

# ZÁKLADNÝ POHľad NA SYSTÉM MANAžÉRSTVA KVALITY PODľa A EN ISO 9001:2000

*Ing. Katarína Teplická, PhD, PaedDr. Zuzana Biráková*

## **Abstract**

This paper describes the order of quality management system implementation in the small firm. The main goal of this paper is to show the algorithm how to build the quality management system. The quality management system is today very important instrument of the competitiveness. Implementation of the quality management system is very necessary for all firms. The quality management system allows to increase the quality, effectiveness, efficiency.

**Key word: quality, product, process, implementation of quality management system**

## **Úvod**

Základným záujmom každého podnikateľského subjektu je presadiť sa na trhu prostredníctvom predaja výrobkov, i poskytovania služieb. Firma bude prosperovať, keď si udrží konkurenčnú pozíciu vo svojom segmente trhu. Vyžaduje to, aby získala zákazníka a poskytla mu určité úžitkové vlastnosti výrobku alebo poskytovanej služby. Tie sú kombináciou kvality a ceny rozdelené v čas. Kvalita je naproti tomu súbor vlastností výrobku alebo služby, ktoré spĺňajú požadované alebo predpokladané potreby zákazníka.

Systém manažérstva kvality, ktorý je zameraný na definovanie procesov a výrobných postupov, dáva podnikateľom a ich zákazníkom záruku, že všetky výkony súvisiace s produkciou výrobkov, i služieb majú predpoklady rovnomernej a definovanej kvality.

Základným cieľom podnikov je zvyšovanie efektívnosti, výkonnosti a kvality. Je dôležité si uvedomiť, že systém manažérstva kvality (SMK) je dnes nevyhnutnosťou. Na druhej strane je potrebné povedať, že zavedenie SMK neznamená automaticky zlepšenie riadenia podniku, je to dlhodobý proces, ktorý by v konečnom dôsledku mal viesť k zlepšovaniu spokojnosti zákazníkov a zainteresovaných strán, efektívnosti, zníženiu nákladov, redukcii rizík, zvyšovaniu produktivity práce, jasnému uradeniu zodpovednosti a samozrejme k zvyšovaniu kvality samotného produktu.

Mnohé podniky pri rozhodovaní sa o zavedení SMK nemajú predstavu o tom, čo si systém manažérstva kvality vyžaduje. Nie sú dostatočne informovaní o požiadavkách na zavedenie systému manažérstva kvality, neovládajú základný pojmový aparát, nemajú dostatok informácií o potrebe zdrojov. Vzhľadom k týmto skutočnostiam je potrebné priblížiť problematiku zavádzania SMK do praxe hlavne pre malých a stredných podnikateľov.

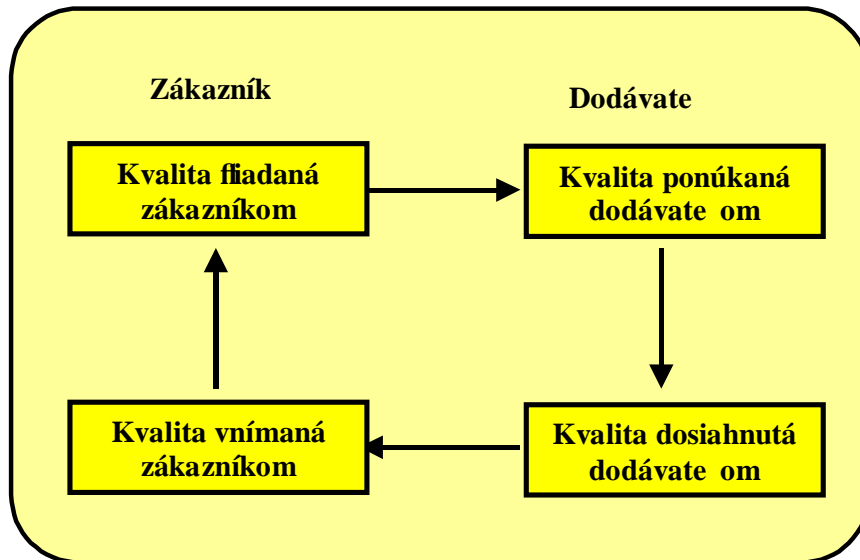
## **1. KVALITA Ľ základný pilier systému manažérstva kvality**

Ak chceme dosiahnuť, aby sa ku kvalite pristupovalo systematicky, musíme vedieť, čo kvalita je, čo pod týmto pojmom máme, aká je, ako ju máme dosiahnuť.

Kvalita je dynamický systém, ktorý zahŕňa výrobky, služby, organizácie. Je to meradlo efektívnosti práce celej organizácie. Kvalita je cieľom úsilia o excelentnosť. Kvalita je aj metóda a cesta k podpore aktívnej úasti pracovníkov, založená na angažovanosti a zodpovednosti každého jednotlivca.

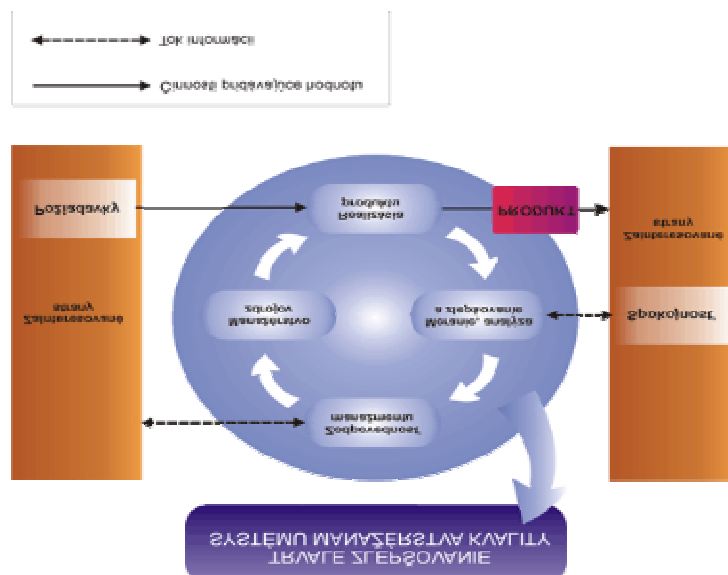
Súasná definícia v súlade s ISO 9001:2000 znie : **Kvalita je miera s akou sú splnené potreby a očakávania zákazníka.**

Preto kvalita reprezentuje všetky výhody a vlastnosti výrobku alebo služby, ktoré zákazník požaduje. Teda výrobok spĺňa to, čo zákazník očakáva.



Obr. 1 : Pohľad na kvalitu zo strany zákazníka a dodávateľa.

Cieľom každého manažéra je vytvoriť produkt najvyššej kvality. Kvalita však nie je dielom náhody, musí byť plánovaná, musí sa jej venovať náležitá pozornosť aj v prípade, keď sme dosiahli maximálnu možnú úroveň. Súčasne si musíme uvedomiť, že nie je možné vytvoriť kvalitný produkt bez poznania jeho hodnotenia zákazníkmi, ktorí ho budú používať. Pre dosiahnutie požadovanej úrovne kvality je potrebné začať so stanovením vízie organizácie, stratégií a cieľov, ktoré chce organizácia v oblasti manažérstva kvality dosiahnuť. Prítom je potrebné akceptovať zainteresované strany, ich požiadavky a očakávania, orientovať sa na procesy, ktoré budú znamenať pre firmu trvalé zlepšovanie a zamerať sa na produkt, ktorý je hlavným prostriedkom tvorby pridanej hodnoty (obr.2).



Obr.2: Procesný model SMK podľa STN EN ISO 9001.

**Manažérstvo kvality je komplexná koordinovaná inos , ktorá vedie a riadi organizáciu s ohľadom na kvalitu.**

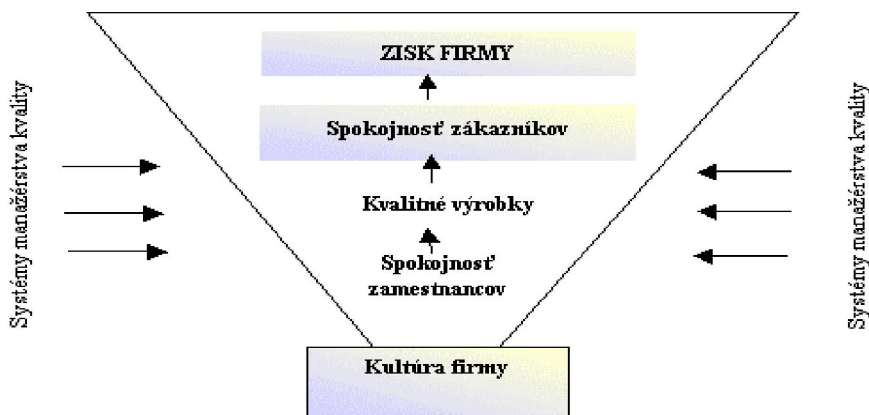
Systém manažérstva kvality je založený na manažérskych procesoch, ktoré tvoria :

- ❖ plánovanie kvality,
- ❖ riadenie kvality,
- ❖ zlepšovanie kvality.

Vo všeobecnosti existuje osem základných zásad manažérstva kvality, ktoré môžu vrcholový manažment využiť pri vedení organizácie smerom k zvyšovaniu výkonnosti organizácie:

- ❖ **Zameranie sa na zákazníka** - organizácie závisia od svojich zákazníkov, a preto majú chápať ich súčasnú a budúce potreby, majú uspokojovať požiadavky zákazníkov a majú sa snažiť prekonať ich očakávania.
- ❖ **Vodcovstvo** - vodcovia určujú jednotu cieľov a smerovanie organizácie, majú vytvárať a udržiavať interné prostredie, v ktorom sa pracovníci plne zapoja do plnenia cieľov organizácie.
- ❖ **Zapojenie pracovníkov** - pracovníci na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využívať ich schopnosti v prospech organizácie.
- ❖ **Procesný prístup** . výsledný efekt sa dosiahne úinnejšie, ak sa úinnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces.
- ❖ **Systémový prístup k manažérstvu** - identifikácia, pochopenie a riadenie vzájomne previazaných procesov ako systém prispieva k efektívnosti a úinnosti organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov.
- ❖ **Trvalé zlepšovanie** - trvalým cieľom organizácie má byť nepretržité zlepšovanie celkovej výkonnosti.
- ❖ **Rozhodovanie na základe faktov** - efektívne rozhodnutia sa zakladajú na analýze údajov a informácií .
- ❖ **Vzájomne významné vzťahy s dodávateľmi** - organizácia a jej dodávatelia sú vzájomne závislí a ich vzájomne výhodný vzťah umožňuje vytvárať pridanú hodnotu.

V modernom ponímaní manažérstva kvality už nie je preferovaná len výrobová (kvantifikovateľná) kvalita, ale aj kvalita zamestnancov, ktorí tvoria základný potenciál systému manažérstva kvality. Kvalita totiž viac ako všetko iné závisí na kvalite pracovníkov, ktorých je potrebné vzdelávať, vhodne motivovať a poskytovať im možnosti na rozvíjanie nových myšlienok a stratégií. To všetko sa následne prejaví v celkovej výkonnosti organizácie (obr.3).



Obr.3 Kultúra firmy ako východisko budovania systémov manažérstva kvality

Záverom možno konštatovať, že systém manažérstva kvality nie je ohraničený, naopak je zameraný na kvalitu celej organizácie, jej zamestnancov, na kvalitu procesov, produktov,

na systém riadenia a spätnú väzbu z vonkajšieho prostredia tj. od zákazníkov, dodávateľov a iných zainteresovaných strán.

Ako môžeme od systému manažérstva kvality očakávať?

**SMK pomôže podnikateľskému subjektu:**

- Dodáva tovary a poskytuje služby objednané zákazníkom v požadovanej kvalite a cene,
- Preventívne odstraňuje chyby výrobkov, alebo služieb a zlepšuje procesy,
- Zvyšuje konkurenčnú schopnosť podnikov,
- Zlepšuje výkonnosť, koordináciu činností a procesov a zvyšuje produktivitu.

**2. Legislatívne zabezpečenie systémov manažérstva kvality**

Systém SMK nie je možné zaviesť do praxe bez akceptovania základných noriem STN EN ISO. Normy predstavujú štandard, ktorý musí organizácia zabezpečiť v procese implementácie. Zároveň môžu byť normy považované za základný metodologický nástroj, ktorým sa organizácia môže kvalitnejšie pripraviť na proces implementácie a následnej certifikácie. Prehľad základných noriem v oblasti SMK prezentuje tab.1.

**Tab 1: Prehľad základných noriem v systéme manažérstva kvality**

Označenie	Rok vydania	Názov
STN EN ISO 9000	2001	Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000: 2000) revidovaná v roku 2006
STN EN ISO 10007	2005	Systémy manažérstva kvality. Návod na manažérstvo konfigurácie.
STN EN ISO 9001	2001	Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2000)
STN EN ISO 9004	2001	Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti. (ISO 9004: 2000)
STN EN ISO 10005	1998	Manažérstvo kvality. Návod na plány kvality
STN EN ISO 10006	2004	Systémy manažérstva kvality. Návod na manažérstvo kvality v projektoch
STN EN ISO 19011	2003	Návod na auditovanie systému manažérstva kvality a/alebo systému environmentálneho manažérstva (ISO 19011: 2002)
STN EN ISO 10012	2004	Systémy manažérstva merania. Požiadavky na meracie procesy a meracie zariadenia (ISO 10012: 2003)
STN ISO/TR 10013	2003	Návod na dokumentáciu systému manažérstva kvality
STN ISO/TR 10014	2002	Návod na riadenie ekonomiky kvality.
STN EN ISO 10015	2002	Manažérstvo kvality. Návod na prípravu pracovníkov.
STN EN 01 0380	2003	Manažérstvo rizika (AS/NZS 4360: 1999)

### 3. Základné kroky budovania systému manažérstva kvality

Prvým krokom každého podniku, ktorý chce zaviesť SMK je preskúmať si príslušnú legislatívu v oblasti SMK, alebo požiada vybranú vzdelávaciu organizáciu o priblíženie problematiky systémov manažérstva kvality a požiadaviek na ich plnenie, prípadne poradenstvo pri implementácii.

Druhým krokom je zistenie, čo a ako sa vo firme robí, aká je dokumentácia, aké sú formuláre. Znamená to zhodnotiť súčasný stav vo firme z hľadiska platnej dokumentácie a postupov.

Tretím krokom je rozhodnutie o zavedení SMK vo firme, zhodnotenie personálnych a finančných zdrojov na realizáciu inštitúcií spojených s procesom implementácie, rozhodnutie o potrebe zavádzania SMK a jeho prínosov pre firmu, stanovenie termínov realizácie SMK.

Ak sa firma rozhodne zavádzať SMK musí splniť požiadavky noriem a pripraviť sa na certifikačný audit zo strany externej certifikačnej organizácie (napr. RW TUV), prostredníctvom ktorej môže získať certifikát SMK.

Prvým krokom budovania SMK je vypracovanie mapy procesov, stanovenie politiky kvality, cieľov kvality, vypracovanie potrebnej dokumentácie.

#### **štruktúra dokumentácie by mala byť rozdelená do troch úrovní:**

1. ÚROVŇ - (Politika kvality, Ciele kvality, Prírúčka kvality )
2. ÚROVŇ - (Organizačné smernice, Postupy, Záznamy)
3. ÚROVŇ - (Technologické postupy, Bezpečnostné predpisy, Interné smernice )

Najdôležitejšie dokumenty musia byť vypracované na vysokej úrovni, aby celkový prístup k manažérstvu kvality bol postavený na merítkach, ktoré si organizácia stanovila.

**Politika kvality** je strategický dokument, ktorý stanovuje vrcholový manažment spoločnosti ako prostriedok na vedenie spoločnosti smerom k zlepšovaniu svojej inštitúcie so zreteľom na primeranosť. Pri určovaní politiky kvality manažment vychádza z celkovej stratégie spoločnosti a to obchodnej, technickej, výrobnéj a ekonomickej. Pri tvorbe politiky kvality sa vychádza z identifikácie potrieb zákazníkov a zainteresovaných strán, z analýzy vlastnej schopnosti splniť požiadavky, z celkovej analýzy spoločnosti a možnosti zlepšovania SMK. Politika kvality musí obsahovať záväzok spoločnosti a tieto požiadavky a trvalého zlepšovania systému manažérstva kvality. Politika kvality má poskytovať rámec pre tvorbu cieľov kvality. Dôraz sa kladie na zrozumiteľnosť a na oboznámenie všetkých pracovníkov s politikou kvality.

**Ciele kvality** v súlade s politikou kvality musí zaistiť (stanovi) vrcholový manažment. Vrcholový manažment má stanoviť také ciele, ktoré povedú k zlepšovaniu výkonnosti organizácie a ciele potrebné na splnenie požiadaviek na produkt. Ciele kvality majú byť konkrétne, merateľné, aby sa umožnilo ich preskúmanie a vyhodnotenie.

**Prírúčka kvality** popisuje celkový prehľad o systéme manažérstva kvality v organizácii. Obsahuje rôzne odkazy na rôzne úrovne dokumentácie. Prírúčka kvality slúži predovšetkým na efektívne riadenie inštitúcie a poskytuje základný prehľad o riadení organizácie. Prírúčka kvality môže byť poskytovaná zákazníkom za účelom prezentovania organizácie a jeho riadenia, a takticky pre poskytnutie potrebných informácií zákazníkom. Prírúčka kvality ako súbor dostupnej firemnej dokumentácie môže mať nasledovný charakter, avšak zloženie dokumentácie závisí od štruktúry každého podniku.

**PRÍRUČKA KVALITY SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY PODPRÁV A POŽIADAVIEK  
NORMY STN EN ISO 9001:2001**

I.	Účel príručky	
II.	Pojmy a skratky	
III.	Charakteristika spoločnosti	
IV.	Predmet systému manažérstva kvality	
V.	Výnimky aplikácie požiadaviek normy STN EN ISO 9001:2000	
VI.	Interakcie medzi procesmi	
VII.	Firemné procesy	
VIII.	Aplikácia požiadaviek normy ISO 9001:2000	
	4. Systém manažérstva kvality	
	4.1 Všeobecné požiadavky	
	4.2 Požiadavky na dokumentáciu	
	5. Zodpovednosť manažementu	
	5.1 Záväzok manažementu	
	5.2 Zameranie sa na zákazníka	
	5.3 Politika kvality	
	5.4 Plánovanie	
	5.5 Zodpovednosť, právomoc a komunikácia	
	5.6 Preskúvanie manažementom	
	6. Manažérstvo zdrojov	
	6.1 Poskytovanie zdrojov	
	6.2 Ľudské zdroje	
	6.3 Infraztruktúra	
	6.4 Pracovné prostredie	
	7. Realizácia produktu	
	7.1 Plánovanie realizácie produktu	
	7.2 Procesy týkajúce sa zákazníka	
	7.3 Návrh a vývoj	
	7.4 Nakupovanie	
	7.5 Výroba a poskytovanie služieb	
	7.6 Riadenie prístrojov na monitorovanie a meranie	
	8. Meranie, analýza a zlepšovanie	
	8.1 Všeobecne	
	8.2 Monitorovanie a meranie	
	8.3 Riadenie nezhodného produktu	
	8.4 Analýza údajov	
	8.5 Zlepšovanie	
IX.	Zmenové konanie	
X.	Rozdeľovník	
XI.	Rozsah platnosti	
XII.	Pokyny pre používanie príručky kvality	
XIII.	Zoznam Príloh	

**Organizačné smernice** popisujú podrobne procesy systému manažerstva kvality vykonávané v organizáciách orientované na jednotlivé prvky normy.

<b>1. Dokumentáciu SMK</b>	požiadavky na dokumentáciu tvorba a riadenie dokumentov a záznamov v SMK
<b>2. Zodpovednosť manažmentu</b>	záväzok manažmentu zodpovednosti a právomoci plánovanie internú komunikáciu preskúmanie manažmentom
<b>3. Manažerstvo zdrojov</b>	poskytovanie zdrojov ľudské zdroje infraštruktúra pracovné prostredie
<b>4. Realizácia produktu</b>	plánovanie realizácie produktu procesy týkajúce sa zákazníka návrh a vývoj nakupovanie výroba a poskytovanie služieb riadenie meracích a monitorovacích prístrojov
<b>5. Meranie, analýza a zlepšovanie</b>	monitorovanie a meranie riadenie nezhodného produktu analýza údajov zlepšovanie

**Technologické postupy a bezpečnostné predpisy** popisujú jednotlivé technológie používané organizáciou pri realizácii produktu (napr. technologický postup na realizáciu zemných prác, betónových konštrukcií apod.). Bezpečnostné predpisy popisujú inštruktáže súvisiace s prevádzkou strojov a zariadení, bezpečnosťou pri práci a pod. Interné smernice tvoria špecifickú dokumentáciu pre potreby firmy (napr. údržbové postupy).

Po vypracovaní potrebnej dokumentácie je nevyhnutné distribuovať ju na všetky pracoviská, oddelenia, útvary firmy a oboznámiť všetkých pracovníkov s dokumentáciou, ktorá sa priamo týka výkonu ich inštruktáží. Po vypracovaní príslušnej dokumentácie je potrebné, aby sa všetko vo firme riadilo podľa príslušných dokumentov, aby sa zaviedol systém, ktorý bude funkčný, prehľadný, kontrolovateľný apod.

Druhým krokom je hodnotenie a kontrola dodržiavania stanovenej dokumentácie vo firme prostredníctvom vykonávania interných auditov. Interné audity zároveň odhalia nedostatky v dokumentácii a umožnia nápravné opatrenia na zlepšenie SMK.

Tretím krokom je príprava firmy na certifikačný audit. Certifikačný audit vykonáva externá organizácia, ktorá sleduje dodržiavanie ISO noriem pre SMK vo firme. Výsledkom tejto kontroly je získanie /nezískanie certifikátu SMK.

Získanie certifikátu pre firmu však neznamená stagnovanie, prípadne neakceptovanie vybudovaného systému manažerstva kvality, práve naopak, je to prostriedok na neustále zlepšovanie, ktoré prináša firme náležitý efekt.

## Záver

Tento príspevok je len stručným prehľadom informácií o systéme manažerstva kvality pre malé podnikateľské subjekty. Jeho cieľom nie je podrobne zmapovať proces implementácie, ale poukázať na inštruktáže, ktoré sú spojené s procesom budovania systémov manažerstva kvality. Mnoho malých podnikov si musí uvedomiť potrebu zavedenia systému manažerstva kvality, jeho udržiavanie a neustále zlepšovanie a to najmä z dôvodu dosahovania konkurencieschopnosti. Dnes už o potrebe zavedenia SMK rozhoduje dodávateľ resp. zákazník a nie samotný podnik.

## **Literatúra**

- [1] Egermayerovi, F a L., Hýsek, J., Vysko , J.: Komplexní pé e o jakost. Práce, Praha 1997
- [3] Juran, J.M.: Quality planning and analysis. Mc Graw Hill, New York 1962
- [4] Mateides, A., Závadský, J.: Ako zavies systém riadenia kvality v organizácii, Bratislava: EPOS, 2005.
- [5] Mateides, A a kolektív: Mana0erstvo kvality, Bratislava: EPOS, 2006.
- [6] Mateides, A. . Styk, O. . Paulová, I.: Základy mana0rstva kvality. Banská Bystrica 1996
- [7] Nenadál, J., Cajchanová, O. Buzfyová, J.: Zabezpe ovanie kvality. žilinská univerzita 1997
- [8] Kollár, V., Roman, E., Irová, A.: Riadenie akosti. ES EU, Bratislava 1993

## **Informácie o autoroch:**

Ing. Katarína Teplická, PhD.  
Ústav podnikania a mana0mentu  
Katarina.teplicka@tuke.sk  
PaedDr. Zuzana Bir áková  
Gymnázium Poprad

## **Lektoroval:**

Prof. Ing. J. Nenadál, CSc.