

1. Teoretické východiská

1.1 Vymedzenie základných pojmov

KVALITA - problematika kvality existovala už za vlády kmeňových náčelníkov, kráľov či faraónov. Prvé zmienky o kvalite v starodávnych časoch nachádzame v Hammurabiho zákonníku /kódexe/ z roku 2150 p. n. l., článok 229: “Ak staviteľ postaví dom pre pána a jeho práca nie je pevná, a dom spadne a zabije domáceho pána, tak staviteľ bude zabitý.”¹ V posledných rokoch sa problematika riadenia kvality výrobkov a služieb rozvíja rýchlym tempom. Kým v predchádzajúcich desaťročiach sa manažment podnikov zameriaval predovšetkým na problémy znižovania nákladov, zvyšovania objemu produkcie, zvyšovania zisku, prípadne skracovania dodacích lehôt, v súčasnom období, ak sa chce podnik presadiť na trhu, či už domácom, ale najmä zahraničnom, musí tieto čiastkové úlohy podriadiť úlohe hierarchicky vyššie postavenej úlohe zabezpečovania kvality výrobkov.

V súvislosti s návrhom k princípom trhového hospodárstva si naši výrobcovia musia uvedomiť, že majú 3 základné možnosti k presadeniu sa na rozvinutom trhu a to:

1. monopolizáciu v určitom segmente trhu
2. uplatnenie taktiky dumpingových cien
3. vysokú kvalitu svojich výrobkov, ktorá uspokojí požiadavky zákazníkov

Prvá z týchto možností dominovala z našej povojnovej ekonomike. Trh bol deformovaný diktátom výrobcu, ktorý si pod kvalitou predstavoval to, jemu vyhovovalo.

Druhá možnosť je od dnešných dní typická pre niektoré odvetvia nášho exportu.

Zostáva tak posledná alternatíva, pre naše podniky vlastne jediná, a to KVALITA, ktorá uspokojí očakávania a potreby zákazníka. Dnes môžeme s určitým zjednodušením povedať, že východzia situácia našich firiem je zrovnateľná s tou, v ktorej sa nachádzali japonské firmy na začiatku 50 rokov. Je všeobecne známe, že práve vtedy vsadili na filozofiu kvality, ktorá im otvorila cestu k dnešnej prosperite.

¹GITLOW, H., OPPENHEIM, A. - Tools and Methods for the Improvement of Quality, Irwin 1989, str. 8

Slová kvalita, či kvalitný používame v každodennom rozhovore ako výraz hodnotenia. Podľa toho, v akom spojení ich použijeme, dávame im rôzne obsahy, napr. kvalitné jedlo, knižka, automobil, služba. Vo väčšine prípadov bližšie nevyjadrujeme, v akých kritériách tieto hodnotenia vnímame. Z hľadiska miery hovoríme len o kvalite dobrej, zlej či priemernej. To sú dôvody, ktoré robia hodnotenie kvality subjektívnym. Potom kvalitu vyjadrujeme v znakoch kvality, ich úroveň veličinami nameranými, či priradenými, poprípade používame štatistické metódy a pod. Definovať kvalitu jednoznačne je však veľmi zložitú.

Spotrebiteľ vníma kvalitu výrobku podľa stupňa splnenia očakávania. Na druhej strane medzinárodné normy STN ISO 8402 /1995/ MANAŽER-STVO KVALITY - slovník je pod pojmom kvalita uvedené, že kvalita je “celkový súhrn znakov objektu, ktorými nadobúda schopnosť uspokojovať určené a predpokladané potreby.”

Potreby sa zvyčajne transformujú na znaky a môžu zahrňovať hľadiská prevádzky, použiteľnosti, spoľahlivosti, bezpečnosti, ekológie, ekonomiky a estetiky.

Japonské priemyselné normy definujú kvalitu ako: “súhrn príslušných znakov a charakteristiky, ktoré sú predmetom ocenenia, ktorého cieľom je stanoviť, či výrobok alebo služba vyhovujú účelu svojho použitia alebo nie.”² Údaje na základe ktorých sa kvalita výrobku určuje sú odvodené z charakteristických črt výrobku.

Okrem rozmerov, presnosti a pevnosti patria medzi charakteristické črty kvality aj

- množstvo výrobných a montážnych operácií potrebných ku kompletizácii výrobku
- výrobné náklady
- zisk
- plánovanie dodávok

Pretože fyzikálne vlastnosti výrobku sú vytvárané technológiou, môžeme tieto vlastnosti nazvať technologické.

Na druhej strane týkajúce sa účinnosti definovanej vedením podniku je možné nazvať vlastnosťou vedenia. Kvalita priemyselného výrobku zahrňuje ako vlastnosti technologické tak aj vlastnosti vedenia, ktoré potom v kombinácii vytvárajú celkovú kvalitu.

² STN ISO 8402 Kvalita - slovník, 1986, strana 6

V praxi a hlavne teda v Nemecku sa pristúpilo k obmedzeniu znakov na popis kvality. Výsledkom je niekoľko podstatných znakov:

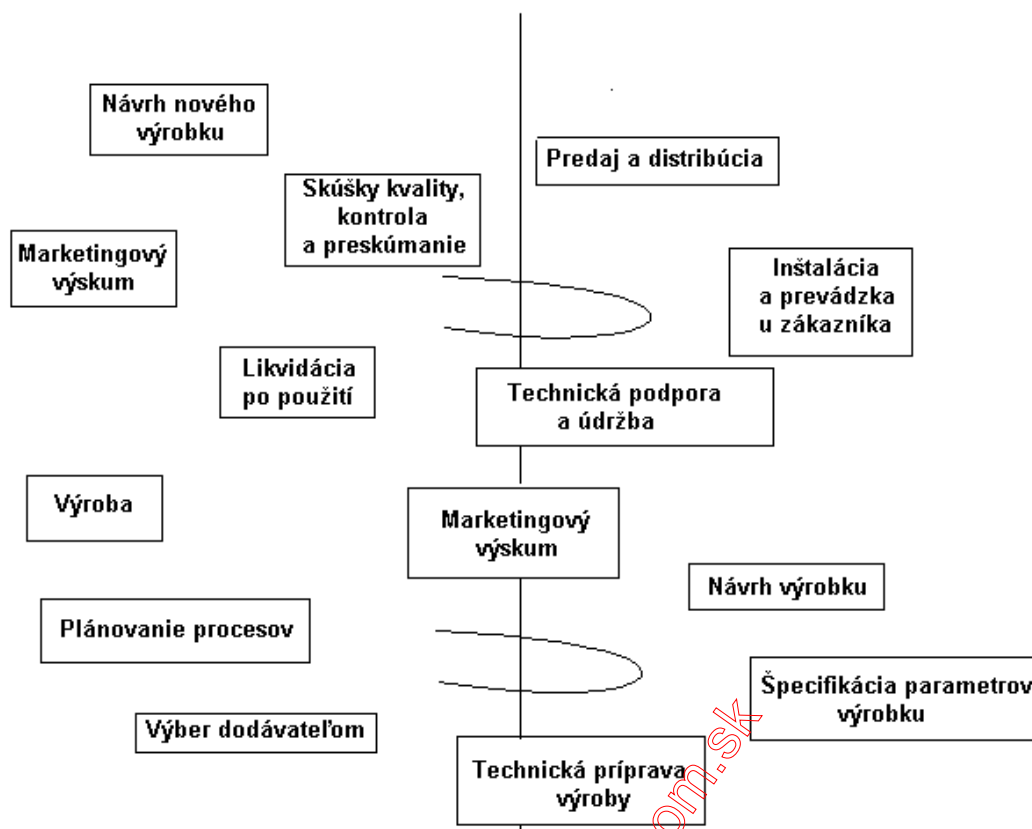
- použiteľnosť
- funkčnosť alebo výkon
- vybavenie
- spoľahlivosť
- zhoda s požiadavkami
- trvanlivosť
- úroveň servisu
- ekologická bezchybnosť
- bezpečnosť
- značka kvality
- design /tvar a farba/
- subjektívna kvalita

Niektoré znaky spolu úzko súvisia a môžu byť spolu produkované, napr. spoľahlivosť a splnenie požiadaviek, kým iné sa dajú docieľiť len na úkor ostatných. Cielená tvorba tohoto mixu znakov umožňuje realizáciu politiky kvality, odlišenie firmy od konkurencie, získanie vlastného miesta na trhu a jeho trvalé zachovanie.

KONCEPCIA KVALITY - celkové zámery a smery pôsobenia organizácie v oblasti kvality formulované vrcholovým vedením organizácie. Konceptia kvality je jedným z prvkov celkovej koncepcie organizácie.

1.1.1 ŠPIRÁLA KVALITY

Veľmi názornú postupnosť činností zobrazil americký teoretik J. M. JURAN formou špirály, ktorú poznáme pod názvom Juranova špirála kvality. Názorne zobrazuje vzájomné prepojenie jednotlivých oddelení a ich potrebnú funkčnosť na dosiahnutie požadovanej úrovne produktu, pričom úroveň kvality je daná najslabším článkom v systéme. Samozrejme, že podrobnosť členenia týchto funkcií môže byť rôzna, uvádzajú sa len základné skupiny činností, ktoré musia byť realizované, aby vyrábaný výrobok bol zhodný s požiadavkami zákazníkov.



Je zrejmé, prvým krokom musí byť zistenie požiadaviek zákazníka, čiže celá špirála kvality začína prieskumom trhu, kde sa zisťujú požiadavky zákazníka. Potom, ak ide o nový výrobok, nasledujú tieto skupiny činností: - výskum, vývoj, zabezpečenie investícií, materiálové zabezpečenie, technická príprava výroby, výrobný proces, kontrola a skúšanie, balenie, skladovanie, expedícia, servis. Celá špirála končí zisťovaním toho, ako výrobok uspokojuje požiadavky zákazníka, čo vlastne predstavuje spätnú väzbu. Tá zabezpečuje, aby sa opakovanie tohto procesu opäť viac priblížilo požiadavkám zákazníka, ktoré sa však každým okamihom menia /stúpajú/ tak pri zisťovaní požiadaviek užívateľom na nový výrobok bude prieskum trhu posunutý o úroveň vyššie.

1.1.2 RIADENIE KVALITY

Po definovaní činností, ktoré na špirále kvality ležia a po predstavení si organizačných štruktúr v podniku, ktoré tieto činnosti vykonávajú, môže- me povedať, že v podniku nie je také oddelenia, ktoré by sa na spomínanej špirále nenachádzalo. V dôsledku toho je zrejmé, že realizácia všetkých týchto činností si vyžaduje určitú koordináciu, určité usmerňovanie. A práve táto koordinácia všetkých spomínaných činností sa začala ozna- čovať pojmom RIADENIE KVALITY.

Riadenie kvality bolo prvý krát zavedené v USA približne v roku 1920 ako štatistický nástroj k zlepšovaniu priemyselnej výroby. Je to súčasť funkcie celkového riadenia, ktorá určuje a realizuje koncepciu kvality. Pri riadení kvality tradične ide o analytický prístup, pokus nájsť príčiny a pri tejto práci postupovať od výsledkov. Riadenie kvality má dva základné smery, a to zabezpečovanie kvality a zlepšovanie kvality.

OPERATÍVNE RIADENIE KVALITY - operatívne metódy a činnosti používané na splnenie požiadaviek na kvalitu.

ZABEZPEČOVANIE KVALITY - všetky plánované a systematické činnosti, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie primeranej dôvery, že výrobok alebo služba uspokojí dané požiadavky na kvalitu. Pri zabezpečovaní kvality vlastne vychádzame už z toho, že požiadavky na kvalitu sú vytýčené a v organizácii budú všetky činnosti realizované tak, aby tieto požia-
davky boli splnenie.

ZLEPŠOVANIE KVALITY - aktivity zamerané na neustále zdokonaľo-
vanie kvality vyrábaných výrobkov, ktoré predstavujú dynamický, tvorivý
smer v riadení kvality.

SYSTÉM KVALITY - organizačná štruktúra, zodpovednosti, postupy,
procesy a zdroje potrebné na realizáciu riadenia kvality.

1.2 Normy

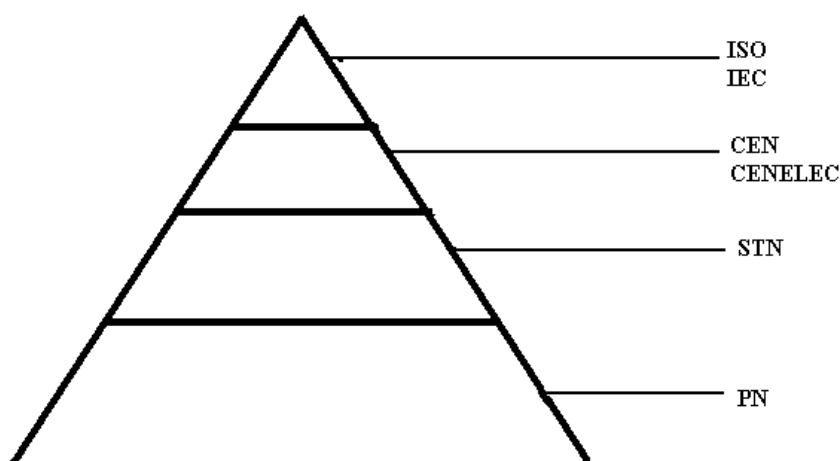
1.2.1 ZÁKLADNÉ POJMY

Normy sú záväznými predpismi, ktoré vydáva príslušná autorita za účelom dosiahnutia zjednodušenia, vyššej hospodárnosti, dokonalosti, presnosti a kvality výrobkov.

Sú to vlastne zákonom upravené pravidlá, týkajúce sa konkrétnej činnosti.

Konkrétne v oblasti kvality sú normy nástrojom k systematickému zabezpečeniu stabilnej kvality výrobkov a služieb.

Normalizácia predstavuje sústavu opatrení a tiež činnosť a spojenú s vypracovaním, ustanovenia a zavádzaním noriem. Technickou normalizáciou sa v praxi zisťuje, určuje a uplatňuje optimálne riešenie najmä z hľadiska hospodárnosti, kvality a bezpečnosti. Nakoľko hospodárnosť na jednej strane kvalita a bezpečnosť na druhej strane sú spravidla nepriamo úmerné. Uprednostňovaním jednej stránky sa zhoršuje stránka druhá. Technická normalizácia teda nachádza také riešenie, ktoré čo najviac rešpektuje všetky hľadiská. Normalizovať znamená zjednodušovať, zjednocovať a špecifikovať. Normy sa používajú na základe najnovších výsledkov vedy, techniky a praxe, pre opakujúcu sa činnosť. Ich rozdelenie a pôsobnosť určuje nasledujúca pyramída hierarchie noriem:



Na vrchole pyramídy stoja medzinárodné normy ISO, ktoré pokrývajú všetky oblasti priemyslu okrem elektrotechniky a elektroniky. Túto oblasť pokrývajú medzinárodné normy IEC.

Druhým stupňom sú regionálne normy CEN a CENELEC, ktoré sú platné v členských krajinách Európskej únie.

Tretí stupeň tvoria normy STN - Slovenské technické normy, ktoré sú štátnymi normami záväznými pre výrobcov na Slovensku, ale taktiež pre výrobcov, ktorí svoju produkciu na Slovensko importujú.

Posledným stupňom pyramídy sú podnikové normy, ktoré konkretizujú na podmienky toho - ktorého podniku všeobecne platné štátne normy.

1.2.2 ISO - MEDZINÁRODNÁ NORMALIZAČNÁ ORGANIZÁCIA

Na úseku medzinárodnej spolupráce v normalizácii pracovalo pred 2. svetovou vojnou Medzinárodné normalizačné združenie - ISA, ktoré vydávalo doporučená na mnohé významné normy. Roku 1946 bola táto spoločnosť obnovená, resp. založená nová, Medzinárodná normalizačná organizácia - ISO a v roku 1947 sa k nej pripojila aj Medzinárodná elektrotechnická komisia - IEC.

Podľa stanov ISO jej cieľom je podporovať rozvoj normalizácie vo svete pre uľahčenie medzinárodnej výmeny tovarov a rozvoj vzájomnej spolupráce v oblasti vedy, výskumu, technologickej a hospodárskej činnosti. Normalizačná činnosť ISO je sústredená v technických komisiách, zriaďovaných priebežne pre určité úlohy a označovaných: ISO/TC 176 - "Quality Management and Quality Assurance."

Dnes je ISO celosvetovou federáciou národných normalizačných orgánov, ktoré sú jej členmi.

V priebehu svojej činnosti vydala táto komisia celý rad noriem a stále pracuje na príprave nových. Každý člen ISO zaujímajúcej sa o problematiku, pre ktorú bola vytvorená technická komisia, má právo byť v tejto komisii zastúpený. Návrhy medzinárodných noriem prijaté technickými komisiami sa rozosielaajú členom na schválenie pred prijatím RADOU ISO. Pri schválení sa vyžaduje súhlas najmenej 75% hlasujúcich členov.

1.2.3 VÝVOJ NORIEM ISO 9000

V roku 1980 prvý krát zasadala Technická komisia ISO/TC/176-Riadenie/manažment a zabezpečovanie kvality. V jeho pracovných skupinách logicky najskôr vznikla názvoslovná norma ISO 8402 KVALITA.

Potom v roku 1985 vznikli návrhy známych ISO radu 9000, ktoré boli akceptované potrebnou 75% väčšinou členských štátov a vydané v roku 1987. Základ tejto série tvorili požiadavkové normy ISO 9001,9002,9003, návady pre voľbu vhodnej ISO normy ISO 9000 a doporučené postupy pre prácu s kvalitou ISO 9004.

Účel vydania týchto noriem bol nasledujúci:

1. Normy mali slúžiť hlavne ako podklad pre vybudovanie interných systémov zabezpečovania kvality v podnikoch.
2. Štandardizácia mala uľahčiť znázornenie vlastných opatrení pre zabezpečovanie kvality voči zákazníkovi.
3. Zavedenie modelov systémov zabezpečovania kvality malo umožniť porovnateľnú certifikáciu ako prostriedok k vytváraniu dôvery na trhu.
4. Používanie certifikovaných systémov zabezpečovania kvality sa malo stať súčasťou európskeho systému hodnotenia konformity výrobkov prostredníctvom modulárnej schémy.
5. Zavedenie certifikovaného systému mohlo pomôcť znížiť riziká dodávateľa pri enentúálnom riadení v súvislosti so zodpovednosťou za výrobok ako podporný argument.
6. Jednotný systém pre zavádzanie systému zabezpečovania kvality by umožňoval i možnosť napojenia na ďalšie pripravované modely riadiacich subsystémov, ako napr. pre ochranu životného prostredia.

Vývoj v tejto oblasti však najlepšie dokumentuje skutočnosť, že od roku 1987, kedy bolo schválených päť noriem ISO radu 9000, za ich počet už v roku 1997 výrazne zvýšil na 24 noriem a v súčasnosti pribudli do tejto "rodiny" noriem aj ďalšie. Zmeny ISO noriem sú väčšinou iniciované skúsenosťami z ich používania. Z tohto dôvodu prebehla v roku 1994 ich revízia, ktorá pozmenila pôvodné vydanie z roku 1987. Všetko teda podlieha vývoja, takisto to musí byť i s normami, ak majú odzrkadľovať stav požiadaviek danej pracovnej oblasti.

MEDZINÁRODNÉ NORMY ISO 9000 - normy ISO 9000 sú predovšetkým návodom, ako zaviesť metodiku z pohľadu kvality a zlepšiť poriadok v reťazci činností sprevádzajúcich produkt na jeho ceste života. Zároveň je

to spôsob ako si získať dôveru odberateľov a dokonca v niektorých prípadoch je to priamo podmienka k získaniu zákazky hlavne do krajín Európskej únie. Vzhľadom k tomu, že každý podnik je iný, bude prijímať postupy podľa noriem ISO individuálne. Návrh a uplatňovanie systému kvality podľa týchto noriem bude teda od organizácie k organizácii rôzny, nakoľko musí byť nutne ovplyvnené rôznymi potrebami, konkrétnymi cieľmi, dodávanými výrobkami, užívateľskými procesmi a špecifikovanými postupmi organizácie.

Normy ISO 9000 sa zameriavajú na uspokojovanie zákazníka. Pri pochopení, že zavádzanie systému kvality podľa týchto noriem je príležitosťou k zlepšeniu riadenia organizácie v širšom zábere ako uvádzajú normy, dá sa očakávať uspokojenie i ďalších zainteresovaných strán. Priamo uvádzajú, že nie sú záväznými predpismi, ale len súborom doporučení.

Tieto medzinárodné normy sa dajú charakterizovať takto:

a/ majú všeobecnú platnosť a sú teda nezávislé na určitom odbore priemyslu alebo odvetví hospodárstva

b/ sú nezáväzné, aj keď sa ich požiadavkami “modelov zabezpečovania kvality” riadia tisíce organizácií v sedemdesiatich členských krajinách ISO

c/ tvoria jadro noriem na systémy kvality, pretože v základných rysoch uvádzajú požiadavky na tieto systémy

d/ popisujú prvky, ktoré by systémy kvality mali obsahovať, ale nestanovujú spôsoby akými určitá organizácia prvky uplatňuje.

1.2.4 ŠTRUKTÚRA A POROVNANIE NORIEM ISO 9000

Medzi najzákladnejšie normy tejto skupiny patria nasledovné, ako prvé schválené a vydané:

ISO 9000 - Normy pre riadenie a zabezpečovanie kvality

ISO 9001 - Model zabezpečovania kvality v návrhu, vo vývoji, výrobe, pri zavádzaní do použitia

ISO 9002 - Model zabezpečovania kvality výrobkov pri ich výrobe, uvedení do použitia a v servise

Vzťahuje sa len na výrobu, ďalej na uvádzanie výrobku do obehu, na prenenciu chýb a zavedenie prostriedkov na zahŕnenie ich opätovného vzniku. Je to preto, lebo kvalita návrhu výrobku je už overená a netreba ju ešte overovať a zabezpečovať ďalšími systémovými opatreniami. Používa sa, keď dodávateľ má zabezpečiť zhodu so stanovenými požiadavkami vo výrobe a pri zavádzaní do prevádzky.

ISO 9003 - Model zabezpečovania kvality výrobkov pri výstupnej kontrole a skúškach

ISO 9004 - Riadenie kvality a prvky systému riadenia kvality

ISO 8402 - Kvalita - slovník

Prehľad ostatných noriem ISO uvádzame v prílohe č. 2.

Normy sú, čo do stavu schvaľovania a čo do stavu transformácie do našej normalizačnej sústavy STN, rôzneho charakteru. Čo do stavu schvaľovania v ISO, sú normy definitívne schválené a normy v stave návrhu alebo revízie. Čo do stavu transformácie do našej normalizačnej sústavy sú normy, ktoré boli zavedené, normy na transformácii ktorých sa pracuje, normy/návrhy, ktoré sú zatiaľ v stave anglických originálov.

Normy, ktoré sú oficiálne zavedené sú označené STN ISO - prvý v poradí je názov v slovenčine. Návrhy, na transformácii ktorých sa zatiaľ nepracuje sú označené prvým v poradí názvom v angličtine ISO a potom nasleduje pracovný slovenský preklad.

1.3 Systémy riadenia kvality

Systém kvality a jeho budovanie v podniku sa stalo takpovediac povinnou témou, ktorou sa musia dôkladne zaoberať všetky podniky pokiaľ chcú obstať v konkurenčnom boji. Systém kvality možno definovať ako organizačnú štruktúru, zodpovednosti, postupy, procesy a zdroje potrebné na realizáciu riadenia kvality. V podniku funguje v dvoch odlišných situáciách a to v tzv. “zmluvnej situácii”, ktorá je podmienená určitým zmluvným vzťahom, konkrétne vzťahom dodávateľa k odberateľovi a tzv. “nezmluvnej situácii”, vo vzťahu samého k sebe.

V obidvoch situáciách sa podnik snaží prijať, udržať a rozvíjať taký systém riadenia kvality, ktorý posilní jeho konkurenčnú schopnosť hlavne dosiahnutím potrebnej kvality a to nielen výrobku či služby, ale aj kvality celého podniku. Výsledkom tejto snahy je potom systém riadenia kvality, ktorý sa vzťahuje na všetky činnosti spojené s kvalitou výrobku alebo služby.

Nepochopenie základných princípov systému riadenia kvality u nás vychádza hlavne v posledných ôsmich rokoch na povrch. Tvrdenie, že budovanie systému je dlhodobý komplexný proces, ktorý v podstate nikdy neskončí, sa bralo iba ako teoretická fráza. Tento krok zo strany vedenia podniku sa v minulosti považoval za jednorázovú akciu. Skutočným dôsledkom však bolo zaostávanie za krajinami, ktoré neustále zlepšovanie a napredovanie v oblasti kvality prijali ako svoj hlavný cieľ. Ďalšou chybou bol akýsi strach zo zmien v podniku, ktorý brzdil zavedenie systému riadenia kvality. Zavádzať systém riadenia kvality totižto znamená prijať zmeny, ktoré sa spravidla dotýkajú všetkých procesov v organizácii, všetkých pracovníkov a to hlavne v zmene postojov ku kvalite a majú šancu rozhodujúcim spôsobom prispieť k tomu, že celá organizácia sa stane svorným tímom.

V súčasnosti existuje množstvo názorov na systémy riadenia kvality a taktiež množstvo názorov týkajúcich sa ich počtu. Niektoré zdroje uvádzajú definovanie dvoch základných systémov kvality, ktoré sa odlišujú svojimi charakteristikami, iné definujú tri alebo štyri systémy. Sú to:

1. Krúžky kvality
2. Kaizen
3. Systém riadenia kvality podľa ISO 9000
4. Total Quality Management /TQM/

1.3.1 KRÚŽKY KVALITY

Predstavujú najnižší organizačný článok v procese zabezpečovania kvality výroby. Je to spôsob zapájania sa a motivácie pracovníkov k lepšej práci a zabezpečovaniu kvality v organizácii. Podľa Ischikavu ide o malé skupiny ľudí /6-8 pracovníkov/, ktorý sa dobrovoľne po pracovnej dobe stretávajú, aby sa podieľali na zdokonaľovaní kvality pri využití metód zabezpečovania kvality a za efektívnej účasti všetkých pracovníkov. Zvolený problém analyzujú, hľadajú príčiny nízkej kvality, pričom využijú všetky vhodné metódy, s ktorými boli v predstihu oboznámení v osobitných kurzoch. Na tejto báze navrhujú riešenie problému. Po vyriešení problému predložia vedenie krátku správu. Členovia krúžku potom aktívne zavádzajú riešenie do praxe a ak sa problém odstráni, vyberajú si ďalší.

Krúžky kvality sa začali vytvárať začiatkom 60-tich rokov a v roku 1987 bolo už registrovaných 250 000 krúžkov s viac ako 2 miliónmi členov.

Napriek tomu sa u nás ešte nevyužívajú možnosti zapájania a motivácie pracovníkov k lepšej práci, hoci v zahraničí je to jeden z fenoménov riadenia kvality posledných rokov.

1.3.2 KAIZEN

Znamená v preklade “nepretržité zdokonaľovanie” v malých krokoch zaangažovaním všetkých pracovníkov a je ich dôležitou súčasťou života. Je to filozofia, ktorá vychádza z poznatku, že náš spôsob života (pracovný, sociálny, domáci) potrebuje neustále zlepšovanie. V koncepcii KAIZEN dochádza ku zmene princípu orientácie na zákazníka, na princípe orientácie na zhotoviteľa jednotlivých etáp v organizácii, ktorí na seba v procese nadväzujú. Tak sa každý z nich stáva “zákazníkom”.

Dôsledky KAIZENU sú len málokedy ihneď viditeľné. Je to proces, ktorý nepotrebuje vycibrenú techniku ani technológiu.

Posolstvo KAIZENU: “Nech ani jeden deň v podniku neuplynie bez nejakého zlepšenia.”

U nás sa najväčšia pozornosť sústreďuje na normy ISO 9000 a TQM, preto sa týmito spôsobmi zabezpečovanie kvality budeme zaoberať podrobnejšie.

1.3.3 SYSTÉM RIADENIA KVALITY PODĽA ISO 9000

Je to tvrdonormatívny a byrokratívny systém, ktorý presne charakterizuje a stanovuje potreba dokumentácie, vymedzuje právomoci a zodpovednosti za jeho dodržiavanie ako aj za zabezpečovanie kvality. Tento systém je výrobkovo orientovaný, t.j. rozdiely v kvalite sa odzrkadľujú v rozdielnosti vlastností charakteristických výrobkov. Výsledkom je kvalit-

ný výrobok. Zlepšenie sa deje predovšetkým na základe analýzy nedostatkom formou vyhodnocovania odchýlok od požiadaviek. Celý proces zabezpečovania kvality prebieha periodicky, v určitých cykloch. Na vrchole tohto cyklu je certifikát, ktorý sa udeľuje na tri roky. Po jeho dosiahnutí väčšinou tento proces stagnuje až po previerku, ktorá sa vykonáva každý polrok od udelenia certifikátu. Ak pri tejto previerke systém riadenia kvality dosahuje pozitívne výsledky, pristupuje sa k recertifikácii.

Je to vhodný systém pre podniky, v ktorých doteraz neexistoval žiadny systém riadenia kvality, čo platí pre väčšinu našich výrobkov.

1.3.4 TOTAL QUALITY MANAGEMENT /TQM/

TQM - totálne riadenie kvality, ako by sa názov tohto systému dal preložiť, predstavuje systém riadenia kvality postavený na základoch kontinuálneho, neustáleho zlepšovania po malých krokoch.

Do odbornej literatúry a do praxe ho zaviedol roku 1961 FEIGENBAUM, kedy v knihe TOTAL QUALITY CONTROL definuje komplexné riadenie kvality rôznymi skupinami v organizácii tak, aby sa umožnila výroba a servis na najekonomickejšej úrovni, ktorá dosiahne plné uspokojovanie zákazníka. Systém si však vyžaduje účasť všetkých pracovníkov podniku.

Je založený na niekoľkých základných myšlienkach:

- * na prvom mieste je kvalita a nie krátkodobý zisk
- * orientácia na zákazníka
- * úcta k človeku ako filozofia manažovania, t.j. s plnou účasťou
- * vyjadrovanie faktov a údajov
- * krízovo - funkčné riadenie
- * dôraz na vzdelanie a spokojnosť zákazníkov

TQM je neustále prebiehajúci proces, ktorý sa v podstate nikdy nekončí, nikdy nedosahuje vrchol.

Keďže je to systém orientovaný na zákazníka, je nutné vedieť počúvať názory iných a jednať tak, aby boli názory zákazníka zobrazené do úvahy. Na trhu predávajúceho je badateľný opačný trend - výrobcovia vyrábajú a predávajú výrobky, ktoré sami považujú za dobré bez rešpektovania názorov zákazníka.

Je to spôsob manažovania založený na humannosti, ktorý necháva rozvíjať sa ľudský potenciál.

1.3.5 POROVNANIE ISO A TQM

Po zhrnutí doterajších poznatkov môžeme načrtnúť niekoľko základných rozdielov medzi ISO a TQM:

1. TQM je obecnější, širší v zábere a viac zameraný na zmeny ako ISO 9000, hlavne zrodu nového výrobku venuje TQM zvýšenú pozornosť.
2. TQM na rozdiel od systému riadenia kvality podľa noriem nevyžaduje presné dokumentovanie tohto systému ani nestanovuje presné pravidlá za-bezpečovania kvality.
3. Pri realizácii noriem ISO radu 9000 vystupuje zákazník len ako zmluvný partner. Modely TQM naproti tomu smerujú k vysokej efektívnosti a kvalite organizácie.

Porovnanie požiadaviek podľa ISO 9000 a TQM:

Dokumentácia

ISO 9000	Veľké množstvo požiadaviek na dokumentáciu
TQM	Požiadavky na dokumentáciu nie sú jasne definované
Zrovnanie	ISO 9000 má vyššie požiadavky na dokumentáciu

Kontrola

ISO 9000	Vysoká úroveň kontroly výsledkov
TQM	Vysoká úroveň kontroly procesov

Predpisovanie

ISO 9000	ČO definuje veľmi presne
	AKO očakáva, že bude zabezpečené organizáciou s tým, že organizácia tento postup zdokumentuje
TQM	ČO by malo byť určené zákazníkom, nie je teda jasne definované
Zrovnanie	AKO určujú metodiky TQM
	ČO je vyššie pri ISO 9000 ako pri TQM
	AKO je vyššie pri TQM ako pri ISO 9000

Teória

ISO 9000	Nízke požiadavky
TQM	Veľmi vysoké požiadavky

Prax

ISO 9000	Pomerne veľké požiadavky
TQM	Pomerne veľké požiadavky