

Postup pri implementácii systému manažérstva kvality na Ministerstve spravodlivosti Slovenskej republiky

Cieľom postupov implementácie systému manažérstva kvality na Ministerstve spravodlivosti SR (ďalej len „ministerstvo“) je zabezpečiť jednotný prístup pri implementácii systému manažérstva kvality v súlade s harmonogramom implementácie modelu CAF v ministerstve. Postupy stanovujú spôsob implementácie modelu CAF, verzie 2013 na ministerstve a vytváranie podmienok pre trvalé zlepšovanie.

Cieľom implementácie systému manažérstva kvality v podmienkach ministerstva je zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality (ďalej len „TQM“), získať štruktúrovaný obraz organizácie prostredníctvom samohodnotenia a následne námety pre zlepšovacie činnosti, zvýšiť kvalitu procesov ministerstva vo všetkých oblastiach pôsobnosti a pravidelne sledovať trendy zvyšovania kvality.

Model CAF bude implementovaný vo všetkých organizačných útvaroch ministerstva.

Ministerstvo prijíma rozhodnutie vypracovať samohodnotiacu správu dobrovoľne a bude podporovať všetkých zamestnancov, ktorí budú do jej tvorby zapojení.

Vrcholové vedenie vyjadruje tejto iniciatíve silnú podporu počas celého trvania implementácie modelu CAF v ministerstve.

Hlavné priority pri implementácii systému manažérstva kvality podľa modelu CAF:

- a) zvyšovanie kvality vlastnej práce a tým zvyšovať spokojnosť vlastných zákazníkov,
- b) iniciovať záujem zamestnancov o interné zlepšovanie,
- c) sledovať a zvyšovať spokojnosť zamestnancov,
- d) pravidelná realizácia samohodnotenia každé 2 roky,
- e) zvyšovanie povedomia o kvalite ako systémového prístupu,
- f) zvyšovanie kvality výstupov a spokojnosti interných a externých zainteresovaných strán týchto výstupov,
- g) zlepšenie vzťahov so strategickými partnermi,
- h) získanie titulu Efektívny používateľ modelu CAF,

ZÁKLADNÉ POJMY

Akčný plán zlepšovania je dokument obsahujúci plán úloh, určenie zodpovedností, ciele pre implementáciu projektu (napr. úlohy/konečné termíny) a potrebné zdroje (napr. hodiny, peniaze). Akčný plán vychádza z námětov organizácie v samohodnotiacej správe a odporúčaní externých posudzovateľov po externom posúdení na mieste.

Bench learning je učenie sa, ako sa zlepšovať prostredníctvom spoločného využívania poznatkov, informácií a niekedy zdrojov. Bench learning je uznávaný ako efektívny spôsob zavádzania organizačných zmien. Znižuje riziká, je účelný a šetrí čas.

Cyklus PDCA je 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).

Európsky inštitút pre verejnú správu (EIPA – European Institute of Public Administration) je európskym centrom verejnej správy v oblasti európskej integrácie pre verejnú správu. EIPA je najväčším centrom európskeho vzdelávania a rozvoja verejného sektora so sídlom v Maastrichte, pri ktorom bolo vytvorené „Informačné centrum modelu CAF“.

Externá spätná väzba modelu CAF bola vytvorená sieťou národných korešpondentov modelu CAF v rámci pracovnej skupiny pre inováciu verejnej správy je založená na 3 pilieroch (Pilier 1: Proces samohodnotenia, Pilier 2: Proces zlepšovania a Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii).

Externý hodnotiteľ je zástupca Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, ktorý je garantom štátnej politiky kvality v Slovenskej republike a ktorý vykoná v organizácii Externú spätnú väzbu modelu CAF.

Externý posudzovateľ je nestranný odborník v oblasti manažérstva kvality a modelu CAF, ktorý posúdi na základe obsahu samohodnotiacej správy procesy organizácie priamo v jej sídle, rovnako ako jej pravdivosť a poskytne posudzovanej organizácii objektívnu spätnú väzbu na jej celkové fungovanie v štruktúre 9 kritérií modelu CAF.

Komunikačný plán je súbor komunikačných aktivít realizovaných prostredníctvom komunikačných nástrojov a kanálov, ktoré v organizácii verejnej správy existujú vo vzťahu k rozličným zainteresovaným stranám a ktorých cieľom je tieto informovať o krokoch implementácie modelu CAF v organizácii.

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

Kultúra organizácie je celkový rozsah správania, etiky a hodnôt, ktoré sú prenášané, praktizované a presadzované členmi organizácie; kultúra organizácie je ovplyvňovaná národnými, sociálnymi, politickými a právnymi tradíciami a usporiadaním.

Kvalita (v kontexte verejného sektora) znamená dodávanie služby verejnosti súborom charakteristík/vlastností, ktoré splnia alebo uspokojia trvalým spôsobom: špecifikácie/požiadavky (zákon, legislatíva, usmernenia); očakávania občana/zákazníka; očakávania všetkých iných zainteresovaných strán (politické, finančné, inštitucionálne, zamestnanecké).

Občan/zákazník - termín občan/zákazník odkazuje na komplex vzťahov medzi úradom a jeho verejnosťou. Osoba, pre ktorú sú určené služby má sa považovať za občana; člen demokratickej spoločnosti s právami a povinnosťami (platiteľ dane, politický činiteľ). Osoba má sa tiež považovať za zákazníka nie len v kontexte dodávania služby, tam sa uznáva ako prijímateľ služby, ale aj v kontexte keď si plní povinnosti (platba daní alebo pokút), tam má svoje právo, aby sa o neho postaralo nestranne a zdvorilo bez zanedbania záujmu o jeho potreby.

Poslanie je opis toho, čo má organizácia dosahovať pre svoje zainteresované strany. Poslanie organizácií verejného sektora vychádza z verejných politík a/alebo zákonných mandátov. Je to dôvod existencie organizácie. Rozhodujúce ciele organizácie, ktoré chce organizácia dosiahnuť v kontexte jej poslania, sú formulované vo vízii organizácie a prenesené do strategických a prevádzkových/operatívnych cieľov.

Proces trvalého zlepšovania je pokračujúce zlepšovanie procesov z hľadiska kvality, hospodárnosti alebo doby trvania. V tomto procese je spravidla zapojenie všetkých zainteresovaných strán organizácie základnou podmienkou.

Samohodnotiaca správa je dokument, ktorý popisuje aktuálny stav organizácie v štruktúre kritérií, subkritérií a príkladov modelu CAF za posledné tri roky, ktoré špecifikujú oblasť činností, ktoré má „výnimočná“ organizácia realizovať.

Spätná správa je výstupný dokument z posúdenia na mieste alebo hodnotenia Externej spätnej väzby obsahujúci námety na ďalšie zlepšovanie vo forme oblastí na zlepšovanie, ktorá sú základom pre akčný plán zlepšovania.

Spoločenská zodpovednosť je záväzok organizácií súkromného a verejného sektora prispievať k udržateľnému rozvoju s cieľom zvyšovania kvality života prácou so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi spoločenstvami a spoločnosťou všeobecne. Cieľom je prinášať prospech tak organizácii ako aj širšej spoločnosti.

Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF – Common Assessment Framework) je nástrojom komplexného manažérstva kvality založený na samohodnotení a zvyšovaní kvality činnosti organizácií verejnej správy. Je poskytnutý organizáciám európskeho verejného sektora ako jednoduchý nástroj na aplikáciu techník manažérstva kvality, ktorého cieľom je zlepšovanie výkonnosti.

Systém manažérstva kvality je súbor koordinovaných činností na usmerňovanie a riadenie organizácie za účelom trvalo zlepšovať efektívnosť a účinnosť vlastnej výkonnosti.

Titul Efektívny používateľ modelu CAF je medzinárodne uznávaný titul platný dva roky od udelenia, ktorý je preukázaním toho, že organizácia používa model CAF efektívnym spôsobom, prijala záväzok trvalého zlepšovania a zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF

TQM (Komplexné manažérstvo kvality) je zákaznícky zameraná filozofia manažérstva, ktorá hľadá, ako trvale zlepšovať procesy, využívajúc analytické nástroje a tímovú spoluprácu na zapájanie zamestnancov. Existuje niekoľko modelov komplexného manažérstva kvality.

Učiaci sa organizácia je organizácia, v ktorej zamestnanci kontinuálne zvyšujú svoju kapacitu dosahovať požadované výsledky, v ktorej sa presadzujú nové a expanzívne postupy myslenia, kde je kolektívna snaha oslobodená a zamestnanci sa trvalo vzdelávajú v rámci celoorganizačného kontextu.

Vlastník kritéria je osoba zodpovedná za obsah samohodnotiacej správy v danom kritériu, rovnako ako za proces zlepšovania v rámci daného kritéria. Koordinuje tiež ostatných členov CAF tímu, ktorí participujú v danej časti samohodnotiacej správy a na realizácii aktivít zlepšovania v rámci akčného plánu zlepšovania.

Vodcovstvo je spôsob, akým vodcovia rozvíjajú poslanie a víziu organizácie a pomáhajú ich naplneniu. Vodcovstvo odráža rozvíjanie hodnôt, potrebných pre dlhodobú úspešnosť a ich zavádzanie prostredníctvom vhodných aktivít a správania. Ukazuje ich osobnú angažovanosť v zabezpečovaní, aby systém manažérstva bol rozvíjaný, zavádzaný a preskúmaný a manažérstvo organizácie bolo

stabilne zamerané na zmeny a inovácie. Slovo „vodcovstvo“ ako také odkazuje na skupinu vodcov, ktorí riadia organizáciu.

Zainteresované strany sú všetky tie, ktoré majú záujem, či už finančný alebo iný, o činnosti organizácie. Interné a externé zainteresované strany sa môžu klasifikovať do štyroch hlavných kategórií: politické orgány; občania/zákazníci; zamestnanci organizácie; partneri.

PROCES IMPLEMENTÁCIE MODELU CAF

Proces implementácie modelu CAF na ministerstve je zadaný v 10 krokoch, ktoré sú zadané z časového hľadiska a hľadiska zodpovednosti v harmonograme implementácie modelu CAF na ministerstve. Týchto 10 krokov je rozdelených do troch hlavných fáz:

Fáza 1 – Začiatok cesty s modelom CAF

Krok 1: Rozhodnutie, ako sa bude plánovať a organizovať samohodnotenie

Krok 2: Komunikovanie o samohodnotení

Fáza 2 – Proces samohodnotenia

Krok 3: Vytvorenie jedného alebo viacerých samohodnotiacich tímov – CAF tímy

Krok 4: Zorganizovanie školenia

Krok 5: Vykonanie samohodnotenia

Krok 6: Napísanie samohodnotiacej správy

Fáza 3 – Akčný plán zlepšovania / určenie priorit

Krok 7: Zostavenie plánu zlepšovania

Krok 8: Komunikovanie o pláne zlepšovania

Krok 9: Realizácia/implementácia plánu zlepšovania

Krok 10: Naplánovanie ďalšieho samohodnotenia

Pre implementáciu modelu CAF sa na ministerstve zabezpečuje:

- a. menovanie garanta, metodika a členov CAF tímu,
- b. vzdelávanie pre rôzne cieľové skupiny zamestnancov o modeli CAF (vrcholové vedenie a členov CAF tím),
- c. tvorbu a schválenie harmonogramu implementácie modelu CAF,
- d. tvorbu a schválenie komunikačného plánu - zverejnenie informácií, týkajúcich sa implementácie modelu CAF voči interným a externým zainteresovaným stranám,
- e. tvorbu a schválenie plánu vzdelávania vo vzťahu k modelu CAF,
- f. tvorbu samohodnotiacej správy,
- g. definovanie oblastí a zamerania aktivít akčného plánu,
- h. tvorbu a schválenie aktivít akčného plánu ako strategického materiálu organizácie vrátane menovania gestora pre každú aktivitu akčného plánu,
- i. interné zverejnenie prijatých aktivít akčného plánu,
- j. realizáciu aktivít akčného plánu a ich priebežné monitorovanie,
- k. vyhodnotenie plnenia aktivít akčného plánu,
- l. hodnotenie úrovne zrelosti TQM.

Ministerstvo podporí záujem všetkých zamestnancov prispieť k obsahu samohodnotiacej správy a podrobí ju internému pripomienkovaniu.

PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE PROCESU IMPLEMENTÁCIE MODELU CAF A KRITÉRIA VÝBERU

Minister rozhodol o zriadení jedného CAF tímu, ktorý bude zložený z garanta CAF tímu (ďalej len „garant“), metodika a členov CAF tímu tak, aby v ňom bolo zohľadnené organizačné usporiadanie ministerstva.

Členmi CAF tímu sú zamestnanci ministerstva.

Minister vymenuje garanta, ktorý je členom vrcholového vedenia. Hlavnou úlohou garanta je:

- a. presadzovať implementáciu modelu CAF v celej organizácii,
- b. zabezpečiť menovanie určených zamestnancov na jej výkon,
- c. zabezpečiť prístup členov CAF tímu k potrebným dokumentom a informáciám v organizácii,
- d. zabezpečiť komunikáciu o samohodnotení na úrovni vrcholového vedenia,
- e. vytvoriť členom CAF tímu podmienky na vykonanie samohodnotenia,
- f. aktívne sa zúčastniť na práci CAF tímu
- g. a napomáhať procesu hľadania konsenzu.

Vedúci služobného úradu vymenuje metodika CAF tímu pre zostavenie samohodnotiacej správy a pre komunikáciu s členmi akčného CAF tímu/vlastníkmi kritérií. Metodik zabezpečuje:

- a. riadenie implementácie modelu CAF v organizácii,
- b. organizuje stretnutia CAF tímu,
- c. zhromažďuje všetky individuálne samohodnotenia,
- d. vytvára z týchto podkladov ucelenú samohodnotiacu správu,
- e. riadi konsenzus stretnutie zameraného na bodové hodnotenie samohodnotiacej správy,
- f. po dosiahnutí konsenzu pripraví konečnú verziu samohodnotiacej správy,
- g. riadi proces zlepšovania – tvorba a plnenia akčného plánu zlepšovania,
- h. poskytuje aktívnu podporu garantovi CAF tímu
- i. a aktívne sa zúčastňuje na práci CAF tímu.

Vedúci služobného úradu vymenuje na návrh garanta zamestnancov ministerstva, ktorí budú členmi akčného CAF tímu/vlastníkmi kritérií na základe zadefinovaných kritérií. Garant im vytvorí také podmienky, aby mohli podľa najlepšieho vedomia a svedomia vypracovať samohodnotiacu správu. Členovia CAF tímu majú najmä:

- a. spracovať individuálne samohodnotenie za pridelené kritériá, subkritériá
- b. oboznámiť sa s obsahom ucelenej samohodnotiacej správy,

- c. individuálne bodovo ohodnotiť všetky subkritériá,
- d. zúčastniť sa konsenzu bodového hodnotenia,
- e. poskytnúť metodikovi súčinnosť pri príprave konečnej verzie samohodnotiacej správy,
- f. riadiť sa schváleným harmonogramom a pokynmi garanta a metodika akčného CAF tímu.

Kritériá výberu garanta sú: zamestnanec ministerstva nepretržite minimálne dva roky, vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa, člen vrcholového vedenia, skúsenosti v oblasti riadenia projektov a zmeny, schopnosť motivovať tím.

Kritériá výberu metodika sú: zamestnanec ministerstva nepretržite minimálne jeden rok, vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa.

Kritériá výberu člena CAF tímu sú: zamestnanec ministerstva nepretržite minimálne jeden rok, proaktívny prístup, schopný pracovať individuálne aj v tíme, schopnosť a chuť učiť sa nové veci, otvorený zmenám a flexibilný.

Ministerstvo určí zamestnanca, ktorý bude zodpovedný za zostavenie a riadenie komunikačného plánu v rámci implementácie modelu CAF.

Ministerstvo určí zamestnanca, ktorý bude zodpovedný za zostavenie a riadenie plánu vzdelávania v rámci implementácie modelu CAF.

Ministerstvo určí zamestnanca, ktorý bude zodpovedný za zostavenie a riadenie akčného plánu zlepšovania v rámci implementácie modelu CAF.

PROCES SAMOHODNOTENIA

Cieľom samohodnotenia je vytvorenie samohodnotiacej správy, ktorá popisuje aktuálny stav ministerstva podľa jednotlivých kritérií modelu CAF za posledné tri roky.

Samohodnotiaca správa je podkladom pre identifikovanie oblastí pre zlepšovanie na ministerstve vytvorená CAF tímom a pripomienkovaná zamestnancami ministerstva.

V procese bodového hodnotenia sa budú využívať panely klasického bodového hodnotenia.

Posúdenie na mieste vykonajú nezávislí externí posudzovatelia.

Proces samohodnotenia na ministerstve je zabezpečený podľa krokov harmonogramu.

TVORBA A REALIZÁCIA AKČNÉHO PLÁNU ZLEPŠOVANIA

Proces tvorby akčného plánu na ministerstve je zabezpečený podľa krokov harmonogramu.

Akčný plán zlepšovania bude zostavený v štruktúrovanej podobe na obdobie dvoch rokov a bude začlenený do strategického plánu ministerstva.

Proces realizácie akčného plánu zlepšovania prebieha v súlade s cyklom PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj).

Garant predkladá návrh akčného plánu vedeniu ministerstva na prerokovanie a následné schválenie a priebežné monitorovanie. Vyhodnocovanie prebieha na úrovni vrcholového vedenia ministerstva vždy štvrt'ročne.

Vedenie ministerstva rozhodne o vykonaní príslušných aktivít akčného plánu.

EXTERNÁ SPÄTNÁ VÄZBA MODELU CAF

Ministerstvo na základe uskutočnenia Externej spätnej väzby modelu CAF zisťuje, či úspešne implementovalo model CAF, t.j. či proces samohodnotenia bol vykonaný správne, či akčný plán zlepšovania efektívne odráža závery samohodnotenia a či boli urobené prvé kroky na ceste k TQM.

Ministerstvo podá prihlášku na Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR na uskutočnenie Externej spätnej väzby modelu CAF najskôr po 6 a najneskôr do 12 mesiacov po samohodnotení podľa modelu CAF (samohodnotiaca správa schválená ministrom).

Externú spätnú väzbu modelu CAF realizujú externí nestranní hodnotitelia (tím 2 – 3 osôb).

Externá spätná väzba vedie k získaniu európskeho titulu „Efektívny používateľ modelu CAF“, ktorý je platný 2 roky od jeho udelenia.

Ministerstvo sa riadi podľa príručky Externej spätnej väzby modelu CAF, ktorú vydal Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, národný organizátor zodpovedný za implementáciu Externej spätnej väzby modelu CAF.

V Bratislave dňa 12.5.2014

JUDr. Tomáš Borec
Minister spravodlivosti Slovenskej republiky