



CAF CENTRUM

Odborná metodika Implementácia systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

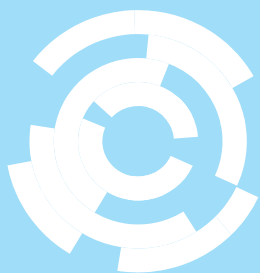
www.unms.sk

2022

Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“
Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

Odborná metodika Implementácia systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy





CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

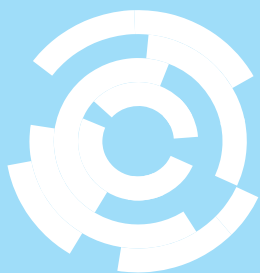
2022



CAF CENTRUM

Obsah

Úvod	7
1. Východiská a zhodnotenie súčasného stavu	10
1.1 Vývoj noriem systémov manažérstva	12
1.2 Štruktúra noriem systému manažérstva	15
1.3 Certifikácia systémov manažérstva	17
1.4 Organizácie verejnej správy a uplatnenie noriem systémov manažérstva	17
2. Verejná správa a jej špecifiká z pohľadu systémov manažérstva	22
2.1 Úlohy manažmentu verejnej správy	22
2.2 Požiadavky na systém manažérstva	24
2.3 Potreba prípravy pracovníkov	25
2.4 Účel dokumentácie v systéme manažérstva verejnej správy	29
2.5 Zabezpečovanie efektívnosti a funkčnosti systému manažérstva v organizáciách verejnej správy	35
3. Základné požiadavky noriem systému manažérstva	40
3.1 Kľúčové spoločné požiadavky v normách systému manažérstva	40
3.2 Odporúčania na prístup k plneniu požiadaviek noriem systémov manažérstva	46
4. Implementácia systému manažérstva do organizácií verejnej správy	53
4.1 Projekt implementácie systémov manažérstva do organizácií verejnej správy	53
4.2 Proces certifikácie systémov manažérstva organizácií verejnej správy	62
Záver	67
Zoznam použitej literatúry	70
Zoznam použitých skratiek	73
Dôležité termíny a definície	75
Prílohy	84



CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Úvod

Každá organizácia verejnej správy, ktorá má svoje poslanie, víziu a poskytuje služby, má zavedený určitý systém riadenia. Pri riadení organizácie sa môžu využívať rôzne odporúčania, ktoré uľahčujú dosahovanie cieľov. Súbor odporúčaní, ktoré vytvorili skúsení odborníci v rôznych oblastiach riadenia organizácie, sa premietol aj do noriem systémov manažérstva zameraných na podporu zlepšovania riadenia organizácií.

Keďže normy majú aj svoju terminologickú zložku, pre normy, ktoré obsahujú odporúčania pre riadenie organizácie sa zaviedol termín „normy systémov manažérstva“. Pojem „manažérstvo“ tu vyjadruje činnú zložku riadenia organizácie a tým sa odlišuje od personálnej zložky, teda skupiny ľudí, ktorí vedú organizáciu – „manažment“. Systém manažérstva zahŕňa kľúčové činnosti manažmentu, ako sú plánovanie, riadenie, zabezpečovanie a zlepšovanie systému manažérstva. Odporúčania v normách systémov manažérstva môžu manažéri vnímať len ako inšpiráciu pre zlepšenia svojho systému manažérstva organizácie, ale odporúčania môžu vnímať aj ako požiadavky a využiť normu aj ako nástroj na preukázanie spôsobilosti organizácie v predmetnej oblasti normy. Ak je teda norma systému manažérstva orientovaná na kvalitu (normy systémov manažérstva kvality), prostredníctvom implementácie systému mana-

žérstva podľa požiadaviek konkrétnej normy môžu organizácie absolvovať certifikačný audit a dosiahnuť aj certifikáciu, teda oficiálne uznanie funkčnosti systému manažérstva. To je možné ale len vtedy, ak sú odporúčania v norme formulované ako „požiadavky“, teda niečo, čo musí organizácia splniť, aby bol systém manažérstva implementovaný správne.

Implementácia systémov manažérstva podľa noriem má zmysel len vtedy, ak sa ňou dosiahne pozitívna zmena alebo sa aspoň silno ovplyvní myslenie manažérov a zamestnancov organizácie verejnej správy a tiež aj prístupy v manažérstve organizácie pri napĺňaní jej poslania a vízie trvale udržateľného rozvoja spravovanej oblasti (vrátane samotnej organizácie a jej cieľov). Systém manažérstva podľa noriem má uľahčiť organizácii prechod od improvizácie a operatívneho riadenia k systémovému prístupu. Ten je založený na štandardizácii overených postupov zabezpečujúcich efektívnosť v opakovateľnosti požadovaných výstupov organizácie, ktoré vedú k pozitívnym výsledkom pre spravovanú oblasť. To si vyžaduje aj neustále zvažovanie a vyhodnocovanie dôsledkov výstupov na organizáciu a na príslušné zainteresované strany.

Systémy manažérstva podľa medzinárodných noriem podporujú zavedenie procesného

prístupu, ktorý vychádza z toho, že želaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces. Normy systému manažérstva taktiež prostredníctvom stanovených požiadaviek presadzujú systematické preverovanie, dohľad nad funkčnosťou, primeranosťou a efektívnosťou implementovaného systému manažérstva. Veľkým prínosom pre organizácie, ktoré implementujú systémy manažérstva, je zavedenie rozhodovania podloženého analýzou problémov a variantov riešenia s využitím „uvažovania založeného na riziku“.

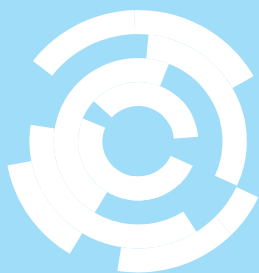
Táto odborná metodika má pomôcť lepšiemu pochopeniu noriem systémov manažérstva a ich implementácie do organizácie. Je určená manažérom organizácií verejnej správy, interným a externým audítorm systémov manažérstva vo verejnej správe, voleným zástupcom v zastupiteľstvách územnej samosprávy, ako aj interným a externým lektorom vzdelávania v oblasti manažérstva verejnej správy.

Metodika ponúka usmernenie a odporúčania pre efektívne implementovanie požiadaviek noriem systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy, jednotný „jazyk“ systému manažérstva pre organizácie verejnej správy, ktorý je zrozumiteľný aj organizáciám podnikateľskej sféry a taktiež vysvetlenie a doplnenie termínov/prvkov v systéme manažérstva o špecifiká vyplývajúce z manažérstva verejnej správy. Cieľom metodiky je tiež načrtnutie cesty k prihláseniu sa organizácie svojim systémom manažérstva

k spoločenskej zodpovednosti za správu vecí verejných a trvalo udržateľný rozvoj spravovanej oblasti.

Metodika sa v zmysle noriem systémov manažérstva venuje aj prístupom k riešeniu interných a externých súvislostí, ktoré ovplyvňujú organizáciu verejnej správy a ňou spravovanú oblasť a zameriava sa na postupy smerujúce k trvalému zlepšovaniu efektívnosti systému manažérstva organizácie. Pridanú hodnotu pre organizácie verejnej správy predstavuje aj možnosť systémového prepojenia funkčnosti systému manažérstva organizácie verejnej správy naprieč volebnými obdobiami.

V metodike sa predstavujú viaceré normy systémov manažérstva s potenciálom využitia pre organizácie verejnej správy. Podrobnejšie sú uvedené príklady aplikovania požiadaviek troch vybraných noriem, a to normy systémov manažérstva kvality (ISO 9001), systémov manažérstva služieb (ISO/IEC 20000-1) a systémov manažérstva súladu (ISO 37301). Tieto tri normy boli vybrané nielen pre svoju aktuálnosť aj pre oblasť verejnej správy, ale aj pre svoju rôznorodosť, ktorá umožňuje poukázať na rozdielnosť prístupov k aplikovaniu požiadaviek do organizácie verejnej správy. Uvedené tri normy systémov manažérstva môžu spoločne veľmi silno ovplyvňovať „spravovanie“ zverenej oblasti, ktorú majú organizácie verejnej správy na starosti a teda ich možno s istým zveličením nazvať spoločne ako normy systémov manažérstva spravovania (zverenej oblasti).



CAF CENTRUM

1. Východiská a zhodnotenie súčasného stavu



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

1. Východiská a zhodnotenie súčasného stavu

Metodika Implementácia systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy vychádza z týchto základných zdrojov:

- Odborná štúdia ÚNMS SR **Podpora efektívneho riadenia inštitúcie verejnej správy normami systémov manažérstva** opisuje súčasný stav systémov manažérstva organizácií verejnej správy a poukazuje na kľúčové problémové oblasti zabezpečenia dôveryhodnosti ich funkčnosti, primeranosti a efektívnosti, v tom hlavne:
 - deficit využívania „systémového prístupu“ k zabezpečeniu spoľahlivého opakovaného dosahovania požadovaných výstupov (prevažuje operatíva pred systémovým prístupom) a málo sa uplatňuje systémový prístup rozhodovania s využitím „uvažovania založeného na riziku“,
 - nedostatočne chápaný a ak, tak len formálne zavádzaný „procesný prístup“ k riešeniu efektívnosti opakovaného dosahovania požadovaných výstupov,
 - problematické udržanie kontinuity v manažérstve organizácií verejnej správy presahujúcej volebné obdobie – nasmerovanie rozvoja organizácie cez jasne deklarované Poslanie (dôvod existencie organizácie), Víziu (predstavu ako má organizácia a spravovaná oblasť vyzeráť, čo má dosiahnuť, kde sa má dopracovať o 5, 10, prípadne viac rokov) a cielené napĺňanie vízie cez konkrétne, merateľné, zhodnotiteľné ciele prepojené na kľúčové ukazovatele výkonnosti,
 - malá pozornosť venovaná dôsledkom vytvorených výstupov organizácie na samotnú organizáciu, relevantné zainteresované strany a spravovanú oblasť (občanov, podniky).
- **Legislatíva** a iné všeobecne záväzné predpisy, ktoré vymedzujú kompetencie orgánom verejnej správy (kompetenčný zákon a pod.) a spresňujú požiadavky v špecifických oblastiach (pracovné právo, BOZP, nakladanie s odpadom, a pod.).
- **Normy STN/EN/ISO** pre systémy manažérstva, ktoré stanovujú praxou overené požiadavky na funkčné, primerané a efektívne systémy manažérstva, založené na procesnom prístupe, uplatňujúce PDCA cyklus zlepšovania a uvažovanie založené na riziku.
- **Medzinárodné zmluvy a dohovory**, ktoré zahŕňajú usmernenia pre prípad aktivít globálnejšieho dopadu (environment, trvalo udržateľný rozvoj, spoločenská zodpovednosť a podobne).

Každé z týchto východísk je v metodike zohľadňované, pričom kľúčovú rolu zohrávajú normy systémov manažérstva a ich akceptácia manažmentom organizácií verejnej správy. Súbor noriem systémov manažérstva je dynamický, ich rozvíjanie sa prispôsobuje trendom meniacich sa potrieb praxe a stavia na zrelosti manažmentu organizácií. V súčasnosti patria medzi najznámejšie normy systémov manažérstva, ktoré vyjadrujú požiadavky, tieto:

- ISO 9001 Systémy manažérstva kvality
- ISO 14001 Systémy environmentálneho manažérstva
- ISO 45001 Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- ISO/IEC 27001 Systémy manažérstva informačnej bezpečnosti
- ISO 30401 Systémy manažérstva znalostí
- ISO 50001 Energetické manažérstvo
- ISO 55001 Systémy manažérstva aktív
- ISO 20121 Manažérstvo udržateľných udalostí
- ISO/IEC 20000 Manažérstvo služieb
- ISO 28000 Bezpečnosť dodávateľského reťazca
- ISO 22301 Manažérstvo kontinuity podnikania
- ISO 37001 Systémy manažérstva proti korupcii

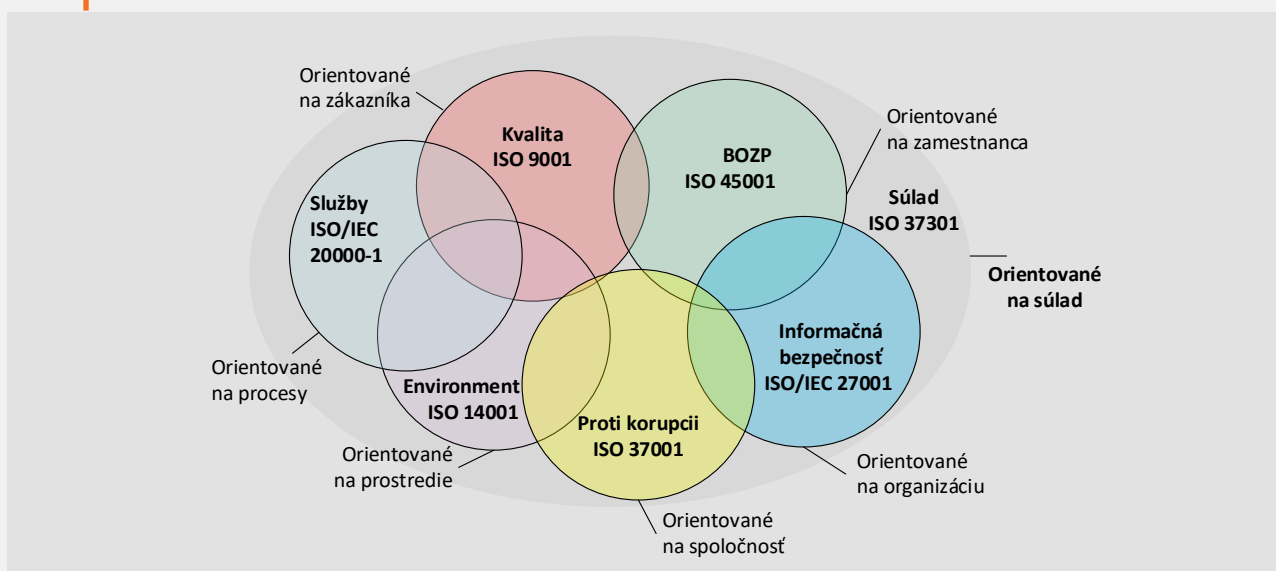
- ISO 37101 Systémy manažérstva trvalo udržateľného rozvoja
- ISO 37301 Systémy manažérstva súladu

Aktuálny zoznam platných slovenských technických noriem (STN) systémov manažérstva s potenciálom uplatnenia v organizáciách verejnej správy je uvedený v prílohe č. 1 tejto metodiky aj so stručným opisom predmetu príslušnej normy systému manažérstva.

Normy systémov manažérstva majú potenciál integrácie, teda vytvorenie jedného vzájomne prepojeného systému manažérstva pokrývajúceho dve alebo viaceré oblasti. Integrovaný systém manažérstva obsahuje pre predmetné oblasti zosúladené politiky a ciele, riadiacu a preukaznú dokumentáciu, ako aj ďalšie procesy v systéme manažérstva, ktoré uľahčujú a zefektívňujú plnenie všetkých požiadaviek (legislatívnych, určených aj predpokladaných), za ktoré nesie organizácia zodpovednosť.

Normy systému manažérstva majú v zmysle ISO prílohy SL rovnakú štruktúru a kľúčovú terminológiu, odlišujú sa ale svojim zameraním, čo je potrebné pri implementácii zohľadniť. Každý z noriem systémov manažérstva možno s istým zľahčením a zjednodušením priradiť hlavné zameranie. Jednu z možností predstavuje obrázok č.1.

Obrázok č. 1: Hlavné zameranie konkrétnych noriem systémov manažérstva



Normu ISO 9001 možno považovať za základnú normu systémov manažérstva. Jej hlavné zameranie je na vytvorenie kvalitného produktu, ktorý je určený zákazníkovi na uspokojenie jeho potrieb.

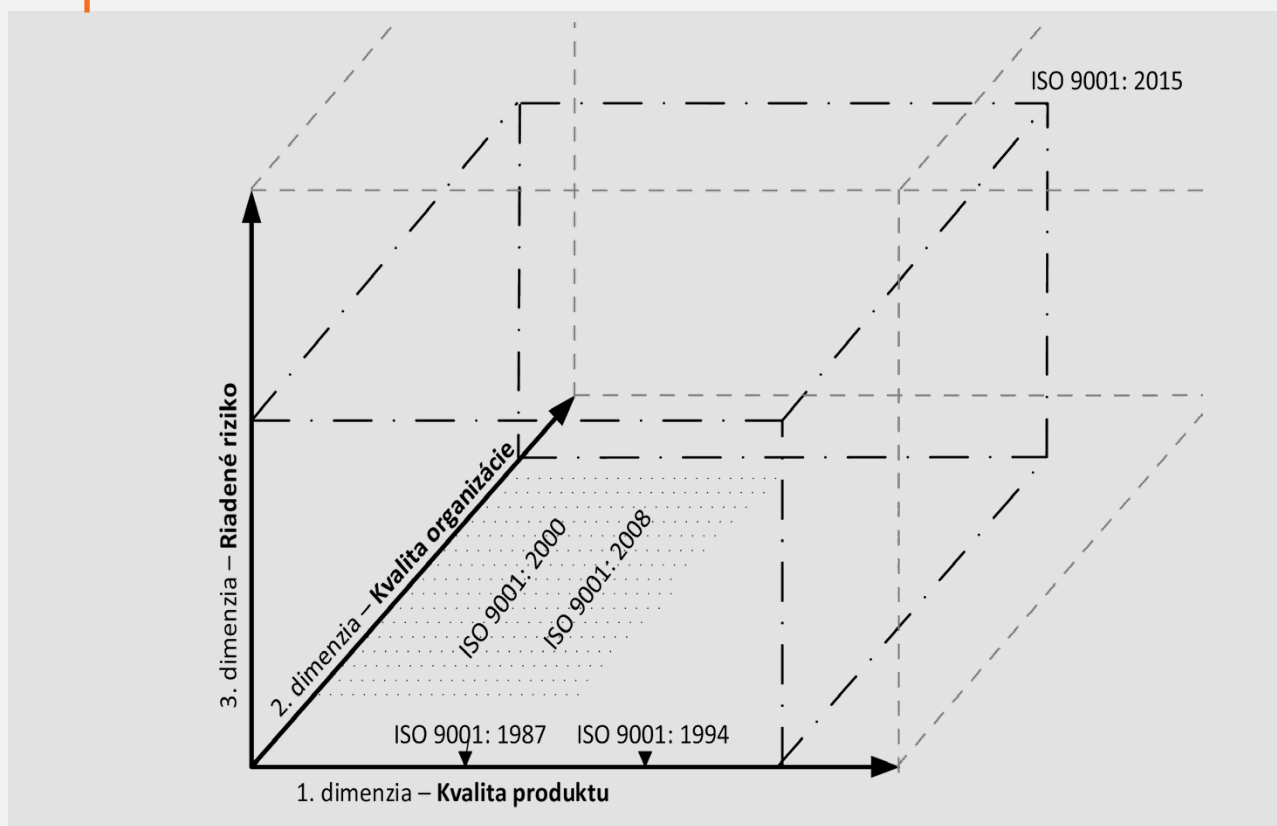
Norma ISO 37301 má špecifické postavenie medzi normami systému manažérstva. Vychádza z toho, že organizácia si na základe svojich identifikovaných súvislostí a nastavených zámerov určila nejaký súbor cieľov, záväzkov a požiadaviek, ktoré musí splniť. Zároveň organizácia zaviedla aj súbor činností, postupov a pravidiel, ktoré sa majú v organizácii dodržiavať, aby sa naplnili požiadavky, ciele a záväzky – aby sa dosahoval súlad.

Norma ISO/IEC 20000-1 je zameraná na vzťahy v organizácii a na riadenie jej rozhraní (medzi organizačnými útvarmi a medzi inými spolupracujúcimi organizáciami). Tieto vzťahy sú reprezentované prostredníctvom služieb riadených kontrolnými činnosťami zameranými na interné a externé procesy organizácie.

1.1. Vývoj noriem systémov manažérstva

Význam a zmyslupnosť noriem systémov manažérstva možno preukázať logikou ich vývoja, sledujúceho napĺňanie potrieb stále vyspelejších zainteresovaných strán. Dokumentovať to môže trojdimenzionálny (3D) pohľad na vývoj zamerania požiadaviek systému manažérstva kvality (SMK) v norme ISO 9001 ako je znázornený na obrázku č. 2.

Obrázok č. 2: Základné dimenzie vývoja normy ISO 9001 (vlastné spracovanie)



1. dimenzia (ISO 9001: 1987 a ISO 9001: 1994): pohľad systému manažérstva kvality zameraný na zákazníka cez produkt (jednosmerný/líniový pohľad na SMK, vyjadrený na obrázku č. 2 osou prvej dimenzie). Základná filozofia normy v tom čase bola - „všetky činnosti, ktoré majú vplyv na kvalitu produktu, musia byť opísané a musí byť stanovená zodpovednosť za vykonávanie týchto činností“. Kľúčovým slovom tejto prvej dimenzie je „kvalita produktu“ a z nej vyplývajúce činnosti, ktoré majú vplyv na kvalitu produktu.
2. dimenzia (ISO 9001: 2000): pohľad systému manažérstva kvality rozšírený aj na kvalitu organizácie, pretože len „kvalitná“ organizácia je predpokladom kvalitného produktu (plošný pohľad na SMK, vyjadrený na obrázku č. 2 spodnou rovinou). Základná filozofia normy je zovšeobecnením oblastí kvality organizácie do „8 zásad manažérstva kvality“ (príloha č. 4). Kľúčovým slovom druhej dimenzie je „proces“, to znamená procesný prístup, vyjadrený predpokladom, že želaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces.
3. dimenzia (ISO 9001: 2015): pohľad systému manažérstva kvality doplnený o riziká, ktoré môžu podstatnou mierou ovplyvniť na jednej strane kvalitu produktu, na druhej strane kvalitu organizácie (priestorový pohľad na SMK, vyjadrený na obrázku č. 2 telesom). Základná filozofia normy je

v zavedení „uvažovania založeného na riziku“ (vyplývajúceho z interných a externých súvislostí), ktoré je jednou zo spoločných častí textu noriem systémov manažérstva vytváraných s rešpektovaním prílohy SL spomínanej v kapitole 1.2. Kľúčovým slovom tretej dimenzie je „riziko“, to znamená zavedenie princípov manažérstva rizika do manažérskych činností organizácie. Tretia dimenzia dotvára priestorový pohľad na SMK a zároveň umiestňuje SMK do priestoru/prostredia, v ktorom organizácia pôsobí a o ktorom musí pri tvorbe svojich koncepcných zámerov uvažovať (zohľadňovať všetky riziká/neistoty z toho vyplývajúce).

3D pohľad na vývoj normy systému manažérstva kvality je vecné, predmetové a materialistické nazeranie na SMK ako na prostriedok/nástroj manažovania organizácie. Ak má byť tento prostriedok/nástroj funkčný, efektívny a účinný, musia ho do života a kultúry organizácie uviesť tí, ktorí s ním, resp. v ňom budú pracovať – **pracovníci**¹ organizácie.

Život systému manažérstva kvality, teda jeho fungovanie prostredníctvom vedomého a angažovaného zapojenia pracovníkov do používania SMK v čase, je v skutočnosti najdôležitejšou dimenziou (štvrtou), bez ktorej nie je možné zabezpečiť trvalý úspech organizácie. Efektívne udržiavanie a používanie systému manažérstva manažmentom a pracovníkmi v organizácii zabezpečuje flexibilitu organizácie. Možno tomu rozumieť aj tak, že ako plynie čas a menia sa podmienky, objavujú sa príležitosti/ohrozenia vyvolávajúce potrebu zmeny systému manažérstva. Ak je organizácia strnulá (nepriprôsobuje sa, nereaguje, nereviduje), vyvoláva to u nej vo vzťahu k systému manažérstva určitú formu „nadváhy“, pri ktorej vlečie za sebou neaktuálne ciele, nepotrebné zdroje, nesprávne návyky, neriadenú dokumentáciu, demotivovaných pracovníkov. S takouto nadváhou, ktorá nepredstavuje skutočnú hodnotu, ale naopak záťaž bez akejkoľvek využiteľnej hodnoty, stráca organizácia možnosť využívať príležitosti. Aj tieto negatívne javy možno okrem povrchnosti pripísať súčasnému poklesu spoločenského tlaku a objednávky na preukazovanie dôveryhodnosti svojej spôsobilosti a plného využívania potenciálu systémov manažérstva.

Manažment organizácie musí venovať pozornosť nielen dosahovaniu cieľov, ale aj preskúmvaniu ich aktuálnosti, revidovaniu svojich vízií, zohľadňovaniu rizík (v zmysle ohrození a príležitostí) a preskúmvaniu primeranosti zdrojov voči cieľom, ohrozeniam a príležitostiam. Rovnako musí sledovať cestu vedúcu od súčasného stavu organizácie k bodu vyjadrujúcemu zámeru organizácie k určitému obdobiu, pričom sa sleduje aj správanie organizácie a dopadov jej výstupov voči internému a externému prostrediu.

Predchádzajúce verzie noriem postupne prenášali zodpovednosť stále bližšie k vrcholovému manažmentu. Príkladom môže byť prístup k dokumentácii. Kým predchádzajúce verzie noriem systémov manažérstva striktno stanovovali požiadavky na dokumentáciu, súčasná verzia uvoľnila túto požiadavku na rozhodnutie manažmentu. Opis vývoja požiadaviek na dokumentáciu v rôznych verziách normy ISO 9001 možno predstaviť takto:

- ISO 9001: 1987/1994 – požiadavka na dokumentovanie všetkých činností, ktoré majú vplyv na kvalitu;
- ISO 9001: 2000/2008 – taxatívne stanovený počet troch dokumentov a šiestich zdokumentovaných postupov (u ktorých stanovuje aj minimálny rozsah čo musia príslušné dokumenty obsahovať), pričom vytvorenie a udržiavanie ďalších dokumentov potrebných na zaistenie efektívneho plánovania a prevádzky procesov prenecháva na rozhodnutia manažmentu organizácie;
- ISO 9001: 2015 – normou sa určuje len požiadavka na zdokumentované informácie o výsledkoch preskúmania a nových požiadavkách na produkty a služby, pričom vytvorenie a udržiavanie ďalších dokumentov potrebných na zaistenie efektívneho plánovania a prevádzky procesov závisí

¹ V metodike sú zámerne uvádzané osoby v systéme manažérstva ako pracovníci (a nie zamestnanci) a to pre zvýraznenie dôležitosti ich vzťahu k práci (kompetentnosť na výkon pracovnej činnosti).

od rozhodnutia manažmentu organizácie.

Začiatky tvorby a uplatňovania noriem teda znamenali „vedenie organizácie za ruku“ – dôkazom bola existencia podrobných noriem, presných pomenovaní funkcií a dokumentov, návodov, významnej úlohy štátneho dozoru. Nasledovalo postupné uvoľňovanie závislosti na mentorstve a prenos zodpovednosti na organizáciu. Organizácie nesú hlavnú zodpovednosť voči zainteresovaným subjektom za svoje pôsobenie, následky svojich činností, ich vplyvy a manažment zodpovedá za smerovanie organizácie. Ak sa zodpovednosť prenáša na organizáciu, manažment sa musí rozhodovať so zohľadňovaním rizika, tzv. informovaným rozhodovaním, ktoré zahŕňa analýzu a zvládanie rizík.

Podobne ako sa dá na vývoji normy ISO 9001 dokumentovať vývoj predchádzajúcich troch dimenzií, aj prístup k pochopeniu štvrtej dimenzie (skutočné používanie systému pracovníkmi) možno opísať nasledujúcimi vývojovými krokmi:

- začína zapájaním pracovníkov tým, že sa určia zodpovednosti za činnosti, ktoré majú vplyv na kvalitu produktu (ISO 9001: 1987),
- pokračuje cez osvojenie a stotožnenie sa pracovníkov so „zásadami manažérstva kvality“ dôležitými pre efektívne a účinné manažerstvo organizácie (ISO 9001: 2000),
- postupuje zapojením pracovníkov do určenia interných a externých súvislostí v reálnom čase, ktoré sa týkajú napĺňania jej poslania a cieľov, aby sa zvládali s tým súvisiace riziká/príležitosti (ISO 9001: 2015),
- zastrešuje sa zvyšovaním vyspelosti a kultúry organizácie smerom k „spoločenskej zodpovednosti organizácie“ prostredníctvom pracovníkov (ISO 26000: 2010).

Ďalšiu dôležitú skupinu tvoria normy, ktorých účelom nie je určiť súbor požiadaviek (umožňujúce preukazovanie dôveryhodnej spôsobilosti organizácie napríklad certifikáciou), ale majú charakter opisu zásad alebo poskytnutia návodu. Ide napríklad o normy poskytujúce návod na manažerstvo rizika, návod na usmerňovanie k spoločenskej zodpovednosti organizácií, normy manažérstva hodnoty a manažérstva inovácií.

Vysvetlenie, prečo napr. manažerstvo rizika nemá vytvorenú normu „systému manažérstva rizika“, môže byť nasledovné:

- zmyslupnosť existencie „normy systému manažérstva“ spočíva v zabezpečovaní opakovaného realizovania činností na dodávanie požadovaných výstupov a výsledkov - avšak oblasti, ktoré súvisia s meniacimi sa a dočasne trvajúcimi faktormi (udalosť, situácia) neumožňujú vytvoriť systém (obsahujúci štruktúru požiadaviek), ktorý by jednoducho zabezpečoval jeho aplikovateľnosť a opakovateľnosť;
- vzhľadom na rôznorodosť požiadaviek (vyvolaných internými a externými súvislosťami) je zložité formulovať auditovateľný systém - bolo by zložité preukazovať efektívnosť plnenia týchto požiadaviek (ak by boli stanovené).

Oblasti, na ktoré nie sú vytvorené „požiadavkové“ normy systému manažérstva, majú zväčša priezračný charakter a nebolo by zrejme účelné vyčleniť ich samostatným systémom manažérstva. Normy pre uvedené oblasti (zatiaľ) slúžia ako podpora, prípadne priamo usmernenie alebo návod na aplikáciu konkrétnej normy systému manažérstva. V uvedených normách ide viac o filozofiu a zásady, ktoré sa majú v organizáciách zohľadňovať pri efektívnom používaní konkrétneho systému manažérstva na plnenie požiadaviek zainteresovaných strán, než o samotné požiadavky.

Samostatné požiadavkové normy systémov manažérstva špeciálne pre verejnú správu zatiaľ neexistujú, avšak spoločenský tlak na efektívne, účinné a cieľavedomé manažerstvo verejnej správy neustále silnie. Viac ako 30 ročný vývoj systémov manažérstva kvality sa nedá u systémov mana-

žerstva vo verejnej správe skokom dobehnúť. Môžu sa však veľmi efektívne a účinne použiť existujúce, praxou overené normy systémov manažérstva po zvážení a doplnení o špecifiká verejnej správy.

Ako príklad môže slúžiť norma STN ISO 18091: 2022 – Systémy manažérstva kvality. Návod na aplikáciu normy ISO 9001 v samospráve.

Aj táto odborná metodika by k implementácii takýchto systémov manažérstva vo verejnej správe mohla výrazne napomôcť.

1.2 Štruktúra noriem systému manažérstva

Integrácia noriem systémov manažérstva dostala nový impulz v roku 2012, kedy Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO – International Organization for Standardization) zverejnila Prílohu SL (Annex SL) týkajúcu sa všetkých noriem systémov manažérstva, vydávaných počnúc rokom 2013. Prílohu SL vytvorila spoločná technická koordinačná skupina (JTCG).

Príloha SL poskytuje záväzný návod, podľa ktorého sa musia riadiť všetky technické komisie pri tvorbe nových noriem systémov manažérstva alebo pri ich revízií. Zjednocuje sa ňou štruktúra týchto systémových noriem a zároveň sa obmedzuje poskytovanie výnimiek z plnenia požiadaviek. Spoločnou štruktúrou vyššej úrovne (high level structure) sa rozumie určenie 10 častí noriem, ktorú musia dodržať všetky normy systémov manažérstva, spoločná časť textu opisujúca konkrétne požiadavky a spoločné základné termíny s definíciami (20 termínov). Jednotlivé články normy systémov manažérstva obsahujú skupiny požiadaviek. Výnimku predstavujú prvé tri časti, ktoré v každej z noriem približujú predmet normy (časť 1), odkazy na súvisiace normatívne dokumenty (časť 2) a terminológiu (časť 3), ktorá sa môže odkazovať na terminologickú normu alebo uviesť konkrétne termíny špecifické pre daný predmet normy.

Ďalšie časti normy sú:

- časť 4 Súvislosti organizácie
- časť 5 Vodcovstvo
- časť 6 Plánovanie
- časť 7 Podpora
- časť 8 Prevádzka
- časť 9 Hodnotenie výkonnosti
- časť 10 Zlepšovanie

Spoločnou štruktúrou vyššej úrovne sa uľahčuje koordinácia, možnosti integrácie a hlavný zmysel vytvárania noriem systémov manažérstva ako nástrojov riadenia organizácie. Určená pevná štruktúra zabezpečuje lepšiu orientáciu v texte a požiadavkách noriem a záväzný postup tvorby nových noriem sa tak stáva koordinovanejším a prehľadnejším. Spoločná štruktúra nielen uľahčuje integráciu systémov manažérstva podľa noriem ISO, ale predstavuje aj významný pokrok v prístupe k pochopeniu noriem. Ak totiž organizácia pochopí vnútornú logiku požiadaviek jednej z noriem systému manažérstva, každá ďalšia norma bude pre ňu zrozumiteľnejšia, a požiadavky ľahšie uchopiteľné a aplikovateľné, čo pred zavedením štruktúry vyššej úrovne nebolo vždy možné.

Štruktúra všetkých stávajúcich noriem obsahujúcich požiadavky na systémy manažérstva je výsledkom procesného prístupu a rešpektuje PDCA cyklus zlepšovania.

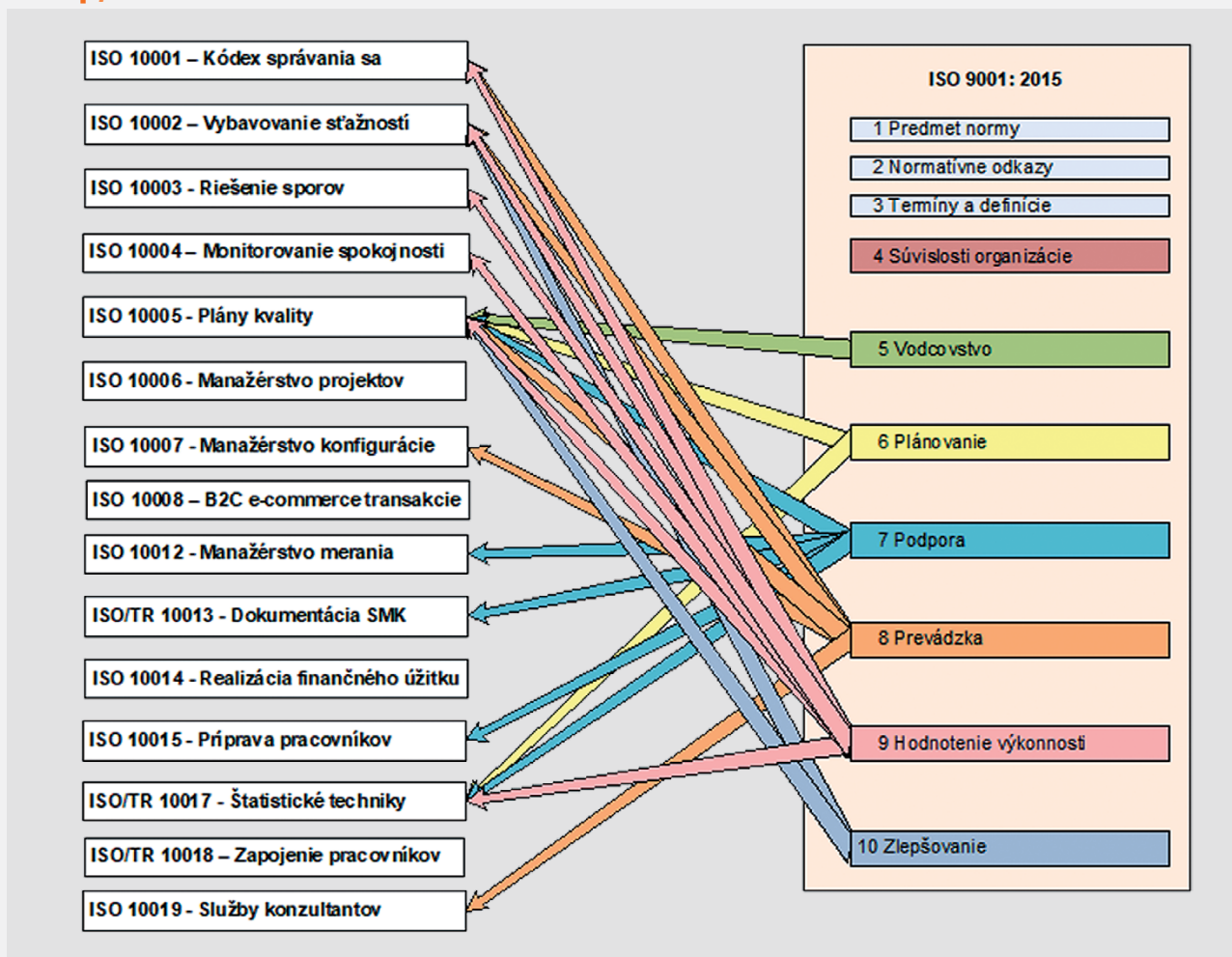
Normy systémov manažérstva majú v rámci vlastnej oblasti pôsobenia zväčša vytvorenú vlastnú rodinu noriem, minimálne pozostávajúcu z „terminologickej“ normy, „požiadavkovej“ normy a prípadných ďalších noriem rozvíjajúcich súbor odporúčaní alebo poskytujúcich podporné návody k implementácii a realizácii požiadaviek. Do radu noriem ISO 9000 patrí:

- terminologická norma ISO 9000 formulujúca termíny relevantné pre kvalitu a ich definície,
- požiadavková norma ISO 9001 stanovujúca požiadavky na systémy manažérstva kvality,
- normatívny dokument (technická špecifikácia) ISO/TS 9002 poskytujúca usmernenia na implementáciu ISO 9001,
- norma ISO 9004 poskytujúca usmernenia na dosiahnutie udržateľného úspechu.

Norma ISO 9001 má tiež spomedzi noriem najrozsiahlejšiu skupinu podporných noriem, a to normy radu ISO 10001 až ISO 10019, ktoré ponúkajú návody a usmernenia na implementáciu konkrétnej skupiny požiadaviek (napríklad na vytvorenie plánov kvality poskytuje norma ISO 10005).

Štruktúra požiadaviek normy ISO 9001 a príslušné podporné normy poskytujúce návody a usmernenia sú graficky predstavené na obrázku č. 3.

Obrázok č. 3. Prepojenie podporných noriem k ISO 9001 na konkrétne skupiny požiadaviek



Aj normy ďalších systémov manažérstva majú takéto podporné normy. Ich rozsah závisí od tradície normy a zložitosti problematiky. Vo všeobecnosti platí, že čím má norma kratšiu tradíciu (napríklad norma ISO 9001 má za sebou už 4 revízie prvého vydania, norma ISO 37001 len prvé vydanie), tým má aj skromnejšiu radu podporných noriem.

1.3 Certifikácia systémov manažérstva

Každá z uvedených noriem systémov manažérstva, ktorá obsahuje požiadavky, slúži aj na účely certifikácie, a teda poskytuje možnosť preverenia plnenia požiadaviek príslušnej oblasti prostredníctvom certifikačného auditu vykonaného certifikačným orgánom. Pozitívnym výsledkom certifikačného auditu je certifikácia systému manažérstva (oficiálne uznanie spôsobilosti organizácie plniť požiadavky príslušnej normy), s platnosťou pre celú organizáciu alebo pre určený predmet pôsobnosti organizácie. Certifikát systému manažérstva zároveň pre organizáciu predstavuje aj záväzok, že bude svoj systém manažérstva udržiavať funkčný a efektívny minimálne po celú dobu trvania platnosti certifikátu. Na preverovanie funkčnosti a efektívnosti systému manažérstva a na jeho zlepšovanie využíva organizácia, ktorá si implementovala systém manažérstva, audity a preskúmania manažmentom.

Na plánovanie a realizáciu auditov je vydaná norma ISO 19011 [4] poskytujúca návod na riadenie programu auditu, na činnosti auditu a upresňujúca požiadavky na audítorov.

Najvyššiu hodnotu majú pre organizácie certifikačné audity, ak ich vykonáva akreditovaný certifikačný orgán. Akreditované certifikačné orgány pre systémy manažérstva musia preukazovať svoju spôsobilosť tým, že naplňajú požiadavky normy pre posudzovanie zhody, ide o normy radu ISO 17021 [19].

1.4 Organizácie verejnej správy a uplatnenie noriem systémov manažérstva

Členenie verejnej správy na štátnu správu a samosprávu je dané legislatívou a bližšie informácie o stave implementácie systémov manažérstva v týchto organizáciách uvádza Odborná štúdia Podpora efektívneho riadenia inštitúcie verejnej správy normami systémov manažérstva [2].

Z pohľadu predmetu systému manažérstva (rozsah a hranice systému), je vhodné organizácie vo verejnej správe rozdeliť do dvoch skupín:

1. skupina – „organizácie verejnej správy“, ktorých poslaním a úlohou je správa, „spravovanie“ zverenej oblasti, s hlavným cieľom systému manažérstva: zabezpečiť prospech a trvalo udržateľný rozvoj zverenej oblasti.

V rámci týchto organizácií musí byť (v nadväznosti na ich primárne poslanie) predmet systému manažérstva vymedzený s rešpektovaním úlohy „spravovať“ zverenú oblasť, a teda nie len spravovať vlastnú organizáciu, ale aj cielene pozitívne ovplyvňovať zverenú oblasť. Kľúčovým slovom v systéme manažérstva tejto skupiny organizácií preto má byť kvalita spravovania a predmetom má byť okrem vlastnej organizácie aj oblasť zverená do správy organizácie.

Z analýzy informácií zo samohodnotiacich správ organizácií verejnej správy, zapojených do samohodnotenia podľa modelu CAF (uvedenej v Odbornej štúdii Podpora efektívneho riadenia inštitúcie verejnej správy normami systémov manažérstva [2]), vyplýva, že:

- výsledky bodového hodnotenia organizácie podľa metodiky CAF v spoločenskej zodpovednosti organizácie (kritérium 8. Modelu CAF) dosiahli:
 - organizácie ústrednej štátnej správy v priemere 11 bodov (zo 100 možných), resp. v priemere 20 bodov (zo 100 možných) u organizácií hlásiacich sa k zavedenému systému manažérstva podľa noriem ISO. Pásmo 11 až 30 bodov znamená, že výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy a/alebo výsledky nenapĺňajú stanovené ciele,
 - organizácie miestnej samosprávy dosahovali priemerne 10 bodov. Miestna samospráva sa k uplatňovaniu systémov manažérstva podľa noriem ISO nehlásila,
- vyššiu systémovú vyspelosť a cielený prístup v manažérstve a zlepšovaní organizácie dosahujú organizácie štátnej správy s implementovaným systémom manažérstva ISO,
- systémy manažérstva ISO boli zatiaľ v organizáciách štátnej správy implementované prevažne za účelom zlepšovania výkonnosti a efektívnosti organizácie, zameranie na efektívne spravovanie zverenej oblasti je zatiaľ málo preukazné.

Nepriaznivý, ba alarmujúci stav vo všetkých spravovaných oblastiach verejného života (školsťvo, zdravotníctvo, životné prostredie, doprava, hospodárstvo, vymožitelnosť práva – spravodlivosť, bezpečnosť, kultúra, atď.) si okrem iného vyžaduje:

- systémový a transparentný prístup k správe vecí verejných,
- jasné stanovenie a hlásenie sa k spoločenskej zodpovednosti za spravovanie zverenej oblasti a dôsledky z toho vyplývajúce,
- zmenu myslenia a prístupov v manažérstve organizácie pri napĺňaní jej poslania a vízie trvale udržateľného rozvoja spravovanej oblasti (vrátane samotnej organizácie a jej cieľov),
- systematické preverovanie, dohľad nad funkčnosťou, primeranosťou a efektívnosťou implementovaného systému manažérstva, zabezpečujúceho dlhodobú kontinuitu spravovania zverenej oblasti presahujúcu volebné obdobie.

Keďže samostatné požiadavkové normy systémov manažérstva špeciálne pre verejnú správu zatiaľ neexistujú, môžu sa veľmi efektívne a účinne použiť existujúce, praxou overené normy systémov manažérstva po zvážení a doplnení o špecifiká verejnej správy.

Táto odborná metodika sa primárne zameriava na 1. skupinu organizácií verejnej správy, ktorých poslanie zahŕňa spravovanie zverenej oblasti.

Vybrané normy systémov manažérstva ako napríklad normu ISO 9001 [3] pre systémy manažérstva kvality upravuje táto metodika do formy riadiaceho predpisu pre systém manažérstva „kvality spravovania“, vhodného na implementáciu v organizácii formou projektu doplneného o špecifiká verejnej správy (formou vysvetľujúcich, spresňujúcich, doplňujúcich poznámok k príslušným existujúcim požiadavkám normy).

2. skupina – „organizácie verejnej správy v zriaďovateľskej pôsobnosti“ (rozpočtové, príspevkové organizácie), ktoré sú priamo riadené vecne príslušným orgánom štátnej správy alebo sú v zriaďovateľskej pôsobnosti miestnej alebo regionálnej samosprávy. Poslaním a úlohou týchto organizácií je poskytovanie produktov a služieb podľa požiadaviek zriaďovateľa a ostatných zainteresovaných strán v spravovanej oblasti.

Hlavným cieľom systému manažérstva organizácií tejto skupiny je zabezpečiť trvalý úspech organizácie zlepšovaním jej výkonnosti a efektívnosti. Kľúčovým slovom v systéme manažérstva orga-

nizácie je tu „kvalita produktov a služieb“ (alebo „kvalita environmentálneho správania“ v prípade pôsobenia organizácie v environmentálnej oblasti, „kvalita BOZP“ v oblasti BOZP a podobne v iných špecifických oblastiach pôsobenia organizácie).

V manažérstve organizácií verejnej správy 2. skupiny je v súčasnosti málo preukazné zavedenie:

- systémového prístupu (poskytujúceho dôveru, že sa opakovane plnia požiadavky kvality),
- procesného prístupu (sledujúceho zlepšovanie výkonnosti a efektívnosti, uplatňovaním PDCA cyklu zlepšovania s uvažovaním založenom na riziku).

V organizáciách tejto skupiny pri plnení úloh/plánov stále prevažuje operatíva nad systémovým prístupom.

V organizáciách druhej skupiny je predmetom systému manažérstva, manažerstvo vlastnej organizácie pri plnení požiadaviek zainteresovaných strán a poskytovaní požadovaných produktov a služieb. Požiadavky na systém manažérstva v tejto skupine organizácií, ako aj prístupy, postupy i požadované/očakávané výstupy procesov a systému, sú zrovnateľné s organizáciami podnikateľskej sféry. Rozdiel medzi týmito organizáciami a organizáciami podnikateľskej sféry je v podstate len vo financovaní organizácií.

Pre dôveryhodnosť spôsobilosti organizácií podnikateľskej sféry plniť požiadavky a efektívne zabezpečiť požadované výstupy boli vyvinuté, zavedené a sú systematicky aktualizované medzinárodné a európske normy systémov manažérstva, ktoré sú následne (v zmysle členstva v CEN/CENELEC) preberané národnou normalizačnou organizáciou do vlastnej sústavy technických noriem ako normy systémov manažérstva.

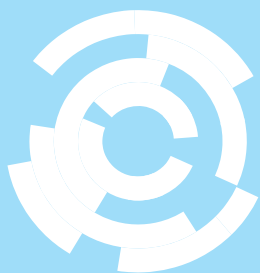
K implementácii systémového a procesného prístupu v druhej skupine organizácií verejnej správy je vhodné pristupovať formou projektu, s plným využitím (rovnako ako v organizáciách podnikateľskej sféry) stávajúcich, praxou overených, platných, aktuálnych ISO noriem systémov manažérstva. U organizácií poskytujúcich produkty a služby je to norma ISO 9001 [3], u organizácií pôsobiacich v environmentálnej oblasti norma ISO 14001 [5]. Normami STN EN ISO Systémy manažérstva sú pokryté aj ďalšie oblasti, ktoré by organizácia vo verejnej správe, ak v tej oblasti pôsobí, mohla v plnom rozsahu využiť.

Projektová forma implementácie systému manažérstva je dôležitá z dôvodu jasného stanovenia, mimo iného:

- cieľov implementácie: čo sa má systémom manažérstva dosiahnuť,
- zodpovedností a kompetencií manažérov projektu,
- požiadavky zainteresovaných strán na zabezpečenie kvality výstupov poskytovaných organizáciou, a nadväzne určenie príslušnej požiadavkovej normy (ISO Systémy manažérstva) pre nastavenie a overovanie spôsobilosti organizácie plniť požiadavky,
- SWOT analýzy silných a slabých stránok organizácie, ohrozenia a príležitostí externého prostredia (vrátane možnej konkurencie zo strany organizácií podnikateľskej sféry),
- stav systému manažérstva organizácie na začiatku projektu a požadovaný na konci projektu implementácie,
- harmonogramu aktivít a etáp projektu,
- využitie zapojenia externej podpory pre implementáciu systémov manažérstva (certifikované poradenské organizácie, akreditované programy vzdelávacích organizácií, akreditované certifikačné organizácie),
- zdrojové zabezpečenie projektu (personálne, materiálne, informačné, finančné),
- kontrolný režim pri realizácii projektu a nezávislé overenie funkčnosti, primeranosti a efektívnosti implementovaného systému manažérstva (certifikáciou systému manažérstva akreditovaným certifikačným orgánom) na konci projektu implementácie.

Implementácia systémov manažérstva, v organizáciách verejnej správy 2. skupiny je aj v súčasnosti plne zabezpečiteľná súčasným externým portfóliom podporných nástrojov a organizácií (požiadavkové a podporné normy, usmernenia; poradenské/konzultačné spoločnosti; vzdelávacie organizácie; certifikačné orgány). S projektom implementácie systémov manažérstva v tejto skupine organizácií možno začať hneď. Zatiaľ ale výrazne chýba tlak, podpora, motivácia a zapojenie zriaďovateľov a taktiež zmena stereotypu myslenia a prístupov vrcholových manažérov organizácie (ochota niečo meniť).

Výraznú pomoc v tomto smere ponúka CAF centrum ÚNMS SR, ktoré ponúka vzdelávaciu činnosť zameranú na rôzne odborné témy spojené s manažérstvom kvality a taktiež poskytuje základné poradenstvo a pomoc pri implementácii systémov manažérstva kvality. Bližšie informácie o CAF centre možno nájsť na jeho webovej stránke <https://cafcentrum.unms.sk>.



CAF CENTRUM

2. Verejná správa a jej špecifiká z pohľadu systémov manažérstva



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

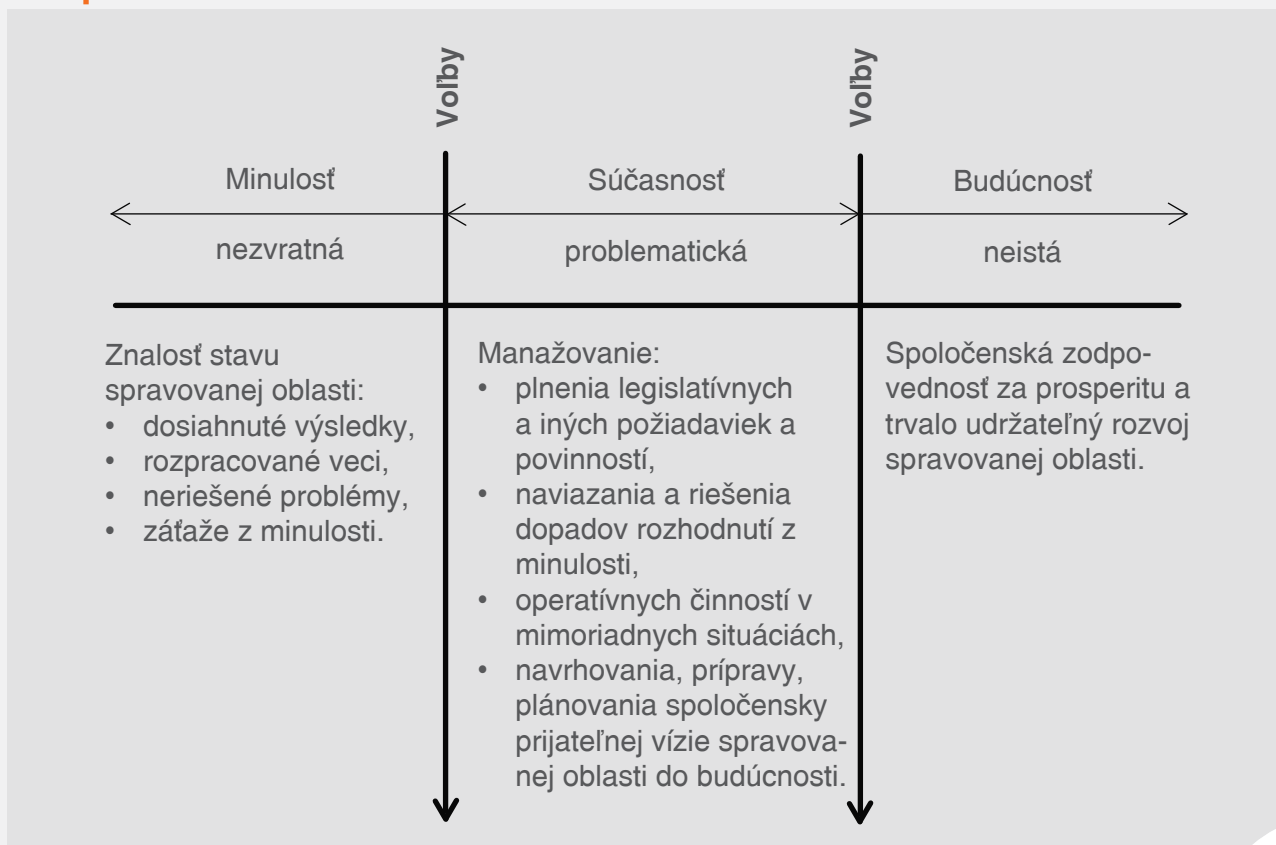
2. Verejná správa a jej špecifiká z pohľadu systémov manažérstva

Väčšina noriem systémov manažérstva stanovujúcich požiadavky sú generické, čo znamená, že sú všeobecné a vzťahujú sa na všetky organizácie alebo ich časti bez ohľadu na typ, veľkosť a povahu organizácie, a teda sú vhodné aj pre organizácie verejnej správy. Rozsah uplatňovania týchto požiadaviek závisí od prostredia a zložitosti organizácie.

2.1 Úlohy manažmentu verejnej správy

Špecifické postavenie a poslanie organizácií verejnej správy kladie vysoké nároky na vedenie a manažment týchto organizácií. Navyše, pravidelné turbulencie, s ktorými je potrebné v prístupe k manažmentu uvažovať, vyvolávajú voľby vo verejnej správe.

Obrázok č. 4: Verejná správa z pohľadu času (vlastné spracovanie)



Úloha manažmentu verejnej správy nie je len vytvárať rámec správania sa a nadväzne kontrolovať plnenie a sankcionovať neplnenie príkazov/zákazov, ale okrem iného aj:

- motivovať,
- presviedčať,
- zapájať (zapájať sa),
- počúvať, komunikovať,
- hodnotiť dôsledky svojich rozhodnutí a činností, resp. nečinností,
- hlásiť sa k zodpovednosti za dôsledky svojich rozhodnutí a činnosti/nečinnosti,
- navrhovať efektívne postupy na napĺňovanie a dosahovanie prijatých cieľov, vízie v súlade so strategickým smerovaním spravovanej oblasti,
- zabezpečiť si dôveru verejnosti vo svoje schopnosti spravovať zverenú oblasť,
- rešpektovať spoločenské a prírodné zákonitosti,
- pripravovať si kompetentných nástupcov.

Obdobie medzi voľbami je príliš krátke, aby zvolení zástupcovia mohli naplniť všetky zámery a tým preukázať svoju spôsobilosť cielene manažovať spravovanú oblasť k dosiahnutiu plánovanej, prijatej a prezentovanej Vízie. Preto by sa mali usilovať o predlžovanie svojej pôsobnosti (mandátu spravovať zverenú oblasť) tým, že:

- preukazne, dôveryhodne vykazujú čo dosiahli (resp. cielene dosahujú) pri napĺňaní Vízie (nepostačuje vymenovať, čo robili, ale majú preukázať, čo tým dosiahli),
- sa zodpovedajú za dôsledky svojich rozhodnutí a činností, resp. nečinnosti na prosperitu a trvalo udržateľný rozvoj spravovanej oblasti (zo spoločenskej zodpovednosti, ku ktorej sa hlásia),
- prezentujú reálnu, celospoločensky prijateľnú Víziu spravovanej oblasti (ktorá osloví potenciálnych voličov) na minimálne ďalšie volebné obdobie.

Oneskorenie prejavov dopadov manažérskych rozhodnutí v niektorých sférach verejnej správy (nielen avizované veľké reformy v školstve, zdravotníctve, spravodlivosti, atď., ale aj zdanlivo menšie zásahy, napr. v životnom prostredí) často presahujú aj možnosti profesijného života manažérov. Úspešná realizácia takýchto rozhodnutí si vyžaduje vychovávať a pripravovať kompetentných nástupcov, schopných pokračovať v prijatom strategickom smerovaní spravovanej oblasti.

Mandát manažérov verejnej správy začína poverením po voľbách a končí následnými voľbami. Stále však platí staré známe, že v „súčasnosti“:

- žijeme z toho, čo sa urobilo/pripravilo v „minulosti“,
- všetko čo robíme/pripravujeme, už ovplyvňuje „budúcnosť“.

Úlohy manažmentu verejnej správy pri manažovaní „súčasnosti“:

- I. Zabezpečenie plynulého nadviazania manažérstva na „minulosť“, čo predstavuje v rámci identifikácie súvislostí zoznámenie sa s minulosťou spravovania zverenej oblasti:
 - poznanie východiskového stavu zverenej oblasti (pre možnosť nadviazania),
 - identifikovanie pretrvávajúcich/nevyriešených problémov (začiatok zlepšovania),
 - odhalenie hrozieb (tzv. časovaných bômb) daných oneskorením možných dôsledkov predchádzajúcich rozhodnutí, prípadne dôsledkov nekonania a neprijatia rozhodnutia vo veci, ako aj dôsledkom činností správneho orgánu (riziká minulosti).
- II. Vytvorenie, zavedenie, udržiavanie funkčného, primeraného, efektívneho systému manažérstva spravovania zverenej oblasti (účel tejto odbornej metodiky) zohľadňujúceho:
 - špecifiká verejnej správy, umožňujúce efektívnu spoluprácu s ostatnými orgánmi verejnej správy pri správe zverenej oblasti,
 - špecifiká spravovanej oblasti pri plnení cieľov, programov, požiadaviek zainteresovaných strán a dosahovaní odsúhlasenej vízie zverenej oblasti.

III. Príprava, zabezpečovanie podmienok pre spoločensky prijateľnú „budúcnosť“ (víziu) spravovanej oblasti. Pre manažment verejnej správy to okrem iného znamená:

- prihlásenie sa k spoločenskej zodpovednosti za prosperovanie a za trvalo udržateľný rozvoj spravovanej oblasti,
- uvedenie si, že dôsledky činnosti organizácie verejnej správy sú nie len ekonomické, ale sú to aj dôsledky na morálku, zdravie, psychiku, aktivnosť, kreativitu, atď. občanov, ako aj na stav životného prostredia,
- uvedenie si, že každé rozhodnutie smeruje do budúcnosti a budúcnosť je neistá. Čím sa rozhodnutie týka budúcnosti vo vzdialenejšom časovom horizonte, tým je neistota (z dosiahnutia cieľa) väčšia, a úmerne tomu sa zvyšuje riziko dôsledkov rozhodnutia. Každému rozhodnutiu by malo predchádzať uvažovanie založenom na riziku.
- zvažovanie dôsledkov rozhodnutí o tom čo sa musí a čo sa nesmie, je žiaduce rozšíriť aj o dôsledky nerozhodnutí (čo sa mohlo, resp. malo rozhodnúť, ale sa nevykonalo):
 - nerozhodnutie je horšie ako včasné rozhodnutie, aj ak je nesprávne,
 - nerozhodnutie je časovaná bomba, riziko z následkov sa časom zvyšuje.

2.2 Požiadavky na systém manažérstva

Kľúčové normy systémov manažérstva obsahujú vo svojom pomenovaní slovo POŽIADAVKY (napríklad ISO 9001 má názov Systémy manažérstva kvality. Požiadavky). Oblasť požiadaviek príslušnej normy predstavuje pri pochopení a implementácii systému manažérstva zásadný komponent, ktorý si vyžaduje aj v organizácii verejnej správy hlbšiu diskusiu.

Normy systémov manažérstva predstavujú rôzne „rodiny“, ktoré k sebe prislúchajú názvom normy systému manažérstva a číslovaním. Kľúčovou normou konkrétnej rodiny noriem je vždy tá, ktorá určuje požiadavky. Tieto normy uvádzajú požiadavky voči organizácii a jej manažmentu, ktoré majú byť splnené, ak sa má systém manažérstva podľa normy považovať za plne implementovaný. Ide o požiadavky týkajúce sa celkového systému manažérstva organizácie vrátane súvislostí organizácie, vodcovstva v organizácii, plánovania, podpory a prevádzky, hodnotenia výkonnosti a zlepšovania, tak ako sú uvedené v jednotlivých častiach normy. Požiadavky uvedené v norme možno vnímať ako odporúčania, naplnenie ktorých zabezpečí organizácii dôveryhodnosť v očiach zainteresovaných strán, že je schopná splniť aj ich relevantné požiadavky. Na druhej strane však treba zdôrazniť, že ide len o minimálne požiadavky, aby si organizácia zabezpečila dôveryhodnosť.

Pozitívny efekt a prínos z implementácie systému manažérstva možno logicky dosiahnuť iba za predpokladu, že manažment organizácie a pracovníci organizácie pochopia a prijmu požiadavky normy ako zmysluplné a účelné pre organizáciu.

Normy zahŕňajú aj požiadavky na určenie interných aj externých zainteresovaných strán a ich potrieb a očakávaní, ktoré má organizácia naplniť. Ide o požiadavku, aby organizácie identifikovali zainteresované strany a ich požiadavky voči organizácii, jej produktom a službám. Ide o požiadavky vyplývajúce z pôsobenia organizácie, pričom môže ísť o tri základné oblasti požiadaviek, ktoré má organizácia v rámci pochopenia potrieb a očakávaní interných aj externých zainteresovaných strán identifikovať:

- vyjadrené požiadavky zainteresovanej strany (ide napríklad o požiadavky občana, ktoré formuluje pri komunikácii s organizáciou verejnej správy a týkajú sa služieb poskytovaných touto organizáciou) – tu je dôležité, aby si organizácia verejnej správy uvedomila, koho bude považovať za reprezentanta zainteresovanej strany a ako zistí tieto jeho požiadavky,

- predpokladané požiadavky – požiadavky, ktoré nemožno identifikovať, ale možno ich logicky predpokladať (napríklad ide o požiadavky, ktoré občan/zákazník nie je schopný vyjadriť, keďže napríklad nemôže poznať všetky aspekty služby a ani si ju nemôže vyskúšať pred použitím) a organizácia verejnej správy by sa mala usilovať tieto požiadavky identifikovať napríklad inšpirovaním sa vyspelejšími systémami (ako príklad možno uviesť situáciu, ak ide občan prvýkrát na klientske centrum a organizácia predpokladá, že bude potrebovať nejakú navigáciu, a preto umiestni do centra informátora alebo tabule pre jednoduchšiu orientáciu občanov),
- aplikovateľné požiadavky predpisov a regulačné požiadavky – oblasť požiadaviek, ktorá je pre oblasť verejnej správy najjednoduchšie uchopiteľná, keďže ide o požiadavky zákonov, ktoré je organizácia povinná pri svojej činnosti a vo vzťahu k zainteresovaným stranám rešpektovať.

Správne pochopenie požiadavky vonkajších a vnútorných zainteresovaných strán vo vzťahu k poslaniu organizácie verejnej správy je kľúčové pre to, aby sa efekt plnenia požiadavky prejavil nielen v samotnej organizácii, ale predovšetkým v spravovanej oblasti. Tak ako sa v organizáciách súkromnej sféry úspech organizácie meria (okrem iného) spokojnosťou zákazníka, v organizáciách verejnej správy by za plnením každej požiadavky malo byť uvažovanie o účinkoch pre spracovanú oblasť. Toto uvažovanie je náročné na voľbu správneho prístupu. Kým súkromné organizácie svoju neschopnosť plniť požiadavky zákazníkov pocítia takmer bezprostredne na poklese tržieb a zisku, vo verejnej správe je táto odozva veľmi oneskorená a len sprostredkovaná, keďže občan/zákazník prakticky nemá možnosť voľby medzi poskytovateľom služby a svoju spokojnosť často nemá ako vyjadriť.

2.3 Potreba prípravy pracovníkov

Na osoby, ktoré zabezpečujú plnenie úloh verejnej správy, sú kladené čoraz vyššie nároky. Okrem ovládania príslušných zákonov a postupov je potrebné, aby sa vedeli flexibilne prispôbiť výzvam v oblasti pôsobnosti, ale napríklad aj všeobecným trendom ako napríklad trendu digitalizácie a elektronizácie služieb verejnej správy. Z toho dôvodu je nevyhnutný neustály rozvoj ich kompetentnosti (kompetentnosť = schopnosť používať poznatky a zručnosti na dosahovanie zamýšľaných výsledkov) prostredníctvom ďalšieho vzdelávania a prípravy.

Príprava pracovníkov organizácie predstavuje základnú podmienku úspešnej implementácie systému manažérstva a zabezpečenia jeho funkčnosti a efektívnosti, aby organizácia verejnej správy bola schopná zabezpečovať udržateľný rozvoj v spracovanej oblasti. Príprava pracovníkov má dva aspekty:

- príprava pracovníkov na implementáciu systému manažérstva, jeho udržiavanie a zlepšovanie, aby bol systém vhodne a primerane nastavený na podmienky organizácie verejnej správy,
- nadobúdanie a využívanie kompetentností nevyhnutných na plnenie úloh zodpovedajúcich ich pracovnej pozícii a na dosahovanie cieľov systému manažérstva (cieľov organizácie verejnej správy).

Príprava pracovníkov na implementáciu systému manažérstva a udržiavanie jeho funkčnosti a efektívnosti

Implementácia systému manažérstva založeného na niektorej z medzinárodných noriem systémov manažérstva nie je proces, ktorý možno automatizovať. Vyžaduje sa pri ňom veľká miera tvorivej činnosti a predovšetkým zapojenie pracovníkov organizácie verejnej správy. Implementáciu systému manažérstva zväčša iniciuje manažment a aj sa na implementácii výrazne podieľa, ale tak,

ako nie je možná úspešná implementácia bez zapojenia manažmentu, tak nie je možná ani bez zapojenia pracovníkov organizácie.

Implementácia systému manažérstva je zmena, ktorá zasahuje do oblasti riadenia organizácie a aj do vykonávania činností organizácie. Kde a v ktorých oblastiach riadenia a prevádzky organizácie verejnej správy má nastať zmena, to určuje miera (analýza) súčasného plnenia požiadaviek normy systému manažérstva v organizácii.

Ak je požiadavka normy systému manažérstva naplnená v organizácii vhodným a primeraným prístupom, nie je potrebná zmena. Môže však nastať situácia, že organizácia verejnej správy súčasným systémom manažérstva nepokrýva alebo nevie preukázať plnenie niektorej z požiadaviek normy systému manažérstva. Napríklad organizácia nemá určené príslušné ciele, zodpovednosti, procesy, prístupy alebo identifikované a vyčlenené príslušné zdroje alebo že nie je schopná preukázať, že neplnenie tejto požiadavky nemá vplyv na úspech organizácie a spravovanej oblasti. V tom prípade by organizácia verejnej správy mala vykonať takú zmenu/úpravu svojho systému manažérstva, ktorou zabezpečí plnenie uvedenej požiadavky a je schopná to aj preukázať. Často si takáto zmena vyžaduje aj zásah do kompetentností pracovníkov organizácie.

Napríklad organizácia verejnej správy cielene nezisťuje spätnú väzbu od zainteresovaných strán, ale norma systémov manažérstva kvality to vyžaduje. Túto požiadavku naplní organizácia verejnej správy tým, že zavedie nový proces na systematické zisťovanie a využívanie spätnej väzby. Proces môže byť zabezpečovaný externe alebo interne. A oboch prípadoch proces ovplyvňuje kvalitu produktov a služieb organizácie, a preto musí organizácia stanoviť kompetentnosti na osobu/pracovníka, ktorá tento proces bude zabezpečovať. Môže ísť o kompetentnosť (preukázanú schopnosť) plánovať, organizovať a vyhodnocovať získavanie spätnej väzby. Uvedenú kompetentnosť možno získať príslušnou prípravou a praxou.

Súbor zmien, ktorými sa zosúladuje systém manažérstva organizácie s požiadavkami konkrétnej normy systému manažérstva predstavuje implementáciu systému manažérstva podľa normy. Táto zmena (implementácia systému manažérstva) musí byť riadená a mala by byť akceptovaná všetkými, ktorí sa na nej majú podieľať alebo ktorých činnosť táto zmena ovplyvní. Preto by mala organizácia pri implementácii systému manažérstva (aj podľa požiadavky stanovenej v časti 6.3 noriem systémov manažérstva) definovať účel tejto zmeny a pochopiť potenciálne dôsledky, zabezpečiť integritu a kontinuitu celkového systému manažérstva organizácie, dostupnosť zdrojov na realizáciu tejto zmeny a tiež zvážiť potrebu prerozdelenia zodpovednosti a právomocí. Na získanie podpory pracovníkov pre zmenu je nevyhnutná komunikácia a pôsobenie v zmysle vysvetlenia potreby zmeny a výhod, ktoré prinesie implementácia systému manažérstva podľa konkrétnej normy pre vnútorné aj vonkajšie prostredie organizácie verejnej správy.

Prvý predpoklad vyvolania potreby zmeny je pochopenie a uznanie, že je možné zlepšiť súčasný stav a neustále zlepšovať systém manažérstva organizácie aj s využitím normy systému manažérstva, aby sa výsledky pre organizáciu aj pre spravovanú oblasť plánovali a dosahovali efektívnejšie a aby boli udržateľnejšie.

Druhý predpoklad je správne pochopenie požiadaviek normy systému manažérstva. Pochopenie by nemalo smerovať len k tomu, „ako/čím“ splniť požiadavku v organizácii (akú zmenu vykonať), ale v predovšetkým by mala príprava pracovníkov smerovať k pochopeniu „prečo“ je konkrétna požiadavka zmysluplná, čo sa má jej naplnením (zmenou) v organizácii verejnej správy dosiahnuť, aby bola schopná pozitívne pôsobiť na zabezpečenie udržateľného rozvoja spravovanej oblasti. Takáto príprava sa týka nielen pracovníkov v organizácii počas implementácie systému manažérstva, ale aj pracovníkov, ktorí nastupujú do organizácie s už zavedeným systémom manažérstva podľa príslušnej normy.

Potreba prípravy pracovníkov sa pri implementácii systému manažérstva podľa normy musí zamerať aj na vytvorenie skupiny interných audítorov v organizácii. Pri určení toho, čo má pracovník organizácie v pozícii interného audítora zvládnuť, môže pomôcť norma ISO 19011 [4], ktorá poskytuje návod na vykonávanie interných auditov a zahŕňa tiež všeobecné požiadavky na kompetentnosť audítorov.

Zabezpečenie kompetentností pracovníkov nevyhnutných na plnenie úloh

Každý pracovník zabezpečujúci pre organizáciu verejnej správy úlohy si musí byť v prvom rade vedomý svojho prínosu k dosahovaniu cieľov v rámci konkrétneho systému manažérstva organizácie verejnej správy. Táto požiadavka má aj „druhú stranu mince“ – pracovník si musí byť vedomý aj súvislostí a dôsledkov nedodržania požiadaviek, teda toho, čo môže nedodržanie požiadavky vyvolať v organizácii alebo aké dôsledky to môže mať pre spravovanú oblasť.

Normy, ktoré sú postavené viac represívne, teda normy systémov manažérstva proti korupcii a normy systémov manažérstva súladu, sa dôsledne zameriavajú na systémové zabezpečenie a vyžadovanie dodržiavania predpisov a pravidiel. Zameriavajú sa osobitne na proces zamestnávania, pričom explicitne podľa požiadavky noriem v závislosti od miery rizika spojeného s pracovnou pozíciou riešia prostredníctvom náležitého posúdenia dôveryhodnosti nielen odbornú stránku prijímaného pracovníka, ale aj jeho schopnosť dodržiavať príslušné predpisy a pravidlá organizácie verejnej správy (protikorupčné predpisy a pravidlá alebo pravidlá na dodržiavanie súladu). Normy systémov manažérstva proti korupcii a systémov manažérstva súladu uvádzajú aj požiadavky na proces zisťovania zlyhania pracovníka, teda príčiny nedodržania pravidiel a predpisov vyžadovaných organizáciou od svojich pracovníkov, a to procesom vyšetrovania (časť 8.4 v norme ISO 37301). Vo vyspelej organizácii verejnej správy sú si všetci pracovníci vedomí, že ich činnosť v organizácii úplne ovplyvňuje dosahovanie cieľov a výsledkov organizácie vo vzťahu k samotnej organizácii i vo vzťahu k spravovanej oblasti.

Vo všetkých normách systému manažérstva je uvedená v časti 7.2 požiadavka, aby organizácia určila nevyhnutnú kompetentnosť osôb, ktoré riadi a ktoré majú vplyv na výkonnosť a efektívnosť systému manažérstva. Keďže požiadavky každého systému manažérstva podľa normy (kvality, environmentu, súladu, proti korupcii a pod.) majú byť integrované do procesov systému manažérstva organizácie, ide v podstate o všetkých riadiacich a výkonných pracovníkov organizácie, ktorí sa podieľajú na príprave, realizácii a hodnotení služieb.

Požiadavka na určenie nevyhnutnej kompetentnosti je v organizáciách verejnej správy rešpektovaná tým, že sa na pracovné pozície stanovujú konkrétne požiadavky na vzdelanie, prax, prípadne aj na konkrétne znalosti a zručnosti zodpovedajúce úlohám, ktoré daná pracovná pozícia plní. Znamená to, že požiadavky by sa mali najprv stanoviť na úlohu, teda na výstup a činnosti, ktoré zabezpečujú vytvorenie výstupu a následne sa požiadavky stanovujú na pracovníkov, ktorí sa podieľajú na realizácii činnosti a vytvorení výstupu. Čím menej je úloha a jej očakávaný výstup parametrizovateľný a štruktúrovateľný (napr. tvorivá činnosť pri návrhu stratégií, koncepcií, legislatívnych dokumentov) a čím viac faktorov treba pri jej vykonaní zohľadniť, tým vyššie nároky sa kladú na kompetentnosti pracovníkov. V takom prípade rastú aj požiadavky nielen na kompetentnosť pracovníkov, ale aj na spôsob ich preverovania. Norma ISO 10015 [23] ako jedna z podporných noriem rodiny noriem ISO 9000 poskytuje návod na manažérstvo kompetentností a rozvoj pracovníkov. Zameriava sa nielen na individuálnu kompetentnosť, teda na kompetentnosť jednotlivých pracovníkov na rôznych úrovniach, ale aj na tímovú a organizačnú kompetentnosť. Usmerňuje organizáciu pri stanovovaní, aké kompetentnosti majú byť zvládnuté v tíme alebo aké kompetentnosti by mali existovať v organizácii, aby bola schopná správne plniť svoje úlohy a zveľaďovať spravovanú oblasť.

Kompetentnosť pracovníkov sa má potvrdzovať pravidelným preskúmaním, a to hodnotením formou pohovoru, preskúmaním nadobudnutých kvalifikácií a odborných skúseností, pozorovaním alebo preskúmaním výstupov vytvorených pracovníkom. Legislatívna požiadavka na hodnotenie zamestnancov v štátnej službe by mala poskytovať priestor na toto preskúmanie, hodnotenie však musí byť dostatočne štruktúrované a komplexné.

Kompetentnosť pracovníkov sa má podľa požiadaviek normy udržiavať, prípadne zveľaďovať a rozvíjať, a to najčastejšie využitím rôznych druhov prípravy pracovníkov. Príprava má byť pripravená a vykonávaná cielene, teda má byť primeraná charakteru súčasných a budúcich úloh pracovníkov a má sa preskúmavať jej efektívnosť (či sa prípravou dosiahli plánované ciele – zvýšenie kompetentností pracovníkov a či sú po absolvovaní vzdelávacej aktivity pracovníci pripravení na zvládnutie nových úloh a výziev). Prístup k rozvoju kompetentností prostredníctvom programov rozvoja pracovníkov je opísaný v norme ISO 10015 [23].

Systematický prístup k rozvíjaniu kompetentností a k zapájaniu pracovníkov možno zjednodušene vyjadriť prepojením slov „viem-ochcem-môžem“, ktorých vzájomné prepojenie sa dá graficky znázorniť trojuholníkom, ako je to na obrázku č. 5.

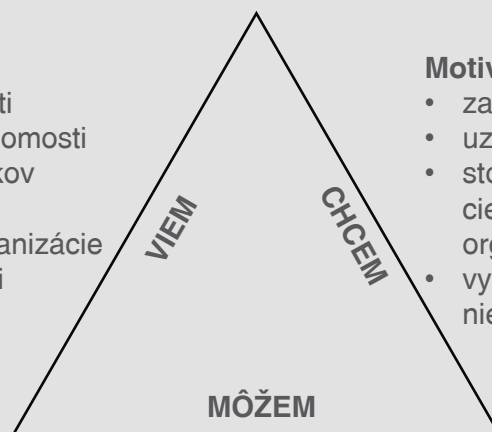
Toto spojenie slov z pohľadu manažmentu zahŕňa v prvom rade vytvorenie prostredia a podmienok na zapojenie pracovníkov. Pracovník v organizácii by mal cítiť, že svoje schopnosti, kompetentnosti a námety môže uplatňovať - „môžem“, že v organizácii verejnej správy manažment vytvoril otvorené prostredie a prístup, ktorými môže pracovník efektívne vyjadriť svoje návrhy a podnety a môže tiež získať potrebnú prípravu. Slovo „ochcem“ vyjadruje systematicky zabezpečovaný predpoklad, že v organizácii verejnej správy manažment pripravil a využíva stimuly, ktoré vedú pracovníkov k stotožneniu sa s politikami a cieľmi konkrétneho systému manažérstva a k ich zapojeniu sa do dosahovania týchto cieľov, najmä do:

- presadzovania procesného prístupu, pri ktorom si všetci relevantní pracovníci majú uvedomiť, akým spôsobom proces, v ktorom zastávajú výkonnú alebo riadiacu pozíciu, ovplyvňuje dosahovanie cieľov daného systému manažérstva systému,
- preukazovania prepojenia a závislosti cieľov organizácie a cieľov systému manažérstva.

Obrázok č. 5: Trojuholník plného vyťaženia schopností pracovníkov (vlastné spracovanie)

Kompetentnosti

- vedomosti + zručnosti
- schopnosť využiť vedomosti a zručnosti pracovníkov na plnenie úloh na zveľaďovanie organizácie a spravovanej oblasti



Motivácia a stimuly

- zaujímavá a zmysluplná práca
- uznanie + systém odmeňovania
- stotožnenie sa s politikami a cieľmi systému manažérstva organizácie
- využívanie možností na zapájanie sa a navrhovanie zlepšení

Prostredie a prístupy

- povzbudzovanie pracovníkov
- otvorená atmosféra
- systém predkladania a spracovania podnetov od pracovníkov

Trojuholník kľúčových slov tvoriacich plný potenciál využitia pracovníkov organizácie predstavuje slovo „viem“. Vyjadruje skutočnosť, že organizácia identifikovala požiadavky na kompetentnosti pracovníkov a vytvorila prostredie na získavanie zamestnancov s požadovanými kompetentnosťami. Pre svojich pracovníkov zabezpečuje vhodným spôsobom (príprava, vzdelávanie, učenie sa) rozvíjanie ich kompetentností v závislosti na meniacom sa prostredí a vzniku požiadaviek na nové kompetentnosti (napríklad digitálne zručnosti) a na rozvíjanie princípov dobrej praxe. Organizácia preveruje a hodnotí, či pracovníci organizácie majú požadované kompetentnosti na plnenie svojich úloh vrátane úloh spojených s implementáciou a udržiavaním funkčnosti a efektívnosti systému manažérstva.

2.4 Účel dokumentácie v systéme manažérstva verejnej správy

Dokumentácia je kľúčovým a nevyhnutným prvkom v systéme každého funkčného manažérstva. Stanovuje zásady, princípy, pravidlá konania a správania sa pre všetky zainteresované strany v predmete systému manažérstva.

Navyše sám systém manažérstva organizácie by mal byť dokumentovaný, aby bolo možné pomocou dokumentácie systematicky riadiť, posudzovať/hodnotiť jeho funkčnosť, primeranosť a efektívnosť pri napĺňaní poslania, strategického smerovania a prijatých cieľov organizácie a oblastí zverejnej organizácii do verejnej správy.

Dokumentácia je:

- preukazným dôkazom ako organizácia systematicky pristupuje k napĺňaniu svojho poslania a strategického smerovania cez:
 - cielené plánovanie všetkých svojich aktivít,
 - realizovanie plánovaných činností štandardizovanými postupmi, ktorých riadenie zabezpečuje aktuálnosť, opakovateľnosť, sledovateľnosť a nadväznosť na iné spolu platné dokumenty,
 - vykazovanie priebežných výstupov realizovaných činností formou záznamov z meraní a vykonaní činnosti,
 - kontrolovanie a posudzovanie dosahovaných výsledkov a dopadov činností a rozhodnutí,
 - nápravnú a zlepšovaciu činnosť k negovaniu nepriaznivých výsledkov a dopadov realizovaných činností,
- uchovávaním vedomia/znalostí organizácie o správnom vykonávaní správnych činností,
- svedomím organizácie, o ktorom vypovedá aj neexistujúca dokumentácia,
- nástrojom, umožňujúcim spätne identifikovať možné príčiny vzniknutých nezhôd a zlyhaní systému s nadväzným zavedením opatrení na zabránenie opakovaniu nezhôd,
- primerane prístupná verejnosti k umožneniu verejnej kontroly plnenia programových vyhlásení, rozvojových zámerov, záväzkov v spoločenskej zodpovednosti vrcholového manažmentu organizácií verejnej správy,
- študijným materiálom pre praktickú prípravu pracovníkov organizácie verejnej správy,
- aj svedectvom doby, niektoré dokumenty môžu mať trvalú dokumentárnu hodnotu pre poznanie dejín Slovenska a ich riadenie podlieha zákonu č. 395/2002 Z. z. o archívoch a registratúrach a o doplnení niektorých zákonov.

Význam a dôležitosť dokumentácie v systéme manažérstva organizácie potvrdzuje aj pozornosť, ktorá je dlhodobo venovaná požiadavkám na dokumentáciu v ISO normách pre systémy manažérstva.

Prax a integrovaný prístup k implementácii rôznych systémov manažérstva v organizácii si vyžiadali zmeny v požiadavkách na dokumentáciu, v terminológii i riadení dokumentácie. Kľúčový význam dokumentácie v systéme manažérstva je dôvod zvýšenej pozornosti venovaný týmto zmenám aj v tejto metodike.

Pre zabezpečenie kompatibility medzi normami systémov manažérstva bola zavedená pre všetky normy systémov manažérstva **spoločná kapitola**:

7.5 Zdokumentované informácie (podrobné znenie vid' príslušná norma ISO 9001:2015, ISO 37301: 2022, ISO 20000-1:2022, ISO14001:2015, atď.).

7.5.1 Všeobecne

Systém manažérstva ... (bodky nahrádzajú konkrétny systém manažérstva, napríklad kvality alebo environmentu) musí zahŕňať:

- a) Zdokumentované informácie požadované normou.
- b) Zdokumentované informácie určené organizáciou ako nevyhnutné pre efektívnosť systému manažérstva ...

Rozsah zdokumentovaných informácií závisí od:

- veľkosti organizácie, jej činností, procesov, produktov a služieb,
- zložitosti procesov a ich vzájomných väzieb,
- kompetentnosti osôb.

7.5.2 Tvorba a aktualizácia

Pri tvorbe a aktualizácii musí organizácia vhodne zabezpečiť:

- identifikáciu a opis (názov, dátum, autor, referenčné číslo),
- úpravu (jazyk, verziu, softvér, grafiky) a médium (papierová, elektronická forma),
- preskúmanie a schválenie vhodnosti a primeranosti.

7.5.3 Riadenie zdokumentovaných informácií

Zdokumentované informácie vyžadované konkrétnym systémom manažérstva a touto medzinárodnou normou sa musia riadiť, aby zabezpečili:

- Dostupnosť a vhodnosť na použitie, kde a kedy sa to vyžaduje.
- Primeranú ochranu (proti strate dôvernosti, nevhodnému použitiu alebo strate úplnosti).

Organizácia na riadenie zdokumentovaných informácií musí určiť:

- Distribúciu, prístup, vyhľadávanie a používanie.
- Uloženie a ochranu, vrátane právnej ochrany.
- Riadenie zmien (riadenie vydaní).
- Uchovanie a dostupnosť.

Organizáciou určené externé zdokumentované informácie sa musia vhodne identifikovať a riadiť. Zdokumentované informácie ako dôkaz zhody sa musia chrániť proti neúmyselným zmenám.

Poznámka: Zvýraznenie požiadavky na identifikáciu a riadenie externých zdokumentovaných informácií v systéme manažérstva organizácie znamená, že musí mať stanovený postup, na základe ktorého určuje externé zdokumentované informácie potrebné v systéme manažérstva a stanovuje spôsob ich identifikácie a riadenia.

Ďalej bol pre zabezpečenie kompatibility medzi normami systémov manažérstva zavedený pre všetky normy systémov manažérstva:

- termín „**zdokumentované informácie**“, nahrádzajúci (ale nerušiaci) pôvodné termíny „**dokument**“ a „**záznam**“ (dokumentácia, príručka kvality, zdokumentované postupy, záznamy) – ide o požadované informácie a ich nosné médium, ktoré organizácia riadi a udržiava.

Novo zavedený termín v ISO normách systémov manažérstva reaguje na skutočnosť, že organizácie v poslednom období prechádzajú zo systémov založených na papierovej forme na elektronické nosiče. Život dokumentu v papierovej forme bol a je stále o dokumente. Od jeho návrhu, schválenia, zavedenia, vyradenia, až po skartáciu. Nosič dokumentu (papier) je súčasťou dokumentu aj jeho života.

Život dokumentu na elektronickom nosiči sa už prvým nahratím návrhu stáva informáciou nosiča a život dokumentu sa spája so životom nosiča. Podlieha jeho chorobám, je ohrozený jeho zraniteľnosťou. Riadenie a udržiavanie takéhoto dokumentu je preto zviazané s riadením a udržiavaním jeho nosného média/nosiča. Elektronizácia verejnej správy tak môže zjednodušiť i zefektívniť aj riadenie dokumentácie v systémoch manažérstva organizácii verejnej správy. Na druhej strane si to vyžaduje spoľahlivú ochranu pamäťových médií (nosičov informácií) pred neoprávnenými vstupmi a zásahmi do fungovania, ako aj zabezpečenie fungovania účinnej prevencie pred zásahmi vis major (napr. výpadok el. prúdu, slnečné erupcie, a pod.).

Pre lepšie pochopenie a zoznámenie sa s informáciami požadovanými v systéme manažérstva kvality normou STN EN ISO 9001: 2016, sú v nasledovnej časti informácie zoskupené podľa ich členenia na informácie, zdokumentované informácie, udržiavané zdokumentované informácie a uchovávané zdokumentované informácie.

I. **Zdokumentované informácie požadované STN EN ISO 9001: 2016** (požiadavka normy 7.5.1 a) v členení na:

a) **Informácie** (organizácia môže rozhodnúť, či je potrebné tieto informácie zdokumentovať a či je vhodné ich udržiavať ako zdokumentované informácie):

- Monitorovanie a preskúvanie **informácií** o interných a externých záležitostiach, relevantných pre organizáciu (kap. 4.1 - Pochopenie organizácie a jej súvislostí).
- Monitorovanie a preskúvanie **informácií** o zainteresovaných stranách a ich požiadavkách (kap. 4.2 - Pochopenie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán).
- Udržiavanie a zabezpečenie dostupnosti určených **poznatkov - informácií** pre prevádzku procesov a na dosiahnutie zhody produktov a služieb (kap. 7.1.6 Poznatky organizácie).
- Zvažovanie **informácií** odvodených z predchádzajúcich činností podobného návrhu a vývoja (kap. 8.3.3 Vstupy do návrhu a vývoja).
- Zabezpečenie a komunikovanie **informácií** – špecifikovaných požiadaviek pre externých poskytovateľov (kap. 8.4.3 Informácie pre externých poskytovateľov).
- Monitorovanie a preskúvanie **informácií** týkajúcich sa spokojnosti zákazníka (kap. 9.1.2 Spokojnosť zákazníka).
- Analyzovanie a hodnotenie údajov a **informácií** z monitorovania a merania (kap. 9.1.3 Analýza a hodnotenie).
- Zloženie **informácií** a ich trendov, ktoré sa musia zväžiť pri plánovaní a vykonávaní preskúmania manažmentom (kap. 9.3.2 Vstupy do preskúmania manažmentom).

b) **Zdokumentované informácie** (termín použitý pre všetky zdokumentované požiadavky):

- Spoločná kapitola 7.5 pre všetky normy systémov manažérstva, **venovaná zdokumentovaným informáciám** (kap. 7.5 Zdokumentované informácie – celá kapitola uvedená v úvode tejto časti metodiky).
- Zabezpečenie opravy relevantných **zdokumentovaných informácií** a informovania relevantných osôb, ak sa požiadavky na produkty a služby zmenili (kap. 8.2.4 Zmeny v požiadavkách na produkty a služby).

- Zvažovanie potrebných **zdokumentovaných informácií** pri plánovaní etáp a riadiacich činností návrhu a vývoja (kap. 8.3.2 Plánovanie návrhu a vývoja).
 - Riadené podmienky výroby a poskytovania služieb musia primerane zahŕňať dostupnosť **zdokumentovaných informácií** (kap. 8.5.1 Riadenie výroby a poskytovania služby)
- c) Udržiavanie zdokumentovaných informácií** (riadenie používaných dokumentov a údajov podliehajúcich zmenám):
- Predmet systému manažérstva kvality musí byť prístupný a **udržiavaná zdokumentovaná informácia** (kap. 4.3 Určenie predmetu systému manažérstva kvality).
 - **Udržiavanie zdokumentovaných informácií** na podporu prevádzky procesov systému manažérstva (kap. 4.4 Systémy manažérstva kvality a jeho procesy).
 - Politika kvality musí byť dostupná a **udržiavaná zdokumentovaná informácia** (kap. 5.2. Komunikácia politiky kvality).
 - **Udržiavanie zdokumentovaných informácií** o cieľoch kvality (kap. 6.2 Ciele kvality a plánovanie ich dosiahnutia).
 - **Udržiavanie zdokumentovaných informácií** na:
 - poskytnutie dôvery, že sa procesy vykonali tak, ako sa naplánovali,
 - preukázanie zhody produktov a služieb (kap. 8.1 Plánovanie a riadenie prevádzky).
- d) Uchovávanie zdokumentovaných informácií** (organizácie zodpovedá za určenie, ktoré zdokumentované informácie je potrebné uchovávať v nezmenenom stave, kde a ako):
- **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** ako dôkaz, že sa vykonali tak, ako sa naplánovali (kap. 4.4 Systémy manažérstva kvality a jeho procesy).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** ako dôkaz vhodnosti zdrojov na monitorovanie a meranie (7.1.5 Zdroje monitorovania a merania).
 - **Uchovávanie** použitého základu na kalibráciu alebo verifikáciu ako **zdokumentované informácie** (kap. 7.1.5.2 Sledovateľnosť merania).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** ako dôkaz kompetentnosti osôb (kap. 7.2 Kompetentnosť).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** na:
 - poskytnutie dôvery, že sa procesy vykonali tak, ako sa naplánovali,
 - preukázanie zhody produktov a služieb (kap. 8.1 Plánovanie a riadenie prevádzky).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o výsledkoch preskúmania požiadaviek na produkty a služby, ako aj nových požiadaviek (8.2.3.2 Preskúmanie požiadaviek na produkty a služby).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o vstupoch do návrhu a vývoja (8.3.3 Vstupy do návrhu a vývoja).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o riadiacich činnostiach návrhu a vývoja (8.3.4 Riadiace činnosti návrhu a vývoja).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o výstupoch z návrhu a vývoja (8.3.5 Výstupy z návrhu a vývoja).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o zmenách návrhu a vývoja, preskúmaní a schválení zmien, opatreniach na prevenciu nepriaznivých následkov (8.3.6 Zmeny návrhu a vývoja).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o činnostiach a opatreniach prijatých pri riadení externe poskytovaných procesov, produktov a služieb (8.4.1 Riadenie externe poskytovaných procesov, produktov a služieb).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** na preukázanie sledovateľnosti, ak je sledovateľnosť stanovená ako požiadavka (8.5.2 Identifikácia a sledovateľnosť).
 - **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o výsledkoch preskúmania zmien týka-

júcich sa výroby alebo poskytovania služby a následných činnostiach a opatreniach vyplývajúcich z preskúmania (8.5.6 Riadenie zmien).

- **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o uvoľnení produktov a služieb (8.6 Uvoľňovanie produktov a služieb).
- **Uchovávanie zdokumentovaných informácií**, ktoré opisujú nezhodu, vysporiadanie nezhody a nadväzné opatrenia z toho vyplývajúce (8.7.2 Riadenie nezhodných výstupov).
- **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** ako dôkazu o monitorovaní, meraní, analýze a hodnotení výkonnosti systému manažérstva (9.1 Monitorovanie, meranie, analýza a hodnotenie).
- **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** ako dôkaz implementácie programu a výsledkov auditu (9.2.2 Interný audit).
- **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** ako dôkaz výsledkov preskúmaní manažmentom (9.3.3 Výstupy z preskúmania manažmentom).
- **Uchovávanie zdokumentovaných informácií** o výskyte nezhôd, následne prijatých opatrení a výsledkoch týchto opatrení (10.2.2 Nezhoda a nápravné opatrenia).

Výnimky v uplatňovaní požiadaviek norma nestanovuje, ani pre zdokumentované informácie, ale platí:

- organizácia musí aplikovať všetky požiadavky tejto normy, ak sú aplikovateľné v súvislosti s určeným predmetom systému manažérstva (kap. 4.3. ISO 9001),
- neuplatnenie požiadavky v systéme manažérstva musí byť opodstatnené a zdôvodnené.

II. Zdokumentované informácie určené organizáciou ako nevyhnutné pre efektívnosť systému manažérstva kvality (požiadavka 7.5.1b STN EN ISO 9001:2016),

Zdokumentované informácie určené organizáciou štandardne zahŕňajú (usmernenie na zdokumentované informácie uvádza STN ISO 10013: 2022 Systémy manažérstva kvality. Usmernenie na zdokumentované informácie [22]):

- a) predmet systému manažérstva kvality,
- b) politiku kvality,
- c) ciele kvality,
- d) nevyhnutné informácie, ktoré organizácia určila na podporu prevádzkovania systému manažérstva kvality a jeho procesov, vrátane, ak treba:
 - príručky kvality,
 - organizačných schém,
 - máp procesov, vývojového diagramu procesu a/alebo opisu procesu, postupov a pracovných inštrukcií,
 - automatizovaných pracovných tokov,
 - špecifikácií produktu a služieb,
 - internej a externej komunikácie,
 - plánov, harmonogramov a zoznamov (napr. dodávateľov),
 - formulárov a kontrolných zoznamov,
 - zdokumentovaných informácií externého pôvodu,
- e) zdokumentované informácie, ktoré sa budú uchovávať (majú okrem archívnej aj analytické hodnoty pri riešení systémových problémov) už nepodliehajú zmenám (napr. záznamy na poskytovanie dôkazu dosiahnutých výsledkov).

Zdokumentované informácie môžu byť na akomkoľvek médiu, napr. papier, elektronické, fotografické alebo fyzický vzor.

III. Účel zdokumentovaných informácií v systéme manažérstva verejnej správy

Účel zdokumentovaných informácií pre organizáciu vo všeobecnosti zahŕňa [22]:

- a) komunikáciu informácií;
- b) dôkaz dosiahnutých výsledkov alebo vykonávaných činností;
- c) zdieľanie poznatkov;
- d) ochranu poznatkov;
- e) opis systému manažérstva kvality organizácie.

Vo všeobecnosti to platí aj pre organizácie verejnej správy. Špecifickosť poslania a zamerania organizácií verejnej správy kladie väčšie nároky nielen na:

- manažment organizácie (viď kap. 2.1 Úlohy manažmentu verejnej správy),
- prístup k plneniu požiadaviek (viď kap. 3.2 Odporúčania na prístup k plneniu požiadaviek noriem systémov manažérstva),
- ako aj na **riadenie dokumentácie/zdokumentovaných informácií** systému manažérstva organizácie verejnej správy.

To, že predmet systému manažérstva organizácie verejnej správy zahŕňa aj spravovanie zverenej oblasti, sa okrem iného prejaví:

- v rozsahu dokumentácie, ktorú je potrebné vytvoriť, udržiavať a riadiť,
- v rozsahu externej dokumentácie, ktorú je potrebné udržiavať a riadiť,
- v požiadavkách na informácie a znalosti, ktoré dokumentácia pre efektívnosť systému manažérstva má prinášať,
- v požiadavkách na dostupnosť a prístup k riadenej dokumentácii na mieste použitia (v internom aj externom prostredí) bezprostredne v čase používania,
- v požiadavkách na kvalitu, aktuálnosť a dostupnosť:
 - informácií a údajov pre rozhodovanie,
 - overených postupov pre vykonávanie predpísaných činností,
 - dopadových štúdií, analýz a hodnotení dopadov:
 - výsledkov činností organizácií verejnej správy na spoločnosť (nielen ekonomické, ale aj dopady na morálku, zdravie, psychiku, životné prostredie a pod.),
 - rozhodnutí o tom, čo sa musí a čo sa nesmie, ale aj dopadov z nerozhodnutia (čo mohli, resp. mali rozhodnúť a nerozhodli).
- v požiadavkách na konkretizáciu merateľných cieľov, ktoré má spravovaná oblasť v plánovanom čase v súlade so strategickým smerovaním dosiahnuť,
- v požiadavkách na primerané zverejňovanie dokumentácie, umožňujúce verejnú kontrolu organizácie verejnej správy (mnohé zdokumentované informácie sú verejnými dokumentmi, vyžadujúcimi primeranú úroveň riadenia),
- v požiadavkách na dlhodobé uloženie a ochranu mnohých zdokumentovaných informácií tvoriacich základnú časť poznatkov a histórie spoločností.

Riadenie zdokumentovaných informácií v systéme manažérstva organizácie verejnej správy si vyžaduje:

- systémový prístup cielene zameraný na **strategické smerovanie organizácie** (vrátane spravovanej oblasti):
 - vychádzajúce a v súlade s globálnym, národným, regionálnym, miestnym strategickým smerovaním v príslušnom odvetví (v zdravotníctve, školstve, spravodlivosti, bezpečnosti, obrane, kultúre, sociálnej oblasti, v životnom prostredí, a pod.),
 - prezentované v programových vyhláseniach a volebných programoch,
 - cielené zameranie na strategické smerovanie organizácie rozvojom poslania, vízie a hodnôt organizácie.

- procesný prístup (uplatňujúci PDCA cyklus zlepšovania s uvažovaním založenom na riziku) uplatňovaný vo všetkých etapách životného cyklu dokumentu. Od podnetu/návrhu – zavedenia do systému manažérstva – revízie/aktualizácie/zmenového konania – po zrušenie platnosti a používania v systéme, s následným rozhodnutím o nakladaní s neplatným dokumentom (evidované uchovanie z legislatívnych, preukazných, prípadne študijných dôvodov alebo likvidácia dokumentu/zdokumentovanej informácie).
- užívateľský prístup v riadení a používaní dokumentácie by mal zohľadňovať potreby a požiadavky interných aj externých užívateľov dokumentácie, týkajúcich sa nielen dostupnosti a prístupu k dokumentácií, ale aj rozsahu, formy, nosiča, výpisov zo spolu platných dokumentov, informovaní o zmenovom konaní dotknutých dokumentov a pod. Pričom platí, že každý výtlačok/výpis z riadeného dokumentu musí byť riadený, t. j. musí byť označený, registrovaný a podlieha zmenovému konaniu.

Pre názornosť možno uviesť príklad špecifika verejnej správy s dopadom na riadenie dokumentácie:

- zamestnanec môže vykonávať len to, čo mu legislatíva a z nej odvodené vykonávacie predpisy/pokyny stanovujú,
- riadenie dokumentácie v systéme manažérstva musí zabezpečiť, že na mieste použitia (interne, aj u externých používateľov) je dokumentácia výhradne aktuálna, platná, užívateľsky prijateľná a dostupná.

Na zvládnutie riadenia dokumentácie je potrebné zabezpečiť, aby:

- každý jednotlivý postup, pokyn, predpis, vyhláška atď. (t. j. dokument) na mieste použitia bol identifikovateľne označený, systémom evidovaný (registrovaný), naviazaný na nadradený dokument s nadväznosťou až na prvotnú verziu,
- pri zmene, revízii, inovácii prvotného dokumentu systém zabezpečil, prípadne potvrdil aktuálnosť, platnosť aj v rade u posledného výtlačku, výpisu na mieste použitia,
- dve vyššie uvedené pravidlá platili aj pri elektronických verziách dokumentácie, kde navyše musí byť zavedená funkčná ochrana pamäťových médií.

Vzhľadom k skutočnosti, že správa príslušnej verejnej oblasti je kompetenčne rozdelená medzi viaceré organizácie/orgány verejnej správy, k zlepšeniu prosperity a trvale udržateľnému rozvoju spravovanej oblasti by mohla napomôcť implementácia systému manažérstva súladu [12] v organizáciách verejnej správy.

2.5 Zabezpečovanie efektívnosti a funkčnosti systému manažérstva v organizáciách verejnej správy

Zabezpečovanie efektívnosti a funkčnosti systému manažérstva verejnej správy predstavuje súhrn plánovaných a systematických činností riadenia potrebných na primerané zabezpečenie fungovania organizácie a ňou spravovanej oblasti:

- k plneniu ich poslania, vízie a cieľov,
- v súlade s legislatívou, so schválenými štandardami (internými pravidlami a hodnotami),
- prijímaním rozhodnutí založených na dôkazoch vychádzajúcich z monitorovania, merania, analýzy a hodnotenia výkonnosti systému manažérstva.

Každé efektívne riadenie organizácie je možné len na základe využívania merania vytvorených výstupov a dosahovaných výsledkov. V systéme manažérstva rozoznávame hlavne dve základné skupiny merania:

- kvantitatívne merania výstupov, ktoré sa vzťahujú hlavne k meraniu výstupov procesov (kontrolná činnosť),

- systémové merania zamerané na kvalitatívne charakteristiky organizácie a jej výsledkov, ktoré umožňujú sledovať a poznávať chovanie/správanie sa organizačného systému, t. j. systému manažérstva organizácie. Výsledky týchto meraní (prieskumy, preverky, audity systémov, a pod.) sú základnými vstupmi pre rozhodovanie na príslušnej úrovni riadenia.

Praktické skúsenosti naznačujú, že:

„Ak sa aj seba lepšia myšlienka zavedie, ale jej plnenie sa nepreveruje, potom realizácia myšlienky časom upadá a pôvodne očakávané dopady výstupov sa strácajú“ (viď. krivka „a“ na obrázku č. 6).

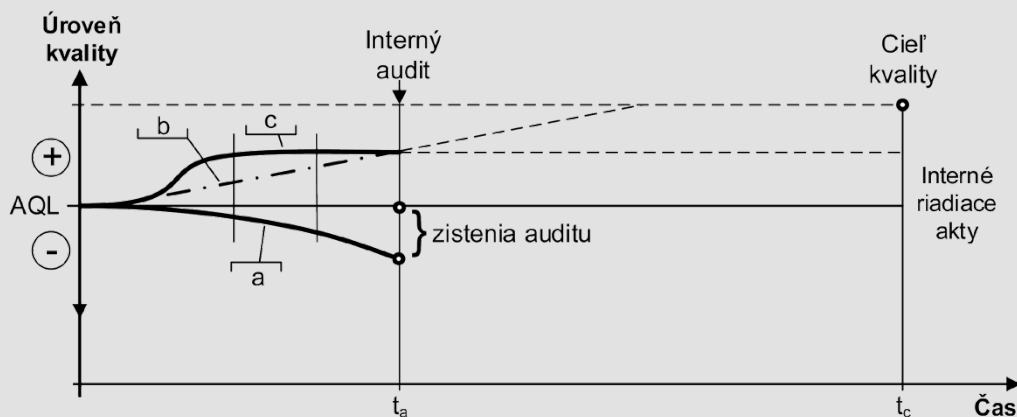
Jedným z najúčinnějších nástrojov na preverovanie a udržiavanie funkčnosti systémov manažérstva sú interné audity.

Je vhodné pripomenúť, že zavedenie interných auditov nie je len zavedenie ďalšej kontroly do činnosti organizácie, ako sa to často chápe v organizáciách, ktoré nemajú systém manažérstva zavedený. Rozdiel medzi kontrolou a interným auditom je hlavne v zameraní. Kým kontrola ide prevažne po výsledkoch, interný audit ide po činnostiach vedúcich k požadovanému výsledku a kontrola je len jednou z týchto činností, a jej výsledky poukazujú na primeranosť realizovaných činností.

Úlohou auditov je preveriť, či činnosti sú realizované kompetentnými zamestnancami tak, ako boli naplánované, v súlade so schválenými postupmi, predpismi, vrátane zdrojového zabezpečenia, a či zabezpečujú naplnenie požiadaviek a cieľov kvality organizácie vo verejnej správe.

Pre názornosť je interný audit systému manažérstva organizácie schematicky naznačený na obrázku č. 6 a vysvetlený formou legendy k obrázku.

Obrázok č. 6 Audit systému manažérstva



Legenda k obrázku č. 6:

AQL (Acceptable Quality Level) – minimálna požadovaná úroveň kvality systému manažérstva nastavená v interných riadiacich aktoch (IRA), do ktorých boli zapracované všetky požiadavky (legislatívne, predpisov, dohovorov, zainteresovaných strán, verejnosti v oblasti spoločenskej, životného prostredia a pod.), ich riešenie a aktualizovanie.

- ⊕ oblasť zlepšovania - práca s cieľmi, víziou organizácie, je zatiaľ najslabšou oblasťou v systéme manažérstva organizácií verejnej správy.
- ⊖ oblasť, kde plnenie požiadaviek nedosahuje požadovanú úroveň.

a, b, c krivky časového priebehu dosahovaných výsledkov riešenia:

a plnenie požiadaviek, pričom audítor musí cez vybranú vzorku spätne preveriť, či boli úspešne vykonané všetky predpísané činnosti, a či proces je štatisticky zvládnutý a zabezpečuje opakovateľnosť dosahovania požadovaných výsledkov,

b, c plnenia cieľov kvality, pričom audítor musí spätne preveriť priebeh riešenia príslušného cieľa, a na základe trendu dosiahnutých výsledkov interpoláciou posúdiť predpoklad dosiahnutia stanoveného cieľa. Krivka b) dáva predpoklad splnenia cieľa, krivka c) upozorňuje, že ak sa neprijmú ďalšie opatrenia, nie je predpoklad splnenia cieľa.

Interný audit – „systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania objektívnych dôkazov a ich objektívne hodnotenie, aby sa určila miera, v akej sa plnia kritériá auditu“ vykonávaný samotnou organizáciou alebo v jej mene.

Kritériá auditu – „súbor politík, postupov alebo požiadaviek, ktoré sa používajú ako odkazy, oproti ktorým sa porovnávajú dôkazy auditu“, vyšpecifikované v nadväznosti na cieľ auditu.

Poznámka: Pojmy „Cieľ kvality“ a „Cieľ auditu“ nemožno zamieňať. Avšak, cieľom auditu môže byť aj preverenie plnenia cieľa kvality.

Cieľ kvality organizácie verejnej správy – by mali byť zamerané nielen na organizáciu, ale hlavne na to, čo sa má dosiahnuť (nielen urobiť) v oblasti, ktorú má organizácia vo verejnej správe na starosti. Zatiaľ je to málo, ak vôbec, v praxi preukázateľné.

Dôkaz auditu „záznamy, konštatovania skutočnosti alebo iné informácie týkajúce sa kritérií auditu, ktoré sú verifikovateľné“ a získané v rámci auditu.

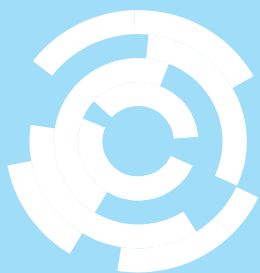
Zistenia auditu „výsledky hodnotenia zozbieraných dôkazov auditu v porovnaní s kritériami auditu“. Zistenia auditu indikujú zhodu alebo nezhodu, nesplnenie požiadavky. Súčasťou zistenia je hodnotenie závažnosti nezahody audítorom podľa pravidiel stanovených/ schválených v systéme manažérstva (napr. systémová nehoda, nesystémová nehoda, nedostatok).

Interné riadiace akty – charakterizujú základné postupy organizácie a majú záväzný charakter. Najčastejšími druhmi riadiacich aktov sú:

- **Poriadok** – interný predpis organizačného a riadiaceho charakteru, ktorým sa vymedzujú základné pravidlá riadenia, spravidla vo sfére pracovno-právnej oblasti.
- **Smernica** – interný predpis metodického, organizačného alebo riadiaceho charakteru, ktorého zmyslom je vymedziť metódy, prostriedky, spôsoby, formy a postupy vykonávania určitých činností alebo procesov v čiastkových oblastiach.
- **Metodický pokyn** – interný predpis metodického charakteru, ktorým sa podrobne vymedzujú postupy určitých činností alebo agend, ak ich tak podrobne neupravuje právna norma.
- **Opatrenie** – interný predpis riadiaceho charakteru, ktorého cieľom je upovedomiť určité organizačné jednotky s výstupmi riadiaceho charakteru.
- **Príkaz** – interný predpis riadiaceho charakteru, ktorým sa adresne a termínovo zaväzujú podriadení zamestnanci alebo organizačná zložka (oddelenie, sekcia, úsek či referát) k realizácii presne vymedzených úloh.
- **Rozhodnutie** – má charakter ako príkaz a je určené pre užší okruh zamestnancov či úsekov alebo oddelení (pozn. autora: v praxi sa využíva i oznámenie, ktoré je aktom informatívneho charakteru, ktorého poslaním je oboznámiť určité osoby alebo organizačné jednotky s rôznymi záležitosťami, spravidla jednorazového charakteru).
- **Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja VÚC a Program rozvoja obce** – je základným výkonným a programovým dokumentom strednodobého rozvoja organizácií samospráv (obcí, miest, VÚC), vyžadovaný Zákonom č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov.

Vzhľadom na význam, dôležitosť a opakovateľnosť potreby overovania funkčnosti, primeranosti a efektívnosti systému manažérstva, je potrebné uplatňovať pri manažovaní programu auditov procesný prístup. Návod, čo všetko má proces auditovania zohľadňovať, uvádza norma STN EN ISO 19011 „Návod na auditovanie systému manažérstva“ [4] podliehajúca pravidelnej revízii a aktualizácii.

Mimoriadnu pozornosť je potrebné venovať personálnemu zabezpečeniu procesu auditu. V prvom kroku vybrať, vyškoliť, menovať zodpovedného za manažérstvo programu auditov, s dostatočnými kompetenciami na riadenie procesu auditovania a s kompetentnosťou audítora systému manažérstva. Návod ako pristupovať k určovaniu kompetentnosti audítorov, ako aj hodnoteniu ich výkonnosti, uvádza už zmienená norma ISO 19011. Príklad konkrétnych znalostí a zručností audítorov v oblasti manažérstva kvality verejnej správy je uvedený v prílohe č. 3.



CAF CENTRUM

3. Základné požiadavky noriem systému manažérstva



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

3. Základné požiadavky noriem systému manažérstva

Medzinárodná normalizačná organizácia (ISO) vydáva normy systémov manažérstva. Tie z nich, ktoré obsahujú požiadavky, predstavujú kľúčové normalizačné dokumenty. Ako už bolo uvedené v časti 1.2 tejto metodiky, od roku 2013 majú všetky novo vydávané alebo revidované normy systémov manažérstva identickú štruktúru, 20 termínov a príslušných definícií a tiež spoločný kľúčový text.

Spoločný kľúčový text noriem systémov manažérstva vyjadruje požiadavky, ktoré sú všeobecne považované za najdôležitejšie, preto sa musia nachádzať vo všetkých normách systému manažérstva. Sú všeobecné, a teda sa nevzťahujú osobitne na konkrétnu oblasť systému manažérstva, ale musia sa zvažovať pri každom konkrétnom systéme manažérstva organizácie verejnej správy. Zväčša predstavujú tieto požiadavky hlavné vstupy pre niekoľko ďalších požiadaviek systému manažérstva ako napríklad určenie predmetu, rizík a príležitostí a tiež vytvorenie vstupov do preskúmania manažmentom.

3.1 Kľúčové spoločné požiadavky v normách systému manažérstva

Nižšie menované skupiny požiadaviek sú spoločné pre všetky normy systémov manažérstva. V zátvorke sa uvádza číslo príslušnej časti normy, kde sú bližšie konkretizované.

Požiadavka určiť externé a interné súvislosti organizácie (4.1)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia verejnej správy chápe problémy, ktoré môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť jej schopnosť dosahovať zamýšľané výsledky svojho systému manažérstva. Získané poznatky o externých a interných záležitostiach organizácia využíva na usmerňovanie plánovania, implementácie, prevádzky, hodnotenie a zlepšovanie systému manažérstva. Určené záležitosti predstavujú hlavné vstupy pre niekoľko ďalších požiadaviek systému manažérstva vrátane určenia predmetu rizík a príležitostí a vstupov do preskúmania manažmentom.

Príklady externých súvislostí: kultúrne, sociálne, environmentálne, politické, právne, regulačné, finančné, technologické, hospodárske, prírodné a geopolitické faktory, či už medzinárodné, národné, regionálne alebo miestne.

Príklady interných súvislostí: organizačná identita (vrátane jej vízie, poslania, hodnôt a kultúry), spravovanie, štruktúra, politiky, zdroje, schopnosti, ľudia a financie.

Požiadavka určiť zainteresované strany a pochopiť ich potreby a očakávania (4.2)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia má identifikované relevantné zainteresované strany, pozná ich požiadavky a rozumie im, takže je schopná určiť, ktoré z týchto požiadaviek, resp. ktoré z aspektov týchto požiadaviek sa budú riešiť prostredníctvom konkrétneho systému manažérstva.

Príklady potenciálnych zainteresovaných strán organizácií verejnej správy môžu zahŕňať: regulačné orgány (miestne, regionálne, národné alebo medzinárodné), zriaďovateľské organizácie, zákazníkov/občanov, profesijné združenia, komunitné skupiny, mimovládne organizácie, dodávateľov a organizácie poskytujúce externe zabezpečované služby, môžu zahŕňať tiež partnerov, ako aj dôležitú zainteresovanú stranu – zamestnancov a ich zástupcov.

Požiadavky týchto zainteresovaných strán môžu byť zahrnuté napríklad v platných zákonoch, nariadeniach, rozsudkov súdov, v pravidlách a požiadavkách zriaďovateľa, v zmluvách, dohovoroch a protokoloch, príslušných kódexoch a v štandardoch správania sa, v špecifikáciách uzatvorených zmlúv, v dohodách so zákazníkmi, komunitnými skupinami alebo mimovládnyimi organizáciami, v dohodách s verejnými orgánmi a zákazníkmi. Požiadavky, ktoré sa rozhodne organizácia plniť môžu mať teda legislatívny charakter, ale aj charakter prijatých dobrovoľných zásad, charakter dobrovoľného označovania a registrácie alebo deklarované environmentálne záväzky.

Požiadavka vymedziť predmet systému manažérstva (4.3)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia verejnej správy má určené fyzické a organizačné ohraničenie implementácie systému manažérstva, pričom vychádza z externých a interných záležitostí identifikovaných v 4.1 a z požiadaviek zainteresovaných strán identifikovaných v 4.2. Dôveryhodnosť organizácie závisí od vhodnej voľby predmetu – ohraničenia a uplatniteľnosti systému manažérstva. Podstatné je, aby sa z predmetu nevynechali organizačné zložky, činnosti a služby organizácie verejnej správy, ktoré silno ovplyvňujú naplňovanie poslania organizácie verejnej správy. Zdokumentovaná informácia o predmete systému manažérstva je faktickým a reprezentatívnym vyhlásením, ktoré je jasné a jednoznačne zrozumiteľné aj pre zainteresované strany.

Požiadavka vytvoriť systém manažérstva (4.4.)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia má vytvorený, implementuje, udržiava a neustále zlepšuje systém manažérstva so zahrnutím potrebných procesov a ich interakcií. Organizácia si musí byť vedomá toho, že uvedené procesy musia zahŕňať všetky procesy potrebné na splnenie požiadaviek v ustanoveniach častí normy 4, 5, 6, 7, 8, 9 a 10 bez ohľadu na to, či sú poskytované interne alebo zabezpečované externými poskytovateľmi. Požiadavky na systém manažérstva konkrétnej oblasti má byť logicky integrovaný do celkového systému manažérstva organizácie.

Požiadavka deklarovať vodcovstvo a záväzok (5.1)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že vrcholový manažment organizácie preukazuje vodcovstvo a záväzok tým, že prijíma zodpovedanie sa za efektívnosť systému manažérstva, že zabezpečí vypracovanie politiky a cieľov pre konkrétny systém manažérstva a ich kompatibilitu so súvislosťami a strategickým smerovaním organizácie, že zabezpečí integráciu požiadaviek systému manažérstva do procesov organizácie, že bude presadzovať procesný prístup a uvažovanie založené na riziku, že zabezpečí dostupnosť potrebných zdrojov pre systém manažérstva, že bude komunikovať dôležitosť efektívneho manažérstva a potrebu dosahovania zhody systému manažérstva s požiadav-

kami príslušnej normy systému manažérstva, že zabezpečí dosahovanie zamýšľaných výsledkov systému manažérstva, že bude zapájať, usmerňovať a podporovať zamestnancov, aby prispievali k efektívnosti systému manažérstva, že bude presadzovať zlepšovanie a podporovať ďalšie relevantné manažérske roly pri preukazovaní ich vlastného vodcovstva do ich oblastí zodpovednosti.

Požiadavka vypracovať politiku (5.2)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že vrcholový manažment organizácie zavedie a udržiava príslušnú politiku, ktorá je vhodná pre účel, súvislosti organizácie a jej strategické smerovanie. Politika sa používa na určenie a na preskúvanie cieľov systému manažérstva. Politika obsahuje záväzok na splnenie aplikovateľných požiadaviek a aj záväzok na trvalé zlepšovanie príslušného systému manažérstva.

Táto požiadavka zároveň vyžaduje, aby príslušná politika bola dostupná a udržiavaná ako zdokumentovaná informácia, aby bola komunikovaná, pochopená a aplikovaná v organizácii a podľa možnosti, aby bola dostupná aj relevantným zainteresovaným stranám.

Hoci sa od politiky vyžaduje, aby zahŕňala záväzok spĺňať platné požiadavky, nie je realistické očakávať, že aj tie najefektívnejšie organizácie budú schopné poskytnúť záruku úplnej zhody so všetkými takýmito požiadavkami v ktoromkoľvek konkrétnom čase.

Požiadavka určiť roly, zodpovednosti a právomoc (5.3)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že v organizácii budú pridelené zodpovednosti za príslušné úlohy a tieto zodpovednosti sú komunikované v rámci organizácie.

Vrcholový manažment pridelí zodpovednosť a právomoci na zabezpečenie toho, aby príslušný systém manažérstva spĺňal požiadavky normy a aby sa podávali správy o výkonnosti systému manažérstva vrcholovému manažmentu. Zodpovednosť a právomoci sa pridelujú jednotlivcovi, niekoľkým jednotlivcom alebo tímu.

Požiadavka zvládnuť riziká a príležitosti (6.1)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že pri plánovaní systému manažérstva organizácia zväži otázky uvedené v bode 4.1 a požiadavky uvedené v bode 4.2 a určí riziká a príležitosti, ktoré je potrebné zvládnuť, aby sa zabezpečilo, že systém manažérstva môže dosiahnuť zamýšľané výsledky. Zvládnuť riziká a príležitosti znamená predchádzať nežiaducim účinkom alebo ich znižovať, prípadne využívať príležitosti alebo zosilňovať ich pozitívny účinok a nastaviť systém manažérstva organizácie na trvalé zlepšovanie.

Opatrenia na zvládnutie identifikovaných rizík a príležitostí organizácia plánuje a integruje ich do procesov svojho systému manažérstva. Efektívnosť prijímaných opatrení organizácia hodnotí.

Zámerom je vo fáze plánovania predvídať potenciálne scenáre a ich dôsledky. Požiadavka na zvládnutie rizík a príležitostí má výsostne preventívny charakter tým, že sa vyžaduje, aby organizácia riešila potenciálne nežiaduce účinky skôr, ako sa vyskytnú, a zároveň vyžaduje, aby organizácia sledovala a využívala priaznivé účinky, ktoré môžu ponúknuť potenciálnu výhodu alebo prínos. Pri plánovaní sa musia zvažovať záležitosti týkajúce sa kontextu organizácie identifikované v bode 4.1 a požiadavky uvedené v bode 4.2, aby organizácia mohla určiť potenciálne pozitívne a negatívne účinky, ktoré je potrebné zvládať.

Požiadavka stanoviť ciele príslušnej oblasti manažérstva a plánovať ich dosiahnutie (6.2)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia stanoví ciele príslušného systému manažérstva na relevantných funkciách a úrovniach organizácie. Tieto ciele organizácia stanoví tak, že sú v súlade s politikou príslušného manažérstva, pokiaľ možno sú merateľné, zohľadňujú uplatniteľné požiadavky, monitorujú sa a oznamujú. Ciele organizácia podľa potreby aktualizuje a uchováva ich ako zdokumentované informácie.

Pri plánovaní, ako dosiahnuť svoje ciele príslušného systému manažérstva, organizácia určuje čo sa bude robiť, aké zdroje budú potrebné, kto bude zodpovedný za vykonanie, kedy sa majú ciele dosiahnuť a ako sa budú hodnotiť výsledky dosiahnutia.

Požiadavky na stanovenie cieľov sú úzko prepojené na požiadavky na zdroje ako napríklad rozpočet, konkrétne zručnosti zamestnancov, technológiu alebo infraštruktúru (7.1), taktiež na požiadavky na komunikovanie cieľov (7.4), uchovávanie a sprístupňovanie zdokumentovaných informácií o cieľoch (7.5) a požiadavky na plánovanie a riadenie prevádzky (8.1), ako aj na požiadavky ohľadom mechanizmov na hodnotenie celkových výsledkov (9.1).

Požiadavka plánovať zmeny (6.3)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že v prípade potreby vykonania zmien v príslušnom systéme manažérstva, tieto zmeny sa vykonajú plánovaným spôsobom. Zmysel tejto požiadavky spočíva v tom, že organizácia musí byť schopná dosiahnuť zamýšľané výsledky svojho systému manažérstva počas zmien aj po nich. Okolnosti, ktoré viedli organizáciu k zmenám mohli byť plánované alebo neplánované (6.1), ale samotné zmeny sa musia vykonať plánovaným spôsobom.

Príklady zmeny príslušného systému manažérstva zahŕňajú zmeny v súvislostiach organizácie, plánované zmeny produktov, procesov, služieb, prevádzky, zariadení alebo infraštruktúry, zmeny v stave zamestnancov alebo zmeny externých poskytovateľoch vrátane dodávateľov organizácie.

Požiadavka určovať a poskytovať zdroje (7.1)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia určí a poskytne zdroje potrebné na zriadenie, implementáciu, udržiavanie a trvalé zlepšovanie príslušného systému manažérstva. Pri určovaní zdrojov, ktoré majú byť poskytnuté na vytvorenie, vykonávanie, udržiavanie a zlepšovanie príslušného systému manažérstva, sa dbá o to, aby zdroje boli primerané na zabezpečenie toho, aby ich poskytovanie a prevádzkovanie na dosahovanie zamýšľaných výsledkov bolo efektívne.

Okrem základných zdrojov (financie, ľudia, zariadenia) sa v závislosti na príslušnom systéme a zámeroch organizácie môžu predpísať dodatočné požiadavky na zdroje, ako napríklad požiadavky na kompetentnosti špecifické pre rezort štátnej správy, požiadavky na informácie a informačné a komunikačné systémy, požiadavky na pracovné prostredie alebo prostredie pre prevádzkovanie procesov alebo požiadavky na čas (napr. časové ohraničenie realizácie konkrétnych iniciatív, projektov a pod.).

Požiadavka určiť kompetentnosti zamestnancov (7.2)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia určuje potrebnú kompetentnosť osôb, ktoré vykonávajú ňou riadenú prácu a osôb, ktoré ovplyvňujú výkonnosť príslušného systému manažérstva. Tieto požiadavky tiež vedú organizáciu k tomu, aby zabezpečovala, aby tieto osoby boli

kompetentné na základe primeraného vzdelávania, odbornej prípravy alebo skúsenosti. V prípade potreby organizácia prijíma opatrenia na získanie potrebnej spôsobilosti a vyhodnocuje efektívnosť prijatých opatrení.

Požiadavky na kompetentnosť je potrebné vnímať s rešpektovaním samotného pojmu „kompetentnosť“ a spôsobmi, ako kompetentnosť možno dosiahnuť (napríklad môže byť určené, ako sa majú zamestnanci organizácie odborne pripraviť na zvládnutie oblastí spojených s príslušným systémom manažérstva.

Požiadavka rozvíjať povedomie zamestnancov (7.3)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že pracovníci v organizácii si uvedomujú príslušnú politiku, svoj príspevok k efektívnosti systému manažérstva, vrátane potreby a dôležitosti ich zlepšujúcej sa výkonnosti a tiež si uvedomujú dôsledky nesúladu so systémom manažérstva. Organizácia zabezpečuje, že jej zamestnanci si uvedomujú každú situáciu alebo aspekt, ktoré môžu mať vplyv na zamýšľané výsledky príslušného systému manažérstva.

Do kategórie týchto požiadaviek môžu patriť aj požiadavky na rešpektovanie organizačnej kultúry a požadované správanie, ako aj na to, aby si zamestnanci organizácie uvedomovali ciele príslušného systému manažérstva, svoj vplyv na ich dosiahnutie a tiež riziká, ktorým je dosiahnutie cieľov vystavené.

Požiadavka komunikovať (7.4)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácia určí, akú internú a externú komunikáciu si príslušný systém manažérstva vyžaduje, a to vrátane určenia komunikačného obsahu, nastavenia časových dispozícií komunikácie, určenia prijímateľov a spôsobu komunikácie. Hlavným cieľom komunikácie je zabezpečiť, aby sa informácie týkajúce sa príslušného systému manažérstva efektívne oznamovali príslušným zainteresovaným stranám a tiež, aby sa od nich informácie efektívne získavali.

V závislosti od príslušného systému manažérstva môže komunikácia v organizáciách verejnej správy zahŕňať dodatočné požiadavky na zohľadňovanie aspektov rozmanitosti pri komunikácii (napr. pohlavie, jazyk, kultúra, gramotnosť, zdravotné postihnutie), ako aj požiadavky na zabezpečenie zváženého názoru interných a externých zainteresovaných strán.

Požiadavky vytvárať zdokumentované informácie (7.5)

Naplnenie tejto skupiny požiadaviek zabezpečuje, že organizácia vytvára, riadi a udržiava zdokumentované informácie nevyhnutné pre efektívnu implementáciu príslušného systému manažérstva. Požiadavky na to, ktoré informácie majú byť vytvárané, riadené a udržiavané ako zdokumentované, závisí od požiadaviek normy príslušného systému manažérstva a od rozhodnutia manažmentu, ktorý určí, ktoré informácie okrem určených normou ešte musia byť zdokumentované a riadené. Ich rozhodnutie sa môže líšiť v závislosti od veľkosti organizácie verejnej správy, od typu činnosti, procesov, produktov a služieb a od ich komplexnosti a spolupôsobenia.

Organizácia tiež podľa týchto požiadaviek určuje prístup k aktualizácii zdokumentovaných informácií, a to ich identifikovaním a opisom (napr. názov, dátum, autor alebo referenčné číslo), formátom (napr. jazyk, verzia softvéru, grafika) a nosnými médiami zdokumentovanej informácie (napr. papier, elektronické) a tiež pravidelným preskúmaním a schvaľovaním ich vhodnosti a primeranosti.

Pri riadení zdokumentovaných informácií sa podľa noriem systémov manažérstva od organizácie vyžaduje, aby zabezpečovala ich dostupnosť a použiteľnosť, a taktiež aby zdokumentované informácie príslušne chránila (napríklad pred neoprávneným použitím, skopírovaním, neautorizovaným alebo hoci aj neúmyselným pozmenením) a uchovávala. Požiadavky na riadenie zdokumentovaných informácií sa týkajú aj informácií externého pôvodu, ktoré organizácia určí ako nevyhnutné na plánovanie a prevádzku príslušného systému manažérstva.

Požiadavky plánovať a riadiť prevádzku (8.1)

Naplnenie tejto požiadavky zabezpečuje, že organizácie podľa plánu implementuje a riadi procesy potrebné na naplnenie požiadaviek príslušného systému manažérstva na poskytovanie produktov a služieb a tiež že implementuje príslušné opatrenia ako reakciu na identifikované riziká a príležitosti. Toto dosiahne organizácia verejnej správy tým, že zavedie kritériá pre procesy a príslušné riadiace činnosti pre procesy v súlade s kritériami. To zahŕňa aj všetky externe poskytované procesy, ktoré sú relevantné pre príslušný systém manažérstva.

Aby mala organizácie istotu, že procesy sa vykonajú podľa plánu, zabezpečuje vytváranie zdokumentovaných informácií (napríklad záznamov). Rovnako organizácia riadi plánované zmeny a preskúma dôsledky neúmyselných zmien, pričom podľa potreby prijíma opatrenia na zmiernenie akýchkoľvek nepriaznivých účinkov.

Požiadavky monitorovať, merať, analyzovať a hodnotiť (9.1)

Naplnenie tejto skupiny požiadaviek zabezpečuje, že organizácia monitoruje, meria, analyzuje a hodnotí systém manažérstva a jeho procesy (vrátane vstupov do procesov a výsledkov) s cieľom určiť, do akej miery sa plánované činnosti realizujú a dosahujú sa plánované výsledky.

Organizácia verejnej správy určuje, čo je potrebné monitorovať a merať, určuje aj metódy monitorovania, merania, analýzy a hodnotenia na zabezpečenie platných výsledkov merania, určuje kedy sa monitorovanie a meranie vykonáva a kedy a ako sa analyzujú a vyhodnocujú výsledky monitorovania a merania. Informácie získané prostredníctvom monitorovania, merania, analýzy a hodnotenia sú určené na použitie na rôznych úrovniach organizácie verejnej správy, ak je to vhodné, na podporu rozhodovania týkajúceho sa príslušných činností a na podporu neustáleho zlepšovania. Výsledky merania organizácia udržiava ako zdokumentované informácie, aby bola schopná preukázať výsledky a plnenie cieľov.

Požiadavky vykonávať interné audity (9.2)

Naplnenie tejto skupiny požiadaviek zabezpečuje, že organizácia plánuje, vykonáva a udržiava program interného auditu s cieľom uľahčiť hodnotenie výkonnosti príslušného systému manažérstva a vymedziť požadované zdokumentované informácie. V programe interných auditov organizácia implementujúca systém manažérstva podľa príslušnej normy určuje frekvenciu, metódy, zodpovednosti a požiadavky na plánovanie a podávanie správ.

Pri plánovaní interných auditov organizácia verejnej správy určuje ciele auditu, kritériá a predmet každého auditu, vyberá audítora na zabezpečenie objektívnosti a nestrannosti procesu auditu a zabezpečuje, aby sa výsledky auditu podávali ako správa príslušným manažérom.

Požiadavky vykonávať preskúmania manažmentom (9.3)

Naplnenie tejto skupiny požiadaviek zabezpečuje, že organizácia v pravidelných intervaloch preskúma príslušný systém manažérstva vrcholovým manažmentom, aby zabezpečila jeho trvalú vhodnosť, primeranosť a efektívnosť. Preskúmanie manažmentom predstavuje jeden z mechanizmov zapojenia vrcholového manažmentu organizácie verejnej správy do podpory zmien príslušného systému manažérstva (6.3) a do určovania priorít trvalého zlepšovania najmä vo vzťahu k zmenám súvislostí organizácie a vo vzťahu k odchýlkam od plánovaných výsledkov alebo vo vzťahu k identifikácii priaznivých okolností, ktoré môžu poskytnúť potenciálne príležitosti na zlepšenie.

Toto preskúmanie je vykonávané riadeným spôsobom s určením vstupov a očakávaných výstupov. Vstupy do preskúmania manažmentom zahŕňajú stav opatrení z predchádzajúcich preskúmaní manažmentom, zmeny vo vonkajších a vnútorných záležitostiach relevantné pre príslušný systém manažérstva, zmeny v potrebách a očakávaniach zainteresovaných strán, ktoré sú relevantné pre príslušný systém manažérstva ako aj informácie o výkonnosti systému manažérstva vrátane trendov v nezhodách a nápravných opatreniach, trendov výsledkov monitorovania a merania, ako aj výsledky auditu. Výsledky preskúmania manažmentom zahŕňajú rozhodnutia týkajúce sa príležitostí na trvalé zlepšovanie a akejkolvek potreby zmien príslušného systému manažérstva.

Požiadavky trvalo zlepšovať systém manažérstva (10.1)

Naplnenie tejto skupiny požiadaviek zabezpečuje, že organizácia určuje aspekty systému manažérstva, ktoré treba trvalo zlepšovať. Pojem trvalo znamená, že organizácia určí periódu vykonávania zlepšovacích činností. V zmysle týchto požiadaviek sa očakáva, že organizácia verejnej správy bude vykonávať zlepšovanie pravidelne, v priebehu času.

Požiadavky riešiť nezhody a vykonávať nápravné opatrenia (10.2)

Naplnenie tejto skupiny požiadaviek zabezpečuje, že organizácia má pripravené reakcie potrebné na riešenie nesplnenia požiadavky súvisiacej s procesom, výsledkami procesov, produktom, službou, systémom manažérstva alebo akoukoľvek inou požiadavkou, ktorá ovplyvňuje schopnosť príslušného systému manažérstva dosiahnuť zamýšľaný výsledok.

Ak teda dôjde v organizácii verejnej správy k nezhode (nedodržanie termínu, chybný postup pri riešení žiadosti, opomenutie dôležitej skutočnosti pri formulovaní stanoviska a pod.), organizácia v zmysle týchto požiadaviek reaguje na nezhodu a podľa potreby a naliehavosti prijíma opatrenia na riadenie a nápravu nezhody riešením jej dôsledkov. Zároveň posúdi, či sa táto nezhoda nevyskytuje aj inde v podobných súvislostiach tým, že preskúma nezhodu a jej príčiny a posúdi potrebu konať na odstránenie príčiny nezhody. Pritom organizácia verejnej správy rozlišuje medzi opatreniami na odstránenie zistenej nezhody a nápravnými opatreniami na odstránenie príčin nezhody a na zabránenie jej opakovaniu.

3.2 Odporúčania na prístup k plneniu požiadaviek noriem systémov manažérstva

Organizácie verejnej správy majú špecifické postavenie a poslanie a z toho vyplývajúci hlavný účel systému manažérstva - zabezpečenie prospechu a trvalo udržateľný rozvoj spravovanej oblasti. Je

to významný rozdiel v porovnaní s organizáciami podnikateľskej sféry, kde hlavným účelom systému manažérstva je zaistiť prospech a trvalý úspech organizácie. Z toho vyplýva, že pri implementácii požiadaviek noriem systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy je potrebné pozornosť zamerať na zohľadnenie uvedených špecifík. Zohľadnenie špecifík verejnej správy je potrebné, okrem iného, uplatniť hlavne pri požiadavkách týkajúcich sa:

- predmetu systému manažérstva,
- súvislosti organizácie verejnej správy,
- hodnotení výkonnosti a efektívnosti systému manažérstva,
- použitej terminológie,
- prípadne aj relevantnosti normou stanovenej požiadavky pre verejnú správu.

3.2.1 Vybrané požiadavky STN EN ISO 9001: 2016 – „Systémy manažérstva kvality“ a ich interpretácia do prostredia organizácií verejnej správy

V tejto časti sú uvedené konkrétne oblasti požiadaviek, ktorých správne pochopenie môže byť pre organizácie patriace do 1. skupiny organizácií verejnej správy (viď kapitola 1.4) náročnejšie.

Poslanie a účel organizácie (4.1) – rozšírenie o spravovanie zverenej oblasti za účelom zabezpečenia jej prosperity a trvale udržateľného rozvoja.

Súvislosti organizácie (4.1) – tvoria relevantné interné a externé záležitosti, pričom externé záležitosti organizácie verejnej správy je potrebné rozlíšiť na:

- záležitosti spravovanej oblasti – stávajú sa internými záležitosťami systému manažérstva,
- externé záležitosti spravovanej oblasti, ktoré systém manažérstva nemôže riadiť, ale musí ich zvažovať.

Zainteresované strany (4.2) – identifikovanie relevantných zainteresovaných strán nielen z pohľadu vlastnej organizácie, ale aj z pohľadu poslania, úloh a kompetencií v spravovaní zverenej oblasti. Vyjasnenie, spresnenie kompetencií pri spravovaní zverenej oblasti s ďalšími orgánmi/organizáciami verejnej správy podieľajúcimi sa na správe predmetnej oblasti.

Predmet systému manažérstva kvality (4.3) – hranice a aplikovateľnosť systému manažérstva musí zahŕňať celú spravovanú oblasť, nielen vlastnú organizáciu. Stáva sa tak predmetom systému manažérstva kvality spravovania (kvality verejnej správy).

Produkty a služby organizácie (4.3.c) – zamerané na správu/spravovanie zverenej oblasti.

Strategické smerovanie organizácie (5.1.1.b) – zosúladovanie so „Strategickým smerovaním zverenej oblasti“ (víziou spravovanej oblasti) – iniciovať jeho spracovanie v spolupráci so zainteresovanými stranami a dosiahnutie spoločenského odsúhlasenia.

Zameranie sa na zákazníka (5.1.2) – kľúčovým zákazníkom musí byť spravovaná oblasť a zameranie sa na prosperitu a trvale udržateľný rozvoj spravovanej oblasti, tzn., že zákazníkom je aj nadriadený orgán, ale aj iné subjekty (organizácie, občania), ktoré organizácia môže svojimi produktmi/službami a činnosťami ovplyvňovať.

Komunikácia politiky kvality (5.2.2.b) – politika kvality reprezentuje do istej miery aj zásady správania sa organizácie a preto má byť komunikovaná aj organizáciám v spravovanej oblasti.

Roly, zodpovednosti a právomoci v organizácii (5.3.e) – zodpovednosti a právomoci by v dobre spravovanej spoločnosti mali viesť k zabezpečeniu kontinuity a udržania integrity systému manažérstva kvality, a to aj pri zmenách vyvolaných voľbami vo verejnej správe.

Ciele kvality a plánovanie ich dosiahnutia (6.2) – ciele kvality musia byť (6.2.1.d) relevantné pre zhodu produktov a služieb a pre zveľaďovanie spokojnosti verejnosti s verejnou správou.

Infraštruktúra (7.1.3) – doplnenie POZNÁMKY v norme – infraštruktúra môže zahŕňať e) organizácie, ktoré priamo riadi organizácia vo verejnej správe.

Plánovanie a riadenie prevádzky (8.1) – plánovanie prevádzky sa zameriava najmä na procesy a zdroje, ktorými sa zabezpečuje vytváranie a poskytovanie produktov a služieb. Výstupy tohto plánovania musia byť vhodné pre prevádzky organizácie (napríklad pre priamo riadené organizácie) a aj pre spravovanie zverenej oblasti.

Požiadavky na produkty a služby (8.2) – okrem produktov a služieb, ktoré sú poskytované občanom/zákazníkom je potrebné špecifikovať produkty a služby, prostredníctvom ktorých organizácia verejnej správy spravuje zverenú oblasť. Sú to hlavne:

- jasná, pre spoločnosť prijateľná, realizovateľná, dosiahnuteľná vízia budúcnosti spravovanej oblasti,
- riadiace akty k napĺňaniu vízie – zákony, predpisy, vykonávacie predpisy nariadenia, VZN, vyhlášky, dohody, memorandá a pod.,
- podporné služby k riadiacim aktom – administratívne, poradné, realizačné a pod.,
- verejné služby vyplývajúce zo spoločenskej zodpovednosti organizácie verejnej správy,
- a podobne.

Komunikácia so zákazníkom (8.2.1.) – ak rešpektujeme, že kľúčovým zákazníkom organizácie verejnej správy sú občania a organizácie pôsobiace v spravovanej oblasti (5.1.2), potom je potrebné identifikovať a konkretizovať subjekty spravovanej oblasti a podľa ich požiadaviek určiť vhodné a primerané spôsoby komunikovania.

Činnosti po dodaní (8.5.5) – Pri určovaní rozsahu požadovaných činností po dodaní organizácia verejnej správy musí zväžiť aj rozšírenie o ďalšiu odrážku:

- f) dopady produktov a služieb na spravovanú oblasť a jej trvalo udržateľný rozvoj, pričom treba počítať s oneskorením prejavu dopadov (napríklad v školstve 5 až viac rokov, v životnom prostredí 30 až viac rokov).

Hodnotenie výkonnosti (9.1.1) – Organizácia verejnej správy musí hodnotiť výkonnosť a efektívnosť systému manažérstva pri spravovaní a zabezpečovaní trvalo udržateľného rozvoja spravovanej oblasti.

3.2.2 Vybrané požiadavky STN EN ISO 37301: 2022 „Systémy manažérstva súladu“ a ich interpretácia do prostredia organizácií verejnej správy

Termín „súlad“ je v norme ISO 37301 definovaný ako „splnenie všetkých záväzkov organizácie“. Je to pojem, ktorý môže byť veľmi blízky práve organizáciám verejnej správy, ktoré vždy postupujú v rámci zákona a dbajú na to, aby svojou činnosťou rešpektovali hodnoty a plnili aj záväzky deklarované politikmi voči spravovanej oblasti. Tak je vnímaný aj pojem „povinnosti súladu“, ktoré vyjadrujú požiadavky, ktoré musí organizácia dodržiavať (najmä zákonné požiadavky) ako aj požiadavky, ktoré sa organizácia verejnej správy rozhodla dobrovoľne dodržiavať (napr. záväzky a sľuby vyjadrené voči zainteresovaným stranám).

Manažerstvo súladu má aj ďalší význam. Manažér verejnej správy prijme opatrenie (napríklad upraví priebeh procesu a následne aj organizačnú štruktúru), ktoré má priniesť očakávané zlepšenie.

Ak sa zlepšenie nedostaví, mohlo ísť o nevhodne nastavené opatrenie alebo toto opatrenie nie je uplatňované (napríklad pracovníci si v procese vyrobili určité „skratky“ a vynechávajú dôležitú činnosť). Manažérstvo súladu je zamerané na druhú možnosť, teda na zabezpečenie, že predpisy a povinnosti sa v organizácii pracovníkmi organizácie dodržiavajú.

Súvislosti organizácie (4.1) – súvislosti sa zvažujú pri uvedomení vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, pri určovaní predmetu systému manažérstva súladu aj pri určovaní zainteresovaných strán a ich požiadaviek. Organizácia verejnej správy musí do súvislostí zahrnúť aj hodnoty a kultúru organizácie, ktoré má reprezentovať ako organizácia verejnej správy.

Požiadavky zainteresovaných strán (4.2) – organizácia verejnej správy musí určiť, ktoré z požiadaviek zainteresovaných strán sa budú riešiť prostredníctvom manažérstva súladu.

Povinnosti dosahovania súladu (4.5) – zavedenie systematickej identifikácie povinností dosahovania súladu, ktoré predstavujú tie, ktoré organizácia verejnej správy musí dodržiavať a ktoré sa dobrovoľne zaviazala dodržiavať na dosahovanie svojich zámerov pri spravovaní zverenej oblasti. Na identifikáciu a zavedenie každej novej povinnosti dosahovania súladu musí v organizácii existovať proces.

Posudzovanie rizika súladu (4.6) – podobne ako pri norme ISO 37001 aj podľa požiadaviek tejto normy musí organizácia verejnej správy venovať veľkú pozornosť prevencii, ktorá je založená na identifikovaní, analýze a posudzovaní rizík dosahovania súladu. Riziká môžu byť generické pre verejnú správu, ale aj špecifické pre konkrétnu spravovanú oblasť. Z toho dôvodu je posudzovanie rizika naviazané na správne určenie predmetu systému manažérstva súladu.

Organizácia verejnej správy musí byť schopná rozpoznať, kedy sa okrem pravidelných posúdení zmenia súvislosti organizácie natoľko, že je potrebné vykonať mimoriadne posúdenie rizík dosahovania súladu.

Vodcovstvo a záväzok (5.1) – podstatnú rolu v organizáciách verejnej správy predstavujú dobrovoľné záväzky, ktoré organizácia verejnej správy v spravovanej oblasti deklaruje občanom. Tieto dobrovoľné záväzky sú neoddeliteľnou súčasťou povinností dosahovania súladu – povinnosti plniť ich. Môžu mať napríklad formu kódexov správania sa komunikovaných pre celú spravovanú oblasť, ale aj záväzkov vyplývajúcich z rozpracovaného programového vyhlásenia, týkajúcich sa nielen cieľov, ale aj prostriedkov ich dosiahnutia (naplňovanie záväzku náležitým spôsobom).

Kultúra súladu (5.1.2) – dodržiavať pravidlá a záväzky ako súčasť povinnosti súladu má byť prirodzenou potrebou každého zamestnanca, čo sa dá najjednoduchšie dosiahnuť postojom a príkladom vrcholového manažmentu organizácie verejnej správy.

Politika súladu (5.2) – politika súladu musí byť tvorená tak, aby bola aplikovateľná vo všetkých organizáciách verejnej správy pôsobiacich v spravovanej oblasti.

Funkcia dosahovania súladu (5.3.2) – podobne ako pri norme ISO 37001 [7] musí mať funkcia dosahovania súladu k svojim rozsiahlym úlohám/zodpovednostiam priradené príslušné právomoci, naviazané napríklad aj na vyjadrovanie obáv (8.3) a ochranu oznamovateľov podozrení z nedodržiavania súladu (ISO 37002 [25]), a to v celej spravovanej oblasti.

Ciele súladu a plánovanie ich dosiahnutia (6.2) – organizácia verejnej správy sa musí zamerať na stanovenie cieľov súladu a merateľnosť týchto cieľov dosahovania súladu, čo je možné len tak, že

prípustí, že aj v jej činnosti môžu existovať nezhody (nesplnenie požiadavky – nedodržanie povinnosti dosahovania súladu). Požiadavka na určovanie rizík nedosahovania súladu je formulovaná v časti 6.1.

Komunikácia (7.4) – komunikácia o súlade (najmä o tom, čo je predmetom manažérstva súladu a aké sú ciele a výsledky dosahovania súladu) musí byť zrozumiteľná a zahŕňať nielen samotnú organizáciu, ale aj spravovanú oblasť.

Procesy vyšetrovania (8.4) – osobitný dôraz v organizácii verejnej správy musí pri vyšetrovaní nesúladu kladený aj na zvládnutie konfliktu záujmov a podľa závažnosti dôsledkov aj za účasti zástupcov spravovanej oblasti.

Podávanie správ o súlade (9.1.4) – zväžiť doplnenie bodu f) – aby boli o výsledkoch monitorovania a merania dosahovania súladu organizáciou verejnej správy vhodne informovaní aj zástupcovia spravovanej oblasti.

3.2.3 Vybrané požiadavky STN ISO/IEC 20000-1: 2022 „Manažérstvo služieb. Časť 1: Požiadavky na systém manažérstva služieb“ a ich interpretácia do prostredia organizácií verejnej správy

Za službu možno v organizácii verejnej správy považovať výstup činnosti organizácie, pri ktorom je aspoň jedna činnosť vykonávaná medzi organizáciou (poskytovateľom služby) a jej zákazníkom (občanom). Tento prístup vnímania služby možno rozšíriť aj dovnútra organizácie na oblasti, kde proces prechádza cez viacero organizačných útvarov. Takýto proces možno tiež považovať za službu poskytovanú interným dodávateľom pre interného zákazníka. Normy manažérstva služieb umožňujú prostredníctvom súboru požiadaviek pochopiť svoje produkty a služby a tiež urobiť si „poriadok“ pri vzťahoch medzi organizačnými úrovňami a útvarmi. Požiadavky sa tiež zameriavajú na zvládnutie aktívnej roly zákazníka pri poskytovaní služby, čo je často prípad organizácií verejnej správy.

Určenie predmetu systému manažérstva služieb (4.3) – pri určovaní predmetu organizácia uvádza, či sú do predmetu, na ktorý sa aplikuje systém manažérstva služieb, zahrnuté všetky služby organizácie verejnej správy poskytované nadriadenému orgánu verejnej správy alebo občanom (katalóg služieb). Každá služba musí byť vnímaná cez svoj životný cyklus, teda cez naplánovanie služby, zavedenie/uvolnenie služby, úpravu/zmenu služby, ukončenie poskytovania služby.

Vodcovstvo a záväzok (5.1) – vrcholový manažment organizácie verejnej správy musí zabezpečiť, aby sa špecifikovali druhy rozhodnutí týkajúce sa služieb verejnej správy a aby priradili zodpovedným osobám primerané právomoci na rozhodnutia týkajúce sa služieb organizácie verejnej správy.

Plánovanie systému manažérstva služieb (6.3) – plán manažérstva služieb musí obsahovať ciele systému manažérstva služieb, zoznam služieb aj s určením účelu poskytovania služby, faktory pôsobiace na systém manažérstva služieb, povinnosti týkajúce sa služieb, zodpovednosti a právomoci pri službách, zdroje priradené k službám, prístup použitý pri spolupráci s inou organizáciou zahrnutou do životného cyklu služby, prístup k meraniu auditovaniu, reportovaniu a zlepšovaniu služby organizácie verejnej správy.

Povedomie (7.3) – zamestnanci organizácie verejnej správy musia poznať dôsledky, ktoré by nastali v prípade neplnenia požiadaviek na služby. Dôsledky neplnenia požiadaviek na služby majú byť identifikované nielen na úrovni individuálnej a organizačnej, ale aj na úrovni spravovanej oblasti.

Zdokumentované informácie systému manažérstva služieb (7.5.4) – zdokumentované informácie musia v organizácii verejnej správy zahŕňať – predmet, politiku a ciele systému manažérstva služieb, plán manažérstva služieb, politiku zmeny služby, politiku bezpečnosti služby a politiku zaistenia kontinuity služby, procesy systému manažérstva služieb, požiadavky na služby, katalóg služieb, dohody o úrovni služby, záznamy preukazujúce zhodu s požiadavkami.

Manažérstvo katalógu služieb (8.2.4) – organizácia verejnej správy, ktorá implementuje systém manažérstva služieb podľa uvedenej normy, musí vytvoriť a udržiavať katalóg/katalógy služieb. Tento katalóg má obsahovať informácie pre samotnú organizáciu verejnej správy, pre odberateľa služby a pre relevantné zainteresované strany a katalóg má tiež zahŕňať zamýšľané výsledky konkrétnych služieb voči spravovanej oblasti a závislosti medzi službami (konfiguráciu služieb).

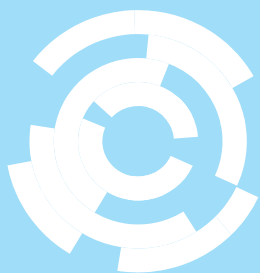
Manažérstvo konfigurácie (8.2.6) – organizácia verejnej správy musí určiť konfiguračné položky služby – ide o časti služby, ktoré musia byť pri poskytovaní služby riadené. Napríklad ako službu možno vnímať hodnotenie efektívnosti prijatých opatrení. K tejto službe sa musia poskytnúť údaje určenej štruktúry získané z inej služby – z merania výkonnosti. Alebo ak napríklad má občan možnosť využiť pri využívaní konkrétnej služby jej „papierovú“ alebo elektronickú verziu, konfiguračné položky pri oboch verziách musia byť v prípade nejakej zmeny služby upravené tak, aby výstupy služby ostali v oboch prípadoch rovnaké. Tieto položky sa musia jedinečne identifikovať a opísať vzájomný vzťah týchto konfiguračných položiek. Služi to okrem iného k tomu, aby sa pri zmenách služby zohľadnili všetky súvislosti, teda čo konkrétna zmena služby spôsobí dovnútra (napríklad vyvolá požiadavku na úpravu štruktúry databázy) aj navonok organizácie verejnej správy (napríklad vyvolá potrebu úpravy niektorého z krokov nadväzujúcej alebo spolupracujúcej služby). Okrem iného je manažérstvo konfigurácie aj predmetom normy ISO 10007, ktorá je jednou z podporných noriem pre ISO 9001, čo preukazuje vzájomné prepojenie noriem systémov manažérstva.

Dohoda o úrovni služby (8.3.3) – pri poskytovaní služby vnútri organizácie verejnej správy (napr. služby medzi funkciami alebo procesmi organizácie alebo služby/procesy prechádzajúce cez viacero organizačných útvarov) alebo pri poskytovaní služieb medzi organizáciami verejnej správy si musia organizácie pri príprave služby vzájomne službu odsúhlasiť s tým, že si uvedomujú vlastné povinnosti, ktoré musia pre úspešné poskytnutie služby plniť. Rovnako to platí aj o odsúhlasovaní služby s externým poskytovateľom, resp. pri realizácii služby s aktívnou úlohou občana.

Manažérstvo kapacít (8.4.3) – organizácia verejnej správy musí na poskytovanie služieb plánovať kapacity (ľudské, technické, informačné, finančné zdroje) podľa súčasného a predpokladaného dopytu po službe, a to aj so zohľadňovaním požiadaviek na dostupnosť služby a na požadovanú úroveň služby, teda na dosahovanie určených hodnôt parametrov služby. Zároveň organizácia musí monitorovať využívanie týchto kapacít na ich optimalizáciu a zlepšovanie.

Zmena služby (8.5.1) – služby poskytované organizáciou verejnej správy občanom/zákazníkom sa môžu meniť vznikom nových požiadaviek zainteresovaných strán, úpravou legislatívy alebo novou legislatívou alebo zmenou technológií. Zmena služby má byť kategorizovaná v politike manažérstva zmeny, musí sa iniciovať, zaznamenať, posúdiť, rozhodnúť o zmene a realizovať zmenu v riadených podmienkach. Pri plánovaní zmeny sa musia posúdiť všetky potenciálne dôsledky na systém poskytovania služby, na čo sa využíva manažérstvo konfigurácie.

Zabezpečenie služby (8.7) - účelom tejto požadovanej činnosti je zabezpečiť, aby dohodnuté záväzky pokračovať v poskytovaní služieb zákazníkom mohli byť splnené za predvídateľných okolností. Predvídateľné okolnosti zahŕňajú napríklad možné výpadky zdrojov v poskytovaní služby a ich nahradenie bez straty kontinuity služby.



CAF CENTRUM

4. Implementácia systému manažérstva do organizácií verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

4. Implementácia systému manažérstva do organizácií verejnej správy

Implementáciu systému manažérstva podľa príslušnej normy do organizácie možno vnímať ako projekt reagujúci na požiadavku alebo vzniknutú príležitosť. Požiadavku implementovať normu systému manažérstva môže voči organizácii verejnej správy vzniknúť zriaďovateľ organizácie, ale napríklad aj politická reprezentácia, ktorá si túto cestu vyberie na zlepšovanie práce a výsledkov organizácie verejnej správy. Príležitosť môže vyplývať napríklad z vyspelosti manažmentu organizácie, ktorý má skúsenosti a pozná prínosy z implementácie pre organizáciu, prípadne príležitosť vyplýva z možnosti získať podporu na implementáciu z rôznych fondov a grantových schém.

Normy obsahujú návody a usmernenia na aplikáciu požiadaviek konkrétnych noriem systémov manažérstva, len okrajovo sa však venujú konkretizácii postupnosti krokov na implementáciu systému manažérstva.

4.1 Projekt implementácie systémov manažérstva do organizácií verejnej správy

Na riadenie projektu implementácie možno využiť rôzne projektové metodiky. Základ všetkých projektových metodík predstavuje logický rámec projektu, ktorý zdôrazňuje kľúčové nadväznosti prípravy projektu. Po analýze východiskového stavu (otázka „prečo?“ sa má niečo vykonať) s opisom zainteresovaných strán a ich požiadaviek voči projektu nasleduje určenie cieľa, ktorý má charakterizovať stav zmenený po implementácii projektu (otázka „čo?“ sa má dosiahnuť). Ak je problém komplexný, možno širšie definovaný cieľ rozpracovať na špecifické ciele, ktoré sa zameriavajú na konkrétne zainteresované strany a ich požiadavky. Keď je cieľ definovaný, je potrebné určiť produkt, ktorý má projekt dodať (otázka „čo?“ treba v projekte vytvoriť), teda aké výstupy treba projektom dodať, aby sa nimi zabezpečilo dosiahnutie cieľa. Výstupy projektu teda treba chápať ako prostriedky dosiahnutia cieľa.

V praxi systémov manažérstva to znamená, že produktom projektu je implementovaný systém manažérstva podľa príslušnej normy a týmto produktom projektu sa dosiahne cieľ projektu – napr. zlepšenie výsledkov vo vzťahu k spravovanej oblasti. A až keď sú určené a špecifikované produkty/výstupy projektu, k týmto výstupom sa definujú aktivity (otázka „ako?“ vytvorí potrebné produkty projektu), ktoré je potrebné realizovať na vytvorenie výstupov. Príklad zjednodušeného ilustratívneho logického rámca sa nachádza v prílohe 2.

4.1.1 Cieľ projektu implementácie normy systému manažérstva

Cieľ by sa mal vo všeobecnosti vždy zameriavať na budúcnosť a na zmenu, ktorá sa má projektom oproti súčasnému stavu prejavíť. Ideálne je cieľ opisovať z pohľadu konštatovania budúceho stavu, teda ako keby už bol projekt ukončený. Tak ako to už bolo v tejto metodike viackrát zdôrazňované, primárnym cieľom implementácie akéhokoľvek systému manažérstva by mala byť „zvýšená dôvera zainteresovaných strán v schopnosť organizácie verejnej správy plniť požiadavky a záväzky“.

Ak by cieľ mal byť vyjadrený konkrétnejšie, teda ak napríklad projekt implementácie reaguje na problémy s kvalitou produktov a služieb verejnej správy, cieľom projektu implementácie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 by mohlo byť „zvýšená spokojnosť občanov/zákazníkov s kvalitou produktov a služieb organizácie verejnej správy“. Organizácie verejnej správy patriace do 1. skupiny (viď kapitola 1.4), ktoré majú strategické rozhodovacie právomoci by mohli za cieľ implementácie normy systému manažérstva súladu podľa normy ISO 37301 považovať „zlepšené a predvídateľnejšie výsledky dosahované v spravovanej oblasti“. Organizácie verejnej správy, ktoré pociťujú problémy v medziútvarenej alebo medziorganizačnej spolupráci si za cieľ implementácie systému manažérstva služieb podľa normy ISO/IEC 20000-1 môžu stanoviť „zlepšenie spolupráce medzi útvarmi pri príprave a poskytovaní služieb verejnosti“. Podobne by pri iných normách mohli byť ciele vyjadrené zaistením informačnej bezpečnosti organizácie (ISO/IEC 27001), zabezpečením kontinuity činností a rýchleho zotavenia sa v prípade masívneho výpadku kľúčových zdrojov a procesov (ISO 22301). Rozhodne by sa cieľ projektu implementácie nemal formulovať ako „získanie certifikátu“, keďže ide len o jeden z výstupov implementácie a takto formulovaný cieľ by preukázal, že organizácia v skutočnosti nemá záujem o svoje zlepšovanie využitím odporúčaní normy systému manažérstva.

4.1.2 Produkty (výstupy) projektu implementácie normy systému manažérstva

Produktov projektu implementácie normy systému manažérstva do organizácie verejnej správy môže byť viacero. Ako základný produkt možno pomenovať výsledný nehmotný produkt „implementovaný funkčný systém manažérstva podľa príslušnej normy systému manažérstva“. Tento nehmotný produkt možno rozdeliť/dekomponovať na výstupy, ktorými sa naplnia konkrétne požiadavky normy systému manažérstva. Tieto výstupy sú zväčša tiež nehmotné a majú charakter vytvorenej politiky, záväzku, cieľov, opatrení, dokumentácie. Pri formulovaní výstupov by malo byť vždy jasné, aký výsledok sa očakáva od vytvorenia takého výstupu. Iné výstupy môžu mať aj systémovú úroveň ako napríklad mapa procesov alebo systém monitorovania, merania a analýzy, ktoré možno ďalej dekomponovať na čiastkové výstupy ako napríklad na súbor ukazovateľov výkonnosti organizácie alebo program auditov.

Typické plánované výstupy projektu implementácie normy systému manažérstva do organizácie verejnej správy sú uvedené aj s prípadnými čiastkovými výstupmi a s výsledkami:

- **Záväzok top manažmentu**

Žiadna významnejšia iniciatíva v rámci organizácie nemôže uspieť bez záväzku vrcholového manažmentu a to platí aj v tomto prípade. Prvý výstup projektu implementácie systému manažérstva je vytvorenie záväzku zo strany top manažmentu. Vrcholový manažment organizácie by mal byť odhodlaný zaviesť systém manažérstva. Vrcholový manažment môže deklarovaným záväzkom interným aj externým zainteresovaným stranám preukázať, že organizácia sa zaväzuje k dosiahnutiu cieľa implementácie normy systému manažérstva a aj k jeho prípadnej certifikácii. Tým dáva vrcholový manažment organizácie okrem iného najavo, že je presvedčený o zmysluplnosti implementácie normy systému manažérstva na dosiahnutie zamýšľaných cieľov a výsledkov organizácie.

- **Implementačný tím**

Najhodnotnejší implementačný tím je zostavený z personálu organizácie s prípadnou podporou externého konzultanta/konzultačnej spoločnosti. Ideálnu zostavu implementačného tímu predstavujú zástupcovia vedenia organizácie a vlastníkov procesov. Je vhodné stanoviť pozíciu koordinátora plánovania procesu implementácie normy systému manažérstva, ktorý má skúsenosti s vedením projektov, prípadne je schopný neskôr zastávať aj funkciu zabezpečujúcu udržiavanie funkčnosti a efektívnosti systému manažérstva podľa predmetnej normy. Koordinátor je zároveň spojením medzi vrcholovým manažmentom a implementačným tímom, má priradené príslušné zodpovednosti a právomoci na koordinovanie projektu implementácie systému manažérstva. V implementačnom tíme by mali mať zastúpenie všetky útvary organizácie verejnej správy. Zároveň by si mal byť vedomý svojej úlohy a mal by poznať ciele a očakávania od implementácie normy systému manažérstva.

- **Program na zvyšovanie povedomia k norme systému manažérstva**

Projekt implementácie je projektom zmeny, ktorá si vyžaduje nielen vodcovstvo zo strany vedenia organizácie, ale aj podporu od zamestnancov a komunikovanie s relevantnými zainteresovanými stranami. Je preto potrebné pôsobiť na zvyšovanie povedomia o opodstatnenosti a potrebe zmeny v danej oblasti a výhodnosti využitia konkrétneho systému manažérstva na realizáciu tejto zmeny, aby zamestnanci akceptovali a podporovali zmeny. Dobre nastavený program vhodne vysvetľuje ciele implementácie a očakávané dôsledky pre interné prostredie organizácie. Môže mať formu konkrétnych vzdelávacích aktivít, ale tiež pôsobenia na pracovníkov organizácie prostredníctvom rôznych iniciatív, kampaní alebo opatrení (napríklad zdôrazňovanie očakávaní od projektu implementácie a dôležitosti zapojenia a spolupráce pracovníkov organizácie zverejnením cieľov implementácie a zavedením záložky „opýtajte sa k projektu implementácie“ na intranete pre všetkých pracovníkov). Treba zdôrazňovať aj to, že projekt implementácie si vyžaduje zapojenie všetkých pracovníkov organizácie, nielen implementačného tímu. Výhody, prínosy, ale aj obmedzenia a vynaložené investície a úsilie, ktoré chce organizácia realizovať prostredníctvom implementácie systému manažérstva kvality, by sa mali zdôrazniť prostredníctvom informačných stretnutí a programov o príslušnej ISO norme systému manažérstva.

Všetky oblasti v organizácii sú ovplyvňované systémom manažérstva, a preto aj projektom implementácie normy systému manažérstva budú ovplyvnení všetci zamestnanci. Toto ovplyvňovanie bude prebiehať nielen počas projektu implementácie (vyžadovaním spolupráce a ústretovosti), ale aj upravením existujúceho systému manažérstva zavedením nových zásad, cieľov, procesov, pravidiel, zmenou zodpovedností a právomocí. Všetkým zamestnancom by sa preto mala zabezpečiť aj odborná príprava týkajúca sa príslušnej normy systému manažérstva a rovnako by mali byť pripravovaní na zvládnutie zmien, ktoré vzniknú v dôsledku implementácie. Do plánu projektu implementácie systému manažérstva by sa takáto príprava a vzdelávanie malo zahrnúť.

- **Súbor požiadaviek**

Požiadavky a práca s nimi sú podrobnejšie opísané v časti 2.2 tejto metodiky. Organizácia verejnej správy pôsobí v legislatívnom prostredí, ktoré predstavuje základ práce s požiadavkami a sama organizácia si v zmysle svojho poslania a vízie stanovuje ďalšie požiadavky zakotvené v rôznych koncepciách, zámeroch, záväzkoch, deklaráciách a zmluvách. Normy systémov manažérstva usmerňujú organizáciu okrem preskúmania tejto skupiny požiadaviek aj na požiadavky zainteresovaných strán, a to interných aj externých a rovnako aj samotná norma predstavuje súbor požiadaviek, ktoré organizácia zahŕňa do projektu implementácie systému manažérstva. Identifikovaný súbor požiadaviek, ktoré musí organizácia naplniť, predstavuje ďalší z kľúčových výstupov, ktoré je potrebné vytvoriť v procese implementácie systému manažérstva.

- **Preskúmaný východiskový stav systému manažérstva organizácie**

Ak sa má implementovať systém manažérstva do organizácie, tento projekt neznamena vytvorenie nového systému manažérstva organizácie, ktorý by fungoval popri už zavedenom, ale znamená to integrovať požiadavky príslušnej normy do existujúceho systému manažérstva organizácie.

Tento krok teda v podstate zahŕňa porovnanie existujúceho systému manažérstva organizácie s konkrétnymi požiadavkami príslušnej normy. Preskúmaný východiskový stav ako jeden zo základných výstupov poskytne okrem iného informáciu o tých požiadavkách príslušnej normy, ktoré v organizácii v súčasnosti nie sú dostatočne zvládnuté (každé nezvládnutie požiadavky možno považovať za nezhodu). Napríklad môže ísť o to, že pri preskúmaní východiskového stavu sa nenájde explicitný prístup k identifikácii a zvládaniu rizika (požiadavky v článkoch 4.1, 4.2 a 6.1 noriem systémov manažérstva), a teda v rámci projektu implementácie bude potrebné premyslieť, v ktorých oblastiach je v organizácii potrebné sa riziku systémovo venovať, takýto prístup navrhnúť a zaviesť aj s príslušnými zodpovednosťami, právomoci a vyčlenenými zdrojmi.

- **Plán implementácie**

Plán implementácie by mal začať vytvorením alebo revíziou politiky organizácie v príslušnej oblasti normy systému manažérstva a formulovaním cieľov.

Súpis identifikovaných nezhôd súčasného stavu s požiadavkami príslušnej normy predstavuje základ vytvorenia ďalšieho výstupu v rámci plánu implementácie, ktorým je plán postupu pri riešení nezhôd súčasnej verzie systému manažérstva v organizácia vzhľadom na požiadavky príslušnej normy. Plán by mal zohľadňovať logické previazanie a postupnosť plnenia požiadaviek. Ako príklad možno uviesť postupnosť vytvorenia spomínaného prístupu k zvládnutiu rizika (ide o požiadavku všetkých noriem systémov manažérstva), ktoré si vyžaduje:

- zváženie, či sa oblasť zvládania rizika zakomponuje ako konkrétna zásada do politiky organizácie,
- určenie oblastí, pre ktoré má byť vykonávaná identifikácia, analýza a posudzovanie rizík,
- stanovenie zodpovedností a právomocí za túto činnosť aj so stanovením očakávaných kompetentností a preverením, či príslušná osoba/osoby majú tieto kompetentnosti (ak nie, poskytnúť im ich vhodnou prípravou),
- navrhnutie a zavedenie primeraných preventívnych opatrení k významným rizikám,
- zaradenie monitorovania rizika do systému monitorovania, merania a analýz organizácie.

Plán implementácie normy systému manažérstva by mal byť zdokumentovaný a mal by identifikovať a opisovať činnosti nevyhnutné na dosiahnutie toho, aby bol súčasný systém manažérstva organizácie v úplnej zhode s požiadavkami príslušnej ISO normy systému manažérstva.

- **Systém riadenia dokumentácie**

Dokumentácii systému manažérstva sa venuje časť 2.4 tejto metodiky. Normy systémov manažérstva definujú minimálne požadovaný rozsah zdokumentovaných informácií, ktoré musí organizácia vytvárať, distribuovať, riadiť a uchovávať, prípadne zabezpečovať nepoužívanie neplatnej dokumentácie, aby zabezpečila porozumenie, jednotnosť a opakovateľnosť prevádzkových činností v kľúčových oblastiach systému manažérstva organizácie.

- **Program auditov**

Funkčnosť a efektívnosť systému manažérstva so zapracovaním požiadaviek príslušnej normy by sa mala pravidelne kontrolovať prostredníctvom interných auditov systému manažérstva. Interný audit predstavuje ako interne zabezpečovaný proces efektívny nástroj na preverovanie plne-

nia vlastných požiadaviek organizácie verejnej správy a požiadaviek príslušnej normy systému manažérstva.

Program auditov má stanoviť frekvenciu, metódy, zodpovednosti, požiadavky na plánovanie a predkladanie správ so zisteniami z auditov. Program auditov tiež stanovuje so zohľadňovaním požiadavky na nezávislosť vykonávania interných auditov aj predmet pre každý audit, aby sa v priebehu určitého obdobia postupne preveril systém manažérstva organizácie.

Výstupy projektu implementácie by mali byť aspoň zhruba načrtnuté v prvej (definičnej) fáze projektu implementácie systému manažérstva a detailnejšie rozpracované v plánovacej fáze aj s určenými požadovanými kompetentnosťami na vytvorenie konkrétnych výstupov. Plánovacia fáza sa zameriava aj na naplánovanie činností vytvorenia určených výstupov. Keď sú známe činnosti, možno priradiť zodpovednosti, určiť časové dispozície (začiatok, trvanie, míľniky, nadväznosti), vyčleniť personálne, finančné a fyzické zdroje.

4.1.3 Aktivity/činnosti projektu implementácie normy systému manažérstva

Pri nastavení činností projektu sa organizácia riadi všetkými výstupmi, ktoré je potrebné vytvoriť v rámci projektu implementácie. Každá činnosť má zmysluplne smerovať k dodaniu konkrétneho výstupu alebo vytvoreniu jeho časti. Štruktúra noriem systémov manažérstva poradím svojich kapitol usmerňuje organizáciu pri nastavení poradia tvorby výstupov a súvisiacich činností potrebných na ich vytvorenie.

Spoznanie interných a externých súvislostí organizácie (výstupom sú identifikované súvislosti organizácie ovplyvňujúce jej správanie a rozhodovanie)

- preskúmanie interných súvislostí – celková výkonnosť organizácie, existujúce a plánované zdroje pre realizáciu úloh/procesov, technologická vyspelosť zdrojov, práca s informáciami, kompetentnosť personálu, existujúca kultúra organizácie,
- preskúmanie externých súvislostí – ekonomické, spoločenské a politické faktory, technologické možnosti partnerov organizácií verejnej správy, pôsobenie zriaďovateľa a delegované právomoci.

Určenie zainteresovaných strán, ich vplyvu na rozhodovanie organizácie a ich požiadaviek

- stanovenie kritérií na kategorizáciu zainteresovaných strán (napr. na interné a externé, kategorizácia podľa miery vplyvu na organizáciu a miery akou ich organizácia ovplyvňuje, podľa miery identifikovaného rizika a príležitostí vo vzťahu organizácie a zainteresovanej strany),
- identifikácia relevantných zainteresovaných strán ako napríklad zákazníci/občania a ich organizácie, partnerské organizácie, zriaďovateľ, dodávatelia informácií a zdrojov, organizácie tretieho sektora, medzinárodné organizácie spadajúce pod EÚ,
- pochopenie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán a preskúmanie odrazu týchto požiadaviek v produktoch, službách a v správaní sa organizácie verejnej správy,
- organizácia verejnej správy by mala mať zavedené robustné systémy na monitorovanie a preskúmanie relevantných požiadaviek jej zainteresovaných strán, pričom pravidelná aktualizácia požiadaviek zainteresovaných strán sa môže vykonať cez procesy organizácie týkajúce sa požiadaviek občana/zákazníka, návrhu a vývoja produktov a služieb organizácie, prípadne na strategickej úrovni v priebehu preskúmania manažmentom.

Vymedzenie predmetu systému manažérstva

- prijatie rozhodnutia zo strany manažmentu organizácie verejnej správy o tom, či sa požiadavky aplikujú na celú organizáciu alebo len na jej súčasť (napríklad sekciu alebo jedno sídlo organizácie),

- prijatie rozhodnutia o tom, ktoré požiadavky normy systému manažérstva budú aplikované, pričom v prípade, že sa organizácia rozhodne niektorú z požiadaviek normy systému manažérstva neaplikovať, musí toto rozhodnutie odôvodniť,
- prijatie rozhodnutia o tom, či do predmetu budú zahrnuté len centralizované alebo aj externe zabezpečované funkcie, činnosti, procesy, produkty a služby.

Prijatie a komunikovanie záväzku vedenia organizácie k implementácii systému manažérstva

- preukázanie vodcovstva, prijatie a komunikovanie aktívnej roly pri implementovaní systému manažérstva,
- prijatie zodpovednosti za súčasné výsledky organizácie verejnej správy a za stav v spravovanej oblasti ako aj prísľub zodpovedania sa za budúci stav v konkrétnom období,
- prijatie záväzku zaviesť alebo udržiavať zameranie organizácie na spokojnosť občana/zákazníka (ISO 9001), na dodržiavanie predpisov a pravidiel zamestnancami (ISO 37301), na zlepšovanie služieb a riešenie medziútvarej spolupráce (ISO/IEC 20000) a tým aj k dosahovaniu priaznivých výsledkov v spravovanej oblasti,
- podporovanie procesného prístupu a prijatie záväzku k integrácii požiadaviek normy do systému manažérstva organizácie,
- identifikovanie a vyčlenenie zdrojov potrebných na implementáciu normy systému manažérstva do organizácie verejnej správy a zabezpečenie funkčnosti a efektívnosti systému manažérstva.

Formulovanie a komunikovanie politiky organizácie so zameraním na implementovaný systém manažérstva

- formulovanie politiky ako vyjadrenie zásad správania sa organizácie v oblasti príslušného systému manažérstva a zamestnancov organizácie,
- formulovanie politiky ako rámca pre nastavenie cieľov v súlade so strategickým smerovaním organizácie,
- formulovanie politiky ako záväzku k zlepšovaniu systému manažérstva organizácie.

Určenie cieľov organizácie verejnej správy v príslušnej oblasti normy systému manažérstva

- určenie súboru merateľných cieľov konzistentných s politikou a strategickým zameraním organizácie,
- určenie cieľov na zabezpečenie zhody produktov a služieb s požiadavkami a špecifikáciou (napríklad špecifikácia cieľov týkajúca sa dostupnosti služby alebo špecifikácia cieľov súladu na rôznych riadiacich úrovniach organizácie),
- zabezpečenie, aby ciele boli SMART (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné, časovo ohraničené).

Určenie procesov organizácie (výstupom sú karty procesov alebo mapa procesov)

- určenie procesov potrebných pre príslušný systém manažérstva podľa normy, čo môže:
 - v prípade systému manažérstva kvality (ISO 9001) zahŕňať predovšetkým procesy navrhovania služieb poskytovaných občanom/zákazníkom,
 - v prípade systému manažérstva súladu (ISO 37301) zahŕňať procesy, ktorými sa zabezpečuje dosahovanie súladu a procesy na vhodnú reakciu pri výskyte chýb,
 - v prípade systému manažérstva služieb (ISO/IEC 20000-1) zahŕňať aj interné procesy z oblasti plánovania a riadenia portfólia služieb organizácie, vzťahov zmlúv organizácie, ponuky a dopytu po službe, riadenia a plánovania návrhu, vykazovania a zmeny služby, riadenia a plánovania, procesy riešenia incidentov a problémov služieb, zabezpečenia dostupnosti a bezpečnosti služby,
- určenie procesov, ktoré sú zabezpečované externými poskytovateľmi,
- určenie procesov potrebných na efektívnu implementáciu systému a preverovanie jeho funkčnosti, napr. interný audit, preskúmanie manažmentom,

- kategorizovanie procesov organizácie (napríklad na riadiace, hlavné a podporné),
- určenie vstupov, výstupov a zdrojov využívaných v konkrétnych procesoch,
- preskúmanie vzájomného prepojenia procesov jednoznačnou identifikáciou a konkretizáciou nadväznosti požiadaviek na vstupy a výstupy procesov,
- určenie právomoci a zodpovednosti vlastníkov procesov a výkonných pracovníkov,
- identifikovanie rizík v procesoch,
- určenie merateľných ukazovateľov naviazaných na ciele systému manažérstva a ich kategorizácia (najvyššiu úroveň predstavujú kľúčové indikátory výkonnosti).

Identifikovanie rizík a príležitosti a navrhnutie príslušných opatrení na ich zvládnutie

- identifikovanie rizík (ako hrozieb, tak aj príležitostí) ako východísk pre nastavenie plánu, ktoré by mohli narušiť dosahovanie cieľov a teda ohroziť aj vytvorenie/zosilnenie dôvery, že systém manažérstva dosiahne zamýšľané výsledky,
- analyzovanie a posúdenie rizík (výstupom majú byť určené riziká, voči ktorým treba prijať opatrenia),
- navrhnutie opatrení na zvládnutie konkrétnych rizík (zníženie pravdepodobnosti vzniku rizikovej udalosti, zníženie potenciálnych dôsledkov).

Zvládnutie procesu plánovania na poskytovanie produktov a služieb

- vytvorenie plánu pre príslušnú oblasť normy systému manažérstva, teda v prípade manažérstva kvality plánu pre dosahovanie cieľov v oblasti kvality produktov a služieb organizácie verejnej správy, v prípade manažérstva súladu plánu pre opatrenia na dosahovanie súladu (dodržiavania predpisov a pravidiel) a v prípade manažérstva služieb plánu pre dosiahnutie cieľov manažérstva služieb,
- plánovanie prístupu a spôsobu k procesu zmeny príslušného systému manažérstva.

Podpora systému manažérstva

- určenie zdrojov potrebných na zriadenie, implementovanie, udržiavanie a neustále zlepšovanie príslušného systému manažérstva
 - predovšetkým určenie požiadaviek na ľudské zdroje, ktoré ovplyvňujú výkonnosť príslušného systému manažérstva, určenie ich požadovanej kompetentnosti a rozvíjanie povedomia,
 - určenie nevyhnutnej infraštruktúry a prostredia na realizáciu procesov,
 - určenie zdrojov na zabezpečenie monitorovania a merania a jeho sledovateľnosti,
- vyčlenenie a priradenie príslušných zdrojov,
- zabezpečenie podpory príslušného systému manažérstva komunikáciou,
- zabezpečenie podpory nevyhnutnou dokumentáciou (zdokumentovanými informáciami).

Prevádzkovanie systému manažérstva v zhode s požiadavkami normy

- plánovanie, implementovanie a riadenie procesov potrebných na splnenie požiadaviek a na uplatňovanie opatrení navrhnutých ako reakcia na riziká, k čomu patrí aj
 - stanovenie kritérií pre procesy, produkty a služby,
 - implementovanie riadiacich činností v súlade so stanovenými kritériami,
 - určenie a udržiavanie zdokumentovaných informácií,
- pri norme systémov manažérstva kvality ISO 9001 ide pri prevádzke predovšetkým o zvládnutie komunikácie so zákazníkom na identifikovanie jeho požiadaviek, o správne navrhnutie služby pre zákazníka a verifikáciu tohto návrhu, poskytovanie služby,
- pri norme systémov manažérstva súladu ISO 37301 ide o zavedenie a uplatňovanie riadiacich činností a postupov na zabezpečovanie plnenia povinností súladu (dodržiavanie predpisov a pravidiel, plnenie požiadaviek a záväzkov),
- pri norme systému manažérstva služieb ISO/IEC 20000-1 ide o správu portfólia a katalógu služieb, a riadenie konfigurácie, riadenie životného cyklu služby od návrhu, vybudovania a prechodu

služby (riadenie zmien a verzií/vydaní služby), o riešenie problémov a incidentov spojených so službou (vrátane ohrození informačnej bezpečnosti), o riadenie dostupnosti služby a kontinuity služby v prípade výpadku kapacít,

- riadenie externe zabezpečovaných procesov sa nachádza v každej z noriem systémov manažérstva, avšak v rôznom kontexte, keďže
 - pri norme systému manažérstva kvality ide o zhodu externe poskytovaných produktov a služieb so špecifikovanými požiadavkami,
 - pri norme systému manažérstva služieb ide o riadenie strán zapojených do životného cyklu služby, o riadenie vzťahov vrátane zmluvných vzťahov a vecných vzťahov a osobitne aj o riadenie externých dodávateľov prostredníctvom dohody o úrovni služby (SLA).

Prehľadne sú zobrazené oblasti požiadaviek 3 noriem systémov manažérstva v tabuľke č. 1:

Tabuľka č. 1: Oblasti požiadaviek troch noriem systémov manažérstva

	Norma ISO 9001 Kvalita	Norma ISO 37301 Súlad	Norma ISO/IEC 20000-1 Služby
Hlavné zameranie čl. 8 PREVÁDZKA	Produkty a služby	Povinnosti súladu	Služby
Oblasti	Určenie požiadaviek Navrhovanie a verifikovanie návrhu Proces poskytovania služby Uvoľnenie služby Činnosti po dodaní služby	Riadiace činnosti na zabezpečenie súladu, ich zavedenie	Plánovanie Návrh služby Poskytovanie služby Prechod služby
Preverovanie	Zabezpečenie identifikovateľnosti a sledovateľnosti poskytovaných služieb	Preskúvanie a testovanie riadiacich činností, či sú uplatňované	Riadenie úrovne poskytovaných služieb Riadenie vydaní a nasadzovania
Práca so zmenou	Riadenie zmien a uchovávanie zdokumentovaných informácií o zmene produktu/služby alebo procesu ich prípravy a poskytovania	Riadenie plánovaných zmien a preskúvanie dôsledkov neúmyselných zmien	Zavedenie politiky riadenia zmien Iniciovanie riadenia zmien Určenie činností riadenia zmien (schválenie zmeny, nové vydanie – prechod služby)
Externe zabezpečované procesy	Zabezpečenie zhody externe poskytovaných produktov a služieb so špecifikovanými požiadavkami	Riadenie externe poskytovaných služieb, aby sa zabezpečilo plnenie povinnosti súladu organizácie	Riadenie strán zapojených do životného cyklu služby Riadenie vzťahov vrátane zmluvných vzťahov a vecných vzťahov Riadenie externých dodávateľov prostredníctvom dohody o úrovni služby (SLA)
Riešenie porušení	Riadenie nezhodných výstupov	Vyjadrovanie obáv Vyšetrenie porušení súladu	Manažérstvo problémov Manažérstvo incidentov Manažérstvo kontinuity služby Manažérstvo informačne bezpečnosti

Hodnotenie výkonnosti prostredníctvom systému monitorovania a merania

- určenie, čo je potrebné monitorovať a merať na preukazovanie výkonnosti príslušného systému manažérstva (aj prostredníctvom stanoveného súboru ukazovateľov), pričom v organizáciách verejnej správy je potrebné zameriavať sa nielen na procesy a ich výstupy, ale predovšetkým na dosiahnuté výsledky v spravovanej oblasti, pričom
- pri norme systému manažérstva kvality sa ukazovatele zameriavajú aj na spokojnosť občana/zákazníka,
- pri norme systému manažérstva súladu sa ukazovatele zameriavajú na hodnotenie miery dosahovania súladu (dodržiavania predpisov a pravidiel),
- pri norme systému manažérstva služieb sa meranie zameriava na potvrdzovanie platnosti výsledkov vzhľadom na dohodnutú úroveň služby,
 - určenie ako a kedy sa má monitorovať a merať,
 - určenie ako sa majú analyzovať výsledky monitorovania a merania,
 - vedenie záznamov z merania a distribuovanie výstupov merania na poskytovanie presných a úplných informácií,
 - vykonávanie hodnotenia prostredníctvom programu interných auditov s určením cieľov, kritérií a predmetu konkrétneho auditu,
 - preskúvanie manažmentom s určením vstupov a očakávaných výstupov preskúmania na zlepšovanie príslušného systému manažérstva,

Zlepšovanie systému manažérstva

- stanovenie postupu pri identifikovaní nezhody,
- vyhodnotenie nezhody v zmysle určenia príčin a zváženia dôsledkov,
- prípadné prijatie opatrení na odstránenie príčin nezhody,
- vykonanie opatrení a preskúvanie ich účinnosti,
- zvažovanie výsledkov analýzy a vyhľadávanie príležitostí na zlepšovanie, ich prioritizovanie a realizovať plánovaným spôsobom ako zmenu systému manažérstva.

Proces implementácie normy systému manažérstva môže byť pre organizáciu verejnej správy náročný z hľadiska odbornosti, aj spotreby kapacít, keďže je zložitý z hľadiska pochopenia konkrétnych požiadaviek normy a vlastného systému manažérstva organizácie. Organizácie verejnej správy preto často siahajú k externej (konzultačnej) podpore pri procese implementácie normy systému manažérstva do svojho prostredia, aby získali externú podporu pri implementácii v podobe rád a informácií. V ideálnom prípade konzultačnú podporu poskytuje organizácii verejnej správy ďalšia organizácia verejnej správy ako to môže byť v prípade skúsenejšej organizácie alebo priamo prostredníctvom podpory ÚNMS SR.

V prípade, že si organizácia zvolí pri procese implementácie normy systému manažérstva cestu obstarania externej konzultačnej podpory, potrebuje definovať požiadavky na tento typ konzultačných služieb. Norma ISO 10019 [24] môže napomôcť pri formulovaní požiadaviek na konzultanta a úlohu konzultanta, pomôže tiež pri hodnotení jeho kompetentnosti, vrátane jeho osobných vlastností, príslušného vzdelania, vedomostí a zručností a tiež pracovných skúsenosti a etického správania. V tejto norme sa nachádzajú aj príklady štruktúry zmluvy na služby konzultanta. V prípade organizácií verejnej správy sa požiadavky na kompetentnosti konzultanta zameriavajú okrem iného aj na znalosti legislatívnych a štatutárnych požiadaviek, štruktúry, vzťahov a terminológie verejnej správy.

4.2 Proces certifikácie systémov manažérstva organizácií verejnej správy

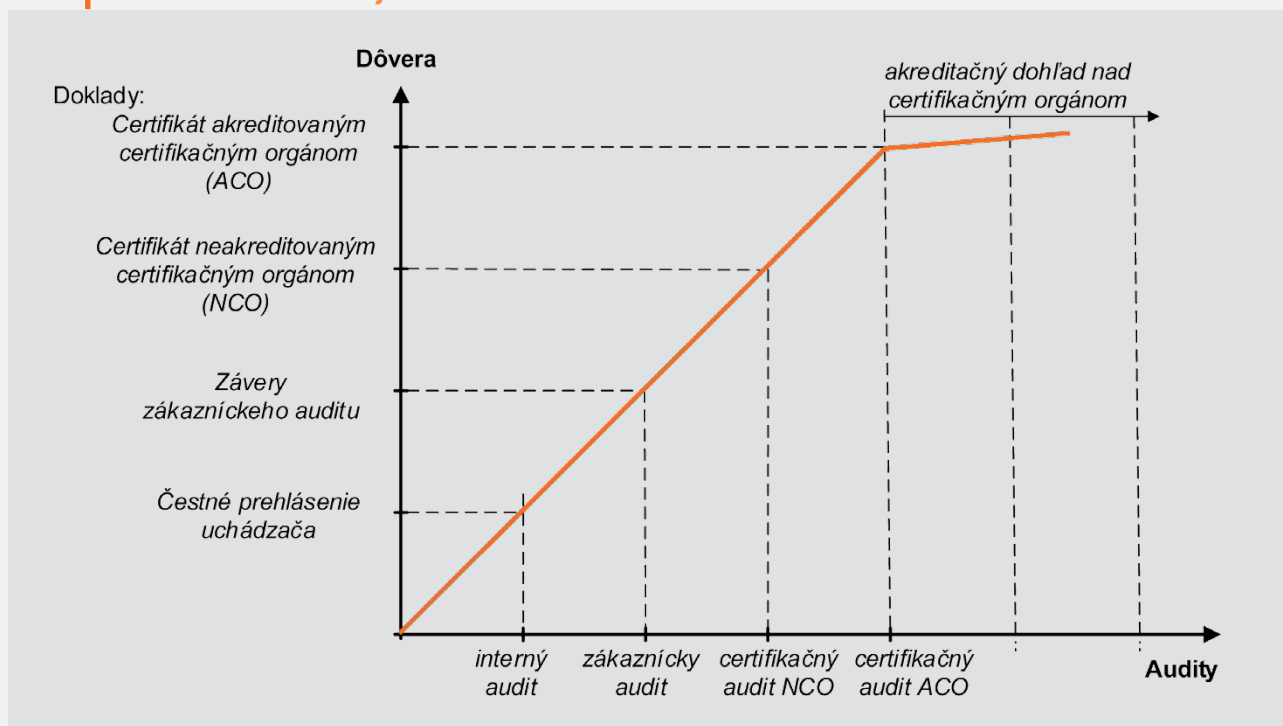
Dlhodobá akceptácia akéhokoľvek poskytovateľa produktov a služieb je založená na dôvere, že je ich schopný opakovane dodávať v dohodnutom štandarde kvality a za dopredu dohodnutých podmienok. Poskytovateľ musí garantovať, že to, čo sľúbil, je schopný nie len dodržať, ale aj dodrži. Dôvera je odrazom uplatňovania spoločenskej zodpovednosti nielen v podnikateľskej, ale aj vo verejnej sfére. Dôvera sa nedá prikázať alebo kúpiť, musí sa budovať, získavať a udržiavať. Dôvera je základným a nevyhnutným predpokladom aj pre zabezpečenie a rozvíjanie cieľenej spolupráce zainteresovaných strán v prospech spoločnosti a pre budúcnosť spoločnosti.

Celá podstata zabezpečovania kvality je zameraná na preukazné zabezpečovanie dôvery v spôsobilosť dodávateľa plniť požiadavky. Začína stanovením požiadaviek na systém manažérstva (ISO normy, ktorých systematickým plnením musí poskytovateľ preukázať svoju spôsobilosť), a pokračuje vybudovaním systému preverovania zabezpečujúceho dôveru nielen v spôsobilosť dodávateľa, ale aj v spôsobilosť orgánu preverujúceho spôsobilosť dodávateľa plniť požiadavky príslušnej normy.

Dôveryhodnosť dodávateľa stúpa, ak sú do procesu overovania spôsobilosti organizácie zapojení certifikovaní audítori a ak certifikáciu vykonáva certifikačný orgán akreditovaný akreditačným orgánom, ktorý podlieha pravidelnému hodnoteniu (evaluácii) zo strany renomovanej medzinárodnej inštitúcie European Accreditation (EA – Európska akreditácia).

Certifikácia je činnosť tretej strany, ktorá preukazuje dosiahnutie primeranej dôvery, že produkt, služba, postup alebo systém je v zhode s požiadavkami predpísanej normy.

Obrázok č. 7: Príklad preukazovania dôveryhodnosti uchádzača napr. v procese verejného obstarávania



Obrázok č. 7 ilustruje, že samotné prehlásenie uchádzača (dodávateľa) o plnení požiadaviek príslušnej normy systémom manažérstva nepredstavuje najvyššiu mieru dôvery týkajúcej sa spôsobi-

losti organizácie. Vyššiu úroveň dôveryhodnosti spôsobilosti organizácie plniť požiadavky vzbudzujú závery externých auditov systémov manažérstva, a to hlavne vykonávané treťou, nezávislou stranou (certifikačné audity).

Audity druhou stranou (zákaznícke audity – audity vykonávané zákazníkom, resp. v mene zákazníka) majú síce vysokú vypovedajúcu hodnotu o funkčnosti systému manažérstva a spôsobilosti organizácie plniť požiadavky, ale sú užšieho zamerania, keďže sa viac menej zameriavajú na plnenie požiadaviek zákazníka.

Certifikácia systémov manažérstva sa v podnikateľskej sfére stala základným a všeobecne uznávaným nástrojom objektívneho posudzovania:

- správnej implementácie systému manažérstva z pohľadu jeho:
 - vhodnosti – ako systém manažérstva vyhovuje strategickému smerovaniu organizácie a spravovanej oblasti,
 - primeranosti – či systém manažérstva spĺňa požiadavky vyplývajúce z legislatívy a z prijatých záväzkov voči zainteresovaným stranám, ako aj medzinárodných dohovorov a či je správne implementovaný,
 - efektívnosti – či sú dosahované požadované výsledky (výstupy, ako aj dopady na spoločnosť),
- zhody organizáciou uplatňovaného systému manažérstva s požiadavkami stanovenými normami, technickými predpismi, legislatívou a pod.,
- systematického a transparentného riadenia organizácie,
- spôsobilosti organizácie trvalo zabezpečovať požadovanú úroveň výstupov, produktov a služieb.

Certifikácia je realizovaná prostredníctvom certifikačných auditov, ktoré vykonáva (akreditovaný alebo neakreditovaný) certifikačný orgán podľa verejne dostupných certifikačných schém. Ak je proces certifikácie systémov manažérstva vykonávaný akreditovanými certifikačnými organizáciami, potom je pod dohľadom akreditačného orgánu, podliehajúceho evalvácii zo strany EA.

V Slovenskej republike je vytvorené plne funkčné zázemie podpory systematického prístupu organizácií k zabezpečovaniu kvality, a to formou metodickou, vzdelávaním, poradenstvom, ako aj zavedeným, praxou overeným a inštitucionalizovaným systémom certifikácie a akreditácie.

Napriek tomu a napriek konštatovaniu, že všetko prebieha v súlade s legislatívou/predpismi, stav v oblastiach s rozhodujúcim vplyvom na spoločnosť sa zhoršuje (zdravotníctvo, školstvo, životné prostredie, spravodlivosť, bezpečnosť, doprava, kultúra, a pod.). Logicky možno vyvodiť, že ak sa predpisy v príslušnej oblasti preukázateľne plnia, ale stav v oblasti sa zhoršuje, tak je chyba v predpisoch a ich uplatňovaní. Väčšiu, systematickú pozornosť je potrebné venovať priamemu, správne nasmerovanie právnych a iných predpisov na zabezpečenie požadovaného stavu (spoločnosťou prijatej vízie, kde sa chce/má dopracovať) v príslušnej, pre spoločnosť dôležitej oblasti. Práca s cieľmi (čo sa má dosiahnuť, nielen čo sa má urobiť), ako aj s víziou, je v súčasnosti asi najslabším miestom v manažérstve organizácií verejnej správy. Aj preto dôvera verejnosti týkajúca sa správy a spravovania vecí verejných, je vo všeobecnosti nízka a neustále klesá.

Pozitívne je potrebné hodnotiť, že niektoré organizácie verejnej správy už implementovali systém manažérstva spĺňajúci požiadavky niektorej z noriem stanovujúcej požiadavky na systémy manažérstva (prevažne ISO 9001) a úspešne absolvovali aj certifikačný audit. Taktiež viacero organizácií implementovalo nástroj komplexného manažérstva kvality, model CAF. Treba však poznamenať, že predmetom systému manažérstva bol väčšinou len „úrad“ (inštitúcia – organizácia verejnej správy). Nie je preukazné (a ak, tak len okrajovo), že do predmetu systému manažérstva niektorá organizácia zahrnula aj spravovanú oblasť. To je však možné dosiahnuť kontinuitou, cyklickým samohodno-

tením alebo udržiavaním a zlepšovaním systému manažérstva s rozšírením jeho predmetu na celú spravovanú oblasť.

Pretrvávajúcim problémom zostáva podceňovanie (nepochopenie) významu certifikácie systémov manažérstva:

- organizácií verejnej správy pri spravovaní zverenej oblasti,
- organizáciami verejnej správy, ktoré vyžadujú od spolupracujúcich organizácií z verejnej aj podnikateľskej sféry (v nadväznosti na legislatívne a iné predpisy) certifikát systému manažérstva vydaný nezávislou inštitúciou.

Zmysel certifikácie vo verejnej sfére sa tak často zužuje len na získanie certifikátu, potvrdzujúceho splnenie požiadaviek príslušnej normy systémom manažérstva organizácie nezávislou inštitúciou. Dôveryhodnosť certifikátu je však daná dôveryhodnosťou certifikujúcej inštitúcie a priamo úmerná jej spôsobilosti.

Certifikácia systémov manažérstva vo verejnej sfére sa ešte nestala základným a všeobecne uznaným nástrojom objektívneho posudzovania (v porovnaní s podnikateľskou sférou, uvedené v texte vyššie):

- správnej implementácie systému manažérstva,
- zhody organizáciou uplatňovaného systému manažérstva s požiadavkami stanovenými normami, technickými predpismi, legislatívou, strategickým smerovaním spravovanej oblasti a pod.,
- systematického a transparentného riadenia organizácie, vrátane spravovanej oblasti,
- spôsobilosti organizácie trvalo zabezpečovať požadovanú úroveň výstupov, produktov, služieb, vrátane uplatňovania spoločenskej zodpovednosti za dopady svojich rozhodnutí a činností na stav a zlepšovanie stavu spravovanej oblasti.

Dôveryhodnosti certifikačných inštitúcií, oficiálnym overovaním ich spôsobilosti certifikovať systémy manažérstva, sa zatiaľ vo verejnej správe venuje veľmi malá pozornosť. Čoho dôsledkom je, že:

- na Slovensku pôsobí už viacero certifikačných subjektov ponúkajúcich cenovo bezkonkurenčné služby, o spôsobilosti ktorých je len málo alebo žiadne informácie,
- je narušená hospodárska súťaž, akreditované certifikačné organizácie nemôžu cenovo konkurovať neakreditovaným, účelovým subjektom,
- certifikát nezávislej, neakreditovanej inštitúcie nemusí potvrdzovať skutočnú funkčnosť, vhodnosť, efektívnosť systému manažérstva držiteľa certifikátu plniť požiadavky,
- o pôsobení takýchto certifikačných subjektov sa všeobecne vie, ale nepodnikajú sa adekvátne kroky na odstránenie tohto stavu,
- v povedomí verejnosti sa naruša dôvera k certifikátom, dôležitosti certifikácie a význame akreditácie, t. j. k celému reťazcu zabezpečovania dôveryhodnosti poskytovateľa produktov, služieb, ako aj rozhodnutí a činností pri správe zverenej oblasti.

Základné predpoklady certifikácie systémov manažérstva v 1. skupine organizácií verejnej správy (ktorých poslaním a úlohou je správa, a teda „spravovanie“ vecí verejných v zverenej oblasti):

- a) identifikovanie spravovanej oblasti v systéme manažérstva organizácie:
 - rozšírením predmetu systému manažérstva organizácie o spravovanú oblasť,
 - určením strategického smerovania spravovanej oblasti,
 - predložením vízie/cieľov čo sa má a dokedy v spravovanej oblasti dosiahnuť,
 - identifikovaním požiadaviek spravovanej oblasti na systém manažérstva vyplývajúcich zo strategického smerovania a riešenia schválenej vízie/cieľov.
- b) medzinárodne akceptovaná norma s požiadavkami na systém manažérstva,
- c) certifikačné organizácie spôsobilé certifikovať organizácie verejnej správy:
 - certifikovaní audítori, preškolení, spĺňajúci požiadavky na kompetentnosť audítora systémov manažérstva organizácií verejnej správy,

- schválená certifikačná schéma,
- databáza technických expertov na špecifické oblasti verejnej správy a kontakt s nimi,
- akreditované národným akreditačným orgánom.

Vychádzajúc zo základných predpokladov certifikácie systémov manažérstva verejnej správy vyplýva, že vlastnej certifikácii systému manažérstva musí predchádzať dôsledná príprava spočívajúca hlavne

- **na organizáciách verejnej správy:**

- ako sa vysporiadajú s časťou a) základných predpokladov, ktorá očakáva zmenu v prístupe k spravovaniu zverenej oblasti. Od stávajúceho prístupu, prevažne zameraného na uplatňovanie požiadaviek legislatívnych a iných predpisov a dozorovanie ich plnenia a sankcionovanie ich neplnenia, po skutočnú správu, t. j. prácu na strategickom smerovaní spravovanej oblasti, prácu na vízii čo sa chce dosiahnuť a cielenom napĺňaní tejto vízie. Tu sa už predpokladá zabezpečenie plnenia legislatívnych a iných požiadaviek systémom manažérstva za samozrejmosť,
- pre aký systém manažérstva podľa noriem ISO sa rozhodnú pri budovaní a overovaní jeho primeranosti, vhodnosti a efektívnosti - k časti b) základných predpokladov.

Norma špeciálne určená pre systémy manažérstva verejnej správy zatiaľ nie je a vzhľadom na rôznorodosť oblastí verejnej správy a rýchlo sa meniace súvislosti, je malá pravdepodobnosť, že v dohľadnom čase, alebo vôbec bude vytvorená.

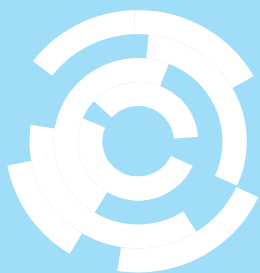
Keďže stávajúcim organizáciám verejnej správy chýba v manažérstve hlavne systémový a procesný prístup, ako aj práca s cieľmi a požiadavkami zainteresovaných strán, a tieto sú predmetom spoločných kľúčových požiadaviek všetkých noriem systémov manažérstva, **organizácia si môže vybrať normu**, ktorá je predmetu spravovanej oblasti najbližšia **s tým, že bude doplnená o kľúčové požiadavky spravovanej oblasti na systém manažérstva organizácie**.

Najpoužívanejšia systémová norma ISO 9001 - Systémy manažérstva kvality a keďže v konečnom dôsledku vždy ide o kvalitu, je vhodné zväziť jej použitie aj pre systém manažérstva kvality verejnej správy.

- ako si overia primeranosť, vhodnosť a efektívnosť systému manažérstva a pripravenosť na certifikačný audit interným auditom.

- **na certifikačných organizáciách a akreditačnom orgáne**

ako sa včas a zodpovedne pripraví na certifikáciu systémov manažérstva organizácií verejnej správy (časť c - základné predpoklady certifikácie systémov manažérstva vo verejnej správe).



CAF CENTRUM

Záver



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Záver

Odborná metodika ponúka pohľad na možnosti a úskalia procesu implementácie systému manažérstva s podporou medzinárodných noriem ISO. Normy systému manažérstva majú aj pre organizácie verejnej správy pridanú hodnotu svojou štruktúrovanosťou, jednoznačnou terminológiou a komplexným zameraním na organizácie verejnej správy. Je pravda, že veľká rozmanitosť organizácií verejnej správy môže budiť dojem, že nemožno normu systému manažérstva použiť rovnako na každú z organizácií verejnej správy. Normy systému manažérstva však stanovujú „čo“ je potrebné urobiť, organizácie si volia svoje vlastné „ako“ to dosiahnuť a tým si volia vlastný prístup k implementovaniu požiadaviek príslušnej normy systému manažérstva do prostredia svojej organizácie verejnej správy aj so zohľadnením špecifik organizácie a spravovanej oblasti.

V prvej kapitole je predstavený súbor noriem systémov manažérstva, ktoré sú generické, a teda vhodné aj pre organizácie verejnej správy. Sú zamerané na široké spektrum oblastí činnosti organizácií. Táto metodika sa zameriava na priblíženie troch oblastí systému manažérstva a to na oblasť manažérstva kvality, manažérstva súladu a manažérstva služieb. Prirodzený vývoj noriem poukazuje na postupný prechod od takého systému manažérstva, ktorému normy predpisujú detailné požiadavky a systém je podporovaný podrobnou dokumentáciou až po taký systém manažérstva, kde hlavnú úlohu zohráva manažment, ktorého zodpovednosť je rozhodujúca pri definovaní prístupu k plneniu požiadaviek na udržateľný rozvoj organizácie verejnej správy a spravovanej oblasti. Na tento účel je v metodike naznačené aj členenie organizácií verejnej správy na dve skupiny, ktoré môžu mať k normám systému manažérstva odlišný prístup. Pre organizácie, pre ktoré je hlavným poslaním vytváranie a presadzovanie strategických zámerov (napríklad skupina ústredných orgánov štátnej správy) je podstatným prvkom noriem systémov manažérstva orientácia na spravovanú oblasť, na jej prosperitu. Organizácie, ktoré sa zameriavajú na zvládnutie plnenia úloh (napríklad príspevkové a rozpočtové organizácie), implementujú systémy manažérstva podľa príslušnej normy predovšetkým s orientáciou na zlepšovanie organizácie/úradu.

V druhej kapitole odbornej metodiky je predstavený pohľad na verejnú správu očami noriem systémov manažérstva so zohľadnením osobitostí verejnej správy. Podrobnejšie sú opisované úlohy manažmentu spočiatku nie v zmysle požiadaviek noriem, ale v zmysle zamerania sa naplnenie poslania a vízie organizácie verejnej správy, ktorým je správa vecí verejných, teda aktívne pôsobenie organizácie v spravovanej oblasti.

V tejto kapitole je vysvetľovaný aj pojem požiadavky, ktorý je pre normy systému manažérstva podstatný. Rozsah požiadaviek, ktoré má organizácia verejnej správy naplniť, je síce široký a rôznorodý, predstavuje však východisko pre systémový prístup k uvedomeniu si, čo predstavuje úspech organizácie – keď sú udržateľne naplňované požiadavky relevantných zainteresovaných strán.

Realizovať úlohy na plnenie požiadaviek možno len s kompetentnými pracovníkmi. Ďalšia časť druhej kapitoly sa preto venuje príprave pracovníkov organizácie v zmysle zvládnutia projektu implementácie systému manažérstva podľa príslušnej normy, ale predovšetkým v zabezpečení, že všetci pracovníci organizácie verejnej správy budú kompetentní na plnenie úloh zverených konkrétnej pracovnej pozícii. Podstatnou podmienkou úspešnej implementácie systému manažérstva je, aby sa u pracovníkov systematicky vytváralo povedomie k príslušnej oblasti, ktoré spočíva predovšetkým v uvedomení dôležitosti prínosu každého z pracovníkov organizácie verejnej správy k efektívnosti príslušného systému manažérstva a dôsledkov nezhôd príslušného systému manažérstva na organizáciu a spravovanú oblasť.

Oblasť dokumentácie (zdokumentovaných informácií) predstavuje nevyhnutnú súčasť systémov manažérstva. Dokumentácia zabezpečuje systematickosť riadenia, jednotnosť a opakovateľnosť činností pri naplňaní poslania, strategického smerovania a prijatých cieľov organizácie a oblasti zverenej organizácii do verejnej správy. Reálna úloha dokumentácie pri implementácii a udržiavaní systému manažérstva podľa príslušnej normy je v osobitnej časti tejto kapitoly podrobne opísaná, keďže býva často preceňovaná ako podstata tvorby systému manažérstva.

Druhá kapitola zahŕňa tiež opis požiadaviek noriem systému manažérstva zameraných na udržiavanie jeho efektívnosti a funkčnosti prostredníctvom auditov a preskúmaní manažmentom.

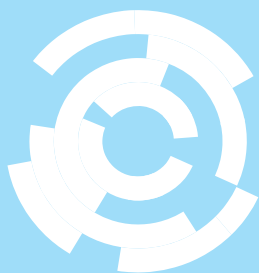
Tretia kapitola metodiky sa zameriava na konkrétne požiadavky noriem systémov manažérstva. Skupina ISO noriem systémov manažérstva má spoločnú terminológiu, definície termínov, štruktúru normy (kapitoly) a spoločný text. Prvá časť tejto kapitoly sa zameriava na požiadavky zahrnuté v spoločnom texte všetkých noriem systémov manažérstva. Tieto požiadavky, ktoré kľúčový text obsahujú, možno všeobecne považovať za kľúčové. Vysvetľovanie kľúčových požiadaviek je doplnené o zohľadňovanie osobitostí organizácií verejnej správy. Tretia kapitola obsahuje tiež odporúčania na prístup k plneniu vybraných požiadaviek noriem systémov manažérstva (ISO 9001, ISO 37301, ISO/IEC 20000-1).

Štvrtá kapitola predstavuje proces implementácie systému manažérstva do organizácie verejnej správy. Úlohou procesu implementácie je integrovať požiadavky príslušnej normy do existujúceho systému manažérstva organizácie. Tento proces možno vnímať ako projekt s definovaným cieľom a produktom, ktorý je potrebné vytvoriť na jeho dosiahnutie. Systém manažérstva je tvorený viacerými výstupmi, ktoré po ich vytvorení súhrnne vytvárajú produkt projektu – implementovaný systém manažérstva. Po uvedení si konkrétnych výstupov projektu nasleduje opis činností, ktorými pri projekte implementácie organizácia zabezpečí vytvorenie/dodanie produktu projektu. Po implementácii systému manažérstva sa organizácia verejnej správy presvedča o funkčnosti a efektívnosti svojho systému manažérstva prostredníctvom interných auditov a preskúmaní manažmentom. Ak je organizácia presvedčená, že jej systém manažérstva je dobre implementovaný a že je schopná zabezpečiť plnenie požiadaviek a pozitívne pôsobiť na spravovanú oblasť, môže pristúpiť k certifikácii svojho systému manažérstva. Organizácia si nechá nezávisle preveriť schopnosť svojho systému manažérstva plniť požiadavky príslušnej normy a plniť tiež vlastné požiadavky. Proces a oso-

bitosti certifikácie systému manažérstva certifikačným orgánom sa v kapitole opisuje tak, že nadväzuje na opis auditov v druhej kapitole.

Môže nastať aj situácia, že organizácia verejnej správy po dobrých skúsenostiach s jednou z noriem systémov manažérstva (napríklad implementovala systém manažérstva proti korupcii podľa ISO 37001) zvažuje implementáciu aj ďalšieho systému manažérstva podľa inej normy, napríklad ISO 9001 alebo ISO 37301. Môže tak urobiť nezávisle od už implementovaného systému manažérstva, ale môže si tiež zvoliť cestu integrácie dvoch, neskôr prípadne aj troch systémov manažérstva do svojej organizácie verejnej správy. V najlepšom prípade vytvorením integrovaného systému manažérstva dosiahne prepojenie cieľov, procesov, procedúr a nástrojov využívaných v organizácii na dosahovanie strategických cieľov prostredníctvom implementácie politik a v neposlednom rade aj redukciu počtu auditov, keďže sa môžu vykonávať ako integrované audity so zahrnutím kritérií auditov obsahujúcich viacero noriem systémov manažérstva. Nevyhnutným predpokladom efektívnej integrácie systémov manažérstva je identifikácia kľúčových procesov organizácie, keďže integrácia systémov manažérstva cez procesy je osvedčená cesta na vytvorenie integrovaného systému manažérstva.

Aj pri implementácii normy systému manažérstva platí a prax to potvrdzuje, že úspech/prínosy/výsledky organizácie závisia od toho, z akej štartovacej čiary organizácia začala (stupeň vyspelosti), či proces implementácie sprevádza neustály tlak zdôrazňujúci význam implementácie (najmä zo strany manažmentu organizácie), či sú ľudia pri implementácii vhodne vedení, či sa pri implementácii a aj pri preverovaní funkčnosti a efektívnosti systému manažérstva využívajú vhodné metódy, či sa skutočne zmenilo aj myslenie ľudí v organizácii, teda či každý skoncoval so starým spôsobom práce a začal robiť veci novým spôsobom, ktorý zabezpečuje plnenie požiadaviek zainteresovaných strán a zvedávanie spravovanej oblasti. korupčných rizík.



CAF CENTRUM

Zoznam použitej literatúry



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

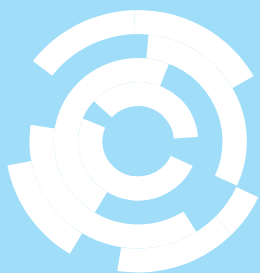
Zoznam použitej literatúry

- [1] Annex SL (normative) Harmonized Structure for MSS [Príloha SL - normatívna. Harmonizovaná štruktúra pre normy systémov manažérstva]. ISO. 2021.
- [2] Odborná štúdia Podpora efektívneho riadenia inštitúcie verejnej správy normami systémov manažérstva. ÚNMS SR. 2021.
- [3] STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
- [4] STN EN ISO 19011: 2019 Návod na auditovanie systémov manažérstva, resp. STN EN ISO 19011: 2012 v prípade prílohy č. 3 odbornej metodiky.
- [5] STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie.
- [6] STN ISO 45001: 2019 Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky s usmernením na používanie.
- [7] STN EN ISO 37001: 2019 Systémy manažérstva proti korupcii. Požiadavky s usmernením na použitie.
- [8] ISO 30401: 2018 Systémy manažérstva znalostí. Požiadavky. (len v anglickej verzii)
- [9] STN EN ISO 26000: 2021 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.
- [10] STN EN ISO/IEC 27001: 2019 Informačné technológie. Bezpečnostné metódy. Systémy riadenia informačnej bezpečnosti. Požiadavky.
- [11] ISO 55001: 2014 Manažérstvo aktív. Požiadavky. (len v anglickej verzii)
- [12] STN EN ISO 37301: 2022 Systémy manažérstva súladu. Požiadavky s usmernením na používanie.
- [13] STN EN ISO 22301: 2021 Ochrana spoločnosti. Systémy manažérstva kontinuity podnikania. Požiadavky.
- [14] STN ISO/IEC 20000-1: 2022 Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 1: Požiadavky na systém manažérstva služieb.
- [15] STN ISO/IEC 20000-2: 2021 Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 2: Návod k aplikácii systémov manažérstva služieb.
- [16] STN ISO 31000: 2019 Manažérstvo rizika. Návod.
- [17] STN ISO 10002: 2021 Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka. Návod na vybavovanie sťažností v organizáciách
- [18] STN ISO 18091: 2022 Systémy manažérstva kvality. Návod na aplikáciu normy ISO 9001 v samospráve.
- [19] STN EN ISO/IEC 17021-1:2018 Posudzovanie zhody. Požiadavky na orgány vykonávajúce audit a certifikáciu systémov manažérstva. Časť 1: Požiadavky.
- [20] STN EN ISO/IEC 17021-2: 2022 Posudzovanie zhody. Požiadavky na orgány vykonávajúce audit a certifikáciu systémov manažérstva. Časť 2: Požiadavky na kompetentnosť pre audit a certifikáciu systémov environmentálneho manažérstva.
- [21] STN EN ISO/IEC 17021-3: 2022 Posudzovanie zhody. Požiadavky na orgány vykonávajúce audit a certifikáciu systémov manažérstva. Časť 3: Požiadavky na kompetentnosť pre audit a certifikáciu systémov manažérstva kvality.
- [22] STN ISO 10013: 2022 Systémy manažérstva kvality. Usmernenie na zdokumentované informácie.
- [23] STN ISO 10015: 2021 Manažérstvo kvality. Návod na manažérstvo kompetentnosti na rozvoj pracovníkov.
- [24] STN ISO 10019: 2005 Návod na výber konzultantov systémov manažérstva kvality a využívanie ich služieb.

- [25] ISO 37002: 2021 Systémy manažérstva ochrany oznamovateľov. Návod. (len v anglickej verzii)
- [26] Príručka CAF 2020 – Európsky model zlepšovania organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia.
- [27] STN EN ISO 9000: 2016 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.
- [28] Odporúčanie CM/Rec (2007) 7 Výboru ministrov členských štátov Rady Európy z 20. júna 2007 o dobrej verejnej správe.
- [29] ISO 37000: 2021 Spravovanie organizácie. Usmernenie. (len v anglickej verzii)

Webové sídla

- [30] <https://cafcentrum.unms.sk/storage/DOKUMENTY/Pr%C3%ADru%C4%8Dka%20CAF%202020.pdf>
- [31] <https://cafcentrum.unms.sk/>
- [32] <https://normy.unms.sk>
- [33] <https://www.iso.org/standards.html>



CAF CENTRUM

Zoznam použitých skratiek

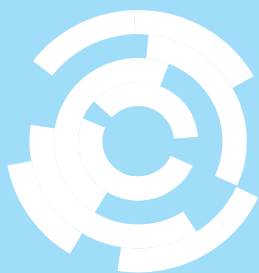


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Zoznam použitých skratiek

AQL	Acceptable Quality Level <i>Prijateľná úroveň kvality</i>
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CAF	Common Assessment Framework <i>Spoločný rámec hodnotenia</i>
EA	European Accreditation <i>Európska akreditácia</i>
EN	Europäische Norm (podľa nemeckého originálu) <i>Európska norma</i>
ISO	International Organization for Standardization <i>Medzinárodná organizácia pre normalizáciu</i>
IEC	International Electrotechnical Commission <i>Medzinárodná elektrotechnická komisia</i>
JTCG	Joint Technical Coordination Group <i>Spoločná technická koordinačná skupina</i>
KPI	Key Performance Indicators <i>Kľúčové ukazovatele výkonnosti</i>
MSS	Management System Standards <i>Normy systémov manažérstva</i>
NPK SR	Národný program kvality Slovenskej republiky
OMRS	organizácie miestnej a regionálnej samosprávy
OVS	organizácie verejnej správy
PDCA	Plan-Do-Check-Act <i>Cyklus zlepšovania Plánuj-Urob-Kontroluj-Konaj</i>
RPO ÚOŠS	rozpočtová/príspevková organizácia ústredného orgánu štátnej správy
SLA	Service Level Agreement <i>Dohoda o úrovni služby</i>
STN	Slovenská technická norma
SNAS	Slovenská národná akreditačná služba
SM	systémy manažérstva
SM ISO	systémy manažérstva podľa noriem ISO
SMK	systémy manažérstva kvality
TS	Technical Specification <i>Technická špecifikácia</i>
ÚOŠS	ústredný orgán štátnej správy
ÚNMS SR	Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky
VÚC	vyšší územný celok



CAF CENTRUM

Dôležité termíny a definície



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Dôležité termíny a definície

Občan/zákazník [CAF]

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 prameniacych výstupov.

Verejná správa [v tejto metodike]

Činnosť vykonávaná orgánmi štátnej správy, samosprávy a verejnoprávnymi inštitúciami pri zabezpečovaní verejných úloh. Jej hlavným cieľom je prevádzkovanie verejného blahobytu prostredníctvom posilnenia občianskej spoločnosti a sociálnej spravodlivosti.

Spravovať [Slovník slovenského jazyka]

Staráť sa o normálny, riadny chod, priebeh niečoho.

Organizácia [ISO 37301]

Osoba alebo skupina ľudí, ktorá na dosahovanie svojich cieľov má vlastné funkcie so zodpovednosťou, právomocami a vzťahmi.

Poznámky:

- 1. Pojem organizácia zahŕňa, ale nie je tým limitovaný, podnikateľa, spoločnosť, združenie, firmu, podnik, orgán správy, partnerstvo, charitatívnu organizáciu alebo inštitúciu alebo ich časť alebo kombináciu, bez ohľadu na to, či sú alebo nie sú zapísané do registra, či sú verejné alebo súkromné.*
- 2. Ak je organizácia súčasťou väčšieho subjektu, výraz „organizácia“ označuje iba tú časť väčšieho subjektu, ktorá patrí do predmetu systému manažérstva súladu.*

Organizácia verejnej správy/Verejná správa [CAF]

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 striktné považovať za služby.

Organizácia verejnej správy 1. skupiny (v tejto metodike)

Organizácie verejnej správy, ktorých poslaním a úlohou je správa („spravovanie“) zverenej oblasti, s hlavným cieľom systému manažérstva: zabezpečiť prosperu a trvalo udržateľný rozvoj zverenej oblasti.

Organizácia verejnej správy 2. skupiny (v tejto metodike)

Organizácie verejnej správy v zriaďovateľskej pôsobnosti (rozpočtové, príspevkové organizácie), ktoré sú priamo riadené vecne príslušným orgánom štátnej správy alebo sú v zriaďovateľskej pôsobnosti miestnej alebo regionálnej samosprávy. Poslaním a úlohou týchto organizácií je poskytovanie produktov a služieb podľa požiadaviek zriaďovateľa a ostatných zainteresovaných strán v spravovanej oblasti.

Manažment [CAF]

Manažment vo význame riadiacej/manažerskej funkcie alebo pozície v organizácii verejnej správy (napr. vedúci odboru/útvaru 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, pridelenie zdrojov a pod.), pričom vodcovia sa primárne sústreďujú na osobné vedenie zamestnancov.

Kultúra vodcovstva [CAF]

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.

Etika [CAF]

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.

Etický kódex [CAF]

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.

Správanie [ISO 37301]

Spôsob konania a postupy, ktoré ovplyvňujú výsledky určené pre zákazníkov, zamestnancov, dodávateľov, trhy a komunity.

Dopad/Vplyv [CAF]

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

Kvalita [ISO 9000]

Miera, s akou súbor vlastných charakteristík objektu spĺňa požiadavky.

Poznámky:

1. *Termín kvalita sa môže používať s prívlastkami ako je zlá, dobrá alebo výborná.*
2. *Vlastné charakteristiky, ako protiklad prideleným charakteristikám, znamenajú existujúce v objekte.*

Požiadavka [ISO 9000]

Potreba alebo očakávanie, ktoré sa určia, všeobecne sa predpokladajú alebo sú povinné.

Poznámky:

1. *Všeobecne sa predpokladajú znamená, že pre organizáciu, jej zákazníkov a ďalšie zainteresované strany je zvyčajné alebo bežnou praxou zahrnutie uvažovanej potreby alebo uvažovaného očakávania.*
2. *Na označenie špecifického druhu požiadavky možno použiť upresňujúci výraz, ako napr. požiadavka na produkt, požiadavka na systém manažérstva kvality, požiadavka zákazníka.*
3. *Určená požiadavka je napríklad taká, ktorá sa uvádza v dokumente.*
4. *Požiadavky môžu predkladať rozličné zainteresované strany.*

Kvalita (v kontexte verejnej správy) [CAF]

Poskytované verejné služby majú také charakteristiky/znaky, ktoré trvalo udržateľným spôsobom uspokojujú a napĺňajú: špecifikácie/požiadavky (zákon, legislatíva, nariadenie); očakávania občana/zákazníka; všetky ostatné očakávania zainteresovaných strán v rôznych oblastiach (politické, finančné, zamestnanci, iné inštitúcie).

Stratégia [CAF]

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

Politika kvality [ISO 9000]

Celkové zámery a smer pôsobenia organizácie v oblasti kvality, oficiálne vyhlásené vrcholovým manažmentom.

Poznámka:

Politika kvality má byť všeobecne v súlade s celkovou politikou organizácie a má poskytovať rámec pre formuláciu cieľov kvality.

Verejná politika [CAF]

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

Poznámka:

Verejná politika sa vzťahuje na súhrn konkrétnych rozhodnutí, cieľov a činností súvisiacich s tými, ktorí sú zapojení do príslušného politického systému (napr. obce, regióny, štátna a federálna úroveň, európska úroveň).

Manažérstvo [ISO 9000]

Koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie.

Manažérstvo kvality [ISO 9000]

Koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.

Poznámka:

Usmerňovanie a riadenie s ohľadom na kvalitu všeobecne zahŕňa určenie politiky kvality a cieľov kvality, plánovanie kvality, riadenie kvality, zabezpečovanie kvality a zlepšovanie kvality.

Manažérstvo služieb [ISO/IEC 20000-1]

Súbor schopností a procesov na riadenie a kontrolu činností a zdrojov organizácie na plánovanie, navrhovanie, prechod, poskytovanie a zlepšovanie služieb organizácie.

Systém [ISO 9000]

Súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.

Systém manažérstva [ISO 9000]

Súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov organizácie na vypracovanie politik a cieľov a procesov na ich dosahovanie.

Poznámky:

- 1. Systém manažérstva sa môže zamerať na jednu alebo viac oblastí napr. manažérstvo kvality, manažérstvo financií alebo manažérstvo environmentu.*
- 2. Prvky systému zahŕňajú organizačnú štruktúru, roly a zodpovednosti, plánovanie, prevádzku, politiky, skúsenosti, pravidlá, presvedčenia, ciele a procesy na dosiahnutie týchto cieľov.*

3. Predmet systému manažérstva môže zahŕňať celú organizáciu, špecifické a identifikované funkcie organizácie, špecifické a identifikované časti organizácie alebo jednu alebo viac prierezových funkcií skupiny organizácií.
4. Toto ustanovuje jeden zo všeobecných termínov a základných definícií pre ISO normy systému manažérstva, ktoré uvádza Príloha SL.

Systém manažérstva kvality [ISO 9000]

Systém manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.

Systém manažérstva kvality [CAF]

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

Riziko [ISO 37301]

Účinok neistoty na ciele.

Zdokumentované informácie [ISO 9000]

Požadované informácie a ich nosné médium, ktoré organizácia riadi a udržiava.

Poznámky:

1. Zdokumentované informácie môžu mať akýkoľvek formát, nachádzať sa na akomkoľvek nosnom médiu a pochádzať z akéhokoľvek zdroja.
2. Zdokumentované informácie sa môžu vzťahovať na:
 - systém manažérstva, vrátane súvisiacich procesov,
 - informácie vytvorené pre potreby prevádzky organizácie (dokumentácia),
 - dôkaz o dosiahnutých výsledkoch (záznamy).
3. Toto ustanovuje jeden zo všeobecných termínov a základných definícií pre ISO normy systému manažérstva, ktoré uvádza Príloha SL.

Proces [ISO 9000]

Súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

Poznámky:

1. Vstupmi do procesu sú zvyčajne výstupy z iných procesov.
2. Procesy v organizácii sa zvyčajne plánujú a realizujú v riadených podmienkach, aby pridali hodnotu.
3. Proces, v ktorom sa zhoda výsledného produktu nedá ľahko a ekonomicky overiť, často sa označuje ako špeciálny proces.

Proces [CAF]

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

Služba [ISO 9000]

Výstup organizácie s najmenej jednou činnosťou nevyhnutne vykonávanou medzi organizáciou a zákazníkom.

Poznámky:

1. Pri službe zvyčajne dominujú nehmotné prvky.
2. Služba často zahŕňa činnosti vykonávané na rozhraní so zákazníkom, činnosti na zisťovanie požiadaviek zákazníka, tiež jednorazové poskytnutie služby, ale môže zahŕňať aj pokračujúci vzťah, napr. občan a verejná správa, banky, školy alebo nemocnice.

Služba [ISO/IEC 20000-1]

Spôsob poskytnutia hodnoty zákazníkovi, ktorá mu pomôže dosiahnuť požadované výsledky.

Dohoda o úrovni služby (ISO/IEC 20000-1)

Zdokumentovaná dohoda medzi organizáciou a zákazníkom, ktorá identifikuje služby a ich dohodnuté parametre.

Poznámky:

1. *Dohoda o úrovni služby sa môže tiež uzatvoriť medzi organizáciou a jej externým dodávateľom, interným dodávateľom alebo zákazníkom vystupujúcim v role dodávateľa (napr. v prípade jeho aktívnej účasti na službe).*
2. *Dohoda o úrovni služby môže byť súčasťou zmluvy alebo inej dokumentovanej dohody.*

Spoločenská zodpovednosť [CAF]

Spoločenská zodpovednosť je záväzok organizácií verejného aj súkromného sektora prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju prostredníctvom spolupráce so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi komunitami a celou spoločnosťou s cieľom zlepšovať kvalitu života. Cieľom je priniesť výhody ako organizáciám, tak aj širšej spoločnosti.

Spoločenská zodpovednosť [ISO 26000]

Zodpovednosť organizácie za vplyvy jej rozhodnutí a jej aktivít na spoločnosť a životné prostredie na základe etického správania, ktoré:

- prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju, vrátane zdravia a blahobytu v spoločnosti,
- zohľadňuje očakávania zúčastnených subjektov,
- je v súlade s príslušnou legislatívou a medzinárodnými normami v oblasti správania,
- je integrované do celej organizácie a uplatňované v jej vzťahoch.

Sféra vplyvu [ISO 26000]

Rozsah alebo škála politických, zmluvných, hospodárskych alebo iných vzťahov, prostredníctvom ktorých môže organizácia ovplyvňovať rozhodnutia alebo aktivity jednotlivcov alebo organizácií.

Zainteresovaná strana [ISO 37301]

Osoba alebo organizácia, ktorá môže ovplyvňovať rozhodnutia alebo činnosti, byť nimi ovplyvňovaná alebo ktorá sa sama vníma ako tá, ktorá môže byť rozhodnutiami alebo činnosťami ovplyvňovaná.

Zainteresované strany [CAF]

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 audítorské organizácie, médiá, partneri. Zainteresovanými stranami sú aj organizácie verejnej správy.

Tretia strana [ISO 37301]

Osoba alebo orgán, ktoré sú nezávislé od organizácie.

Poznámka:

Všetci partneri vecného vzťahu sú tretími stranami, ale nie všetky tretie strany sú partnermi vecného vzťahu.

Cieľ [ISO 37301]

Výsledok, ktorý sa má dosiahnuť.

Poznámky:

1. *Cieľ môže byť strategický, taktický alebo prevádzkový.*
2. *Ciele sa môžu vzťahovať na rôzne oblasti (ako napríklad na finančné ciele, na ciele ochrany*

zdravia a bezpečnosti pri práci, na environment). Môžu napr. byť celo organizačné alebo špecifické pre projekt, produkt, službu alebo proces.

3. Cieľ sa môže vyjadriť aj inými spôsobmi, napríklad ako zamýšľaný výsledok, účel, prevádzkové kritérium, cieľ súladu, alebo sa môžu použiť iné slová podobného významu (napríklad meta, zámer, cieľová hodnota).
4. V súvislosti so systémami manažérstva súladu organizácia nastavuje súbor cieľov súladu, ktoré sú konzistentné s politikou súladu, aby sa dosiahli konkrétne výsledky.

Cieľ kvality [ISO 9000]

Niečo, čo sa hľadá alebo o čo sa usiluje v súvislosti s kvalitou.

Poznámky:

1. Ciele kvality sa majú zakladať na politike kvality organizácie.
2. Ciele kvality sa všeobecne špecifikujú pre rozličné úrovne organizácie.

Ciele (úmysel/zámer/zacielenie) [CAF]

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 [CAF]

17 definovaných cieľov trvalo udržateľného rozvoja 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.

Vízia [CAF]

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

Poslanie/vyhlásenie o poslaní [CAF]

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 existencie organizácie?
- Aké produkty alebo služby sa poskytujú?
- Kto sú hlavní zákazníci?
- Aké sú hodnoty organizácie?

Zhoda [ISO 9000]

Splnenie požiadavky.

Nezhoda [ISO 37301]

Nesplnenie požiadavky.

Poznámka:

Nezhoda nie je nevyhnutne zároveň nesúladom.

Súlad [ISO 37301]

Splnenie všetkých záväzkov organizácie voči povinnostiam dosahovania súladu.

Kultúra súladu [ISO 37301]

Hodnoty, etika, presvedčenie a správanie, ktoré existujú v celej organizácii a ktoré sa presadzujú v organizačných štruktúrach a riadiacich systémoch organizácie uplatňovaním noriem správania, ktoré navádzajú k dosahovaniu súladu.

Spôsobilosť [ISO 9000]

Schopnosť organizácie, systému alebo procesu realizovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky naň kladené.

Kompetentnosť [ISO 37301]

Schopnosť uplatňovať vedomosti a zručnosti na dosahovanie zamýšľaných výsledkov.

Audit [ISO 19011]

Systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania objektívnych dôkazov a ich objektívne vyhodnotenie, aby sa určila miera, v akej sa plnia kritériá auditu.

Poznámky:

- 1. Interné audity, niekedy nazývané ako audity prvou stranou, sa vykonávajú samotnou organizáciou alebo v jej mene.*
- 2. Externé audity zahŕňajú tie, ktoré sa všeobecne volajú audity druhou alebo treťou stranou. Audity druhou stranou vykonávajú strany, ktoré majú záujmy v organizácii, napr. zákazníci, alebo ďalší jednotlivci v ich mene. Audity treťou stranou vykonávajú nezávislé audítorské organizácie, napr. tie, ktoré vykonávajú certifikáciu/registáciu zhody alebo orgány štátnej správy.*

Objektívny dôkaz [ISO 19011]

Údaje, ktoré podporujú existenciu niečoho alebo verifikujú niečo.

Poznámky:

- 1. Objektívny dôkaz sa môže získať pozorovaním, meraním, skúšaním alebo ďalšími spôsobmi.*
- 2. Objektívny dôkaz na účely auditu zvyčajne obsahuje záznamy, určenia dôkazu alebo ďalšie informácie, ktoré sú relevantné oproti kritériám auditu a sú verifikovateľné.*

Audítor [ISO 19011]

Osoba, ktorá vykonáva audit.

Technický expert [ISO 19011]

Osoba, ktorá poskytuje audítorskému tímu špecifické poznatky alebo odborné znalosti.

Poznámky:

- 1. Špecifické poznatky alebo odborné znalosti sa týkajú organizácie, činnosti, procesu, produktu, služby, auditovanej oblasti, jazyka alebo kultúry.*
- 2. Technický expert nepôsobí v audítorskom tíme ako audítor.*

Zistenia auditu [ISO 19011]

Výsledky hodnotenia zozbieraných dôkazov auditu v porovnaní s kritériami auditu.

Poznámky:

- 1. Zistenia z auditu preukazujú zhodu alebo nezhodu.*
- 2. Zistenia auditu môžu viesť k identifikácii rizík, príležitostí na zlepšenie alebo k zaznamenaniu dobrej praxe.*
- 3. Ak sa kritériá auditu vybrali z požiadaviek predpisov alebo požiadaviek regulačných orgánov, potom sa môžu zistenia nazývať dodržiavanie alebo nedodržiavanie.*

Záver auditu [ISO 19011]

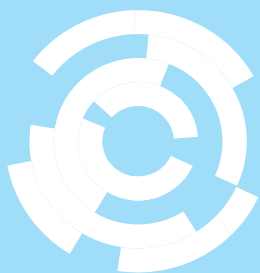
Výsledok auditu po zvážení cieľov auditu a všetkých zistení auditu.

Certifikácia [ISO 37000]

Overenie treťou stranou, ktoré preukazuje dosiahnutie primeranej dôvery, že objekt (produkt, osoba, postup alebo systém) je v zhode s požiadavkami príslušnej normy.

Akreditácia [ISO 37000]

Overenie treťou stranou týkajúce sa orgánu posudzovania zhody (certifikačný orgán, laboratórium alebo skúšobňa), ktorým sa oficiálne preukazuje jeho spôsobilosť, nestrannosť a konzistentné fungovanie pri vykonávaní konkrétnych činností posudzovania zhody.



CAF CENTRUM

Prílohy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Prílohy

- 1. Zoznam noriem systémov manažérstva relevantných pre oblasť verejnej správy**
- 2. Logický rámec projektu implementácie systému manažérstva**
- 3. Príklady špecifických znalostí a zručností audítorov v oblasti manažérstva kvality verejnej správy**
- 4. Súvisiace a doplňujúce zásady pre implementáciu noriem systémov manažérstva do organizácií verejnej správy**
- 5. Najčastejšie kladené otázky pri implementácii normy systémov manažérstva**

Príloha 1

Zoznam noriem systémov manažérstva relevantných pre oblasť verejnej správy

STN EN ISO 9001: 2016 - Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.

Táto norma konkretizuje požiadavky na systém manažérstva kvality. Má za cieľ zvyšovať spokojnosť zákazníkov prostredníctvom efektívnej aplikácie systému zameraného na kvalitu. Organizácia si uvedomuje prostredie, v ktorom pôsobí, a jeho súvislosti, identifikuje svoje relevantné zainteresované strany a ich požiadavky, vytvára svoju politiku kvality, ciele kvality a vylučuje zdroje a s rešpektovaním rizika vytvára plány a nastavuje procesy na vytváranie a opakované dodávanie produktov a poskytovanie služieb. Potenciálne prínosy pre organizáciu verejnej správy:

- zvyšovanie dôvery zainteresovaných strán v plnenie požiadaviek na kvalitu,
- opakovateľné dodávanie produktov a služieb, ktoré budú v zhode s požiadavkami občana/zákazníka a príslušnými zákonnými a regulačnými požiadavkami,
- včasné odhaľovanie nezhôd a zameranie organizácie verejnej správy na trvalé zlepšovanie svojich produktov a služieb.

Implementácia systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 môže byť podporovaná normami ISO 10001 až ISO 10018, ktoré sa zameriavajú na prístup k implementácii kľúčových požiadaviek.

STN EN ISO 37001: 2019 - Systémy manažérstva proti korupcii. Požiadavky s usmernením na použitie.

Norma ISO 37001 stanovuje požiadavky a poskytuje medzinárodne osvedčené usmernenia na vytvorenie, implementáciu, udržiavanie, preskúvanie a zlepšovanie systému manažérstva proti korupcii. Požiadavky normy sa zameriavajú špecificky a komplexne na potrebu analýzy korupčných rizík a návrhy protikorupčných opatrení. Usmernenia v informatívnej prílohe tejto normy poskytujú návod na implementáciu požiadaviek uvedených v tomto dokumente a sú využiteľné aj v organizáciách verejnej správy, ktorým môžu priniesť tieto prínosy:

- jasná identifikácia korupčných rizík a nastavenie protikorupčnej politiky,
- pomoc a podpora organizácii pri odhaľovaní a reagovaní na zistené korupčné riziká, a to nielen v samotnej organizácii, ale aj vo vzťahu k partnerom organizácie,
- stanovenie zodpovedností a právomocí v oblasti nahlasovania podozrenia z korupčného správania.

STN EN ISO 14001: 2016 - Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie.

Norma špecifikuje požiadavky na systém manažérstva environmentu, ktorý organizácia môže použiť na zlepšenie svojho environmentálneho správania. Táto medzinárodná norma pomáha organizácii

dosahovať zamýšľané výstupy svojho systému manažérstva environmentu, ktoré poskytujú hodnotu pre životné prostredie, samotnú organizáciu a zainteresované strany. Implementácia systému manažérstva environmentu podľa normy ISO 14001 môže byť veľmi vhodná pre všetky organizácie verejnej správy, ktoré majú vo svojej agende ochranu životného prostredia. Potenciálne prínosy normy pre organizáciu verejnej správy:

- zavedenie systematického prístupu k manažovaniu svojej environmentálnej zodpovednosti,
- prispievanie k environmentálnemu pilieru udržateľnosti poskytovaním príkladu pre organizácie v spravovanej oblasti.

STN ISO 45001: 2019 - Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky s usmernením na používanie.

Norma spresňuje požiadavky na systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) proaktívnym zlepšovaním svojej činnosti v oblasti BOZP a poskytuje návod na jeho používanie. Potenciálne prínosy normy pre organizáciu verejnej správy:

- poskytovanie bezpečného a zdravého pracovného prostredia svojim zamestnancom,
- predchádzanie pracovným úrazom a poškodzovaniu zdravia,
- zavedenie systematického prístupu k manažovaniu pracovného prostredia s ohľadom na bezpečnosť a ochranu zamestnancov.

STN EN ISO/IEC 27001: 2019 - Informačné technológie. Bezpečnostné metódy. Systémy riadenia informačnej bezpečnosti. Požiadavky.

Norma špecifikuje požiadavky na zriadenie, implementáciu, udržiavanie a trvalé zlepšovanie systému manažérstva informačnej bezpečnosti v kontexte organizácie. Obsahuje tiež požiadavky na hodnotenie a zvládanie rizík informačnej bezpečnosti prispôbené potrebám organizácie. Potenciálne prínosy normy pre organizáciu verejnej správy:

- identifikovanie informačných aktív a ich možnej zraniteľnosti,
- nastavenie zásad a pravidiel informačnej bezpečnosti s ohľadom na dôvernosť, integritu a dostupnosť informácií v organizácii,
- zavedenie a udržiavanie efektívnych opatrení na predchádzanie a riešenie incidentov informačnej bezpečnosti.

STN EN ISO 37301: 2022 - Systémy manažérstva súladu. Požiadavky s usmernením na používanie.

Norma špecifikuje požiadavky a poskytuje usmernenie týkajúce sa systémov manažérstva súladu a odporúčaných postupov. Požiadavky aj usmernenia v tomto dokumente majú byť prispôsobiteľné organizácii a implementácia sa môže líšiť v závislosti od rozsahu a úrovne vyspelosti systému manažérstva súladu organizácie a od súvislostí, povahy a zložitosti činností a cieľov organizácie. Potenciálne prínosy normy pre organizáciu verejnej správy:

- rozvíjanie kultúry súladu pôsobením na zmenu myslenia zamestnancov v zmysle pochopenia dôležitosti dodržiavania pravidiel a predpisov v organizácii,
- včasné odhaľovanie nedostatkov v nastavení pravidiel a predpisov a odhaľovanie nedodržiavania dohodnutých pravidiel zamestnancami,
- schopnosť preukázať záväzok organizácie k dodržiavaniu príslušných zákonov, predpisov organizácie a deklarovaných kódexov správania sa.

ISO 30401: 2018 - Systémy manažérstva znalostí. Požiadavky.

Norma stanovuje požiadavky a poskytuje usmernenia na vytvorenie, implementáciu, udržiavanie, revíziu a zlepšovanie efektívneho systému manažérstva znalostí v organizáciách. Všetky požiadavky tohto dokumentu sa vzťahujú na akúkoľvek organizáciu bez ohľadu na jej typ alebo veľkosť alebo produkty a služby, ktoré poskytuje.

Manažérstvo znalostí je disciplína zameraná na spôsoby, akými organizácie vytvárajú a využívajú vedomosti. Aj v niektorých organizáciách verejnej správy pretrváva viaceré mylných predstáv o tom, ako robiť manažérstvo znalostí, napríklad predstava, že obstaranie vyspelého informačného systému alebo vyspelej technológie postačuje na to, aby manažérstvo znalostí organizácii vytváralo pridanú hodnotu. Zámerom tohto dokumentu je stanoviť zásady a požiadavky na správne manažérstvo znalostí v zmysle usmernenia pre organizácie, ktorých cieľom je mať kompetentnosti na optimalizáciu hodnoty organizačných znalostí a tiež vytvoriť ako základ pre audit, certifikáciu, hodnotenie a uznávanie takýchto kompetentných organizácií internými a externými uznávanými audítorskými orgánmi.

STN ISO/IEC 20000-1: 2022 - Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 1: Požiadavky na systém manažérstva služieb.

STN ISO/IEC 20000-2: 2021 - Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 2: Návod k aplikácii systémov manažérstva služieb.

Špecifikuje požiadavky na poskytovateľa služieb, ktoré sú zamerané na plánovanie, implementáciu, prevádzku, monitorovanie, kontrolu, udržiavanie a zdokonaľovanie systému manažérstva služieb s osobitným zameraním na informačné služby.

Požiadavky normy sú koncipované tak, aby ich bolo možné uplatniť aj na poskytovateľov služieb verejnej správy. Služi predovšetkým na nastavenie služieb a procesov ich poskytovania v súlade s medzinárodne osvedčenou normou. Potenciálne prínosy normy pre organizáciu verejnej správy:

- podpora riadenia životného cyklu služieb organizácie verejnej správy vrátane plánovania, návrhu, poskytovania a zlepšovania služieb, ktoré spĺňajú dohodnuté požiadavky a prinášajú hodnotu pre zákazníkov, používateľov a organizáciu poskytujúcu služby,
- využívanie metodológie na riadenie a zlepšovanie efektívnosti a účinnosti služieb verejnej správy,
- jasné riešenie rozhraní medzi procesmi vnútri organizácie a medzi organizáciami, napríklad v rámci riadenia vzťahov medzi inštitúciami.

STN EN ISO 22301: 2021 - Ochrana spoločnosti. Systémy manažérstva kontinuity podniku. Požiadavky.

Norma uvádza požiadavky na plánovanie, zavedenie, implementáciu, prevádzku, monitorovanie, riadenie, udržiavanie a neustále zlepšovanie zdokumentovaného systému manažérstva ochrany pred rušivými incidentmi. Dokument je aplikovateľný aj pre organizácie verejnej správy, ktoré potrebujú byť schopné pokračovať v poskytovaní služieb verejnej správy v prijateľnej vopred definovanej kapacite aj počas rušivých incidentov. Potenciálne prínosy normy pre organizáciu verejnej správy:

- znižovanie pravdepodobnosti výskytu rušivých incidentov, príprava reakcií na rušivé incidenty a príprava opatrení na zotavenie sa zo vzniknutých rušivých incidentov,
- posúdenie schopnosti organizácie plniť si svoje vlastné potreby a povinnosti týkajúce sa kontinuity poskytovania služieb verejnej správy.

ISO 55001: 2014 - Manažérstvo aktív. Požiadavky.

Špecifikuje požiadavky na zriadenie, implementáciu, údržbu a zlepšovanie systému riadenia pre správu aktív/majetku. Požiadavky sa zameriavajú na zosúladenie funkcií finančného a nefinančného manažérstva aktív organizácie a realizáciu hodnoty odvodenej z implementácie efektívnej správy aktív. Potenciálne prínosy normy pre organizáciu verejnej správy:

- zosúladenie funkcií finančného a nefinančného manažérstva aktív s cieľom zlepšiť vnútornú kontrolu ako súčasť systému manažérstva organizácie,
- efektívne využívanie kapacít organizácie spočívajúcich v majetku organizácie.

Normy systému manažérstva stanovujúce požiadavky umožňujú aj certifikáciu systémov manažérstva prostredníctvom certifikačných auditov. Organizácia, ktorá implementuje systém mana-

žerstva podľa konkrétnej normy stanovujúcej požiadavky, zabezpečuje funkčnosť a efektívnosť systému manažérstva aj internými auditmi. Návod na auditovanie akýchkoľvek systémov manažérstva poskytuje norma **STN EN ISO 19011: 2019 Návod na auditovanie systémov manažérstva**.

Existujú ďalšie normy patriace medzi normy systému manažérstva, nestanovujú však požiadavky, ale poskytujú usmernenia alebo návody pre kľúčové oblasti činnosti organizácií, ako napríklad:

STN ISO 31000: 2019 - Manažérstvo rizika. Návod.

Trendy v súčasnej verzii noriem systémov manažérstva dávajú do popredia explicitné zohľadňovanie rizika, a to až do takej miery, že zavádzajú do plánovacích a rozhodovacích procesov organizácie požiadavku na „uvažovanie so zohľadňovaním rizika“. Uvažovanie so zohľadňovaním rizika je prioritne zamerané na prevenciu, a teda zabránenie neželaným vplyvom na výsledky primeranými opatreniami. Za najzávažnejšie riziká v prostredí organizácií verejnej správy možno považovať riziko nenaplnenia poslania a vízie, riziko degradácie základných hodnôt inštitúcie, riziko straty dôveryhodnosti inštitúcie verejnej správy, riziko ohrozujúce dosahovanie strategických aj operatívnych cieľov.

Medzinárodná norma ISO 31000 poskytuje všeobecné usmernenia k riadeniu všetkých typov rizík, môže sa použiť na všetky organizácie, ktoré chcú dosahovať svoje ciele efektívne, teda je vhodná aj pre inštitúcie verejnej správy. Norma je určená predovšetkým pre tvorcov rozhodnutí, ktoré majú vplyv na dosahovanie cieľov organizácie, teda je určená vedeniu organizácií verejnej správy.

STN EN ISO 26000: 2021 - Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.

Vyústením snáh o zjednotenie prístupov k spoločenskej zodpovednosti bol vznik medzinárodného usmernenia v podobe normy ISO 26000, ktorá sumarizovala súbor „dobrých praxí“ v oblasti postupov zabezpečovania spoločenskej zodpovednosti organizácie bez ohľadu na jej zameranie. Norma ISO 26000 s názvom „Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti“ patrí medzi rad generických noriem, ktoré sú určené organizáciám akéhokoľvek typu a majú za cieľ iniciovať a podporiť zlepšovanie sa v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Norma ISO 26000 nemá požiadavkový charakter (ako napr. ISO 9001), teda nestanovuje explicitné požiadavky pre organizáciu v predmetnej oblasti a nie je určená na certifikáciu. Norma ISO 26000 však obsahuje odporúčania, ktorých implementácia sa osvedčila v organizáciách patriacich medzi európskych a svetových lídrov v oblasti spoločenskej zodpovednosti. V norme sú uvedené základné i rozširujúce informácie týkajúce sa zavedenia spoločensky zodpovedných princípov, ktoré sú dostatočne obsiahle na to, aby bolo možné prispôbiť systém manažérstva organizácie týmto princípom bez ohľadu na to, do akej miery je konkrétna organizácia v oblasti spoločenskej zodpovednosti vyspelá.

STN ISO 18091: 2022 - Systémy manažérstva kvality. Návod na aplikáciu normy ISO 9001 v samospráve.

Táto norma poskytuje pre miestne a regionálne samosprávy návod na pochopenie a implementovanie systému manažérstva kvality, ktorý spĺňa požiadavky normy ISO 9001 a potreby a očakávania jej občanov a ďalších zainteresovaných strán. V prílohách norma ponúka diagnostický model na vytvorenie predstavy o vyspelosti organizácie samosprávy z pohľadu kvality, štruktúru procesov typických pre samosprávu, a tiež nástroj na zabezpečenie spoluúčasti občana na samospráve.

STN ISO 10002: 2021 - Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka. Návod na vybavovanie sťažností v organizáciách.

Tento dokument predstavuje jednu z podporných noriem k norme ISO 9001. Poskytuje organizáciám všetkých typov, teda aj organizáciám verejnej správy návod na proces vybavovania sťažností. Je vhodným doplnkom pre implementáciu zákona o sťažnostiach 9/2010 Z. z. o sťažnostiach v znení neskorších predpisov.

Príloha 2

Logický rámec projektu implementácie systému manažérstva

Opis problému: Vedenie organizácie verejnej správy a jej zamestnanci nie sú spokojní so svojimi výsledkami, pociťujú nedostatky pri dosahovaní svojich zámerov a tiež v efektívnosti a účinnosti poskytovaných služieb (nedostatky pri využívaní zdrojov, nesúlad). Naplňovanie cieľov nie je dostatočne preukázateľné a je slabá dôvera občanov i samotných zamestnancov v schopnosť organizácie efektívne poskytovať kvalitné služby občanom. Manažment organizácie hľadá riešenie, oporu a prípadné návody alebo prístupy na zlepšenie svojho systému manažérstva.

Zainteresované strany v tomto probléme sú predovšetkým občania a organizácie (zákazníci zo spravovanej oblasti), manažment a zamestnanci organizácie a tiež partneri a dodávatelia organizácie a zriaďovateľ organizácie.

Cieľ

Zlepšená schopnosť organizácie verejnej správy naplňovať svoje poslanie a dosahovať svoje zábery, vízie a ciele pre udržateľný úspech spravovanej oblasti a pre vyššiu spokojnosť občanov a ďalších zainteresovaných strán.

Špecifické ciele

Zvýšená spokojnosť občanov/zákazníkov.

Zvýšená reputácia a dôveryhodnosť (udržateľného úspechu) organizácie.

Zlepšená schopnosť plniť požiadavky zriaďovateľa.

Produkt

Funkčný a efektívny systém manažérstva.

Výstupy prípravnej fázy projektu implementácie systému manažérstva

- Závazok top manažmentu
- Implementačný tím
- Program na zvyšovanie povedomia k norme systému manažérstva
- Preskúmaný východiskový stav systému manažérstva organizácie
- Plán implementácie vrátane návrhu prijatých opatrení
- Systém riadenia dokumentácie

Súčasti produktu projektu implementácie systému manažérstva

1. Identifikované súvislosti organizácie (interné aj externé)
2. Určené zainteresované strany a ich požiadavky
3. Vymedzený predmet systému manažérstva

4. Nastavené politiky a ciele organizácie verejnej správy
5. Identifikované riziká a príležitosti a navrhnuté príslušné opatrenia
6. Plán naplňovania požiadaviek normy systému manažérstva
7. Systém hodnotenia výkonnosti
8. Opatrenia na zlepšovanie systému manažérstva

Aktivity na vytvorenie produktov projektu implementácie systému manažérstva

- 1.1 Spoznanie interných súvislostí organizácie
- 1.2 Spoznanie externých súvislostí organizácie
- 2.1 Určenie zainteresovaných strán
- 2.2 Identifikácia požiadaviek zainteresovaných strán
- 3.1 Vymedzenie predmetu systému manažérstva
- 4.1 Určenie politík organizácie verejnej správy a nadväzujúcich cieľov systému manažérstva
- 4.2 Určenie procesov a návrh ukazovateľov preukazujúcich plnenie cieľov
- 5.1 Identifikovanie rizík, analýzy a posúdenie rizík a príležitostí
- 5.2 Navrhnutie a implementovanie vhodných a primeraných opatrení na zvládnutie rizík
- 6.1 Plánovanie poskytovania produktov/služieb/opatrení organizácie verejnej správy
- 6.2 Zabezpečenie riadeného uplatňovania opatrení alebo poskytovania produktov/služieb
- 7.1 Návrh systému monitorovania a merania výkonnosti systému manažérstva
- 7.2 Návrh systému merania spokojnosti zainteresovaných strán na určenie miery plnenia požiadaviek
- 8.1 Vyškolenie interných audítorov, príprava a realizácia programu auditov
- 8.2 Návrh systému zlepšovania výkonnosti systému manažérstva

Príklady 3

Príklady špecifických znalostí a zručností audítorov v oblasti manažérstva kvality verejnej správy

Ako zdroj príkladov konkrétnych znalostí a zručností audítorov slúži norma STN EN ISO 19011: 2012, ktorá v informatívnej prílohe uvádza znalosti a zručnosti pri auditovaní systémov manažérstva kvality (uplatniteľné pre audítorov 2. skupiny organizácií verejnej správy). Aktuálne platná verzia STN EN ISO 19011: 2018 už v prílohe nekonkretizuje príklady znalostí a zručností audítora pre jednotlivé oblasti manažérstva (kvality, environment a pod.), ale v kapitole 7. „Kompetentnosť a hodnotenie audítorov“ dáva návod ako pristupovať k riešeniu kompetentnosti audítorov systémov manažérstva.

Znalosti a zručnosti špecifických metód, techník, procesov a praktík majú byť vhodné na to, aby umožnili audítorovi preskúmať systém manažérstva organizácie (organizácie verejnej správy) a vytvoriť vhodné zistenia a závery auditu. Audítor by mal byť minimálne kompetenčne rovnocenným partnerom preverovaného (manažmentu preverovanej organizácie verejnej správy) a mal by byť schopný vykonávať audit v organizáciách verejnej správy 1. aj 2. skupiny. Platí to pre interných aj externých audítorov.

Poznámky:

1. Výraz **vhodné** predpokladá v príprave auditu realizáciu dvoch krokov:
 - analýzu vhodnosti znalostí, zručností, metód, praktík auditovania vzhľadom na cieľ a predmet auditu,
 - určenie vhodných (potrebných) znalostí, zručností, metód atď. vzhľadom na cieľ a predmet auditu.
2. Audítorský tím má mať kolektívnu kompetentnosť pre oblasť a špecifické odvetvie vhodnú pre daný cieľ a predmet auditu.
3. Stanovenie požiadaviek na kompetentnosť audítorov je v kompetencii organizácie, v mene ktorej sa audity vykonávajú.

Príklady znalostí a zručností audítora (kurzívou sú doplnené o príklady vhodné pre organizácie verejnej správy):

- terminológia týkajúca sa kvality: manažérstvo, organizácia, proces a produkt, charakteristiky, zhoda, dokumentácia, zdokumentované informácie, audit a procesy merania, *terminológia týkajúca sa verejnej správy,*
- zásady auditovania (viď príloha č. 4)
- špecifické príklady týkajúce sa zásad manažérstva kvality:

- **zameranie na zákazníka** – procesy týkajúce sa zákazníka, monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníka, riešenie sťažností, kódex a riešenie sporov, *zameranie sa na spravovanú oblasť, procesy týkajúce sa strategického smerovania, zabezpečovania nadväzného rozvoja, monitorovania a merania dopadov spravovania na dosahovanie spoločnosťou prijatých cieľov, zámerov, vízií,*
- **vodcovstvo** – úloha vrcholového manažmentu, manažérstvo trvalého úspechu organizácie – zásady manažérstva kvality, zabezpečenie finančných a ekonomických prínosov manažérstva kvality, systémy manažérstva kvality, modely výnimočnosti, *vodcovstvo – úloha vrcholového manažmentu organizácie verejnej správy: manažérstvo trvalého úspechu spravovanej oblasti – princípy dobrej správy vecí verejných, zdrojové zabezpečenie manažérstva verejnej správy, zlepšovanie organizácie smerom k výnimočnosti (uplatňovanie modelu zlepšovania CAF),*
- **zapojenie ľudí** (vrátane zapojenia zástupcov spravovanej oblasti) – ľudské faktory, kompetentnosť, príprava a povedomie,
- **systémový prístup manažérstva** – založený na procesnom prístupe s uvažovaním rizika pri rozhodovaní, čo sa má prejavíť na odôvodňovaní zmyslu systémov manažérstva kvality (verejnej správy), ich implementáciu a ďalšie zameranie systémov manažérstva, dokumentácia systému manažérstva kvality (verejnej správy), typy a hodnoty, projekty, plány kvality, plány hospodárskeho a sociálneho rozvoja organizácie a spravovanej oblasti, manažérstvo konfigurácie,
- **trvalé zlepšovanie** – inovácia a učenie sa, *dôsledné uplatňovanie PDCA cyklu zlepšovania,*
- **prístup, rozhodovanie na základe faktov** – techniky, hodnotenie rizika (identifikácia rizika, analýza a hodnotenie); hodnotenie manažérstva kvality verejnej správy (audit, preskúmanie a samohodnotenie); techniky monitorovania a merania; požiadavky na proces merania a meracieho zariadenia; analýza podstatných príčin a štatistické techniky; charakteristiky procesov a produktov vrátane služieb, *charakteristiky dopadov na spravovanú oblasť, riadiacich aktov pre správu zverenej oblasti (vyhlášky, nariadenia, VZN a pod., ich tvorba, uplatňovanie, hodnotenie, aktualizácia – PDCA cyklus),*
- **vzájomne výhodné dodávateľské vzťahy** – požiadavky systému manažérstva kvality a produktov osobitne požiadavky manažérstva kvality v rôznych odvetviach, partnerstvo a spolupráca s ďalšími organizáciami verejnej správy, ktoré sa v rámci svojich kompetencií podieľajú na správe zverenej oblasti.

Príklady zručnosti audítora v organizáciách verejnej správy zahŕňajú okrem iných aj:

- *komunikačné schopnosti, používanie „jazyka“ verejnej správy,*
- *manažérske skúsenosti vo verejnej správe,*
- *schopnosť naplánovať a realizovať audit, hodnotiť zistenia auditu a formulovať závery auditu,*
- *schopnosť hodnotiť dôležitosť jednotlivých činností, postupov, procesov s určením priorít a nadväzností pri preverovaní spôsobilosti organizácie spravovať zverenú oblasť,*
- *schopnosť komunikácie, zapájania a vedenia technického experta pri preverovaní špecifických činností a ich dopadov v spravovaní organizácii verejnej správy zverenej oblasti,*
- *organizovať preskúmania na mieste v spravovanej oblasti aj mimo organizácie,*
- *cielené zisťovanie dostatočných objektívnych dôkazov na podporu „zistení z auditu“,*
- *schopnosť operatívneho prispôsobenia sa prevádzkovému režimu organizácie verejnej správy pri dodržaní cieľa auditu,*
- *schopnosť interpretovať závery auditu vedeniu preverovanej organizácie,*
- *pre audit 3. stranou (certifikačný audit), by kompetentnosť audítora mala byť potvrdená certifikáciou akreditovaným certifikačným orgánom pre personál.*

Príloha 4

Súvisiace a doplňujúce zásady pre implementáciu noriem systémov manažérstva do organizácií verejnej správy

Organizácie implementujúce systém manažérstva podľa niektorej z medzinárodných noriem ISO získavajú nástroj umožňujúci systémový prístup zabezpečujúci opakovateľnosť výstupov v nastavenej kvalite a procesný prístup k riešeniu efektívnosti činností pre dosahovanie požadovaných výstupov a stanovených cieľov organizácie.

Implementovaný systém však stále ostáva len nástrojom. Život a funkčnosť mu môžu dať len ľudia – jeho používatelia. Zvýšenú pozornosť je preto potrebné venovať nie len implementácii noriem systému manažérstva, ale aj zmene myslenia, prístupov, postupov a postojov manažérov a pracovníkov v tomto systéme. K tejto zmene môže významnou mierou napomôcť pochopenie, osvojenie si a riadenie sa nasledovnými zásadami (princípami), uvedenými v tejto prílohe:

- **Zásady manažérstva kvality** (k systémom manažérstva kvality).
- **Princípy výnimočnosti** (k modelu zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF).
- **Princípy dobrej „správy“** (k dosiahnutiu dobrej správy vecí verejných).
- **Zásady auditovania** (k efektívnemu a účinnému preverovaniu funkčnosti a primeranosti systémov manažérstva).

I. ZÁSADY MANAŽÉRSTVA KVALITY

Sú to prvky „kvality organizácie,, usporiadané formou obecných zásad. Týchto sedem zásad manažérstva kvality tvorí základ noriem systému manažérstva kvality súboru ISO 9000 pri vedení organizácie smerom k zlepšenej výkonnosti. Opis každej zásady zahŕňa definíciu a zdôvodnenie, prečo je pre organizáciu dôležitá, príklady niektorých prínosov spojených so zásadou a príklady typických činností na zlepšenie výkonnosti organizácie, ak sa zásada aplikuje (ISO 9000: 2016) [27].

1. Zameranie sa na zákazníka

Organizácie závisia od svojich zákazníkov, a preto majú chápať ich súčasné a budúce potreby, majú uspokojovať požiadavky zákazníkov a majú sa snažiť prekonať ich očakávania.

Kľúčové prínosy:

- zvýšenie príjmov a podielu na trhu získaných prostredníctvom pružných a rýchlych reakcií na príležitosti,
- efektívnejšie používanie zdrojov organizácie tak, aby sa zvýšila spokojnosť zákazníka,
- zlepšenie lojality zákazníka, ktorá vedie k opakovanému obchodu.

Aplikovanie zásady zameranie na zákazníka typicky vedie k:

- skúmaniu a pochopeniu požiadaviek a očakávaní zákazníka,
- zabezpečeniu prepojenia cieľov organizácie s požiadavkami a očakávaniami zákazníka,
- oznámeniu požiadaviek a očakávaní zákazníka v celej organizácii,
- meraniu spokojnosti zákazníka a činností závislých na výsledkoch,
- systematickému manažérstvu vzťahov so zákazníkom,
- zaisteniu vyváženého vzťahu medzi uspokojovaním zákazníkov a iných zainteresovaných strán (ako sú vlastníci, zamestnanci, dodávatelia, banky, lokálna verejnosť a spoločnosť ako celok).

2. Vodcovstvo

Vodcovia určujú jednotu účelu a smerovania organizácie; majú vytvárať a udržiavať interné prostredie, v ktorom sa pracovníci plne zapoja do plnenia cieľov organizácie.

Kľúčové prínosy:

- pochopenie a motivácia pracovníkov orientované na ciele a úlohy organizácie,
- hodnotenie, usporiadanie a implementácia činností unifikovaným spôsobom,
- minimalizácia chybných komunikácií medzi úrovňami organizácie.

Aplikovanie zásady vodcovstva typicky vedie k:

- plneniu potrieb všetkých zainteresovaných strán zahŕňajúc zákazníkov, vlastníkov, zamestnancov, dodávateľov, bank, lokálnej verejnosti a spoločnosti ako celku,
- určeníu jasnej vízie budúcnosti organizácie,
- prijatíu náročných cieľov a úloh,
- vytváraníu podpory zdieľaných hodnôt, čestnosti a modelov úloh etiky na všetkých úrovniach organizácie,
- budovaníu dôvery a eliminácii strachu,
- zabezpečeníu pracovníkov požadovanými zdrojmi, prípravou a voľnosťou tak, aby činnosti vykonávali s povinnosťou a zodpovednosťou,
- inšpirovaníu, povzbudzovaníu a preskúmaníu prínosov pracovníkov.

3. Zapojenie ľudí (v ISO 9000: 2005 – Zapojenie pracovníkov)

Pracovníci na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využívať ich schopnosti na prospech organizácie.

Kľúčové prínosy:

- motivovaní, zviazaní a zapojení pracovníci v organizácii,
- inovácia a tvorivosť v budúcich cieľoch organizácie,
- zodpovednosť pracovníkov za svoju vlastnú výkonnosť,
- pracovníci sa nadšene zúčastnia v prínosoch k trvalému zlepšovaniu.

Aplikovanie zásady zapojenie pracovníkov typicky vedie k tomu, že pracovníci:

- pochopia dôležitosť ich prínosu a úlohy v organizácii,
- identifikujú prekážky vlastnej výkonnosti,
- akceptujú vlastníctvo problémov a zodpovednosť za ich riešenie,
- hodnotia vlastnú výkonnosť voči osobným cieľom a zámerom,
- aktívne vyhľadávajú príležitosti zlepšiť vlastnú kompetentnosť, vedomosti a skúsenosti,
- slobodne zdieľajú vedomosti a skúsenosti,
- otvorene diskutujú o problémoch a výsledkoch.

4. Procesný prístup

Želaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces.

Kľúčové prínosy:

- nižšie náklady a kratší časový cyklus prostredníctvom efektívneho využitia zdrojov,
- zlepšené, nie protikladné a želané výsledky,
- ciele určenie priorit príležitosti na zlepšenie.

Aplikovanie zásady procesný prístup typicky vedie k:

- systematickému definovaniu nevyhnutných činností na získanie želaných výsledkov,
- určení jasných zodpovedností a povinností za manažérstvo kľúčových činností,
- meraniu a analyzovaniu spôsobilosti kľúčových činností,
- identifikovaniu prepojení kľúčových činností s/alebo medzi funkciami organizácie,
- zameraniu sa na faktory ako sú zdroje, metódy a materiály, ktoré zlepšia kľúčové činnosti organizácie,
- hodnoteniu rizík, následkov a dopadov činností na zákazníkov, dodávateľov a iné zainteresované strany.

Systémový prístup k manažérstvu (v ISO 9000: 2015 spojená so zásadou - Procesný prístup)

Identifikácia, pochopenie a riadenie vzájomne previazaných procesov ako systému prispieva k efektívnosti a účinnosti organizácie pri dosahovaní jej cieľov.

Kľúčové prínosy:

- integrácia a zoradenie procesov tak, aby sa najlepšie dosiahli želané výsledky,
- schopnosť zamerať úsilie na kľúčové procesy,
- zabezpečenie spolupráce so zainteresovanými stranami na zlepšenie efektívnosti a účinnosti organizácie.

Aplikovanie zásady systémového prístupu typicky vedie k:

- štruktúre systému tak, aby sa dosiahli ciele organizácie efektívnejším a účinnejším spôsobom,
- pochopeniu vzájomných súvislostí medzi procesmi systému,
- štruktúrovaným prístupom, ktoré harmonizujú a integrujú procesy,
- zabezpečeniu lepšieho pochopenia úloh a potrebných zodpovedností na splnenie spoločných cieľov a tým k odstráneniu multifunkčných bariér,
- pochopeniu organizačných spôsobilostí a určení zdroja prekážok pred vykonaním činnosti,
- definovaniu a zameraniu sa na to, ako sa musia riadiť činnosti v systéme,
- trvalému zlepšovaniu systému pomocou merania a hodnotenia.

5. Zlepšovanie (v ISO 9000: 2005 – trvalé zlepšovanie)

Trvalým cieľom organizácie má byť nepretržité zlepšovanie jej celkovej výkonnosti.

Kľúčové prínosy:

- získanie výkonnosti pomocou zlepšenej spôsobilosti organizácie,
- orientácia zlepšovacích činností k strategickým cieľom na všetkých úrovniach organizácie,
- pružná rýchla reakcia na príležitosti.

Aplikovanie zásady trvalého zlepšovania typicky vedie k:

- použitiu dôsledného celoorganizačného prístupu k trvalému zlepšovaniu výkonnosti organizácie,
- zabezpečeniu prípravy pre pracovníkov o metódach a nástrojoch trvalého zlepšovania,
- cieľu vykonávať trvalé zlepšovanie produktov, procesov a systémov každým členom organizácie,
- určení cieľov na usmerňovanie a meraní na vytyčovanie smeru trvalého zlepšovania,
- preskúmaniu a potvrdeniu zlepšení.

6. Rozhodovanie založené na dôkazoch (v ISO 9000: 2005 – Rozhodovanie na základe faktov)

Efektívne rozhodnutia sa zakladajú na analýze údajov a informácií.

Kľúčové prínosy:

- overiteľné zdôvodnenie k rozhodnutiam,
- zvýšená schopnosť predviesť efektívnosť predchádzajúcich rozhodnutí pomocou odkazov na záznamy faktov,
- zvýšená schopnosť preskúmať, podnecovať a meniť názory a rozhodnutia.

Aplikovanie zásady rozhodovanie na základe faktov typicky vedie k:

- zaisteniu, že údaje a informácie sú dostatočne presné a spoľahlivé,
- vhodnému spracovaniu údajov pre toho, kto ich potrebuje,
- analýze údajov a informácií použitím platných metód,
- vykonaní rozhodnutí a činností založených na analýze faktov, vyvážených skúsenosťou a intuíciou.

7. Manažérstvo vzťahov (v ISO 9000: 2005 zásada – Vzájomne výhodné vzťahy s dodávateľmi)

Organizácia a jej dodávatelia sú vzájomne závislí a ich vzájomne výhodný vzťah umocňuje schopnosť obidvoch vytvárať hodnotu.

Kľúčové prínosy:

- nárast schopnosti vytvárať hodnotu pre obidve strany,
- pružné a rýchle spoločné odozvy na zmeny trhu alebo požiadaviek a očakávaní zákazníka,
- optimalizácia nákladov a zdrojov.

Aplikovanie zásady vzájomne výhodných vzťahov s dodávateľmi typicky vedie k:

- vytvoreniu vzťahov, ktoré vyvážia krátkodobé výnosy a dlhodobé zámery,
- združovaniu skúseností a zdrojov s partnermi,
- identifikácii a výberu kľúčových dodávateľov,
- jasnej a otvorenej komunikácii,
- zdieľaniu informácií a budúcich plánov,
- založeniu spoločných činností vývoja a zlepšovania,
- inšpirovaní, podpore a preverení zlepšení a dobrých výsledkov.

II. PRINCÍPY VÝNIMOČNOSTI

Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k základným princípom výnimočnosti, ako ich pôvodne definovala Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM). Model CAF tieto princípy prenáša do kontextu verejného sektora a na ich základe sa snaží zlepšovať výkonnosť organizácií verejnej správy. Na rozdiel od tradičných byrokratických organizácií verejnej správy sa organizácia implementujúca princípy výnimočnosti zaradí k organizáciám orientovaným na kultúru kvality výkonu [26].

1. Orientácia na výsledky:

Organizácia sa zameriava na výsledky. Dosahujú sa výsledky, ktoré sú priaznivé pre všetky zainteresované strany (autority, občanov/zákazníkov, partnerov a zamestnancov pracujúcich v organizácii) vo vzťahu k cieľom, ktoré boli stanovené.

2. Zameranie na občana/zákazníka:

Organizácia sa zameriava na potreby súčasných, ale zároveň aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zapája ich do vývoja produktov a služieb a zlepšovania svojej výkonnosti.

3. Vodcovstvo a stálosť cieľov:

Tento princíp spája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stálosťou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia stanovujú jasné poslanie, rovnako ako víziu a hodnoty. Tiež vytvárajú a udržujú vnútorné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zainteresovaní do dosahovania cieľov organizácie.

4. Manažérstvo podľa procesov a faktov:

Tento princíp vedie organizáciu od perspektívy, že želaný výsledok je možné dosiahnuť účinnejšie, keď sú zodpovedajúce zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze údajov a informácií.

5. Rozvoj zamestnancov a zapojenie:

Zamestnanci všetkých úrovní sú podstatou organizácie a ich plné zapojenie umožňuje, aby boli ich schopnosti využité v prospech organizácie. Vklad zamestnancov by mal byť maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a zapojením a vytváraním pracovného prostredia zdieľaných hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a oceňovania.

6. Trvalá inovácia a zlepšovanie:

Výnimočnosť je výzvou status quo a ovplyvňuje zmenu prostredníctvom trvalého zlepšovania, aby vytvorila inovácie a príležitosti na zlepšovanie. Preto by malo byť trvalé zlepšovanie stálym cieľom organizácie.

7. Rozvoj partnerstiev:

Organizácie verejného sektora potrebujú ostatných, aby dosahovali svoje ciele a preto by mali rozvíjať a udržiavať partnerstvá s pridanou hodnotou. Organizácia a jej dodávatelia sú nezávislí a vzájomne výhodné vzťahy zvyšujú schopnosť oboch, vytvárať hodnotu.

8. Spoločenská zodpovednosť:

Organizácie verejného sektora musia prijať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a pokúsiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

III. PRINCÍPY DOBREJ „SPRÁVY“

Významným dokumentom, ktorý má vymedziť základný rámec „dobrej správy“ je Odporúčanie CM/Rec (2007) 7 Výboru ministrov členských štátov Rady Európy z 20. júna 2007 o dobrej verejnej správe. Odporúčanie obsahuje základné pravidlá a princípy (zásady), ktorými by sa mali riadiť správne orgány s cieľom dosiahnuť dobrú správu vecí verejných [28].

Základné zásady dobrej správy v zmysle Odporúčania:

Zásada zákonnosti znamená, že správne orgány musia rozhodovať v medziach zákona, pričom nesmú robiť arbitrárne rozhodnutia, a to ani v prípade, ak rozhodujú v rámci správnej úvahy.

Zásada rovnosti a zákaz diskriminácie. V zmysle tejto zásady sú správne orgány povinné zaobchádzať so súkromnými osobami v rovnakých situáciách rovnakým spôsobom. Nesmie dôjsť k diskriminácii osoby na základe pohlavia, etnickej príslušnosti, náboženstva alebo iného presvedčenia. Akékoľvek rozdiely v zaobchádzaní majú byť objektívne odôvodnené.

Zásada nestrannosti určuje, že správne orgány musia rozhodovať nestranne, objektívne, pričom sú povinné brať zreteľ iba na relevantné skutočnosti.

Zásada proporcionality, čo znamená, že správne orgány musia zavádzať opatrenia ovplyvňujúce práva a oprávnené záujmy súkromných osôb iba v prípade, ak je to nevyhnutné a v miere potrebnej na dosiahnutie sledovaného cieľa. Správne orgány sú tiež povinné v rámci svojej právomoci udržiavať rovnováhu medzi nepriaznivými dopadmi, ktoré ich rozhodnutia majú na práva a právom chránené záujmy súkromných osôb a účelom, ktorý tieto rozhodnutia sledujú.

Zásada konania v primeranej lehote určuje správnym orgánom povinnosť konať v primeranej lehote.

Zásada spoluúčasti má zaručiť súkromným osobám realizáciu práva zúčastniť sa na správe vecí verejných. V praxi to znamená, že súkromné osoby majú právo byť vypočuté, pokiaľ ide o individuálny správny akt, ktorým sa o tejto osobe rozhoduje, takisto majú právo sa primeraným spôsobom zúčastňovať na prijímaní opatrení, ktoré môžu mať vplyv na bližšie neurčený počet osôb.

Zásada rešpektovania súkromia. Správne orgány majú postupovať tak, aby rešpektovali súkromie osôb, obzvlášť pri spracovávaní osobných údajov.

Zásada transparentnosti v sebe spája kontrolu činnosti správneho orgánu s právom súkromných osôb na informácie o činnosti a hospodárení správneho orgánu.

IV. ZÁSADY AUDITOVANIA

Tieto zásady pomáhajú užívateľovi pochopiť a zhodnotiť základný charakter auditovania. Majú pomôcť, aby sa audit stal efektívnym a spoľahlivým nástrojom na podporu politik manažérstva a radiacích činností poskytovaním informácií, pomocou ktorých organizácia môže konať tak, aby zlepšovala svoju výkonnosť. Dodržiavanie týchto zásad je nevyhnutné pre poskytnutie relevantných, postačujúcich záverov auditu a ktoré umožnia vzájomne nezávisle pracujúcim audítorom, aby dosiahli podobné závery v podobných podmienkach [4].

Etické správanie sa, bezúhonnosť – základ profesionality

Pre auditovanie je podstatná dôvera, čestnosť, dôveryhodnosť a rozvaha.

Čestná prezentácia – záväzok podať správu pravdivo a presne

Zistenia auditu, závery auditu a správy z auditu sú pravdivým a presným odrazom činností auditu. O významných zistených prekážkach a nevyriešených rozporných názoroch medzi audítorovým tímom a auditovanou organizáciou sa podáva správa.

Správna profesionálna starostlivosť – využitie usilovnosti a úsudku pri auditovaní

Audítori postupujú starostlivo v súlade so závažnosťou plnenej úlohy a dôverou, ktorú v nich vkladajú klienti auditu a ďalšie zainteresované strany. Dôležitým faktorom je nevyhnutná kompetentnosť.

Dôvernoscť – bezpečnosť informácií

Audítori postupujú diskretno pri používaní a ochrane informácií získaných v priebehu svojich povinností. Informácie z auditu sa nemajú použiť na osobný prospech audítora alebo klienta auditu alebo nežiaducim spôsobom voči opodstatneným záujmom auditovanej organizácie. Táto koncepcia zahŕňa vhodnú ochranu citlivých alebo dôverných informácií.

Nezávislosť – základ nestrannosti auditu a objektívnosti záverov auditu

Audítori sú nezávislí od auditovanej činnosti, nie sú tendenční a musia vylúčiť konflikt záujmov. Audítori počas procesu auditu dbajú na objektívnosť názorov s cieľom zabezpečiť, aby zistenia auditu a závery auditu sa zakladali iba na dôkazoch auditu.

Prístup založený na dôkazoch – racionálna metóda, ako v systematickom procese auditu dosiahnuť spoľahlivé a reprodukovateľné závery auditu

Dôkaz auditu sa dá overiť. Zakladá sa na vzorkách dostupných informácií, keďže audit sa vykonáva počas konečného časového intervalu a s obmedzenými zdrojmi. Využitie vhodného vzorkovania úzko súvisí so spoľahlivosťou, ktorú možno prisúdiť záverom auditu.

Prístup založený na riziku – prístup v auditovaní, ktorý zvažuje riziká a príležitosti

Prístup založený na riziku má reálne ovplyvňovať plánovanie, vykonávanie a podávanie správ auditov, aby sa zaistilo, že audity sa zameriavajú na významné záležitosti pre klienta auditu a na dosiahnutie cieľov programu auditu.

Príloha 5

Najčastejšie kladené otázky súvisiace s implementáciou noriem systémov manažérstva do organizácií verejnej správy

Otázka: Kde možno získať normy systému manažérstva?

Odpoveď: Normy systému manažérstva je možné získať v ÚNMS SR, ktorý je národným normalizačným orgánom a poskytuje slovenské technické normy a iné technické normy za úhradu. Normy je možné získať prostredníctvom Portálu noriem alebo v INFOCENTRE – poskytovanie tlačených technických noriem.

Otázka: Každá implementácia normy systému manažérstva musí viesť k certifikácii?

Odpoveď: Nie, niekedy dokonca nemôže. Vydať organizácii certifikát, že úspešne zaviedla konkrétnu normu možno len ak ide o normu, ktorá slúži na certifikačné účely (stanovuje požiadavky na príslušný systém manažérstva a býva to spravidla uvedené aj v predhovore k norme). Ak ide normu, ktorá nestanovuje požiadavky, ale poskytuje len usmernenia alebo návod na určitú oblasť systému manažérstva v organizácii (napríklad manažérstvo rizika, manažérstvo hodnoty, manažérstvo inovácií), tak takáto norma nie je určená na certifikačné účely.

Organizácia si môže implementovať normu systému manažérstva aj bez certifikácie, napr. len pre účely zvládnutia nejakej konkrétnej oblasti, kde pociťuje problémy. V prípade, že organizácie verejnej správy upravuje svoj systém manažérstva podľa konkrétnej normy systému manažérstva, ale neplánuje podstúpiť certifikáciu svojho systému manažérstva, mala by sa vyhnúť aj komunikovaniu, že implementuje normu alebo že už implementovala normu, keďže to v skutočnosti nemôže dokázať. Zväčša len audity druhou alebo treťou stranou môžu preukázať, že požiadavky normy systému manažérstva sú skutočne implementované a že auditovaný systém manažérstva organizácie je v zhode s požiadavkami príslušnej normy systému manažérstva.

Otázka: Prichádza pri organizáciách verejnej správy do úvahy aj „audit druhou stranou“?

Odpoveď: Audit systému manažérstva druhou stranou (audit vykonávaný zákazníkom) je dobrovoľný, ide o požiadavku organizácie z prostredia mimo organizácie verejnej správy, aby mohla vykonať audit v danej organizácii (napríklad pred tým, než s ňou uzavrie dlhodobšie partnerstvo). Zistenia a výsledok auditu ovplyvnia, či s ním partnerstvo uzatvorí alebo nie.

Otázka: Ako dlho je platný certifikát systému manažérstva a čo sa musí robiť pre udržanie jeho platnosti?

Odpoveď: Certifikát sa udeľuje spravidla na obdobie 3 rokov. Počas toho obdobia organizácia verejnej správy udržiava svoj systém manažérstva funkčný a efektívny, čo preveruje programom interných auditov. Ďalším nástrojom udržiavania funkčnosti a efektívnosti je preskúvanie manažmentom. Výsledky interných auditov a preskúmaní manažmentom majú viesť k zlepšovaniu systému manažérstva. Certifikačný orgán, ktorý udelil organizácii certifikát, vykonáva spravidla jedenkrát ročne kontrolný audit, pričom potvrdzuje platnosť certifikátu (zistí zhodu), prikáže nápravu (zistí opraviteľnú nezhodu) alebo ho odoberie (zistí významnú systémovú nezhodu).

Otázka: Čo sa deje v prípade, že počas platnosti certifikátu je príslušná norma systému manažérstva revidovaná? Ako to ovplyvňuje platnosť certifikátu?

Odpoveď: Normy systémov manažérstva sa revidujú spravidla každých 7 rokov (je vhodné tie roky počítať od vydania originálnej normy, nie STN verzie). Ak sa v priebehu platnosti certifikátu norma zmení, stanovuje sa zároveň prechodné obdobie, kedy je v platnosti nové, aj staršie vydanie normy (zvyčajne 2-3 roky). Počas toho obdobia organizácia musí svoj systém manažérstva uviesť do zhody s požiadavkami revidovanej normy.

Otázka: Aký by mal byť počet interných audítorov v organizácii?

Odpoveď: Odporúčané je, aby organizácia mala počet audítorov stanovený v závislosti na jej veľkosti a komplexnosti predmetu činnosti od 1:10 po 1:20, teda napríklad pre organizáciu so 150 pracovníkmi môže byť odôvodniteľný počet audítorov 10.

Otázka: Je možné interné audity zabezpečovať aj externe?

Odpoveď: Interné audity možno zabezpečovať aj externými službami kompetentných audítorov. Musí však byť plánovaná a realizovaná podľa požiadaviek príslušnej časti normy na externe zabezpečované služby (časť 8.4). Organizácia však vzdaním sa vykonávania interných auditov vlastnými pracovníkmi môže stratiť príležitosť zapojenia svojich pracovníkov do zlepšovania.

Otázka: Ako možno vnímať, ak organizácia verejnej správy, ktorá implementovala systém manažérstva podľa príslušnej normy, deklaruje, že jej interné audity už dlhodobo neidentifikovali nezhodu?

Odpoveď: Zmyslom interných auditov je udržiavanie funkčnosti a efektívnosti systému manažérstva tým, že upozorňuje na nezhody identifikované v systéme manažérstva. Nezhody môžu vyplývať zo zanedbávania plnenia požiadaviek, ale aj z neprispôsobenia systému manažérstva meniacim sa podmienkam. Záleží na vyspelosti organizácie, ale je potrebné rešpektovať skutočnosť, že absencia nezhôd identifikovaných pri internom audite nie je ukazovateľom vyspelosti organizácie, keďže môže indikovať aj nedbalo plánovaný a realizovaný audit.



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk