

SYSTEM MANAŽÉRSTVA KVALITY

podľa normy EN ISO 9001

Systémový prístup



Norma

Pred niekoľkými rokmi som sa zúčastnila konferencie, na ktorej vystúpil jeden pán, ktorý celý svoj hodinový príspevok venoval **prehľadu noriem a zmenám v nich**. Najprv som ho pozorne počúvala, no čím viac som ho počúvala, tým viac som nechápavo krútila hlavou a obdivovala som ho. Zdalo sa mi neuveriteľné, že niekto celý svoj život zasväťí podrobnému poznaniu noriem. Potiaľ by to bolo pekné. Keď pán začal hovoriť o tom, že ak firmy nebudú dodržiavať to, čo povedal, budú potrestané a odoberie sa im certifikát, zrazu sa mi to prestalo páčiť. Viem presne, že práve vtedy som začala mať voči normám averziu. Uvedomila som si, že takým prístupom len odrádza manažment a zamestnancov od skutočnej podstaty manažérstva kvality. O potláčaní kreativity ani nebudem radšej hovoriť. Celou cestou zo Žiliny do Bratislavy sme s manažérkou kvality rozmýšľali, ako zmeny zavedieme do života. Normálne sme sa báli, aby nám nevzali certifikát. Tak to vyzerá, keď sa k slovu dostanú **fanatici**.

Terminológia

Moje zoznamovanie s normou ISO 9001 nebolo vôbec priamočiare. Zo začiatku som bola veľkou oponentkou manažérke kvality, ktorá bola stelesnením **poriadku, disciplíny a kontroly** chýb v dokumentoch. Manažérka kvality mi pri každej príležitosti vysvetľovala, čo je „kvalita“. Raz, cestou na obed, som si s radosťou dala tiež vysvetliť, čo je **systém manažérstva kvality**.

Systém

- Súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.

Systém manažérstva

- Systém na určenie politiky a cieľov na dosiahnutie týchto cieľov.

Systém manažérstva kvality

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

Kvalita

- Miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky.

S porozumením som si vypočula definície, pričom som uznanlivo prikyvovala. Vôbec som tomu nerozumela. Čo som si myslela, nechcete ani vedieť. Zmohla som sa iba na uhm a fíha. Manažérka kvality sa práve vrátila z týždenného kurzu QM. Veľmi som túžila byť tiež taká múdra. Neustále som rozmýšľala, čo vlastne robí manažérka kvality. Mňa zaujímali iba **procesy** a chcela som vedieť, čo na to hovorí norma.

Až oveľa neskôr, keď som absolvovala 4-týždenný kurz QM, skúšku zo štatistiky a prvý projekt ISO, som pochopila normu a jej **ťažkú terminológiu**.

Systém

Úprimne povedané, normy a nariadenia nemám rada. Z normy som si urobila **zábavu**. Netvárim sa tak **vážne a dôležite**, ako audítori kvality. Norma sama o sebe je úplne neškodná. Je iba **pomôckou-návodom**, ako riadiť firmu. Z normy si treba vybrať to podstatné, zamyslieť sa nad obsahom a aplikovať to v praxi. Normu treba **poludštiť**, vniesť do nej **ľudský rozmer**. Norma je vlastne o **živote ľudí vo firme: o manažéroch, zamestnancoch, dodávateľoch a zákazníkoch**. Druhou veľkou oblasťou normy ISO 9001 sú **procesy a neustále zlepšovanie**. Keď spojíme všetky uvedené časti, vznikne **systém**, ktorý je potrebné **riadiť**.

Manažerstvo

Norma ISO 9001 je o **riadení**. Týka sa teda **manažérov**. To sú tí, ktorí by sa mali normou hlavne zaoberať. Manažéri by mali mať záujem o aplikovanie požiadaviek normy do praxe. Na školenia systému manažerstva kvality však posielajú manažéri zamestnancov, ktorí sa napokon dozvedia viac o riadení firmy, ako ich nadriadení. Vo firmách stále prevláda názor, že kvalitu majú zabezpečovať zamestnanci a manažéri majú na to dohliadať. To je síce pravda, ale takýto názor vedie k presvedčeniu, že manažéri nemusia robiť vôbec nič a to pravda nie je. Norma je aj o **zodpovednosti manažmentu**.

Kvalita

Definícia kvality hovorí, že kvalita je miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky. Podľa tejto definície by sme si mohli myslieť, že zákazník definuje požiadavky na produkt a našou úlohou je vyrobiť taký produkt, ktorý tieto požiadavky spĺňa. **Manažerstvo kvality** nie je iba o tom, ako **riadiť kvalitu produktov**, ale hlavne o tom, ako **riadiť firmu**, aby tie kvalitné produkty mohli vzniknúť. Prečo je norma aj o **kvalite riadenia**? Lebo je o **procesoch**. Zavedenie procesného prístupu mení celú organizáciu. Je to **obrovská zmena v riadení**, ktorá má od **riadenia kvality produktov** dosť ďaleko.

Certifikácia systému manažerstva kvality

Pán profesor Nenadál vyjadril dosť smutné zistenie na tému **certifikácie systému manažerstva kvality**:

[Certifikát systému managementu jakosti se stal fetišem bez vnitřní hodnoty](#)

V tejto súvislosti sa vynárajú tieto otázky:

Prečo firmy nevedia samé, či pracujú kvalitne? Prečo firmy potrebujú, aby ich niekto kontroloval a certifikoval? Prečo zamestnanci sami nevedia, či si navzájom odovzdávajú kvalitnú prácu? Už vo firme Baťa bol rozvinutý systém vzájomného odovzdávania si kvalitnej práce. Zamestnanci sa kontrolovali navzájom. Kvalita bola súčasťou práce každého zamestnanca, pretože zamestnanci boli odmeňovaní za kvalitnú prácu a trestaní za nekvalitu. Prečo firmy samé nevedia, či sú spokojní ich zákazníci? Zhodu s požiadavkami by mal vo vlastnom záujme posudzovať zákazník, on predsa definuje požiadavky na kvalitu a tiež za ňu platí. Sú vôbec potrebné medzi firmou a zákazníkom tretie strany-**certifikačné spoločnosti**?

Súhlasím s pánom profesorom Nenadálom, že omnoho väčší význam, ako certifikácia treťou stranou (certifikačnou spoločnosťou), má **certifikácia druhou stranou (dodávateľa, zákazníci), alebo autocertifikácia**.

Knihy

[Katedra kontroly a řízení jakosti](#)

[Knihy pre manažérov](#)

Pekný, hubársky víkend vám praje

Marta Krajčiová