

OBSAH

OBSAH	1
1. TEORETICKÁ ČASŤ	2
1.1 Kvalita - faktor úspešnosti	2
1.1.1 Certifikačné systémy vo svete a na Slovensku	2
1.1.2 Modely kvality	4
1.1.3 Požiadavky na systém kvality podľa ISO 9001	7
1.2 Audit kvality	11
1.2.1 Definície	11
1.2.2 Ciele auditu	14
1.2.3 Zásady auditu	14
1.2.4 Druhy auditu	15
1.3 Dodávateľský audit	17
1.3.1 Úvod	17
1.3.2 Plán dodávateľského auditu	20
1.3.3 Kvalifikačné požiadavky na členov auditorského tímu	21
1.3.3.1 Vzdelanie	21
1.3.3.2 Skúsenosti	22
1.3.3.3 Osobné vlastnosti	22
1.3.4 Zostavenie dotazníka	23

www.euroekonom.sk

1. TEORETICKÁ ČASŤ

1.1 Kvalita - faktor úspešnosti

V dnešnej trhovej ekonomike prebieha mnoho zaujímavých dejov v rôznych oblastiach národného hospodárstva, ktoré nemôžu nepôsobiť aj na stav a rozvoj systémov kvality. Pre trhovú ekonomiku je príznačné, že sa v nej nezvyšuje kvalita pre kvalitu, ale pre komerčné ekonomické a iné prínosy z kvality. Všeobecne platí, že nízka kvalita produkcie zhoršuje komerčné výsledky na trhu, z čoho vyplýva nižšia cena výrobkov, strata solventných zákazníkov a to všetko zhoršuje ekonomické výsledky podniku, pretože klesajú tržby a zisk. Tým sa logicky znižujú zdroje na ďalšie zvyšovanie kvality, vzniká bezvýhodiskový bludný kruh. Zaujímavá je aj súvisť medzi kvalitou a kvantitou výroby. Veď také zvýšenie kvality, ktoré predĺži životnosť výrobku znamená, že na trh stačí dodať menej výrobkov. Za úvahu stojí, že na zvýšenie kvality netreba vynaložiť toľko prostriedkov ako treba na zvýšenie objemu produkcie, kde je obvykle nutné investovať do vybudovania nových výrobných kapacít. Kvalita má význam aj pre prosperitu zákazníka. Tu sa presúva vplyv kvality z výrobcu na zákazníka, ako používateľa výrobku. Tým skôr ak dané výrobky budú slúžiť na ďalšiu výrobu.

Zákazník sa stal faktorom, ktorý kúpou rozhoduje o úspešnosti výrobku, a preto by si všetci výrobcovia, ktorí chcú byť úspešní mali osvojiť maximálne úsilie o uspokojenie a udržanie zákazníka.

1.1.1 Certifikačné systémy vo svete a na Slovensku

Jedným z podporných prostriedkov pre dosiahnutie stanovených cieľov v oblasti kvality je funkčný a účinný systém kvality vo firme podporovaný systémovými normami radu ISO 9000. Prvoradým záujmom každej firmy je zabezpečiť, dosahovať a trvale udržiavať vysokú kvalitu svojich výrobkov a služieb pri optimálnych nákladoch, pri účinnom využití technologických, technických, ľudských a materiálnych zdrojov dostupných podniku. Zákazník musí získať dôveru v schopnosť podniku dlhodobo dodávať požadovanú kvalitu a udržiavať ju. K tomu, aby bol podnik konkurencieschopný a mal zo svojej činnosti ekonomický efekt musí svojmu zákazníkovi ponúknuť výrobky a služby, ktoré:

- splňajú stanovený účel použitia a špecifikované požiadavky zákazníka,
- uspokojujú prania a očakávania zákazníka,
- sú v zhode s príslušnými normami a špecifikáciami,
- sú v zhode s právnymi a inými požiadavkami spoločnosti,
- sú vyrábané a ponúkané za ceny schopné konkurencie,
- sú poskytované a vyrábané pri nákladoch, ktoré dovoľujú zisk.

Existuje množstvo modelov pre systémy kvality, ktoré sú uplatňované v Európe, Amerike, Japonsku a v ostatnom svete. Sú to modely charakterizované systémovými normami radu ISO 9000 cez systémové modely jednotlivých priemyselných sektorov, napr.:

- automobilový (VDA 6.1 v Nemecku, QS 9000 v USA, EAQF vo Francúzsku),
- petroolejársky (API Q1 v USA).

Zmyslom a filozofiou zabezpečovania kvality podľa ISO 9000 je prechod od kontroly výrobku ku systémovému ponímaniu kvality charakterizovaného kvalitou vo všetkých etapách predvýrobného, výrobného a povýrobného cyklu a všetkých procesoch ovplyvňujúcich kvalitu.

História manažmentu kvality sa spája najmä s menom významného odborníka v oblasti kvality, Američanom W. E. Demingom. V USA sa istý čas tento koncept nevyužíval v maximálnej miere. Naopak, Japonsko si v roku 1950 osvojilo metódu označovanú ako TOTAL ACTIVITY-totálna aktivita, ktorá viedla k podstatnému zlepšeniu kvality japonských výrobkov.

Vývoj systému mal tri etapy:

- štandardná (priemerná) úroveň kvality,
- konkurenčná (lepšia ako štandardná) úroveň kvality,
- špičková úroveň kvality.

Veľký úspech japonského priemyslu bol stimulom pre americké hospodárske odvetvie. V roku 1987 Normalizačná komisia ISO pre normy kvality za predsedníctva kanadského predstaviteľa vytvorila sériu noriem radu ISO 9000. Tieto nové normy boli zverejnené a vydané v tom istom roku a postupne prijaté do jednotlivých národných normotvorieb v jednotlivých krajinách, tiež aj na Slovensku v podobe STN - ISO 9000. Normy prešli v roku 1994 revíziou, ktorá napomohla k ich jasnosti a jednoznačnosti. Súčasne túto normu prevzala medzinárodná organizácia CEN (Európska komisia pre normalizáciu) ako verziu EN-ISO 9000.

Členmi CEN sú národné normalizačné organizácie Belgicka, Dánska, Fínska, Francúzska, Grécka, Holandska, Islandu, Luxemburska, Nemecka, Nórska, Portugalska, Rakúska, Španielska, Švajčiarska, Švédska, Talianska a Veľkej Británie. Členovia CEN sú povinní plniť požiadavky vnútorných predpisov CEN/CENELEC, kde sú stanovené podmienky, za ktorých má táto európska norma bez akýchkoľvek zmien postavenia národnej normy.¹

Normy ISO 9000 sa ďalej dopĺňajú, rozširujú a zdokonaľujú, čo sa odzrkadľuje aj na systémoch kvality firiem. Zároveň základné princípy noriem radu ISO 9000 sa stali východiskom pre normy upravujúce požiadavky na ďalšie systémy kvality. Výsledkom tohto procesu sú normy rodiny ISO 14000 (ISO 14001, ISO 14004) upravujúce požiadavky a doporučená ohľadom systému enviromentálneho riadenia. V súčasnosti predstavuje ďalší krok v rozvoji vydanie britskej normy BS 8800, ktorá upravuje požiadavky a odporúčenia ohľadom Systému bezpečnosti a ochrany zdravia. Táto norma bude pravdepodobne podkladom pre vydanie noriem ISO 18000 v tejto

¹ STN EN ISO 9001. Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri dizajne, vo vývoji, vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu. 1996.

oblasti.

Do súboru noriem radu ISO 9000 spadajú okrem iného 3 typy modelov pre systémy externého zabezpečovania kvality v rámci obchodných vzťahov.

1.1.2 Modely kvality

Základná štruktúra modelov kvality v rámci externého zabezpečovania kvality je nasledovná:

(Základom pre výber nižšie popísaných modelov je ISO 9000-2, norma, ktorá nám dáva návod a doporučenia spojené s výberom optimálneho modelu charakterizujúceho požiadavky na systém kvality v návaznosti na charakter činností a procesov, ktoré firma realizuje a zabezpečuje.)

a) ISO 9001 Systémy kvality

- je to model zabezpečovania kvality pri dizajne, vo vývoji, vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu.
- použije sa vtedy, keď má dodávateľ zabezpečiť zhodu so špecifikovanými požiadavkami pri dizajne, vo vývoji, vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu.

b) ISO 9002 Systémy kvality

- je to model zabezpečovania kvality vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu.
- použije sa vtedy, keď má dodávateľ zabezpečiť zhodu so špecifikovanými požiadavkami vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu.

c) ISO 9003 Systémy kvality

- je to model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach.
- použije sa vtedy, keď má dodávateľ zabezpečiť zhodu so špecifikovanými požiadavkami len pri výstupnej kontrole a skúškach.²

Cieľom systémov kvality však nie je vynucovanie si ich jednotnosti. Tieto medzinárodné normy sú druhové a nezávislé od určitého špecifického odvetvia priemyslu alebo ekonomiky. Návrh a zavedenie systému kvality ovplyvňujú rôzne potreby organizácie, jej čiastkové ciele, dodávané výrobky, služby, používané procesy a špecifické postupy. Špecifické požiadavky dané normou sú zamerané predovšetkým

² STN EN ISO 9001. Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri dizajne, vo vývoji, vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhu. 1996.

na dosiahnutie uspokojenia zákazníka predchádzaním nezhodám vo všetkých etapách, od dizajnu až po obsluhu.

Rodinu noriem ISO 9000 v krátkej dobe prevzalo do svojich národných normalizačných systémov viac ako 100 štátov celého sveta. Tým sa stali tieto normy najrozšírejšími a najúspešnejšími normami. Rozhodujúcou príčinou je to, že vývoj medzinárodného obchodu zaznamenal v poslednom období dramatickú zmenu. Funkčnosť takto dynamicky sa rozvíjajúceho svetového obchodu je závislá predovšetkým od dôvery medzi výrobcom a odberateľom, pričom rozhodujúcim faktorom pre tvorbu dôvery je práve kvalita výrobkov a záruky jej stálosti. Je známe, že záruky dodržania stálosti kvality dáva zavedenie funkčného systému kvality.

Certifikácia systémov kvality sa stáva v podmienkach trhu obvyklou a je jedným z rozhodujúcich faktorov konkurenčnej schopnosti výrobcov. Stále častejšie je vlastníctvo takéhoto certifikátu nevyhnutnou podmienkou pri uzatváraní obchodných vzťahov.

Certifikovaný systém kvality dáva dobrý základ spoľahlivosti výrobkov a je aj jednou zo záruk naplnenia prísnych požiadaviek legislatívy štátov Európskej Únie v oblasti ručenia výrobcov za výrobok. Certifikácia systémov kvality je založená na preverovaní ich súladu s certifikačnými normami ISO 9001, ISO 9002 alebo ISO 9003.

Certifikačnou normou pre systémy kvality je vždy iba jedna z noriem ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, bez ohľadu na to, či sa jedná o výrobcu, dodávateľa služby, či software.

Špecifikácia miestnych ekvivalentov ISO 9001 a 9002.³

Krajina	ISO 9001	ISO 9002
Argentína	IRAM-IAAC-ISO E-9001	IRAM-IAAC-ISO E-9002
Austrália	AS 3901	AS 3902
Belgicko	NBN EN 29 001	NBN EN 29 002
Brazília	NB9001: 1990	NB9002: 1990
Kanada	CAN/CSA-ISO 9001-94	CAN/CSA-ISO 9002-94
Európa	EN 9001	EN 9002
Francúzsko	NF X 50-131	NF X 50-132
Nemecko	DIN ISO 9001	DIN ISO 9002
Írsko	IS 300, PART 1	IS 300, PART 2
Mexiko	NOM-CC-3	NOM-CC-4
Nový Zéland	NZS 9001-1987	NZS 9002-1987
Južná Afrika	SABS ISO 9001	SABS ISO 9002
Španielsko	UNE 66 901	UNE 66 902
Veľká Británia	BS 5750:1987:PART 1	BS 5750:1987:PART 2
USA	ANSI/ASQC Q9001	ANSI/ASQC Q9002
Venezuela	COVENIN-ISO 9001	COVENIN-ISO 9002

³ Požiadavky na systém jakosti QS-9000. 2.vydanie. 1995.

1.1.3 Požiadavky na systém kvality podľa ISO 9001

Tento model je zo všetkých modelov najkomplexnejší a obsahuje všetky prvky definované ISO normami.

Nižšie sú identifikované jednotlivé prvky modelu zabezpečovania kvality podľa ISO 9001 so stručným špecifikovaním a definovaním základných požiadaviek.

Číslovanie jednotlivých požiadaviek je identické s číslovaním požiadaviek v modele ISO 9001.

4.1 Zodpovednosť vedenia

- stanovenie, definovanie, dokumentovanie a zavedenie primeranej politiky kvality na jednotlivé úrovne riadenia vrcholovým vedením,
- definovanie hlavných cieľov firmy v oblasti kvality a záväzkov vrcholového vedenia na dosiahnutie týchto cieľov,
- definovanie a dokumentovanie primeranej zodpovednosti, právomocí a vzájomných vzťahov pracovníkov, ktorí riadia, vykonávajú a overujú činnosti ovplyvňujúce kvalitu,
- identifikovanie a zabezpečenie primeraných zdrojov pre účinný a fungujúci systém kvality,
- stanovenie predstavitel'a vedenia zodpovedného za implementáciu požiadaviek normy a podávanie správ manažmentu z oblasti kvality,
- pravidelné preskúvanie a hodnotenie systému kvality vo firme a jeho vhodnosti a účinnosti.

4.2 Systém kvality

- stanoviť optimálnu štruktúru dokumentácie systému kvality a definovať jej jednotlivé úrovne,
- zdokumentovať všetky činnosti ovplyvňujúce kvalitu vo firme a zaviesť tieto postupy následne do praxe,
- vypracovať príručku kvality definujúcu spôsob zabezpečovania požiadaviek normy v podmienkach podniku,
- definovať a dokumentovať spôsob plnenia požiadaviek na kvalitu vo forme plánov kvality a iných dokumentov.

4.3 Preskúvanie zmlúv

- vytvoriť dokumentované postupy a v praxi ich realizovať pri preverovaní a preskúvaní požiadaviek zákazníka v rámci preskúvania zmluvy,
- zabezpečiť jednoznačné definovanie požiadaviek zákazníka, odstránenie akýchkoľvek rozdielov v rámci preskúvania,

- preveriť realizovateľnosť zákazky a schopnosť splniť požiadavky zákazníka bezo zvyšku.

4.4 Operatívne riadenie tvorby návrhu

- definovať a splniť požiadavky spojené s plánovaním designu, identifikovaním požiadaviek na design, preskúmanie designu, overenie designu, potvrdenie platnosti designu a zmenové konanie,
- dokumentovať všetky postupy pri navrhovaní.

4.5 Operatívne riadenie dokumentácie

- je zamerané na tvorbu, pripomienkovanie, schvaľovanie, vydávanie, distribúciu, evidenciu a zmenové konanie všetkej dokumentácie v systéme kvality,
- definovať zodpovednosť za všetky uvedené činnosti,
- identifikovať aktuálne a platné vydanie dokumentácie,
- zabezpečiť aktuálnosť a dostupnosť dokumentov na prístupných miestach.

4.6 Zásobovanie

- stanoviť kritériá pre hodnotenie dodávateľov a ich schopnosti plniť špecifikované požiadavky,
- hodnotiť dodávateľov, materiály a suroviny, ktoré závažne ovplyvňujú zákazníkov finálny výrobok,
- údaje zo zásobovania o prebiehajúcej a vstupnej kontrole,
- podklady pre riadenie zásobovania a pre riešenie nezhôd v oblasti kvality,
- posudzovanie dodávateľov a priebežné overovanie.

4.7 Výrobky dodané odberateľom

- popísať postup pre overenie, nakladanie, skladovanie a udržiavanie týchto výrobkov,
- popísať postup a oznámenie zákazníkovi akékoľvek poškodenie, stratu a nevyhovenie tohto výrobku.

4.8 Identifikovateľnosť výrobku a nadväznosť

- definovať a realizovať jednotlivé druhy a spôsoby identifikácie výrobku vo všetkých etapách od prijatia výrobku cez výrobu, dodávanie a zavádzanie do prevádzky,
- zabezpečiť sledovateľnosť a nadväznosť výrobku a príslušnej dokumentácie v jednotlivých etapách.

4.9 Operatívne riadenie kvality výrobného procesu

- identifikovať, definovať a dokumentovať procesy v rámci systému, ovplyvňujúce kvalitu,
- zabezpečiť riadené podmienky pri realizácii procesov,
- zabezpečiť vhodné zariadenia, súlad s normami a predpismi, primeraný kvalifikovaný personál,
- zabezpečiť primeranú preventívnu údržbu výrobných, technologických, kontrolných a skúšobných zariadení,
- identifikovať špeciálne procesy a zabezpečiť náležitú pozornosť týmto procesom.

4.10 Kontrola a skúšanie

- definovať, dokumentovať a v praxi zabezpečiť primeranú vstupnú, medzioperačnú a výstupnú kontrolu,
- dokumentovať výsledky jednotlivých kontrol a využiť výsledky a záznamy v rámci analýz a spätnej väzby,
- definovať kritériá prijateľnosti výrobku s jednoznačnými rozhraniami,
- definovať systém uvoľnenia výrobku do výroby bez kontroly.

4.11 Kontrolné, meracie a skúšobné zariadenia

- stanoviť podmienky pre metrologické zabezpečenie firmy v rámci požiadaviek normy a národnej legislatívy - identifikovať a zaznamenať meradlá ovplyvňujúce kvalitu,
- kalibrovať a overovať meradlá ovplyvňujúce kvalitu v definovaných intervaloch,
- dokumentovať a identifikovať kalibračný stav meracích zariadení a meradiel,
- systém nakladania s meradlami a ich primeraná údržba,
- popísať postup pri zistení nevyhovujúceho stavu meradla v rámci kalibrácie.

4.12 Stav po kontrole a skúškach

- definovať spôsob identifikácie stavu výrobku po kontrole a skúškach,
- zabezpečenie primeraných spôsobov identifikácie,
- identifikácia osôb vykonávajúcich kontrolnú činnosť.

4.13 Operatívne riadenie nezhodného výrobku

- definovať a zabezpečovať systém pre identifikáciu, označenie, oddelenie a nakladanie s nezhodným výrobkom,

- definovať zodpovednosti za riadenie nezhodného výrobku,
- definovať spôsoby nakladania s nezhodnými výrobkami a následná kontrola po prípadných opravách.

4.14 Nápravné opatrenia

- definovať a realizovať adekvátne nápravné opatrenia na odstránenie nedostatkov v systéme riadenia kvality,
- definovať a realizovať preventívne opatrenia na možné nedostatky ako reakcia na analýzy a hodnotenia,
- overovať zavedenie účinnosti a dostatočnosti realizovaných opatrení.

4.15 Manipulácia, skladovanie, balenie a dodávanie

- definovať a zabezpečovať podmienky pre dostatočnú a vhodnú manipuláciu, skladovanie, balenie a dodávanie výrobku s cieľom dodať zákazníkovi kvalitný výrobok,
- identifikácia pri vnútro podnikovej doprave
- systematicky posudzovať sklady, ich vhodnosť a dostatočnosť,
- identifikácia zabalených výrobkov,
- kontrola balenia a zásielok.

4.16 Záznamy o kvalite

- definovať rozsah pre identifikáciu, zber, označovanie, dostupnosť, registráciu, skladovanie, udržiavanie a likvidáciu záznamov o kvalite,
- zabezpečiť sledovateľnosť jednotlivých krokov kontroly a skúšania,
- určiť druh, miesto a periódu uschovávaní záznamov.

4.17 Interné preverky kvality

- preverka prvkov systému kvality a organizačných jednotiek, periodicita,
- preverka výrobkov a procesov,
- plánovať, vykonávať a dokumentovať preverky,
- popísať používané kontrolné postupy,
- identifikovať a dokumentovať zistené nezhody,
- predkladať zistenia preverovanému pre nápravnú činnosť.

4.18 Príprava pracovníkov

- systematicky zhromažďovať požiadavky na vzdelávanie,
- zabezpečiť prípravu pracovníkov v oblasti kvality na všetkých stupňoch riadenia,
- plánovať, vykonávať a hodnotiť prípravu pracovníkov.

4.19 Servis

- určiť rozsah servisu,
- popísať zodpovedajúcu servisnú dokumentáciu,
- určiť zdroje pre výkon servisu.

4.20 Štatistické metódy

- identifikovať potrebu štatistických metód,
- popísať používané štatistické metódy,
- určiť schopnosť a účinnosť použitých metód,
- zabezpečiť znalosť používaných štatistických metód.

1.2 Audit kvality

1.2.1 Definície⁴

Audit kvality: Systematické, nezávislé šetrenie za účelom stanovenia, či činnosti vzťahujúce sa na kvalitu a v súvislosti s ňou dosahované výsledky zodpovedajú plánovaným ustanoveniam, ako aj , či sú tieto ustanovenia vhodné a dostatočne účinné na dosiahnutie cieľov.

Audit kvality

- týka sa systému kvality alebo jeho prvkov, t.j. procesov, výrobkov alebo služieb,
- vykonávajú ho pracovníci, ktorí nemajú priamu zodpovednosť za preverované oblasti,
- jedným z účelov auditu je ohodnotiť potrebu opatrení na zdokonalenie alebo nápravu,
- vykonáva sa pre interné alebo externé účely.

⁴ STN EN ISO 8402. Manažérstvo kvality. Slovník. 1996.

Systém kvality: organizačná štruktúra, zodpovednosti, postupy, procesy a zdroje potrebné pre riadenie kvality.

Proces: Sústava vzájomne súvisiacich zdrojov a činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

Výrobok: Výsledok činností alebo procesov.

Dodávateľ: Organizácia dodávajúca výrobok zákazníkovi.

Audítor: osoba, ktorá má kvalifikáciu k vykonávaniu auditov kvality.

Klient: osoba alebo organizácia, ktorá požaduje audit.

Zároveň určí potrebu, rozsah a účel auditu.

Klientom môže byť:

- a.) preverovaný, ktorý si praje, aby jeho vlastný systém kvality bol preverený podľa nejakej normy na systém kvality,
- b.) zákazník, ktorý si želá preverenie systému kvality nejakého dodávateľa s použitím vlastných audítorov alebo tretej strany,
- c.) nezávislá inštitúcia, ktorá má právo určiť či systém kvality poskytuje primerané operatívne riadenie kvality poskytovaných výrobkov alebo služieb.

Preverovaný: organizácia, ktorá má byť preverovaná.

Povinnosti vedenia preverovaného:

- informovať zamestnancov o cieľoch, náplni a rozsahu auditu,
- určiť pracovníkov zodpovedných za doprovod audítorov -poskytnúť auditorskej skupine všetky prostriedky k tomu, aby proces auditu bol efektívny a účinný,
- umožniť prístup k dôkazovým materiálom,
- spolupracovať s audítormi,
- určiť a zahájiť realizáciu opatrení k náprave na základe protokolu o audite.

Kvalita: celkový súhrn znakov objektu, ktorými objekt nadobúda schopnosť uspokojovať určené a predpokladané potreby.

Požiadavky na kvalitu: vyjadrenie potrieb alebo ich transformácií vo vzťahu k súboru kvantitatívne alebo kvalitatívne vyjadrených požiadaviek na znaky objektu, na ich realizáciu a skúmanie.

Zistenie: vyjadrenie o skutočnosti, ktoré bolo vyhlásené počas auditu a doložené objektívnym dôkazom.

Objektívny dôkaz: kvalitatívna alebo kvantitatívna informácia, záznamy alebo vyjadrenia o skutočnosti týkajúce sa kvality nejakého prvku, služby alebo existencie a uplatnenia prvku systému kvality, ktoré sú podložené zistením, meraním alebo skúškou a ktoré môžu byť overené.

Nezhoda: nespĺnenie špecifických požiadaviek.

Politika kvality: celkové zámery a smer pôsobenia organizácie v oblasti kvality, formulované vrcholovým manažmentom.

Manažérstvo kvality: všetky činnosti celkovej funkcie manažmentu určujúcej politiku kvality, ciele a zodpovednosť, ktoré sa uplatňujú v systéme kvality prostredníctvom plánovania kvality, operatívneho riadenia kvality, zabezpečovania kvality a zlepšovania kvality.

Komplexné manažérstvo kvality - TQM: prístup manažmentu organizácie zameraný na kvalitu založený na účasti všetkých členov organizácie s cieľom dosiahnuť dlhodobý úspech prostredníctvom uspokojovania zákazníkov a prospechu všetkých členov organizácie a spoločnosti.

Zabezpečovanie kvality: všetky plánované a systematické činnosti využívané v systéme kvality a podľa potreby preukazované s cieľom získať primeranú dôveru, že objekt bude spĺňať požiadavky na kvalitu.

Príručka kvality: dokument určujúci politiku kvality a opisujúci systém kvality organizácie.

1.2.2 Ciele auditu

Ciele auditu sú nasledovné :

- stanoviť zhodu alebo nezhodu prvkov systému kvality so špecifikovanými požiadavkami,
- stanoviť efektívnosť uplatňovaného systému kvality z hľadiska splnenia špecifických cieľov kvality,
- poskytnúť preverovanému príležitosť zlepšiť systém kvality,
- splniť požiadavky predpisov,
- umožniť registráciu systému kvality preverovanej organizácie,
- predbežne ohodnotiť dodávateľa tam, kde je to žiadúce pre nadviazanie zmluvných vzťahov,
- overiť, že vlastný systém kvality naďalej spĺňa špecifikované požiadavky a je uplatňovaný,
- ohodnotiť vlastný systém kvality organizácie podľa normy na systém kvality.⁵

1.2.3 Zásady auditu

Audity môžu byť vykonávané pravidelne, alebo môžu byť vyvolané podstatnými zmenami v systéme kvality organizácie, zmenami v procese, zmenami kvality výrobkov alebo služby alebo potrebou znovu prešetriť opatrenia k náprave.

Klient musí spraviť konečné rozhodnutie o tom, ktoré prvky systému kvality, fyzické miesta a organizačné činnosti majú byť v stanovenej dobe preverované. Pri stanovovaní náplne a rozsahu auditu by mal byť nadviazaný kontakt s preverovaným. Aby audit prebehol v poriadku, klient musí špecifikovať normy alebo dokumenty, ktorým má systém kvality preverovaného zodpovedať.

Členovia auditorskej skupiny musia byť spôsobilí k vykonávaniu auditov, musia spĺňať požiadavky na vzdelanie, výcvik, skúsenosti i osobné vlastnosti. Audítori nesmú porušovať pravidlá etiky.

Členom auditorskej skupiny nesmie byť osoba priamo zodpovedná za preverovaný úsek.

Každý audítor musí byť poverený preverovaním určitých špecifických prvkov alebo oblastí (procesov). Poverenie vydá vedúci audítor po konzultácii s audítormi.

K vykonaniu auditu sú potrebné dokumenty, ktoré uľahčia vykonanie auditu, jeho zdokumentovanie a zaprotokolovanie výsledkov. Sú to:

- kontrolné listy pre hodnotenie prvkov systému kvality alebo jednotlivých

⁵ ČSN ISO 10011-1. Směrnice pro převěřování systému jakosti. 1.část: Prověřování. 1992. Od 1.1.1993 platí ako STN.

- procesov,
- formuláre na zaznamenávanie zistení pri audite,
 - formuláre pre dokumentovanie podporných dôkazov a záverov, ku ktorým audítori dospeli.

Pracovné dokumenty si pripravuje auditorská skupina sama a mali by byť zostavené tak, aby neobmedzovali audítorov pri ich činnostiach a zisťovaniach. Pracovné dokumenty obsahujúce dôverné informácie musia byť vhodne ochraňované.

1.2.4 Druhy auditu

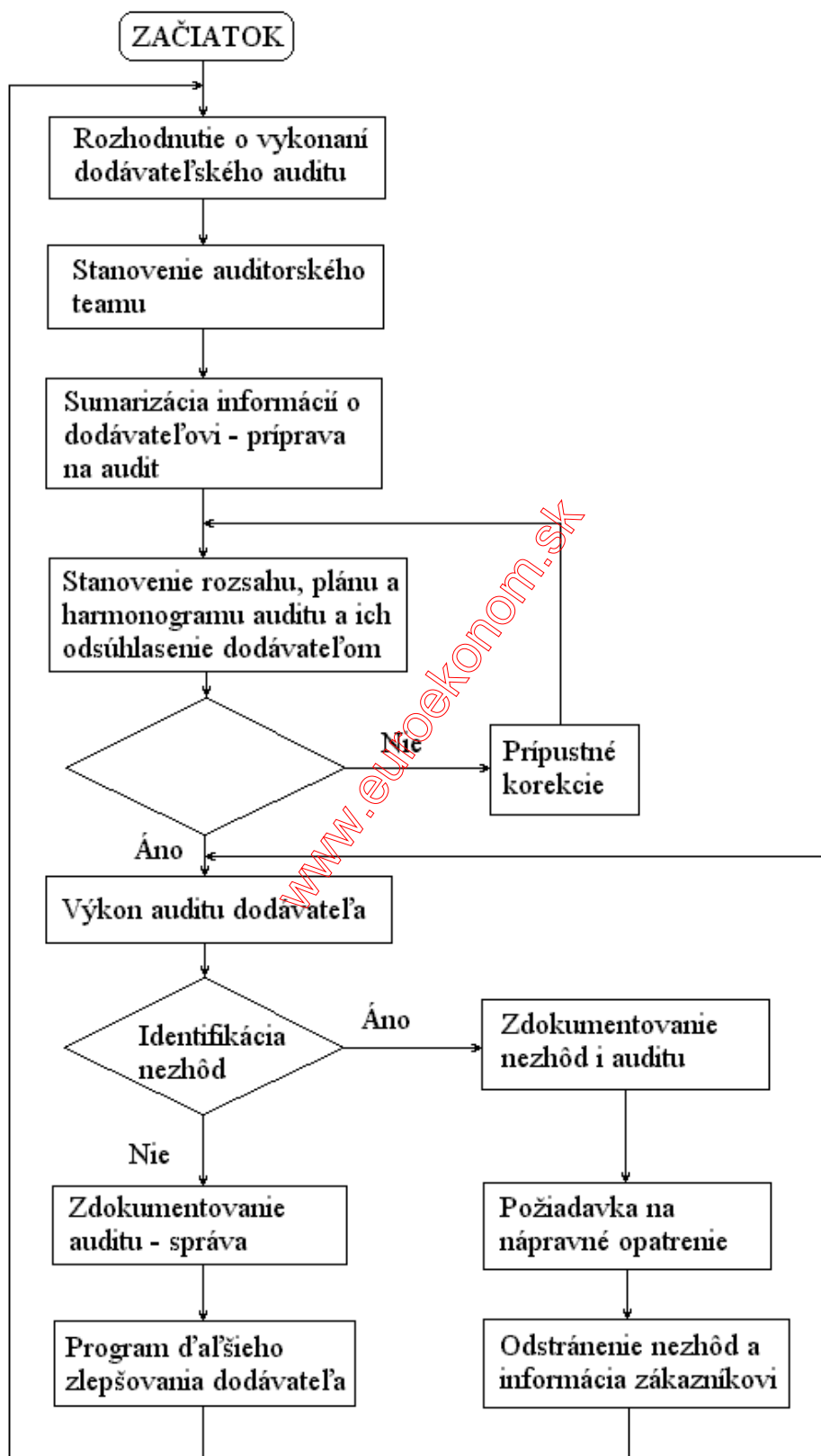
1.) INTERNÝ AUDIT

- je vykonávaný vlastnými audítormi vo vnútri vlastnej firmy.
- jeho úlohou je preskúmať, či všetky požiadavky v rámci normy sú dodržiavané, účinné a funkčné.

2.) EXTERNÝ AUDIT

- a.) EXTERNÝ AUDIT - druhostupňový (DODÁVATEĽSKÝ) - je audit, ktorým si zákazník hodnotí systém kvality svojho dodávateľa, alebo dodávateľ svojho subdodávateľa, resp. zákazník na základe zmluvných vzťahov svojho subdodávateľa.

Bloková schéma dodávateľského auditu.



- a.) EXTERNÝ AUDIT - tret'ostupňový - je hodnotenie systému kvality nezávislou tret'ou stranou, najčastejšie certifikačnou organizáciou.

Každý audit má dve časti:

- 1.) audit dokumentácie (primeranosti)
- 2.) audit zhody

V prípade, že preskúmanie dokumentácie ukáže, že systém popísaný preverovaným nezodpovedá požiadavkám, nemajú byť na audit vynakladané ďalšie prostriedky dovtedy, kým príslušné náležitosti nebudú vyriešené k spokojnosti klienta, audítora a tiež preverovaného.

1.3 Dodávateľský audit

1.3.1 Úvod

Každá surovina a materiály pre výrobu, ale i informácie, software a pod. tvoria tzv. vstupy. Tieto môžu vo významnej miere ovplyvniť kvalitu finálneho výrobku alebo služby. Nekvalitné vstupy zapríčínajú najväčšie priame škody. Môže to byť napríklad produkcia nepredajných chybných alebo nezhodných výrobkov, strata z reklamácie nekvalitných výrobkov a služieb, vysoké náklady na odstránenie nezhôd. Najväčšou škodou však býva strata dôvery zákazníka, spôsobená neschopnosťou dodávateľa dodržať zmluvne dohodnutú kvalitu výrobku alebo služby. Preto zabezpečenie kvalitných vstupov, ktoré spoľahlivo plnia požiadavky užívateľa, má pre neho rovnakú dôležitosť ako samotný proces výroby.

Potreba riešenia kvality nakupovaných materiálov a surovín vyplýva najmä z týchto skutočností, ktorými sa výroba vyznačuje:

- vysoký podiel materiálových nákladov

(hodnota vstupov často tvorí viac ako 50% hodnoty finálnych výkonov)

- vysoké náklady spojené s odstraňovaním nezhôd dodávok

(v prípade väčšieho rozsahu nezhôd musí odberateľ vynakladať značné finančné prostriedky na vstupnú kontrolu, triedenie i evidenciu strát z dodávateľských nepodarkov)

- vnútorné faktory riadenia procesov u odberateľa

(racionalizácia procesov výroby, logistiky aj riadenia a dodávanie výrobkov na určenú dobu (Just in Time) kladie mimoriadne požiadavky na kvalitu procesov)

- sústredenie sa na strategické aktivity

(od dodávateľov sa vyžaduje rovnaká precíznosť ako od vlastných zamestnancov)

- kvalita dodávok robí dobré meno aj odberateľovi

(konečného zákazníka nemôže zaujímať, či chyba výrobku, ktorá sa stane neskôr predmetom jeho sťažností bola spôsobená nekvalitnou prácou dodávateľa alebo jeho subdodávateľa).

Zistiť zhodu vstupov s požiadavkami odberateľa bolo donedávna doménou vstupnej kontroly. Vstupná kontrola je však určitým prejavom nedôvery vo výrobok i v jeho dodávateľa. Preto sa v poslednom čase viac pristupuje k vytvoreniu vzťahu dôvery a spolupráce medzi zákazníkom a dodávateľom. Ide o vzťah obojstranne prospešný. Dodávateľ dôkladne spozná potreby zákazníka - môže dosiahnuť exkluzivitu dodávok, čím si zabezpečí odbyt. Zákazník vie, že má korektného dodávateľa, na ktorého sa môže spoľahnúť a to z hľadiska stability kvality, termínov dodávok i cien výrobku. Môže teda podstatne obmedziť vstupnú kontrolu, ktorá býva v mnohých prípadoch nákladná. Výstup od dodávateľa je zároveň vstupom pre odberateľa. Obchodná politika, založená na vzájomnej dôvere, je zakotvená i v rodinách normy rodiny ISO 9000 pre riadenie a zabezpečovanie kvality, ako jeden z hlavných cieľov, o ktoré sa má organizácia usilovať v oblasti kvality.

Aby dodávané suroviny boli kvalitné, ich parametre musia byť špecifikované jednoznačne. Odberateľ musí presne špecifikovať požiadavky na kvalitu výrobku. Výrobca alebo poskytovateľ služieb musí zistiť, ktoré znaky kvality suroviny alebo vstupov pre služby majú vplyv na finálny produkt a musí stanoviť i ich limitné hodnoty. Významnou úlohou je aj určenie skúšobného postupu, podľa ktorého sa hodnoty znakov kvality majú merať. Nemateriálne vstupy v službách je možné špecifikovať i opisnou formou.

Vo väčších organizáciách za kvalitu zabezpečenia vstupov býva zodpovedný útvar nákupu. V malých podnikoch to môže byť i pracovník, ktorý má v kompetencii obchodné činnosti. Za zistenie zhody kvality konkrétnej dodávky je zodpovedný útvar kontroly, pokiaľ je v podniku zriadený. Ak nie, podnik môže využiť i externé služby skúšobní alebo laboratórií, alebo môže zvoliť metódy určenia zhody so špecifikáciou týmito spôsobmi:

- na základe výsledkov preukázania spôsobilosti dodávateľa trvale dodržiavať požadovanú kvalitu sa odberateľ plne spolieha na jeho systém kvality,
- vyžaduje od dodávateľa odovzdanie presne vymedzených údajov o výsledkoch testovania dodávok (atesty kvality, certifikáty výrobkov),
- dodávateľ vykoná 100% kontrolu na výstupe,
- dodávateľ vykoná štatistickú prebierku na výstupe,
- odberateľ si overenie kvality dodávok zabezpečuje sám rôznymi formami vstupnej kontroly.

Budovať korektné vzťahy dôvery je možné až potom, keď si odberateľ svojho dávatel'a vyberie. Aby bol výber čo najmenej subjektívny, v praxi sa využívajú viaceré metódy a spôsoby, napríklad:

- dodávateľ preukáže funkčnosť systému kvality presne podľa požiadaviek odberateľa, pričom tieto požiadavky môžu byť aj prísnejšie ako odporúčania noriem rodiny ISO 9000,
- hodnotenie funkčných vzoriek dodávaných výrobkov,
- vyhodnotenie predchádzajúcich skúseností s uvažovaným dodávateľom,
- získavanie informácií o danom dodávateľovi od iných organizácií,
- odberateľ uskutoční u potencionálneho subdodávateľa suroviny alebo poskytovateľa audit systému kvality.

I keď je audit považovaný za najobjektívnejšiu metódu, možno ho kombinovať, napr. s hodnotením vzoriek výrobkov, s auditom u dodávateľa a tiež s voľbou dodávateľov. Do úvahy možno brať aj ďalšie kritériá, ako sú napr. vzdialenosť dodávateľa, jeho podiel na trhu a pod. Pre všetky tieto aktivity musí mať výrobca dokumentované postupy.

Akékoľvek zistené skutočnosti, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu výsledných výrobkov, či služieb treba v systémoch kvality zaznamenávať. Medzi typické záznamy tu patria:

- plány kontroly kvality surovín,
- záznamy o výsledkoch overovania zhody dodávky,
- správy z auditov u dodávateľa,
- osvedčenia o kvalite (atesty, certifikáty) dodaných výrobkov a materiálov,
- reklamačné protokoly,
- kópie obchodných zmlúv.

Súčasťou každej zmlúvy o dodávkach musia byť aj vyčerpávajúce informácie o spôsoboch zabezpečovania kvality dodávateľom, dohody o skúšobných postupoch overovania zhody dodávok a o zásadách pri riešení sporov týkajúcich sa kvality dodávok. Ak by tieto skutočnosti zmluva neobsahovala, vystavuje sa najmä odberateľ riziku, že by mohlo dôjsť napr. k rozdielnej interpretácii výsledkov, ktoré by vyplynuli z neporovnateľných postupov overovania zhody. Obchodná zmluva by mala obsahovať aj definované kritériá prijateľnosti dodávky, t.j. aj akceptovateľný rozsah nezhôd. V nadväznosti na to je potrebné v zmluve uviesť aj postupy, ktoré by uplatnil odberateľ voči dodávateľovi, ak by kritériá prijateľnosti neboli v dodávke dodržané.

Je výhodné, aby odberateľ i dodávateľ mali pripravený dokument, v ktorom sa okrem obchodných, prepravných, platobných a ďalších otázok definujú i otázky súvisiace s kvalitou. Takýto dokument umožní urýchlenie prípravy zmlúvy a umožní vzájomné spoznanie podmienok zabezpečovania kvality. Podobným dokumentom je i Príručka kvality dodávateľa alebo všeobecné obchodné podmienky.⁶

Posúdenie spôsobilosti dodávateľa trvale plniť požiadavky zákazníka je možné uskutočniť niekoľkými metódami. V poslednom období sa i u nás rozšírila metóda

⁶ KOLEKTÍV: Riadenie kvality vo firme. 2.diel. ŽILINA, MASM 1995. 509 s.

vyhodnotenia súpisu otázok, ktoré posielala zákazník dodávateľovi. Táto forma samohodnotenia je síce jednoduchá, nesie však so sebou riziko odpovedí idealizujúcich stav u preverovaného. Otázky by preto mali byť formulované tak, aby odpoveď na každú z nich bola jednoznačná a dala sa jednoducho preveriť pri audite.

Auditom kvality je možné uskutočniť kontrolu spôsobilosti iba v prípade súhlasu preverovaného. Treba si však uvedomiť, že zamietavé stanovisko podniku k umožneniu vykonania auditu môže viesť k strate zákazníka.

O výsledkoch vyhodnotenia by mal byť preverovaný informovaný, aby mohol prijať a realizovať opatrenia k náprave. Audit nesmie slúžiť ku kritike alebo bagatelizovaniu stavu u dodávateľa. Považuje sa za nekorektné ústne alebo písomne informovať o výsledkoch auditu nezainteresované osoby.

Pre posudzovanie spôsobilosti dodávateľa je účelné riešiť v smernici o kvalite v zásobovaní i ďalšie postupy podľa metód, využívajúcich iné zdroje informácií. Postupy pre výber dodávateľov nemusia byť príliš podrobné, pretože by to robilo dokument rozsiahlym. Z vyhodnotení výsledkov auditov i iných metód posudzovania dodávateľov sa musí viesť evidencia. Jej význam rastie pri veľkom počte vstupov do výroby alebo pri komplikovanej službe.

1.3.2 Plán dodávateľského auditu

Plán dodávateľského auditu musí byť schválený klientom a predložený audítorom a preverovanému. Plán auditu by mal byť navrhnutý tak, aby bol pružný a umožňoval zmeny s dôrazom kladeným na informácie zhromaždené počas auditu, a aby umožňoval efektívne využitie prostriedkov.

Plán auditu by mal obsahovať:⁷

- cieľ, obsah a rozsah auditu,
- identifikáciu jednotlivcov, ktorí majú priamu zodpovednosť pokiaľ sa jedná o ciele, obsah a rozsah auditu,
- identifikáciu referenčných dokumentov,
- identifikáciu členov auditorskej skupiny,
- dátum a miesto, kde sa má audit vykonať,
- identifikáciu organizačných jednotiek, ktoré majú byť preverované,
- predpokladaný čas a dobu trvania každej hlavnej činnosti pri audite,
- rozvrh jednania s vedením preverovaného,
- požiadavky na dôvernosť informácií,

⁷ ČSN ISO 10011-1. Směrnice pro převěřování systému jakosti. 1. část: Prověřování. 1992. Od 1.1.1993 platí ako STN.

- rozdeľovník protokolu o audite a predpokladaný dátum vydania.

Ak má preverovaný nejaké námietky voči ktorémukoľvek bodu plánu auditu, mal by ich ihneď oznámiť audítorovi, aby mohli byť vyriešené ešte pred začiatkom auditu.

Špecifické podrobnosti plánu auditu sa môžu preverovanému sprístupniť až vtedy, ak ich predčasné odhalenie neohrozí zhromažďovanie objektívnych dôkazov.

1.3.3 Kvalifikačné požiadavky na členov auditorského tímu

Zostavenie auditorskej skupiny vyžaduje dostatočnú zručnosť zo strany zostavovateľa. Ten musí brať do úvahy nasledujúce faktory:

- typ normy na systém kvality, podľa ktorej sa bude audit vykonávať,
- typ výrobku alebo služby a súvisiace predpisy,
- potreba odbornej kvalifikácie,
- veľkosť auditorskej skupiny,
- schopnosť efektívneho využitia kvalifikácií jednotlivých členov auditorskej skupiny,
- osobné schopnosti audítorov,
- požadované jazykové znalosti.

Na čele auditorskej skupiny je vedúci audítor, ktorý nesie zodpovednosť za všetky fázy auditu. Vedúci audítor musí mať riadiace schopnosti a skúsenosti, musí byť splnomocnený vykonávať konečné rozhodnutia týkajúce sa všetkých zistení pri audite. Vedúci audítor je tiež zodpovedný za pomoc pri výbere ďalších členov auditorskej skupiny, za prípravu plánu auditu, za reprezentovanie auditorskej skupiny voči vedeniu preverovaného a za predloženie protokolu o audite.

K efektívnemu a jednotnému vykonávaniu auditov kvality sa vyžaduje, aby audítori spĺňali určité minimálne kritériá spôsobilosti. Tieto kritériá je možné rozdeliť do troch skupín:⁸

- 1.) vzdelanie,
- 2.) skúsenosti,
- 3.) osobné vlastnosti.

1.3.3.1 Vzdelanie

Uchádzači o funkciu audítora musia mať ukončené minimálne stredoškolské vzdelanie a musia preukázať spôsobilosť na jasné a plynulé vyjadrovanie pojmov a

⁸ ČSN ISO 10011-2. Směrnice pro převěřování systému jakosti. 2.část: Kvalifikační kritéria pro prověřovatele systémů jakosti. 1992. Od 1.1.1993 platí ako STN.

myšlienok ústne aj písomne v príslušnom oficiálnom jazyku. Uchádzači o funkciu audítora musia absolvovať výcvik v rozsahu nevyhnutnom k zabezpečeniu svojej spôsobilosti v rámci kvalifikácie požadovanej k vykonávaniu auditov. Najvýznamnejší je výcvik v týchto oblastiach:

- znalosť a pochopenie noriem, podľa ktorých sa môžu audity kvality vykonávať,
- metódy posudzovania pri skúmaní, dokazovaní, hodnotení a vypracovaní správ,
- ďalšie znalosti požadované pri vykonávaní auditu, a to plánovanie, organizovanie, komunikovanie a vedenie.

Uvedenú spôsobilosť je nutné preukázať písomnými alebo ústnymi skúškami, alebo iným vhodným spôsobom.

1.3.3.2 Skúsenosti

Uchádzači o funkciu audítora musia mať minimálne 4 roky praktických skúseností z tejto oblasti z pracoviska, na ktorom pracujú na plný úväzok, z toho aspoň dva roky v činnostiach zabezpečovania kvality. Skôr ako sa uchádzač stane audítorom musí získať skúsenosti účasťou na minimálne štyroch auditoch v celkovom trvaní aspoň dvadsiť dní venovaných preskúmaniu dokumentácie, vlastnej auditorskej činnosti a spracovaniu protokolu o audite.

1.3.3.3 Osobné vlastnosti

Uchádzači o funkciu audítora musia byť objektívni a vyspelí, musia mať zdravý úsudok, analytické schopnosti a húževnatosť, musia mať schopnosť reálne vnímať situácie, aby pochopili zložité operácie v širších súvislostiach a porozumeli úlohe jednotlivých útvarov v rámci celej organizácie.

Audítor musí byť schopný uplatniť tieto vlastnosti, aby:

- získal objektívne dôkazy a správne ich posúdil,
- trval na zámere auditu a bol nestranný,
- priebežne hodnotil účinky zistení auditu a vzájomné osobné vzťahy počas auditu,
- jednal so zainteresovanými pracovníkmi spôsobom, ktorý je najlepší pre dosiahnutie cieľa auditu,
- reagoval citlivo na národné zvyklosti krajiny, v ktorej sa audit vykonáva,
- nenechal sa ovplyvňovať rušivými vplyvmi,
- venoval celú pozornosť a podporu procesu auditu,
- reagoval efektívne v stresových situáciách,

- dospel k všeobecne prijateľným záverom založeným na výsledkoch auditu,
- odolával nátlaku robiť závery, ktoré by neboli podložené dôkazom.

Každý audítor musí neustále udržiavať a zvyšovať svoju spôsobilosť tým, že sa zúčastňuje doškolovacích výcvikov a necháva sa vyskúšať pred hodnotiacou komisiou.

Ak audítor neovláda dohodnutý jazyk auditu, môže sa ho zúčastniť len s pomocou nestranného tlmočníka.

1.3.4 Zostavenie dotazníka

Kľúčovou úlohou pri príprave dotazníka je vlastne príprava audítora na jeho úlohy pri audite. Príprava dotazníka súvisí so spracovaním veľkého množstva informácií o podniku získaných v predprevierkovej fáze. Tieto údaje musia obsahovať:

- 1.) údaje o materiálovom toku a o toku výrobkov
- 2.) príručky a postupy

Zvyčajne sa pripravujú tieto typy dotazníkov:

- 1.) dotazník pre systém,
- 2.) dotazníky pre jednotlivé oddelenia,
- 3.) dotazník pre kontrolu procesov prebiehajúcich v podniku.

Zásady pre tvorbu dotazníka:

- 1.) Príprava dotazníka vychádza z celkového charakteru podniku.
- 2.) Musí audítorovi poskytnúť dostatočné vodítko a minimalizovať možnosť odbočenia od podstaty.
- 3.) Musí byť pomôckou pred a po vykonaní auditu.
- 4.) Musí audítora pripraviť na diskusiu s pracovníkmi a pomáhať pri príprave správy.
- 5.) Musí pripraviť dostatočné zázemie pre budúce audity.
- 6.) Z hľadiska preverovaného ho musí pripraviť na audit.
- 7.) Musí pomáhať pri príprave personálu.
- 8.) S úpravami musí byť vhodný pre prácu so subdodávateľmi preverovaného podniku.
- 9.) Musí byť stanovený tak, aby audítor získal čo najucelenejšiu informáciu.

Dokumenty potrebné pre spracovanie dotazníka:

- 1.) Požiadavky normy systému zabezpečovania kvality (napr. ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003)
- 2.) Príručka zabezpečovania kvality
- 3.) Smernice pre jednotlivé činnosti
- 4.) Výsledky predošlých auditov (správy, nápravné opatrenia)
- 5.) Výsledky rozborov kvality (správy o kvalite, analýzy, reklamácie)

www.euroekonom.sk