

STN	Systémy manažérstva kvality Návod na aplikáciu ISO 9001 v samospráve	STN ISO 18091 01 0341
------------	---	---

Quality management systems

Guidelines for the application of ISO 9001 in local government

Systèmes de management de la qualité

Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale

Qualitätsmanagementsysteme

Leitfaden für die Anwendung der ISO 9001 in der Kommunalverwaltung

Táto norma obsahuje slovenskú verziu normy ISO 18091: 2019.

This standard includes the Slovak version of ISO 18091: 2019.

134226



Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky, 2022

Slovenská technická norma a technická normalizačná informácia je chránená zákonom č. 60/2018 Z. z. o technickej normalizácii.

Národný predhovor

Obrázky v tejto norme sú prevzaté z elektronických podkladov dodaných z ISO, © 2019 ISO, ref. č. ISO 18091: 2019 E.

Normatívne referenčné dokumenty

Nasledujúce dokumenty, celé alebo ich časti, sú v tomto dokumente normatívnymi odkazmi a sú nevyhnutné pri jeho používaní. Pri datovaných odkazoch sa použije len citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch sa použije najnovšie vydanie citovaného dokumentu (vrátane všetkých zmien).

POZNÁMKA 1. – Ak bola medzinárodná publikácia zmenená spoločnými modifikáciami, čo je indikované označením (mod), použije sa príslušná EN/HD.

POZNÁMKA 2. – Aktuálne informácie o platných a zrušených STN možno získať na webovej stránke www.unms.sk.

ISO 9000: 2015 zavedená v STN EN ISO 9000: 2016 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000: 2015) (01 0300)

ISO 9001: 2015 zavedená v STN EN ISO 9001: 2016 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015) (01 0320)

Vypracovanie normy

Spracovateľ: Ing. Jozef Grauzel, CSc. – MASM – Systémy kvality, Martin

Technická komisia: TK 22 Kvalita

Systémy manažérstva kvality
Návod na aplikáciu ISO 9001 v samospráve

ISO 18091
 Druhé vydanie
 2019-03

ICS 03.160; 03.100.70

Nahrádza ISO 18091: 2014

Obsah

	strana
Predhovor	6
Úvod	6
1 Predmet normy	15
2 Normatívne odkazy	15
3 Termíny a definície	16
4 Súvislosti organizácie	18
4.1 Pochopenie organizácie a jej súvislostí	18
4.2 Pochopenie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán	19
4.3 Určenie predmetu systému manažérstva kvality	19
4.4 Systém manažérstva kvality a jeho procesy	20
5 Vodcovstvo	21
5.1 Vodcovstvo a záväzok	21
5.1.1 Všeobecne	21
5.1.2 Zameranie sa na zákazníka	22
5.2 Politika	23
5.2.1 Vypracovanie politiky kvality	23
5.2.2 Komunikácia politiky kvality	23
5.3 Roly, zodpovednosť a právomoci v organizácii	24
6 Plánovanie	24
6.1 Opatrenia na zvládanie rizík a príležitostí	24
6.2 Ciele kvality a plánovanie ich dosiahnutia	26
6.3 Plánovanie zmien	27
7 Podpora	28
7.1 Zdroje	28
7.1.1 Všeobecne	28
7.1.2 Pracovníci	28
7.1.3 Infraštruktúra	29
7.1.4 Prostredie pre prevádzku procesov	29
7.1.5 Zdroje monitorovania a merania	30
7.1.6 Poznatky organizácie	31
7.2 Kompetentnosť	32

7.3	Povedomie.....	32
7.4	Komunikácia.....	33
7.5	Zdokumentované informácie.....	34
7.5.1	Všeobecne.....	34
7.5.2	Tvorba a aktualizácia.....	34
7.5.3	Riadenie zdokumentovaných informácií.....	35
8	Prevádzka.....	36
8.1	Plánovanie a riadenie prevádzky.....	36
8.2	Požiadavky na produkty a služby.....	37
8.2.1	Komunikácia so zákazníkom.....	37
8.2.2	Určenie požiadaviek na produkty a služby.....	37
8.2.3	Preskúmanie požiadaviek na produkty a služby.....	38
8.2.4	Zmeny v požiadavkách na produkty a služby.....	39
8.3	Návrh a vývoj produktov a služieb.....	39
8.3.1	Všeobecne.....	39
8.3.2	Plánovanie návrhu a vývoja.....	39
8.3.3	Vstupy do návrhu a vývoja.....	40
8.3.4	Riadiace činnosti návrhu a vývoja.....	41
8.3.5	Výstupy z návrhu a vývoja.....	42
8.3.6	Zmeny návrhu a vývoja.....	42
8.4	Riadenie externe poskytovaných procesov, produktov a služieb.....	43
8.4.1	Všeobecne.....	43
8.4.2	Typ a rozsah riadenia.....	44
8.4.3	Informácie pre externých poskytovateľov.....	44
8.5	Výroba a poskytovanie služby.....	45
8.5.1	Riadenie výroby a poskytovania služby.....	45
8.5.2	Identifikácia a sledovateľnosť.....	46
8.5.3	Majetok patriaci zákazníkovi alebo externým poskytovateľom.....	47
8.5.4	Ochrana.....	48
8.5.5	Činnosti po dodaní.....	48
8.5.6	Riadenie zmien.....	49
8.6	Uvoľňovanie produktov a služieb.....	49
8.7	Riadenie nezhodných výstupov.....	50
9	Hodnotenie výkonnosti.....	51
9.1	Monitorovanie, meranie, analýza a hodnotenie.....	51
9.1.1	Všeobecne.....	51
9.1.2	Spokojnosť zákazníka.....	51
9.1.3	Analýza a hodnotenie.....	52
9.2	Interný audit.....	53

9.3	Preskúmanie manažmentom	54
9.3.1	Všeobecne	54
9.3.2	Vstupy do preskúmania manažmentom	55
9.3.3	Výstupy z preskúmania manažmentom	56
10	Zlepšovanie	57
10.1	Všeobecne	57
10.2	Nezhoda a nápravné opatrenie	57
10.3	Trvalé zlepšovanie	58
Príloha A	(informatívna) – Nástroj samosprávy na hodnotenie integrovaného manažérstva kvality	60
Príloha B	(informatívna) – Procesy integrovaného manažérstva kvality	73
Príloha C	(informatívna) – Integrované občianske observatóriá	75
Príloha D	(informatívna) – Vzťah medzi cieľmi udržateľného rozvoja Organizácie Spojených národov a ďalším opatrením a systémami manažérstva tohto dokumentu	76
Literatúra	81

Predhovor

ISO (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je celosvetová federácia národných normalizačných organizácií (členov ISO). Na medzinárodných normách zvyčajne pracujú technické komisie ISO. Každý člen ISO, ktorý sa zaujíma o predmet, pre ktorý sa vytvorila technická komisia, má právo byť zastúpený v tejto komisii. Na práci sa zúčastňujú aj medzinárodné vládne alebo mimovládne organizácie, s ktorými ISO nadviazala pracovný styk. ISO úzko spolupracuje s Medzinárodnou elektrotechnickou komisiou (IEC) vo všetkých záležitostiach normalizácie v elektrotechnike.

Postupy použité pri tvorbe tohto dokumentu, ako aj tie, ktoré sú určené na jeho ďalšie udržiavanie sú opísané v smernici ISO/IEC, časť 1. Mali by sa vziať do pozornosti najmä rozdielne kritériá schvaľovania pri rôznych typoch dokumentov ISO. Tento dokument bol vypracovaný podľa edičných pravidiel smernice ISO/IEC, časť 2 (pozri www.iso.org/directives).

Upozorňuje sa na možnosť, že niektoré časti tohto dokumentu môžu byť predmetom patentových práv. ISO nezodpovedá za identifikáciu ktoréhokoľvek alebo všetkých takýchto patentových práv. Podrobnosti o akýchkoľvek patentových právach identifikovaných počas tvorby dokumentu sú uvedené v úvode dokumentu a/alebo v zozname patentových deklarácií ISO (pozri www.iso.org/patents).

Akákoľvek obchodná značka použitá v tomto dokumente slúži len na informáciu pre používateľa a neznamená jej schválenie organizáciou ISO.

Na vysvetlenie dobrovoľnej podstaty noriem, význam špecifických termínov a výrazov ISO týkajúcich sa posudzovania zhody, ako aj informácií o väzbe ISO na princípy Svetovej obchodnej organizácie (WTO) uplatňované pri odstraňovaní technických prekážok obchodu (TBT) pozri na tejto URL:

www.iso.org/iso/foreword.html.

Tento dokument pripravila technická komisia ISO/TC 176, *Manažérstvo kvality a zabezpečovanie kvality*.

Druhé vydanie ruší a nahrádza prvé vydanie (ISO 18091: 2014), ktoré sa technicky revidovalo. Hlavné zmeny v porovnaní s predchádzajúcim vydaním sú:

- návod na ISO 9001: 2015 sa revidoval;
- štruktúra sa zmenila podľa nadradenej štruktúry ISO pre normy systému manažérstva;
- prílohy A a B sa zmenili;
- príloha A sa revidovala, a pridali sa odkazy na ciele udržateľného rozvoja Organizácie Spojených národov (angl. United Nations Sustainable Development Goals);
- opis občianskych observatórií sa pridal v novej prílohe C;
- príklad ako použiť tento dokument spolu s ďalšími systémami hodnotenia samosprávy bol doplnený do novej prílohy D.

Akákoľvek spätná väzba alebo otázky týkajúce sa tohto dokumentu sa majú priamo smerovať na národný normalizačný orgán používateľa. Kompletný zoznam týchto orgánov možno nájsť na: www.iso.org/members.html.

Úvod

0.1 Všeobecne

Jedna z najväčších výziev súčasnosti, je potreba rozvíjať a udržiavať dôveru občanov v spravovanie spoločnosti a v jej inštitúcie. Na splnení tejto výzvy sa svojim poslaním podieľa samospráva umožnením rozvoja spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti miestnej spoločnosti.

Dosahovanie a udržiavanie vysokej úrovne kvality prevádzkovania samosprávy sa môže prejavovať udržateľnou ekonomickou prosperitou a spoločenským rozvojom na miestnych úrovniach. To zahŕňa vzájomné pôsobenie súdržnej, konzistentnej a kompatibilnej národnej a miestnej politiky.

Občania očakávajú, že samospráva poskytne vysokú kvalitu verejných produktov a služieb, napr. bezpečnosť a ochranu, dobre udržiavané cesty, verejnú dopravu, účinné spracovanie dokumentov, transparentné a dostupné verejné informácie, zdravie, vzdelanie, infraštruktúru a ďalšie iné. Občania potrebujú samosprávu na ich reprezentáciu a na ochranu alebo zveľaďovanie ich spôsobu života.

Ak samosprávy zavedú systém manažérstva kvality s cieľom zlepšovania vlastných produktov a služieb, potom sa vybudujú odolnejšie, spoľahlivejšie a efektívnejšie prepojenia sietí verejnej politiky na národnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni.

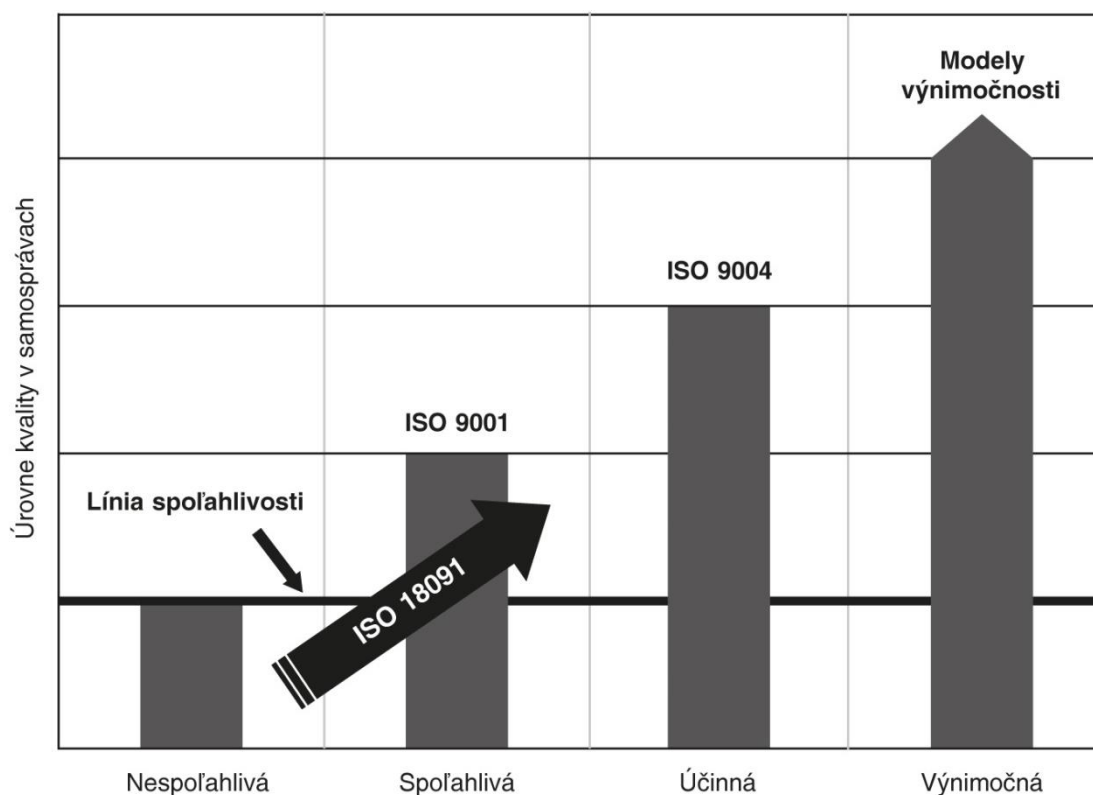
Zlepšovanie výkonnosti samosprávy môže povzbudiť celý systém spravovania na poskytovanie lepších celkových výsledkov. Aplikácia kompaktného prístupu naprieč spravovaním môže pomôcť vytvoriť spoľahlivejšie a udržateľnejšie spravovanie na miestnej, regionálnej a národnej úrovni.

Tento dokument poskytuje pre samosprávy návod na pochopenie a implementovanie systému manažérstva kvality, ktorý spĺňa požiadavky normy ISO 9001: 2015 a potreby a očakávania jej občanov a ďalších zainteresovaných strán.

Princípom tohto dokumentu je pomôcť vytvoriť politicky realizovateľný systém manažérstva kvality, ktorý je základom samospráv a ich oblastí (pozri prílohu A). To sa môže dosahovať vytvorením integrovaného prepojenia medzi spravovaním, občanmi a správcami (zdola nahor, pozri prílohu C) a vonkajšími potrebami zákazníkov/občanov (pozri prílohu B).

Príloha A sa venuje diagnostickému modelu, ktorý sa môže využiť ako štartovací bod implementácie komplexného systému manažérstva kvality spoľahlivej samosprávy. Medzinárodná nadácia pre spoľahlivé samosprávy (angl. International Foundation for Reliable Local Governments (FIDEGOC)) vlastní práva na tieto princípy a umožňuje ich použitie v tomto dokumente. Príloha B poskytuje informácie o typických procesoch samosprávy. Príloha C opisuje tvorbu integrovaného občianskeho observatória, ktoré používa tento dokument ako nástroj spoluúčasti občana a zodpovedania sa samosprávy. Príloha D opisuje, ako tento dokument môže pomôcť pri interpretovaní rozdielnych systémov hodnotenia alebo predmetov, napr. ciele udržateľného rozvoja Organizácie Spojených národov (angl. United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs)) do indikátorov sietí verejnej politiky založených v diagnostickom modeli, ktorý uvádza príloha A.

Obrázok 1 predstavuje vzťah medzi etapami implementácie systému manažérstva kvality a rolou tohto dokumentu.



Obrázok 1 – Diagram, ktorý predstavuje rolu tohto dokumentu

Text prevzatý z normy ISO 9001: 2015 je umiestnený v rámčekoch, aby sa odlíšil od usmernení, ktoré sa uvádzajú v každom článku tohto dokumentu.

POZNÁMKA 1. – Samosprávy, ktoré hľadajú možnosti zlepšovania, môžu zvažovať použitie modelu výnimočnosti na rozvoj vyspelosti organizácie a úrovne jej výkonnosti. Známe modely výnimočnosti zahŕňajú Európsky model pre manažerstvo kvality (angl. European model for quality management (EFQM)), model výnimočnosti v USA (angl. Malcolm Baldrige model excellence), Demingova cena v Japonsku (angl. Deming Prize) a veľa modelov národných cien v rozličných krajinách a regiónoch. Cieľom týchto modelov výnimočnosti je zlepšovať spokojnosť všetkých zainteresovaných strán a udržateľný rozvoj organizácie. Ďalšie informácie o týchto modeloch výnimočnosti sú dostupné na webových stránkach organizácií, ktoré reprezentujú tieto modely.

POZNÁMKA 2. – Viac príkladov, ako sa môžu využiť prílohy, nachádza sa na www.iso18091.org.

ISO 9001: 2015 *Systémy manažerstva kvality – Požiadavky*

Úvod

0.1 Všeobecne

Zavedenie systému manažerstva kvality je pre organizáciu strategické rozhodnutie, ktoré môže pomôcť zlepšovať jej celkovú výkonnosť a poskytnúť pevný základ pre udržateľný rozvoj podnetov.

Potenciálne prínosy implementácie systému manažerstva kvality založené na tejto medzinárodnej norme sú pre organizáciu:

- a) schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré splnia požiadavky zákazníka, aplikovateľné požiadavky predpisov a regulačné požiadavky;
- b) podpora príležitostí na zveľadenie spokojnosti zákazníka;
- c) zvládanie rizík a príležitostí spojených s jej súvislosťami a cieľmi;
- d) schopnosť preukázať zhodu systému manažerstva kvality so špecifikovanými požiadavkami.

Táto medzinárodná norma môže byť užitočná pre interné a externé strany.

Nie je zámerom tejto medzinárodnej normy implementovať potrebu:

- jednotnosti štruktúry rôznych systémov manažerstva kvality;
- usporiadania dokumentácie štruktúre kapitol tejto medzinárodnej normy;
- používania špecifickej terminológie tejto medzinárodnej normy v organizácii.

Požiadavky na systém manažerstva kvality, ktoré špecifikuje táto medzinárodná norma, sú doplňujúce k požiadavkám na produkty a služby.

Táto medzinárodná norma používa procesný prístup, ktorý zahŕňa cyklus Plánuj – Urob – Kontroluj – Konaj (PDCA) s uvažovaním založenom na riziku.

Procesný prístup umožňuje organizácii, aby plánovala jej procesy a ich vzájomné prepojenie.

Cyklus PDCA umožňuje organizácii, aby zabezpečila, že jej procesy sa primerane riadia, majú dostatočné zdroje a že určujú a realizujú príležitosti na zlepšovanie.

Uvažovanie založené na riziku umožňuje organizácii, aby určila faktory, ktoré by mohli zapríčiniť, že jej procesy a systém manažerstva kvality sa odchýlili od plánovaných výsledkov, a aby prijala preventívne riadiace činnosti na minimalizáciu negatívnych vplyvov a maximálne využívanie príležitostí, ak sa vyskytnú.

Trvalé plnenie požiadaviek a usmernenie budúcich potrieb a očakávaní je výzvou pre organizácie v stále rastúcej dynamike a komplexnosti prostredia. Na dosiahnutie tohto cieľa organizácia by si mala okrem nápravy a trvalého zlepšovania osvojiť rôzne formy zlepšovania, napr. prevratná zmena, inovácia a reorganizácia.

V tejto medzinárodnej norme sa používajú tieto formy sloviac:

- „musí“ – upozorňuje na požiadavku;
- „má byť“ – upozorňuje na odporúčanie;
- „smie“ – upozorňuje na povolenie;
- „môže“ – upozorňuje na možnosť alebo spôsobilosť.

Informácie označené ako „POZNÁMKA“ sú návodom na pochopenie a objasnenie príslušnej požiadavky.

Návod v tomto dokumente je určený pre samosprávy ako pomôcka, ktorá sa týka koncepcií manažérstva kvality opísaných v normách ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 a v pridružených normách, bežnej praxe a zaužívanej terminológii v súvislostiach samosprávy.

POZNÁMKA 3. – Termíny a definície uvedené v tomto návode sa môžu plne využiť podľa kultúry, praxe a zvyklostí na každom mieste, v každom regióne, v ktorom sa samospráva nachádza.

Očakáva sa, že sa prijme krátkodobý alebo strednodobý plán rozvoja alebo program práce, ktorý pochopia a aplikujú verejní zamestnanci a zástupcovia samosprávy. Hoci samotný plán alebo program nezabezpečí, že potreby a očakávania miestneho spoločenstva sa pokryjú, pretože procesy na efektívnu implementáciu takýchto plánov a programov môžu byť odlišné alebo nemusia existovať. Na riešenie tohto problému tento dokument samosprávam napomáha implementovať efektívny systém manažérstva kvality.

Akýkoľvek systém manažérstva kvality bude ovplyvňovaný rozdielnymi politikami, cieľmi, rôznymi metódami práce, dostupnosťou zdrojov a administratívnymi praktikami, ktoré zodpovedajú súvislostiam. Preto sa očakáva, že detaily každého systému manažérstva kvality sa budú v každej samospráve líšiť. Metódy detailnej implementácie systému manažérstva kvality nie sú rozhodujúce. Faktom zostáva, aby systém manažérstva kvality priniesol efektívne, konzistentné a spoľahlivé výsledky. Je dôležité, aby systém manažérstva kvality bol pokiaľ možno jednoduchý, aby účelne fungoval a bol dostatočne zrozumiteľný pre splnenie politík a cieľov kvality príslušnej samosprávy.

Nie je zámerom, aby sa zhoda s normou ISO 9001 chápala ako konečný cieľ. Keď samospráva dosiahne úroveň, ktorá umožňuje poskytovať konzistentné a zhodné produkty a služby, je dôležité, aby hľadala ďalšie možnosti nad úrovňou zhody zvažovaním využitia normy ISO 9004 alebo modelov výnimočnosti a zlepšovala svoju celkovú efektívnosť a účinnosť.

Podľa normy ISO 9000 úspešná organizácia sa potrebuje viesť a riadiť systematickým a transparentným spôsobom. Zavedenie transparentnosti a zodpovedania sa svojim zákazníkom/občanom je potrebné na získanie ich dôvery a spolupráce. Udržateľný úspech bude len výsledkom implementácie komplexného systému manažérstva kvality, ktorý zvládne potreby a očakávania všetkých zainteresovaných strán.

Preto je dôležité, aby systém manažérstva kvality samosprávy spoľahlivo a úspešne pokryl všetky činnosti a procesy, ktoré pôsobia na jej schopnosť uspokojovať požiadavky jej zákazníkov/občanov, požiadavky predpisov a regulačné požiadavky a dodržiavanie záväzkov aplikovateľných na produkty a služby a vlastných požiadaviek samosprávy a tiež požiadavky všetkých relevantných zainteresovaných strán, napr. regionálnej a národnej správy.

0.2 Zásady manažérstva kvality

ISO 9001: 2015 *Systémy manažérstva kvality – Požiadavky*

0.2 Zásady manažérstva kvality

Táto medzinárodná norma sa zakladá na zásadách manažérstva kvality opísaných v norme ISO 9000. Opis každej zásady zahŕňa definíciu a zdôvodnenie, prečo je princíp pre organizáciu dôležitý, príklady niektorých prínosov spojených so zásadou a príklady typických činností na zlepšovanie výkonnosti organizácie, ak sa zásada aplikuje.

Zásady manažérstva kvality sú:

- zameranie sa na zákazníka;
- vodcovstvo;
- zapojenie ľudí;
- procesný prístup;
- zlepšovanie;
- rozhodnutie založené na dôkazoch;
- manažérstvo vzťahov.

Tento dokument podporuje aplikáciu siedmich zásad manažérstva kvality normy ISO 9000 do samosprávy.

Význam siedmich zásad manažérstva kvality v samospráve.

- Zameranie sa na zákazníka/občana: Samospráva slúži svojim zákazníkom, napr. občanom. Preto potreby a očakávania občanov majú byť prioritou v plánoch a programoch samosprávy.
- Vodcovstvo: Vrcholový manažment je hlavou samosprávy a má vytvárať víziu a poskytnúť smerovanie všetkým dotknutým (napr. zamestnancom, dobrovoľníkom) na dosahovanie cieľov a úloh, ktoré splnia potreby a očakávania zákazníkov/občanov.
- Zapojenie ľudí: Všetci ľudia sa majú zapojiť do procesov samosprávy vrátane dobrovoľných účastníkov a občanov účasťou v činnostiach samosprávy. Zapojení ľudia sa plne angažujú a emocionálne sa spájajú s organizáciou, jej cieľmi a zámermi. Pracujú s nadšením a pociťujú hrdosť z práce. Táto zásada predstavuje zaistenie najvyššej motivácie na pokračujúcom základe.
- Procesný prístup: Logická štruktúra a zameranie na výsledky v samospráve sa majú založiť na procesoch, ktoré opíšu prvky, napr. víziu a dlhodobé plány a dokonca aj denné činnosti oblastí samosprávy.
- Zlepšovanie: Je základom pre samosprávu na udržiavanie jej výkonnosti a hľadanie nových príležitostí na zlepšovanie svojich procesov a zveľaďovanie spokojnosti svojich zákazníkov/občanov.
- Rozhodnutie založené na dôkaze: Používanie dôkazu a analýzy údajov má poskytnúť základ na zlepšovanie systému manažérstva kvality a jeho procesov.
- Manažérstvo vzťahov: Samospráva má venovať pozornosť súvislostiam so zákazníkmi/občanmi, s externými poskytovateľmi a partnermi a ich horizontálnymi a vertikálnymi vzťahmi.

0.3 Procesný prístup

0.3.1 Všeobecne

ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality – Požiadavky

0.3 Procesný prístup

0.3.1 Všeobecne

Táto medzinárodná norma podporuje osvojenie procesného prístupu, keď vytvára, implementuje a zlepšuje efektívnosť systému manažérstva kvality na zveľaďovanie spokojnosti zákazníka splnením jeho požiadaviek. Zvažované špecifické požiadavky, ktoré sú základom osvojenia procesného prístupu, zahŕňa čl. 4.4.

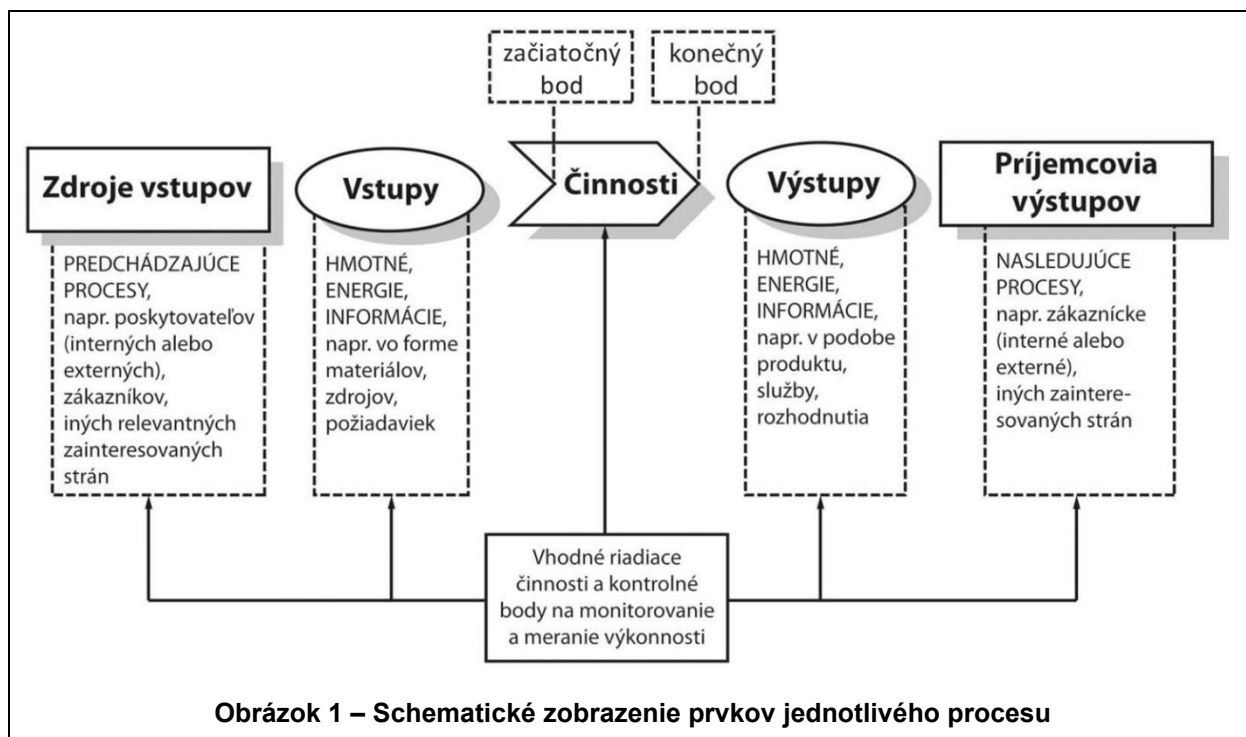
Pochopenie a manažérstvo vzájomne previazaných procesov ako systému prispieva k efektívnosti a účinnosti organizácie v dosahovaní zamýšľaných výsledkov. Tento prístup umožňuje organizácii, aby riadila vzájomné vzťahy a vzájomné závislosti medzi procesmi systému tak, že sa môže zveľaďovať celková výkonnosť organizácie.

Procesný prístup vyžaduje systematické definovanie a manažérstvo procesov a ich vzájomných väzieb tak, aby sa dosiahli zamýšľané výsledky v súlade s politikou kvality a strategickým smerovaním organizácie. Organizácie môžu manažérstvo procesov a systému ako celku dosiahnuť s využitím cyklu PDCA (pozri čl. 0.3.2) na celkové zameranie uvažovania založeného na riziku (pozri čl. 0.3.3) zacielené na prijaté výhody príležitostí a prevenciu neželaných výsledkov.

Aplikácia procesného prístupu v systéme manažérstva kvality umožňuje

- a) pochopenie a dôslednosť v plnení požiadaviek;
- b) zvažovanie pridanej hodnoty procesov;
- c) dosahovanie efektívnej výkonnosti procesov;
- d) zlepšovanie procesov založené na hodnotení údajov a informácií.

Obrázok 1 schematicky zobrazuje akýkoľvek proces a ukazuje vzájomné väzby jeho prvkov. Pre riadenie sú nevyhnutné kontrolné body monitorovania a merania špecifické v každom procese a budú sa v závislosti od príslušných rizík meniť.



Pre organizácie samosprávy, ktoré sú schopné prijať procesný prístup, je dôležité, aby poznali rôzne typy procesov, ktoré sú potrebné na poskytovanie spoľahlivých produktov a služieb zákazníkom/občanom, a tiež manažérstvo ich schopnosti produkovať požadované výstupy. To zahŕňa procesy manažérstva organizácie, prevádzkové a podporné procesy (pozri prílohu B). Procesy potrebné na poskytovanie produktov a služieb samosprávy sú jadrom prevádzkových procesov.

Typickými príkladmi procesov samosprávy sú:

- procesy strategického manažérstva na určenie roly samosprávy v sociálno-ekonomickom prostredí;
- procesy poskytovania produktov a služieb zákazníkom/občanom;
- zlepšovanie procesov systému manažérstva kvality;
- transparentné procesy internej a externej komunikácie.

Pre každý proces má samospráva identifikovať tieto okolnosti:

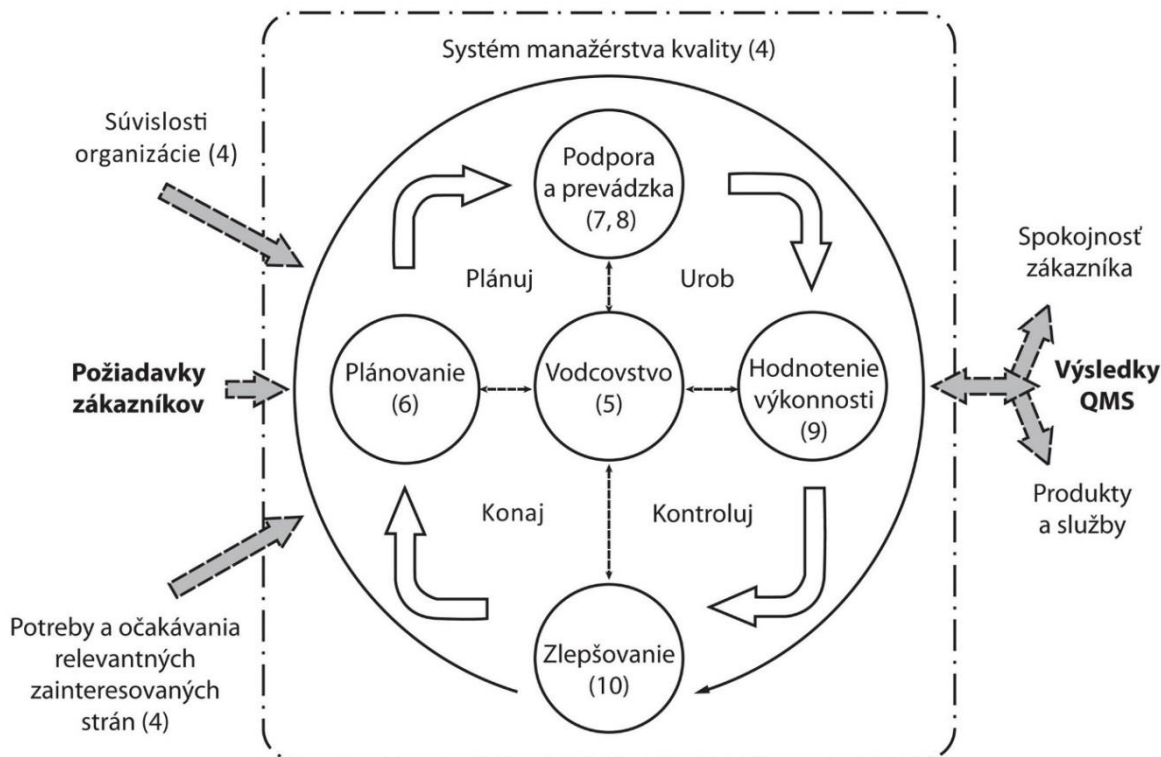
- Kto je zákazníkom? (Kto prijíma výstup z procesu?) Môže to byť interný zákazník, zákazník z inej oblasti tej istej samosprávy alebo externý zákazník, napr. občan, ktorý prijíma produkt alebo službu.
- Ktoré sú hlavné vstupy do procesu? (Napríklad informácie, právne požiadavky, národné a/alebo regionálne politiky spravovania, materiály, energia, ľudské a finančné zdroje.)
- Ktoré sú požadované výstupy? (Napríklad, aké sú charakteristiky produktu/služby, ktoré sa majú poskytovať?)
- Ktoré riadiace činnosti a indikátory sú potrebné na verifikáciu výkonnosti procesu a/alebo výsledkov?
- Aká je súvislosť s ďalšími procesmi samosprávy? (Výstup z jedného procesu je typická forma vstupu do ďalších procesov.)
- Ktoré riadiace činnosti sú nevyhnutné na dosiahnutie transparentnosti?

0.3.2 Cyklus Plánuj – Urob – Kontroluj – Konaj (PDCA)

ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality – Požiadavky

0.3.2 Cyklus Plánuj – Urob – Kontroluj – Konaj (PDCA)

Cyklus PDCA sa môže aplikovať na všetky procesy a na systém manažérstva kvality ako celok. Obrázok 2 zobrazuje, ako sa kapitoly 4 až 10 môžu zoskupiť vo vzťahu k cyklu PDCA.



POZNÁMKA. – Čísla v zátvorkách odkazujú na kapitoly tejto medzinárodnej normy.

Obrázok 2 – Zobrazenie štruktúry tejto medzinárodnej normy do cyklu PDCA

Cyklus PDCA sa môže v krátkosti opísať takto:

- Plánuj: Vytvor ciele pre systém a jeho procesy, pre zdroje potrebné na dodávanie výsledkov v súlade s požiadavkami zákazníka, politikami organizácie a identifikuj a zvládaj riziká a príležitosti.
- Urob: Implementuj, čo sa naplánovalo.
- Kontroluj: Monitoruj a (ak treba) meraj procesy a výsledné produkty a služby oproti politikám, cieľom, požiadavkám, plánovaným činnostiam a podávaj správy o výsledkoch.
- Konaj: Ak je nevyhnutné, prijmi opatrenia na zlepšenie výkonnosti.

Cyklus PDCA umožňuje vrcholovému manažmentu samosprávy, aby vytvoril systematickú metódu hodnotenia externého a interného prostredia a implementoval nevyhnutné procesy na zlepšovanie poskytovaných produktov a služieb svojim zákazníkom/občanom. Cyklus PDCA môže začínať ktoroukoľvek etapou, ale obvyčajne samospráva, ktorá implementuje systém manažérstva kvality prvýkrát alebo sa nachádza v procese zlepšovania vlastného systému, môže začať proces hodnotením svojej súčasnej výkonnosti (etapa Kontroluj), použijúc kapitolu 9, Hodnotenie výkonnosti. Výsledky hodnotenia výkonnosti sú v etape Konaj cyklu PDCA (pozri kapitolu 10 Zlepšovanie) odkiaľ samospráva začína nevyhnutné opatrenia na zvládanie príležitostí zlepšovania identifikovaných v etape Kontroluj.

V etape Plánuj cyklu PDCA miestne úrady neplánujú len opatrenia, ktoré sa odsúhlasili v predchádzajúcej etape, ale najdôležitejšie je, aby hodnotením potrieb a očakávaní svojich zákazníkov/občanov a ďalších zainteresovaných strán vytvorili potrebné ciele, úlohy a opatrenia na zvládanie rizík a príležitostí, ktoré sa identifikovali cez kapitolu 6 Plánovanie. V cykle PDCA v etape Urob sa plánované ciele a opatrenia komunikujú prostredníctvom samosprávy. Nové procesy alebo zmeny v existujúcich procesoch sa implementujú na to, aby sa splnili odsúhlasené ciele.

Samospráva má používať cyklus PDCA spolu s celkovým zámerom uvažovania založeného na riziku pri návrhu vlastného systému manažérstva kvality, jeho procesov a ich vzájomných väzieb, aby sa identifikovali všetky činnosti nevyhnutné na udržiavanie vlastnej úrovne kvality, na dosahovanie trvalého zlepšovania, na prospech príležitostí a na prevenciu neželaných výsledkov. Samospráva má vykonávať krátkodobé, strednodobé a dlhodobé plány s využitím cyklu PDCA.

0.3.3 Uvažovanie založené na riziku

ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality – Požiadavky

0.3.3 Uvažovanie založené na riziku

Uvažovanie založené na riziku (pozri kapitolu A.4) je podstatou na dosiahnutie efektívneho systému manažérstva kvality. Konceptia uvažovania založeného na riziku bola nepriamo zahrnutá v predchádzajúcich vydaniach tejto medzinárodnej normy. Norma zahŕňa napr. vykonanie preventívneho opatrenia na elimináciu potenciálnych nezhôd, na analyzovanie akejkoľvek nehody, ktorá sa vyskytne, a na prijatie opatrenia na prevenciu opakovaného výskytu, ktoré závisí od dôsledkov nehody.

Na splnenie požiadaviek tejto medzinárodnej normy organizácia potrebuje plánovať a implementovať opatrenia na zvládanie rizík a príležitostí. Zvládanie rizík, ako aj príležitostí vytvára základ na zvyšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality, na dosahovanie zlepšených výsledkov a na prevenciu negatívnych dôsledkov.

Príležitosti môžu vzniknúť ako výsledok priaznivej situácie na dosiahnutie zamýšľaného výsledku, napr. súboru okolností, ktoré dovoľia organizácii prilákať zákazníkov, vývoja nových produktov a služieb, redukcie odpadov alebo zlepšenia produktivity. Opatrenia na zvládanie príležitostí môžu zahŕňať aj úvahy spojené s rizikami. Riziko je dôsledkom neistoty a akákoľvek neistota môže mať negatívne alebo pozitívne dôsledky. Pozitívna odchýlka, ktorá vzniká z rizika, môže poskytnúť príležitosť, ale nie všetky pozitívne dôsledky výsledkov rizika vedú k príležitostiam.

V samospráve akékoľvek zmeny v prevádzkovom prostredí, napr. zmeny v politikách, v regulačných predpisoch a očakávaniach zainteresovaných strán, môžu byť zdrojom neistoty a môžu viesť k odchýlkam od výkonnosti.

Uvažovanie založené na riziku nie je nové a môže byť neoddeliteľnou súčasťou spôsobu, akým samospráva už funguje. Tento dokument odporúča, aby identifikácia rizík a príležitostí sa vykonávala systematicky ako integrovaná súčasť procesu.

Samospráva má zvládať riziká a príležitosti spojené s jej procesmi, napr. s poskytovaním produktov a služieb, a s výkonnosťou systému manažérstva kvality. Rovnako riziko a príležitosti budú identifikované ako výsledok strategického smerovania roly samosprávy v sociálno-ekonomickom prostredí.

Jedným z najviac opakujúcich sa rizík v samospráve je neschopnosť prístupu k zdrojom, ktoré sú ponúkané ďalšími úrovňami správy. Jedným zo spôsobov ako znížiť toto riziko je identifikovať alternatívne formy financovania.

Otvorenosť spoluúčasti občana formou integrovaných občianskych observatórií môže byť príležitosť vytvoriť organizáciu samosprávy a zlepšovať jej produkty, služby a procesy. Aj to môže tiež predstavovať riziko, ak by sa spoluúčasť občana okrem podpory zlepšovania produktov a činností ustanovila ako inštitúcia sťažností.

0.4 Vzťah s ďalšími normami systému manažérstva

ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality – Požiadavky

0.4 Vzťah s ďalšími normami systému manažérstva

Táto medzinárodná norma aplikuje časť práce, ktorú vytvorila ISO na zlepšenie zjednotenia medzi jej medzinárodnými normami pre systémy manažérstva (pozri kapitolu A.1).

Táto medzinárodná norma umožňuje organizácii, aby využila procesný prístup spojený s cyklom PDCA a s uvažovaním založenom na riziku zjednotiť alebo integrovať svoj systém manažérstva s požiadavkami ďalších noriem systému manažérstva.

Táto medzinárodná norma odkazuje na normy ISO 9000 a ISO 9004 takto:

- Norma ISO 9000 *Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník* poskytuje potrebné predpoklady na vhodné pochopenie a implementáciu tejto medzinárodnej normy.
- Norma ISO 9004 *Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup manažérstva kvality* poskytuje návod pre organizácie, ktorý si vyberú pre ďalší rozvoj požiadaviek tejto medzinárodnej normy.

Príloha B poskytuje detaily ďalších medzinárodných noriem o manažérstve kvality a o systémoch manažérstva kvality, ktoré vytvorila technická komisia ISO/TC 176.

Táto medzinárodná norma neobsahuje špecifické požiadavky pre ďalšie systémy manažérstva, ako napr. pre manažérstvo environmentu, manažérstvo bezpečnosti a ochrany zdravia alebo manažérstvo financií.

Špecifické odvetvové normy systému manažérstva kvality založené na požiadavkách tejto medzinárodnej normy boli vytvorené pre viacero odvetví. Niektoré z týchto noriem špecifikujú dodatočné požiadavky systému manažérstva kvality, zatiaľ čo iné sa obmedzili na poskytovanie návodu na aplikáciu tejto medzinárodnej normy v konkrétnom odvetví.

Maticu, ktorá ukazuje vzťah medzi kapitolami tohto vydania medzinárodnej normy a predchádzajúceho vydania (ISO 9001: 2008) možno nájsť v ISO/TC 176/SC 2 na stránke www.iso.org/tc176/sc02/public.

Systém manažérstva kvality samosprávy má zvládať niektoré aspekty týkajúce sa ďalších systémov manažérstva, napr. proti korupcii, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia, manažérstva rizika, aby zaistil poskytnutie kvality produktov a služieb. Tento dokument s usmerneniami dodržiava štruktúru normy ISO 9001 a tak dodržiava nadradenú štruktúru (HSL) pre všetky normy systémov manažérstva (MSS). HSL umožňuje integráciu rôznych noriem, ktoré dovoľia samosprávam vytvoriť integrovaný systém manažérstva (IMS).

1 Predmet normy

ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality – Požiadavky

1 Predmet normy

Táto medzinárodná norma špecifikuje požiadavky na systém manažérstva kvality, ak organizácia

- a) potrebuje preukázať svoju schopnosť trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníka, aplikovateľné požiadavky predpisov a regulačné požiadavky, a
- b) kladie si za cieľ zveľaďovať spokojnosť zákazníka prostredníctvom efektívneho využívania systému vrátane procesov na zlepšovanie systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka, aplikovateľnými požiadavkami predpisov a regulačnými požiadavkami.

Všetky požiadavky tejto medzinárodnej normy sú všeobecné a určené na aplikáciu v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na typ, jej veľkosť alebo poskytované produkty a služby.

POZNÁMKA 1. – V tejto medzinárodnej norme termíny „produkt“ alebo „služba“ sa aplikujú na produkty a služby určené pre zákazníka alebo požadované zákazníkom.

POZNÁMKA 2. – Požiadavky predpisov a regulačné požiadavky sa môžu chápať ako právne požiadavky.

Tento dokument poskytuje samosprávam návod na pochopenie a implementáciu systému manažérstva kvality, ktorý spĺňa požiadavky normy ISO 9001: 2015, aby splnil potreby a očakávania svojich zákazníkov/občanov a všetkých ďalších relevantných zainteresovaných strán súvisiace s dôsledným poskytovaním produktov a služieb.

Dokument napomáha implementovať systém manažérstva kvality zodpovedným a vysvetliteľným spôsobom pomocou aplikácie normy ISO 9001 na komplexnom základe. Tento návod nepridáva, nemení a nemodifikuje požiadavky normy ISO 9001.

Dokument je aplikovateľný na všetky procesy a pre všetky úrovne samosprávy (napr. strategickú, takticko-manažérsku, prevádzkovú), aby sa vytvoril komplexný systém manažérstva kvality, ktorý sa zameria na dosiahnutie vlastných cieľov samosprávy. Komplexný charakter tohto systému je základ na zaistenie, že všetky oblasti samosprávy dosiahnu špecifikovanú úroveň spoľahlivosti (napr. efektívnosť procesov).

Príloha A ako začiatkový bod pre používateľov tohto dokumentu poskytuje diagnostickú metodiku pre samosprávu na hodnotenie predmetu a zrelosti jej procesov, produktov a služieb. Príloha B poskytuje nevyhnutné procesy na poskytovanie spoľahlivých produktov a služieb zákazníkom/občanom.

2 Normatívne odkazy

ISO 9001: 2015 Systémy manažérstva kvality – Požiadavky

2 Normatívne odkazy

Nasledujúce dokumenty, celé alebo ich časti, sú v tomto dokumente normatívnymi odkazmi a sú nevyhnutné pri jeho používaní. Pri datovaných odkazoch sa používa len citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch sa používa najnovšie vydanie citovaného dokumentu (vrátane všetkých zmien).

ISO 9000: 2015, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. [Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.]

Nie sú nevyhnutné nijaké ďalšie usmernenia.

koniec náhľadu – text ďalej pokračuje v platenej verzii STN