

# Zavedení Integrovaného manažerského systému

Bc. Róbert Mihál

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta technologická

Ústav výrobního inženýrství

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Róbert Mihál**

Osobní číslo: **T11750**

Studijní program: **N3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Řízení jakosti**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zavedení integrovaného manažerského systému.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod k zavedení integrovaného manažerského systému (IMS).
2. Tvorba IMS z různých druhů podsystémů.
3. Zlepšení zavedení IMS.
4. Závěr.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1.NENADÁL, J. a kol. **Moderní management jakosti : Principy, postupy a metody. 1. vyd.** Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

2.HRUBEC, J., VIRČÍKOVÁ, E. a kol. **Integrovaný manažérský systém.1. vyd.** Nitra :

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0

3.VEBER, J. a kol. **Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : Legislativa, systémy, metody, praxe. 2. vyd.** Praha : Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9

4.MATEIDES, A. a kol. **Manažérstvo kvality, história, koncepty, metody.** Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Dr. Ing. Vladimír Pata**  
Ústav výrobního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

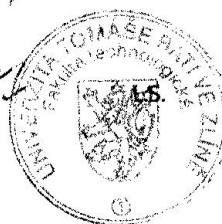
**8. února 2013**

Termín odevzdání diplomové práce:

**10. května 2013**

Ve Zlíně dne 11. února 2013

  
doc. Ing. Roman Čermák, Ph.D.  
děkan



  
prof. Ing. Berenika Hauslerová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na příslušném ústavu Fakulty technologické UTB ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- beru na vědomí, že podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47 Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca sa zaoberá tvorbou Integrovaného manažérskeho systému z rôznych druhov podsystemu. Venuje sa podsystemu manažérstva kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Druhá časť je zameraná na zistenie slabej stránky zavedeného Integrovaného manažérskeho systému v spoločnosti pomocou modelu EFQM a následne zlepšenie slabej stránky Integrovaného manažérskeho systému.

Kľúčové slová: manažérstvo kvality, environment, bezpečnosť, vedenie, pracovníci, politika a stratégia, partnerstvo a zdroje, procesy, produkty a služby, zákazníci, spoločnosť, brainstorming.

## **ABSTRACT**

Graduation theses is concerned with creation of integrated system of managing from different rates of subsystem. It is attending to the subsystem of quality managing, environmental managing and labour protection. The second part is oriented on the determination of the weak part of established Intergrated managerial system in the company with the using of EFQM model and consenquently on the improvement of the weak part of Intergrated managerial system

Keywords: managing of quality, environment, security, managment, personnel, policy and strategy, partnership and resources, operations, products and services, customers, company,brainstorming

---

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste byt' som chcel úprimne pod'akovať vedúcemu práce doc. Dr. Ing. Vladimírovi Patovi za čas ktorý mi venoval, orientačné vedenie, mnoho cenných pripomienok a odbornú pomoc pri vypracovaní diplomovej práce.

---

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú rovnaké.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>9</b>
<b>1 INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM</b> .....	<b>10</b>
1.1 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY .....	13
1.1.1 Princípy systému manažérstva kvality .....	14
1.1.2 Zodpovednosť právomoci a organizačné štruktúry .....	17
1.1.3 Manažerstvo zdrojov .....	22
1.1.4 Politika a ciele .....	24
1.1.5 Dokumentácia.....	26
1.1.6 Neustále zlepšovanie .....	28
1.1.7 Základné etapy budovania .....	31
1.2 SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNEHO MANAŽÉRSTVA.....	33
1.2.1 Zavedenie systému environmentálneho manažérstva .....	34
1.2.2 Environmentálna politika .....	36
1.2.3 Plánovanie .....	37
1.2.4 Zdroje, úlohy, zodpovednosti a právomoci .....	40
1.2.5 Spôsobilosť, príprava pracovníkov a povedomie.....	41
1.2.6 Dokumentácia.....	41
1.2.7 Havarijná pripravenosť a reakcia .....	42
1.2.8 Hodnotenie dodržiavania požiadaviek .....	42
1.2.9 Riadenie záznamov .....	43
1.2.10 Interný audit a certifikácia.....	43
1.3 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVIA PRI PRÁCI .....	44
1.3.1 Politika a ciele .....	45
1.3.2 Štruktúra, zodpovednosť a školenia .....	46
1.3.3 Dokumentácia a záznamy.....	47
1.3.4 Havarijná pripravenosť a reakcia .....	48
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>50</b>
<b>2 URČENIE KRITÉRIA POTREBNÉHO NA ZLEPŠENIE IMS</b> .....	<b>51</b>
2.1 TVORBA OTÁZOK DOTAZNÍKA .....	52
2.1.1 Vyplnenie dotazníka.....	53



2.2	VEDENIE.....	53
2.3	POLITIKA A STRATÉGA.....	59
2.4	PRACOVNÍCI.....	65
2.5	PARTNERSTVO A ZDROJE.....	70
2.6	PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY.....	74
2.7	VÝSLEDKY VO VZŤAHU K ZÁKAZNÍKOM.....	78
2.8	VÝSLEDKY VO VZŤAHU K PRACOVNÍKOM.....	80
2.9	VÝSLEDKY VO VZŤAHU K SPOLOČNOSTI.....	83
2.10	KEÚČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI.....	85
2.11	VYHODNOTENIE KRITÉRIA VEDENIE.....	89
2.12	VYHODNOTENIE KRITÉRIA POLITIKA A STRATÉGIA.....	90
2.13	VYHODNOTENIE KRITÉRIA PRACOVNÍCI.....	91
2.14	VYHODNOTENIE KRITÉRIA PARTNERSTVO A ZDROJE.....	91
2.15	VYHODNOTENIE KRITÉRIA PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY.....	92
2.16	VYHODNOTENIE KRITÉRIA VÝSLEDKY VO VZŤAHU K ZÁKAZNÍKOM.....	93
2.17	VYHODNOTENIE KRITÉRIA VÝSLEDKY VO VZŤAHU K PRACOVNÍKOM.....	94
2.18	VYHODNOTENIE KRITÉRIA VÝSLEDKY VO VZŤAHU K SPOLOČNOSTI.....	95
2.19	VYHODNOTENIE KRITÉRIA KEÚČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI.....	96
2.20	VYHODNOTENIE ORGANIZÁCIE.....	97
2.21	ZLEPŠENIE KRITÉRIA PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY.....	98
2.22	ZLEPŠENIE KRITÉRIA VÝSLEDKY VO VZŤAHU K ZÁKAZNÍKOM.....	99
	<b>ZÁVER.....</b>	<b>100</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>101</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV.....</b>	<b>103</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>109</b>

## ÚVOD

Integrovaný manažérsky systém predstavuje dobrovoľný nástroj efektívneho riadenia podniku v oblasti kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Vznikol prevažne ako dobrovoľná interná iniciatíva organizácie. Pre organizáciu vytvára optimálne podmienky pre trvalé zlepšenie environmentálneho profilu, znižovanie miery ohrozenia okolia, znižovanie úrazovosti, zvyšovanie ochrany svojich zamestnancov, zvyšovanie efektívnosti a tým aj zlepšenie ekonomických výsledkov organizácie.

Prvá časť diplomovej práce je zameraná na tvorbu Integrovaného manažérského systému. IMS je tvorený zo Systému manažérstva kvality, Systému environmentálneho manažérstva a Systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

V SMK sa popisujú základné princípy, na ktorých sa SMK stavia. Vrcholový manažment v SMK jednoznačne vymedzí zodpovednosť a právomoci vzhľadom k činnostiam, ktoré ovplyvňujú kvalitu procesov a určí politiku kvality a ciele kvality organizácie. Manažment definuje dokumentáciu na určenie, zavedenie a udržiavanie SMK..

V EMS je dôležité určiť environmentálne vplyvy, aspekty a posúdenie environmentálnych aspektov z hľadiska významovosti. Organizácia definuje havarijnú pripravenosť, reakciu a hodnotí dodržiavanie požiadaviek súvisiace s environmentálnymi aspektmi.

Cieľom zavedenia Systému bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci je eliminovať alebo minimalizovať, riziká ktoré pôsobia na zamestnancov a ďalšie zainteresované strany.

Druhá časť diplomovej práce je zameraná na zistenie slabého kritéria zavedeného IMS. Zistenie slabého kritéria je vykonávané pomocou modelu EFQM. Model je rozdelený na deväť hlavných kritérií. Každé hlavné kritérium má subkritérium, ktoré je tvorené otázkami.. Otázky boli vytvorené na brainstormingovom stretnutí. Otázky, ktoré boli určené na brainstormingovom stretnutí boli použité do dotazníka. Každá otázka je vyhodnotená jednotlivo a následne je vyhodnotené celé kritérium. Nakoniec je vyhodnotená celá organizácia. Po zistení najslabšieho kritéria je navrhnuté zlepšenie tohto kritéria.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 INTEGROVANÝ MANAŽÉRSKY SYSTÉM

Je zřejmé že dnešné chápanie kvality sa diametrálne odlišuje od pojatia, ktoré v nás prevládalo v minulosti a ktoré v niektorých organizáciách pretrváva dodnes. Významným posunom v náhl'ade podnikového vedenia na kvalitu je takisto poznatok, že kvalitu v akejkol'vek organizácii je potrebné systematicky riadiť. Mať fungujúci systém manažérstva kvality sa stalo nutnosťou pre dosiahnutie potrebnej úrovne vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb.

SMK ako nástroj riadenia v organizácii však musí byť veľmi flexibilný, to znamená že musí byť trvale schopný absorbovať stále nové požiadavky a aspekty. Tieto požiadavky sa týkajú predovšetkým ochrany životného prostredia a preto je maximálnou snahou našich podnikov tieto požiadavky zabezpečiť pomocou systému environmentálneho manažérstva. Ďalej je potrebné vziať do úvahy, že množstvo týchto požiadaviek predovšetkým v oblasti pracovného prostredia ovplyvní priamo či nepriamo aj vlastných zamestnancov podniku. Preto sa v našom prostredí v posledných rokoch stále dôraznejšie hovorí o nárokoch na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.

Zabezpečovanie týchto požiadaviek autonómnyimi, izolovanými systémami riadenia sa stáva v dnešnej zložitej ekonomickej situácii pre množstvo našich organizácii, zvlášť malých a stredných, príliš nákladnými. Preto sa do popredia záujmu stále výraznejšie dostáva požiadavka integrovaného manažérskeho systému, ktorému zjednodušene rozumíme integrovaný systém manažérstva kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia [1].

Nové moderné teórie manažérskeho myslenia a konania kladú na prvé miesto uplatnenia synergického efektu. Osoba manažéra alebo vrcholové vedenie je integrované do IMS, vychádzajúceho z princípov procesného riadenia, založenom na trvalom riadení zmien. Keďže rozhodnutie budovať, implementovať a udržiavať IMS v organizácii je strategickým rozhodnutím majiteľov, respektíve vrcholového manažmentu, je potrebné zdôrazniť, že v organizácii musia byť všetci zamestnanci partneri, ktorým ide o spoločnú vec. Manažér budúcnosti by mal byť nielen výkonný a spoľahlivý, ale i ľudský vo vzťahu k podriadeným i k sebe samému. Zárukou úspechu organizácie sú kvalitní ľudia. Pri budovaní úspešnej organizácie je potrebné vytvoriť vlastný systém riadenia [2].

Integrované systémy sú veľmi výhodným spôsobom vytvorenia systému riadenia,

ktorý zohľadňuje nielen kvalitu výrobkov a služieb, ale aj prístup k životnému prostrediu a BOZP. Okrem toho systémový prístup zaručí orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, znižuje administratívnu náročnosť a šetri finančne zdroje. Napríklad integrovaný systém riadenia podľa ISO 9001, ISO 14 001 a OHSAS 18 001 je výhodné zaviesť a integrovať do jediného fungujúceho systému riadenia, ktorý sa tak stane funkčným nástrojom riadenia a zabezpečí predchádzanie všetkým rizikám v činnostiach organizácie [9].

Môžeme tvrdiť, že ak má organizácia zavedený systém manažérstva kvality, potom k integrovanému systému chýba oveľa menší krok, než na zavedenie systému manažérstva kvality od začiatku. Systémové nástroje sú už vytvorené, riziká voči zamestnancom a okoliu musia byť už zo zákona zmapované a podchytané. Potom už zostáva zmapovať ostatné riziká a všetky oblasti integrovať do jediného funkčného systému riadenia a zohľadniť to v procesoch organizácie.

Základné podobnosti a rozdiely v jednotlivých systémoch.

Podobnosti:

- princíp všetkých systémov,
- sústreďovanie pozornosti na organizačné (nie technické) stránky a zodpovednosť riadiacej sféry,
- nutná spolupráca jednotlivých častí výrobného reťazca,
- motivácia rozvoja systémov viac externými ako internými vplyvmi,
- rovnaká kultúra pre úspešné použitie systémov.

Rozdiely:

- požiadavky iných partnerov,
- rôzny stupeň prenesenia zvýšených nákladov na zákazníka,
- rôzny stupeň prisudzovania dôležitosti,
- rozdielny dôraz na neustále zlepšovanie.

Na integrovaný systém riadenia sú kladené tieto základné požiadavky:

1. Komplexný návrh je vo svojej podstate projekt, ktorý by sa mal riadiť zásadami pre prípravu a realizáciu projektov s využitím praktík a metód projektového manažérstva.

2. Predmetom projektu je predložiť komplexný návrh aplikácie IMS.

3. Stanovenie cieľov, ktoré chceme realizáciou dosiahnuť.

Prínosy so zavádzania jednotlivých manažérskych systémov:

*SMK*, ekonomické prínosy:

- znižovanie nákladov na kvalitu,
- zníženie počtu reklamácií a sťažností zákazníkov,
- možnosť účasti na verejných súťažiach.

Prínosy pre vedenie organizácie:

- zlepšenie celkového riadenia organizácie,
- presné zadefinovanie zodpovednosti a právomoci,
- poriadok a kultúra v organizácií.

Iné - zlepšenie imidžu organizácie,

- dôkaz serióznosti organizácie.

*EMS*, ekonomické prínosy:

- úspora energie,
- minimalizácia odpadov (zníženie nákladov na zneškodňovanie)
- minimalizácia environmentálnych poplatkov a pokút za znečistenie životného prostredia.

Prínosy pre vedenie organizácie:

- nástroj pre získanie údajov potrebných pre plánovanie a vytýčenie cieľov,
- minimalizácia rizík environmentálnych havárií,
- zvýšenie morálky organizácie.

Iné - zlepšenie imidžu organizácie,

- dobré vzťahy s verejnosťou a miestnou samosprávou.

*BOZP*, ekonomické prínosy:

- vyššia produktivita a kvalita práce,
- minimalizácia poplatkov a pokút v oblasti BOZP.

Prínosy pre vedenie organizácie:

- nástroj pre získanie údajov potrebných pre plánovanie a vytýčenie cieľov,

- minimalizácia rizík úrazov a chorôb z povolania,
- zvýšenie morálky organizácie.

Iné - zlepšenie pracovných podmienok pre pracovníkov,  
- zvýšenie spokojnosti a lojality pracovníkov.

## 1.1 Systém manažérstva kvality

Do osemdesiatych rokov bol princíp rozdelenia funkcií v organizácii veľkým problémom a to najmä v malých a stredných organizáciách ( vzhľadom na náklady na personál aj ťažkosti pri aplikovaní takéhoto systému). V osemdesiatych rokoch vypracovala Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) súbor noriem ISO 9000, ktoré zovšeobecňovali základy postupov používaných v úspešných organizáciách s vysokou úrovňou riadenia a zohľadňovali niektoré národné prístupy. Táto norma bola hneď rozšírená do národných normalizačných systémov na celom svete v podobe základnej série: ISO 9001 sa vzťahovala len na návrh a vývoj výrobkov, ISO 9002 sa vzťahovala len na postupy výroby a inštaláciu a ISO 9003 sa vzťahovala len na kontrolu a skúšanie. ISO 9000 sa stala základným nástrojom na zjednocovanie, prekonávanie geografických a kultúrnych bariér, posilnila proces zblížovania rôznych národných technických noriem smerom k jednej, jednoduchej, všeobecnej norme [2].

Odporúčania pre SMK sú uvedené v niekoľkých normách ISO. Každá z týchto noriem má inú funkciu [3]:

- *STN EN ISO 9000:2005 – Systém manažérstva kvality – základy a slovník* [7]. Ako už vyplýva z názvu obsahuje na jednej strane výklad základov a zásad manažérstva kvality, na druhej strane výklad najdôležitejších pojmov týkajúcich sa kvality a jej zabezpečovania [3].

- *STN EN ISO 9001:2008 – Systém manažérstva kvality- požiadavky* [6]. Túto normu možno považovať za kľúčovú. Spravidla sa podľa nej prevádza zavádzanie, udržovanie a zvlášť preverovanie (auditovanie) implementovaného systému kvality. Preto je táto norma označovaná tiež ako norma kritériálna, to znamená že jej požiadavky musí organizácia splniť pokiaľ potrebuje preukázať úspešné fungovanie SMK [3].

- *ISO 9004:2009- Systém manažerstva kvality- Model riadenia organizácie pre udržateľný rozvoj.* Cieľom tejto normy je poskytovať odporúčenie, ktoré môže organizácia ďalej zaviesť nad rámec požiadaviek uvedených v ISO 9001 v záujme ďalšieho rozšírenia, zlepšenia SMK tak, aby zahrňoval spokojnosť nielen zákazníkov, ale aj ďalších zainteresovaných strán a smeroval k zvyšovaniu výkonnosti organizácie. Táto norma nie je určená ako nástroj certifikácie.

- *Podporné normy.* V priebehu deväťdesiatych rokov vzniklo niekoľko podporných noriem rozvíjajúcich niektoré prvky systému kvality a niekoľko noriem, ktoré rozširujú prístupy manažerstva kvality v špecifických podmienkach. Sú zaradené v skupine noriem ISO rady 10 000 napr.: ISO 10 002:05 Manažerstvo kvality- Spokojnosť zákazníka- Smernice pre vybavovanie sťažností v organizáciách; ISO 10 005:06- Manažment kvality- smernice pre plány kvality; ISO10 014:07- Manažerstvo kvality- Smernice pre dosahovanie finančných a ekonomických prínosov. Ani tieto normy neslúžia ako nástroj k certifikácii.

Z hore uvedeného je zrejmé, že významné postavenie v požiadavkách na zabezpečenie kvality má norma *ISO 9001*, ktorá uvádza základné požiadavky na podobu SMK. Jej dôsledná implementácia v konkrétnych podmienkach je nutná, aby bola firma úspešne certifikovaná [3]. SMK je spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie podnikateľské činnosti, ktoré súvisia s kvalitou. SMK je skutočný návod pre jednoznačné správanie sa organizácie v oblasti kvality. V tejto súvislosti kvalita neznamena dobre resp. najlepšie, ale je to schopnosť organizácie uspokojiť potreby zákazníka. Je potrebné poznamenať, že systém sám o sebe nevedie automaticky k zlepšovaniu procesov alebo kvality produktov. Nie je ani schopný riešiť problémy organizácie. Je to len prostriedok na zavedenie systematického prístupu k riadeniu vlastného podnikania [4].

### **1.1.1 Princípy systému manažerstva kvality**

Aby bol akýkoľvek SMK pre organizáciu prínosom musí byť postavený na pevných základoch. Týmito základmi sú v súčasnosti určité princípy, ktoré reprezentujú trvalé hodnoty, na ktorých SMK stavia. Pod pojmom „princíp” budeme teda chápať základné pravidlo, východiskovú myšlienku a strategickú zásadu na ktorej je vytváraný a rozvíjaný akýkoľvek SMK. V súčasnosti je všeobecne rešpektovaných minimálne 11 základných princípov pre efektívny SMK v organizácii:



1. *Princíp zameraný na zákazníka*- externí zákazníci sú konečným článkom rozhodujúcim o existencii organizácie; tie by mali urobiť všetko pre trvalé uspokojovanie požiadaviek externých zákazníkov.
2. *Princíp vedenia*- riadiaci pracovník musí byť pozitívnym príkladom ostatným zamestnancom organizácie, svojim chovaním, postojom a jednaním, ktoré garantuje stálosť účelu organizácie a jej strategického smerovania.
3. *Princíp zapojenia zamestnancov*- uvoľňovanie potencionálu zamestnancov prostredníctvom zdieľaných hodnôt a kultúry organizácie založeného na dôvere a získania si zamestnancov podporuje aktívne zapojenie ľudí do všetkých činností organizácie.
4. *Princíp učenia sa*- systematický rozvoj spôsobilosti zamestnancov, ich znalostí a schopností je východiskom k budúcemu úspechu organizácie.
5. *Princíp flexibility*- súčasný a budúci úspech na otvorených trhoch vyžaduje tvorivosť a schopnosť rýchlo reagovať na všetky podnety a zmeny.
6. *Princíp procesného prístupu*- organizácia pracuje efektívnejšie a výsledky sú dosahované s vyššou účinnosťou pokiaľ vzájomne súvisiace činnosti sú chápané a riadené ako procesy.
7. *Princíp systémového prístupu k manažérstvu*- identifikácia, pochopenie a riadenie vzájomne súvisiacich procesov ako systém prispieva k vyššej efektívnosti a účinnosti pri dosahovaní cieľa organizácie.
8. *Princíp neustáleho zlepšovania*- všetky organizácie majú vždy dostatok príležitostí k ďalšiemu zlepšovaniu. Inovácie by mali byť orientované na procesy a tvorbu nových hodnôt pre všetky zainteresované strany.
9. *Princíp manažérstva na základe faktov*- efektívne a správne rozhodnutia manažérov boli založené na hlbokkej analýze dát a informácii, nie na pocitoch a subjektívnych názoroch.
10. *Princíp vzájomne výhodných vzťahov s dodávateľmi*- každá organizácia pracuje efektívnejšie, pokiaľ rozvíja so svojimi dodávateľmi vzťahy partnerstva založené na vzájomnej dôvere. Dodávateľ musí byť partnerom a nie nepriateľom!

11. *Princíp spoločenskej zodpovednosti*- organizácie poskytujú také služby, ktoré sú v súlade s dlhodobými záujmami nielen organizácie ale aj všetkých zainteresovaných strán [1].

SMK môže pomôcť organizáciám zvýšiť spokojnosť zákazníka. Zákazníci požadujú produkty s charakteristikami, ktoré vyhovujú ich potrebám a očakávaniam. Tieto potreby

a očakávania sa vyjadrujú v špecifikáciách produktu a súhrnne sa označujú ako požiadavky zákazníka. Svoje požiadavky si môže zákazník špecifikovať v zmluve alebo ich môže určiť samotná organizácia. V oboch prípadoch zákazník v konečnom dôsledku určuje prijateľnosť produktu. Pretože potreby a očakávania zákazníka sa menia a tiež narastajú konkurenčné tlaky a technický pokrok, organizácie sú nútené trvalo zlepšovať svoje produkty a procesy.

Využívanie SMK stimuluje organizácie analyzovať požiadavky zákazníka, definovať procesy, ktoré prispievajú k vytvoreniu produktu prijateľného pre zákazníka a udržať tieto procesy pod kontrolou. SMK môže poskytnúť rámec na trvalé zlepšovanie s cieľom zvýšiť pravdepodobnosť dosiahnutia spokojnosti zákazníka a spokojnosti ďalších zainteresovaných strán. Poskytuje dôveru organizácií a jej zákazníkom, že organizácia je schopná poskytovať produkty, ktoré trvalo splňajú požiadavky.

Požiadavky na produkty a v niektorých prípadoch na súvisiace procesy, môžu napríklad obsahovať technické špecifikácie, normy na produkty, normy na procesy, zmluvné dohody a požiadavky predpisov.

Prístup k vypracovaniu a zavedeniu SMK sa skladá z niekoľkých krokov vrátane:

- určenie potrieb a očakávaní zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán,
- vytvorenie politiky kvality a cieľov kvality organizácie,
- určenie procesov a zodpovednosti nevyhnutných na dosiahnutie cieľov kvality,
- určenie a poskytnutie zdrojov nevyhnutných na dosiahnutie kvality,
- určenie metód merania, efektívnosti a účinnosti každého procesu,
- využitia týchto ukazovateľov na určenie efektívnosti a účinnosti každého procesu,
- určenie prostriedkov na prevenciu nezhôd a vylúčenia ich príčin,
- určenia a využívania procesu na trvalé zlepšovanie SMK.

Takýto prístup sa dá použiť aj na udržiavanie a zlepšovanie existujúceho SMK.

Organizácia, ktorá prijme tento prístup vytvára dôveru v spôsobilosť svojich procesov a kvalitu svojich produktov a poskytuje základ na trvalé zlepšovanie. To môže viesť k zvýšenej spokojnosti zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán a k úspechu organizácie [2].

### 1.1.2 Zodpovednosť právomoci a organizačné štruktúry

Vodcovstvo, záväzok a aktívne zapojenie vrcholového manažmentu sú rozhodujúce pre vypracovanie a udržiavanie efektívneho a účinného SMK s cieľom dosiahnuť úžitok pre zainteresované strany. Na dosiahnutie tohto úžitku je nevyhnutné stanoviť, podporiť a zvýšiť spokojnosť zákazníka. Vrcholový manažment má zväziť nasledujúce činnosti:

- určenie vízie, politik a strategických cieľov zodpovedajúcich zameraniu organizácie,
- vedenie organizácie osobným príkladom tak, aby sa vytvorila dôvera medzi jej pracovníkmi,
- oznamovanie smerovania organizácie a hodnôt týkajúcich sa kvality a systému manažerstva kvality,
- účasť v projektoch zlepšovania, hľadanie nových metód, riešení a produktov,
- priame získavanie spätných informácií o efektívnosti a účinnosti SMK,
- identifikácia procesov realizácie výrobku, ktoré organizácii prinášajú pridanú hodnotu,
- identifikácia podporných procesov, ktoré ovplyvňujú efektívnosť a účinnosť procesov realizácie,
- vytváranie prostredia, ktoré podnecuje angažovanosť a zapojenie pracovníkov,
- poskytovanie štruktúry a zdrojov, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie strategických plánov organizácie.

Vrcholový manažment má definovať aj metódy merania výkonnosti organizácie, aby sa dalo určiť, či sa dosahujú plánované ciele. Metódy zahŕňajú:

- finančné meranie,
- externé merania ako je benchmarking a hodnotenie treťou stranou,
- hodnotenie spokojnosti zákazníkov, pracovníkov v organizácii a ďalších zainteresovaných strán,

- hodnotenie vnímania výkonnosti poskytnutých produktov zákazníkom a ďalšími zainteresovanými stranami,

- merania ďalších faktorov úspešnosti identifikovaných manažmentom.

Informácie získané z týchto meraní a hodnotení sa majú zväžiť ako vstup do preskúmania manažmentom za účelom trvalého zlepšovania SMK ako hnacej sily zlepšovania výkonnosti organizácie [5].

Vrcholový manažment musí poskytnúť dôkaz o svojom záväzku vypracovať a zaviesť SMK a trvalo zlepšovať jeho efektívnosť tým, že:

a) oboznámi organizáciu s dôležitosťou splnenia požiadaviek zákazníka, ako aj požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek,

b) určí politiku kvality,

c) zaistí vypracovanie cieľov kvality,

d) vykonáva preskúmania manažmentom,

e) zaistí dostupnosť zdrojov [6].

Jedna z nezastupiteľných funkcií vrcholového manažmentu v SMK sa týka jednoznačného vymedzenia zodpovednosti a právomoci vzhľadom k činnostiam, ktoré priamo a nepriamo ovplyvňujú kvalitu procesov a produktov. V celej rade prípadov je však absencia zodpovednosti a právomocí celkom zámerná: nadriadení potom môžu ľahšie ovládať svojich podriadených, ktorí nevedia čo je ich povinnosť a aké práva pri výkone svojej práce majú. Zodpovednosť je všeobecne termín vzťahujúci sa k povinnosti určitej osoby, ktorú má voči iným osobám v organizácii. V procesne orientovaných SMK potom ide najmä o jednoznačné vymedzenie zodpovednosti za výstupy procesov a činností a za ich efektívne vykonávanie, napríklad zodpovednosť za termínové plnenie zákazky, za učené rozhodnutia v rámci určených právomocí a podobne. Právomoc je potom odrazom miery zmocnenia sa zamestnancov k vykonávaniu činností a týka sa právomocí rozhodovať, podpisovať a byť informovaný, plánovať a to v takej miere podrobnosti, aby každému bolo jasné, čo si môže vo svojej práci dovoliť. V tabuľke 1 sú uvedené rámcové oblasti zodpovednosti a právomoci v SMK.

Tab. 1. Rámcové oblasti zodpovednosti a právomoci v SMK.

Oblasť manažmentu kvality	Zodpovednosť a právomoc	Najmä s ohľadom na
Strategický manažment kvality	Členovia vrcholového vedenia organizácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>definovanie strategických zámerov a cieľov</li> <li>zaistenie zdrojov</li> <li>vymedzenie zodpovednosti a právomoci</li> <li>preskúmanie a zlepšovanie SMK</li> </ul>
Taktický manažment kvality	Členovia strednej úrovne vedenia	zavedenie a udržiavanie procesov v SMK
Operatívny manažment kvality	Určení zamestnanci organizácie	<ul style="list-style-type: none"> <li>činnosti v procesoch</li> <li>náprava a preventívne opatrenia</li> <li>realizácia produktov</li> </ul>

V praxi sa musí pamätať hlavne na to, aby zodpovednosť a právomoci umožňovali jednoznačne identifikovať možné problémy so schopnosťou plniť požiadavky a práva k realizácii adekvátnych opatrení, vrátane rozhodovania o zastavení výroby, zrušení kontraktov s dodávateľmi a podobne.

V súvislosti s tým je potrebné upozorniť aj na ďalší opakujúci sa nedostatok: zodpovednosti a právomoci nebývajú so zamestnancami vhodným spôsobom prerokované takže sa stáva, že ani nevedia o tom že na jednej strane za niečo nesú zodpovednosť a že na strane druhej majú taktiež adekvátne práva. Ukazuje sa, že nestačí iba prehľad zodpovednosti a právomoci v popise funkčného miesta, je nutné priame vysvetlenie, napríklad pri prijímaní nových zamestnancov, ich preradenie na novú pracovnú pozíciu.

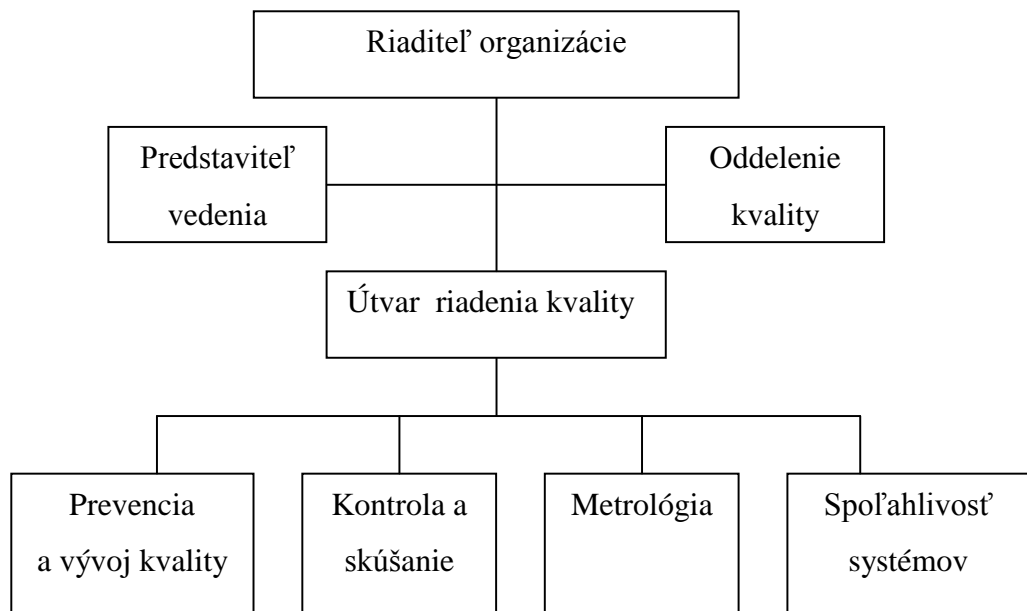
Základným dokumentom, v ktorom by mali byť zodpovednosti a právomoci zamestnancov špecifikované, je zvyčajne organizačný poriadok. To znamená, že tento

aspekt pozície vrcholového vedenia je priamo previazaný s vytváraním organizačných štruktúr.

Môžeme povedať, že s ohľadom na celosvetovú prax možno rozlíšiť dve základné organizačné štruktúry SMK. Označujú sa ako formálne a neformálne.

Formálnymi organizačnými štruktúrami SMK budeme chápať tie organizačné prvky firiem a inštitúcií, ktoré sú popísané v ich základných organizačných normách.

Tieto štruktúry sú bežné vo väčšine našich organizácií. Príklad takejto štruktúry platnej pre veľké a stredné organizácie je na obrázku 1.



Obr. 1. Organizačná štruktúra v SMK.

Patrí do nich napríklad:

a) *predstaviteľ vedenia*- jeden z členov vrcholového manažmentu organizácie, na ktorého riaditeľ prenáša právomoci a zodpovednosti za budovanie, udržiavanie a rozvoj SMK,

b) *oddelenie kvality*- je typickým orgánom, ktorý radí vrcholovému vedeniu v otázkach manažmentu kvality a zaoberá sa napríklad prijímaním najrôznejších

doporučení, prejednáváním správ o kvalite, rozpracovávaním motivačných programov, presadzovaním nových trendov manažmentu kvality do prostredia organizácii a podobne,

c) *útvár riadenia kvality*- je typicky výkonnou zložkou manažmentu kvality, ktorá pokrýva taktiku i operácie s ňou spojené.

Súčasťou útvaru riadenia kvality môžu byť aj niektoré ďalšie oddelenia, orientované napríklad na rozvoj programov spoľahlivosti, hodnotovú analýzu, metrológiu. Nech už budú mať formálne štruktúry manažmentu kvality akúkoľvek podobu nesmieme zabudnúť na jednu kľúčovú zásadu: všetky prvky formálnych štruktúr by mali byť podriadené priamo riaditeľovi organizácie, ktorý by mal voči nim uplatňovať politiku tzv. otvorených dverí!

Iné usporiadanie totiž skôr či neskôr vedie ku konfliktom a je výrazom podceňovania úlohy kvality v živote podniku.

Pre neformálne organizačné štruktúry je typické to, že ich formálny popis nenájdeme v žiadnej z organizačných noriem, napriek tomu však pôsobia a niekedy s vyššou účinnosťou ako štruktúry formálne. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že úroveň práce neformálnych štruktúr je vždy priamoúmerná povedomiu a vzťahu ku kvalite na všetkých úrovniach riadenia firmy. Čím väčšie toto uvedomenie, tým samozrejmejšia je práca v týchto štruktúrach pre zamestnancov. Je takisto odrazom skutočnej podpory a miery zmocnenia sa zamestnancov, najmä k činnostiam neustáleho zlepšovania sa.

V súčasnej dobe možno odlíšiť štyri základné druhy neformálnych štruktúr:

- krúžky kvality,
- tímy zlepšovania,
- tímy audítorov kvality,
- tímy sebahodnotenia.

Zatiaľ čo prvé dva druhy sú bezprostredne spojené s aplikáciou princípu neustáleho zlepšovania, tímy audítorov a tímy sebahodnotenia sú skupiny, ktoré v organizáciách prevádzajú rôzne formy preskúmania. Krúžky kvality sú dobrovoľné skupiny zamestnancov, najčastejšie jedného oddelenia, ktorí si vo svojom vlastnom záujme vyberajú problém aby ho vlastnými silami a s použitím metód ku ktorým boli vycvičení, definitívne vyriešili. Tímy zlepšovania sú oproti tomu multidisciplinárne skupiny

formované obyčajne vrcholovým vedením pre riešenie závažných a rozsiahlych projektov zlepšovania kvality.

Členovia vrcholového manažmentu si musia uvedomiť zásadnú skutočnosť, ktorou je že ľudia budú aktívne pôsobiť v procesoch manažmentu kvality len vtedy, keď budú vhodne motivovaní, vedení a dostanú jednoducho príležitosť ukázať, čo v nich je v záujme naplňovania strategických cieľov organizácie [1].

### 1.1.3 Manažérstvo zdrojov

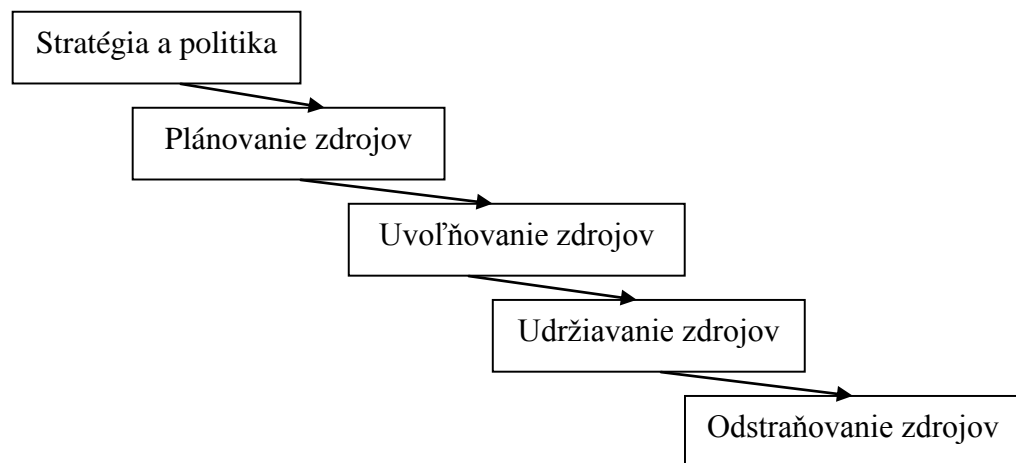
Ak SMK chápeme ako neoddeliteľnú súčasť riadenia organizácie je zrejmé, že ani tento subsystem sa nezaobíde bez plánovania, uvoľňovania a regulovania zdrojov ak už ide o finančné, ľudské, materiálne, respektíve informačné zdroje [1].

Majú sa zväziť zdroje na zlepšovanie výkonnosti organizácie, ako sú:

- efektívne, účinné a včasné poskytovanie zdrojov s uvažovaním príležitostí a obmedzení,
- hmotné zdroje, ako je zlepšené realizačné a podporné vybavenie,
- nehmotné zdroje ako je duševné vlastníctvo,
- zdroje a mechanizmy na podporu trvalého inovačného zlepšovania,
- organizačné štruktúry vrátane potrieb manažérstva projektovania a maticového manažérstva,
- manažérstvo informácií a informačná technika,
- zvyšovanie kompetentnosti prostredníctvom prípravy, vzdelávania a ponaučenia sa,
- vypracúvanie kvalifikačných profilov vodcov pre budúcich manažérov organizácie,
- využívanie prírodných zdrojov a vplyv zdrojov na prostredie,
- plánovanie potrieb budúcich zdrojov [5].

Aj túto úlohu možno priradiť medzi tie, ktoré majú zabezpečiť vrcholoví manažéri, pretože obyčajne oni majú príslušné právomoci k tomu, aby rozhodli kam a koľko zdrojov bude nasmerovaných. Aj tu však platí, že tento proces je v organizáciách ani nie tak podceňovaný ale skôr poddimenzovaný. Často sa totiž na SMK až neprimerane šetrí. Základné fázy manažérstva zdrojov v SMK sú zrejmé z obrázku 2:





Obr. 2. Základné fázy manažérstva zdrojov v SMK.

V SMK sa očakáva, že vedúci jednotlivých organizačných jednotiek po zoznámení sa so strategickými zámermi vrcholového vedenia budú schopní kompetentne odhadnúť budúce

zdroje a oznamovať svoje konkrétne požiadavky osobám, ktoré majú v organizácii na starosti strategické plánovanie investícií, ľudských zdrojov a podobne. Pre plánovanie zdrojov v SMK nie je pochopiteľne nutné zostavovať žiadne nové plány, stačí ak nároky jednotlivých organizačných jednotiek sú prenášané do štruktúr plánov, ktoré v organizácii bežne existujú a využívajú sa. V tejto súvislosti môžu vznikať nároky na nové zdroje, respektíve ich úpravu z nasledujúcich dôvodov:

- neplánovaných strát a výpadkov kapacít, ako sú úmrtia zamestnancov, havárie strojných zariadení, náhly nedostatok vstupných materiálov z dovozu a podobne,
- zvyšovanie respektíve znižovanie požiadavky po výrobkoch a službách organizácie,
- v zmenách definovaných cieľov organizácie, napríklad v dôsledku vykrytia príležitostných medzier na trhoch, inovácia výrobných procesov, zavádzania totálne produktívnej údržby a podobne,
- v zmenách legislatívnych požiadaviek, ktoré sa týkajú doterajších prístupov k posudzovaniu zhody, ochrany spotrebiteľa, zodpovednosti za produkty a podobne.

Poskytovanie zdrojov je potom už operatívnu aktivitou, ktorá má prispieť k trvalej schopnosti organizácie plniť požiadavky zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán. Je v podstate prenášaním všetkých nutných zdrojov z polohy plánu do reálneho využívania.

U materiálových zdrojov samozrejme zahrňuje činnosti nákupu, overovanie zhody, uvádzanie do prevádzky a podobne. U ľudských zdrojov je to predovšetkým otázka náboru nových zamestnancov a rekvalifikácia existujúcich, ich špeciálneho výcviku a podobne. Takéto udržiavanie zdrojov je už rutinná záležitosť, ktorá je v právomoci jednotlivých organizačných jednotiek, ktoré tieto zdroje využívajú.

Odstraňovanie zdrojov je potom posledným z okruhov činností, ktoré sú spojené s manažérstvom zdrojov v SMK, nech už má charakter vyradovania nepoužívaných zariadení, meracích systémov, šrotovanie nepotrebných zásob alebo v niektorých prípadoch i prepustenie zamestnancov, ktorých schopnosti už nebudú pre organizáciu potrebné a nie je ich možné ani vhodne rekvalifikovať.

Z tohto stručného prehľadu je zrejmé, že priama úloha vrcholového vedenia je iba v plánovaní a v niektorých prípadoch i v uvoľňovaní potrebných zdrojov a potom i v systematickom preskúvaní toho, ako jednotlivé organizačné jednotky s pridelenými zdrojmi pracujú. Napriek tomu však nemožno zodpovednosť vrcholového vedenia podceňovať. Neodôvodneným šetrením na zdrojoch pre SMK, jeho zavádzania, udržiavania a ďalší rozvoj je totiž niečím čo pripomína príslovie o podrezávaní si konára pod sebou samým [1].

#### **1.1.4 Politika a ciele**

Politika kvality a ciele kvality sa určujú na to, aby nasmerovali pozornosť organizácie. Politika kvality a ciele kvality určujú želané výsledky a pomáhajú organizácii využívať svoje zdroje na dosiahnutie týchto výsledkov. Politika kvality poskytuje rámec na vytvorenie a preskúmanie cieľov kvality. Ciele kvality musia byť v súlade s politikou kvality a so záväzkom trvalého zlepšovania a ich splnenie musí byť merateľné. Splnenie cieľov kvality môže mať kladný účinok na kvalitu produktov, prevádzkovú efektívnosť a finančné výsledky a tým na spokojnosť a dôveru zainteresovaných strán.

Prostredníctvom vodcovstva a činnosti môže vrcholový manažment vytvárať prostredie v ktorom sa pracovníci plne zapájajú a v ktorom SMK môže efektívne fungovať.

Ako základ svojej úlohy môže vrcholový manažment používať zásady manažérstva kvality. Úlohou vrcholového manažmentu organizácie je:

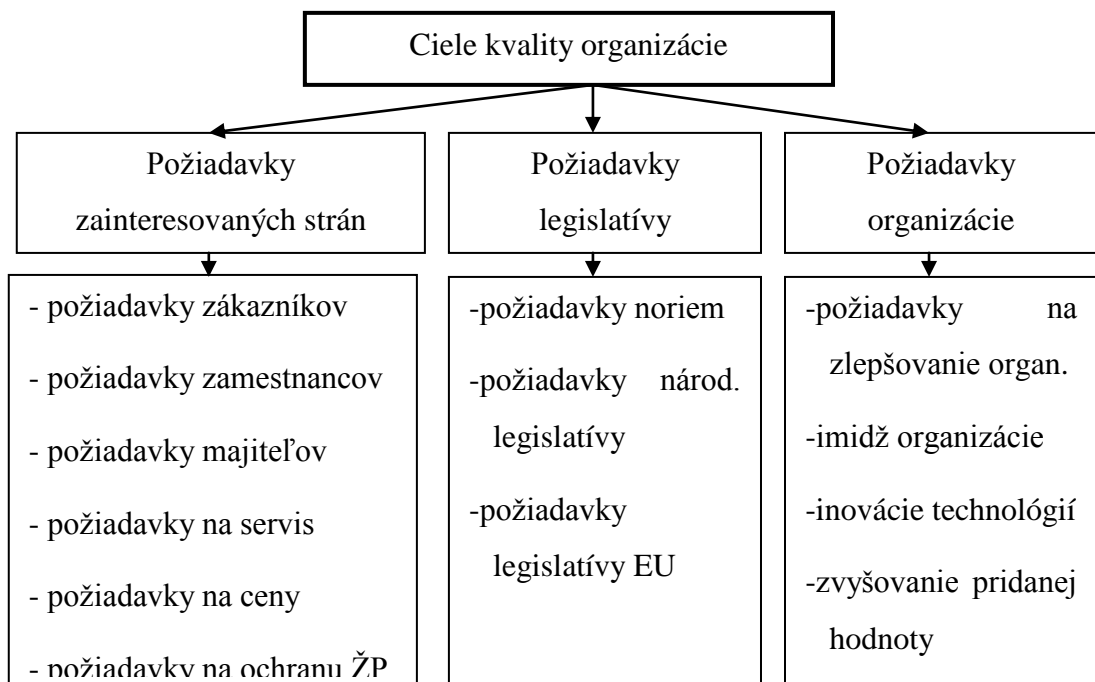
- určiť a udržiavať politiku kvality a ciele kvality organizácie,

- podporovať politiku kvality a ciele kvality v celej organizácii, aby sa zvýšilo povedomie, motivácia a angažovanosť,
- zabezpečiť zameranie sa na požiadavky zákazníka v celej organizácii,
- zaistiť zavedenie vhodných procesov, ktoré umožňujú splniť požiadavky zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán a dosahovať ciele kvality,
- na dosiahnutie týchto cieľov zaistiť vypracovanie, zavedenie a udržiavanie efektívneho a účinného SMK,
- zaistiť dostupnosť nevyhnutných zdrojov,
- periodicky preskúmať SMK,
- rozhodovať o činnostiach súvisiacich s politikou kvality a cieľmi kvality,
- rozhodovať o činnostiach zlepšovania SMK [2].

Juran už pred mnohými rokmi charakterizoval ciele kvality ako kvantifikovateľné charakteristiky znakov kvality produktov a procesov, ktorých organizácia mieni dosiahnuť k určenému termínu pri naplňovaní svojej politiky kvality. Ide zrejme o najvýstižnejšiu definíciu, ktorá mimo iného priamo upozorňuje na nutnosť úzkej nadviazanosti cieľu kvality na politiku kvality. Dobre definované ciele kvality musia vyhovovať určitým požiadavkám:

- merateľnosť, znamená že musí byť vyjadrená číslami a sprevádzaná príslušnými termínmi tak, aby boli jednoznačne overiteľné z hľadiska ich plnenia,
- reálnosť, je spojená s celkovou situáciou v organizácii s jej zdrojovými možnosťami a s celkovými schopnosťami naplánované ciele vôbec dosiahnuť,
- legálnosť, odvíjajúca sa od toho, že ciele kvality budú vždy oficiálnym dokumentom, schváleným a tiež podpísaným riaditeľom organizácie,
- efektívnosť, znamená že náklady na realizáciu cieľov musia byť vždy nižšie než celkové prínosy získané ich dosiahnutím,
- orientácia na zlepšovanie a rozvoj organizácie.

Skúsenosti potvrdzujú, že najčastejšie je plánovanie cieľov kvality v organizáciách orientované do troch oblastí, v ktorých je nutné reflektovať určité skupiny požiadaviek: požiadavky externých zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán, požiadavky národnej a nadnárodnej legislatívy a vnútorné požiadavky samotnej organizácie, viď obrázok 3:



Obr. 3. Najčastejšie požiadavky definovania cieľov kvality.

Vo vzťahu k cieľom kvality sa dnes prakticky všetky koncepcie SMK zhodujú i na ďalšej dôležitej podmienke: nestačí cieľ kvality definovať iba na úrovni celej organizácie ale

je nutné ho naplánovať, rozšíriť a konkretizovať na všetky vhodné organizačné úrovne, teoreticky by tak mali ciele kvality mať všetky organizačné jednotky, to znamená divízie, útvary, inštitúty, kliniky a podobne [1].

### 1.1.5 Dokumentácia

Manažment má definovať dokumentáciu vrátane príslušných záznamov nevyhnutnú na určenie, zavedenie a udržiavanie SMK a na zabezpečenie efektívneho a účinného fungovania procesov organizácie. Charakter a rozsah dokumentácie má vyhovovať požiadavkám zmluvy, legislatívy a predpisov, ako aj potrebám a očakávaniam zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán a má byť primeraný organizácii. Dokumentácia môže byť v ľubovoľnej forme alebo na akomkoľvek médiu v závislosti od potrieb organizácie.

V záujme poskytovania dokumentácie vyhovujúcej potrebám a očakávaniam zainteresovaných strán má manažment zvážiť:

- zmluvné požiadavky zákazníka a ďalších zainteresovaných strán,

- prijatie medzinárodných, národných, regionálnych a odvetvových noriem,
- príslušné legislatívne požiadavky alebo požiadavky predpisov,
- rozhodnutia organizácie,
- zdroje externých informácií vhodné na vypracovanie kompetencií organizácie,
- informácie o potrebách a očakávaniach zainteresovaných strán.

Vytváranie, využívanie a riadenie dokumentácie sa má vyhodnocovať s ohľadom na efektívnosť a účinnosť organizácie v porovnaní s takými kritériami, ako sú:

- funkčnosť (napríklad rýchlosť spracovania),
- ľahká používateľnosť,
- potrebné zdroje,
- politiky a ciele,
- súčasné a budúce požiadavky týkajúce sa manažérstva znalostí,
- benchmarking systémov dokumentácie,
- rozhrania používané zákazníkmi, dodávateľmi organizácie a zainteresovanými stranami [5].

Dokumentácia umožňuje oznamovať zámery a systematickosť činností. Jej používanie prispieva:

- k dosahovaniu zhody s požiadavkami zákazníka a k zlepšovaniu kvality,
- k poskytovaniu primeranej prípravy pracovníkov,
- k opakovateľnosti a nadväznosti,
- k poskytovaniu objektívneho dôkazu,
- k vyhodnocovaniu efektívnosti a k trvalej vhodnosti SMK.

Vypracovanie dokumentácie nemá byť záverom postupov, ale má to byť činnosť prinášajúca hodnotu. Existuje niekoľko druhov dokumentov používaných v SMK:

- dokumenty, ktoré poskytujú ucelenú internú alebo externú informáciu o SMK organizácie; takéto dokumenty sa označujú ako príručky kvality,
- dokumenty, ktoré opisujú ako sa SMK používa pri konkrétnom produkte, projekte alebo konkrétnej zmluve; takéto dokumenty sa označujú ako plány kvality,

- dokumenty určujúce požiadavky; dokumenty sa označujú ako špecifikácie,
- dokumenty uvádzajúce odporúčania alebo návrhy; takéto dokumenty sa označujú ako návody,
- dokumenty, ktoré poskytujú informácie o tom ako systematicky realizovať činnosť a procesy; takéto dokumenty môžu zahŕňať zdokumentované postupy, pracovné inštrukcie alebo výkresy,
- dokumenty, ktoré poskytujú objektívne dôkazy o vykonaných činnostiach alebo dosiahnutých výsledkoch; takéto dokumenty sa označujú ako záznamy.

Každá organizácia si určuje rozsah požadovanej dokumentácie a médiá, ktoré sa majú používať. Závisí to od takých faktorov, ako sú druh a veľkosť organizácie, zložitosť a previazanosť procesov, zložitosť produktov, požiadavky zákazníka, použiteľné požiadavky predpisov, preukázaná schopnosť pracovníkov a rozsah, v akom je nevyhnutné preukázať splnenie požiadaviek SMK [2]. Na základe politiky komunikácie sa má pre pracovníkov v organizácii a pre ďalšie zainteresované strany zaistiť prístup k dokumentácii [5].

### 1.1.6 Neustále zlepšovanie

V požiadavkách noriem pre SMK je v problematike neustáleho zlepšovania venovaná zvýšená pozornosť. Existujú nasledovné požiadavky normy 9001:

- organizácia musí vytvoriť, dokumentovať, uplatňovať a udržiavať SMK, neustále zlepšovať jeho efektívnosť,
- vrcholové vedenie musí poskytovať dôkazy o svojom záväzku k rozvíjaniu a uplatňovaniu SMK a k neustálemu zlepšovaniu jeho efektívnosti,
- záväzok k plneniu požiadaviek a k neustálemu zlepšovaniu efektívnosti SMK musí byť zahrnutý v politike kvality,
- preskúmanie SMK vrcholovým vedením musí zahrňovať posúdenie príležitosti k zlepšovaniu ako i potrebu zmeny v SMK, vrátane politiky kvality a cieľu kvality,
- organizácia musí určovať, zhromažďovať a analyzovať vhodné údaje aby sa preukázala vhodnosť a efektívnosť SMK a aby sa vyhodnotilo, kde možno prevádzať neustále zlepšovanie,

- organizácia musí urobiť opatrenia vedúce k odstráneniu príčin nezhôd, aby sa zabránilo ich opakovanému výskytu,
- organizácia musí mať vytvorený dokumentovaný postup pre realizáciu opatrení k náprave,
- organizácia musí určiť opatrenia k odstráneniu príčin potencionálnych nezhôd aby sa zabránilo ich výskytu,
- organizácia musí mať vytvorený dokumentovaný postup pre realizáciu preventívnych opatrení.

Cenné odporúčania pre naplnenie týchto požiadaviek možno nájsť v norme ISO 9004.

Tak napríklad vedenie organizácie sa má skôr priebežne usilovať o zlepšenie efektívnosti a účinnosti procesov organizácie ako čakať na problém, ktorý odhalí príležitosť ku zlepšovaniu. Organizácia má mať vytvorený proces pre identifikovanie a riadenie činností zlepšovania.

Pre neustále zlepšovanie je v organizácii potrebné vytvoriť vhodné podmienky. K zaisteniu budúcnosti organizácie a spokojnosti zainteresovaných strán má vedenie vytvárať kultúru, ktorá aktívne zapája pracovníkov do hľadania príležitosti k zlepšovaniu výkonnosti procesov, činností a produktov. Pre zapojenie pracovníkov má vrcholové vedenie vytvoriť prostredie, v ktorom sú delegovaní pracovníci tak, že prijímajú zodpovednosť za identifikovanie príležitosti k zlepšovaniu výkonnosti organizácie.

V aktivitách zlepšovania by organizácia mala uplatňovať proces neustáleho zlepšovania. Tento proces by mal zahrňovať nasledujúce kroky:

- a) dôvod k zlepšovaniu: má sa identifikovať problém procesu a oblasť pre zvolené zlepšovanie s uvedením dôvodu,
- b) súčasná situácia: má sa hodnotiť efektívnosť a účinnosť existujúceho procesu, majú sa zhromaždiť a analyzovať údaje, aby sa zistilo, aké typy problémov sa vyskytujú najčastejšie, má sa vybrať problém a má sa stanoviť cieľ zlepšovania,
- c) analýza: majú sa identifikovať a overiť konkrétne príčiny problému,
- d) identifikovanie možných riešení: majú sa preskúmať alternatívy riešenia, má sa vybrať a uplatniť najlepšie riešenie, to znamená to riešenie, ktoré odstráni jadro príčin problému a zabráni ich opakovanému výskytu,

e) vyhodnotenie efektov: má sa potvrdiť, či problém a jadro ich príčiny sú odstránené alebo či sa ich pôsobenie znížilo alebo či ich riešenie funguje a či boli splnené ciele zlepšovania,

f) uplatňovanie a štandardizácia nového riešenia: starý proces sa má nahradiť zlepšeným procesom, čím sa predíde opakovanému výskytu problému a jadru jeho príčiny,

g) hodnotenie efektívnosti a účinnosti procesu s dokončeným opatrením k zlepšovaniu: má sa vyhodnotiť efektívnosť a účinnosť projektu zlepšovania a má sa uvažovať o využití tohto riešenia v inej časti organizácie.

Proces pre zlepšovanie sa má v prípade zostávajúcich problémov opakovať a pritom sa majú rozvíjať ciele a riešenia pre ďalšie zlepšovanie procesu.

Význam neustáleho zlepšovania je jedným zo základných predpokladov k úspešnosti organizácii. Existuje pre to veľa dôvodov:

- požiadavky zákazníkov sa dynamicky menia a sú neustále náročnejšie,
- organizácie musia neustále odstraňovať akékoľvek vnútorné neefektívnosti, aby mohli produkty ponúknuť za prijateľnú cenu a pritom vytvárať primeraný zisk, potrebný pre ďalší rozvoj,
- neustály vývoj vedy a techniky prináša celú rad nových príležitostí k zlepšovaniu,
- konkurencia na trhu sa neustále zostruje,
- neustále sa zvyšujú požiadavky na kvalitu života,
  
- neustále sa vyvíjajú vnútorné podmienky ( legislatíva, podmienky na trhu, dostupnosť surovín a podobne),
- aktivity neustáleho zlepšovania podporujú aktívne zapojenie pracovníkov do plnenia cieľov organizácie [1].

Organizácia musí trvalo zlepšovať efektívnosť SMK prostredníctvom využívania politiky kvality, cieľov kvality, výsledkov auditu, analýzy údajov, nápravných a preventívnych činností a preskúmania manažmentom [6].



### 1.1.7 Základné etapy budovania

Normy radu ISO 9000 sú všeobecne použiteľné pre série noriem pre organizácie, či už pôsobia vo výrobnjej sfére, alebo vo sfére služieb a to bez ohľadu množstvo, alebo typ produktu. Dokonca aj „jednočloveká“ organizácia môže úspešne vyhovovať norme k spokojnosti certifikačných orgánov. Avšak vhodné metódy pre väčšie organizácie sú zvyčajne dosť odlišné od metód, ktoré aplikuje malá. Bez ohľadu na veľkosť organizácie, majú všetky metódy spoločný cieľ a to minimalizáciu nepredvídaných nákladov. Len tým, že sa podniknú pozitívne preventívne kroky, bude organizácia schopná prežiť v stále sa zvyšujúcej konkurencii na trhu.

Čo sa od manažmentu organizácie vyžaduje, je zodpovednosť a vedenie všetkých pracovníkov ku kvalite. Je veľmi dôležité zabezpečiť, aby SMK presne zodpovedal požiadavkám organizácie. Z tohto dôvodu je zrejmé, že každá organizácia musí mať svoj špecifický systém kvality.

Systém kvality je ako trojnožka, ktorá nebude stáť, pokiaľ každá z troch nôh nebude zdravá. Vrcholový manažment musí venovať adekvátnu pozornosť všetkým „trom nohám“ systému kvality v celkovom pláne:

*Zákazníci.* Ak sa požiadavkám zákazníka nevyhoví v plnej miere, je nepravdepodobné, že organizácia získa opätovný odbyť, ktorý je základnou požiadavkou nepretržitého rastu.

*Majitelia.* Jedným z hlavných cieľov každej organizácie je, vytvoriť prijateľnú návratnosť všetkých kapitálových investícií. Manažment musí byť stále informovaný o tom, aké sú výdavky na jednotlivé komponenty produktu z dôvodu udržania prijateľnej hranice ziskovosti.

*Pracovníci* sú najväčšími aktívami organizácie. Ak pracovníci sú dobre informovaní o cieľoch a zámeroch obchodnej politiky organizácie, povedie to k väčšej pracovnej spokojnosti.

Budovanie SMK po rozhodnutí vedenia a vytvorení tímu pre budovanie zahŕňa tieto etapy, ktoré sa samozrejme, ešte členia v závislosti od veľkosti organizácie na menšie pod etapy.

*Úvodná analýza systému riadenia kvality* – úvodný analytický dotazník. Na základe porovnania požiadaviek normy ISO 9000 a existujúceho stavu riadenia v organizácií sa

vypracuje dotazníkovou metódou analytická správa, na základe ktorej sa vyhotoví podrobný harmonogram potrebných úloh na vybudovanie systému riadenia.

*Školenie vrcholového vedenia* – výklad jednotlivých článkov normy. Pre lepšie pochopenie a najmä podpore budovania systému riadenie kvality, je potrebná podpora vrcholového vedenia.

*Identifikácia procesov* a identifikácia vzťahov zodpovednosti a právomocí. Východiskom SMK sa stávajú hlavné procesy poskytovania produktov a najmä ich väzby na ostatné procesy riadiaceho a podporného charakteru. V rámci identifikácie procesov sa definuje aj zodpovednosť za ich realizáciu – procesná organizačná hierarchia, keď za každý proces je určená priama zodpovednosť a väzba na existujúce organizačné jednotky.

Norma ISO 9001 definuje procesy, ktoré musia byť v organizácií zadokumentované:

1. riadenie dokumentov,
2. riadenie záznamov,
3. riadenie nezhodného produktu,
4. interné audity,
5. nápravné činnosti,
6. preventívne činnosti.

Implementácia ďalších procesov požadovaných normou:

1. výber a hodnotenie dodávateľov,
2. preskúmanie manažmentom,
3. metrológia,
4. vzdelávanie,
5. spokojnosť zákazníka.

*Tvorba príručky kvality* je vrcholovým dokumentom systému kvality. V príručke sa uvedú priame postupy alebo odkazy na ne, predmet SMK a najmä hierarchia procesov organizácie vrátane interakcií a zodpovednosti za ich priebeh.

*Záverečný prierezový interný audit.* Po ukončení budovania systému kvality sa vykoná záverečný interný audit, ktorý by mal potvrdiť zhodu s požiadavkami normy ISO 9001. V prípade zistenia nezhody sa táto odstráni ešte pred certifikačným auditom.

*Certifikačný audit* zabezpečuje certifikačná organizácia [4].

## 1.2 Systém environmentálneho manažérstva

Všetky druhy organizácií sa stále viac zaoberajú problematikou, ako dosiahnuť a preukázať vhodné environmentálne správanie riadením vplyvov svojich činností, výrobkov a služieb na životné prostredie, v súlade so svojou environmentálnou politikou a dlhodobými environmentálnymi cieľmi. Robia tak v súvislosti so sprísňujúcou sa legislatívou, s rozvojom hospodárskych politík a s ďalšími opatreniami podporujúcimi ochranu životného prostredia a so všeobecne narastajúcim záujmom zainteresovaných strán o environmentálne záležitosti a udržateľný rozvoj.

Mnohé organizácie vykonali environmentálne preskúmania alebo audity, aby posúdili svoje environmentálne správanie. Tieto ich vlastné preskúmania a audity však nepostačujú na to, aby organizácii poskytli istotu, že jej správanie nielen spĺňa, ale aj naďalej bude spĺňať jej právne požiadavky a požiadavky jej politiky. Aby boli tieto aktivity efektívne, je potrebné vykonávať ich v rámci štruktúrovaného systému manažérstva, ktorý je jednotný pre celú organizáciu [8].

Environmentálne manažérstvo je dobrovoľný nástroj v organizáciách, zavedený s cieľom riadenia jej významných environmentálnych aspektov a pre dosiahnutie zhody s právnymi požiadavkami. Zahŕňa organizačnú štruktúru, plánovanie, zodpovednosti, procesy, postupy a zdroje na prípravu uplatňovanie, preskúmanie a udržiavanie environmentálnej politiky organizácie. Umožňuje tak dosiahnutie a systematické riadenie úrovne environmentálneho správania, ktoré si sama stanovuje. Je to všeobecne použiteľná zásada manažmentu organizácie, ktorá spája prístupy k ochrane životného prostredia s celkovým riadením organizácie s cieľom dosiahnutia environmentálnych a podnikateľských cieľov. EMS je

použiteľný pre akýkoľvek typ organizácie v priemyselnom sektore, v pôdohospodárstve, v službách, v zdravotníctve a obchode, vo finančnom sektore alebo vo verejnej správe.

Ďalšou normou ( regulácia, nariadenie) je Schéma Spoločenstva pre environmentálne manažérstvo a audit (EMAS), ktorá je dobrovoľným nástrojom environmentálneho manažérstva pre organizácie, ktoré chcú zhodnocovať a zlepšovať svoje environmentálne správanie. Je zostavená tak, aby prostredníctvom najmä lepšieho využívania zdrojov, súladu s legislatívou životného prostredia, riadenia svojich

významných priamych a nepriamych environmentálnych aspektov a realizáciou svojich cieľov a procesov, pomohla zvýšiť ich konkurencieschopnosť. Registrácia v EMAS dáva organizáciám možnosť preukázať všetkým zainteresovaným stranám (zákazníkom, verejnosti, úradom), že hodnotia, riadia a znižujú environmentálne vplyvy svojich činností a produktov.

EMAS je v súčasnosti najspoľahlivejším a najefektívnejším manažérskym nástrojom pre organizácie, ktoré chcú zlepšovať svoje environmentálne správanie prostredníctvom pridanej hodnoty oproti požiadavkám systémov environmentálneho manažérstva podľa medzinárodnej normy ISO 14 001 najmä:

- v zhode s legislatívou životného prostredia, ktorej plnenie je garantované štátom,
- v povinnom informovaní verejnosti prostredníctvom environmentálneho vyhlásenia organizácie,
- v zvýšenej angažovanosti zamestnancov [2].

Normy ISO 14 000 predstavujú celosvetové transparentné normatívne dokumenty, ktoré slúžia ako pre zavedenie EMS do podnikovej praxe, tak pre certifikáciu týchto systémov. Rovnako ako v prípade SMK bolo i pri zavádzaní a certifikácii EMS vypracované množstvo noriem [3]:

- *STN EN ISO 14 001:2004 - Systém environmentálneho manažérstva - Požiadavky s pokynmi na použitie* – predstavuje kriteriálnu normu podľa ktorej je prevádzaná vlastná certifikácia – analógia s normou ISO 9001,

- *ISO 14 004:2005 – Systém environmentálneho manažérstva - Všeobecná smernica k zásadám, systémom a podporným metódam* – predstavuje metodickú pomôcku pre zavedenie EMS do podnikovej praxe,

Smerodajná pre zavedenie a certifikáciu EMS je norma ISO 14 001. Podľa tejto normy býva spravidla EMS opísaný v environmentálnej príručke.

K normám ISO radu 9000 a ISO 14 001 sa viaže ešte norma *ISO 19 011:03 – Smernica pre auditovanie SMK alebo EMS* [3].

### **1.2.1 Zavedenie systému environmentálneho manažérstva**

Vybudovanie a zavedenie EMS je dobrovoľnou aktivitou organizácie. Má viesť k zlepšeniu jej environmentálneho profilu. Preto za základné faktory, ktoré rozhodujúcim

spôsobom ovplyvňujú tieto aktivity, možno považovať angažovanosť manažmentu a dostupnosť nevyhnutných zdrojov [4]. Je potrebné si uvedomiť, že norma ISO 14 001 nestanovuje absolútne požiadavky na environmentálne správanie organizácie okrem povinnosti dodržiavať príslušné právne a iné predpisy a sústavne sa zlepšovať. Úspech systému závisí od angažovanosti na všetkých úrovniach a funkciách, predovšetkým vrcholového manažmentu [2]. V prvom prípade ide o závažné rozhodnutie vrcholového manažmentu organizácie, zásadným spôsobom ovplyvňujúce jej imidž. Zámer zaviesť EMS, udržiavať a zlepšovať ho musí byť podporený organizačne a finančne takým spôsobom, aby bol funkčný a priniesol pre organizáciu splnenie stanovených základných environmentálnych cieľov, za ktoré možno všeobecne považovať:

- zavedenie poriadku,
- dosiahnutie súladu s platnou legislatívou,
- redukcii prevádzkových nákladov, úspory energií, surovín a ďalších zdrojov
- zníženie rizík environmentálnych havárií, za ktoré organizácia nesie zodpovednosť
- zvýšenie podnikateľskej dôveryhodnosti pre investorov, peňažné ústavy, poisťovne, verejnú správu a pod.
- zlepšenie vzťahov so svojím okolím
- získanie obchodne využiteľnej vizitky (certifikát EMS).

Rozhodovanie manažmentu o zavedení EMS je úzko späté s vyjasnením si požiadaviek a prístupov týkajúcich sa environmentálnych vplyvov organizácie minulých (odpady, havárie, staré záťaž), súčasných (emisie, odpady, škodlivé látky, a pod.) a potenciálnych (plánované aktivity) a to všetko vo vzťahu k plneniu požiadaviek legislatívy. Najčastejšie sa uskutočňujú prostredníctvom analýzy súčasného stavu, cieľom ktorej je získanie dostatočných informácií o environmentálnej situácii v organizácii a vo vzťahu jej okoliu, nevyhnutných na

uskutočnenie kvalifikovaného rozhodnutia o spôsobe zavedenia EMS a potrebe dostupnosti nevyhnutných zdrojov (ľudských, materiálnych, finančných).

Cieľom analýzy je zistenie skutkového stavu a správanie sa organizácie v oblasti ochrany a tvorby životného prostredia v jej výrobných a nevýrobných prevádzkach so zameraním na overenie:

- súladu výrobnjej praxe organizácie s platnou legislatívou,
- stavu dokumentácie environmentálneho manažérstva,
- stavu internej a externej komunikácie pre oblasť životného prostredia,
- zodpovednosť a právomoci pre oblasť životného prostredia.

Zároveň analýza súčasného stavu environmentálnej situácie organizácie a jej jednotlivých zložiek má za cieľ odstrániť zistené nedostatky ešte pred zavedením EMS [4].

### 1.2.2 Environmentálna politika

Stanovenie a zdokumentovanie cieľov a cieľových hodnôt organizácie v oblasti environmentálneho manažérstva je prvoradou úlohou manažmentu a prvým krokom pri budovaní EMS. Ide o definovanie environmentálnej politiky organizácie [4]. Environmentálna politika je prehlásenie organizácie o jej zámeroch a zásadách vzťahujúcich sa k celkovému environmentálnemu profilu. Poskytuje rámec na stanovenie a preskúmanie environmentálnych cieľov. Umožňuje organizácií jasne formulovať smerovanie v znižovaní úrovne poškodzovania životného prostredia a vyjadruje verejný zväzok vedenia zodpovedne spravovať záležitosti týkajúce sa životného prostredia. Environmentálna politika musí byť schválená vedením, byť verejne dostupná, byť integrálnou súčasťou obchodnej stratégie alebo súčasťou politiky kvality, prípadne politiky ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci. Environmentálnu politiku stanovuje vrcholové vedenie spoločnosti tak, aby:

- zaväzovala na dodržiavanie environmentálnych legislatívnych požiadaviek a prepisov,
- obsahovala zväzok na kontinuálne zlepšovanie a tvorby prevencie v oblasti ochrany životného prostredia,
- bola primeraná charakteru, rozsahu a environmentálnym vplyvom jej činností, výrobkov a služieb,
- bola základom pre stanovenie environmentálnych cieľov,
- bola dokumentovaná, dodržiavaná, zavedená na všetkých úrovniach organizácie a aby bola kedykoľvek prístupná zamestnancom organizácie a širokej verejnosti [2].

Z uvedených dôvodov musí byť environmentálna politika organizácie sformulovaná takým spôsobom, aby bola zrozumiteľná pre interné aj externé zainteresované strany, pričom musí byť pravidelne skúmaná a revidovaná tak, aby odpovedala súčasnému stavu a podmienkam [4].

### 1.2.3 Plánovanie

Plánovanie je základným krokom na určenie environmentálnej politiky organizácie, environmentálnych cieľov, zodpovedností a štruktúry útvarov v jednotlivých oblastiach a riadenia ochrany životného prostredia [2]. Ak má organizácia zavedenú EMS účinne a efektívne fungovať za neustáleho zlepšovania a má zabezpečiť plnenie stanovených environmentálnych cieľov a ich hodnôt, musí byť naplánovaný tak, aby sa zachovala jeho integrita pri zavádzaní zmien súvisiacich s jeho zlepšovaním a pri jeho aplikácií v rámci ISM [4]. Je to systematický sa opakujúci sa proces na zisťovanie a určovanie významnosti a hodnotenia environmentálnych aspektov a vplyvov. Hodnotenie je vykonávané v súvislosti s právnymi a inými požiadavkami stanovenými cieľmi a úlohami, ktoré sú premietnuté do jednotlivých programov environmentálneho manažérstva. Plánovanie v oblasti EMS je zabezpečené plnením a sledovaním nasledujúcich požiadaviek normy STN EN ISO 14 001:

- environmentálne aspekty,
- právne a iné požiadavky,
- dlhodobé ciele, krátkodobé ciele a programy [2].

Za *environmentálny aspekt* – sa všeobecne považuje prvok činností alebo produkty organizácie, ktoré môžu ovplyvňovať životné prostredie [4]. Organizácia je povinná stanoviť, dodržiavať postupy na identifikáciu, riadiť a ovplyvňovať environmentálne aspekty svojich činností, výrobkov a služieb tak, aby určila aspekty ktoré majú alebo môžu mať negatívny vplyv na životné prostredie. Environmentálne vplyvy sa vzťahujú na zmenu, ktorá sa uskutoční v životnom prostredí ako dôsledok aspektu. Identifikácia environmentálnych aspektov a hodnotenie s nimi spojených environmentálnych vplyvov je proces, ktorý je možné realizovať v štyroch krokoch:

1. výber činností, výrobku alebo služby,

2. identifikácia environmentálnych aspektov danej činnosti, výrobku alebo služieb,
3. špecifikácia environmentálnych vplyvov,
4. hodnotenie významnosti vplyvov.

Oblasti v ktorých majú byť hodnotené environmentálne vplyvy:

- odpadové hospodárstvo,
- vodné hospodárstvo,
- ochrana ovzdušia
- chemické látky a chemické prípravky,
- vplyv výrobkov na životné prostredie,
- fyzikálno – chemické vplyvy na pracovné prostredie,
- energetická náročnosť výroby [2].

Environmentálny aspekt a environmentálne vplyvy sú prvky, ktoré navzájom úzko súvisia, ich vzájomný vzťah je založený na jednej príčine a jednom dôsledku. V rámci aplikácie EMS organizácia musí jednoznačne určiť environmentálne aspekty, tabuľka 2.

Tab. 2. Príklad určovania environmentálnych aspektov, vplyvov, cieľov a cieľových hodnôt.

Zložka environmentálneho prostredia	Environmentálny vplyv	Environmentálny aspekt	Environmentálny cieľ	Environmentálna cieľová hodnota
voda	odpadová voda	znečistenie povrchovej vody	zlepšenie kvality odpadovej vody	limit znečistenia odpadovej vody
ovzdušie	emisie	znečistenie ovzdušia	zlepšenie kvality ovzdušia	limity vypúšťania emisií
pôda	opotrebovaný olej	znečistenie pôdy	zlepšenie kvality pôdy	100% zber opotrebovaných olejov

Ďalšou úlohou po určený environmentálnych aspektov organizácie je posúdenie významnosti. Ide o kľúčový problém EMS z pohľadu organizácie z dôvodu, že tieto aspekty majú zvyčajne významné environmentálne dopady, tabuľka 3 [4].



Tab. 3. Posúdenie environmentálnych aspektov z hľadiska ich významovosti [4].

Stupnica	Popis	Kritérium
1	Zanedbateľný	Veľmi malý environmentálny vplyv. Nízka pravdepodobnosť výskytu.
2	Malý	Legislatívne požiadavky nie je možné dodržať pri normálnych podmienkach prevádzkovaní. Vplyv a pravdepodobnosť výskytu sú veľmi malé.
3	Významný	Činnosť má vplyv pri normálnych podmienkach prevádzkovania a výsledkom je nedodržanie legislatívnych požiadaviek pri nenormálnych prevádzkových podmienkach. Vplyv a pravdepodobnosť výskytu sú stredné.
4	Veľký	Činnosť pri nenormálnych podmienkach má za následok nedodržiavanie legislatívnych požiadaviek. Vplyv je extenzívny.

Organizácia musí zdokumentovať tieto informácie a udržiavať ich aktuálne. Organizácia musí zabezpečiť, že významné environmentálne aspekty zohľadňuje pri vytváraní, implementovaní a udržiavaní jej systému environmentálneho manažérstva [8].

*Právne a iné požiadavky* – organizácia má vytvoriť a udržiavať postup identifikácie a prístupu k všetkým právnym a iným požiadavkám, ktoré sú aplikovateľné na jej činnosti, výroby alebo služby. Organizácia musí vytvoriť a udržiavať vlastný zoznam všetkých zákonov a predpisov, ktoré sa týkajú jej činností, výrobkov alebo služieb na uľahčenie sledovania právnych požiadaviek. Vnútorne priority a kritéria realizuje organizácia vtedy, ak vonkajšie normy nespĺňajú jej potreby alebo neexistujú. Vnútorne kritéria správania spoločne s vonkajšími normami pomáhajú organizácií pri príprave vlastných dlhodobých a krátkodobých cieľov. Oblasti, v ktorých môže mať organizácia vytvorené vnútorné kritéria správania:

- povinnosti zamestnancov,
- environmentálne povedomie a príprava pracovníkov,
- environmentálna komunikácia,
- pripravenosť na environmentálne nehody,

- environmentálne meranie a zlepšovanie,
- ochrana ovzdušia a odpadové, vodné a energetické hospodárstvo.

Právne a iné požiadavky pre EMS sú uvedené:

- v zákonoch, vyhláškach a vo všeobecne záväzných právnych predpisoch SR pre oblasť ochrany a tvorby životného prostredia,
- v rozhodnutiach a súhlasoch vydaných príslušnými orgánmi štátnej správy pre životné prostredie,
- vo všeobecne záväzných nariadeniach obcí v regióne pre zabezpečovanie ochrany a tvorby životného prostredia,
- v požiadavkách normatívnych riadiacich aktov vydaných na rôznych úrovniach organizácie.

Organizácia je povinná zabezpečovať oboznamovanie o novo vydaných právnych a iných predpisoch a aktualizovať svoj zoznam platnej dokumentácie v oblasti ochrany a tvorby životného prostredia.

*Dlhodobé a krátkodobé ciele a programy* – na splnenie environmentálnej politiky si organizácie stanovujú krátkodobé a dlhodobé environmentálne ciele. Zámerom krátkodobých a dlhodobých environmentálnych cieľov je neustále zlepšovanie prevencie na zmiernovanie znečisťovania a zlepšovania stavu životného prostredia. Krátkodobé a dlhodobé environmentálne ciele sa majú periodicky preskúmať a revidovať so zohľadnením názorov zainteresovaných strán [2]. Na zabezpečenie splnenia krátkodobých a dlhodobých environmentálnych cieľov a dosiahnutie ich cieľových hodnôt musí organizácia vytvoriť a udržiavať programy. Ide o určenie zodpovednosti za splnenie environmentálnych cieľov na jednotlivých funkčných úrovniach organizácie a stanovenie prostriedkov a časového horizontu, v ktorom majú byť splnené [4].

#### **1.2.4 Zdroje, úlohy, zodpovednosti a právomoci**

Na podporu efektívneho environmentálneho manažérstva sú úlohy, zodpovednosti a právomoci definované, zdokumentované a oznámené. Organizácia musí definovať a sprístupniť potrebné ľudské, materiálne a finančné zdroje nevyhnutné na zavedenie EMS. Pri vymedzovaní zdrojov, môže organizácia vypracovať postupy na sledovanie prínosov a nákladov na ich environmentálne a súvisiace činnosti.

Zodpovednosť za celkovú efektívnosť EMS sa má pridelit' riadiacim pracovníkom s dostatočnými právomocami, schopnosťami a zdrojmi. Prevádzkoví riadiaci zamestnanci majú jasne definované svoje povinnosti a povinnosti pre svojich zamestnancov a sú právne a pracovne zodpovední za efektívne zavedenie environmentálneho manažérstva [2].

Špecifikácia úloh, zodpovednosti a právomoci musí byť vierohodná, súhrnná a ľahko pochopiteľná, pričom musí zdôrazňovať jej záväzky [4].

### **1.2.5 Spôsobilosť, príprava pracovníkov a povedomie**

Zamestnanci organizácie vykonávajúci činnosti, ktoré majú významný vplyv na životné prostredie, musia byť na výkon týchto činností kompetentní na základe, zodpovedajúceho vzdelania, školenia a praktických skúseností [4]. Na zabezpečenie environmentálneho povedomia zamestnancov organizácie je zamerané zvyšovanie kvalifikácie. Náplňou školení je získavanie základných vedomostí, odbornej spôsobilosti prehlbovanie už nadobudnutých vedomostí na udržiavanie funkčného a neustále zlepšujúceho sa EMS [2]. Organizácia má vyžadovať, aby zmluvní partneri pre ňu pracujúci, boli schopní preukázať, že ich zamestnanci majú zodpovedajúcu odbornú spôsobilosť v oblasti ochrany životného prostredia [4].

### **1.2.6 Dokumentácia**

Dokumentácia umožňuje oznamovanie zámerov a systematickosť akýchkoľvek činností. Jej používanie všeobecne prispieva na:

- dosahovanie zhody so stanovenými požiadavkami,
- poskytovanie primeranej prípravy pracovníkov,
- opakovateľnosť a sledovanosť,
- poskytovanie objektívneho dôkazu,
- vyhodnocovanie efektívnosti a trvalej výhodnosti EMS [4].

Organizácia musí EMS popísať v súbore organizačných, technických, ekonomických a právnych predpisov vzájomne prepojených, ktoré zabezpečujú plnenie požiadaviek stanovených normou STN EN ISO 14 001 [2]. Dokumentácia EMS musí obsahovať:

- a) environmentálnu politiku, dlhodobé a krátkodobé environmentálne ciele;
- b) opis predmetu EMS;

- c) opis hlavných prvkov EMS a ich vzájomné vzťahy a odkazy na súvisiace dokumenty;
- d) dokumenty vrátane záznamov, ktoré vyžaduje táto medzinárodná norma,
- e) organizáciou určené dokumenty vrátane záznamov, ktoré sú potrebné na zabezpečenie efektívneho plánovania, prevádzkovania a riadenia procesov súvisiacich s jej významnými environmentálnymi aspektmi [8].

### 1.2.7 Havarijná pripravenosť a reakcia

Každá organizácia v rámci zavádzania a uplatňovania EMS musí identifikovať potenciálne možnosti vzniku havárií a stanoviť postupy pre prípad environmentálnych nehôd alebo potenciálnych havarijných situácií [4]. Organizácia má zo zákona povinnosť definovať a udržiavať havarijné plány a postupy vzťahujúce sa k jej výrobnjej činnosti. Havarijné plány obsahujú konkrétne postupy hlásenia, realizácie opatrení a následného vyhodnotenia účinnosti opatrení. Pracovné postupy a kontrolné mechanizmy zohľadnené v havarijných postupoch obsahujú:

- údaje o množstvách a vlastnostiach nebezpečných škodlivých látok a obzvlášť škodlivých látok nachádzajúcich sa v areáli organizácie,
- popis priebehu a scenáre možných havarijných stavov,
- hodnotenie účinkov možných havarijných stavov,
- postup hlásenie havárií orgánom štátnej správy,
- zabezpečenie školenia príslušných zamestnancov z havarijného plánu,
- informovanie verejnosti o vzniku havárie [2].

### 1.2.8 Hodnotenie dodržiavania požiadaviek

Organizácia musí vykonávať a zaznamenávať hodnotenie dodržiavania právnych a iných požiadaviek, ktoré súvisia s významnými environmentálnymi aspektmi správach o výkonnosti EMS, v správach o kvalite životného prostredia a Registroch environmentálnych aspektov činnosti a ich vplyvov na životné prostredie. Hodnotenie dodržiavania právnych a iných požiadaviek je vykonávané:

- internými auditmi,
- hodnotením stavu životného prostredia organizácie,

- hodnotením vybraných ukazovateľov v jednotlivých oblastiach životného prostredia,
- hodnotením ukazovateľov environmentálneho správania organizácie,
- hodnotenie environmentálnych aspektov [2].

Organizácia má byť schopná preukázať, že hodnotila dodržiavanie identifikovaných právnych požiadaviek vrátane príslušných úradných povolení alebo oprávnení [8].

### **1.2.9 Riadenie záznamov**

Záznamy všeobecne uvádzajú dosiahnuté výsledky alebo poskytujú dôkaz, že sa vykonávajú činnosti uvedené v zdokumentovaných postupoch. Uvádzajú zhodu s požiadavkami EMS a požiadavkami environmentálneho vplyvu organizácie [4].

Záznamy sú vykonané písomnou formou, magnetických, optických či iných nosičoch. Kľúčové charakteristiky dobrého riadenia informácií obsahujú identifikačné prostriedky, zhromažďovanie, registráciu, skladovanie, udržiavanie, vyhľadávanie, archiváciu a využívanie príslušnej dokumentácie a záznamov EMS [2]. Záznamy musia byť a zostať čitateľné, identifikovateľné a schopné vysledovať vykonané činnosti [8].

### **1.2.10 Interný audit a certifikácia**

Vykonávanie interných auditov slúži na zisťovanie, či činnosti organizácie v oblasti EMS sú:

- vhodné na naplnenie environmentálnej politiky podniku,
- v súlade s požiadavkami programu EMS
- v súlade so schválenou dokumentáciou,
- efektívne a dokumentačne ošetrené,
- implementované a zdržiavané [2].

Prostredníctvom predcertifikačného auditu si organizácia overuje stupeň pripravenosti zavedeného EMS na certifikáciu. Nezhody zistené pri tomto audite je možné do certifikačného auditu odstrániť. Nezhody zistené v rámci certifikačného auditu sa už počítajú do posudzovania zhody zavedeného EMS. Na základe tohto posúdenia je konštatované splnenie resp. nesplnenie uvedených požiadaviek.

Úspešné absolvovanie certifikačného auditu a udelenie certifikátu EMS, pre organizáciu znamená, že definovala a zverejnila svoju environmentálnu politiku, navrhla a realizuje ciele a procesy na dosiahnutie záväzkov obsiahnutých vo zverejnenej environmentálnej politike. Prijala nevyhnutné opatrenia na zlepšenie svojho environmentálneho profilu a preukázala zhodu zavedeného EMS s požiadavkami ISO 14 001, v súlade so znením ktorého bola certifikácia [4].

### 1.3 Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci

Pozornosť voči bezpečnosti pri práci je typickým znakom vyspelých civilizácií. Postupom času sú zavádzané rôzne opatrenia, ktoré majú vylúčiť, obmedziť alebo kompenzovať škody spojené s dôsledkami pracovných úrazov. Môžeme k nim zaradiť bezpečnostnú legislatívu, nutnosť poistenia pracovných úrazov, zavedenie revízných technikov, dozory nad dodržiavaním bezpečnosti práce [3].

Potreba jednotlivých kritérií pre bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci si vynútila, prijatie medzinárodného dokumentu OHSAS 18 001. Doplnený návodom na implementáciu OHSAS 18 002 [2]. Tematika manažérskych systémov zameraných na BOZP nie je pokrytá medzinárodnou normou ISO.

- *OHSAS 18 001:2007 – Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Požiadavky*. Ide o normu, ktorá môže slúžiť pre zavedenie, ale hlavne následnú certifikáciu zavedeného manažérského systému BOZP, svojou štruktúrou je veľmi blízka norme ISO 14 001.

- *OHSAS 18 002:2009 - Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – Smernica pre implementáciu OHSAS 18 002:2007*. Smernica je mienená ako nástroj porozumenia požiadavkám systému BOZP a podpora pri ich implementácií v praktických podmienkach [3].

Dokument OHSAS je kompatibilný s normami ISO 9001 pre SMK a normou ISO 14 001 pre EMS. Pri jeho vývoji bol kladený dôraz na to, aby bolo možné integrovať SMK, EMS a bezpečnosť práce v organizáciách, ktoré majú záujem zaviesť takýto ISM [4].

Zvolená dokumentácia špecifikuje požiadavky na systém manažérstva BOZP, ktorý umožní organizácií kontrolovať vlastné riziká v oblasti BOZP a zlepšovať svoje správanie v danej oblasti. Tento dokument pre systém manažérstva BOZP je použiteľná v každej organizácii, ktorá má záujem:

- zaviesť systém manažerstva BOZP s cieľom eliminovať alebo minimalizovať riziká, ktoré pôsobia na zamestnancov a ďalšie zainteresované strany ako dôsledok činností a aktivít organizácie,

- zaviesť, udržiavať a sústavne zlepšovať systém manažerstva BOZP,
- potvrdiť si, že koná v zhode s vlastnou politikou BOZP,
- preukázať túto zhodu ostatným,
- usilovať sa o certifikáciu systému manažerstva BOZP [4].

Prínosy zo zavedenia systému manažerstva BOZP je možné posudzovať z troch aspektov:

1. Ekonomické prínosy: - vyššia produktivita a kvalita práce,

- minimalizácia poplatkov a pokút v oblasti BOZP.

2. Vzťahy so zamestnancami: - zlepšenie pracovných podmienok pre pracovníkov,

- zvýšenie spokojnosti a lojality pracovníkov.

3. Prínosy pre vedenie organizácie: - nástroj pre získanie údajov potrebných pre plánovanie a vytýčenie cieľov,

- minimalizácia rizík úrazov a chorôb z povolania,
- zvýšenie morálky organizácie [9].

### 1.3.1 Politika a ciele

Politika predstavuje základnú predstavu, nasmerovania chovania celej organizácie. Táto politika by mala zahrňovať zámery a zásady, ktoré určil vrcholový manažment organizácie a ktoré sú smerované pre správanie a jednanie každého pracovníka, vrátane vedúcich pracovníkov [3]. Politika BOZP musí byť schválená, vyhlásená a podporovaná najvyšším vedením organizácie a je dočasným, časovo obmedzeným dokumentom (spravidla na 1,2 alebo 3 roky). Systém manažerstva vyžaduje aby politika bola pravidelne prehodnocovaná a po dosiahnutí vytýčených zámerov a po preskúmaní vedením, bola formulovaná nová politika BOZP na kvalitatívnej vyššej úrovni. V tom tkvie princíp trvalého zlepšovania v systéme manažerstva. Na sformulovanie politiky BOZP sú najdôležitejšie tieto zásady:

- má byť šitá na podmienky podniku, má byť realistická, a súlade s predstavou o budúcnosti podniku,

- má byť primeraná skutočnému charakteru a rozsahu bezpečnostných a zdravotných rizík,
- má obsahovať záväzok na súlad s príslušnou aplikovateľnou legislatívou BOZP a s ďalšími požiadavkami, ku ktorým sa podnik hlási,
  - má vychádzať aj z potrieb zamestnancov a zainteresovaných strán,
  - má obsahovať aj úlohy a záväzky na realizáciu systému manažérstva BOZP pre zamestnancov,
  - má deklarovať záväzok na trvalé zlepšovanie.

Ciele sú úzko späté s politikou BOZP a podľa možnosti by sa mali základné ciele formulovať súčasne s formulovaním politiky BOZP, prijaté spoločne najvyšším manažmentom a zástupcami zamestnancov. Pri stanovení cieľov je vhodné zamerať sa aj na oblasť pracovných podmienok, pracovného prostredia, pracovnej záťaže, stresových faktorov, interpersonálnych vzťahov a budovanie podnikovej kultúry. Formulované ciele majú byť: konkrétne, reálne, merateľné a dosiahnuteľné. Ciele sa majú periodicky prehodnocovať, stanovovať nové ciele so zámerom trvalého zlepšovania. OHSAS 18 001 odporúča najmenej jednoročné intervaly. Je vhodné o cieľoch informovať zamestnancov spolu s politikou BOZP [2].

### 1.3.2 Štruktúra, zodpovednosť a školenia

V systéme riadenia BOZP nejde o vytváranie novej organizačnej štruktúry organizácie ale, o vymedzenie organizačných vzťahov pre zabezpečenie riadenia BOZP. Účelom tohto prvku je priradiť ku každému procesu zodpovednosť, zastupiteľnosť a účasť konkrétnych osôb. V systéme riadenia BOZP je potrebné budovať povedomie zodpovednosti všetkých zamestnancov za svoje zdravie, dodržiavanie bezpečnostných zásad.

Štruktúra osôb vykonávajúcich povinnosti, ktoré sú súčasťou systému manažérstva BOZP je závislá od typu a veľkosti podniku. Dôležité je, aby bola jasne určená ich úloha, zodpovednosti a právomoci, vrátane definovania rozhrania medzi jednotlivými funkciami [2]. V prípade ustanovenia predstaviteľa vedenia pre bezpečnosť práce, ide o jednu z nových funkcií, ktorá má normou dané úlohy. Pritom nie je nutné pre túto funkciu vytvárať samostatné miesto, ale funkcia je obvykle plnená spoločne vedľa ďalších manažérskych povinností niektorých z členov vrcholového vedenia [3].



Vzdelávanie a výcvik zamestnancov je základným princípom bezpečnostných opatrení. Preškolený a kompetentný zamestnanec, dostatočne motivovaný dodržiavať zásady BOZP je predpokladom pre úspešnosť podniku. Pre vykonávanie školení v oblasti BOZP a riadenia BOZP má byť vypracovaný a implementovaný ucelený program školení – Smernica. Program školení by mal obsahovať analýzu potrieb na vzdelávanie, stanoviť ciele a zámery vzdelávania, určiť časový plán, definovať obsahovú náplň jednotlivých školení, vytypovať vhodné postupy a metódy, zabezpečiť odborné lektorské zázemie a ďalšie podmienky [2].

### 1.3.3 Dokumentácia a záznamy

Rozsah dokumentácie a záznamov, ktoré je potrebné vypracovať a riadiť v rámci systému manažérstva BOZP je daný príslušným návodom na systém manažérstva BOZP. V rámci tohto prvku je potrebné vypracovať aj najdôležitejší dokument celého systému – Príručka systému manažérstva BOZP. V tomto dokumente majú byť popísané všetky procesy systému manažérstva, v členení podľa jednotlivých prvkov.

Pre správne fungovanie všetkých procesov organizácie BOZP musí byť k dispozícii aj ďalšia dokumentácia súvisiaca so stavom BOZP:

- Technická, technologická a stavebná dokumentácia poskytuje podstatné informácie pre zabezpečenie bezpečnosti a ochrany zdravia, poskytuje informácie o správnom používaní strojov, zariadení, technológie, o zostatkových nebezpečenstvách a ohrozeniach, o opatreniach ako sa ich vystríhať, o požiadavkách na kvalifikáciu osoby, údržbu, opravy a kontrolu zariadení. V maximálnej miere majú byť zdokumentované do interných predpisov pracovné postupy a prevádzkové požiadavky.

- Prevádzková a evidenčná dokumentácia, ktorá zaznamenáva overovanie bezpečného stavu a úroveň pracovného prostredia, vypracováva predpísané záznamy a evidenciu (pracovné úrazy, choroby z povolania, pridelenie ochranných pomôcok, evidencia pracovného času a pod.), ktorá sa má v organizácii vypracovať.

V systéme manažérstva nepostačuje mať dokumentáciu k dispozícii, ale dokázať ju efektívne riadiť. To znamená zabezpečiť, aby súčasné verzie dokumentov a údajov boli dostupné na všetkých miestach, kde sa vykonávajú činnosti s dôležitým vplyvom na efektívne fungovanie systému BOZP, aby mohli byť pohotovo vyhládané [2].

Organizácia musí robiť revíziu dokumentov. Tým je myslené previerky dokumentov, ktoré sa robia približne v 2 až 3ročných intervaloch, kde sa preveruje formálna správnosť dokumentov (ich čitateľnosť a dostupnosť na príslušných miestach). Revízie sú dôvodom preverenia vecnej správnosti [3].

#### 1.3.4 Havarijná pripravenosť a reakcia

Špecifickou oblasťou systému je tematika havarijnej pripravenosti a reakcie. Organizácia musí reagovať na situácie havarijného ohrozenia a havárie. Norma OHSAS 18 001 vyžaduje aby boli stanovené, zavedené a udržiavané postupy k identifikácii možností vzniku situácii havarijného ohrozenia [3]. Opatreniami havarijnej pripravenosti sa majú dopredu stanoviť všetky postupy na zvládnutie prípadnej nežiaducej udalosti (úrazu, havárie, prevádzkovej poruchy a pod.) v nadväznosti na možné ohrozenia. Vypracovať havarijné plány, evakuačné postupy, formy vyrozumenia a komunikácie, zabezpečiť potrebné pohotovostné zariadenia, realizovať praktické nácviky, prepojenia na záchranné zložky.

Postupy havarijnej pripravenosti musia byť pravidelne preskúmané a vyhodnocované. Vyhodnotenie účinnosti havarijných opatrení je nutné vykonať, najmä po skutočnej udalosti, ale aj po nácvikoch. S havarijným plánom a opatreniami musia byť oboznámení všetci zamestnanci a osoby, ktoré môžu byť vystavené ohrozeniu. Je nutné, aby boli do havarijného plánu zahrnuté aj možnosti ohrozenia verejného priestoru a boli prijaté opatrenia. Predstavitelia firmy musia o týchto skutočnostiach informovať miestnu samosprávu a príslušné orgány. Musia zabezpečiť včasné varovanie, určiť postupy pre prípad záchranných prác a pokyny na ochranu ľudí pri takýchto udalostiach.

Kľúčovým dokumentom, ktorý má byť spracovaný je havarijný plán. Ten má popísať činnosti, ktoré je potrebné vykonať, ak nastane špecifická havarijná situácia a mal by obsahovať:

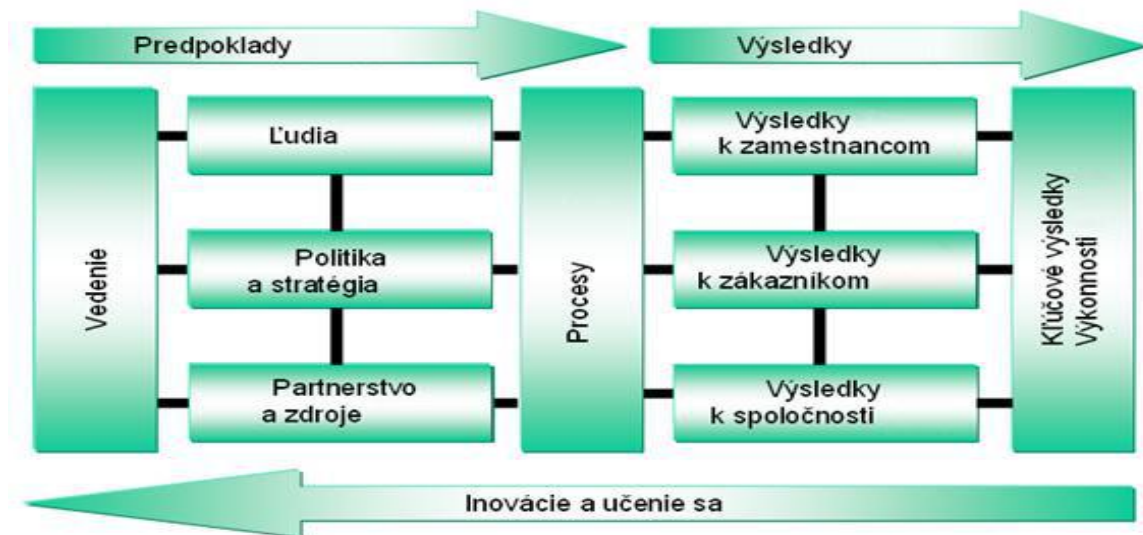
- identifikáciu potenciálnych nehôd, skoro nehôd, incidentov,
- určenie osoby, ktorá prevezme vedenie v prípade nehody alebo incidentu,
- podrobnosti činnosti, ktoré majú vykonať osoby nachádzajúce sa v oblasti havarijnej situácie, ako sú zmluvní partneri alebo návštevníci,

- zodpovednosť, právomoc a povinnosti pracovníkov so špecifickými úlohami v čase havarijnej situácie (požiarna hliadky, personál prvej pomoci a pod.),
- evakuačné postupy,
  
- identifikáciu umiestnenia nebezpečných materiálov a vyžadované havarijné činnosti,
- prepojenie a externé pohotovostné služby,
- komunikácia so štatutárnymi úradmi, okolím a verejnosťou,
- ochrana životne dôležitých záznamov a zariadení,
- dostupnosť potrebných informácií v čase havarijnej situácie [2].

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 2 URČENIE KRITÉRIA POTREBNÉHO NA ZLEPŠENIE IMS

Organizácia, ktorá má zavedený IMS by sa nemala s týmto stavom uspokojiť ale musí ho naďalej rozvíjať a zlepšovať. Na základe tejto skutočnosti som v praktickej časti diplomovej práce navrhol, ako by mohla organizácia postupovať. Ako metódu som použil model excelence EFQM obr.4.



Obr. 4. Model excelence EFQM

Tento model ma deväť hlavných kritérií, ktoré sú rozdelené na dve časti. Prvú časť modelu tvoria predpoklady kde sú kritériá: Vedenie, Zamestnanci, Politika a stratégia, Partnerstvo a zdroje, Procesy, ktoré odporúčajú ako by sa malo v organizácii postupovať. Druhú časť modelu tvoria výsledky, ktoré obsahujú kritériá: Výsledky k zamestnancom, Výsledky k zákazníkom, Výsledky k spoločnosti a Kľúčové výsledky, ukazujú čo bolo dosiahnuté. Kritériá obsahujú subkritériá, ktoré sú tvorené otázkami. Otázky sú zostavené do dotazníka (viď Príloha 1) ktorý obsahuje 44 otázok. Na každú otázku je možné odpovedať jednou zo štyroch možností ( A - celkom dosiahnuté, B – podstatný pokrok , C – určitý pokrok , D – zatiaľ nezahájené). Škálové odpovede som zvolil pre presnejšie hodnotenie odpovedí. Odpoveď „C“ určitý pokrok je myslený ako začiatok zlepšovania manažérskeho systému. Podstatný pokrok odpoveď „B“ je myslený ako výrazné zlepšenie začiatku zlepšovania manažérskeho systému, blížiaceho sa k celkovému dosiahnutiu zlepšenia. Otázky boli tvorené na brainstormingovom stretnutí pomocou diagramu Ishikawa (viď Príloha 2). Dáta v odpovedi sú kvalitatívne ordinálne a výslednou hodnotou odpovedí je modus.

## 2.1 Tvorba otázok dotazníka

Na brainstormingovom stretnutí sa zúčastnili zamestnanci organizácie, ktorí tvoria krúžok oddelenia kvality. Celý krúžok má sedemnášť členov a brainstormingové stretnutie absolvovalo desať členov krúžku oddelenia kvality. Všetci účastníci stretnutia pracujú na vedúci pozíciách a úzko spolupracovali s manažérkou IMS pri zavádzaní IMS v organizácií. Na začiatku brainstormingu sa účastníci oboznámili s cieľom a pravidlami stretnutia.

Pravidlá stretnutia boli:

1. *Pravidlo zákazu kritiky* - v priebehu tvorby nápadov je zakázaná akákoľvek kritika nápadov

2. *Pravidlo uvoľnenia fantázie* - každý účastník sa má usilovať čo najviac uvoľniť svoju fantáziu a predstavivosť, riadiť sa zásadou, že najneobvyklejšie a zdanlivo najabsurdnejšie návrhy môžu byť tie najlepšie, alebo môžu k nim viesť

3. *Pravidlo čo najväčšieho počtu nápadov* - každý účastník sa musí usilovať vyprodukovať čo najviac nápadov.

4. *Pravidlo vzájomnej inšpirácie* - pre úspešný priebeh brainstormingu je dôležitá kombinácia a vzájomné spájanie, zdokonaľovanie nápadov, rozvíjanie myšlienok ostatných a pod.

5. *Pravidlo úplnej rovnosti účastníkov* - počas brainstormingového zasadnutia neplatia vzťahy nadradenosti a podriadenosti. Všetci účastníci sú si rovní a podľa toho by sa mali aj správať.

Cieľom stretnutia bolo vytvoriť čo najviac otázok, ktoré pomôžu pri zlepšovaní zavedeného IMS. Otázky boli rozčlenené do deviatich skupín (vedenie, zamestnanci, politika a stratégia, partnerstvo a zdroje, procesy, výsledky k zamestnancom, výsledky k zákazníkom, výsledky k spoločnosti a kľúčové výsledky) a zapisované na tabuľu, aby všetci účastníci mali pred očami všetky doterajšie nápady. Čas za ktorý sa vytvorili otázky bol dva krát pätnásť minút s päť minútovou prestávkou. Po skončení tejto etapy stretnutia nasledovala hodinová prestávka.

Po vyhodnotení všetkých 88 otázok (viď Príloha 3), kde sa dôkladne prebrala každá jedna otázka bolo vytvorených 44 otázok. Tieto otázky sa následne použili do dotazníka.

Otázky sa vyberali tak, aby ich výsledky boli začlenené do príručky kvality, prípadne aby sa dospelo k zmenám v príručke kvality.

### 2.1.1 Vyplnenie dotazníka

Na vyplňovaní dotazníka sa podieľali tí istí zamestnanci, ktorí tvorili otázky pomocou brainstormingu. Pre objektivnosť vyplnenia dotazníka boli zamestnanci motivovaní tým, že čo je prospešné pre organizáciu je prospešné aj pre nich, ako zamestnancov organizácie. Zamestnanci vyplňujúci dotazník sa budú podieľať na zlepšení kritéria, ktoré bude pomocou dotazníka určené ako najslabšie. Ak sa podarí dané kritérium zlepšiť budú zamestnanci finančne ohodnotení. Pred vyplňovaním dotazníka sa urobil krátky míting, kde boli podrobne vysvetlené otázky, tak aby ich každý zamestnanec správne pochopil. Vyplnenie dotazníka trvalo pätnásť minút.

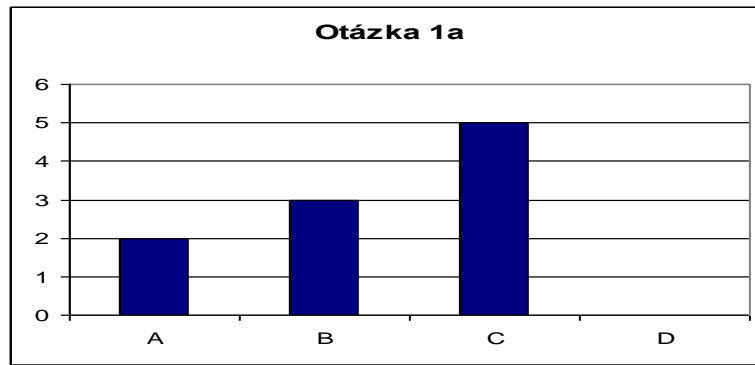
## 2.2 Vedenie

Kritérium je zamerané na preskúmanie a hodnotenie toho, ako vedúci rozvíjajú a uľahčujú dosiahnuté poslania a vízie, rozvíjajú hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech, aby sa systém riadenia organizácie rozvíjal a realizoval. Kritérium sa viac zameriava na to, čo vodcovia skutočne robia, ako na obšírny popis prístupov a popis riadenia. Napríklad sa skôr zameriava na úlohu vodcov pri oceňovaní pracovníkov organizácie ako na prístup a postup tohto oceňovania [4].

1.a Sú vedúci pracovníci pozitívnym príkladom ostatným zamestnancom?

Tab. 4. Odpovede na otázku 1a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1a	C	B	C	A	B	C	B	C	C	A



Obr. 5. Grafické vyhodnotenie otázky 1a.

Tab. 5. Rozdelenie početnosti 1a.

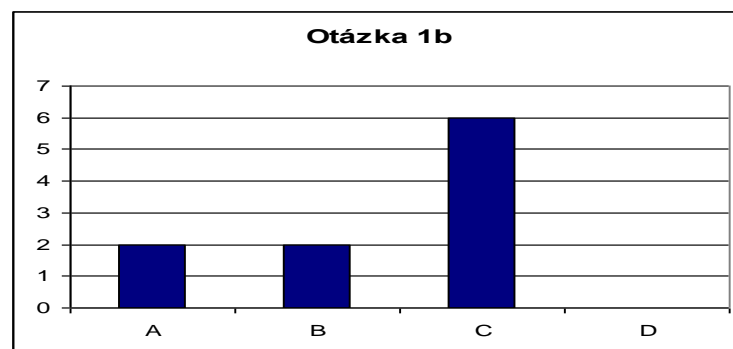
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	3	0,3
C	5	0,5
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 1a je odpoveď C.

1.b Vedúci pracovníci sa osobne angažujú v preskúmaní a neustálom zlepšovaní systému riadenia organizácie?

Tab. 6. Odpovede na otázku 1b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1b	A	B	C	C	C	C	C	B	C	A



Obr. 6. Grafické vyhodnotenie otázky 1b.



Tab. 7. Rozdelenie počtosti 1b.

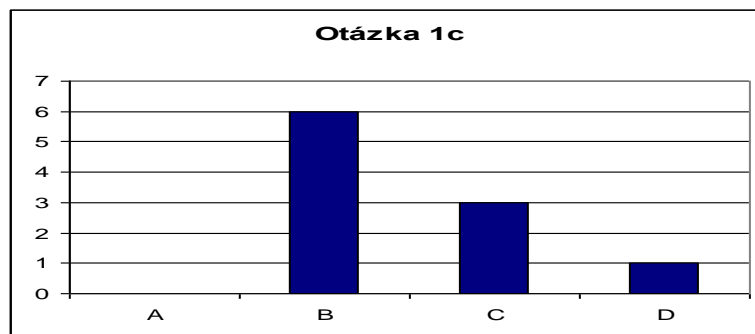
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	2	0,2
C	6	0,6
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 1b je odpoveď C.

1.c Angažujú sa vedúci pracovníci vo vzťahu so zákazníkmi, partnermi, dodávateľmi?

Tab. 8. Odpovede na otázku 1c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1c	B	B	B	D	B	B	C	B	C	C



Obr. 7. Grafické vyhodnotenie otázky 1c.

Tab. 9. Rozdelenie počtosti 1c.

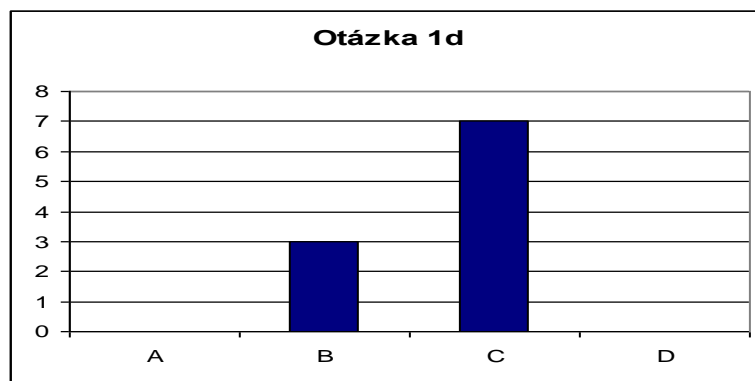
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	6	0,6
C	3	0,3
D	1	0,1
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 1c je odpoveď B.

1.d Sú vedúci pracovníci prístupní pre zamestnancov a zapájajú sa pri uznávaní úsilia jednotlivcov a tímov, ktorí prispievajú k zlepšovaniu?

Tab. 10. Odpovede na otázku 1d.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1d	B	B	C	C	C	C	C	B	C	C



Obr. 8. Grafické vyhodnotenie otázky 1d.

Tab. 11. Rozdelenie početnosti 1d.

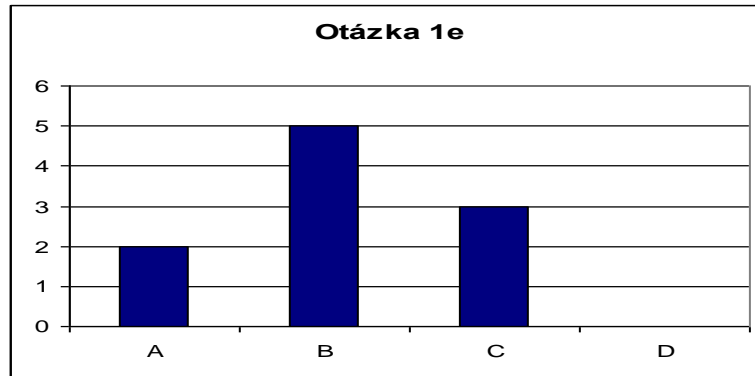
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	3	0,3
C	7	0,7
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 1d je odpoveď C.

1.e Príjmajú vedúci pracovníci vhodné environmentálne správanie riadením svojich činností na životné prostredie?

Tab. 12. Odpovede na otázku 1e.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1e	B	B	B	B	C	C	C	B	A	A



Obr. 9. Grafické vyhodnotenie otázky 1e.

Tab. 13. Rozdelenie početnosti 1e.

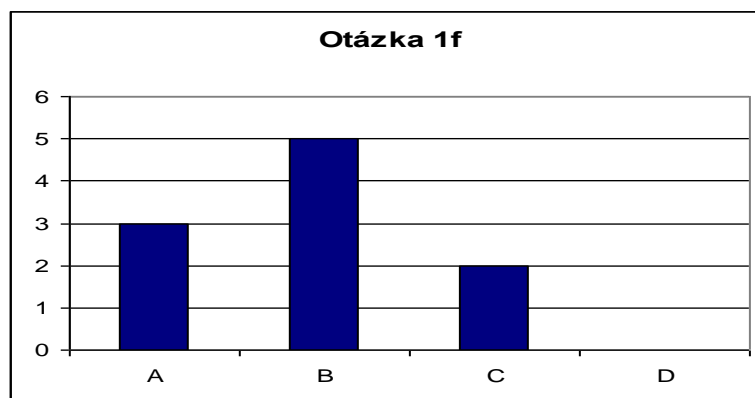
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	5	0,5
C	3	0,3
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 1e je odpoveď B.

1.f Venujú dostatočnú pozornosť vedúci pracovníci bezpečnosti pri práci?

Tab. 14. Odpovede na otázku 1f.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1f	B	B	C	B	C	B	A	B	A	A



Obr. 10. Grafické vyhodnotenie otázky 1f.

Tab. 15. Rozdelenie počtosti 1f.

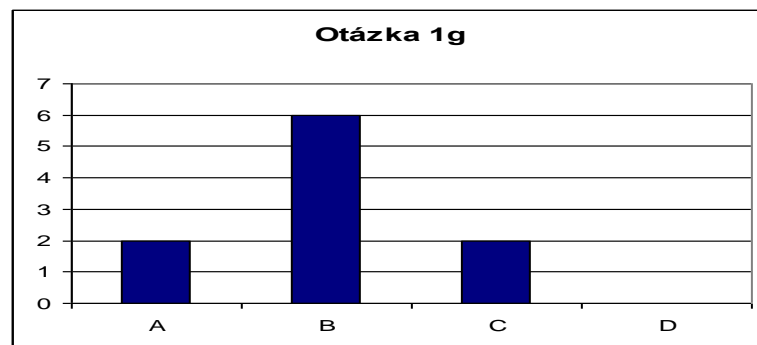
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	3	0,3
B	5	0,5
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 1f je odpoveď B.

1.g Identifikujú a presadzujú vedúci pracovníci zmeny v organizácií?

Tab. 16. Odpovede na otázku 1g.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1g	A	C	C	B	B	B	A	B	B	B



Obr. 11. Grafické vyhodnotenie otázky 1g.

Tab. 17. Rozdelenie počtosti 1g.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	6	0,6
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 1g je odpoveď B.

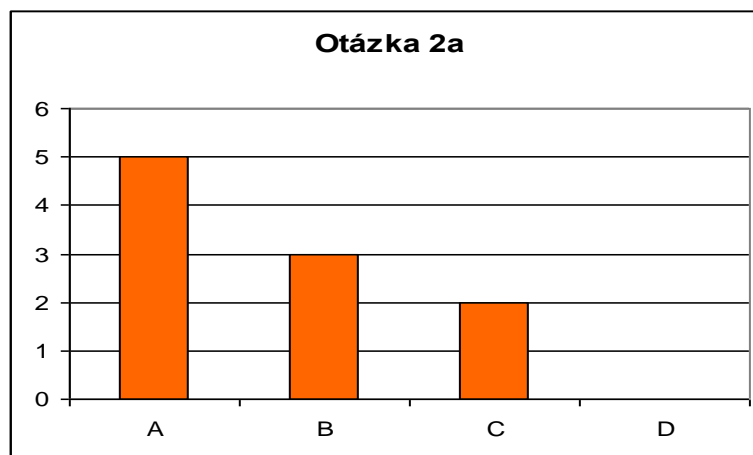
### 2.3 Politika a stratégia

Organizácie uplatňujú svoju víziu a misiu prostredníctvom rozvoja stratégie, orientovanej na zainteresované strany, ktoré berie ohľad na trhy a oblasti, v ktorých organizácia pôsobí. Politika, plány, ciele a procesy v organizácií sú potom rozvíjané a šírené tak, aby umožnili naplňovanie tejto stratégie [10].

2.a Je politika a stratégia založená na pochopení potrieb a očakávaní zainteresovaných strán ale aj externého prostredia?

Tab. 18. Odpovede na otázku 2a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2a	A	A	A	B	A	C	A	B	C	B



Obr. 12. Grafické vyhodnotenie otázky 2a.

Tab. 19. Rozdelenie početnosti 2a.

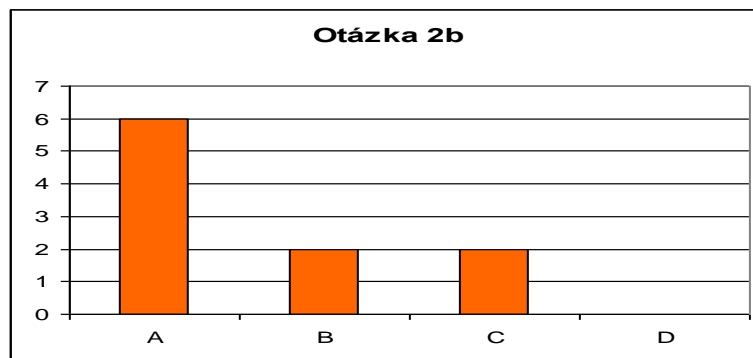
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	5	0,5
B	3	0,3
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 2a je odpoveď A.

2.b Sú vaše strategické ciele a hodnoty podporované vašou politikou, plánmi a vypracované tak aby ciele a plány na najvyššej úrovni boli prijateľné na nižšej úrovni?

Tab. 20. Odpovede na otázku 2b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2b	A	A	A	B	A	C	A	B	C	A



Obr. 13. Grafické vyhodnotenie otázky 2b.

Tab. 21. Rozdelenie početnosti 2b.

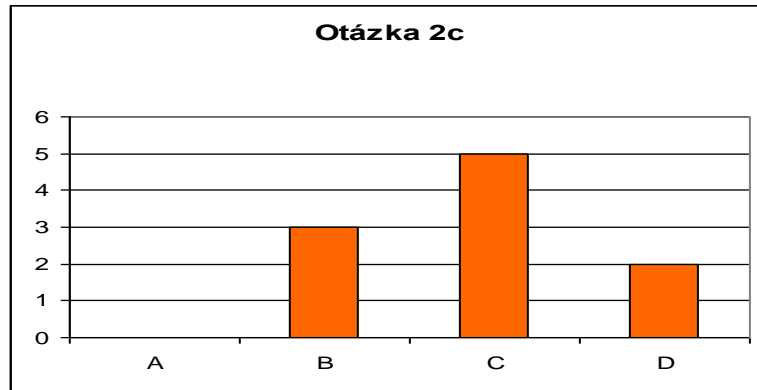
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	6	0,6
B	2	0,2
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 2b je odpoveď A.

2.c Dokáže väčšina zamestnancov vytvoriť zoznam cieľov organizácie, ktoré sa týkajú ich činností?

Tab. 22. Odpovede na otázku 2c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2c	C	C	B	B	C	C	D	B	C	D



Obr. 14. Grafické vyhodnotenie otázky 2c.

Tab. 23. Rozdelenie početnosti 2c.

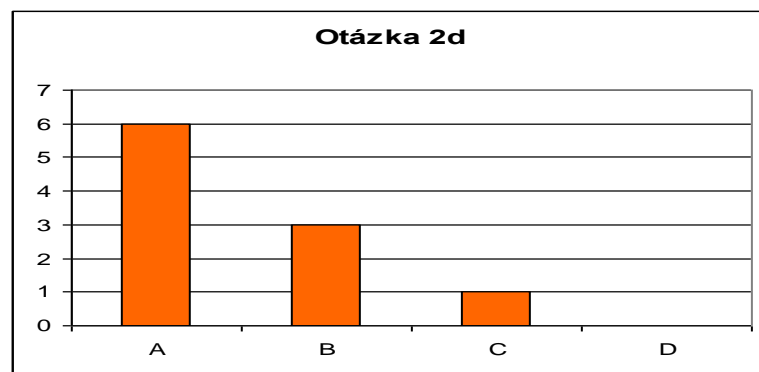
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	3	0,3
C	5	0,5
D	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 2c je odpoveď C.

2.d Je politika a stratégia zameraná na všetky kľúčové procesy?

Tab. 24. Odpovede na otázku 2d.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2d	A	A	A	A	B	C	B	B	A	A



Obr. 15. Grafické vyhodnotenie otázky 2d.

Tab. 25. Rozdelenie početnosti 2d.

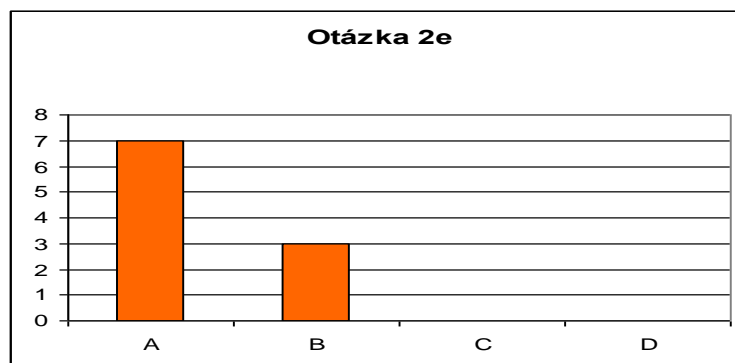
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	6	0,6
B	3	0,3
C	1	0,1
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 2d je odpoveď A.

2.e Má vaša organizácia určené environmentálne aspekty, vplyvy a ciele?

Tab. 26. Odpovede na otázku 2e.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2e	B	B	A	A	A	A	B	A	A	A



Obr. 16. Grafické vyhodnotenie otázky 2e.

Tab. 27. Rozdelenie početnosti 2e.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	7	0,7
B	3	0,3
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

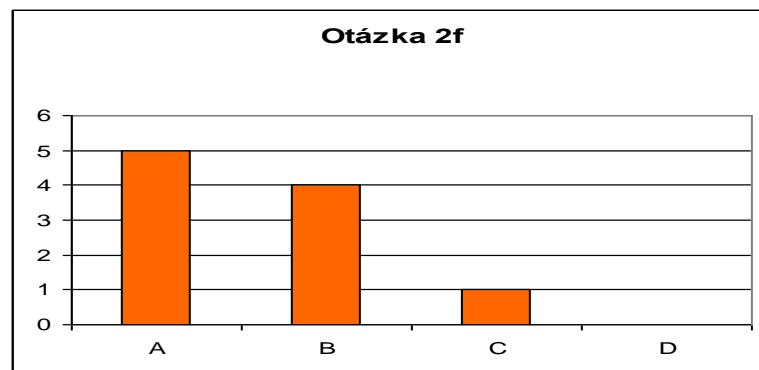
Modus otázky 2e je odpoveď A.



2.f. Má vaša organizácia určené významné environmentálne dopady?

Tab. 28. Odpovede na otázku 2f.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2f	B	B	A	A	B	A	B	A	A	C



Obr. 17. Grafické vyhodnotenie otázky 2f.

Tab. 29. Rozdelenie početnosti 2f.

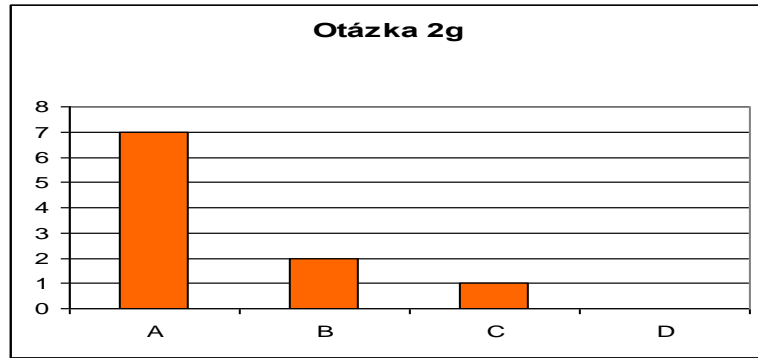
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	5	0,5
B	4	0,4
C	1	0,1
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 2f je odpoveď A.

2.g Je politika BOZP pravidelne prehodnocovaná a je formulovaná nová politika BOZP na kvalitatívnej vyššej úrovni?

Tab. 30. Odpovede na otázku 2g.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2g	A	A	A	A	B	A	B	A	A	C



Obr. 18. Grafické vyhodnotenie otázky 2g.

Tab. 31. Rozdelenie početnosti 2g.

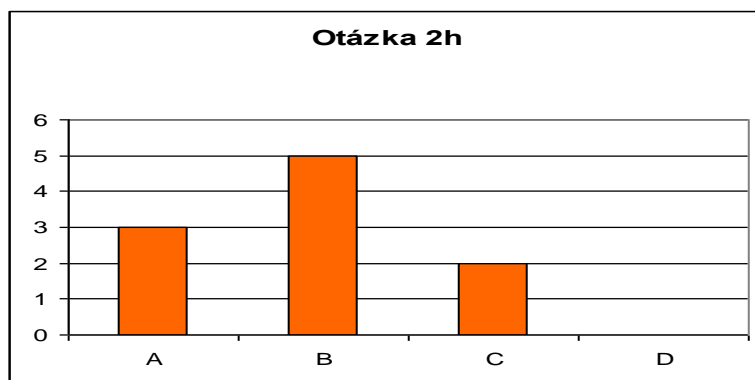
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	7	0,7
B	2	0,2
C	1	0,1
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 2g je odpoveď A.

2.h Sú pravidelne preskúvané a vyhodnocované postupy havarijnej pripravenosti?

Tab. 32. Odpovede na otázku 2h

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2h	B	C	B	A	B	B	B	A	A	C



Obr. 19. Grafické vyhodnotenie otázky 2h.

Tab. 33. Rozdelenie početnosti 2h.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	3	0,3
B	5	0,5
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 2h je odpoveď B.

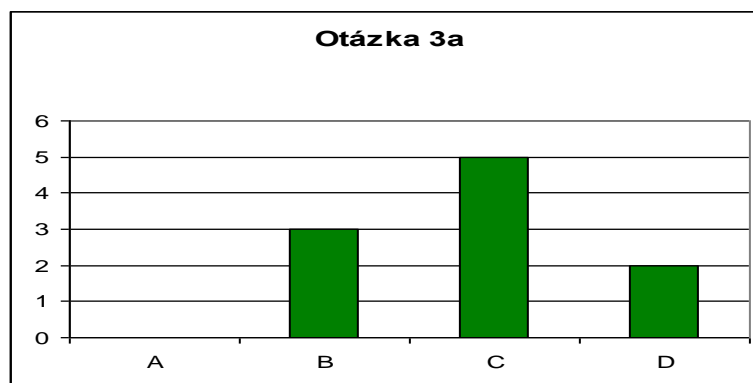
## 2.4 Pracovníci

Organizácia riadi, rozvíja a uvoľňuje celkový potenciál svojich zamestnancov na úrovni jednotlivcov, tímov a celej organizácie. Podporujú spravodlivosť aj rovnosť a svojich zamestnancov zapájajú a delegujú na nich právomoci. Starajú sa o zamestnancov, komunikujú s nimi a odmeňujú ich spôsobom, ktorý zamestnancov motivuje a tiež prijímajú záväzky k tomu, aby znalosti a vedomosti zamestnancov boli využívané v prospech organizácie [10].

3.a Plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje vaša organizácia transparentne vzhľadom na stratégiu?

Tab. 34. Odpovede na otázku 3a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3a	D	C	C	C	B	B	D	B	C	C



Obr. 20. Grafické vyhodnotenie otázky 3a.

Tab. 35. Rozdelenie početnosti 3a.

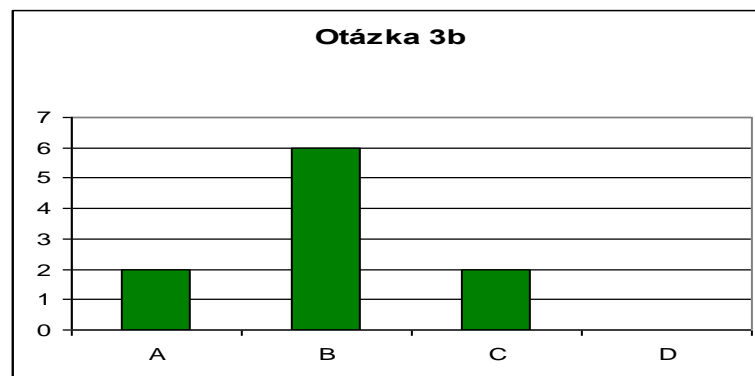
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	3	0,3
C	5	0,5
D	2	0,2
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 3a je odpoveď C.

3.b Pracovníci komunikujú efektívne v celej organizácii a ich názory sú cenené?

Tab. 36. Odpovede na otázku 3b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3b	B	A	B	A	B	B	C	B	C	B

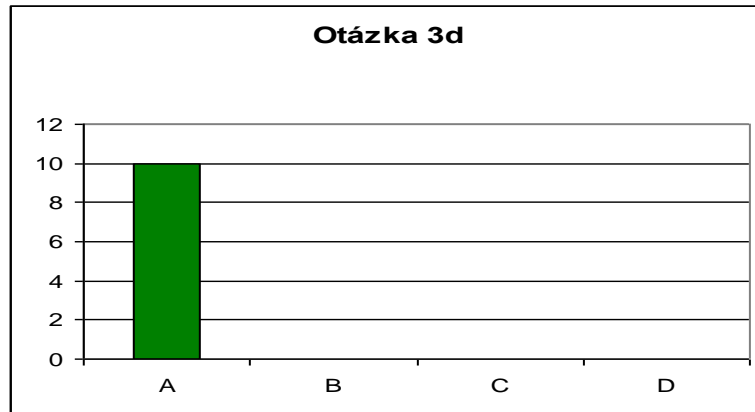


Obr. 21. Grafické vyhodnotenie otázky 3b.

Tab. 37. Rozdelenie početnosti 3b.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	6	0,6
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>





Obr. 23. Grafické vyhodnotenie otázky 3d.

Tab. 41. Rozdelenie početnosti 3d.

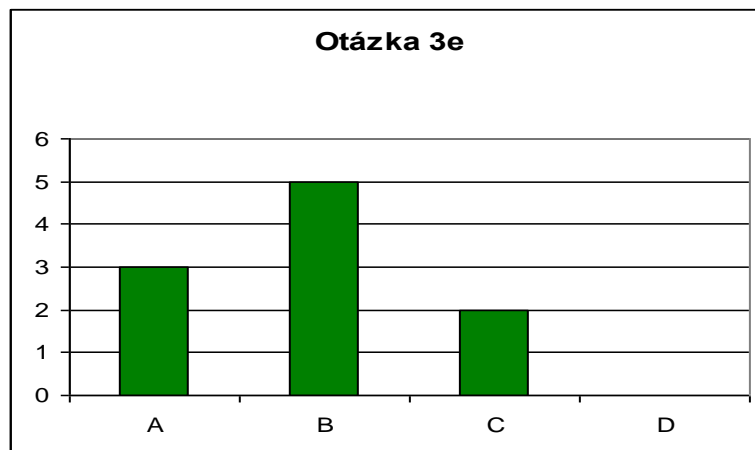
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	10	1
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 3d je odpoveď A.

3.e Je úsilie pracovníkov v organizácií uznávané, cenené a odmeňované?

Tab. 42. Odpovede na otázku 3e.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3e	B	C	B	A	A	B	B	A	C	B



Obr. 24. Grafické vyhodnotenie otázky 3e.

Tab. 43. Rozdelenie početnosti 3e.

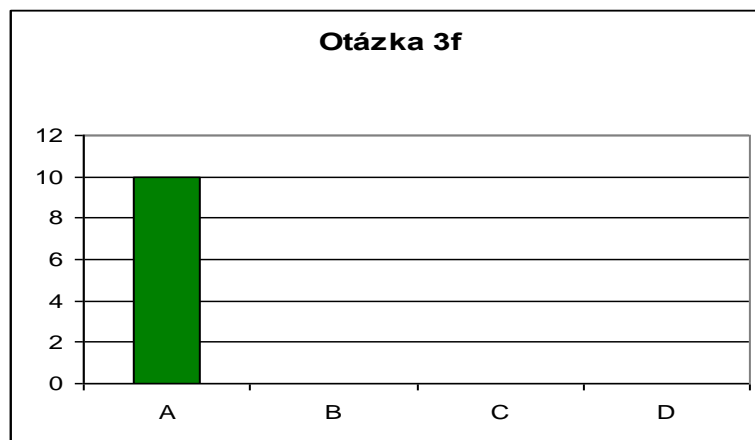
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	3	0,3
B	5	0,5
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 3e je odpoveď B.

3.f Zabezpečuje organizácia osobné ochranné pracovné prostriedky pre pracovníkov?

Tab. 44. Odpovede na otázku 3f.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3f	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A



Obr. 25. Grafické vyhodnotenie otázky 3f.

Tab. 45. Rozdelenie početnosti 3f.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	10	1
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 3f je odpoveď A.

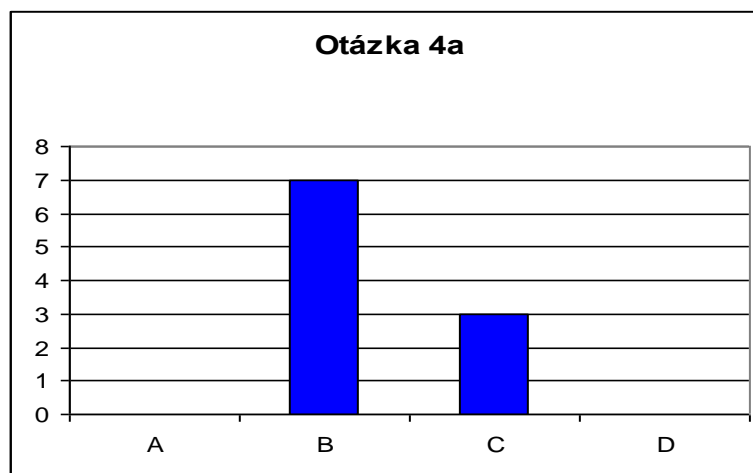
## 2.5 Partnerstvo a zdroje

Organizácie riadia a plánujú externé partnerské vzťahy aj vzťahy s dodávateľmi a rovnako interné zdroje v záujme podpora politiky a stratégie a v záujme efektívneho vykonávania procesov. V rámci plánovania a rovnako tak i v rámci riadenia partnerských vzťahov a zdrojov bilancujú súčasné a budúce potreby organizácie, spoločnosti a životného prostredia [10].

4.a Sú riadené a rozvíjané partnerské vzťahy s ohľadom na trvalo udržateľný prospech?

Tab. 46. Odpovede na otázku 4a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4a	B	B	C	B	B	B	C	B	B	C



Obr. 26. Grafické vyhodnotenie otázky 4a.

Tab. 47. Rozdelenie početnosti 4a.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	7	0,7
C	3	0,3
<b>Spolu</b>	10	1

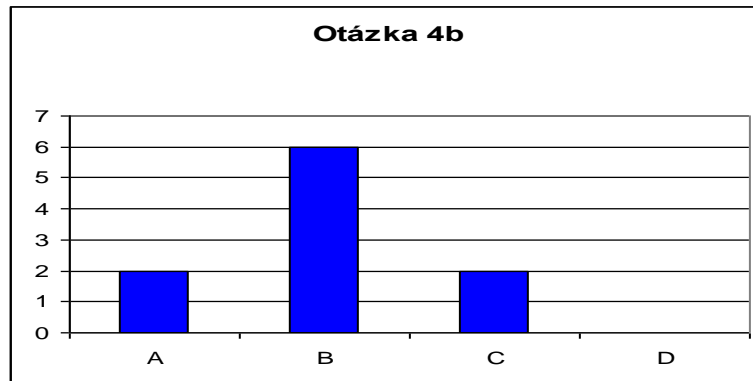
Modus otázky 4a je odpoveď B.



4.b Sú finančné zdroje riadené s cieľom zabezpečiť trvalý úspech?

Tab. 48. Odpovede na otázku 4b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4b	A	B	C	B	B	B	A	B	B	C



Obr. 27. Grafické vyhodnotenie otázky 4b.

Tab. 49. Rozdelenie početnosti 4b.

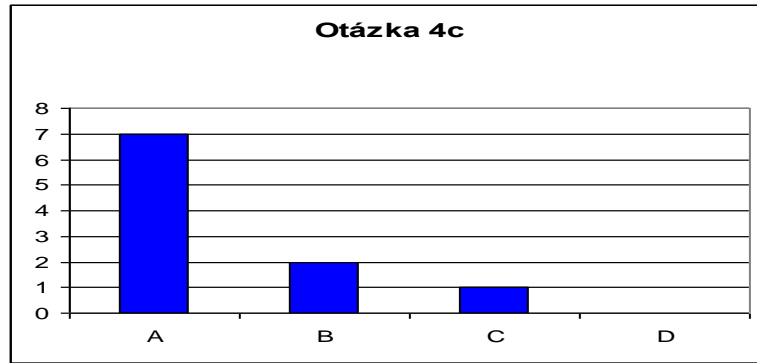
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	6	0,6
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 4b je odpoveď B.

4.c Venuje sa potrebná starostlivosť budovám, zariadeniam, strojom, materiálom a prírodným zdrojom?

Tab. 50. Odpovede na otázku 4c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4c	A	A	C	A	A	A	A	B	B	A



Obr. 28. Grafické vyhodnotenie otázky 4c.

Tab. 51. Rozdelenie početnosti 4c.

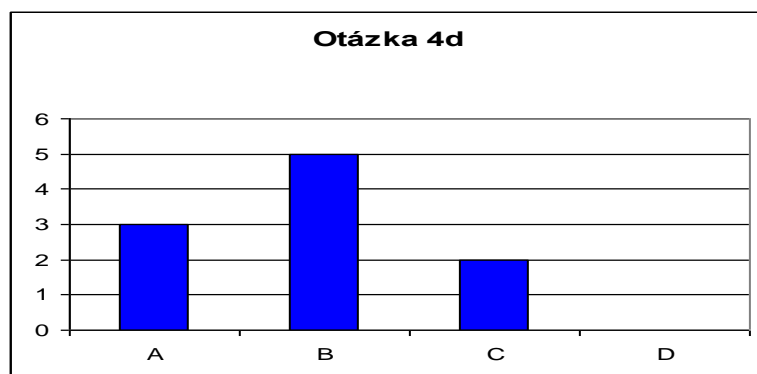
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	7	0,7
B	2	0,2
C	1	0,1
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 4c je odpoveď A.

4.d Sú riadené v organizácii technologické zdroje?

Tab. 52. Odpovede na otázku 4d.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4d	B	A	C	B	A	B	A	B	B	C



Obr. 29. Grafické vyhodnotenie otázky 4d.

Tab. 53. Rozdelenie početnosti 4d.

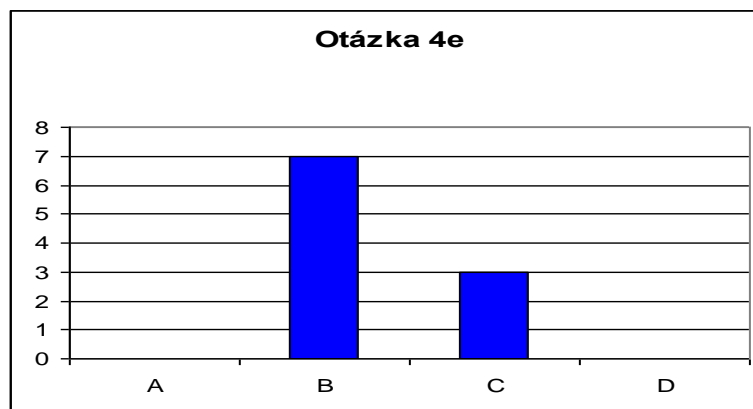
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	3	0,3
B	5	0,5
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 4d je odpoveď B.

4.e Sú informácie a vedomosti riadené s cieľom podporiť efektívne rozhodovanie?

Tab. 54. Odpovede na otázku 4e.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4e	B	B	B	B	C	B	C	B	B	C



Obr. 30. Grafické vyhodnotenie otázky 4e.

Tab. 55. Rozdelenie početnosti 4e.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	7	0,7
C	3	0,3
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 4e je odpověď B.

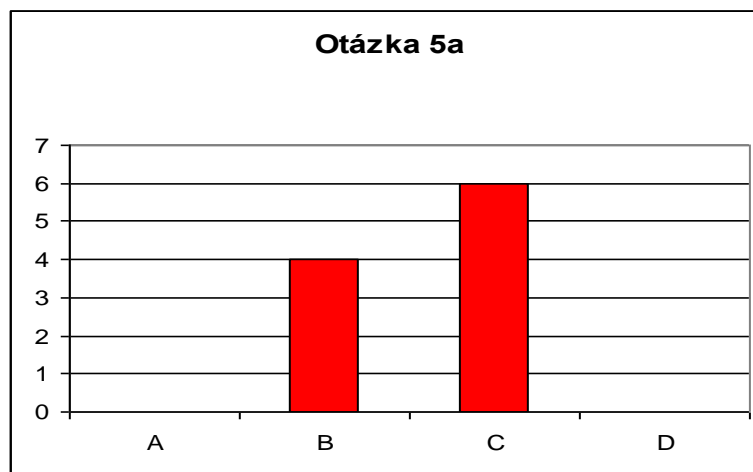
## 2.6 Procesy, produkty a služby

Kritérium je zamerané na hodnotenie, ktorá organizácia navrhuje, riadi a zlepšuje svoje procesy so zreteľom na realizáciu svojej politiky a stratégie, ako aj v záujme úplného uspokojovania požiadaviek zákazníka iných zainteresovaných subjektov [4].

5.a Má vaša organizácia navrhnuté a riadené procesy s cieľom vykonať optimálnu hodnotu pre zainteresované strany?

Tab. 56. Odpovede na otázku 5a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5a	B	C	C	C	C	B	C	B	B	C



Obr. 31. Grafické vyhodnotenie otázky 5a.

Tab. 57. Rozdelenie početnosti 5a

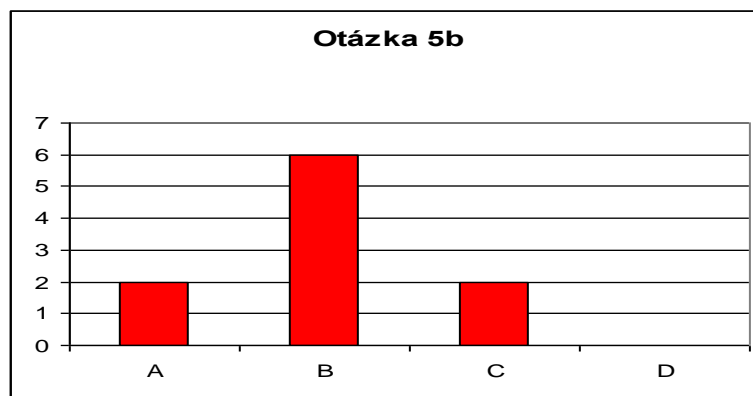
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	4	0,4
C	6	0,6
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 5a je odpověď C.

5.b Sú produkty a služby vyvíjané s cieľom vytvárať optimálnu hodnotu pre zákazníkov?

Tab. 58. Odpovede na otázku 5b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5b	A	B	B	A	B	B	C	B	B	C



Obr. 32. Grafické vyhodnotenie otázky 5b.

Tab. 59. Rozdelenie početnosti 5b.

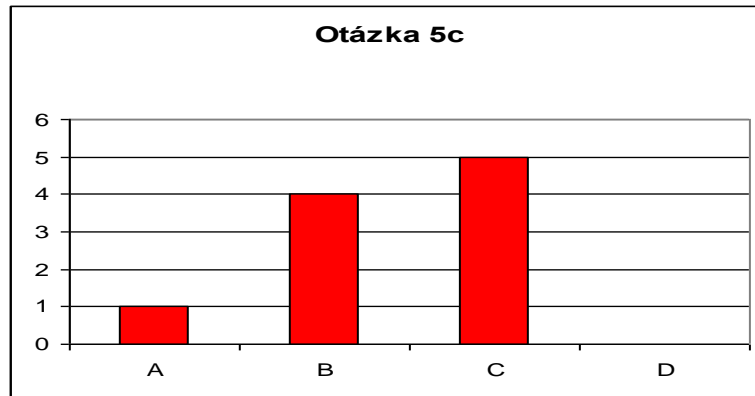
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	6	0,6
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 5b je odpověď B.

5.c Sú produkty a služby efektívne propagované a uvádzané na trh?

Tab. 60. Odpovede na otázku 5c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5c	B	B	C	C	C	A	C	B	B	C



Obr. 33. Grafické vyhodnotenie otázky 5c.

Tab. 61. Rozdelenie početnosti 5c.

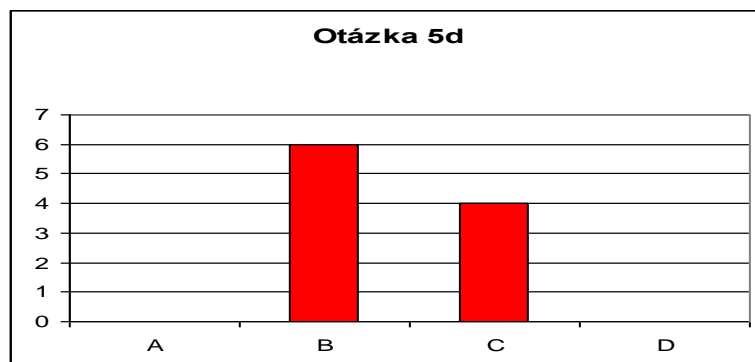
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	1	0,1
B	4	0,4
C	5	0,5
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 5c je odpoveď C.

5.d Existuje neustále zlepšovanie procesov na základe požiadaviek zákazníkov?

Tab. 62. Odpovede na otázku 5d.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5d	B	B	C	C	B	B	C	B	B	C



Obr. 34. Grafické vyhodnotenie otázky 5d.

Tab. 63. Rozdelenie početnosti 5d.

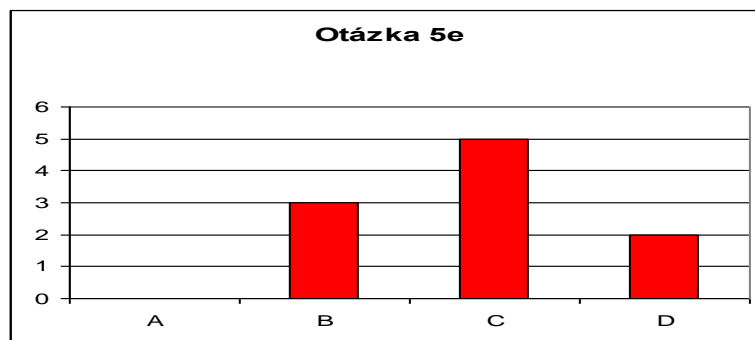
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	6	0,6
C	4	0,4
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 5d je odpoveď B.

5.e Zabezpečuje vaša organizácia aby sa audity a jeho výsledky vždy využívali k zlepšovaniu systémov a tým by sa predchádzalo opakovanému výskytu problémov?

Tab. 64. Odpovede na otázku 5e.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5e	D	C	C	C	B	B	D	C	B	C



Obr. 35. Grafické vyhodnotenie otázky 5e.

Tab. 65. Rozdelenie početnosti 5e.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	3	0,3
C	5	0,5
D	2	0,2
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 5e je odpověď C.

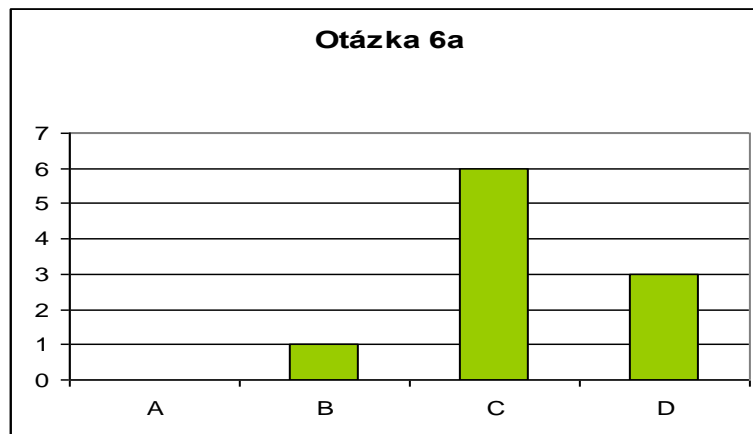
## 2.7 Výsledky vo vzťahu k zákazníkom

Pomocou kritéria sa posudzuje, či organizácia zadefinovala správnu politiku a stratégiu vo vzťahu k zákazníkom a či ich napĺňa pomocou procesov podporovaných dostatočnými a vhodnými zdrojmi, aplikovaných prostredníctvom správnych prozákaznícky orientovaných zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie, vedených správnymi vodcami, čo organizácia dosiahla so zreteľom na požiadavky zákazníkov [4].

6.a Existuje hodnotenie vašej organizácie vzťahu zo strany zákazníkov?

Tab. 66. Odpovede na otázku 6a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6a	D	C	C	C	C	B	D	C	C	D



Obr. 36. Grafické vyhodnotenie otázky 6a.

Tab. 67. Rozdelenie početnosti 6a.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	1	0,1
C	6	0,6
D	3	0,3
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

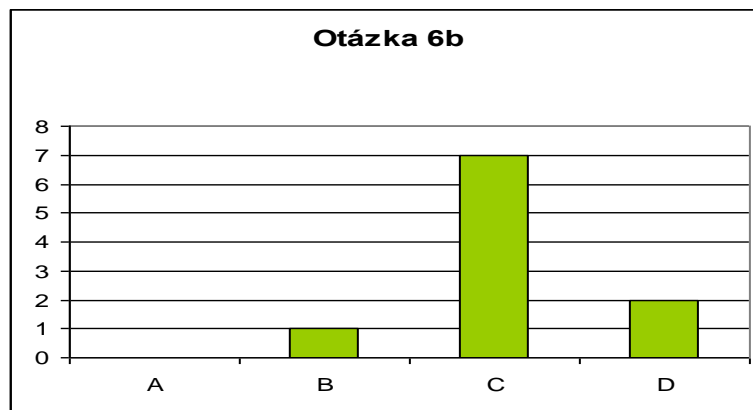


Modus otázky 6a je odpověď C.

6.b Robí vaša organizácia prieskum u svojich zákazníkov aby zistila ich spokojnosť?

Tab. 68. Odpovede na otázku 6b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6b	D	C	C	C	C	B	C	C	C	D



Obr. 37. Grafické vyhodnotenie otázky 6b.

Tab. 69. Rozdelenie početnosti 6b.

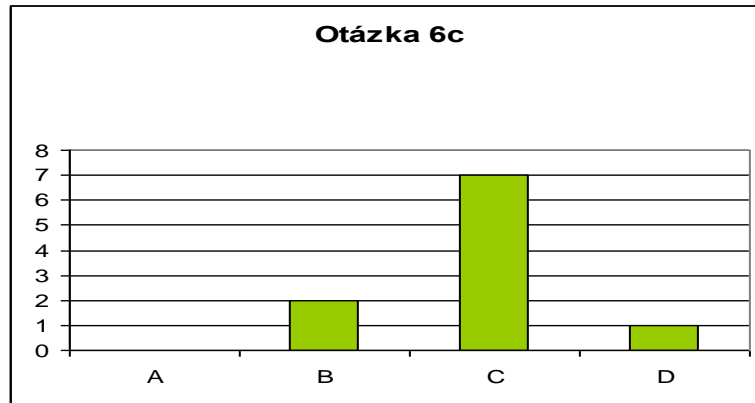
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	1	0,1
C	7	0,7
D	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 6b je odpověď C.

6.c Ukazujú výsledky týkajúce sa zákazníkov zlepšujúci sa trend?

Tab. 70. Odpovede na otázku 6c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6c	D	C	C	B	C	B	C	C	C	C



Obr. 38. Grafické vyhodnotenie otázky 6c.

Tab. 71. Rozdelenie početnosti 6c.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	2	0,2
C	7	0,7
D	1	0,1
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 6c je odpoveď C.

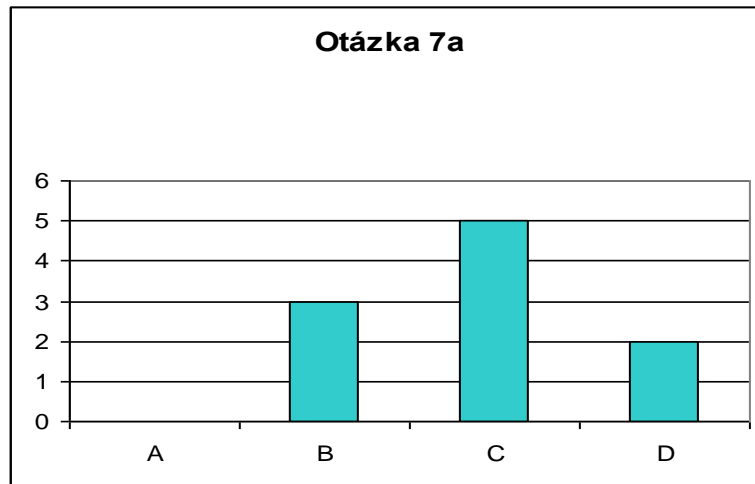
## 2.8 Výsledky vo vzťahu k pracovníkom

Kritérium sleduje čo organizácia dosiahla vo vzťahu k svojim zákazníkom [4].

7.a Vykonáva organizácia hodnotenie aspektov, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a morálku pracovníkov?

Tab. 72. Odpovede na otázku 7a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7a	B	C	C	B	C	B	C	D	D	C



Obr. 39. Grafické vyhodnotenie otázky 7a.

Tab. 73. Rozdelenie početnosti 7a.

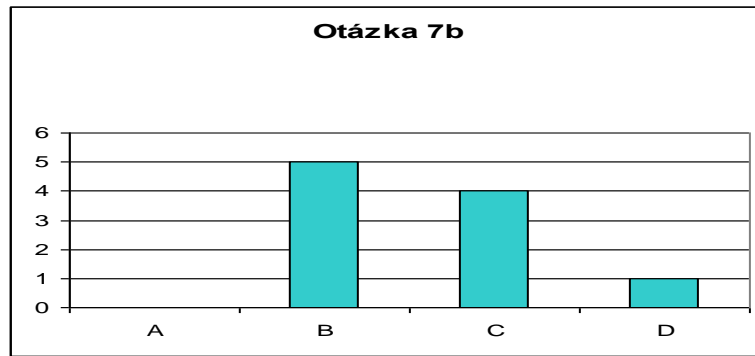
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	3	0,3
C	5	0,5
D	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 7a je odpoveď C.

7.b Sú všetky výsledky spokojnosti pracovníkov známe všetkým pracovníkom a koná vedenie podľa nich?

Tab. 74. Odpovede na otázku 7b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7b	B	B	C	B	C	B	C	B	D	C



Obr. 40. Grafické vyhodnotenie otázky 7b.

Tab. 75. Rozdelenie početnosti 7b.

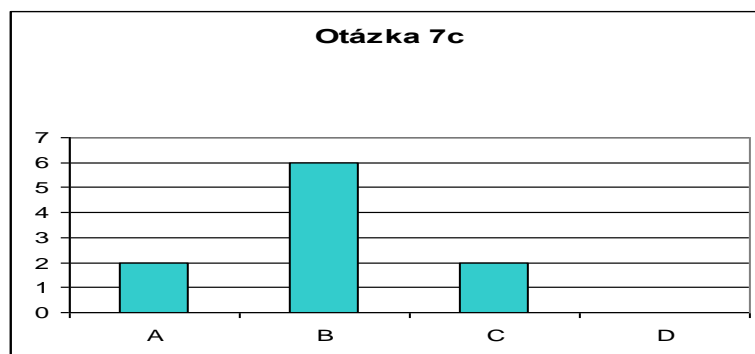
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	5	0,5
C	4	0,4
D	1	0,1
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 7b je odpoveď B.

7.c Vykonáva organizácia vyhodnotenie pracovných úrazov a následné opatrenia k znižovaniu pracovných úrazov?

Tab. 76. Odpovede na otázku 7c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7c	B	B	A	B	C	B	C	B	B	A



Obr. 41. Grafické vyhodnotenie otázky 7c.

Tab. 77. Rozdelenie početnosti 7c.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	6	0,6
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 7c je odpoveď B.

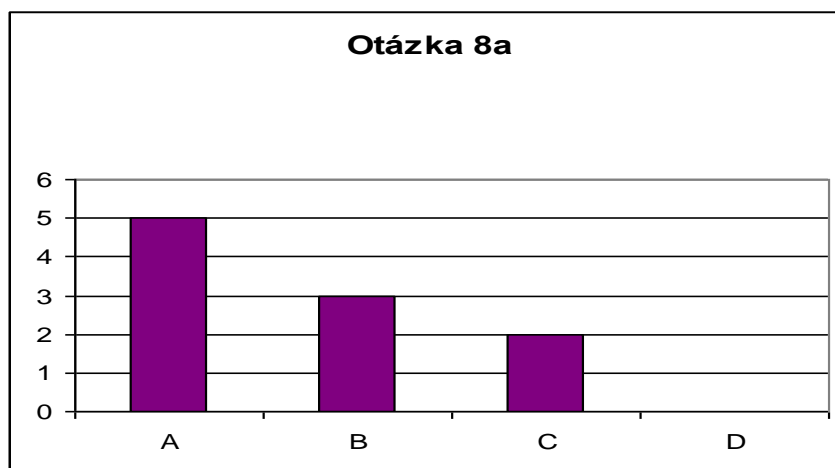
## 2.9 Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Kritériom je hodnotená zodpovednosť organizácie voči verejnosti vo vzťahu k miestnej, národnej úrovni [4].

8.a Môže organizácia dokázať, že dosiahla redukciiu nepriaznivých dopadov na životné prostredie?

Tab. 78. Odpovede na otázku 8a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8a	C	B	B	A	A	B	C	A	A	A



Obr. 42. Grafické vyhodnotenie otázky 8a.

Tab. 79. Rozdelenie početnosti 8a.

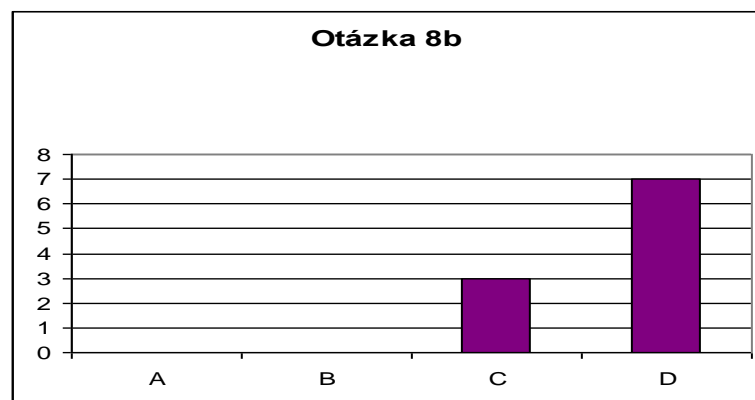
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	5	0,5
B	3	0,3
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 8a je odpoveď A.

8.b Existujú ukazovatele výkonnosti sledujúce zmeny vo vývoji zamestnanosti?

Tab. 80. Odpovede na otázku 8b.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8b	D	D	D	D	C	C	C	D	D	D



Obr. 43. Grafické vyhodnotenie otázky 8b.

Tab. 81. Rozdelenie početnosti 8b.

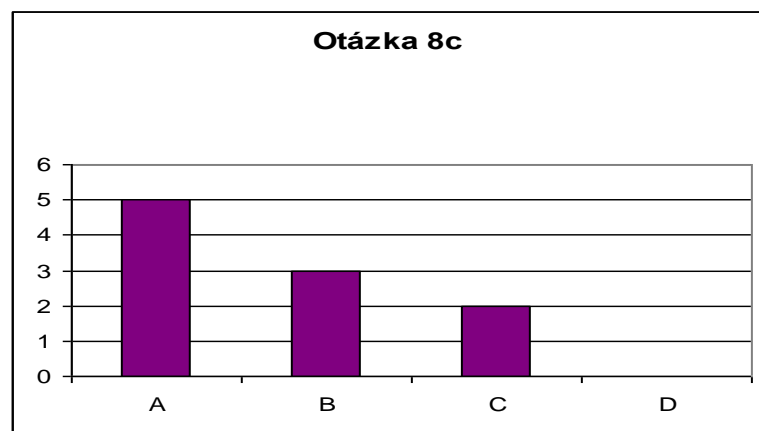
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
C	3	0,3
D	7	0,7
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 8b je odpověď D.

8.c Zapája sa organizácia do činností spoločenských organizácií?

Tab. 82. Odpovede na otázku 8c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8c	A	A	A	A	A	C	C	B	B	B



Obr. 44. Grafické vyhodnotenie otázky 8c.

Tab. 83. Rozdelenie početnosti 8c.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	5	0,5
B	3	0,3
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 8c je odpověď A.

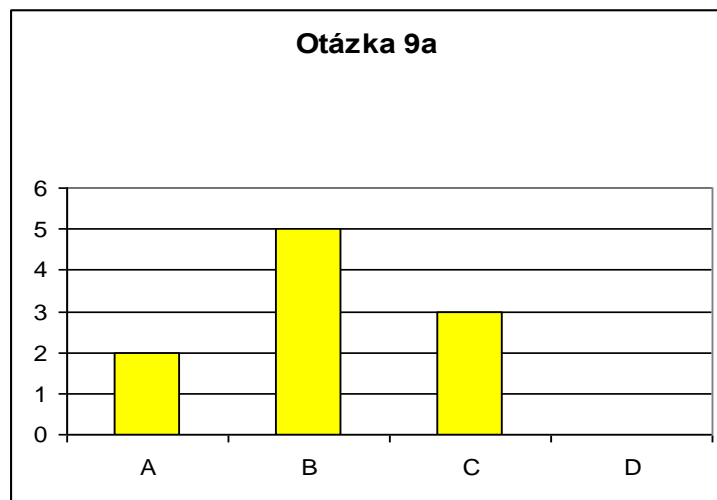
## 2.10 Kľúčové výsledky výkonnosti

Kritérium je zameraná na hodnotenie toho, čo organizácia dosiahla pri plnení vlastných plánovaných výkonov [4].

9.a Vykazujú výsledky kľúčových finančných a nefinančných výstupov vašej organizácie zlepšujúci sa trend?

Tab. 84. Odpovede na otázku 9a.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9a	A	C	A	C	B	B	C	B	B	B



Obr. 45. Grafické vyhodnotenie otázky 9a.

Tab. 85. Rozdelenie početnosti 9a.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	5	0,5
C	3	0,3
<b>Spolu</b>	10	1

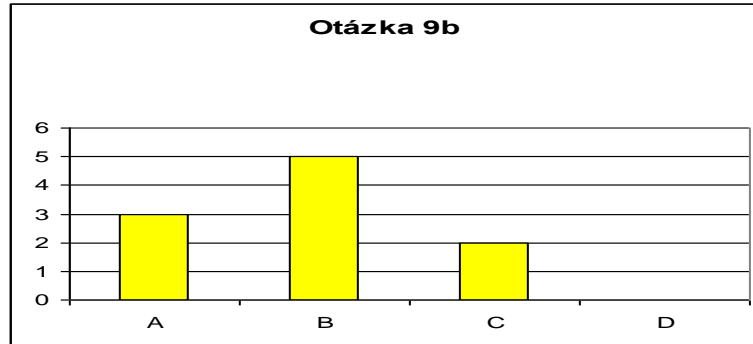
Modus otázky 9a je odpoveď B.

9.b Sú tieto výsledky rozdelené podľa rôznych častí trhu, výrobkov, služieb a pod. aby vykázali rozdiely vo výkonnosti?

Tab. 86. Odpovede na otázku 9b.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9b	A	B	A	C	B	B	C	B	A	B



Obr. 46. Grafické vyhodnotenie otázky 9b.

Tab. 87. Rozdelenie početnosti 9b.

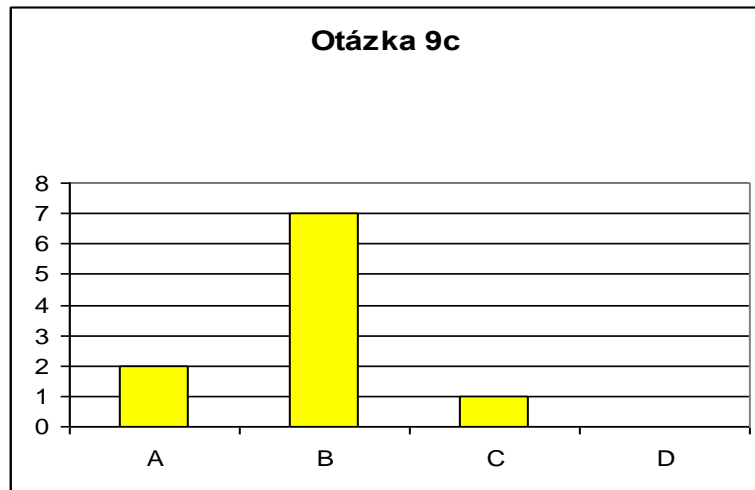
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	3	0,3
B	5	0,5
C	2	0,2
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 9b je odpoveď B.

9.c Je výkonnosť všetkých činností, ktoré sa podieľajú na výrobku alebo službe merateľná a známa?

Tab. 88. Odpovede na otázku 9c.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9c	A	B	A	B	B	B	C	B	B	B



Obr. 47. Grafické vyhodnotenie otázky 9c.

Tab. 89. Rozdelenie početnosti 9c.

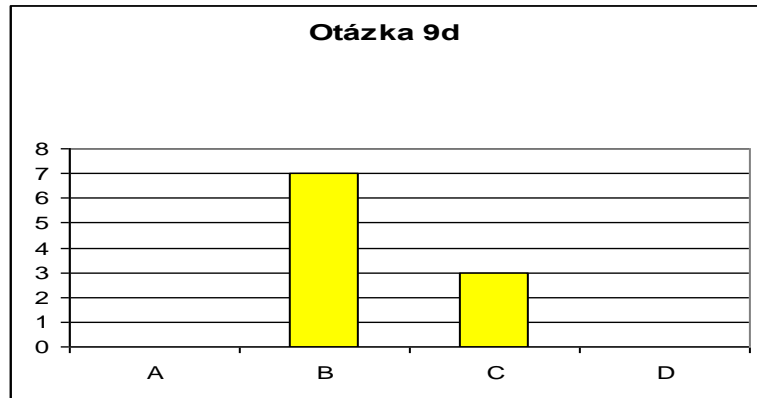
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,2
B	7	0,7
C	1	0,1
<b>Spolu</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

Modus otázky 9c je odpoveď B.

9.d Vykazujú výsledky týchto činností zlepšujúci sa trend?

Tab. 90. Odpovede na otázku 9d.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9d	C	B	B	B	B	B	C	B	B	C



Obr. 48. Grafické vyhodnotenie otázky 9d.

Tab. 91. Rozdelenie početnosti 9d.

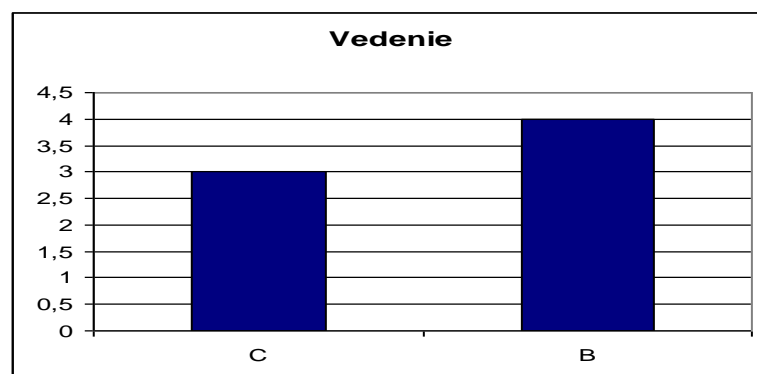
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	7	0,7
C	3	0,3
<b>Spolu</b>	10	1

Modus otázky 9d je odpoveď B.

## 2.11 Vyhodnotenie kritéria Vedenie

Tab. 92. Odpovede kritéria Vedenie.

Otázka	1a	1b	1c	1d	1e	1f	1g
<b>Odpoveď</b>	C	C	B	C	B	B	B



Obr. 49. Grafické vyhodnotenie kritéria Vedenie.

Tab. 93. Rozdelenie početnosti kritéria Vedenie.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	4	0,57
C	3	0,43
<b>Spolu</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Modus kritéria Vedenie je odpoveď B.

## 2.12 Vyhodnotenie kritéria Politika a stratégia

Tab. 94. Odpovede kritéria Politika a stratégia.

Otázka	2a	2b	2c	2d	2e	2f	2g	2h
Odpoveď	A	A	C	A	A	A	A	B



Obr. 50. Grafické vyhodnotenie kritéria Politika a stratégia.

Tab. 95. Rozdelenie početnosti kritéria Politika a stratégia.

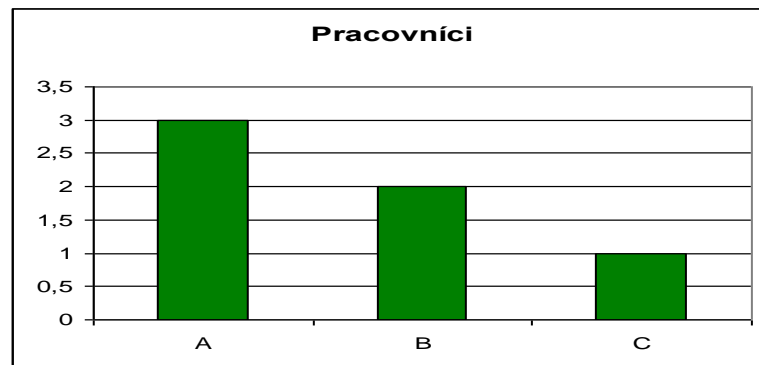
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	6	0,75
B	1	0,125
C	1	0,125
<b>Spolu</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

Modus kritéria Politika a stratégia je odpoveď A.

## 2.13 Vyhodnotenie kritéria Pracovníci

Tab. 96. Odpovede kritéria Pracovníci.

Otázka	3a	3b	3c	3d	3e	3f
Odpoveď	C	B	A	A	B	A



Obr. 51. Grafické vyhodnotenie kritéria Pracovníci.

Tab. 97. Rozdelenie početnosti kritéria Pracovníci.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	3	0,5
B	2	0,333
C	1	0,166
<b>Spolu</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Modus kritéria Pracovníci je odpoveď A.

## 2.14 Vyhodnotenie kritéria Partnerstvo a zdroje

Tab. 98. Odpovede kritéria Partnerstvo a zdroje.

Otázka	4a	4b	4c	4d	4e
Odpoveď	B	B	A	B	B



Obr. 52. Grafické vyhodnotenie kritéria Partnerstvo a zdroje.

Tab. 99. Rozdelenie početnosti kritéria Partnerstvo a zdroje.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	1	0,2
B	4	0,8
<b>Spolu</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Modus kritéria Partnerstvo a zdroje je odpoveď B.

### 2.15 Vyhodnotenie kritéria Procesy, produkty a služby

Tab. 100. Odpovede kritéria Procesy, produkty a služby.

Otázka	5a	5b	5c	5d	5e
Odpoveď	C	B	C	B	C



Obr. 53. Grafické vyhodnotenie kritéria Procesy, produkty a služby.

Tab. 101. Rozdelenie početnosti  
kritéria Procesy, produkty a služby.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	2	0,4
C	3	0,6
<b>Spolu</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

Modus kritéria Procesy, produkty a služby je odpoveď C.

## 2.16 Vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu k zákazníkom

Tab. 102. Odpovede kritéria  
Výsledky vo vzťahu k  
zákazníkom.

Otázka	6a	6b	6c
<b>Odpoveď</b>	C	C	C



Obr. 54. Grafické vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu k zákazníkom.

*Tab. 103. Rozdelenie početnosti kritéria Výsledky vo vzťahu k zákazníkom.*

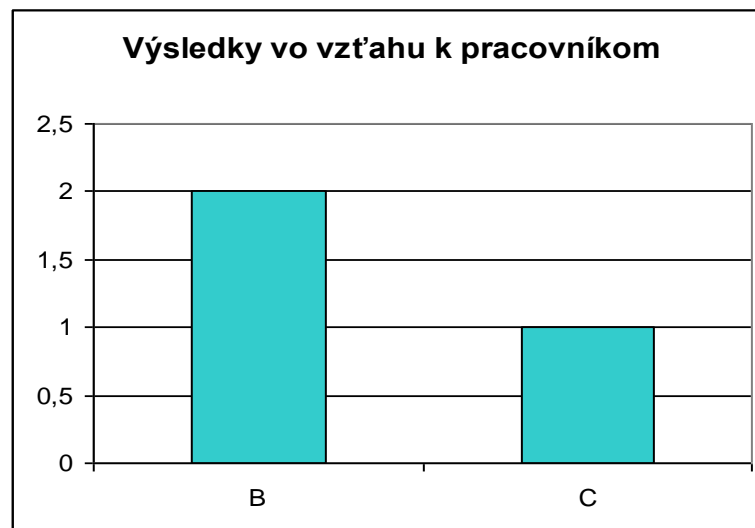
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
C	3	1
<b>Spolu</b>	3	1

Modus kritéria Výsledky vo vzťahu k zákazníkom je odpoveď C.

## 2.17 Vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu k pracovníkom

*Tab. 104. Odpovede kritéria Výsledky vo vzťahu k pracovníkom.*

Otázka	7a	7b	7c
<b>Odpoveď</b>	C	B	B



*Obr. 55. Grafické vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu k pracovníkom.*



Tab. 105. Rozdelenie početnosti kritéria Výsledky vo vzťahu k pracovníkom.

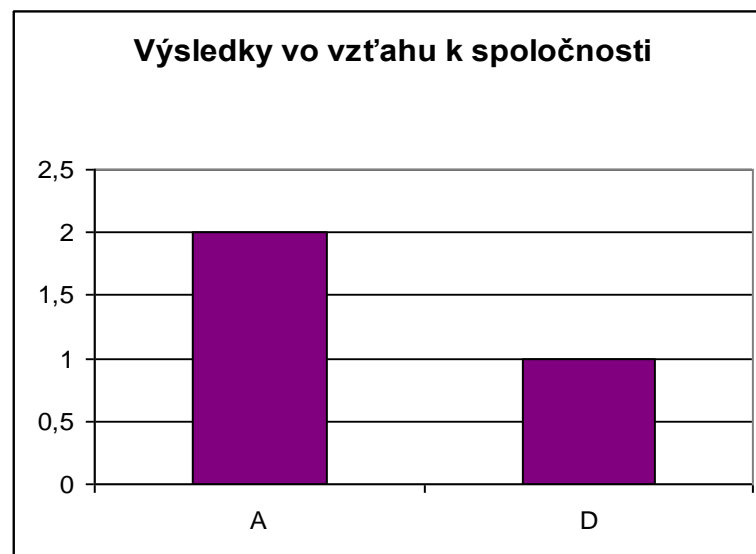
Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	2	0,66
C	1	0,33
<b>Spolu</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Modus kritéria Výsledky vo vzťahu k pracovníkom je odpoveď B.

## 2.18 Vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Tab. 106. Odpovede kritéria Výsledky vo vzťahu k spoločnosti.

Otázka	8a	8b	8c
<b>Odpoveď</b>	A	D	A



Obr. 56. Grafické vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu

*k spoločnosti.*

*Tab. 107. Rozdelenie početnosti kritéria Výsledky vo vzťahu k spoločnosti.*

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
A	2	0,66
D	1	0,33
<b>Spolu</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Modus kritéria Výsledky vo vzťahu k spoločnosti je odpoveď A.

## 2.19 Vyhodnotenie kritéria Kľúčové výsledky výkonnosti

*Tab. 108. Odpovede kritéria Kľúčové výsledky výkonnosti.*

Otázka	9a	9b	9c	9d
Odpoveď	B	B	B	B



*Obr. 57. Grafické vyhodnotenie kritéria Kľúčové výsledky výkonnosti.*

Tab. 109. Rozdelenie početnosti  
kritéria Klúčové výsledky výkonnosti.

Hodnoty	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
B	4	1
<b>Spolu</b>	4	1

Modus kritéria Klúčové výsledky výkonnosti je odpoveď B.

## 2.20 Vyhodnotenie organizácie

Tab. 110. Výsledky hodnotenia všetkých kritérií.

Kritéria	Odpoveď
1. Vedenie	B
2. Politika a stratégia	A
3. Pracovníci	A
4. Partnerstvo a zdroje	B
5. Procesy, produkty a služby	C
6. Výsledky vo vzťahu k zákazníkom	C
7. Výsledky vo vzťahu k pracovníkom	B
8. Výsledky vo vzťahu k spoločnosti	A
9. Klúčové výsledky výkonnosti	B

Na základe výsledkov jednotlivých kritérií som dospel k záveru, že v organizácií treba zlepšiť kritérium Procesy, produkty a služby a kritérium Výsledky vo vzťahu k zákazníkom. Obidve kritéria mali výslednú odpoveď C. Zlepšenie daných kritérií bude riešiť manažment organizácie. Zaujímavosťou pri vyplňovaní dotazníku je, že zamestnanci nevyužili celú škálu možností, ani pri jednej odpovedi.

## 2.21 Zlepšenie kritéria Procesy, produkty a služby

Aby organizácia dosiahla zlepšenie subkritéria Procesy, produkty a služby musí prehodnotiť súčasný stav navrhnutého procesu v organizácii, vrátane kľúčových procesov potrebných k naplňovaniu politiky a stratégie. Identifikácia procesov je často zložitá, nakoľko rôzne procesy do seba zapadajú. Hlavné procesy orientované na zákazníka majú obyčajne vysokú prioritu. Z vedľajších procesov, ktoré majú za úlohu podporovať hlavné procesy je taktiež treba stanoviť priority vo vzťahu k zákazníkovi. Riadne definovaný proces znamená, že sú presne identifikované vstupy do procesu, výstup z procesu, jeho jednotlivé operácie, dielčie procesy a “vlastník” procesu. Vlastník procesu je osoba zodpovedná za návrh, zlepšovanie a realizáciu procesu v rámci organizácie. Následne vedúci pracovníci skontrolujú všetkých zainteresovaných zamestnancov, ktorí sa podieľali na vykonávaní procesov, či boli procesy vykonávané tak, ako boli naplánované. Ak sa zistia nedostatky pri plnení procesov musia sa riadne zadokumentovať, aby sa dané nedostatky, už viac krát neopakovali. Identifikáciou nedostatkov sa majú určiť konkrétne príčiny problému. Po identifikácii konkrétneho problému, treba navrhnúť najlepšie riešenie, ktoré odstráni jadro príčiny problému a zabráni ich opakovanému výskytu. Starý proces organizácia nahradí zlepšeným procesom, čím sa predíde opakovanému výskytu problému.

Požiadavky zákazníkov sa dynamicky menia a sú neustále náročnejšie, preto musí organizácia robiť prieskum trhu od zákazníkov aby vedela určiť potreby a očakávania týkajúcich sa produktov. Pomocou nových technológií a neustálym vývojom produktov a služieb si organizácia zvýši hodnotu u svojich zákazníkov. Vývojom nových produktov si organizácia udržiava stabilných zákazníkov a zároveň sa jej otvárajú nové možnosti k prístupu na nové trhy. Produkty a služby ktoré sú dodávané na trh musia byť v plnom súlade s ich návrhom. Organizácia musí využívať tvorivosť svojich zamestnancov, tak isto aj externých partnerov pri navrhovaní konkurencie schopných výrobkov a služieb.

Akokoľvek bude organizácia zlepšovať svoje procesy, produkty a služby musí mať na mysli životné prostredie ( voda, vzduch, pôda, prírodné zdroje, rastliny živočíchy a pod.). Nesmie svoje zlepšenie robiť na úkor znečisťovania životného prostredia. Na zlepšenie životného prostredia by mala každá organizácia minimálne separovať odpad a viesť si evidenciu a vykazovať množstvo vzniknutého odpadu. Evidenciu by mala robiť organizácia na odpad bežný komunálny a nebezpečný.

## 2.22 Zlepšenie kritéria Výsledky vo vzťahu k zákazníkom

Organizácia nezadefinovala správne politiku a stratégiu vo vzťahu k zákazníkom a preto by ju mala prepracovať. Subkritérium Výsledky vo vzťahu k zákazníkom je obrazom ako zákazníci vnímajú organizáciu. Zákazníka okrem kvalitného produktu a služby čo je na prvom mieste, zaujíma aj celkový imidž organizácie napr. pružnosť, zodpovednosť a pod. Pružnosť organizácie je dôležitá pri vybavovaní objednávky a to ako rýchlo dokážu naplniť požiadavky zákazníka. Veľmi dôležitá je aj pružnosť organizácie pri vybavovaní reklamácie. Zákazníka najviac zaujíma akým spôsob bude vybavená reklamácia, keďže dĺžka reklamácie je stanovená Obchodným zákonníkom. Pokiaľ je reklamácie na prvý pohľad oprávnená odporúča by som, aby reklamácia bola vybavená okamžite a neriešila sa odborným posudkom. Pridanou hodnotou pre organizáciu voči zákazníkom je dodávanie výrobkov a služieb až k zákazníkovi. Organizácia by mala dokázať zabezpečiť popredajné a iné kontakty so zákazníkmi v záujme poznania miery ich spokojnosti s produktmi a ďalšími službami. Zákazníkov zaujíma ako sa správajú a akú majú schopnosť zamestnanci organizácie. Zamestnanci by mali byť vyškolení k danému produktu alebo službe, ktorú organizácia ponúka, aby dokázali odborne poradiť, technicky pomôcť, prípadne zaškoliť zákazníka. Aby organizácie získala čo najviac informácií, aké má požiadavky zákazník musí neustále monitorovať zákazníka a venovať sa mu. Organizácia, ktorá chce dosiahnuť dokonalý prehľad o zákazníkovi musí vykonávať neustále hodnotenie organizácie zo strany zákazníka. Požiadavky zákazníka získané z hodnotenia sa musia prediskutovať a následne plniť ich záujmy, potreby a očakávania.

## ZÁVER

V prvej časti diplomovej práce som sa snažil vytvoriť čo najlepší model zavedenia integrovaného manažérskeho systému z podsystemov kvality, environmentu a bezpečnosti práce. Tento model umožní spoločnosti sa neustále zlepšovať v kvalite, environmente a bezpečnosti práce a tým si vytvára možnosť budovať čo najlepšie postavenie na trhu.

System manažerstva kvality zabezpečí zníženie nákladov v dôsledku zníženia výroby nepodarkov, spotreby materiálu, zníženie počtu reklamácií od zákazníkov v dôsledku kvalitnejších výrobkov a služieb a tým sa zvýši zisk spoločnosti.

System environmentálneho manažerstva zabezpečí zníženie prevádzkových nákladov, zníži sa riziko nehôd a možných havárií, ktoré poškodzujú životné prostredie a v neposlednom rade sa zlepši imidž spoločnosti

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci zabezpečí pokles nákladov spojených s pracovnými úrazmi, choroby z povolania, práceneschopnosť a zvýši sa efektívnosť využitia ľudských zdrojov a úroveň pracovného prostredia.

Zavedenie integrovaného manažérskeho systému prináša konkurenčné výhody na trhu smerom k zákazníkovi a je nutnou podmienkou pri verejných súťažiach.

V druhej časti diplomovej práce som vytvoril model podľa ktorého organizácia dokáže vyhodnotiť svoj súčasný stav zavedeného integrovaného manažérskeho systému. Na základe výsledkov vyhodnotenia modulusovou metódou, metódou relatívnej a absolútnej početnosti a Ishikawa diagramu má organizácia prehľad o tom, ktoré kritéria sú najhoršie a ktoré najlepšie. Pri zlepšovaní najslabších kritérií, pracovníci krúžkov kvality navrhli, aby spôsob zlepšovania týchto kritérií bol zakotvený do príručky kvality.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [1] NENADÁL, J. a kol. Moderní management jakosti : Principy, postupy a metody. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- [2] HRUBEC, J., VIRČÍKOVÁ, E. a kol. Integrovaný manažerský systém.1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0
- [3] VEBER, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : Legislativa, systémy, metody, praxe. 2. vyd. Praha : Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9
- [4] MATEIDES, A. a kol. Manažérstvo kvality, história, koncepty, metódy. Bratislava : Ing. Miroslav Mračko, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4
- [5] STN EN ISO 9004. Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti. Bratislava : Slovenský ústav technickej normalizácie, 2001. 104 s. ICS 03.120.10
- [6] STN EN ISO 9001. Systém manažérstva kvality. Požiadavky. Bratislava : Slovenský ústav technickej normalizácie, 2009. 56 s. ICS 03.120.10
- [7] STN EN ISO 9000. Systém manažérstva kvality .Základy a slovník. Bratislava : Slovenský ústav technickej normalizácie, 2006. 56 s. ICS 01.040.03
- [8] STN EN ISO 14001. Systém environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie. Bratislava : Slovenský ústav technickej normalizácie, 2005. 42 s. ICS 13.020.10
- [9] VIRČÍKOVÁ, E. Integrované manažerske systémy. Košice : Hutnícka fakulta Technickej univerzity v Košiciach, 2007. 106 s. ISBN 978-80-8073-761-0
- [10] NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

BOZP	<b>B</b> epečnosť a <b>o</b> chrana <b>z</b> druvia pri <b>p</b> ráci
EFQM	<b>E</b> uropean <b>F</b> oundation for <b>Q</b> uality <b>M</b> anagement – model výnimočnosti
EMAS	<b>E</b> co- <b>M</b> anagement and <b>A</b> udit <b>S</b> cheme - schéma pre environmentálne manažérstvo a audit
EMS	<b>E</b> nvironmental <b>M</b> anagement <b>S</b> ystem – systém environmentálneho manažérstva
EN	<b>E</b> urópska <b>n</b> orma
EÚ	<b>E</b> urópska <b>ú</b> nia
IMS	<b>I</b> nternational <b>O</b> rganization for <b>S</b> tandardization – medzinárodná organizácia pre normalizáciu
OHSAS	<b>O</b> ccupational <b>h</b> ealth and <b>s</b> afety <b>m</b> anagement <b>s</b> ystems - systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
SMK	<b>S</b> ystém <b>m</b> anažérstva <b>k</b> vality
SR	<b>S</b> lovenská <b>r</b> epublika
STN	<b>S</b> lovenská <b>t</b> echnická <b>n</b> orma



**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1. Organizačná štruktúra v SMK.....</i>	20
<i>Obr. 2. Základné fázy manažérstva zdrojov v SMK.....</i>	23
<i>Obr. 3. Najčastejšie požiadavky definovania cieľov kvality. ....</i>	26
<i>Obr. 4. Model excelence EFQM .....</i>	51
<i>Obr. 5. Grafické vyhodnotenie otázky 1a.....</i>	54
<i>Obr. 6. Grafické vyhodnotenie otázky 1b.....</i>	54
<i>Obr. 7. Grafické vyhodnotenie otázky 1c.....</i>	55
<i>Obr. 8. Grafické vyhodnotenie otázky 1d.....</i>	56
<i>Obr. 9. Grafické vyhodnotenie otázky 1e.....</i>	57
<i>Obr. 10. Grafické vyhodnotenie otázky 1f. ....</i>	57
<i>Obr. 11. Grafické vyhodnotenie otázky 1g.....</i>	58
<i>Obr. 12. Grafické vyhodnotenie otázky 2a.....</i>	59
<i>Obr. 13. Grafické vyhodnotenie otázky 2b.....</i>	60
<i>Obr. 14. Grafické vyhodnotenie otázky 2c.....</i>	61
<i>Obr. 15. Grafické vyhodnotenie otázky 2d.....</i>	61
<i>Obr. 16. Grafické vyhodnotenie otázky 2e.....</i>	62
<i>Obr. 17. Grafické vyhodnotenie otázky 2f.....</i>	63
<i>Obr. 18. Grafické vyhodnotenie otázky 2g.....</i>	64
<i>Obr. 19. Grafické vyhodnotenie otázky 2h.....</i>	64
<i>Obr. 20. Grafické vyhodnotenie otázky 3a.....</i>	66
<i>Obr. 21. Grafické vyhodnotenie otázky 3b.....</i>	66
<i>Obr. 22. Grafické vyhodnotenie otázky 3c.....</i>	67
<i>Obr. 23. Grafické vyhodnotenie otázky 3d.....</i>	68
<i>Obr. 24. Grafické vyhodnotenie otázky 3e.....</i>	68
<i>Obr. 25. Grafické vyhodnotenie otázky 3f. ....</i>	69
<i>Obr. 26. Grafické vyhodnotenie otázky 4a.....</i>	70
<i>Obr. 27. Grafické vyhodnotenie otázky 4b.....</i>	71
<i>Obr. 28. Grafické vyhodnotenie otázky 4c.....</i>	72
<i>Obr. 29. Grafické vyhodnotenie otázky 4d.....</i>	72
<i>Obr. 30. Grafické vyhodnotenie otázky 4e.....</i>	73
<i>Obr. 31. Grafické vyhodnotenie otázky 5a.....</i>	74

<i>Obr. 32. Grafické vyhodnotenie otázky 5b.....</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 33. Grafické vyhodnotenie otázky 5c.....</i>	<i>76</i>
<i>Obr. 34. Grafické vyhodnotenie otázky 5d.....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 35. Grafické vyhodnotenie otázky 5e.....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 36. Grafické vyhodnotenie otázky 6a.....</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 37. Grafické vyhodnotenie otázky 6b.....</i>	<i>79</i>
<i>Obr. 38. Grafické vyhodnotenie otázky 6c.....</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 39. Grafické vyhodnotenie otázky 7a.....</i>	<i>81</i>
<i>Obr. 40. Grafické vyhodnotenie otázky 7b.....</i>	<i>82</i>
<i>Obr. 41. Grafické vyhodnotenie otázky 7c.....</i>	<i>82</i>
<i>Obr. 42. Grafické vyhodnotenie otázky 8a.....</i>	<i>83</i>
<i>Obr. 43. Grafické vyhodnotenie otázky 8b.....</i>	<i>84</i>
<i>Obr. 44. Grafické vyhodnotenie otázky 8c.....</i>	<i>85</i>
<i>Obr. 45. Grafické vyhodnotenie otázky 9a.....</i>	<i>86</i>
<i>Obr. 46. Grafické vyhodnotenie otázky 9b.....</i>	<i>87</i>
<i>Obr. 47. Grafické vyhodnotenie otázky 9c.....</i>	<i>88</i>
<i>Obr. 48. Grafické vyhodnotenie otázky 9d.....</i>	<i>89</i>
<i>Obr. 49. Grafické vyhodnotenie kritéria Vedenie.....</i>	<i>89</i>
<i>Obr. 50. Grafické vyhodnotenie kritéria Politika a stratégia.....</i>	<i>90</i>
<i>Obr. 51. Grafické vyhodnotenie kritéria Pracovníci.....</i>	<i>91</i>
<i>Obr. 52. Grafické vyhodnotenie kritéria Partnerstvo a zdroje.....</i>	<i>92</i>
<i>Obr. 53. Grafické vyhodnotenie kritéria Procesy, produkty a služby.....</i>	<i>92</i>
<i>Obr. 54. Grafické vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu.....</i>	<i>93</i>
<i>Obr. 55. Grafické vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu.....</i>	<i>94</i>
<i>Obr. 56. Grafické vyhodnotenie kritéria Výsledky vo vzťahu.....</i>	<i>95</i>
<i>Obr. 57. Grafické vyhodnotenie kritéria Kľúčové výsledky.....</i>	<i>96</i>

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Rámcové oblasti zodpovednosti a právomoci v SMK.</i> .....	19
<i>Tab. 2. Príklad určovania environmentálnych aspektov, vplyvov, cieľov a cieľových hodnôt.</i> .....	38
<i>Tab. 3. Posúdenie environmentálnych aspektov z hľadiska ich významovosti [4].</i> .....	39
<i>Tab. 4. Odpovede na otázku 1a.</i> .....	53
<i>Tab. 5. Rozdelenie početnosti 1a.</i> .....	54
<i>Tab. 6. Odpovede na otázku 1b.</i> .....	54
<i>Tab. 7. Rozdelenie početnosti 1b.</i> .....	55
<i>Tab. 8. Odpovede na otázku 1c.</i> .....	55
<i>Tab. 9. Rozdelenie početnosti 1c.</i> .....	55
<i>Tab. 10. Odpovede na otázku 1d.</i> .....	56
<i>Tab. 11. Rozdelenie početnosti 1d.</i> .....	56
<i>Tab. 12. Odpovede na otázku 1e.</i> .....	56
<i>Tab. 13. Rozdelenie početnosti 1e.</i> .....	57
<i>Tab. 14. Odpovede na otázku 1f.</i> .....	57
<i>Tab. 15. Rozdelenie početnosti 1f.</i> .....	58
<i>Tab. 16. Odpovede na otázku 1g.</i> .....	58
<i>Tab. 17. Rozdelenie početnosti 1g.</i> .....	58
<i>Tab. 18. Odpovede na otázku 2a.</i> .....	59
<i>Tab. 19. Rozdelenie početnosti 2a.</i> .....	59
<i>Tab. 20. Odpovede na otázku 2b.</i> .....	60
<i>Tab. 21. Rozdelenie početnosti 2b.</i> .....	60
<i>Tab. 22. Odpovede na otázku 2c.</i> .....	60
<i>Tab. 23. Rozdelenie početnosti 2c.</i> .....	61
<i>Tab. 24. Odpovede na otázku 2d.</i> .....	61
<i>Tab. 25. Rozdelenie početnosti 2d.</i> .....	62
<i>Tab. 26. Odpovede na otázku 2e.</i> .....	62
<i>Tab. 27. Rozdelenie početnosti 2e.</i> .....	62
<i>Tab. 28. Odpovede na otázku 2f.</i> .....	63
<i>Tab. 29. Rozdelenie početnosti 2f.</i> .....	63
<i>Tab. 30. Odpovede na otázku 2g.</i> .....	63

<i>Tab. 31. Rozdelenie početnosti 2g.</i>	64
<i>Tab. 32. Odpovede na otázku 2h.</i>	64
<i>Tab. 33. Rozdelenie početnosti 2h.</i>	65
<i>Tab. 34. Odpovede na otázku 3a.</i>	65
<i>Tab. 35. Rozdelenie početnosti 3a.</i>	66
<i>Tab. 36. Odpovede na otázku 3b.</i>	66
<i>Tab. 37. Rozdelenie početnosti 3b.</i>	66
<i>Tab. 38. Odpovede na otázku 3c.</i>	67
<i>Tab. 39. Rozdelenie početnosti 3c.</i>	67
<i>Tab. 40. Odpovede na otázku 3d.</i>	67
<i>Tab. 41. Rozdelenie početnosti 3d.</i>	68
<i>Tab. 42. Odpovede na otázku 3e.</i>	68
<i>Tab. 43. Rozdelenie početnosti 3e.</i>	69
<i>Tab. 44. Odpovede na otázku 3f.</i>	69
<i>Tab. 45. Rozdelenie početnosti 3f.</i>	69
<i>Tab. 46. Odpovede na otázku 4a.</i>	70
<i>Tab. 47. Rozdelenie početnosti 4a.</i>	70
<i>Tab. 48. Odpovede na otázku 4b.</i>	71
<i>Tab. 49. Rozdelenie početnosti 4b.</i>	71
<i>Tab. 50. Odpovede na otázku 4c.</i>	71
<i>Tab. 51. Rozdelenie početnosti 4c.</i>	72
<i>Tab. 52. Odpovede na otázku 4d.</i>	72
<i>Tab. 53. Rozdelenie početnosti 4d.</i>	73
<i>Tab. 54. Odpovede na otázku 4e.</i>	73
<i>Tab. 55. Rozdelenie početnosti 4e.</i>	73
<i>Tab. 56. Odpovede na otázku 5a.</i>	74
<i>Tab. 57. Rozdelenie početnosti 5a.</i>	74
<i>Tab. 58. Odpovede na otázku 5b.</i>	75
<i>Tab. 59. Rozdelenie početnosti 5b.</i>	75
<i>Tab. 60. Odpovede na otázku 5c.</i>	75
<i>Tab. 61. Rozdelenie početnosti 5c.</i>	76
<i>Tab. 62. Odpovede na otázku 5d.</i>	76
<i>Tab. 63. Rozdelenie početnosti 5d.</i>	77

<i>Tab. 64. Odpovede na otázku 5e.</i> .....	77
<i>Tab. 65. Rozdelenie početnosti 5e.</i> .....	77
<i>Tab. 66. Odpovede na otázku 6a.</i> .....	78
<i>Tab. 67. Rozdelenie početnosti 6a.</i> .....	78
<i>Tab. 68. Odpovede na otázku 6b.</i> .....	79
<i>Tab. 69. Rozdelenie početnosti 6b.</i> .....	79
<i>Tab. 70. Odpovede na otázku 6c.</i> .....	79
<i>Tab. 71. Rozdelenie početnosti 6c.</i> .....	80
<i>Tab. 72. Odpovede na otázku 7a.</i> .....	80
<i>Tab. 73. Rozdelenie početnosti 7a.</i> .....	81
<i>Tab. 74. Odpovede na otázku 7b.</i> .....	81
<i>Tab. 75. Rozdelenie početnosti 7b.</i> .....	82
<i>Tab. 76. Odpovede na otázku 7c.</i> .....	82
<i>Tab. 77. Rozdelenie početnosti 7c.</i> .....	83
<i>Tab. 78. Odpovede na otázku 8a.</i> .....	83
<i>Tab. 79. Rozdelenie početnosti 8a.</i> .....	84
<i>Tab. 80. Odpovede na otázku 8b.</i> .....	84
<i>Tab. 81. Rozdelenie početnosti 8b.</i> .....	84
<i>Tab. 82. Odpovede na otázku 8c.</i> .....	85
<i>Tab. 83. Rozdelenie početnosti 8c.</i> .....	85
<i>Tab. 84. Odpovede na otázku 9a.</i> .....	86
<i>Tab. 85. Rozdelenie početnosti 9a.</i> .....	86
<i>Tab. 86. Odpovede na otázku 9b.</i> .....	86
<i>Tab. 87. Rozdelenie početnosti 9b.</i> .....	87
<i>Tab. 88. Odpovede na otázku 9c.</i> .....	87
<i>Tab. 89. Rozdelenie početnosti 9c.</i> .....	88
<i>Tab. 90. Odpovede na otázku 9d.</i> .....	88
<i>Tab. 91. Rozdelenie početnosti 9d.</i> .....	89
<i>Tab. 92. Odpovede kritéria Vedenie.</i> .....	89
<i>Tab. 93. Rozdelenie početnosti</i> .....	90
<i>Tab. 94. Odpovede kritéria Politika a stratéga.</i> .....	90
<i>Tab. 95. Rozdelenie početnosti</i> .....	90
<i>Tab. 96. Odpovede kritéria Pracovníci.</i> .....	91

---

<i>Tab. 97. Rozdelenie početnosti .....</i>	91
<i>Tab. 98. Odpovede kritéria .....</i>	91
<i>Tab. 99. Rozdelenie početnosti .....</i>	92
<i>Tab. 100. Odpovede kritéria Procesy, .....</i>	92
<i>Tab. 101. Rozdelenie početnosti .....</i>	93
<i>Tab. 102. Odpovede kritéria .....</i>	93
<i>Tab. 103. Rozdelenie početnosti .....</i>	94
<i>Tab. 104. Odpovede kritéria .....</i>	94
<i>Tab. 105. Rozdelenie početnosti .....</i>	95
<i>Tab. 106. Odpovede kritéria .....</i>	95
<i>Tab. 107. Rozdelenie početnosti .....</i>	96
<i>Tab. 108. Odpovede kritéria .....</i>	96
<i>Tab. 109. Rozdelenie početnosti .....</i>	97
<i>Tab. 110. Výsledky hodnotenia všetkých kritérií. ....</i>	97

## ZOZNAM PRÍLOH

- PI     Dotazník
- PII    Diagram Ishikawa
- PIII   Brainstormingove otázky

## PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

<b>Dotazník</b>				
	<b>Zatiaľ nezahájené</b>	<b>Určitý pokrok</b>	<b>Podstatný pokrok</b>	<b>Celkom dosiahnuté</b>
<b>1. Vedenie</b>				
1.a Sú vedúci pracovníci pozitívnym príkladom ostatným zamestnancom?				
2.b Vedúci pracovníci sa osobne angažujú v preskúmaní a neustálom zlepšovaní systému riadenia organizácie?				
1.c Angažujú sa vedúci pracovníci vo vzťahu so zákazníkmi, partnermi, dodávateľmi?				
1.d Sú vedúci pracovníci prístupní pre zamestnancov a zapájajú sa pri uznávaní úsilia jednotlivcov a tímov, ktorí prispievajú k zlepšovaniu?				
1.e Príjmajú vedúci pracovníci vhodné environmentálne správanie riadením svojich činností na životné prostredie?				
1.f Venujú dostatočnú pozornosť vedúci pracovníci bezpečnosti pri práci?				
1.g Identifikujú a presadzujú vedúci pracovníci zmeny v organizácií?				
<b>2. Politika a stratégia</b>				
2.a Je politika a stratégia založená na pochopení potrieb a očakávaní zainteresovaných strán ale aj externého prostredia?				



2.b Sú vaše strategické ciele a hodnoty podporované vašou politikou, plánmi a vypracované tak aby ciele a plány na najvyššej úrovni boli prijateľné na nižšej úrovni?				
2.c Dokáže väčšina zamestnancov vytvoriť zoznam cieľov organizácie, ktoré sa týkajú ich činností?				
2.d Je politika a stratégia zameraná na všetky kľúčové procesy?				
2.e Má vaša organizácia určené environmentálne aspekty, vplyvy a ciele?				
2.f Má vaša organizácia určené významné environmentálne dopady?				
2.g Je politika BOZP pravidelne prehodnocovaná a je formulovaná nová politika BOZP na kvalitatívnej vyššej úrovni?				
2.h Sú pravidelne preskúvané a vyhodnocované postupy havarijnej pripravenosti?				
<b>3. Pracovníci</b>				
3.a Plánuje, riadi a zlepšuje ľudské zdroje vaša organizácia transparentne vzhľadom na stratégiu?				
3.b Pracovníci komunikujú efektívne v celej organizácii a ich názory sú cenené?				
3.c Pracovníci vykonávajúci činnosti, ktoré majú významný vplyv na životné prostredie, sú kompetentní na základe zodpovedajúceho vzdelania, školenia?				
3.d Vykonáva organizácia školenie BOZP pre pracovníkov?				
3.e Je úsilie pracovníkov v organizácii uznávané, cenené a				

odmeňované?				
3.f Zabezpečuje organizácia osobné ochranné pracovné prostriedky pre pracovníkov?				
<b>4. Partnerstvo a zdroje</b>				
4.a Sú riadené a rozvíjané partnerské vzťahy s ohľadom na trvalo udržateľný prospech?				
4.b Sú finančné zdroje riadené s cieľom zabezpečiť trvalý úspech?				
4.c Venuje sa potrebná starostlivosť budovám, zariadeniam, strojom, materiálom a prírodným zdrojom?				
4.d Sú riadené v organizácií technologické zdroje?				
4.e Sú informácie a vedomosti riadené s cieľom podporiť efektívne rozhodovanie?				
<b>5. Procesy, produkty a služby</b>				
5.a Má vaša organizácia navrhnuté a riadené procesy s cieľom vykonať optimálnu hodnotu pre zainteresované strany?				
5.b Sú produkty a služby vyvíjané s cieľom vytvárať optimálnu hodnotu pre zákazníkov?				
5.c Sú produkty a služby efektívne propagované a uvádzané na trh?				
5.d Existuje neustále zlepšovanie procesov na základe požiadaviek zákazníkov?				
5.e Zabezpečuje vaša organizácia aby sa audity a jeho výsledky vždy využívali k zlepšovaniu systémov a tým by sa predchádzalo opakovanému výskytu problémov?				
<b>6. Výsledky vo vzťahu k zákazníkom</b>				

6.a Existuje hodnotenie vašej organizácie vzťahu zo strany zákazníkov?				
6.b Robí vaša organizácia prieskum u svojich zákazníkov aby zistila ich spokojnosť?				
6.c Ukazujú výsledky týkajúce sa zákazníkov zlepšujúci sa trend?				
<b>7. Výsledky vo vzťahu k pracovníkom</b>				
7.a Vykonáva organizácia hodnotenie aspektov, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a morálku pracovníkov?				
7.b Sú všetky výsledky spokojnosti pracovníkov známe všetkým pracovníkom a koná vedenie podľa nich?				
7.c Vykonáva organizácia vyhodnotenie pracovných úrazov a následné opatrenia k znižovaniu pracovných úrazov?				
<b>8. Výsledky vo vzťahu k spoločnosti</b>				
8.a Môže organizácia dokázať, že dosiahla redukciiu nepriaznivých dopadov na životné prostredie?				
8.b Existujú ukazovatele výkonnosti sledujúce zmeny vo vývoji zamestnanosti?				
8.c Zapája sa organizácia do činností spoločenských organizácií?				
<b>9. Kľúčové výsledky výkonnosti</b>				
9.a Vykazujú výsledky kľúčových finančných a nefinančných výstupov vašej organizácie zlepšujúci sa trend?				

9.b Sú tieto výsledky rozdelené podľa rôznych častí trhu, výrobkov, služieb a pod. aby vykázali rozdiely vo výkonnosti?				
9.c Je výkonnosť všetkých činností, ktoré sa podieľajú na výrobku alebo službe merateľná a známa?				
9.d Vykazujú výsledky týchto činností zlepšujúci sa trend?				

## PRÍLOHA P II: DIAGRAM ISHIKAWA



## **PRÍLOHA P III: BRAINSTORMINGOVE OTÁZKY**

### **1. Vedenie**

- Organizujú vedúci zamestnanci pravidelné stretnutia pre prezentáciu zmien v organizácii?
- Angažujú sa vedúci zamestnanci vo vzťahu so zákazníkmi?
- Angažujú sa vedúci zamestnanci vo vzťahu s partnermi?
- Angažujú sa vedúci zamestnanci vo vzťahu s dodávateľmi?
- Sú vedúci zamestnanci prístupní pre zamestnancov?
- Pracujú vedúci zamestnanci systematicky s jednotlivcami, ktorí prispievajú k zlepšovaniu systémov organizácie?
- Sú na vedúcich pozíciách osobnosti, ktoré dokážu podporovať schopnosti tímu dospieť k želanému výsledku?
- Prezentujú vedúci zamestnanci výsledky pozitívnych zmien v organizácii?
- Majú vedúci zamestnanci pozitívny prístup k zmenám vedúcich k zlepšeniu systémov organizácie?

### **2. Politika a stratégia**

- Sú zamestnanci oboznámení s cieľmi organizácie?
- Je politika zameraná na všetky kľúčové procesy?
- Vychádza stratégia organizácie z reálnych trhových potrieb?
- Prispôsobuje sa organizácia zmenám na trhu pravidelne?
- Sú vaše strategické ciele a hodnoty podporované vašou politikou?
- Sú vaše strategické ciele a hodnoty vypracované o ohľadom na prijateľnosť na nižšej úrovni?
- Vyhodnocuje sa politika BOZP na základe skúseností?
- Vyhodnocuje sa úspešnosť tímov pri zavádzaní zmien v organizácii?
- Sú vykonávané skúšky havarijnej pripravenosti vo vašej organizácii?

### **3. Pracovníci**

- Komunikujú pracovníci efektívne na všetkých úrovniach riadenia?
- Je pre zamestnancov pochopiteľná stratégia ľudských zdrojov vo vašej spoločnosti?
- Majú zamestnanci možnosť ovplyvňovať stratégiu riadenia ľudských zdrojov?
- Aplikujú sa názory zamestnancov do praxe?
- Zúčastňuje sa vaša organizácia programov pre podporu vzdelávania zamestnancov?
- Majú všetci zamestnanci k dispozícii pravidelný prísun ochranných pracovných prostriedkov?

Uskutočňuje sa vo vašej organizácii kontrola pre zistenie stavu opotrebovania ochranných pracovných prostriedkov?

Je úsilie zamestnancov odmeňované finančne?

Majú zamestnanci jasnú predstavu o hodnotiacich kritériách práce?

Aplikuje vaša spoločnosť postupy adaptačného procesu pre nových zamestnancov?

Existuje možnosť postupu pracovníkov na základe dosiahnutých pracovných výsledkov?

Pracuje vaša organizácia s talentovanými pracovníkmi?

Detekuje vaša organizácia talentovaných pracovníkov?

#### **4. Partnerstvo a zdroje**

Sú partnerské vzťahy založené na transparentných princípoch?

Vyhodnocujú sa partnerské vzťahy na základe objektívnych kritérií?

Menia sa partnerské vzťahy v súlade so stratégiou spoločnosti?

Umožňuje sa vstup nových subjektov do partnerských vzťahov?

Je alokácia finančných zdrojov uskutočňovaná s ohľadom na rast spoločnosti?

Existuje program starostlivosti pre zachovanie úžitkovej hodnoty budov?

Existuje program starostlivosti pre zachovanie úžitkovej hodnoty strojov?

Existuje program starostlivosti pre zachovanie úžitkovej hodnoty materiálov?

Majú všetci zamestnanci prístup k potrebným informáciám?

Aplikujú sa zmeny vo využívaní prírodných zdrojov v prospech ekologických princípoch?

Plánuje sa úspora finančných zdrojov ako rezerva pre operatívne reakcie na trhovú vývoj?

#### **5. Procesy produkty a služby**

Využívajú sa zákaznícke prieskumy pri tvorbe nových produktov?

Vyvíjajú sa nové produkty s využitím najnovších technologických poznatkov?

Aplikuje organizácia transformáciu na základe dát od zákazníkov?

Identifikuje vaša organizácia problémy spojené s používaním produktov?

Majú produkty vytvorený systém riadenia životného cyklu produktu?

Sú služby a produkty propagované pre relevantné cieľové skupiny?

Predchádza uvedeniu nového produktu na nový trh analýza trhových rizík?

Predchádza uvedeniu inovovaného produktu na trh definovanie hlavných benefitov produktu?

Uskutočňuje vaša organizácia prieskum konkurenčných ponúk produktov a služieb?

Venuje sa dostatočná pozornosť testovaniu produktov?

## **6. Výsledky vo vzťahu k zákazníkom**

Má organizácia vytvorený priestor pre konfrontáciu so skúsenosťami zákazníkov?

Je základňa vašich zákazníkov stabilná?

Má vaša organizácia model pre krízovú komunikáciu so zákazníkmi?

Sú zákazníci informovaní o organizácii primeraným spôsobom?

Detekuje vaša organizácia nákupný proces zákazníka?

Podporuje vaša organizácia svojou činnosťou opakované nákupy produktov?

Zabezpečuje vaša organizácia primerané dodávku produktov a služieb na vhodné miesta pre nákup produktu?

Majú zákazníci k dispozícii zákaznícky servis?

Ponúka vaša organizácia popredajné služby?

Vyhodnocuje sa na základe prieskumov spokojnosti úspešnosť produktov?

## **7. Výsledky vo vzťahu k pracovníkom**

Hodnotí vaša organizácia spokojnosť pracovníkov?

Hodnotí vaša organizácia vplyv pracovného prostredia na výkonnosť zamestnancov?

Stotožňuje sa morálka pracovníkov a organizácie?

Prezentuje spoločnosť svoje morálne princípy dovnútra organizácie?

Predchádza organizácia zvyšovaniu nespokojnosti pracovníkov?

Prispôsobuje sa vedenie organizácie potrebám pracovníkov?

Ovplyvňujú kvalitatívne zmeny v organizácii aj oblasť ľudských zdrojov?

predchádza organizáciu vzniku vysokej fluktuácie?

Kontroluje vaša organizácia dodržiavanie morálnych princíпов na pracovisku?

## **8. Výsledky vo vzťahu k spoločnosti**

Reaguje organizácia na sociálne zmeny v spoločnosti?

Reaguje organizácia na zmeny v makroekonomickom meradle zavádzaním vhodných opatrení?

Ovplyvňuje organizácia výrazne svojou činnosťou regionálne demografické údaje?

Komunikuje organizácia s lokálnymi verejnými orgánmi pre detekovanie situácie?

Redukuje organizácia nepriaznivé vplyvy svojej činnosti na región?

Podporuje organizácia ekonomický rozvoj regiónu?

Udržiava organizácia regulérne vzťahy s predstaviteľmi verejnej správy?

Podporuje organizácia regionálne udalosti?

Sponzoruje organizácia aktivity s cieľom rozvoja regiónu?



Považuje sa vaša organizácia za ceneného zamestnávateľa v regióne?

## **9. Kľúčové výsledky výkonnosti**

Sú kľúčové výsledky výkonnosti definované vo vzťahu k majetku?

Vykazujú výsledky kľúčových finančných a nefinančných výstupov vašej organizácie zlepšujúci sa trend?

Sú kľúčové výsledky výkonnosti definované vo vzťahu k externým zdrojom?

Sú tieto výsledky rozdelené podľa rôznych častí trhu, výrobkov, služieb a pod. aby vykázali rozdiely vo výkonnosti?

Sú kľúčové výsledky výkonnosti definované vo vzťahu k informáciám?

Je výkonnosť všetkých činností, ktoré sa podieľajú na výrobku alebo službe merateľná a známa?

Sú kľúčové výsledky výkonnosti definované vo vzťahu k procesom?