



CAF CENTRUM

Podpora efektívneho riadenia inštitúcie verejnej správy normami systémov manažérstva



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

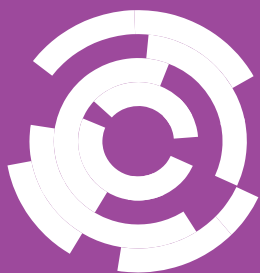
www.unms.sk

2022

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

Podpora efektívneho riadenia inštitúcie verejnej správy normami systémov manažérstva





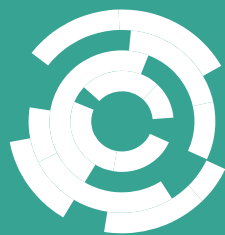
CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

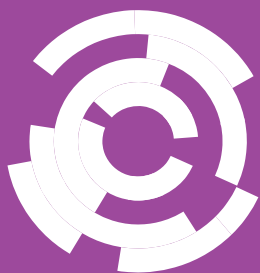
2022



CAF CENTRUM

Obsah

Úvod	7
1. Základné informácie k systémom manažérstva	9
1.1. Inštitucionálne zabezpečenie vydávania noriem systémov manažérstva	9
1.2. Vývoj noriem systémov manažérstva a úloha manažmentu organizácie	11
2. Normy systémov manažérstva a ich využívanie v organizáciách verejnej správy	14
2.1. Stručný opis noriem systémov manažérstva využívaných vo verejnej správe	14
2.2. Miera záujmu organizácií verejnej správy o systémy manažérstva	18
3. Vnímanie systémov manažérstva organizáciami verejnej správy	24
3.1. Prieskum vnímania aspektov ovplyvňujúcich riadenie organizácie verejnej správy z pohľadu kvality	24
3.2. Názory respondentov na uplatnenie noriem systémov manažérstva	32
3.3. Prieskum vnímania prínosov z implementácie systémov manažérstva	37
3.4. Hodnotenie implementovaných systémov manažérstva z pohľadu audítorov z certifikačných orgánov	41
4. Prínosy systémov manažérstva podľa analýzy samohodnotiacich správ podľa modelu CAF	44
5. Záverečné zhrnutie	52
Použitá literatúra	56
Skratky	58
Prílohy	60



CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



Úvod

Implementácia moderných prístupov manažérstva kvality, ktoré predstavujú napríklad ISO normy, model CAF a ďalšie, má jednoznačný potenciál prispievať k zlepšovaniu výsledkov prostredníctvom skvalitňovania služieb poskytovaných verejnou správou. Správne pochopený a dobre implementovaný systém manažérstva pomáha organizácii zameriavať sa na efektívne plnenie požiadaviek zainteresovaných strán, čo v prípade organizácií verejnej správy znamená predovšetkým orientáciu na dosahovanie pozitívnych výsledkov pri správe zverenej oblasti, efektívne riadenie svojich činností a hospodárne využívanie zdrojov.

Oblasť kvality predstavuje jednu z najfrekvencovanejších tém v súvislosti s reformou verejnej správy, pričom sa pojem „kvalita“ prezentuje ako:

- konanie organizácie v prospech spoločnosti v súlade so zákonom a čestným spôsobom,
- výsledok dobrej práce zamestnancov organizácie verejnej správy,
- dosiahnutie optimálneho vzťahu medzi výsledkom procesu a nákladmi vynaloženými na realizáciu procesu,
- nastavenie minimálnej požadovanej úrovne výkonu služby.

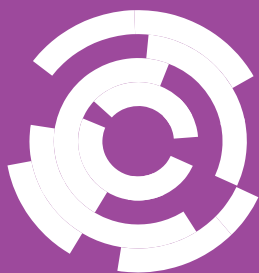
Normy radu ISO 9000 a model CAF predstavujú najrozšírenejšie využívané systematické uchopenie problematiky kvality prostredníctvom súboru odporúčaní formulovaných prostredníctvom požiadaviek, usmernení alebo určením oblastí na preskúmanie samohodnotením. Požiadavky na kvalitu v normách systémov manažérstva reprezentujú tie oblasti manažérstva organizácie, na ktoré je potrebné sa zamerať pri úsilí o predchádzanie problémom a pri zvládnutí ťažkostí s kvalitou. Návodov a usmernení ponúkajú dobrú prax, ktorú možno použiť pri naplňovaní požiadaviek na kvalitu.

Cieľom odbornej štúdie je zistiť mieru vyspelosti implementovaných systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy a preukázať, či ich implementácia môže v inštitúciách verejnej správy prispieť k:

- zabezpečeniu dôvery, že spravovanie vecí verejných je transparentné a efektívne riadené k dosahovaniu cieľov napĺňajúcich potreby/požiadavky/očakávania v spravovanej oblasti,
- zodpovednému správaniu sa manažmentu organizácií verejnej správy vyžadujúcemu zodpovedanie sa za svoje rozhodnutia a nadväznú dopady na spravovanú oblasť,
- uprednostneniu preventívneho prístupu (predchádzaniu problémom) v manažérstve pred zaužívanou operatívou (riešením problémov post factum),
- skvalitňovaniu služieb poskytovaných verejnou správou,
- naplňovaniu požiadaviek zainteresovaných strán.

Informácie prezentované v tejto odbornej štúdii boli získané z existujúcich zdrojov, ako aj zo zisťovaní a prieskumov vykonaných v rámci jej spracovania, pričom boli realizované:

- analýza súčasného stavu využívania ISO noriem systémov manažérstva podľa vybraných noriem (kvality, environmentu, BOZP, informačnej bezpečnosti, protikorupčného správania, riadenie súladu a pod.) v manažérstve organizácií verejnej správy,
- posúdenie možnej podpory efektívneho riadenia organizácií verejnej správy pomocou implementácie noriem systémov manažérstva,
- prieskum medzi certifikačnými orgánmi akreditovanými Slovenskou národnou akreditačnou službou (SNAS) zameraný na ich pohľad na úroveň implementácie systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy,
- prieskum medzi vybranou skupinou organizácií verejnej správy zameraný na skúsenosti a záujem organizácií o rôzne oblasti noriem systémov manažérstva,
- analýza vplyvu implementácie systému manažérstva na kvalitu organizácií verejnej správy vykonaná z anonymizovaných samohodnotiacich správ a spätných správ z posúdenia na mieste organizácií implementujúcich model CAF.



CAF CENTRUM

1. Základné informácie k systémom manažérstva



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

1. Základné informácie k systémom manažérstva

Každá organizácia, či už zo súkromného alebo verejného sektora, funguje na základe určitých pravidiel a zásad. Všetky tieto atribúty sú súčasťou „systému manažérstva organizácie“, ktorú terminologické normy pomenúvajú ako systém na určenie politiky, cieľov organizácie a na dosiahnutie týchto cieľov. To znamená, že systém manažérstva má každá organizácia, ktorá má stanovené konkrétne ciele a systematicky sa usiluje o ich dosahovanie.

Normy systémov manažérstva ponúkajú príležitosť usmerňovať a zlepšovať systém manažérstva organizácie. Uvádzajú súbor konkrétnych požiadaviek, ktoré upriamujú pozornosť vedenia organizácie na kľúčové oblasti, ktorých zvládnutie zabezpečí organizácii schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby spĺňajúce požiadavky občana/zákazníka ako aj požiadavky všetkých ďalších relevantných zainteresovaných strán. Charakter a tradícia noriem systémov manažérstva vzbudzuje aj po mnohých úspešných aplikáciách pochybnosti o ich vhodnosti a použiteľnosti aj v prostredí organizácií verejnej správy. Platí to pre všetky z týchto systémov, aj keď si už napríklad systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 alebo systém manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001 našli svoje miesto v niektorých organizáciách verejnej správy. Viac menej osamotené iniciatívy organizácií verejnej správy sú smerované aj na implementáciu noriem manažérstva ako napríklad normy manažérstva rizika alebo manažérstva spoločenskej zodpovednosti.

1.1. Inštitucionálne zabezpečenie vydávania noriem systémov manažérstva

V súčasnosti je k dispozícii množstvo medzinárodných noriem systémov manažérstva, ktoré sa vzťahujú na konkrétnu oblasť systému manažérstva organizácie (napríklad na kvalitu, na bezpečnosť informácií, na oblasť životného prostredia, na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, na boj proti korupcii). Tieto normy možno členiť do dvoch základných skupín:

- normy systémov manažérstva stanovujúce požiadavky (sektorovo špecifické alebo generické normy systému manažérstva),
- normy manažérstva poskytujúce usmernenia a návody (na použitie noriem systémov manažérstva, na implementáciu alebo na zlepšovanie systémov manažérstva).

Normy systémov manažérstva, ktoré stanovujú požiadavky, sú určené aj na účely certifikácie systému manažérstva. Certifikačné orgány preverujú prostredníctvom certifikačného auditu, či je v organizácii zavedený a funkčný systém manažérstva v zhode s požiadavkami normy a požiadavkami deklarovanými organizáciou.

Inštitúcie, ktoré zabezpečujú činnosti súvisiace s technickou normalizáciou, nazývame normalizačné organizácie. Boli založené s cieľom vytvárať a poskytovať technické špecifikácie, ktoré umožňujú kompatibilitu výrobkov a systémov prostredníctvom zavádzania spoločne odsúhlasených paramet-

rov. Postupné rozširovanie pôsobenia normalizačných inštitúcií sa zameriavalo aj na oblasti týkajúce sa zabezpečovania produkcie takých produktov a služieb, ktoré uspokojia požiadavky zákazníka, spoločnosti a aj producentov. K tomu sa neskôr pridružilo aj zameranie na zvládnutie problémov v rôznych oblastiach spojených s dosahovaním očakávaných výsledkov.

Najvýznamnejšou celosvetovou medzinárodnou normalizačnou organizáciou je Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO - International Organization for Standardization), ktorá vznikla v roku 1947. Medzi európske normalizačné organizácie patrí Európsky výbor pre normalizáciu (CEN), Európsky výbor pre normalizáciu v elektrotechnike (CENELEC) a Európsky inštitút pre telekomunikačné normy (ETSI), ktoré sa v rôznych odvetviach podieľajú na vývoji európskych noriem s cieľom zabezpečovania fungovania jednotného európskeho trhu.

Funkciu slovenského národného normalizačného orgánu v súlade so zákonom č. 60/2018 Z. z. o technickej normalizácii v znení neskorších predpisov vykonáva Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (ÚNMS SR). Ten je zodpovedný za zabezpečovanie tvorby, schvaľovanie, vydávanie a poskytovanie slovenských technických noriem a technických normalizačných informácií. V súlade s povinnosťami ÚNMS SR ako člena CEN a CENELEC je takisto zodpovedný za proces harmonizácie slovenských technických noriem s európskymi normami a s normami ostatných členských štátov Európskej únie a štátov Európskeho hospodárskeho spoločenstva (EHS). Na zabezpečovaní pripomienkovania a tvorby európskych a medzinárodných noriem, ako aj na zabezpečovaní tvorby slovenských technických noriem a technických normalizačných informácií sa v konkrétnych oblastiach technickej normalizácie na Slovensku podieľajú odborníci z praxe, aj z rôznych výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ktorí zastupujú zainteresované strany v technických komisiách ako odborných poradných orgánoch ÚNMS SR v jednotlivých oblastiach technickej normalizácie.

Do sústavy slovenských technických noriem sa európske normy a európske normalizačné produkty prijímajú tromi spôsobmi, a to prekladom do štátneho jazyka, bez prekladu do štátneho jazyka alebo bez prekladu do štátneho jazyka s anotáciou v štátnom jazyku.

Normy systémov manažérstva vydávané Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu sa približne každých sedem rokov revidujú, aby sa prispôbili zmenám prostredia. Podľa dohody sa od roku 2012 všetky nové, prípadne revidované ISO normy systémov manažérstva stanovujúce požiadavky vydávajú s rešpektovaním:

- spoločných kľúčových termínov a ich definícií (napríklad termínov ako organizácia, zainteresovaná strana, požiadavka, riziko, cieľ, proces, zhoda atď.),
- spoločnej štruktúry normy (10 hlavných článkov normy),
- spoločného základného textu,

čím sa uľahčuje nielen spoločné pochopenie týchto noriem, ale aj prípadná integrácia týchto systémov manažérstva v organizácii.

Vývoj noriem je regulovaný pravidlami príslušných normalizačných organizácií. Normu ISO vypracúva konkrétna medzinárodná technická komisia s rešpektovaním pravidiel jednotnej štruktúry ustanovených postupných krokov, vytvára normalizačné dokumenty a predkladá ich na pripomienkovanie členským krajinám. Po prijatí medzinárodnej normy sa táto publikuje v anglickom, francúzskom a nemeckom jazyku. Ak Európsky normalizačný výbor CEN prijme medzinárodnú normu, všetky členské štáty EÚ a štáty EHS ju prijímú do svojej národnej sústavy technických noriem.

Najznámejším produktom Medzinárodnej normalizačnej organizácie je norma ISO 9001 (Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.), ktorá prešla počas svojej existencie viacerými revíziami. Tá

posledná bola dokončená v roku 2015, kedy bola táto norma vydaná ako ISO 9001: 2015 a Európskym normalizačným výborom CEN paralelne prevzatá ako EN ISO 9001: 2015. Do sústavy slovenských technických noriem bola norma EN ISO 9001: 2015 prevzatá v roku 2016, a to prekladom do štátneho jazyka, a preto je označenie tejto normy STN EN ISO 9001: 2016. Certifikáciu systému manažérstva kvality vybudovaného podľa ISO 9001: 2015 má vo viac ako 170 krajinách sveta už viac ako milión organizácií, vrátane organizácií verejného sektora.

1.2. Vývoj noriem systémov manažérstva a úloha manažmentu organizácie

Normy systémov manažérstva poskytujú organizáciám podporu pri zlepšovaní svojej výkonnosti a výsledkov tým, že ich prostredníctvom požiadaviek upozorňujú na to, čo treba mať v organizácii dobre zvládnuté, aby sa dali očakávať dobré výsledky v riadení organizácie a v konečnom dôsledku aj v spravovanej oblasti.

Medzi predpokladané výhody implementácie ISO noriem vo verejnej správe, ktoré sú predmetom skúmania tejto odbornej štúdie patria:

- transparentné a efektívne riadenie organizácie verejnej správy,
- riadenie agendy organizácie, ktorá zohľadňuje potreby zainteresovaných strán,
- jasné a efektívne rozdelenie právomocí, zodpovedností a povinností,
- zameranie sa na plánovanie so zohľadňovaním rizika,
- eliminácia sťažností zainteresovaných strán,
- promptné riešenie prípadných sťažností.

Medzi hlavné predpokladané prekážky implementácie systému manažérstva kvality patria:

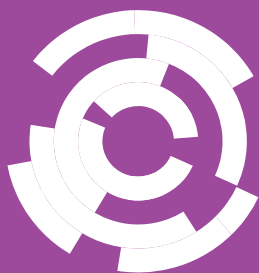
- slabá ochota a zapojenie manažmentu organizácií verejnej správy,
- chýbajúci motivačný systém predovšetkým v rámci odmeňovania zamestnancov,
- zaťaženie personálu novými povinnosťami súvisiacimi s implementáciou systému nad rámec vlastnej pracovnej agendy,
- úroveň znalostí a povedomia o manažérstve kvality medzi zamestnancami,
- častá reorganizácia v rámci organizačnej štruktúry organizácie,
- nízky rozpočet na rozvoj kompetentností zamestnancov (na odborné vzdelávacie aktivity rôzneho druhu),
- skutočnosť, že zamestnanci sa organizačne nestotožňujú s cieľmi a smerovaním organizácie.

Kľúčovou normou systémov manažérstva je ISO 9001 (Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.), ktorá obsahuje požiadavky na definovanie politiky a cieľov v oblasti kvality a požiadavky v oblastiach potrebných na dosahovanie týchto cieľov. Norma ISO 9001 prešla od svojho prvého vydania v roku 1987 dlhým vývojom a v súčasnosti je celosvetovo využívaná a uznávaná. Prvé vydanie tejto normy a podobne aj druhé vydanie v roku 1994 bolo prioritne zamerané na produkt organizácie. Požiadavky kvality sa sústredili na procesy návrhu špecifikácie produktu a návrhu jeho výroby. Tento pohľad systému manažérstva kvality zameraný na zákazníka cez produkt vyjadroval základnú filozofiu normy, ktorou v tom čase bolo „všetky činnosti, ktoré majú vplyv na kvalitu produktu, musia byť opísané a musí byť stanovená zodpovednosť za vykonávanie týchto činností“. Kľúčovým objektom tohto prístupu bola „kvalita produktu“ a následne činnosti, ktoré majú vplyv na kvalitu produktu. Revízia normy ISO 9001 realizovaná v roku 2000 rozšírila pohľad systému manažérstva kvality aj na kvalitu organizácie. Táto revízia potvrdzovala predpoklad, že len „kvalitná“ organizácia je pred-

pokladom vytvárania kvalitného produktu. Základná filozofia normy je zovšeobecnením oblastí kvality organizácie do „8 zásad manažérstva kvality“. Kľúčovým prvkom revízie normy ISO 9001 v roku 2000 bol „proces prístup“, vyjadrený predpokladom, že želaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces. Znamená to orientáciu nielen na kvalitu výstupu, ale aj na efektívnosť realizácie procesu.

Revízia normy ISO 9001 v roku 2015 zamerala pozornosť systému manažérstva kvality na riziká, ktoré môžu podstatnou mierou ovplyvniť na jednej strane kvalitu produktu, na druhej strane kvalitu organizácie. Základná filozofia revízie normy spočívala v zavedení „uvažovania založeného na riziku“, ktoré je jednou zo spoločných častí textu noriem systémov manažérstva vytváraných s rešpektovaním spomínanej prílohy SL. Zahŕňa to rešpektovanie priestoru/prostredia, v ktorom organizácia pôsobí a o ktorom musí pri tvorbe svojich koncepčných zámerov uvažovať (zohľadňovať všetky riziká/neistoty z toho vyplývajúce). Zavedenie uvažovania založeného na rizikách znamená aj zavedenie zásad manažérstva rizika do manažérskych činností organizácie. Prenášanie zodpovednosti za vytvorenie funkčného a efektívneho systému manažérstva je stále bližšie k najvyššiemu manažmentu organizácie a prejavuje sa to napríklad aj uvoľňovaním rozsahu predpísanej dokumentácie. Zatiaľ čo vo verziách normy ISO 9001 z rokov 1987 a 1994 museli byť dokumentované všetky činnosti, ktoré majú vplyv na kvalitu produktu, revíziou z roku 2015 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 od rozhodnutia manažmentu organizácie.

Manažment organizácie zodpovedá za smerovanie organizácie a musí sa usilovať o zapájanie zamestnancov organizácie nielen prostredníctvom určovania zodpovednosti a pridelovaním právomocí, ale predovšetkým zvyšovaním ich povedomia o kvalite a uvedomovaním si svojho podielu na dosahovaní takej kvality produktov a služieb organizácie, ktoré naplnia požiadavky zákazníkov, a na vytváraní prostredia dôvery, že tieto požiadavky na kvalitu budú opakovane plnené.



CAF CENTRUM

2. Normy systémov manažérstva a ich využívanie v organizáciách verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

2. Normy systémov manažérstva a ich využívanie v organizáciách verejnej správy

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. Stručný opis noriem systémov manažérstva využívaných vo verejnej správe

Normy systémov manažérstva využívané vo verejnej správe predstavujú kľúčové normy, ktoré obsahujú konkrétne požiadavky rozčlenené do oblastí – súvislosti organizácie, vodcovstvo, plánovanie, podpora, prevádzka, hodnotenie výkonnosti a zlepšovanie. Väčšina z týchto noriem má terminologickú časť alebo priamo terminologickú normu a často tiež súbor podporných noriem poskytujúcich usmernenia a návody na zvládnutie konkrétnych požiadaviek normy systému manažérstva. Jednotlivé systémy manažérstva opísané v normách môžu byť implementované samostatne alebo môžu byť zlúčené do integrovaného systému manažérstva organizácie 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 vyčleňuje 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, preskúmanie 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 deklarováných kódexov správania sa.

STN ISO/IEC 20000-1: 2022

Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 1: Požiadavky na systém 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. Slúži 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 podnikania. 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.

Norma 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 odvodené 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 manažérstva 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: 2021

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 zmení neskorších predpisov.

STN ISO/IEC 20000-2: 2021

Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 2: Návod k aplikácii systémov manažérstva služieb.

Tento dokument poskytuje príklady a odporúčania, ktoré interpretujú požiadavky normy ISO/IEC 20000-1, a tak uľahčujú organizáciám ich implementáciu. Dokument obsahuje tiež odkazy na ďalšie relevantné časti ISO/IEC 20000 ako napríklad na normu ISO/IEC 20000-3, ktorá sa venuje usmerneniu na definovanie predmetu a aplikovateľnosti požiadaviek určených v norme ISO/IEC 20000-1, pričom platí pravidlo, že systém manažérstva služieb vytvorený organizáciou nemôže vylúčiť žiadnu z požiadaviek uvedených v ISO/IEC 20000-1. Štruktúra kapitol poskytuje previazanie príkladov a odporúčaní na ucelený súbor požiadaviek normy.

2.2. Miera záujmu organizácií verejnej správy o systémy manažérstva

Záujem organizácií verejnej správy o systémy manažérstva možno zistiť aj podľa počtov vydaných certifikátov systémov manažérstva, ktoré boli v posledných rokoch vydané akreditovanými certifikačnými orgánmi po realizácii certifikačného auditu s úspešným výsledkom.

Certifikačné orgány predstavujú cenný zdroj informácií aj z toho dôvodu, že pri plnení svojich úloh prichádzajú do kontaktu s riadiacimi zamestnancami inštitúcií verejnej správy. Práve pri auditoch získavajú predstavu o očakávaniach a ambíciách organizácií verejnej správy v súvislosti s využívaním prístupov rešpektujúcich požiadavky noriem systémov manažérstva.

Pre účely spracovania odbornej štúdie boli oslovené akreditované certifikačné orgány, a to v dvoch líniách:

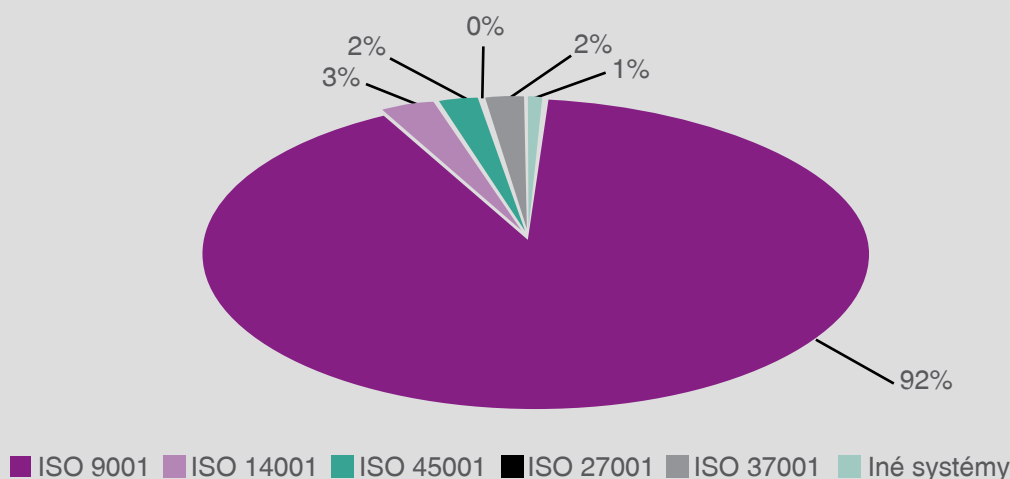
- dotazníkový prieskum zameraný na zistenie počtu vydaných certifikátov (vybraných systémov manažérstva) organizáciám verejnej správy,

- prieskum medzi audítormi realizovaný formou anonymizovaných rozhovorov so spracovateľmi odbornej štúdie, ktorý je opísaný v časti 3.3 tejto štúdie.

Pre získanie prehľadu o úrovni implementácie a certifikácie manažérskych systémov na Slovensku boli oslovené akreditované certifikačné orgány (vydávajúce certifikáty v Slovenskej republike) s požiadavkou o sprístupnenie informácií o vydaných certifikátoch v oblasti verejnej správy za obdobie rokov 2016 – 2020. Tento prieskum bol realizovaný v spolupráci so SNAS, ktorá vykonáva proces akreditácie orgánov certifikujúcich systémy manažérstva a vedie zoznam akreditovaných certifikačných orgánov.

V rámci prieskumu bolo oslovených celkom 31 certifikačných orgánov, pričom návratnosť predstavovala 100 %.

Graf č. 1: Certifikáty vydané pre organizácie VS v rokoch 2016 - 2020



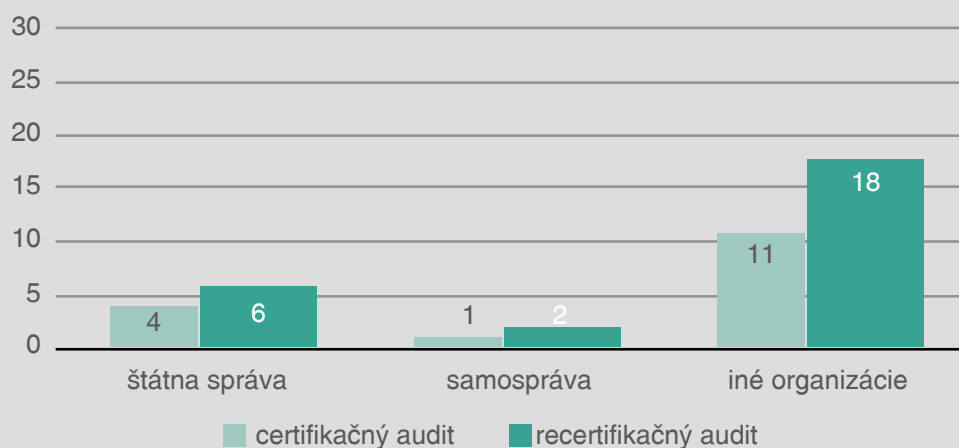
Z grafu č. 1 je zrejmé, že najviac certifikovanou oblasťou je systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001, pričom záujem o túto certifikáciu podľa získaných údajov majú najmä verejné základné, stredné a vysoké školy a zariadenia poskytujúce sociálne služby.

Zastúpenie ostatných certifikátov je naprieč verejnou správou veľmi nízke. Podstatne vyššie zastúpenie certifikovaného systému manažérstva kvality možno vysvetliť aj realizáciou národného projektu Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (ÚNMS SR) Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy, ktorý bol na Slovensku spustený v septembri 2018 a bude trvať až do novembra 2022.

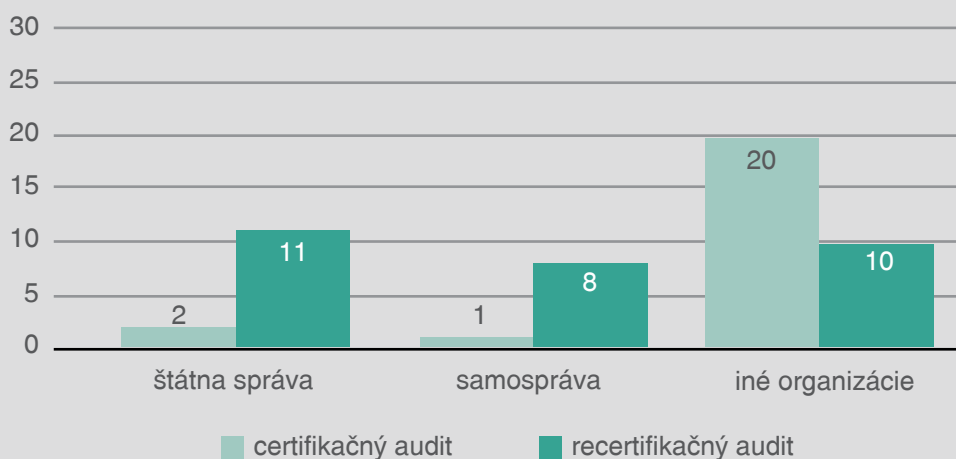
Norma ISO 9001 – Systém manažérstva kvality, poskytuje rámec manažérstva kvality, ktorý môžu organizácie využiť k zaisteniu konzistentnej kvality svojich produktov a služieb. Organizácie si vyberajú certifikáciu systému manažérstva kvality, aby preukázali svoju schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby v súlade s príslušnými predpismi a požiadavkami zákazníkov a ktoré sa usilujú o zvyšovanie spokojnosti zákazníka. Systém manažérstva kvality rieši súčasné problémy a eliminuje výskyt problémov v budúcnosti.

V nižšie uvedených grafoch sú podrobne znázornené počty vydaných certifikátov v rámci certifikačných a recertifikačných auditov v rokoch 2016 – 2020 a v poslednom grafe je znázornený vývoj certifikácie a recertifikácie v sledovanom období.

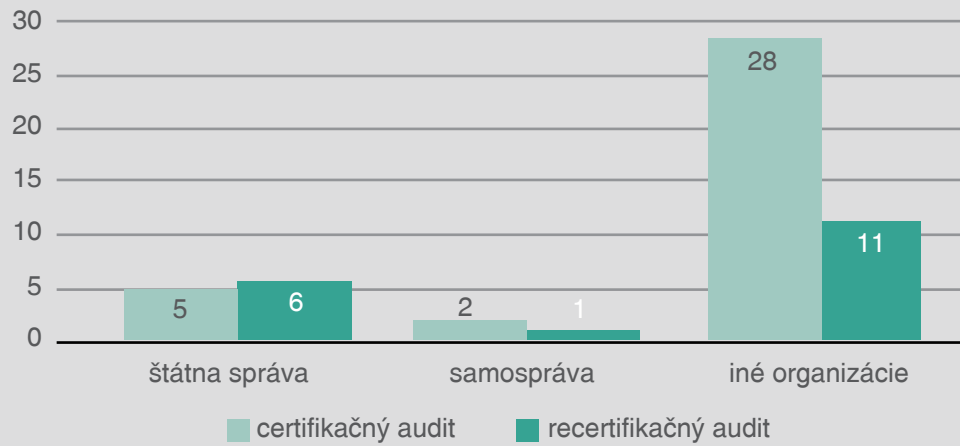
Graf č. 2. Počet vydaných certifikátov ISO 9001 za rok 2016



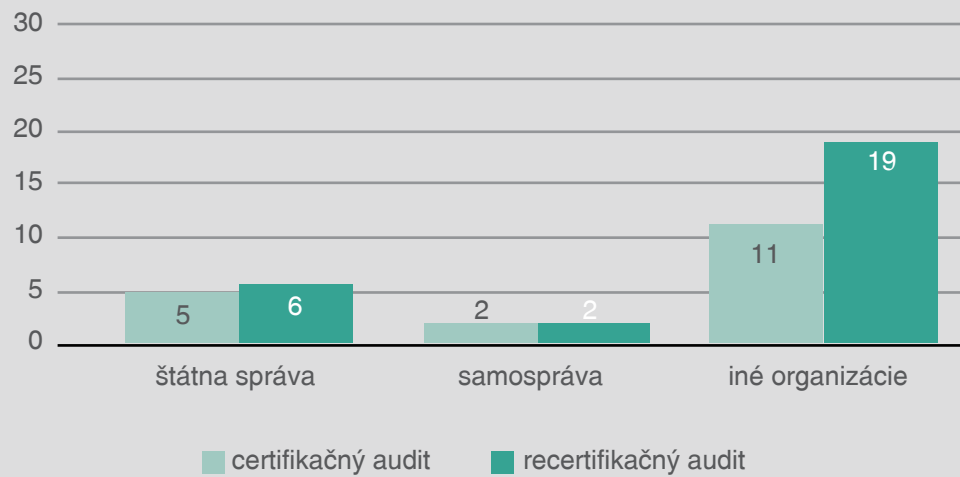
Graf č. 3. Počet vydaných certifikátov ISO 9001 za rok 2017



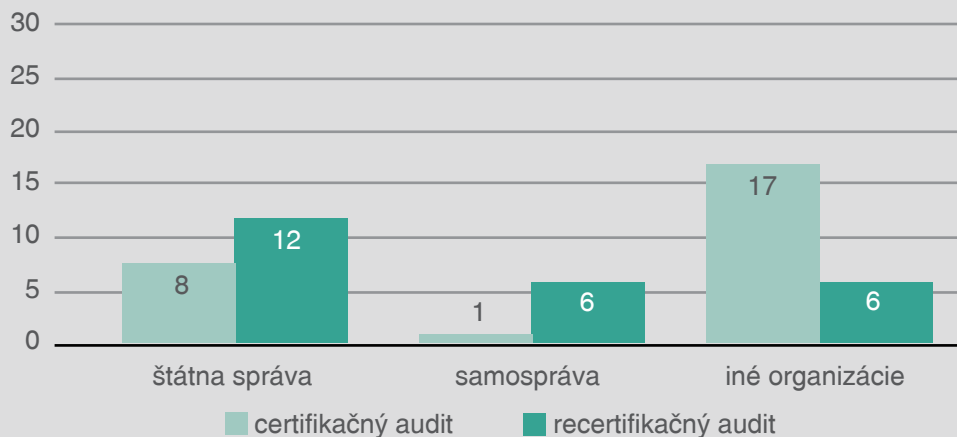
Graf č. 4. Počet vydaných certifikátov ISO 9001 za rok 2018



Graf č. 5. Počet vydaných certifikátov ISO 9001 za rok 2019

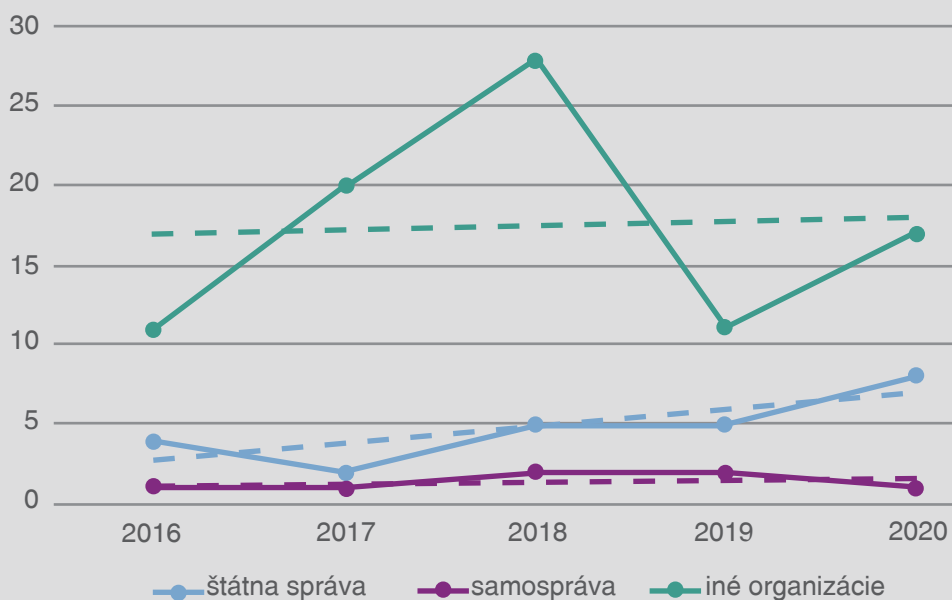


Graf č. 6. Počet vydaných certifikátov ISO 9001 za rok 2020

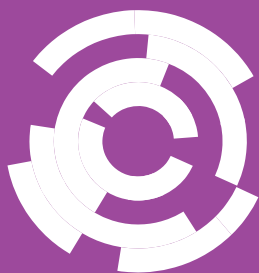


Z grafov je možné pozorovať, že viac ako organizácie štátnej správy a samosprávy, majú záujem o certifikáciu manažérskych systémov iné organizácie verejnej správy, kam patria verejné základné, stredné a vysoké školy a zariadenia sociálnych služieb. Z grafu č. 7 je zároveň možné pozorovať aj trendy v certifikácii/recertifikácii, kde je mierne stúpajúci trend zaznamenaný v štátnej správe a v iných organizáciách, naopak samospráva má skôr klesajúci trend.

Graf č. 7. Trend vývoja certifikácií systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 v rokoch 2016 – 2020



V kapitole 3.2 Názory respondentov na uplatnenie noriem systémov manažérstva sú predstavené pohľady zástupcov organizácií, ktoré systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 implementovali, a v kapitole 3.3. sú uvedené výsledky prieskumu vnímania prínosov z implementácie systémov manažérstva.



CAF CENTRUM

3. Vnímanie systémov manažérstva organizáciami verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

3. Vnímanie systémov manažérstva organizáciami verejnej správy

3.1. Prieskum vnímania aspektov ovplyvňujúcich riadenie organizácie verejnej správy z pohľadu kvality

V skupine 375 organizácií verejnej správy sa uskutočnil v októbri 2021 prieskum, ktorého cieľom bolo zistiť vnímanie konkrétnych aspektov, ktoré ovplyvňujú riadenie organizácií verejnej správy z pohľadu kvality. Organizácie boli identifikované podľa svojej príslušnosti k jednej zo 4 základných skupín organizácií verejnej správy a z pohľadu svojich skúseností s implementáciou noriem systémov manažérstva alebo modelu CAF.

Zástupcovia oslovených organizácií sa z pohľadu vlastnej organizácie vyjadrovali k nasledujúcim otázkam:

- čo považujú za kľúčové pre preukazovanie dôveryhodnosti organizácie pre spravovanú oblasť,
- ktoré oblasti riadenia organizácie považujú za dobre, resp. za slabšie zvládnuté vo vlastnej organizácii,
- požiadavky ktorej zainteresovanej strany považujú za dôležité pre riadenie a smerovanie organizácie,
- koho z pohľadu svojej organizácie považujú za zákazníka,
- čo považujú za prejavy vyspelosti organizácie verejnej správy,
- aké majú skúsenosti s implementáciou systémov manažérstva (prekážky, prínosy),
- aké majú očakávania od prípadnej implementácie systému manažérstva (oblasť, na ktorú sa má daný systém manažérstva zamerať).

Do prieskumu sa zapojilo celkom 145 organizácií, čo predstavuje veľmi priaznivú mieru návratnosti (39 %). Organizácie sa identifikovali priradením k jednému zo štyroch typov organizácií verejnej správy, voči ktorému sa vykonalo taktiež vyhodnotenie výsledkov:

- ÚOŠS – ústredné orgány štátnej správy (17 organizácií),
- RPO ÚOŠS – rozpočtové alebo príspevkové organizácie ÚOŠS (81 organizácií),
- OMRS – organizácie miestnej a regionálnej samosprávy (38 organizácií),
- VVI – verejné vzdelávacie inštitúcie (9 organizácií).

Okrem toho sa organizácie členili na tie, ktoré majú nejaké predchádzajúce alebo aktuálne skúsenosti so systémami manažérstva, a na tie, ktoré tieto skúsenosti nemajú. Pod systémami manažérstva sa pre účely prieskumu rozumejú systémy manažérstva kvality, systémy manažérstva proti korupcii, systémy manažérstva informačnej bezpečnosti, environmentu, energetiky, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, súladu, uvedené v prieskume na základe príslušných noriem ISO

alebo IEC, ale aj modely komplexného manažérstva kvality, kam patrí model CAF a model výnimočnosti EFQM. Organizácií so skúsenosťami bolo spomedzi odpovedajúcich organizácií 28 %. Konkrétne zastúpenie systémov manažérstva je uvedené v odpovediach na prvú otázku pod tabuľkou č. 1. Zastúpenie organizácií v prieskume uvádza tabuľka č. 1.

Tabuľka č. 1. Prehľad zastúpenia organizácií v prieskume vnímania systémov manažérstva.

	ÚOŠS	RPO ÚOŠS	OMRS	VVI	Spolu
Celkom z toho:	17	81	38	9	145
Organizácie verejnej správy so skúsenosťami so systémami manažérstva (SM)	9	23	6	4	42
Organizácie verejnej správy bez skúseností so systémami manažérstva (SM)	8	58	32	5	103

Otázka: Využívali ste v organizácii za posledných 6 rokov niektorú z noriem systémov manažérstva alebo iný systematizovaný prístup (napríklad model CAF, EFQM)?

Celkom 42 organizácií (zo zapojených 145) uviedlo, že má skúsenosti s niektorým zo systémov manažérstva alebo s viacerými systémami manažérstva, prípadne s modelom CAF alebo EFQM. Zastúpenie implementácie systémov manažérstva podľa noriem bolo u organizácií, ktoré sa zapojili do prieskumu, nasledujúce (vľavo sú uvedené počty):

19	ISO 9001	Systémy manažérstva kvality
2	ISO 14001	Systémy manažérstva environmentu
6	ISO/IEC 27001	Systémy riadenia informačnej bezpečnosti
6	ISO 37001	Systémy manažérstva proti korupcii
2	ISO 45001	Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
0	ISO 50001	Systém energetického manažérstva
0	ISO 22301	Systémy manažérstva kontinuity podnikania
0	ISO 20121	Systémy manažérstva udržateľných udalostí
0	ISO 37301	Systémy manažérstva súladu
0	ISO/IEC 20000	Manažérstvo služieb
3	ISO 31000	Manažérstvo rizika
1	ISO 25100	Riadenie projektov
0	model EFQM	Model Európskej nadácie pre manažérstvo kvality
24	model CAF	Spoločný rámec hodnotenia

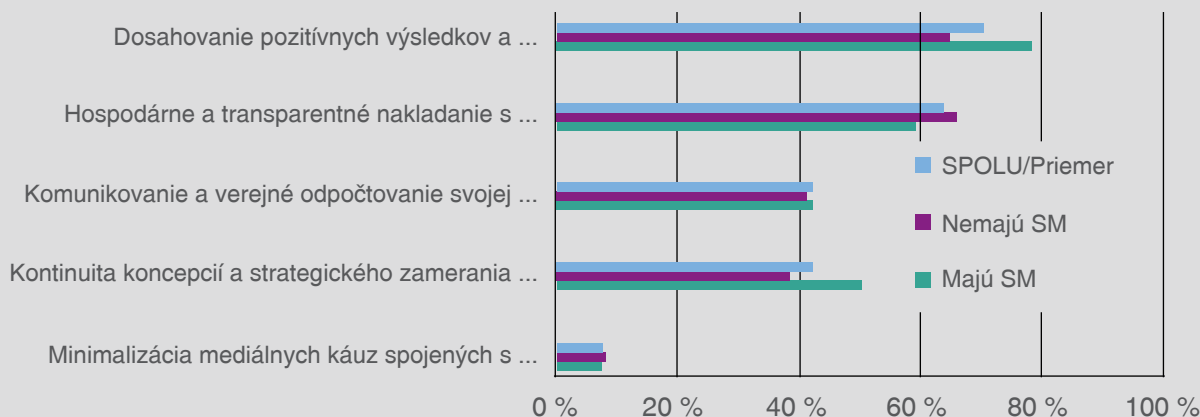
Otázka: Čo považujete za kľúčové pre preukazovanie, že Vaša organizácia je schopná pozitívne vplývať na spravovanú oblasť? Ktoré oblasti vo Vašej organizácii považujete za kľúčové pre preukazovanie dôveryhodnosti Vašej organizácie pre spravovanú oblasť?

Respondenti mali možnosť vyznačiť maximálne tri z uvedených piatich oblastí:

- Kontinuita koncepcií a strategického zamerania na trvalo udržateľný rozvoj.
- Minimalizácia mediálnych káz spojených s organizáciou.
- Komunikovanie a verejné odpočtovanie svojej činnosti.
- Hospodárne a transparentné nakladanie s verejnými prostriedkami.
- Dosahovanie pozitívnych výsledkov a preukázateľnej zmeny.

Výsledky za všetky organizácie spolu aj osobitne za tie, ktoré majú skúsenosti s implementáciou nejakého systému manažérstva (SM) a za tie, ktoré nemajú skúsenosti s implementáciou SM, sú prezentované v grafe č. 8.

Graf č. 8. Kľúčové oblasti pre preukazovanie dôveryhodnosti organizácie



Výsledky vnímania preukazujú, že všetky organizácie považujú za najdôležitejšie pre preukazovanie dôveryhodnosti v ním spravovanej oblasti „*Dosahovanie pozitívnych výsledkov a preukázateľnej zmeny*“. Najvýraznejšie (o 10,6 % viac oproti priemeru a o 13,1 % viac oproti organizáciám bez skúseností so SM) sa to prejavilo u organizácií, ktoré majú skúsenosti so systémami manažérstva. Podobne je oproti priemeru výraznejšie vnímané zameranie týchto organizácií na „*Kontinuitu koncepcií a strategického zamerania na trvalo udržateľný rozvoj*“ (o 9 % oproti priemeru a o 12 % oproti organizáciám bez skúseností so SM).

Otázka: Ktoré oblasti riadenia Vašej organizácie považujete za veľmi dobre zvládnuté?

Respondenti mali možnosť vyznačiť maximálne štyri z uvedených ôsmich oblastí:

- Správne nastavenie potreby zdrojov na plnenie plánovaných úloh.
- Hodnotenie výkonnosti jednotlivcov, útvarov a celej organizácie a zlepšovanie výkonnosti.
- Monitorovanie a meranie v organizácii, práca s analytickými údajmi potrebnými pre rozhodovanie.

- Špecifikácia služieb a produktov organizácie (vrátane ich parametrov a cieľových hodnôt).
- Stanovovanie a komunikovanie cieľov (kvantifikovateľných).
- Identifikácia požiadaviek externých zainteresovaných strán.
- Zodpovednosť manažmentu organizácie (za stanovovanie cieľov, za vytváranie podmienok, za preskúvanie dôsledkov rozhodnutí).
- Určenie súvislostí, ktoré ovplyvňujú Vašu organizáciu, a ich rešpektovanie pri nasmerovaní činnosti organizácie.

Výsledky za všetky organizácie spolu aj osobitne za tie, ktoré majú skúsenosti s nejakým systémom manažérstva (SM) a na tie, ktoré nemajú skúsenosti s implementáciou SM, sú prezentované v grafe č. 9.

Graf č. 9. Veľmi dobre zvládnuté oblasti v organizácii



Výsledky vnímania preukazujú, že všetky organizácie považujú za najlepšie zvládnutú oblasť „Zodpovednosť manažmentu organizácie preukázanú stanovovaním cieľov, vytváraním podmienok, preskúvaním dôsledkov rozhodnutí“. Pritom organizácie, ktoré majú skúsenosť so systémami manažérstva, vnímajú zvládnutie tejto oblasti o 10,9 % výraznejšie ako priemer a dokonca o 15,5 % výraznejšie oproti organizáciám bez skúseností so SM. Organizácie, ktoré majú skúsenosti so systémami manažérstva, považujú svoju oblasť „Určenie súvislostí, ktoré ovplyvňujú Vašu organizáciu a ich rešpektovanie pri nasmerovaní činnosti organizácie“ za zvládnutú o 13,1% lepšie ako organizácie bez skúsenosti so SM. Najvýraznejšie sa pri organizáciách so skúsenosťami so SM javí zvládnutie oblasti „Identifikácia požiadaviek externých zainteresovaných strán“, kde je rozdiel medzi organizáciami so skúsenosťami a organizáciami bez skúseností so SM dokonca na úrovni 26,1 %.

Otázka: Vyznačte skupiny požiadaviek, ktoré najviac ovplyvňujú rozhodovanie Vašej organizácie (kľúčové požiadavky, ktoré Vaša organizácia rešpektuje pri kľúčových rozhodnutiach).

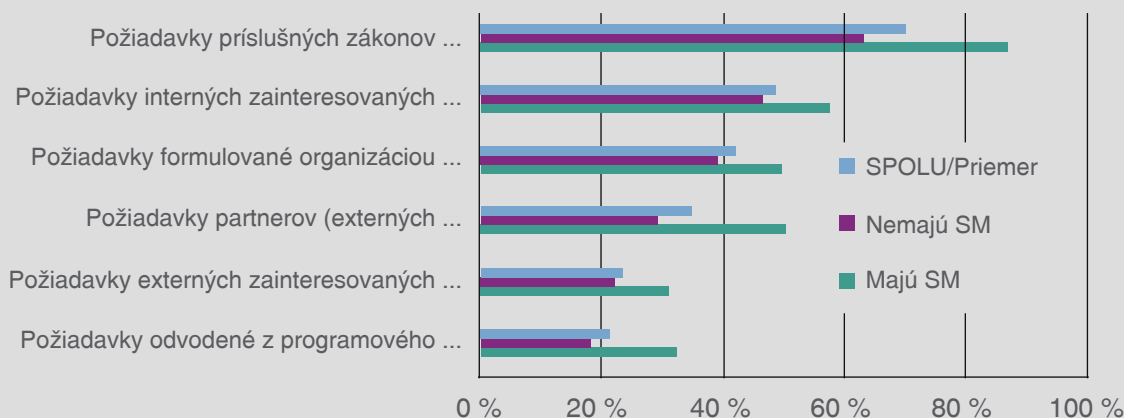
Respondenti mali možnosť vyznačiť maximálne štyri z uvedených šiestich oblastí:

- Požiadavky formulované organizáciou, predstavujúce hodnoty deklarované vedením organizácie.

- Požiadavky externých zainteresovaných strán (organizácie zo súkromného sektora a organizácie verejného sektora okrem partnerov).
- Požiadavky partnerov (externých zainteresovaných strán – spolupracujúce organizácie).
- Požiadavky interných zainteresovaných strán (zamestnanci, organizačné útvary, priamo riadené organizácie).
- Požiadavky odvodené z programového vyhlásenia vlády.
- Požiadavky príslušných zákonov relevantných pre organizáciu.

Výsledky za všetky organizácie spolu aj osobitne za tie, ktoré majú skúsenosti s nejakým systémom manažérstva (SM), a za tie, ktoré nemajú skúsenosti s implementáciou SM, sú prezentované v grafe č. 10.

Graf č. 10. Skupiny požiadaviek, ktoré najviac ovplyvňujú rozhodovanie organizácie



Podľa vyjadrení respondentov najvýraznejšie ovplyvňujú rozhodovanie organizácie „*Požiadavky príslušných zákonov relevantných pre organizáciu*“, pričom organizácie so skúsenosťami zo systémami manažérstva to vnímajú o 18,1 % výraznejšie ako priemer a o 24,5 % výraznejšie ako organizácie bez týchto skúseností. Podobný výrazný rozdiel je pri „*Požiadavkách partnerov (externých zainteresovaných strán – spolupracujúce organizácie)*“, kde je rozdiel o 15 % oproti priemeru a o 20,9 % vyšší ako u organizácií bez skúseností so SM. Taktiež sa organizácie so skúsenosťami zo systémami manažérstva viac zameriavajú na „*Požiadavky odvodené z programového vyhlásenia vlády*“, kde je rozdiel o 11,1 % oproti priemeru a o 15,1 % vyšší ako u organizácií bez skúseností.

Otázka: Čo považujete za prejav vyspelosti organizácie verejnej správy?

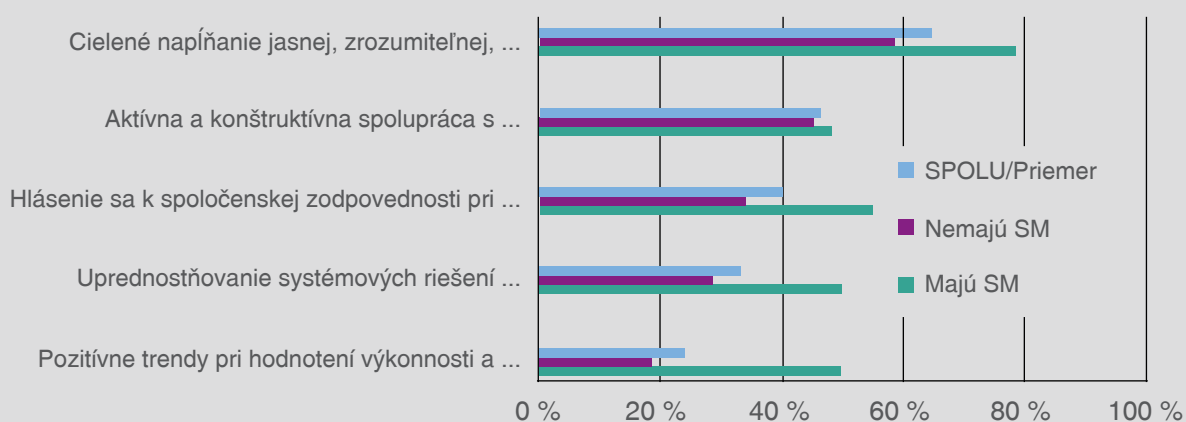
Respondenti mali vyznačiť spomedzi vymenovaných tie prejavy, ktoré považujú za podstatné (bez podmienok):

- Pozitívne trendy pri hodnotení výkonnosti a trendy zlepšovania ukazovateľov v zverenej spravovanej oblasti.

- Aktívna a konštruktívna spolupráca s ostatnými vecne príslušnými organizáciami verejnej správy pri naplňaní vízie spravovanej oblasti.
- Uprednostňovanie systémových riešení negatívnych dopadov rozhodnutí pred jednorazovou operatívnou nápravou.
- Hlásenie sa k spoločenskej zodpovednosti pri spravovaní zverenej oblasti.
- Cielené naplňanie jasnej, zrozumiteľnej, všeobecne akceptovateľnej dlhodobej vízie (presahujúcej volebné obdobie) spravovanej oblasti.

Výsledky za všetky organizácie spolu aj osobitne za tie, ktoré majú skúsenosti s nejakým systémom manažérstva (SM) a na tie, ktoré nemajú skúsenosti s implementáciou SM, sú prezentované v grafe č. 11.

Graf č. 11. Vnímané prejavy vyspelosti organizácie



Podľa vyjadrení respondentov ako najvýraznejší prejav vyspelosti vnímajú „Cielené naplňanie jasnej, zrozumiteľnej, všeobecne akceptovateľnej dlhodobej vízie (presahujúcej volebné obdobie) spravovanej oblasti.“, čo uviedlo 64 % respondentov, pričom spomedzi tých organizácií, ktoré majú skúsenosti so systémami manažérstva, to bolo až 78,6 % a spomedzi organizácií, ktoré nemajú skúsenosti so systémami manažérstva, to bolo o 20,4 % menej (58,2 %). Organizácie so skúsenosťami so systémami manažérstva taktiež výraznejšie vnímajú ako prejavy vyspelosti organizácie pozitívne trendy zlepšovania ukazovateľov, uprednostňovanie systémových riešení a hlásenie sa k spoločenskej zodpovednosti.

Otázka: Ktoré subjekty považujete za najviac ovplyvňované rozhodnutiami Vašej organizácie (na koho majú najväčší vplyv rozhodnutia Vašej organizácie)?

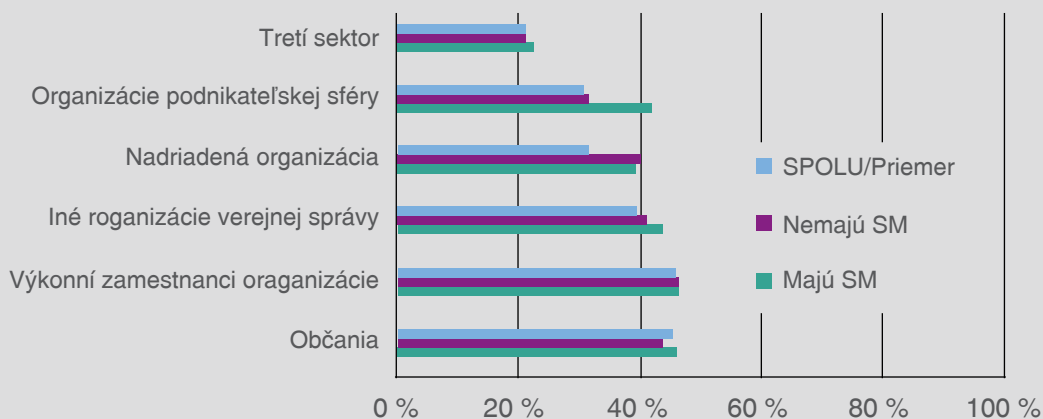
Respondenti mali zostaviť poradie od subjektu, ktorý rozhodnutiami organizácia najviac ovplyvňuje, až po subjekt, ktorý organizácia rozhodnutiami najmenej ovplyvňuje:

- Občania.
- Výkonní zamestnanci organizácie.

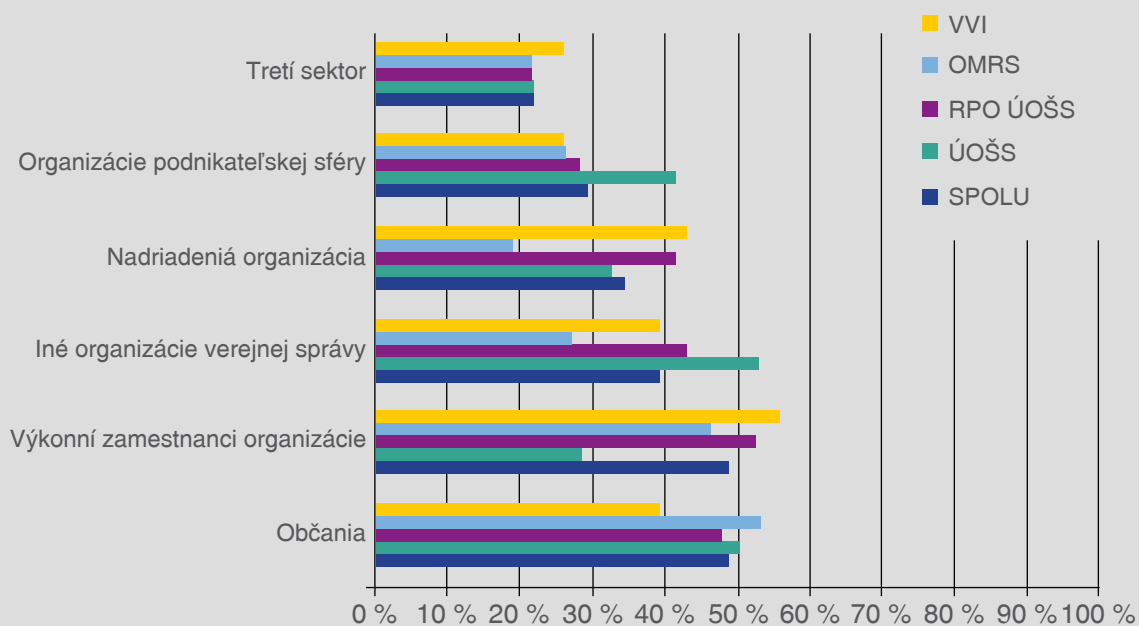
- Iné organizácie verejnej správy.
- Nadriadená organizácia.
- Organizácie podnikateľskej sféry.
- Tretí sektor.

Výsledky sú zobrazené v grafe č. 12 a v grafe č. 13.

Graf č. 12. Subjekty, ktoré organizácia najviac ovplyvňuje svojimi rozhodnutiami
Výsledky podľa skúseností so systémami manažérstva



Graf č. 13. Subjekty, ktoré organizácia najviac ovplyvňuje svojimi rozhodnutiami
Výsledky podľa typu organizácie



Podľa usporiadania subjektov respondentmi je za všetky do prieskumu zapojené organizácie poradie vnímania subjektov, ktoré sú najviac ovplyvňované rozhodnutiami organizácie, nasledujúce:

- vlastní výkonní zamestnanci organizácie (celkovo 48,7 %),
- občania (celkovo 48,4 %),
- iné organizácie verejnej správy (39,0 %),
- nadriadená organizácia (34,2 %),
- organizácie podnikateľskej sféry (29,6 %),
- tretí sektor (21,5 %).

Ako najzaujímavejší výsledok z pohľadu vnímania organizácií so skúsenosťami so systémami manažérstva a bez skúseností sa javí rozdiel pri subjekte „Organizácie podnikateľskej sféry“, kde je rozdiel 13,5 %, čo znamená, že organizácie verejnej správy so skúsenosťami zo systémov manažérstva silnejšie vnímajú tieto organizácie ako tie subjekty, ktoré prijímajú dôsledky činností a rozhodnutí organizácie. Najviac si túto skutočnosť podľa výsledkov prieskumu uvedomujú ústredné orgány štátnej správy. Organizácie so skúsenosťami so systémami manažérstva tiež o 8,7 % silnejšie vnímajú „Iné organizácie verejnej správy“ ako prijímateľov dôsledkov svojich rozhodnutí.

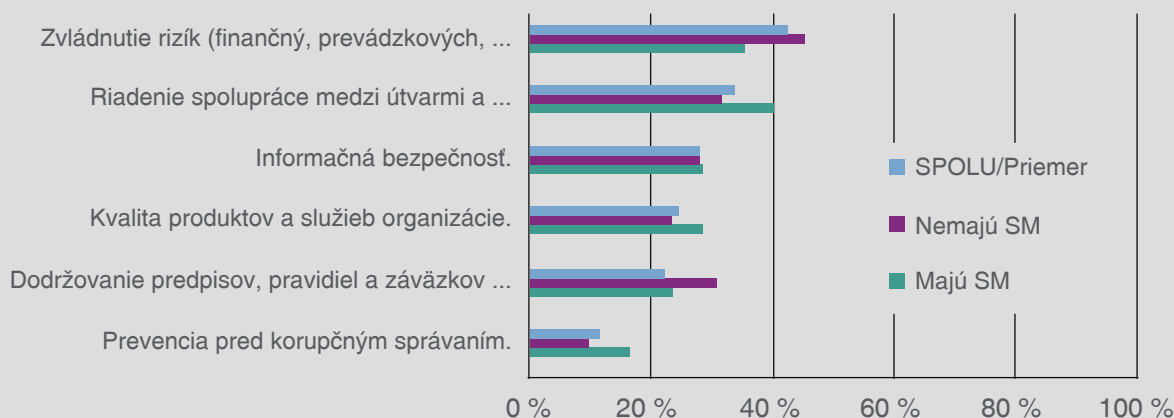
Otázka: V ktorej oblasti by ste potenciálne uvítali systematickú podporu riadenia Vašej organizácie?

Respondenti mali vyznačiť spomedzi vymenovaných oblastí riadenia organizácie tie, pri ktorých pociťujú potrebu zdokonaľovania:

- Kvalita produktov a služieb organizácie.
- Informačná bezpečnosť.
- Prevencia pred korupčným správaním.
- Zvládnutie rizík (finančných, prevádzkových, projektových).
- Riadenie spolupráce medzi útvarmi a organizáciami (riadenie rozhraní).
- Dodržiavanie predpisov, pravidiel a záväzkov v organizácii.

Výsledky za všetky organizácie spolu aj osobitne za tie, ktoré majú skúsenosti s nejakým systémom manažérstva (SM), a za tie, ktoré nemajú skúsenosti s implementáciou SM, sú prezentované v grafe č. 14.

Graf č. 14. Oblasti, kde sa očakáva systematická podpora riadenia organizácie



Túto otázku je potrebné vnímať ako odhalenie potenciálu zlepšovania. V prvom rade je zrejmá nízka ochota priznať si potrebu systematickej podpory v nejakých oblastiach riadenia organizácie. Zástupcovia (respondenti) z organizácií, ktoré nemajú skúsenosti so systémami manažérstva, vnímajú potrebu podpory v dvoch oblastiach výraznejšie ako respondenti organizácií, kde majú skúsenosti so systémami manažérstva. Ide o oblasť „*Dodržiavanie predpisov, pravidiel a záväzkov v organizácií*“, kde je rozdiel 8,1 % a tiež v oblasti „*Riadenie spolupráce medzi útvarmi a organizáciami*“, kde je rozdiel 8,7 %.

3.2. Názory respondentov na uplatnenie noriem systémov manažérstva

Respondenti boli na záver prieskumu požiadaní, aby sa vyjadrili k možnostiam uplatnenia noriem systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy.

Otázka: Vyjadrite názor na možnosti uplatnenia noriem systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy. Váš názor môže vychádzať z Vašich vlastných alebo sprostredkovaných skúseností s normami systémov manažérstva a ich implementáciou do organizácií verejnej správy.

Zaujímavé vyjadrenia a názory respondentov na systémy manažérstva z odpovedí na túto otázku dotazníka (citované ďalej bez úprav) boli rozdelené do piatich oblastí naviazaných na ciele odbornej štúdie:

- zabezpečovanie dôvery,
- zodpovedné správanie sa manažmentu,
- uprednostňovanie preventívneho prístupu v manažérstve,
- skvalitňovanie služieb poskytovaných verejnou správou,
- plnenie požiadaviek zainteresovaných strán.

Práve týmto oblastiam má implementácia systémov manažérstva prospieť a mala byť pre ne prínosom v zlepšovaní. Niektoré vyjadrenia sa týkali viacerých oblastí, čo len potvrdzuje, že v systémovej prístupe všetko so všetkým súvisí.

V rámci každej oblasti je uvedené stručné **zhrnutie k vyjadreniam respondentov** a následne sú k nim formulované **usmernenia na relevantné požiadavky normy STN EN ISO 9001: 2016**, ktorá predstavuje najrozšírenejšiu systémovú normu aj vo verejnej správe. Tieto definované usmernenia môžu byť aplikovateľné aj pre iné systémy manažérstva, nakoľko, ako už bolo uvedené v časti 1.1 tejto odbornej štúdie, v roku 2012 došlo k zjednoteniu štruktúry noriem, ich vyššej vzájomnej konzistentnosti a compatibility, a to vydaním Annex SL smernice ISO/IEC. Tá definuje pre všetky normy systémov manažérstva:

- spoločnú kľúčovú terminológiu a definície konkrétnych termínov,
- spoločnú štruktúru noriem,
- spoločný základný text.

Oblasť: Zabezpečovanie dôvery

- „Systém manažérstva nie je niečo, čo by sme mali mať, ale to, čo musíme mať. Určite to je vhodné a želané.“
- „Za najväčšie problémy verejnej správy považujeme absenciu definovania riadiacich a ostatných procesov, chýbajúcu horizontálnu koordináciu a spoluprácu organizácií štátnej a verejnej správy a trvalo zhoršujúci sa stav legislatívneho procesu. Zavedenie systému manažérstva môže napomôcť riešeniu týchto problémov.“
- „Ak organizácia zvládne náročný proces zavedenia noriem systémov manažérstva kvality, nesporne je to dôkazom jej životaschopnosti. V prípade súkromného sektora to môže byť konkurenčnou výhodou s citeľnými (aj finančnými) benefitmi pre zamestnancov. Zavedenie príslušných noriem vo verejnej (aj štátnej) správe rovnako prispieje ku skvalitneniu procesov, ku spokojnosti občanov, ku zlepšeniu pracovných podmienok zamestnancov, avšak bez finančných benefitov – tabuľka štátneho rozpočtu „nepustí“.“
- „Nemôžeme aplikovať kompletný systém manažérstva z komerčnej sféry do prostredia verejnej správy. Verejná správa má svoje osobitosti, ktoré je potrebné zohľadniť pri aplikovaní systémov manažérstva. Zaviesť ich tam, kde by boli efektívne, napr. mnohokrát sa stáva, že pri zavádzaní nových systémov, zmene zákonov nie sú informované zainteresované organizácie. Nie sú určené presné pravidlá, napr. keď organizácia poskytuje jedinečnú službu s celoslovenskou pôsobnosťou a nie je zapojená do projektu, ktorý má dopad na jej činnosť. Mnohokrát ide o politické rozhodnutia a nie odborné.“
- „Myslíme si, že najhorším princípom manažovania organizácií verejnej správy, a tým aj neehospodárnym vynakladaním verejných prostriedkov je neustála zmena strategických cieľov, a tým neehospodárne vynakladanie verejných financií, ktoré je dôsledkom zmeny rozhodovania politického vedenia štátu.“
- „Systém manažérstva kvality má zmysel pre výrobné podniky a firmy. Tie potrebujú deklarovať svoju dôveryhodnosť a spôsobilosť najmä pri zákazkách a zahraničných projektoch.“

Zhrnutie k vyjadreniam respondentov:

Vyjadrenia respondentov sú obrazom:

- stávajúceho nízkeho povedomia o možnosti využitia systému manažérstva implementovaného v zmysle požiadaviek príslušnej ISO normy,
- problémov, ktoré by bolo potrebné systematicky riešiť,
- pochybností z vhodnosti aplikácie systému manažérstva kvality z komerčnej sféry do verejnej správy.

Systém manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001: 2016 prispieva k zabezpečeniu „dôvery, že sa splnia požiadavky kvality“ tým, že:

- používa procesný prístup, ktorý zahŕňa PDCA cyklus zlepšovania s uvažovaním založenom na riziku (kap. 0.1 Všeobecne),
- všetky požiadavky normy sú všeobecné a určené na aplikáciu v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na jej typ, veľkosť alebo poskytované produkty a služby (kap. 1 Predmet normy),
- reaguje na súvislosti organizácie (kap. 4.1 Pochopenie organizácie a jej súvislosti; kap. 4.2 Pochopenie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán; 4.3 Určenie predmetu systému manažérstva kvality; 4.4 Systém manažérstva kvality a jeho procesy),
- jeho výkonnosť je systematicky hodnotená (kap. 9.1 Monitorovanie, meranie, analýza a hodnotenie; 9.2 Interný audit; 9.3 Preskúvanie manažmentom).

Oblasť: Zodpovedné správanie sa manažmentu

- „Orgány verejnej správy často nepoznajú normy systémov manažérstva a nevedia oceniť inštitúcie, ktoré sa nimi riadia. Konkrétny príklad: vzťah zriaďovateľ školy – škola.“
- „Systém manažérstva má svoj dlhodobý význam, ktorý prispieva k viacúrovňovému riadeniu, kontrole a spätnej väzbe.“
- „Normy na uplatnenie systémov riadenia sú užitočným nástrojom, vo verejnom sektore (výskum, vývoj, inovácie) však bojujeme s nesyistémovými politikami udržateľného rozvoja organizácií, častým striedaním manažérov, kompetenciou manažérov, nesyistémovým nastavením financovania, závislým iba na volebných obdobiach. V tom prípade normy a systémy manažérstva strácajú význam a sú viac formálnym nástrojom.“
- „Manažérstvo kvality je skvelý, veľmi motivujúci a preukázateľne zlepšujúci systém fungovania každej organizácie, ak organizácia chce tento systém aj skutočne uplatňovať a zavádzať do praxe reálne a nielen formálne. Z mojej skúsenosti sa tento systém zavádza na našom orgáne verejnej správy rýdzo formálne a neprinesie takmer žiadne reálne výsledky na zlepšenie nastavením financovania, závislým iba na volebných obdobiach. V tom prípade normy a systémy manažérstva strácajú význam a sú viac formálnym nástrojom.“
- „Je dôležité, aby organizácia trvalo uplatňovala niektorý zo systémov manažérstva kvality, aby to nebola jednorazová skúsenosť, ale trvalá súčasť manažovania organizácie. Pretože nás to môže kvalitatívne posúvať dopredu vo všetkých oblastiach fungovania organizácie“.
- „Využitie možnosti uplatnenia princípov manažérstva kvality v praxi je veľmi účelné (vychádzajúc z už implementovaného modelu v organizácii). Ponúka sa niekoľko spôsobov, škoda len, že nie všetky organizácie sa zapájajú. Škoda, v neprospech nás všetkých – celej spoločnosti a štátu. Optimálne by mohol byť stanovený harmonogram implementácie pre každé ministerstvo, ÚOŠS...“
- „Systémy manažérstva vo verejnej správe považujeme za účinné vtedy, ak jednotlivci na riadiacich pozíciách sú nielen vzdelaní v danej oblasti, ale i skúsení odborníci s riadiacimi schopnosťami, ktorí poznajú špecifiká oblasti, pre ktorú má byť systém manažérstva implementovaný.“

Zhrnutie k vyjadreniam respondentov:

Vyjadrenia respondentov poukazujú na pretrvávajúce problémy v zodpovednom správaní manažmentu:

- nadriadené orgány nedoceňujú aplikáciu systémov manažérstva organizácií v ich (zriaďovateľskej) pôsobnosti,
- nesyistémové politiky udržateľného rozvoja, časté nesyistémové striedanie manažérov,
- formálne zavádzanie systémov manažérstva,
- malá kompetentnosť manažérov v riadení danej oblasti.

Systém manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001: 2016 prispieva k zodpovednému správaniu sa manažmentu tým, že:

- konkretizuje požiadavky na vrcholový manažment (kap. 5. Vodcovstvo), ktorými musia preukázať svoje vodcovstvo a záväzok:
 - s uznaním systému manažérstva (kap. 5.1 Vodcovstvo a záväzok; kap. 5.1.1 Všeobecne),
 - s rešpektovaním zamerania sa na zákazníka (kap. 5.1.2 Zamerania sa na zákazníka),
 - vypracovať, implementovať a udržiavať politiku kvality (kap. 5.2.1 vypracovanie politiky kvality; kap. 5.2.2 Komunikácia politiky kvality),
 - zabezpečiť, aby sa v organizácii pridelila, komunikovala a pochopila zodpovednosť a právomoc za relevantné roly (kap. 5.3 Roly, zodpovednosť a právomoci v organizácii),
- v plánovaných intervaloch preskúmava trvalú vhodnosť, primeranosť a efektívnosť systému manažérstva v súlade strategickým smerovaním organizácie (kap. 9.3 Preskúmanie manažmentom).

Oblasť: Uprednostnenie preventívneho prístupu v manažérstve

- „Integrácia systému manažérstva kvality do rutinného každodenného života zavedie v organizácii poriadok, systém a jednotné smerovanie všetkých zamestnancov vedúce k naplneniu stanovenej strategických cieľov, zvládaniu prípadných rizík a využívaniu príležitostí k trvalému zlepšovaniu organizácie.“
- „Ako organizácia zapojená do projektu ÚNMS SR prostredníctvom implementácie modelu CAF musím len súhlasiť, že organizácie verejnej a štátnej správy by mali povinne prejsť takýmto systémom. Bola to pre našu organizáciu veľká skúsenosť, pomoc a do dnešného dňa z nej veľa čeráme a vychádzame.“
- „Nemáme skúsenosť s normami manažérstva. Bola by to pre nás z počiatku nová, časovo náročná agenda, ale viedla by časom k zvýšeniu efektívnosti, takže náš postoj je pozitívny.“
- „Radi uplatníme normy systému manažérstva, pokiaľ skutočne a nie len administratívno-deklaratívne napomôžu k efektívnejšiemu a pružnejšiemu systému manažovania, ktorý bude jasný v zadaní a ľahko aplikovateľný a kontrolovateľný. Obsahuje veľa byrokratických krokov.“
- „Plne sa stotožňujem s Kľúčovými zisteniami v oblasti manažérstva kvality (s. 11-12 NPK SR 2022 – 2026) a vnímam potrebu o tom hovoriť a komunikovať aj o tom, ako tomu predchádzať.“
- „Zavedený komplexný systém manažérstva kvality aplikovaný na všetkých úrovniach organizácie vedie k zlepšovaniu výkonnosti a efektivity organizácie.“
- „Požiadavky normy/projektu sú zväčša považované za ďalšiu byrokratickú administratívnu záťaž zamestnancov. Súčasťou manažérskych systémov by mali byť požiadavky na manažérsky IT systém, ktorý by uľahčoval prácu zamestnancov, notifikoval by požiadavky a vyhodnocoval by dáta, organizácia by sa tak mohla sústrediť na praktickú stránku týchto noriem, na aplikovanie praktickej roviny vo svojom prostredí.“

Zhrnutie k vyjadreniam respondentov:

Vo vyjadreniach respondentov:

- sa povedomie o dôležitosti a význame preventívneho prístupu (predchádzaniu problémov) v manažérstve, viac menej nepreukázalo,
- prevláda obava, že systémový prístup zavedením systému manažérstva bude len ďalšou byrokratickou administratívnou záťažou,
- uprednostňovanie preventívneho prístupu pred zaužívanou operatívou vo verejnej správe nie je zatiaľ vnímané ako akútny problém riešenia výkonnosti a efektívnosti organizácie pri dosahovaní požadovaných výstupov a následných dopadov na spravovanú oblasť.

Systém manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001: 2016 zavádza prevenciu do všetkých oblastí manažérstva hlavne tým, že:

- používa procesný prístup, ktorý zahŕňa PDCA cyklus s uvažovaním založenom na riziku (každému závažnému rozhodnutiu by mala predchádzať analýza rizík) (kap. 0.1 Všeobecne),
- zavádza opatrenia na zvládnutie rizík a príležitostí (kap. 6.1 Opatrenia na zvládnutie rizík a príležitostí).

Oblasť: Skvalitňovanie služieb poskytovaných verejnou správou

- „Na úseku kvality by malo mať ÚNMS SR kompetenciu vydávať záväzné nariadenia a pokyny pre tie ústredné orgány štátnej správy, ktoré nemajú implementovaný systém manažérstva kvality.“
- „Pokiaľ nie sú určené spoločné a všeobecne záväzné postupy, potom je ťažko zavádzať kvalitu niekde, kde si každý určuje vlastné pravidlá.“
- „Organizácie verejnej správy majú veľmi zviazané ruky nastavením fungovania. Dalo by sa robiť viac a lepšie, keby neboli tak limitované – zákonmi (sú primárne nastavené represívne, nie roz-

vojovo) a nadriadenými organizáciami (prílišná kontrola a zasahovanie do činnosti, nie vzťah objednanie služieb – dodanie služieb).“

Zhrnutie k vyjadreniam respondentov:

Z vyjadrení respondentov vyznieva paradox v možnosti skvalitňovania poskytovaných služieb verejnou správou:

- na jednej strane cítia, že majú „veľmi zviazané ruky“ nastavením fungovania legislatívou, inými záväznými predpismi a prílišným zasahovaním nadriadených orgánov do vlastnej činnosti,
- na druhej strane im k zavádzaniu kvality chýbajú všeobecné a záväzné postupy zabezpečovania kvality (každý si určuje vlastné pravidlá).

Systém manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001: 2016 už svojou štruktúrou rešpektuje procesný prístup a PDCA cyklus zlepšovania, pritom:

- nevyžaduje žiadnu uniformitu (Príloha A normy),
- stanovuje „čo“ sa musí systematicky vykonávať pre naplnenie požiadaviek zainteresovaných strán a cieľov, ktoré si organizácia stanovila,
- stanovenie „ako“ činnosti vykonávať je v kompetencii manažmentu organizácie. Manažment následne zabezpečí štandardizovanie a systematickú realizáciu činností prostredníctvom dokumentovaných postupov,
- práve v spôsobe systematického prístupu k plneniu požiadaviek („ako“) má organizácia verejnej správy veľký priestor na kreativitu, zlepšovanie, zefektívňovanie. Vyžaduje si to však zmenu myslenia a prístupu manažmentu k riešeniu problémov.

Oblasť: Plnenie požiadaviek zainteresovaných strán

- *„CAF – získané poznatky o uplatnení noriem systémov manažérstva kvality poskytlí organizácii širší rozmer riadenia stanovením vízie a cieľov, ako aj zavedenie zmeny prístupu k externým a interným zainteresovaným stranám – zamestnancom.“*
- *„Podľa našich skúseností sú v organizáciách verejnej správy uplatniteľné normy systémov manažérstva; závisí od charakteru, vnútorného nastavenia a pripravenosti danej organizácie, ktorú normu si zvolí. Zavedenie systému manažérstva kvality rozhodne prispieva k zvýšeniu profesionality a výkonu organizácie a v konečnom dôsledku k zvyšovaniu spokojnosti zainteresovaných strán s poskytovanými produktmi/službami, čo je hlavným cieľom zavádzania takých systémov.“*
- *„Majú pozitívny vplyv na chod organizácie ako celku, prinášajú zlepšenia na základe názorov/podnetov od všetkých zainteresovaných strán (zákazníkov, občanov – vnímajú ich názor), navádzajú sledovať trendy a merať výkonnosť; zavádzajú určitý systém – poriadok s pozitívnym dopadom na občana/zákazníka; učia/menia vnímanie zamestnancov organizácie aktívne zlepšovať svoju činnosť svojím pričinením.“*

Zhrnutie k vyjadreniam respondentov:

Vyjadrenia respondentov naznačujú, že:

- aj samohodnotenie organizácií verejnej správy podľa modelu CAF prispieva k zvýšeniu povedomia manažmentu o dôležitosti systematického prístupu k riešeniu požiadaviek/očakávaní a k zvyšovaniu spokojnosti zainteresovaných strán.

Systém manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001: 2016 považuje požiadavky a očakávania relevantných zainteresovaných strán za základné vstupy pre procesný prístup v systéme manažérstva. Je to výsledkom riadeného vývoja normy ISO 9001:

- od zabezpečenia dôvery, že organizácia je schopná opakovane dodávať produkt v požadovanej kvalite (ISO 9001: 1987, ISO 9001: 1994),
- cez preukázateľnosť kvality organizácie – uplatňovanie zásad manažérstva kvality pri zabezpečovaní plnenia cieľov organizácie a požiadaviek interných a externých zákazníkov procesným a systémovým prístupom (ISO 9001: 2000, ISO 9001: 2008),
- až po preukázanie funkčnosti, primeranosti a efektívnosti systému manažérstva organizácie v reálnom prostredí (ISO 9001: 2015), akceptovaním súvislostí organizácie (kap. 4 normy), s členením požiadaviek na:
 - pochopenie organizácie a jej súvislostí (kap. 4.1),
 - pochopenie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán (kap. 4.2),
 - určenie predmetu systému manažérstva kvality (kap. 4.3),
 - systém manažérstva kvality a jeho procesy (kap. 4.4),
 - preskúmanie manažmentom (kap. 9.3).

Zahrnutie „Súvislostí organizácie“ do systému manažérstva normy STN EN ISO 9001: 2016 umožňuje jej plné uplatnenie aj v organizáciách verejnej správy.

3.3. Prieskum vnímania prínosov z implementácie systémov manažérstva

Dotazníkový prieskum, ktorého výsledky sú uvedené v kapitole 3.1 a 3.2, sa realizoval na širšom spektre organizácií verejnej správy a bol zameraný predovšetkým na zistenie vnímania aspektov, ktoré ovplyvňujú riadenie organizácie z pohľadu kvality. Pre získanie spätnej väzby o vnímaní účinnosti a efektívnosti implementovaných a certifikovaných systémov manažérstva sa realizoval prieskum v (užšom) okruhu 15 organizácií verejnej správy. Zástupcovia týchto organizácií boli požiadaní o zodpovedanie ôsmich otázok k ich zavedenému systému manažérstva. Zhrnutie odpovedí a vyjadrení je možné nájsť nižšie v rámci jednotlivých otázok.

Otázka č. 1: Aký systém manažérstva máte implementovaný?

Veľká väčšina opýtaných sa vyjadrovala k systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001, niekoľko respondentov hodnotilo systém manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001, ktoré sú momentálne aj na základe štatistík vydaných certifikátov najviac implementované a certifikované systémy manažérstva v organizáciách verejnej správy.

Zhrnutie: Respondenti opísali v 90 % prípadov implementovaný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001.

Otázka č. 2: Aké boli dôvody Vašej organizácie pre implementáciu?

ISO 9001 – ako najčastejšie dôvody pre implementáciu respondenti uvádzali:

- *stanovenie pravidiel a štandardných pracovných postupov, pomocou ktorých sa zjednotí systém práce v organizácii,*

- *stanovenie si strategických cieľov a sledovanie ich plnenia, čo je pomocou implementovaného systému jednoduchšie,*
- *zisťovanie spokojnosti zákazníkov a následné prijímanie nápravných opatrení tak, aby bol zákazník spokojný v čo najväčšej možnej miere,*
- *celková potreba zlepšovať sa,*
- *zapojenie sa do projektu Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy,*
- *exaktné popísanie všetkých procesov a zabezpečenie ich systémového priebehu,*
- *snaha o preukázateľné zvýšenie úrovne služieb pre občanov a klientov,*
- *snaha dosiahnuť to, aby sa výkon verejnej správy riadil nielen zákonnou úpravou, ale tiež aby bol realizovaný v merateľnej kvalite, všetkými útvarmi úradu jednotne a s maximálnou efektívnosťou,*
- *zabezpečenie systematickej informovanosti vedenia ako podklad pre trvalé zlepšovanie,*
- *zabezpečenie, aby výsledná služba bola v súlade s nastavenými štandardmi pre vyhovieť požiadaviek zákazníka,*
- *snaha vykonávať svoju činnosť čo najlepšie, poskytovať svoje produkty a služby v čo najvyššej kvalite a v neposlednom rade, vôľa ísť príkladom aj pre ostatné organizácie verejnej správy.*

Zhrnutie: Najčastejšími motívmi pre implementáciu systému manažérstva kvality je zavedenie procesného prístupu riadenia, stanovenie presných zodpovedností vlastníkom procesov a v neposlednom rade zvýšenie kvality poskytovaných produktov alebo služieb za účelom dosiahnutia spokojnosti zákazníkov.

Otázka č. 3: Odporúčate systém manažérstva implementovať v celej organizácii alebo len v časti organizácie?

Všetci respondenti jednoznačne odporúčajú implementovať systém manažérstva v celej organizácii v rámci implementácie akéhokoľvek systému manažérstva. Ako uviedol jeden z respondentov: „*Procesy v organizácii navzájom súvisia a preto by mali byť identifikované, popísané, koordinované a zlepšované v celej organizácii. Taktiež snaha o zlepšovanie produktov a služieb by sa nemala týkať iba časti organizácie, ale celku. Aj také procesy, kde sa neprichádza do styku priamo so zákazníkmi by mali byť zdokonaľované, nakoľko aj interné procesy majú svojich zákazníkov vo vnútri organizácie.*“

Zhrnutie: Všetci opýtaní sa zhodli na tom, že je jednoznačne žiaduce implementovať manažérsky systém v celej organizácii, nielen v jej časti, aby bola zabezpečená systémovosť riadenia naprieč celou organizáciou.

Otázka č. 4: Aké kľúčové problémy sa prejavili v súvislosti s implementáciou systému manažérstva?

ISO 9001 – ako najčastejšie problémy pri implementácii respondenti uvádzali:

- *nevôľa zo strany zamestnancov prijať niečo nové,*
- *dlhší čas potrebný na stotožnenie sa so systémom a novými pravidlami,*
- *počiatočný nesúhlas zamestnancov so zmenami,*
- *počiatočná nedôvera zamestnancov, nie každý videl možný prínos implementácie systému manažérstva,*
- *obava zamestnancov o zvýšenie pracovných povinností,*

- *negovanie zmien,*
- *zvýšená administratívna záťaž,*
- *vyťaženosť kľúčových zamestnancov,*
- *prechod na jednotnú platformu vykonávania všetkých procesov rovnako, bez odchýlok naprieč celou organizáciou,*
- *nastavenie nových procesných mechanizmov pre odhaľovanie, odstraňovanie, riešenie nezhôd a ich predchádzanie.*

Zhrnutie: Všetky uvedené problémy, s ktorými sa oslovené organizácie museli vysporiadať, sú riešiteľné a prostredníctvom budovania povedomia o výhodách systémových noriem. V súlade s efektívnou implementáciou by sa vždy na záver mali ukázať ako neopodstatnené a ľahko zvládnuteľné.

Otázka č. 5: Aké zdroje (finančné, personálne, atď.) boli potrebné pre implementáciu systému manažérstva?

V prípade implementácie vlastnými silami bolo finančné zaťaženie minimálne a bolo potrebné najmä:

- *vytvoriť pracovnú pozíciu manažéra kvality a tiež predstaviteľa vedenia pre kvalitu – spočiatku boli tieto funkcie zastávané kumulovane, neskôr bol prijatý zamestnanec, ktorý vykonáva len funkciu predstaviteľa manažmentu pre kvalitu,*
- *zaškoliť hlavne vedúcich zamestnancov, z ktorých sa stali vlastníci jednotlivých procesov,*
- *vyčleniť skupinu zaniatených ľudí, ktorí boli motivovaní aj finančne na vypracovanie smerníc, štandardných pracovných postupov a vytváranie a aktualizáciu jednotlivých dokumentov,*
- *vyčleniť finančné prostriedky na vzdelávanie zamestnancov, nákup výpočtovej techniky, zavedenie internetu v celom objekte a pod.,*
- *navýšiť počet odborných zamestnancov o dvoch,*
- *vyčleniť pracovníkov, ktorí budú participovať na implementácii, finančné zdroje boli prefinancované cez národný projekt Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy,*
- *personálne, technické, finančné – všetky v rôznej miere.*

Zhrnutie: Samotné normy obsahujú požiadavku na poskytnutie potrebných zdrojov pre implementáciu zvoleného systému manažérstva, či už sú to ľudské zdroje v podobe zamestnancov, ktorým boli pridelené nové zodpovednosti v rámci implementácie systému manažérstva alebo finančné zdroje súvisiace napr. aj so zapojením konzultačnej spoločnosti, finančné zdroje potrebné na školenia a v neposlednom rade aj na proces certifikácie. Všetky tieto finančné zdroje sú však pri dobre nastavenom systéme návratné, nakoľko efektívne implementovaným systémom je možno predchádzať rôznym typom nezhôd a nadpracám, ktoré s ich odstraňovaním súvisia.

Otázka č. 6: Aké sú hlavné prínosy implementovaného systému (pre organizáciu, pre spravovanú oblasť)?

ISO 9001 - ako najčastejšie prínosy pri implementácii respondenti uvádzali:

- *jednoduchšia práca na oddeleniach,*
- *zjednotenie používanej dokumentácie a definovanie pravidiel pre jej riadenie,*
- *jednotný systém pre riešenie úloh,*
- *spätná väzba od zákazníka a splnenie jeho požiadaviek,*

- *adresná zodpovednosť vlastníkov procesov,*
- *procesné riadenie,*
- *pravidelné a prehľadné výstupy systému,*
- *interné audity, vďaka ktorým prichádzame na slabé miesta – je to dobrý nápravný a preventívny systém riadenia organizácie (predchádzanie finančným sankciám),*
- *postupné zosúladzovanie dokumentácie a záznamov (evidencia revízií dokumentov a záznamov),*
- *poriadok v písomnej aj v elektronickej dokumentácii,*
- *certifikát kvality je dôkaz dobre nastavených procesov,*
- *zvýšenie informovanosti „stakeholderov“ a zamestnancov organizácie,*
- *exaktné popísanie všetkých procesov a zabezpečenie ich systémového priebehu,*
- *úspora zdrojov finančných, personálnych, technických,*
- *existencia a rozširovanie celej dokumentácie „paperless“ formou, bez šírenia „papierovej dokumentácie“,*
- *imidž celej organizácie,*
- *uľahčenie všetkých procesov v oblasti vzdelávania, vedy a výskumu a v neposlednom rade v oblasti podnikateľskej činnosti, kedy certifikát systému manažérstva kvality od renomovanej spoločnosti uľahčuje procesy a často aj „odbúrava“ úvodné procesy typu preskúmania zmluvy,*
- *jasné deklarovanie a prihlásenia sa ku kvalite a aktívna snaha o poskytovanie produktov a služieb v čo najvyššej kvalite,*
- *definovanie merateľných ukazovateľov pri jednotlivých procesoch organizácie,*
- *zavedenie procesného manažérstva (popísané a riadené všetky procesy v organizácii) a v rámci neho jasne stanovené vlastníctvo procesov (zamestnanci vedia, za ktorý proces zodpovedajú a kde sú vykonávatel'ni),*
- *jasné pomenovanie zainteresovaných strán a zákazníkov a zisťovanie ich potrieb, ale aj spokojnosti (tam, kde je to explicitne možné),*
- *správne pochopenie cyklu vzájomných interakcií so zainteresovanými stranami/zákazníkmi,*
- *umožnenie zamestnancom efektívnejšie komunikovať medzi sebou navzájom, zdieľať potrebné informácie a efektívne spolupracovať tak, aby poskytovali zákazníkovi (aj interným aj externým) kvalitné a spoľahlivé služby,*
- *vytvorenie systému, ktorý umožňuje jednotný a otvorený prístup k požadovaným informáciám, ich zdieľanie a automatické ukladanie na jedno miesto (zamedzenie šírenia neaktuálnych informácií/verzií dokumentov).*

Zhrnutie: U všetkých oslovených respondentov bola oblasť prínosov najobširnejšie popísanou odpoveďou a je možné ich identifikovať naprieč celou organizáciou.

Otázka č. 7: Uvedte prosím konkrétne prínosy a príklady dobrej praxe systému implementovaného u Vás.

ISO 9001 – ako najčastejšie prínosy a príklady dobrej praxe pri implementácii respondenti uvádzali:

- *sledovanie spokojnosti zákazníkov dotazníkovou formou,*
- *využívanie kontrahovaných zdrojov na týždennej báze,*
- *väčšia zodpovednosť zamestnancov,*
- *využitelnosť výstupov a hodnotenia systému v rámci komunikácie s inými štátnymi orgánmi,*
- *zvýšená dôvera v produkty a služby, ktoré poskytujú organizácie svojim obchodným partnerom, zákazníkovi, pri výbere dodávateľov, pri získavaní kontraktov vo verejnom obstarávaní atď.,*
- *certifikáciu využívame ako prostriedok na deklaráciu systému riadenia organizácie pred zahraničnými partnermi,*
- *zavedenie interných auditov kvality, kedy sa audítori z radov zamestnancov pravidelne a syste-*

- maticky podieľajú na odhaľovaní, odstraňovaní a riešení nezhôd a ich predchádzaní,*
- *kreovanie interných audítorov systému manažérstva z každého organizačného útvaru organizácie, čím je každý organizačný útvar kontinuálne zapájaný do zlepšovania celého systému manažérstva kvality,*
 - *spracovanie strategickkej dokumentácie systému, pomocou ktorej sa pravidelne analyzujú, vyhodnocujú a odporúčajú ciele vo vymedzených strategických oblastiach riadenia,*
 - *definovanie nových pravidiel na riadenie internej dokumentácie úradu, sprehládnenie vydávania interných riadiacich aktov a používania formulárov v organizácii,*
 - *definovanie merateľných ukazovateľov pri jednotlivých činnostiach organizácie, čo umožnilo sledovať jednotlivé trendy a naštartovať proces zlepšovania,*
 - *tímová práca pri implementácii, bez zapojenia zamestnancov zo všetkých organizačných útvarov to nejde, keďže kvalita sa týka všetkých zamestnancov, nie len manažéra kvality,*
 - *zlepšenie vzájomnej komunikácie medzi útvarmi úradu/zamestnancami navzájom,*
 - *možnosť zlepšiť proces, činnosť, či komunikáciu, možnosť zapojiť sa do zmien, ovplyvniť chod organizácie – podpora neformálnych vodcov,*
 - *pozitívne vnímanie napĺňania cieľov pri sledovaní kľúčových ukazovateľov výkonnosti, stotožnenie sa s cieľmi organizácie,*
 - *zvyšovanie miery spoluzodpovednosti zamestnancov za ich napĺňanie aj po kvalitatívnej stránke,*
 - *zmena myslenia, budovanie nového vnímania vo vzťahu k organizácii – zamestnanci ju vidia v širšom kontexte a podrobnejšie.*

Otázka č. 8: Akým spôsobom udržiavate systém manažérstva funkčný?

Ako najčastejšie spôsoby udržiavania zavedeného systému respondenti uvádzali:

- *každý novoprijatý zamestnanec sa musí s implementovaným systémom oboznámiť – musí poznať vypracované smernice a štandardné postupy na výkon svojho povolania,*
- *cez komunikáciu, spoluprácu vlastníkov procesov a operatívne riešenie problémov,*
- *externými auditmi,*
- *internými auditmi,*
- *pravidelnými školeniami,*
- *stanovovaním cieľov kvality a ich pravidelným prehodnocovaním,*
- *riadením rizík v organizácii,*
- *sledovaním plnenia KPI jednotlivých procesov vlastníckmi procesov,*
- *preskúmaním stavu systému manažérstva kvality vedením organizácie.*

Zhrnutie: V zmysle zachovania PDCA cyklu, je potrebné implementovaný systém udržiavať funkčný, k čomu je možné využiť veľké množstvo rôznych nástrojov, presne tak, ako uviedli respondenti vo svojich odpovediach.

3.4. Hodnotenie implementovaných systémov manažérstva z pohľadu audítorov z certifikačných orgánov

S cieľom získať pohľad nielen organizácií, ktoré implementovali niektorý zo systémov manažérstva, ale aj osôb, ktoré sa podieľajú na ich hodnotení/auditovaní boli pre potreby spracovania odbornej štúdie oslovení audítori dvoch certifikačných orgánov, ktorí priamo certifikujú napríklad aj organi-

zácie verejnej správy. Zatiaľ čo dotazníkový prieskum opísaný v podkapitole 2.2 bol zameraný na kvantitu, teda počty a trendy certifikácií systémov manažérstva, rozhovory s audítormi boli zamerané na kvalitu, teda na dosiahnutú úroveň implementácie manažérskych systémov v organizáciách verejnej správy.

Hodnotená bola prevažne úroveň implementovaného systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 nakoľko tento systém je medzi organizáciami verejnej správy najrozšírenejší. Ich postrehy sú zhrnuté do konkrétnych oblastí odzrkadľujúcich jednotlivé kapitoly noriem systémov manažérstva a zameriavajú sa práve na tie oblasti, na ktoré je potrebné v organizáciách verejnej správy klásať väčší dôraz.

SÚVISLOSTI ORGANIZÁCIE

Najčastejšími nedostatkami v rámci implementácie požiadaviek tejto kapitoly je nepochopenie zmyslu súvislostí organizácie, identifikácie zainteresovaných strán a ich požiadaviek. Je potrebné si uvedomiť, že zainteresovanou stranou nie je len zákazník, zamestnanec, ale aj jednotlivé inštitúcie, nadriadené/podriadené organizácie. Zároveň je pri definovaní súvislostí organizácie potrebné brať do úvahy aj legislatívne požiadavky vzťahujúce sa na konkrétnu organizáciu, ale aj požiadavky zainteresovaných strán zakotvené v zmluvách atď.

VODCOVSTVO

Systém manažérstva je možné dlhodobo udržať funkčný len v prípade zainteresovania vrcholového vedenia a vodcovského prístupu z jeho strany. Pokiaľ je systém len v rukách jedného predstaviteľa manažmentu bez priamej účasti vedenia, časom stráca na funkčnosti a prirodzene upadá aj zanieťenosť zamestnancov, ktorí na implementácii participovali.

PLÁNOVANIE

V oblasti plánovania sa nevenuje dostatočná pozornosť analýze rizík, ktoré by skutočne odrážali rizikové oblasti, ktoré je potrebné podchytiť nápravnými/preventívnymi opatreniami za účelom minimalizovania rizík na prijateľnú úroveň. Oblasť plánovania je často zastrešená formálne, bez skutočných strategických zámerov organizácie, zamestnanci nemajú motiváciu k dosiahnutiu stanovených cieľov.

PODPORA

Dokumentácia je často preexponovaná, písaná zložito a neaktualizuje sa. Vypracovávajú sa karty k procesom, ktoré sa reálne nepoužívajú a samotní vlastníci procesov niekedy nerozumejú ich podstate.

PREVÁDZKA

K jednotlivým procesom nie sú pridelení vlastníci, ktorí by zodpovedali za daný proces. Často sú takéto zodpovednosti delegované na nižšie pozície, ktoré nemajú až také rozhodovacie právomoci, prípadne pocit zodpovednosti za daný proces.

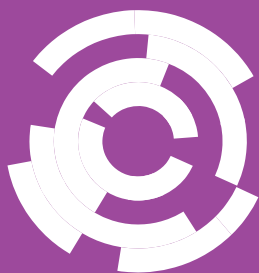
HODNOTENIE VÝKONNOSTI

Absencia kľúčových indikátorov výkonnosti (KPI), ktoré by reflektovali skutočné potreby organizácie a mali by výpovednú schopnosť, aby organizácia dokázala reálne zhodnotiť svoj stav a prijať nápravné/preventívne opatrenia.

Inštitút interných auditov býva často vnímaný ako nežiaduca kontrola, nie ako prostriedok pre zlepšovanie.

ZLEPŠOVANIE

Častokrát sa nesledujú a neevidujú nezhody, príčiny ich vzniku, prípadne vyčíslenie finančných strán spôsobené nezhodami, čo býva hlavnou príčinou, kedy sa nedarí systém zlepšovať.



CAF CENTRUM

4. Prínosy systémov manažérstva podľa analýzy samohodnotiacich správ podľa modelu CAF



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

4. Prínosy systémov manažérstva podľa analýzy samohodnotiacich správ podľa modelu CAF

Model CAF je európskym modelom zlepšovania organizácií verejnej správy, ktorý je aplikovateľný v akomkoľvek type organizácií verejnej správy. Jeho štruktúra je zostavená tak, že pokrýva všetky aspekty riadenia organizácie, od vodcovstva, stratégie a plánovania, riadenia ľudských zdrojov, cez riadenie partnerstiev a zdrojov organizácie, a to všetko prostredníctvom identifikovaných a koordinovaných procesov. Na strane druhej sú v modeli CAF výsledky, ktoré organizácia sleduje, a to nielen kľúčové výsledky výkonnosti, ale aj tie vo vzťahu k svojim zákazníkovi/občanovi, zamestnancom a spoločenskej zodpovednosti. Aj táto štruktúra modelu preukazuje, že ide o holistický model a že nie náhodou sa zaraďuje do komplexného manažérstva kvality.

Jeho implementácia spočíva v samohodnotení podľa deviatich kritérií, pričom výstupom procesu samohodnotenia je samohodnotiaca správa dávajúca obraz o nastavených prístupoch a procesoch organizácie a dosiahnutých výsledkoch. Druhým kľúčovým procesom pri implementácii modelu CAF je proces zlepšovania, kde si organizácia na základe zistených oblastí na zlepšovanie zostavuje akčný plán zlepšovania spravidla na obdobie jedného alebo dvoch rokov.

Dôležité je dodať, že model CAF môžu implementovať organizácie, ktoré s manažérstvom kvality nemajú doposiaľ žiadne skúsenosti, ale aj tie, ktoré s ním už určité skúsenosti majú, napríklad získané aj implementáciou systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001.

Ako bolo uvedené vyššie, samohodnotiaca správa predstavuje tak pre manažment, ako aj pre zamestnancov cenný zdroj informácií a takzvané zrkadlo fungovania organizácie. Z toho dôvodu je možné aj pre potreby tejto odbornej štúdie využiť poznatky a informácie zo samohodnotiacich správ organizácií verejnej správy a zistiť tak:

- mieru vyspelosti systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy,
- či má implementácia systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy zmysel,
- a aký prínos môže mať ich implementácia pre inštitúcie verejnej správy.

Pre potreby odbornej štúdie sa spracúvali informácie zo samohodnotiacich správ vytvorených v jednotlivých organizáciách verejnej správy podľa modelu CAF v rokoch 2009 až 2020, pozornosť je teda venovaná reálnym zisteniam z aplikácie modelu CAF v organizáciách verejnej správy za viac ako 10-ročné obdobie.

Dôvody, prečo sa na preverovanie podpory efektívnosti riadenia organizácií verejnej správy normami systémov manažérstva použili samohodnotiace správy podľa modelu CAF, sú:

- Model CAF je „spoločný rámec hodnotenia kvality“, a to umožňuje vzájomné porovnávanie organizácií. Výsledky samohodnotenia sú síce značne subjektívne, čiastočne ich však zreálňuje externé posúdenie nezávislými, skúsenými posudzovateľmi modelu CAF. V odbornej štúdii sa preto pre účely porovnávania využili hodnotenia z externého posudzovania (viď tabuľka č. 2).
- Model CAF je model dobrovoľného zlepšovania, čo pre úspešnosť jeho implementácie predpokladá určitú vyspelosť/zrelosť organizácie a systémový, cielený prístup.

Tabuľka č. 2: Bodové hodnotenia organizácií verejnej správy implementujúcich model CAF*

		Bodové hodnotenie z externého posúdenia kritérií modelu CAF									
Zavedený SM		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Celkom
ÚOŠS		36	40	32	39	32	9	15	7	22	196
		33	24	23	29	22	11	8	12	17	179
		25	26	22	34	14	4	1	5	24	155
		41	30	30	33	25	10	15	10	7	201
		30	29	28	28	32	18	13	20	25	223
		15	6	12	12	13	12	6	3	4	83
		22	24	22	28	11	3	7	4	7	128
		31	34	35	37	30	30	35	30	40	302
	ISO 9001, ISO 37001	51	58	51	49	41	20	38	17	45	370
	ISO 9001	55	59	51	60	48	25	7	22	34	361
	ISO 37001	44	49	60	49	35	24	27	22	38	348
priemer bez SM	28	27	26	30	22	12	13	11	18	187	
priemer so SM	50	55	54	53	41	23	24	20	39	360	
RPO ÚOŠS		45	30	39	42	25	12	18	15	28	254
		22	24	24	30	16	10	12	12	17	167
		45	45	38	39	48	34	38	15	29	331
		11	9	12	20	13	4,5	8	5,5	5	88
	ISO 9001	60	55	61	56	64	35	15	30	26	402
		41	3	37	4	14	9	17	7	11	143
		10	7	8	6	8	7	3	3	6	58
	priemer bez SM	29	24	26	30	21	13	16	9	15	183
priemer so SM	60	55	61	56	64	35	15	30	26	402	
OMRS		43	48	40	43	39	35	30	40	33	351
		31	24	13	31	20	11	10	14	18	172
		20	18	16	29	11	2	2	6	23	127
		18	17	15	21	8	7	6	12	10	114
		25	16	20	37	13	5	3	8	15	142
		26	27	19	30	12	3	4	12	10	143
		27	30	26	20	11	8	9	11	11	153
	priemer bez SM	25	22	18	28	13	6	6	11	15	142
VŠ	ISO 9001	56	48	39	47	52	33	29	33	45	382
	ESG	52	46	48	46	46	48	41	40	59	426
	ISO 9001, ESG	40	36	30	43	36	25	15	40	35	300
	ISO 9001	47	49	44	50	49	41	42	36	39	397
		41	40	31	36	33	6	1	5	9	202
		18	32	28	38	22	12	10	21	24	205
		31	27	21	26	16	16	7	14	15	173
		35	37	44	34	26	26	25	21	11	259
		30	30	27	37	22	11	9	11	15	192
	priemer bez SM	31	33	30	34	24	14	10	14	15	206
priemer so SM	49	45	40	47	46	37	32	37	45	376	
Iné organizácie verejnej správy		30	35	19	20	34	5	2	8	8	161
		31	32	30	31	18	8	8	14	20	192
		36	31	37	29	33	13	15	14	26	234
		32	30	35	44	32	11	13	12	20	229
		22	20	31	30	10	11	21	7	7	159
		15	20	15	13	13	12	11	10	5	114
		20	20	26	24	12	5	2	3	6	118
		48	41	42	47	25	3	1	7	6	220
		18	20	22	22	17	5	5	4	5	118
		32	33	28	29	19	9	3	6	14	173
		20	16	18	18	23	24	21	21	20	181
priemer bez SM	27	26	28	29	20	10	10	10	13	174	

*Poznámky:

Organizácia implementujúca model CAF v rámci samohodnotenia okrem slovného hodnotenia uskutočňuje aj bodové hodnotenie, pričom za každé z deviatich kritérií modelu CAF možno dosiahnuť 100 bodov, spolu za všetky kritériá modelu CAF teda 900 bodov. Je dôležité podotknúť, že najlepšie organizácie na európskej úrovni dosahujú okolo 500 – 600 bodov.

Bodové hodnotenia boli spracované v programe MS Excel a boli zaokrúhlené na celé čísllice.

ESG je skratka pre Normy a smernice na zabezpečovanie kvality v európskom priestore vysokoškolského vzdelávania, ktorú využívajú aj vysoké školy na Slovensku.

Samotné preverovanie podpory efektívnosti riadenia normami systémov manažérstva sa realizovalo nasledovným postupom:

1. krok Z organizácií verejnej správy implementujúcich model CAF sa identifikovali organizácie, ktoré majú zavedený akýkoľvek systém manažérstva podľa noriem ISO. V tomto kroku sa hľadali organizácie verejnej správy so ziskom **300 a viac bodov** z externého posudzovania. Výsledky hľadania sú v tabuľke č. 2, pričom **zelenou farbou** je vyznačené bodové hodnotenie kritérií pri organizáciách so skúsenosťami s implementáciou SM podľa ISO.
2. krok Prehľadanie organizácií verejnej správy so ziskom **200 – 299 bodov** z pohľadu ich využívania systémov manažérstva podľa noriem ISO.
3. krok Získanie informácií z bodových hodnotení, v ktorých kritériách je podpora systémom manažérstva najvýraznejšia.
4. krok Posúdenie, či je efektívnejšie implementovať v organizáciách verejnej správy systém manažérstva podľa noriem ISO (a následne sa ďalej zlepšovať podľa modelu CAF) alebo zlepšovanie realizovať výlučne len cez akčný plán zlepšovania modelu CAF.

Komentár k tabuľke č. 2:

- Počet analyzovaných organizácií verejnej správy, ktoré implementovali model CAF: 45.
- Počet organizácií verejnej správy, ktoré z prvého externého posúdenia získali 300 a viac bodov: 11 (max 426 bodov), z toho malo pred samohodnotením zavedený vnútorný systém manažérstva (podľa noriem ISO, resp. štandardov ESG pri verejných vysokých školách): 8.
- Počet organizácií verejnej správy, ktoré z prvého externého posúdenia získali od 200 do 299 bodov: 9 (max 259 bodov), z toho malo pred samohodnotením zavedený vnútorný systém manažérstva (podľa noriem ISO, resp. štandardov ESG): 0.

Prehľad organizácií verejnej správy, ktoré implementovali model CAF podľa typu organizácií verejnej správy a dosiahnuté výsledky:

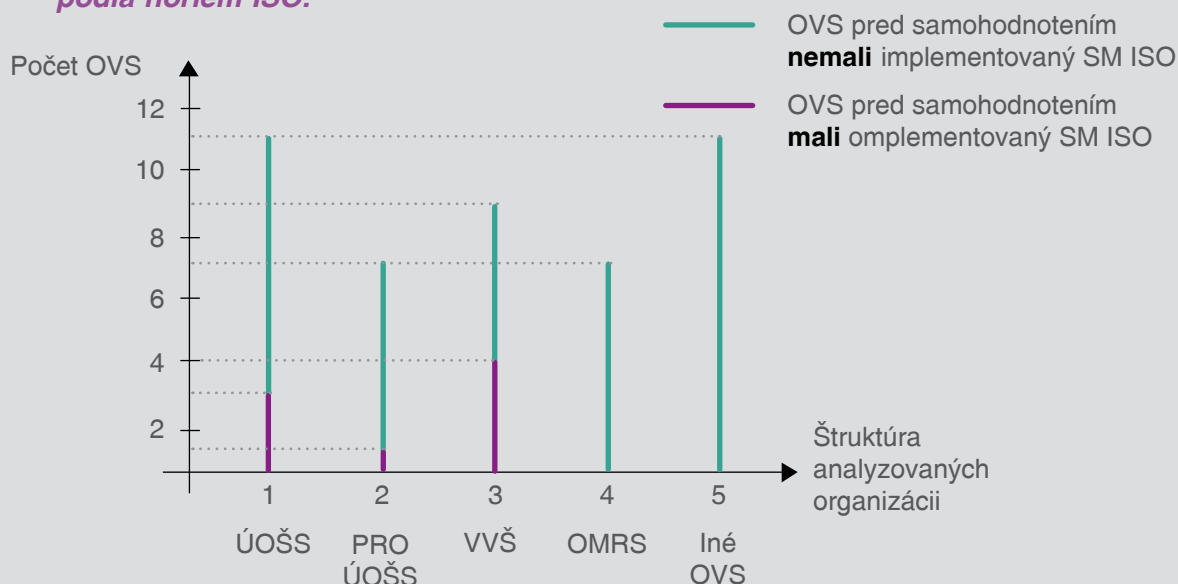
1. Ústredné orgány štátnej správy (ÚOŠS):
11 OVS (dosahovali od 83 do 370 bodov), z toho 3 orgány sa hlásia k implementácii SM ISO (dosahovali 348 – 370 bodov), organizácie bez SM ISO (dosiahli max 302 bodov).
2. Rozpočtové a príspevkové organizácie ústredných orgánov štátnej správy (RPO ÚOŠS):
7 (dosahovali 58 – 402 bodov), z toho 1 sa hlási k implementácii SM ISO (dosiahla 402 bodov), organizácie bez SM ISO (dosiahli max 331 bodov).
3. Verejné vysoké školy (VVŠ):
9 (dosahovali 173 – 426 bodov), z toho 4 sa hlásia k implementácii SM ISO (dosahovali 300 – 426 bodov), organizácie bez SM ISO (dosiahli max 259 bodov).
4. Organizácie miestnej a regionálnej samosprávy (OMRS):
7 OMRS (6 organizácií dosiahlo 114 – 172 bodov, jedna OMRS dosiahla 351 bodov)

5. Iné organizácie verejnej správy (OVS) – stredné školy, zariadenia poskytujúce sociálne služby: 11 (dosiahli 114 – 234 bodov).

Významnú úlohu pri zvyšovaní povedomia o kvalite zohrávajú vysoké školy, keďže zohrávajú primárnu a nezastupiteľnú rolu v príprave súčasnej aj budúcej generácie manažérov, ako aj odborných a kreatívnych zamestnancov, pre všetky oblasti trvale udržateľného rozvoja spoločnosti. Vysoké školy tiež musia reagovať na zvyšujúce sa požiadavky na kompetentnosť všetkých zamestnancov verejnej správy, vzdelávaním majú u mladých ľudí podporovať systémový a procesný prístup v manažérstve, čo nadväzne vedie nevyhnutne k zmenám povedomia, myslenia a prístupov k plneniu požiadaviek a riešeniu problémov.

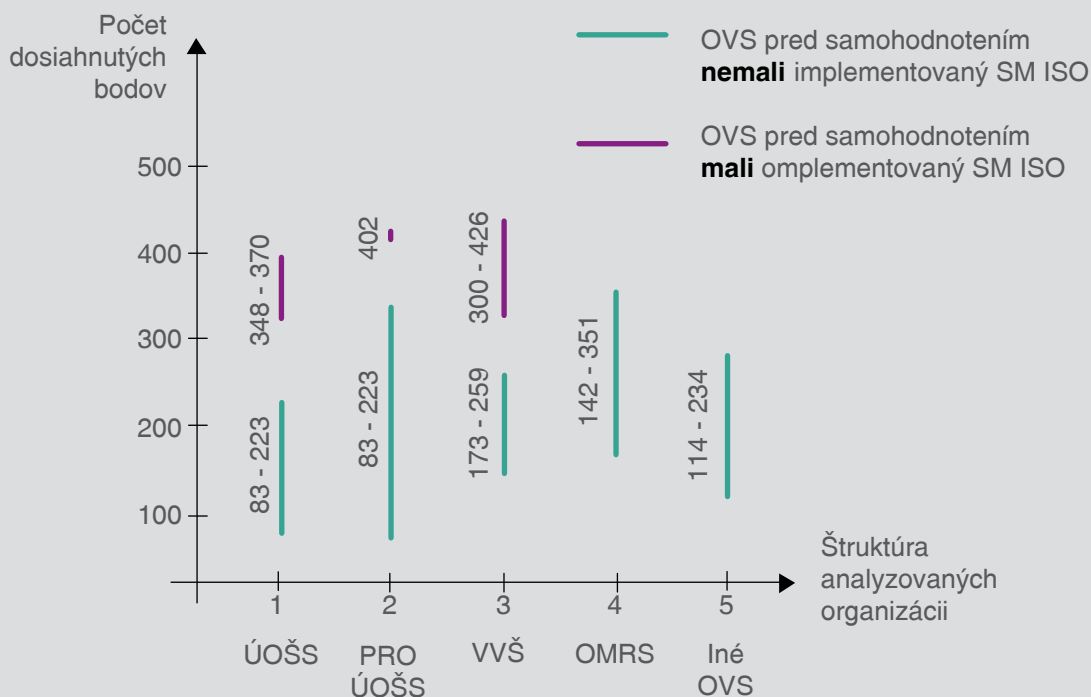
Grafické spracovanie analýzy informácií zo samohodnotiacich správ podľa CAF

Graf č. 15: Počet organizácií verejnej správy po prvom samohodnotení podľa modelu CAF, v tom organizácie verejnej správy s implementovaným systémom manažérstva podľa noriem ISO.



Ako je uvedené aj v grafe č. 15, systém manažérstva (SM) podľa ISO pred prvým samohodnotením podľa modelu CAF malo z celkového počtu 45 len 17 % organizácií. Išlo o organizácie zo skupiny ÚOŠS, RPO ÚSOŠS a VVŠ. Jedinou skupinou organizácií, kde ani jedna z nich nemala implementovaný systém manažérstva podľa normy ISO, bola skupina organizácií miestnej a regionálnej samosprávy (OMSR).

Graf č.16: Dosahovaná úroveň celkového bodového hodnotenia organizácií v príslušnej štruktúre verejnej správy s implementovaným systémom manažérstva ISO a bez implementovaného systému manažérstva.

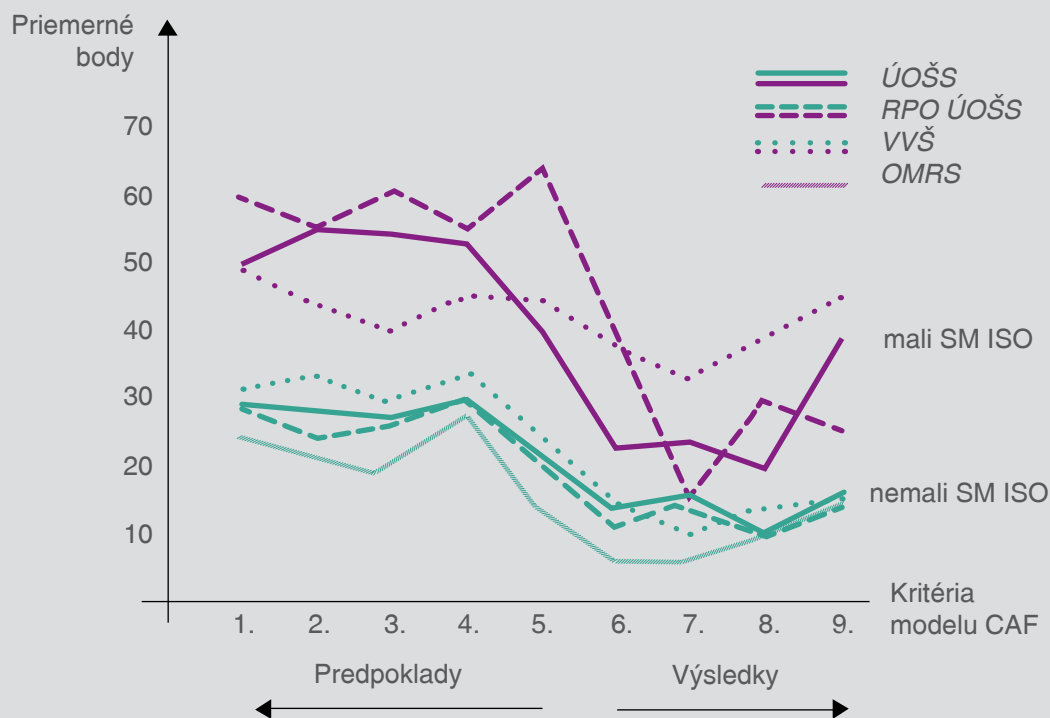


Ako je vyobrazené v grafe č. 16, organizácie s implementovaným systémom manažérstva dosahovali pri externom posudzovaní podľa modelu CAF preukazne vyššiu úroveň kvality (bodového hodnotenia) ako organizácie v rovnakej štruktúre verejnej správy, bez skúseností s implementáciou systémov manažérstva podľa noriem ISO.

Rozdiely boli najmä v zvládaní tém ako:

- identifikácia zainteresovaných strán,
- sledovanie plnenia požiadaviek zainteresovaných strán, resp. meranie ich spokojnosti (predovšetkým zákazníkov),
- nastavenie a meranie dosahovania cieľov,
- zavedené procesné manažérstvo,
- ako aj identifikácia a zvládanie rizík.

Graf č. 17: Priemer bodov v jednotlivých kritériách modelu CAF, dosiahnutých organizáciami verejnej správy v príslušnej štruktúre (s implementovaným systémom manažérstva ISO a bez implementovaného systému manažérstva).



Krivky v grafe č. 17 preukazne dokumentujú vyššiu systémovú vyspelosť a cielený prístup v manažérstve a zlepšovaní organizácie u organizácii verejnej správy s implementovaným SM ISO:

- vyššia úroveň kvality (prezentovaná bodovým hodnotením) je zjavná vo všetkých kritériách modelu CAF u organizáciách s implementovaným systémom manažérstva,
- najvýraznejší rozdiel medzi organizáciami so zavedeným systémom manažérstva a organizácií bez neho je zjavný v procesnom prístupe/riadení (kritérium 5 modelu CAF - Procesy), keďže v týchto organizáciách je lepšie zvládnutá identifikácia procesov deklarovaná procesnou mapou a príslušnou riadiacou dokumentáciou,
- podobne výrazný rozdiel je aj v oblasti manažérstva ľudských zdrojov (kritérium 3 modelu CAF - Zamestnanci), kde organizácie so skúsenosťami so systémom manažérstva majú lepšie zvládnuté priradovanie zodpovedností a právomocí, ako aj identifikáciu požadovaných kompetentností a prípravu zamestnancov.

Posúdenie efektívnosti implementácie systému manažérstva v organizáciách verejnej správy:

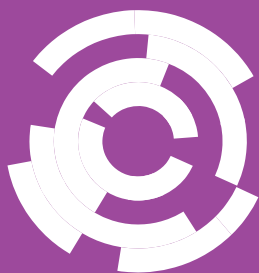
Analýza informácií zo samohodnotiacich správ podľa modelu CAF, spracovaná v tabuľkovej aj grafickej forme, jednoznačne preukázala že pri prvom samohodnotení podľa modelu CAF:

- organizácie verejnej správy so zavedeným systémom manažérstva podľa normalizovaných požiadaviek, preukazovali (bodovým hodnotením) vyššiu úroveň manažérskej vyspelosti/zrelosti v systémovej manažérstve výkonnosti organizácie a dosahovaní požadovaných výstupov,
- organizácie verejnej správy, ktoré nemali zavedený systém manažérstva, napriek dlhoročnému pôsobeniu a skúseným zamestnancom v predmete pôsobenia, činnosti boli prevažne funkčne a operatívne riadené, zlepšovanie bolo viac-menej formálne.

Zavedenie funkčného, primeraného a efektívneho systému do manažérstva organizácií verejnej správy, ktorý reaguje na súčasné aj budúce požiadavky spoločnosti (miestne i globálne):

- by malo byť prvoradou/prioritnou úlohou vrcholového manažmentu každej organizácie,
- je možné dosiahnuť implementáciou požiadaviek overených, udržiavaných, medzinárodne akceptovaných noriem systémov manažérstva,
- postupným zlepšovaním manažérstva organizácie cez akčné plány zlepšovania podľa modelu CAF.

Normy ISO systému manažérstva používajú procesný prístup, ktorý zahŕňa PDCA cyklus zlepšovania s uvažovaním založenom na riziku. Umožňujú jednoduché naviazanie na ďalšie zlepšovanie, v prioritných oblastiach manažérstva a výstupoch organizácie, s využitím modelu CAF.



CAF CENTRUM

5. Záverčné zhrnutie



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

5. Záverečné zhrnutie

V organizáciách verejnej správy prevláda oproti podnikateľskému/súkromnému sektoru nízka miera uplatňovania systémov manažérstva, ktoré overiteľne spĺňajú požiadavky medzinárodných noriem ISO. Dôvodov je viacero, môžeme sem zaradiť napríklad:

- problém vymedzenia predmetu systému manažérstva vo verejnej správe vzhľadom na širokú škálu málo adresne identifikovateľných zainteresovaných strán (občania, životné prostredie, politicko-hospodárske prostredie a pod.),
- problém identifikácie merateľných ukazovateľov pre výstupy a dopady rozhodnutí/činnosti/aktivity verejnej správy (často s výrazným oneskorením dopadov – napr. v životnom prostredí),
- problém zabezpečenia dlhodobej kontinuity rozvoja zverenej oblasti vzhľadom na povolené turbulencie v manažmente organizácií verejnej správy,
- problém prípravy a rozvoja kompetentnosti zamestnancov (vyžaduje sa systémový prístup, procesný prístup a zodpovednosť v manažérstve), na všetkých úrovniach riadenia verejnej správy,
- problém uznávania a dôveryhodnosti externého hodnotenia výkonnosti systémov manažérstva organizácií verejnej správy.

Odborná štúdia sa v úvodnej časti zamerala na predstavenie zmyslu a možností budovania systému manažérstva v organizácii s podporou noriem systémov manažérstva. Prináša prehľad aktuálnych/platných noriem ISO, stanovujúcich požiadavky pre systémy manažérstva rôznych oblastí (kvality, environmentu, BOZP, proti korupcii, rizika, súladu a ďalšie uvedené v kap. 2.1), ktoré boli prevzaté do sústavy slovenských technických noriem (STN).

Prehľad vydaných certifikátov systémov manažérstva organizáciám verejnej správy

Záujem organizácií verejnej správy o implementáciu a následnú certifikáciu systémov manažérstva bol preskúmaný z pohľadu počtu certifikátov vydaných akreditovanými certifikačnými orgánmi za úspešné naplnenie požiadaviek konkrétnej normy systému manažérstva. Ako je uvedené v kapitole 2.2, organizácie verejnej správy implementujú v prevažnej miere (vyše 90%) systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001, z uvedeného dôvodu sa referenčnou normou v odbornej štúdii stala práve táto norma. Ďalšími normami, podľa ktorých si organizácie verejnej správy implementujú systém manažérstva, sú podľa zistení uvedených v kapitole 3.1 systém manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001 a systém informačnej bezpečnosti podľa normy ISO 27001. Počet organizácií verejnej správy s funkčným, dlhodobejšie udržiavaným systémom manažérstva je relatívne nízky, v samospráve dokonca ojedinelý.

Prieskum vnímania aspektov ovplyvňujúcich riadenie organizácií verejnej správy

Celkom 145 organizácií verejnej správy sa zapojilo do prieskumu podrobnejšie opísaného v kapitole 3.1. Výsledky prieskumu preukázali rozdiely medzi organizáciami verejnej správy, ktoré uviedli skúsenosti s implementáciou niektorého zo systémov manažérstva ISO oproti organizáciám bez tejto skúsenosti. Organizácie so skúsenosťami so SM:

- si výraznejšie uvedomujú dôležitosť potreby budovania dôveryhodnosti preukazovaním pozitívnych výsledkov a dosiahnutých zmien nielen vo vlastnej organizácii, ale predovšetkým v spravovanej oblasti,
- si viac zakladajú na kontinuite koncepcií a strategického zamerania,

- lepšie analyzujú súvislosti a uvedomujú si riziká a majú presnejšie určenú zodpovednosť manažmentu organizácie za stanovenie cieľov, za vytváranie podmienok, za preskúvanie dôsledkov rozhodnutí,
- zreteľnejšie sa orientujú na externé zainteresované strany, lepšie poznajú ich požiadavky a tiež všetky relevantné požiadavky, ktoré zohľadňujú pri prijímaní rozhodnutí organizácie,
- výraznejšie vnímajú potrebu uprednostňovania využívania systémových riešení pred operatívnou nápravou,
- majú lepšie špecifikované služby poskytované organizáciou a nastavené pravidlá pre hodnotenie výkonnosti útvarov a zamestnancov,
- si viac uvedomujú svoju zodpovednosť za výsledky v spravovanej oblasti, a to aj tým, že vnímajú občana a organizácie vytvárajúce hodnoty ako subjekty, ktoré sú ich rozhodnutiami najviac ovplyvňované,
- sa viac hlásia k princípom spoločenskej zodpovednosti,
- si uvedomujú svoje lepšie zvládnutie rizika a aj potrebu riešiť problémy v oblasti spolupráce medzi inštitúciami.

Z analýzy vyjadrení respondentov bolo možné vnímať aj mieru vyspelosti a pripravenosti organizácií verejnej správy. Názory na potenciál využívania noriem systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy sú veľmi rôznorodé, a to od absolútneho akceptovania a uznania pokroku vďaka implementácii systému manažérstva, až po pochybnosti o vhodnosti akejkoľvek normy systému manažérstva pre organizácie verejnej správy. V kapitole 3.2 boli vyjadrenia respondentov previazané na jednotlivé požiadavky normy ISO 9001 ako najvýznamnejšej normy systému manažérstva v rozdelení podľa kľúčových oblastí zámeru tejto štúdie:

- zabezpečenie dôvery,
- zodpovedné správanie sa manažmentu,
- uprednostňovanie preventívneho prístupu v manažérstve,
- skvalitňovanie služieb poskytovaných verejnou správou,
- plnenie požiadaviek zainteresovaných strán.

Prínosy systémov manažérstva z pohľadu samohodnotiacich správ podľa modelu CAF

Na analyzovanie výkonnosti organizácií verejnej správy, a to s možnosťou porovnania a posúdenia efektívnosti organizácií „s“ a „bez“ skúseností s implementáciou systémov manažérstva podľa noriem ISO boli využité správy zo samohodnotenia podľa modelu CAF (zapojených do samohodnotenia cez ÚNMS SR – podrobnosti v kapitole 4), pričom medzi kľúčové zistenie možno uviesť:

- organizácie verejnej správy so zavedeným systémom manažérstva podľa štandardizovaných požiadaviek systémových noriem ISO (SM ISO), dosahujú pri samohodnotení vyššiu úroveň hodnotenia výkonnosti ako organizácie bez funkčného manažérskeho systému,
- systém manažérstva podľa ISO pred samohodnotením podľa modelu CAF malo implementovaných len 17 % organizácií z celkového počtu 45,
- vyššia úroveň kvality (prezentovaná bodovým hodnotením) je zjavná vo všetkých kritériách modelu CAF u organizáciách s implementovaným systémom manažérstva. Najvýraznejší rozdiel medzi organizáciami s implementovaným systémom manažérstva a bez neho je zjavný v procesnom prístupe/riadení (kritérium 5 modelu CAF), ako aj v manažérstve zamestnancov (kritérium 3 modelu CAF),
- organizácie verejnej správy, ktoré nemali zavedený systém manažérstva, napriek dlhoročnému pôsobeniu a skúseným zamestnancom v predmete pôsobenia, činnosti boli prevažne funkčne a operatívne riadené, zlepšovanie bolo viac menej formálne,
- zavedenie funkčného, primeraného a efektívneho systému do manažérstva organizácii verejnej správy, systému reagujúcemu na súčasné aj budúce požiadavky spoločnosti (miestne i globálne) je možné:

- implementáciou požiadaviek SM,
- postupným zlepšovaním manažérstva organizácie cez akčné plány zlepšovania podľa modelu CAF.

Z výsledkov dotazníkových prieskumov, osobných rozhovorov, analýz samohodnotiacich správ podľa modelu CAF preukazne vyplýva, že normy systémov manažérstva (SM ISO) sú vhodnou podporou efektívneho riadenia inštitúcií verejnej správy. Ich plné využitie si však vyžaduje:

- aktívnu podporu a zapojenie vrcholového manažmentu,
- zmenu myslenia a prístupov všetkých zamestnancov, od vrcholového manažmentu až po výkonných zamestnancov,
- zabezpečenie kompetentných zamestnancov na implementáciu, realizáciu, ale aj preverovanie funkčnosti, primeranosti a efektívnosti systému,
- spoločenské uznanie dôveryhodnosti organizácií verejnej správy, ktoré preukázateľne naplňajú požiadavky noriem ISO na systémy manažérstva.

Na druhej strane normy ISO pre systémy manažérstva svojím systémovým a procesným prístupom, zameraním sa na zainteresované strany a poznanie súvislostí prostredia v ktorom, a pre ktoré pôsobi, môžu organizáciám verejnej správy prispieť a byť prínosom k:

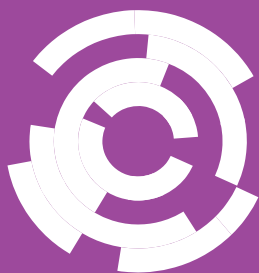
- **zabezpečeniu dôvery**, že spravovanie vecí verejných je transparentné a efektívne riadené k dosahovaniu cieľov naplňajúcich potreby/požiadavky/očakávania v spravovanej oblasti,
- **zodpovednému správaniu sa manažmentu** organizácií verejnej správy vyžadujúce zodpovedanie sa za svoje rozhodnutia a nadväznú dopady na spravovanú oblasť,
- **uprednostneniu preventívneho prístupu** (predchádzaniu problémov) v manažérstve pred zaužívanou operatívou (riešením problémov post factum),
- **skvalitňovaniu služieb** poskytovaných verejnou správou,
- **naplňaniu požiadaviek** zainteresovaných strán.

Stále platí staré, praxou overené, všeobecné konštatovanie (aj pre verejnú správu):

„ÚSPECH/VÝSLEDKY závisia od toho:

- odkiaľ sme začali (stupeň zrelosti),
- či existuje neustály tlak,
- či sú ľudia vhodne vedení,
- či sa využívajú vhodné modely/metódy,
- či každý skoncoval so starým spôsobom práce a začal robiť veci novým spôsobom.“

Veríme, že trvalá úspešnosť Vašej organizácie pri spravovaní zverenej oblasti Vám nie je ľahostajná a poskytnuté informácie Vás presvedčili, že implementácia požiadaviek noriem ISO pre systémy manažérstva môžu byť prostriedkom zlepšovania výkonnosti a efektívnosti Vašej organizácie.



CAF CENTRUM

Použitá literatúra



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

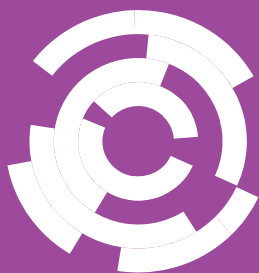
2022

Použitá literatúra

- [1] STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
- [2] STN EN ISO 19011: 2019 Návod na auditovanie systémov manažérstva.
- [3] STN EN ISO 14001: 2016 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie.
- [4] STN ISO 45001: 2019 Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky s usmernením na používanie.
- [5] STN EN ISO 37001: 2019 Systémy manažérstva proti korupcii. Požiadavky s usmernením na použitie.
- [6] STN EN ISO 26000: 2021 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.
- [7] STN EN ISO/IEC 27001: 2019 Informačné technológie. Bezpečnostné metódy. Systémy riadenia informačnej bezpečnosti. Požiadavky.
- [8] ISO 55001: 2014 Manažérstvo aktív. Požiadavky. (len v anglickej verzii)
- [9] STN EN ISO 37301: 2022 Systémy manažérstva súladu. Požiadavky s usmernením na používanie.
- [10] STN EN ISO 22301: 2021 Ochrana spoločnosti. Systémy manažérstva kontinuity podnikania. Požiadavky.
- [11] STN ISO/IEC 20000-1: 2022 Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 1: Požiadavky na systém manažérstva služieb.
- [12] STN ISO/IEC 20000-2: 2021 Informačné technológie. Manažérstvo služieb. Časť 2: Návod k aplikácii systémov manažérstva služieb.
- [13] STN ISO 31000: 2019 Manažérstvo rizika. Návod.
- [14] STN ISO 10002: 2021 Manažérstvo kvality. Spokojnosť zákazníka. Návod na vybavovanie sťažností v organizáciách.
- [15] STN ISO 18091: 2021 Systémy manažérstva kvality. Návod na aplikáciu normy ISO 9001 v samospráve.
- [16] CAF – Common Assessment Framework. 2020. Model CAF - Spoločný rámec hodnotenia.

Webové sídla

- [1] <https://www.unms.sk/?model-CAF-2020>
- [2] <https://normy.unms.sk>
- [3] <https://www.iso.org/standards>



CAF CENTRUM

Skratky

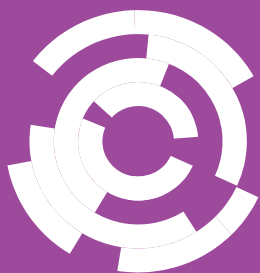


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Skratky

CAF	Common Assessment Framework <i>Spoločný rámec hodnotenia</i>
CEN	Comité Européen de Normalisation (z francúzskeho jazyka) <i>Európsky výbor pre normalizáciu</i>
CENELEC	Comité Européen de Normalisation Électrotechnique (z francúzskeho jazyka) <i>Európsky výbor pre normalizáciu v elektrotechnike</i>
EHS	Európsky hospodársky priestor
EN	Europäische Norm (podľa nemeckého originálu) <i>Európska norma</i>
EFQM	European Foundation for Quality Management <i>Európska nadácia pre manažérstvo kvality</i>
ESG	European Standards and Guidelines for Quality Assurance <i>Európske normy a smernice na zabezpečovanie kvality</i>
ETSI	European Telecommunications Standards Institute <i>Európsky inštitút pre telekomunikačné normy</i>
ISO	International Organization for Standardization <i>Medzinárodná organizácia pre normalizáciu</i>
IEC	International Electrotechnical Commission <i>Medzinárodná elektrotechnická komisia</i>
KPI	Key Performance indicators <i>Kľúčové ukazovatele výkonnosti</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
STN	Slovenská technická norma
SNAS	Slovenská národná akreditačná služba
SM	systémy manažérstva
SM ISO	systémy manažérstva podľa noriem ISO
ÚOŠS	ústredný organ štátnej správy
ÚNMS SR	Úrad pre normalizáciu, metrologiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky
VVŠ	verejné vysoké školy



CAF CENTRUM

Prílohy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Prílohy

1. Textová forma dotazníka na prieskum vnímania aspektov ovplyvňujúcich riadenie organizácie verejnej správy z pohľadu kvality.
2. Textová forma dotazníka na prieskum vnímania prínosov z implementácie systémov manažérstva.
3. Textová forma dotazníka na prieskum medzi certifikačnými orgánmi.

Príloha 1: Textová forma dotazníka na prieskum vnímania aspektov ovplyvňujúcich riadenie organizácie verejnej správy z pohľadu kvality

Využívali ste v organizácii za posledných 6 rokov niektorú z noriem systémov manažérstva?

Áno/Nie. V prípade, ak áno, ktorú:

ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.

ISO 14001: 2015 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie.

ISO/IEC 27001: 2017 Systémy manažérstva informačnej bezpečnosti. Požiadavky.

ISO 37001: 2016 Systémy manažérstva proti korupcii. Požiadavky s usmernením na použitie.

ISO 45001: 2018 Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

ISO 50001: 2018 Systémy energetického manažérstva. Požiadavky s návodom na používanie.

ISO 22301: 2019 Systémy manažérstva kontinuity podnikania. Požiadavky.

ISO 20121: 2012 Systémy manažérstva udržateľných udalostí.

ISO/IEC 20000: 2019 Manažérstvo služieb.

ISO 31000: 2018 Manažérstvo rizika.

ISO 25100: 2021 Riadenie projektu, programu a portfólia.

alebo niektorý z modelov komplexného manažérstva kvality:

model CAF

alebo model výnimočnosti EFQM.

Čo považujete za kľúčové pre preukazovanie dôveryhodnosti Vašej organizácie **pre spravovanú oblasť?**

- Dosahovanie pozitívnych výsledkov a preukázateľnej zmeny.
- Hospodárne a transparentné nakladanie s verejnými prostriedkami.
- Komunikovanie a verejné odpočtovanie svojej činnosti.
- Minimalizácia mediálnych kázus spojených s organizáciou.
- Kontinuita koncepcií a strategického zamerania na trvalo udržateľný rozvoj.

Prosím vyznačte maximálne štyri z uvedených ôsmich oblastí riadenia Vašej organizácie verejnej správy, ktoré považujete za veľmi dobre zvládnuté vo Vašej organizácii.

- Určenie vonkajších a vnútorných faktorov pôsobiacich na organizáciu a ich rešpektovanie pri smerovaní činnosti organizácie.
- Zodpovednosť manažmentu organizácie (za stanovenie cieľov, za vytváranie podmienok, za preskúvanie dôsledkov rozhodnutí).
- Identifikácia požiadaviek externých zainteresovaných strán.
- Stanovovanie a komunikovanie cieľov (kvantifikovateľných).
- Špecifikácia služieb a produktov organizácie (vrátane ich parametrov a cieľových hodnôt).
- Monitorovanie a meranie v organizácii, práca s analytickými údajmi potrebnými pre rozhodovanie.
- Hodnotenie výkonnosti jednotlivcov, útvarov a celej organizácie a zlepšovanie výkonnosti.
- Správne nastavenie potreby zdrojov na plnenie plánovaných úloh.

Prosím vyznačte najviac štyri skupiny požiadaviek, ktoré najviac ovplyvňujú rozhodovanie Vašej organizácie:

- Požiadavky príslušných zákonov, relevantných pre organizáciu.
- Požiadavky odvodené z programového vyhlásenia vlády.
- Požiadavky interných zainteresovaných strán (zamestnanci, organizačné útvary).
- Požiadavky partnerov (externých zainteresovaných strán, spolupracujúcich organizácií).
- Požiadavky externých zainteresovaných strán (organizácie zo súkromného sektora a organizácie verejného sektora okrem partnerov).

Koho považujete za konečných prijímateľov rozhodnutí Vašej organizácie (na koho majú najväčší vplyv rozhodnutia Vašej organizácie)?

- Na výkonných zamestnancov organizácie.
- Na iné organizácie (napr. na priamo riadené organizácie pôsobiace v rezorte).
- Na organizácie podnikateľskej sféry.
- Na občanov.
- Na nadriadenú organizáciu.

Čo považujete za prejav vyspelosti organizácie verejnej správy?

- Cielené napĺňanie jasnej, zrozumiteľnej, všeobecne akceptovateľnej dlhodobej vízie (presahujúcej volebné obdobie) spravovanej oblasti.
- Hlásenie sa k spoločenskej zodpovednosti pri spravovaní zverenej oblasti.
- Uprednostňovanie systémových riešení negatívnych dopadov rozhodnutí, pred jednorazovou operatívnou nápravou.
- Aktívna, konštruktívna spolupráca s ostatnými vecne príslušnými organizáciami verejnej správy pri napĺňaní vízie spravovanej oblasti.
- Pozitívne trendy pri hodnotení výkonnosti a trendy zlepšovania ukazovateľov v zverenej spravovanej oblasti.

V ktorej oblasti by ste potenciálne uvítali systematickú podporu jej zvládnutia?

- Kvalita produktov a služieb organizácie.
- Informačná bezpečnosť.
- Prevencia pred korupčným správaním.
- Zvládnutie rizík (finančných, prevádzkových, projektových).
- Riadenie spolupráce medzi útvarmi vnútri organizácie (riadenie rozhraní v internom prostredí).
- Riadenie spolupráce s inými organizáciami (riadenie rozhraní na externé prostredie).
- Dodržiavanie predpisov, pravidiel a záväzkov organizácie.

Vyjadrite Vás názor na možnosti uplatnenia noriem systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy.

Príloha 2: Textová forma dotazníka na prieskum vnímania prínosov z implementácie systémov manažérstva

Aký systém manažérstva máte implementovaný?

Aké boli dôvody Vašej organizácie pre implementáciu?

Odporúčate systém manažérstva implementovať v celej organizácii alebo len v časti organizácie?

Aké kľúčové problémy sa prejavili v súvislosti s implementáciou systému manažérstva?

Aké zdroje (finančné, personálne, atď.) boli potrebné pre implementáciu systému manažérstva?

Aké sú hlavné prínosy implementovaného systému (pre organizáciu, pre spravovanú oblasť)?

Uvedte prosím konkrétne prínosy a príklady dobrej praxe systému implementovaného u Vás.

Akým spôsobom udržiavate systém manažérstva funkčný?

Príloha 3: Textová forma dotazníka na prieskum medzi certifikačnými orgánmi

Počet vydaných certifikátov systémov manažérstva podľa nižšie uvedených noriem organizáciám verejnej správy (EA kód 36) za posledných 5 rokov

Prosíme uviesť počet udelených certifikátov v rámci certifikačných auditov, prosíme nezahŕňať tam certifikáty vydané v rámci recertifikačných auditov.

	ISO 9001 Systém manažérstva kvality	ISO 14001 Systém manažérstva environmentu	ISO 45001 Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci	ISO 37001 Systém manažérstva proti korupcii	ISO/IEC 27001 Systém riadenia informačnej bezpečnosti	ISO/IEC 20000-1 Manažérstvo služieb	Iné normy systémov manažérstva**	Poznámka***
2016	štátna správa*							
	samospráva*							
	iné organizácie*							
2017	štátna správa*							
	samospráva*							
	iné organizácie*							
2018	štátna správa*							
	samospráva*							
	iné organizácie*							
2019	štátna správa*							
	samospráva*							
	iné organizácie*							
2020	štátna správa*							
	samospráva*							
	iné organizácie*							

*Organizáciami štátnej správy sa myslia inštitúcie ako napr. ministerstvá, ústredné orgány štátnej správy, miestne úrady štátnej správy, rozpočtové a príspevkové organizácie ministerstiev.

**Organizáciami samosprávy sa myslia obce, mestá, vyššie územné celky.

***Iné organizácie verejnej správy ako napríklad verejné základné, stredné, vysoké školy, zariadenia sociálnych služieb.

**Iné normy systémov manažérstva - prosíme uviesť počet a do poznámky prípadne aj normu (môže byť aj iná ako ISO napr. CEN, BS a podobne).

***Do Poznámky môžete uviesť spresnenie o aký typ organizácie z danej skupiny šlo.



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk