 2 verejný záujem..1 dlhodobá PN..)

Prvé krôčky = prvé problémy

- 1. krok: analýza ÚSŽZ – aký model vybrať?
 - Kritéria:
 - Nulové náklady,
 - Dostupnosť,
 - Požiadavka na cestu k dosiahnutiu očakávaných výsledkov (výsledky vo vzťahu k z-com, k SZZ, k spoločenskej zodpovednosti chceme dosiahnuť pod odborným vedením, s nastavením stratégie, plánovaním, toto všetko by sa malo preklopiť do interných procesov, riadenia z-cov, našich spoluprac..)
 - Dobrá prax – „sme v tom viacerí“, pomoc „zhora“
 - Zapojenie z-cov nie výnimočne, systematicky a trvale..
 - Nazeranie na ÚSŽZ z rôznych uhlov pohľadu..
 - Nenáročnosť na čas (ÚSŽZ na prahu optimalizácie procesov a digitálnej transformácie..)
 - 2. krok: prieskum trhu
 - 3. krok: výber víťaza: model CAF

- 4.krok - preskúmanie kritérií z príručky CAF 2020
- Najskôr sme sa rozhodli navnímať všetkých 9 kritérií (*určujúce hlavné oblasti, ktoré si v rámci analýzy ÚSŽZ vyžadujú pozornosť..*) *zadefinovaných* v príručke CAF, podaniu prvej spätnej väzby vedeniu ÚSŽZ ku každému kritériu, následne sme pristúpili k ich pozornejšiemu preskúmaniu:
- Zvládli sme 1. z 5. predpokladových kritérií..
- Ostatné? zvládneme tiež.. 😊

Nástrahy už pri plánovaní..

..implementácia modelu CAF sa obvykle riadi plánom s 3 fázami..

F1 -
rozhodnutie
GTSU, zapojenie
z-cov: 08/2024



F2 - 0
výsledky= stret
z-cov s
realitou= tím
tvorí 1 z-c



F3 -
samohodnotenie
-aktuálna fáza



F4- proces
zlepšovania -
termín akčného
plánu zlepšovania
do 31.12.2024,
zavádzanie do
31.12.2026?

Plán
implementácie

Nástrahy už pri začiatkoch v hodnotení:

- *ako som spomínala..podrobnejšie sme si prešli 1. z 9 kritérií ...*

Kritérium 1.: Vodcovstvo:

.. v rámci posudzovania, čo vedúci org. útvarov v ÚSŽZ robia, aby ...

Sub.1. poskytli ÚSŽZ smerovanie rozvíjaním jeho poslania, vízie, hodnôt sme narazili na..

-správanie ľudí vo vedení ÚSŽZ spolu tvorilo nekomplexnú prácu aj vzhľadom na rôzne vnímanie cieľov ÚSŽZ si vytvárali vedúci z-ci vlastné, iným z-com nejasné ciele...

Z-ci nevedeli definovať hodnoty, poslanie, či víziu ÚSŽZ, pri hodnotení uvedené napr. kopírovali z Koncepcie štátnej politiky

Stanovenie priorít:

Priorita 1 - určiť jasné smerovanie ÚSŽZ, vysvetliť poslanie, vízie, hodnoty a k ich rozvíjaniu zapojiť nielen vedúcich ale všetkých z-cov,

Priorita 2 - príprava organizácie na výzvy a zmeny digitálnej transformácie - stratégia digitalizácie (aktuálne..vytvorený projekt DT a jeho podanie na MIRRISR, momentálne: VPK)

Kritérium 1.: Vodcovstvo:

.. v rámci posudzovania, čo vedúci org. útvarov v ÚSŽZ robia, aby ..:

- Sub. 1.2. Riadili ÚSŽZ, jej výkonnosť, trvalé zlepšovanie, sme narazili na:*
- Absenciu tvorby, implementácie, monitorovania systému manažérstva v ÚSŽZ, kde by boli zodpovednosti z-cov jasné vo všetkých úrovniach, definované manažérstvo, podporné, hlavné procesy.. Neexistujúce merateľné ciele..*

- Stanovenie priorít:
- V súlade s organizačnou zmenou – zdefinovanie vhodných manažérskych štruktúr, procesov, zodpovedností, právomocí,
- Zabezpečenie základov lepšej internej a externej komunikácie v ÚSŽZ, intenzívnejšia práca na soc.sieťach,
- Spracovanie manažérskeho systému na predchádzanie korupcii, neetickému správaniu sa, úprava int.predpisov

Kritérium 1.: Vodcovstvo:

.. v rámci posudzovania, čo vedúci org. útvarov v ÚSŽZ robia, aby ..:

- Sub. 1.3. inšpirovali, motivovali, podporovali z-cov v ÚSŽZ a pôsobili ako vzor správania sa:*
- Pochybnosť o existencii vzájomnej spätnej väzby, dôvere, otvorenej komunikácii, čo by motivovalo z-cov, aby boli prínosom pre úspešnosť ÚSŽZ
- Neexistovali rovnaké príležitosti pre osobný rozvoj či učenie sa v ÚSŽZ...

- Stanovenie priorít:
- Boj s diskrimináciou medzi z-cami podporou rovnakých príležitostí,
- Zavedenie pravidelných porád - zabezpečenie pravidelného informovania z-cov o kľúčových otázkach týkajúcich sa ÚSŽZ,
- Intenzívnejšie vzdelávanie z-cov celoplošne, nielen vybraných z-cov, u kt. to vedúci z-ci „vybojovali“

Kritérium 1.: Vodcovstvo:

.. v rámci posudzovania, čo vedúci org. útvarov v ÚSŽZ robia, aby ..:

- *Sub. 1.4. riadili efektívne vzťahy s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami:*
- Predtým vedené dialógy so zainteresovanými stranami (OVM, krajské organizácie) boli hodnotené kladne i záporne (každému nevyhovieme, avšak ÚSŽZ bol a je apolitický...)

- Stanovenie priorít:
- Udržateľnosť apolitického postavenia ÚSŽZ
- Spolupráca so všetkými zainteresovanými stranami v súlade s platnou legislatívou,
- spravovanie partnerstiev transparentne,
- zvyšovanie povedomia verejnosti..

- Kritérium 2- Stratégia a plánovanie a nasl., Kritérium 3 - zamestnanci, Kritérium 4 - Partnerstvá a zdroje, Kritérium 5 - procesy..
- *k tomu sme sa ešte nedostali.... ale..*

- **Kritérium 2. – stratégia a plánovanie**
- **Úzke miesta:**
- Identifikované kritické oblasti neefektívnosti v procesoch a internej koordinácii medzi organizačnými útvarmi, nejasná stratégia,
- ÚSŽZ je bez strategických cieľov,
- Nutnosť identifikovania potrieb a očakávaní zainteresovaných strán,
- Keďže neexistovala stratégia, nepremietla sa do plánov, programov, operatívnych cieľov ani merateľných ukazovateľov, t.j. tie nejestvovali, tie tvoríme.. práve sme na prahu tvorby monitorovania a riadenia ako súčasť plánovania..

- Čo s tým?
- Zhromažďujeme spoľahlivé informácie od relevantných zainteresovaných strán o internej výkonnosti ÚSŽZ, o schopnostiach ÚSŽZ..
- Pracujeme na stanovení strategických cieľov (snažíme sa definovať dlhodobé aj krátkodobé priority.. ciele.. a to v súlade s víziou ÚSŽZ..), analýze výkonnosti a schopnosti ÚSŽZ so zameraním na vnútorné silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia, riziká..

Kritérium 3. – zamestnanci:

- **Úzke miesta:**

- zamestnanci (zabezpečenie efektívneho riadenia ľudských zdrojov s orientáciou na motiváciu z-cov aj ich spoluúčasť na zmene..)

Čo s tým?

..snaha o získavanie talentov, vedenie z-cov mentorstvom, zavedenie školení, individuálneho poradenstva, odbornej prípravy formou e-learningu..podpora tímovej spolupráce na spoločných projektoch, vytvorenie systému na zhromažďovanie nápadov a návrhov od z-cov..doplnenie spôsobu nefinančného odmeňovania z-cov (HO..kultúrne podujatia..spoločné aktivity..).

Kritérium 4 – partnerstvá a zdroje:

- **Úzke miesta:**

- problém v definovaní kľúčových partnerov..

- Čo s tým?

- Aktuálne ÚSŽZ prihliada na potenciál partnerov-mieru dosiahnutého úžitku (odbornosť, zdroje, znalosti..), slušná aktívna informačná politika s plánmi na aktívnejšiu podporu participácie a spolupráce so SZZ..

Kritérium 5 – procesy:

- **Úzke miesta:**

- nutnosť zlepšenia vlastných procesov s orientáciou na technológie/digitalizáciu...

- Čo s tým?

- Aktuálne analyzujeme a hodnotíme procesy, identifikujeme vlastníkov procesov.. pridelujeme zodpovednosti a právomoci..

- GDPR– postupy s cieľom zabezpečenia OOU sme úspešne preskúmali..

Kritériá 7-9

... **výsledky** výkonnosti ÚSŽZ, **výsledky** voči SZZ, z-com, spoločnosti ako takej (založené na vodcovskej stratégii a plánovaní):

..nezhodnotené..












- merané zatiaľ 1x - koniec r. 2023 a na základe toho...

. . akceptovaný scenár ďalšieho smerovania ÚSŽZ „Status Quo“

- **Zhrnutie scenára:** Zachováva existujúci status ÚSŽZ a začína digitálnu transformáciu,
- **Výhody:** Organizačne najjednoduchšia možnosť bez potreby zmien v modeli fungovania ÚSŽZ v rámci jeho postavenia, zmena formou organizačnej zmeny, organizačného poriadku ...
- **Nevýhody:** Obmedzené kapacity limitujúce efektívnosť vrátane vysporiadania sa s novými výzvami

Analýza prácnosti procesov a činností ÚSŽZ

- normované
štátnozamest
nanecké
úväzky

	Bez manažmentu kvality a digitálnej transformácie	Status quo
Dotácie	7,4 	 2,9 
Osvedčenia	1,6 	 0,4 
Podporné procesy	4,8 	4,8 
NOVÉ Spolupráca s komunitami	0 	 5,7 
Celkom	13,8	13,8

V skratke: čo považujú z-či ÚSŽZ za nástrahy pre zavedenie manažérstva kvality v malej rozpočtovej organizácii?

1.Nedostatok zdrojov a kapacít

1. Malý tím; všetci zamestnanci nositeľmi zodpovednosti.
2. Možnosť preťaženia pri implementácii zmien.

2.Odpor zamestnancov voči zmenám

1. Zmeny sú často vnímané s nedôverou.
2. Nedostatok motivácie na zavedenie nových procesov.

3.Legislatívne obmedzenia

1. Zákon č. 474/2005, ktorý obmedzuje flexibilitu pre zmeny procesov.
2. Vplyv na adaptabilitu a inováciu služieb.

Kľúčové oblasti zlepšenia v ÚSŽZ podľa z-cov

- **Digitalizácia a automatizácia procesov**
 - Zavedenie digitálnych nástrojov na zníženie manuálneho zaťaženia zamestnancov.
- **Zlepšenie komunikácie**
 - Vybudovanie centralizovanej platformy na komunikáciu so žiadateľmi o dotácie a osvedčenia.
- **Vytvorenie štandardizovaných postupov**
 - Vytvorenie jasných smerníc a štandardov pre hodnotenie žiadostí.

Je možné uvedené nástrahy prekonať s malou skupinou nadšencov, ktorí zároveň tvoria celý Úrad?

Áno, s malou skupinou nadšencov je možné prežiť transformačný proces výkonu.

V rámci manažmentu kvality staval ÚSŽZ na zapojenie všetkých svojich zamestnancov priamo do tvorby a nastavovania manažérskych procesov, čím sleduje naplnenie cieľov, vízie, stratégie a hodnôt ÚSŽZ...

Ako?

1. Úspešné absolvovanie začiatku cesty s modelom CAF

(rozhodli sme sa ako budeme plánovať a organizovať samohodnotenie, komunikovali sme o samohodnotení)

2. Vydali sme sa cestou procesu samohodnotenia:

(vytvorili sme samohodnotiaci CAF tím /tvorí ho väčšina z-cov ÚSŽZ/, zorganizovali sme viacero školení, pristúpili sme k začiatku procesu samohodnotenia..) samohodnotiaca správa má svoj termín..

3. Priebežne sa snažíme zlepšovať, zatiaľ bez plánu zlepšovania, o zlepšovaní komunikujeme...

- Aktuálne..
- *Implementácia manažérstva kvality v ÚSŽZ je náročná, ale uskutočniteľná.*
- *Ešte stále sme na začiatku cesty s modelom CAF, rozhodli sme, že ideme cestou CAF, avšak stále sa rozhodujeme, ako budeme organizovať a plánovať samohodnotenie – dôvod- vysoká fluktuácia z-cov.. (nové tváre, nové postoje... nové samohodnotiace tímy.. Problém nájsť čo najefektívnejšiu skupinu, kt. by tak poskytla najobjektívnejší vnútorný pohľad.. nevieme zabezpečiť 10 členný tím..)..*
- *Dôležité je zapojiť zamestnancov a prijať systém ktorý podporí kontinuálne zlepšovanie, komunikujeme o samohodnotení s poukázaním na jeho význam...*

Ďakujem za
pozornosť.