

Systémy manažérstva a význam ich auditovania¹

Marta Karkalíková²

Management Systems and the Importance of their Auditing

Abstract

Audits form part of management systems, regardless of whether it is about the quality management, environmental management. It establishes jointly or separately, depending on the decision of the management organization. There are various reasons for which organizations approach to the conduct of audits. Mostly it comes to evaluating the effectiveness of the quality management system, reviewing existing suppliers or new suppliers, discrepancies in the quality of the product, or is a certification of management systems according to ISO standards.

Key words

Quality, management systems, quality management system, audit, implementation, standards, organization

JEL Classification: L15, E42

Úvod

Implementácia systému manažérstva kvality do organizácie, môže byť spôsobená prístupom zo strany odberateľov, snahou odlíšiť sa od konkurencie alebo ide len o zlepšenie jej efektívnosti. Organizácii ide tiež o zlepšenie spokojnosti zákazníkov, získanie certifikátu jedného zo systémov manažérstva ako marketingového nástroja, ale aj o zvyšovanie kvality produktov. Na trhu podnikateľských subjektov pôsobiacich v konkurenčnom prostredí je zavádzanie systému manažérstva kvality iniciatívou manažmentu, ktorého snahou je udržanie si stálych a potenciálnych zákazníkov.

Pri implementácii systémov manažérstva sa vykonávajú audity interné alebo externé. Ak sú realizované vonkajšími subjektmi, ide o externé audity, alebo môžu byť realizované v rámci vnútorných štruktúr organizácií, v záujme kontrolných funkcií manažmentu, vtedy ide o interné audity. Audity sú špecifickou formou kontrolnej činnosti pri zavádzaní systémov manažérstva. Ich zmyslom je podľa definície systematicky, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania informácií objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritéria auditu. Organizácie so zavedeným systémom manažérstva a následne certifikovaným, majú možnosť zvýšiť kvalitu a predaj svojich výrobkov a služieb, pristupovať k zefektívneniu procesov a k zníženiu ceny produktov (Geodhuys & Sleuwaegen, 2013).

¹ Príspevok vznikol v rámci projektu VEGA č. 1/0670/16 *Evaluácia integrovaného systému manažérstva v kontexte zvyšovania konkurencieschopnosti podnikov v SR.*

² doc. RNDr. Marta Karkalíková, CSc.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava; E-mail: marta.karkalikova@euba.sk

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je zhodnotenie procesu auditov v organizáciách so zavedeným systémom manažérstva a identifikácia problémov súvisiacich s uvedeným procesom. Pre naplnenia cieľa sa vychádzalo z dostupných domácich i zahraničných zdrojov, ktoré sa zaoberali problematikou zavádzania systémov manažérstva a ich auditovaním. Informácie sa získavali pomocou vypracovaného dotazníka, ktorý bol následne elektronicky rozposielaný organizáciám, niektoré boli oslovené telefonicky a mali zavedený systém manažérstva kvality. Zámerom prieskumu bolo zistiť spokojnosť auditovaných organizácií s priebehom auditu, ich skúsenosti s prácou auditorského tímu, prijímanie odporúčaných opatrení a ďalšie možnosti smerovania problematiky auditovania.

Pomocou metódy analýzy boli opísané jednotlivé časti systému manažérstva kvality, spôsob auditovania, jeho postupnosť na základe prebiehajúcich procesov v organizácii. Pri tejto metóde je hlbšie poznanie jednotlivých častí predpokladom na lepšiu analýzu javu ako celku. Syntéza je postup opačný k analýze, predstavuje zjednotenie častí vyčlenených prostredníctvom analýzy do jedného celku. Pomocou nej je možné identifikovať a pochopiť vnútornú štruktúru skúmaných procesov a preskúmať vzájomné vzťahy súvisiace so zavedením systémov manažérstva a priebehom auditovania organizácie.

Údaje sa hodnotili pomocou metódy komparácie, v ktorej sa zisťovali podobnosti alebo rozdielnosti v preukázaných hodnoteniach a výsledkov subjektov. Zavedenie efektívneho systému manažérstva kvality má organizácii pomôcť k dosiahnutiu trvalého úspechu. Samotné certifikačné audity pomáhajú zlepšovať zavedené systémy manažérstva kvality, zvyšovať motiváciu manažmentu a zamestnancov k vyššej kvalite poskytovaných produktov.

2 Systémy manažérstva kvality a audit

Na dosiahnutie konkurenčnej výhody musia organizácie sledovať nielen vývoj svojich obchodných výsledkov, ale aj mieru spokojnosti zákazníkov a naplnenia ich potrieb. Z tohto dôvodu sa veľmi účinnými nástrojmi na kontrolu a udržateľnosť podnikania javia manažérske systémy. Hlavnou úlohou zavedených systémov manažérstva je systematicky prístup k zefektívneniu procesov prebiehajúcich v organizácii s využitím overených metód, pomocou ktorých dokážu organizácie jednoduchšie naplniť vopred stanovené ciele (Karkalíková, 2015).

Odberatelia požadujú od svojich dodávateľov dôkazy o kvalite produktov a o zavedenom systéme manažérstva kvality, ktorý zodpovedá požiadavkám normy *ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*. Dôkazom je získaný certifikát, ktorý bol vydaný tzv. tretňou stranou, nezávislou certifikačnou organizáciou s akreditáciou. K decembru 2015 má zavedený systém manažérstva kvality podľa ISO 9001 a následne certifikovaný 1 036 321 organizácií na celom svete a na Slovensku asi 5 683, podľa čoho možno usudzovať, že normy v oblasti systému manažérstva kvality sú neoddeliteľnou a veľmi dôležitou súčasťou obchodného styku (iso.org). Organizácie, ktoré

majú zavedený a následne certifikovaný systém manažérstva kvality získavajú konkurenčnú výhodu voči tým, ktoré nemajú zavedený systém manažérstva kvality (Robitaille, 2015).

Rozhodnutie vrcholového manažmentu implementovať systém manažérstva kvality znamená, že organizácia týmto rozhodnutím chce reagovať na požiadavky kladené na kvalitu produktu (West & Cianfrani, 2015). Zavedené systémy manažérstva majú význam, podporujú inovácie a poskytujú riešenia globálnych výziev pre organizácie.

Od rozhodnutia vrcholového manažmentu organizácie závisí implementácia systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015. Realizáciu tohto systému v organizácii ovplyvňujú konkrétne ciele, kvalita produktu, štruktúra a veľkosť organizácie. Pri tvorbe systému manažérstva kvality pracovníci organizácie majú záujem spolupracovať a nespoliehajú sa len na implementáciu konzultantom.

Norma *ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*, ktorá bola revidovaná v roku 2015 má pomôcť podnikom zlepšiť rozvoj a celkovú výkonnosť, uľahčiť pochopiť rozdiel medzi klasickým a funkčným riadením. Zameriava sa viac na ich podnikateľský zámer a zvyšovanie výkonnosti organizácie. Zdôrazňuje procesný prístup, riziká a implementáciu cyklu PDCA (Demingov cyklus plánuj, urob, kontroluj, konaj) do procesov organizácie. Aplikáciou PDCA cyklu možno dosiahnuť zlepšenie procesov, ich analýzu a hodnotenie na všetkých úrovniach riadenia organizácie. Táto medzinárodná norma sa zakladá na zásadách manažérstva kvality:

- zameranie na zákazníka,
- vodcovstvo,
- zapojenie ľudí,
- procesný prístup,
- zlepšovanie,
- rozhodnutie založené na dôkazoch,
- manažerstvo vzťahov.

Zásady manažérstva kvality tvoria základ noriem súboru ISO 9000. Predstavujú základ na dosiahnutie cieľov kvality organizácie. Zavedenie systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 závisí od strategického rozhodnutia manažmentu organizácie. Návrh a realizáciu tohto systému v organizácii ovplyvňujú konkrétne ciele, poskytované produkty, používané procesy, veľkosť a štruktúra organizácie.

Norma *ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky* stanovuje požiadavky na systém manažérstva kvality, ktorý môže organizácia využiť, aby uspokojila zákazníka. Požiadavky tejto normy sú všeobecné a použiteľné vo všetkých organizáciách bez ohľadu na ich druh, veľkosť a poskytované produkty. Je založená na zásadách manažérstva kvality a pribudla aj samostatná kapitola a to myslenie založené na rizikách, ktorá uľahčí pochopenie významu riadenia rizík, ktoré sa často vyskytujú v organizáciách.

Norma je všeobecnejšia a lepšie aplikovateľná aj pre oblasť služieb, pretože namiesto termínu *produkt* sa používa termín *produkty a služby*. Norma *ISO 9000:2015 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník*, definuje *produkt* ako výstup organizácie, ktorý môže byť vyprodukovaný bez akejkoľvek transakcie medzi organizáciou a zákazníkom. *Službu* norma definuje ako výstup organizácie s najmenej jednou činnosťou nevyhnutne vykonanou medzi organizáciou a zákazníkom.

Organizácie musia identifikovať svoje interné a externé vplyvy, zainteresované strany a ich požiadavky. Zainteresované strany môžu do určitej miery ovplyvňovať procesy organizácie.

Časť *preventívne opatrenia* je nahradená podkapitolou *opatrenia na zvládnutie rizík a príležitostí*. V norme je definovaný aj nový termín *zdokumentované informácie*, ktorý nahradil starý termín záznam. Organizácie sa sami rozhodnú o spracovaní riadiacej dokumentácie. ISO 9001:2015 požaduje po novom, monitorovanie a určenie výkonnostných ukazovateľov externých poskytovateľov, riadenie rizík a kontrolu nad všetkými formami externe zabezpečovaných produktov, procesov a služieb (Grauzel, 2015).

V norme ISO 9001:2015 kapitola *súvislosti organizácie* je zameraná na určenie interných a externých vplyvov, ktoré majú schopnosť ovplyvňovať strategické plánovanie, podnikateľské zámery a samotné výstupy zo systému manažérstva. Organizácie môžu identifikovať interné a externé vplyvy prostredníctvom SWOT analýzy. Je potrebné ich poznať, pretože sa môžu stať hrozbou alebo príležitosťou pre organizácie. Požiadavky a procesy, ktoré boli v predošlej norme, sa rozšírili o vstupy a výstupy výkonnosti a procesy sú rozšírené o zodpovednosť a právomoc, príležitosť a opatrenia ich riešení.

V kapitole *plánovanie* organizácia musí plánovať opatrenia na zvládnutie rizík a príležitostí a následne identifikovať činnosti s nimi spojené. Tiež sa plánuje integrácia a implementácia všetkých činností do organizačných procesov a nakoniec sa vyhodnocuje ich efektívnosť. Ciele na dosiahnutie systému manažérstva kvality treba plánovať, preto organizácia musí určiť čo chce robiť, čo bude potrebovať, kto bude niesť zodpovednosť, termín plánovaného ukončenia a spôsob ako sa vyhodnotia výsledky.

V kapitole *prevádzka* sa hovorí, že z rizík a príležitostí vyplýva požiadavka na riadenie, implementáciu a plánovanie procesov systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001. Vypracovanie a riadenie plánu môže predísť rizikovým opatreniam. Monitoruje sa tu výkonnosť externých dodávateľov a zohľadňujú sa aj identifikovateľné riziká a ich vplyvy.

Hodnotenie výkonnosti, kde je možnosť sa rozhodnúť čo, ako a v akej miere sa bude merať a monitorovať. V tejto kapitole je preskúmanie manažmentom, hodnotenie rizikových oparení a ich účinnosť, taktiež aj súlad systémom manažérstva kvality so strategickým plánovaním. Na základe výsledkov z riadenia rizík sa plánujú audity. Audítori komunikujú s manažmentom organizácie o priebehu auditu. Zaradia sa tak ako členovia tímov v organizácii a pomôžu nájsť riziká. Pozornosť sa kladie aj na externých poskytovateľov a to monitorovaním ich výkonnosti (West & Cianfrani, 2015).

Dôvody zavádzania systémom manažérstva kvality v organizáciách sú rôzne. Môže to byť spôsobené prístupom zo strany odberateľov, snahou odlíšiť sa od konkurentov na trhu, alebo ide len o snahu zlepšiť efektívnosť organizácie. K ďalším dôvodom patria zlepšenie spokojnosti zákazníkov, získanie certifikátu jedného zo systémov manažérstva ako marketingového nástroja, ale aj samotné zvyšovanie kvality produktov. Na trhu podnikateľských subjektov pôsobiacich v konkurenčnom prostredí Slovenska je zavádzanie systému manažérstva kvality iniciatívou manažmentu, ktorého snahou je udržanie si existujúcich stálych a potenciálnych zákazníkov. Pri budovaní systémov manažérstva organizácia sleduje dve skupiny cieľov:

- interné ciele, ktoré sa spájajú so zvyšovaním efektívnosti, prehľadnosti procesov, zvyšovaním motivácie zamestnancov atď.,

- externé ciele spojené so zlepšením konkurenčnej výhody, postavením na trhu, uspokojovaním požiadaviek odberateľa.

Zavedenie efektívneho systému manažérstva kvality má organizácii pomôcť k dosiahnutiu trvalého úspechu, avšak pri vykonávaní niektorých zásad systému manažérstva kvality sa môžu vyskytnúť určité problémy. Z tohto dôvodu sú pri zavádzaní systémov manažérstva kvality a zohľadnení požiadaviek normy ISO 9001:2015 prvolaní vyškolení audítori, ktorí zodpovedajú za správne zavedenie systému.

Pre auditovanie viacerých systémov manažérstva bola vytvorená medzinárodná norma *ISO 19011 Návod na auditovanie systémov manažérstva*, ktorá poskytuje návod na vykonanie komplexného auditu viacerých systémov manažérstva naraz. Norma poskytuje návod na auditovanie systémov manažérstva vrátane zásad auditovania, manažérstva programu auditu a vykonávania auditov systému manažérstva a tiež návod na hodnotenie kompetentnosti jednotlivcov zapojených do procesu auditu vrátane osoby, ktorá manažuje program auditu, audítorov a audítorské tímy. Je aplikovateľná vo všetkých organizáciách, ktoré potrebujú vykonať interné alebo externé audity systémov manažérstva alebo manažovať program auditu. Táto medzinárodná norma sa dá použiť aj na ďalšie typy auditov, tieto možnosti sa uvádzajú v požiadavkách na potrebnú špeciickú kompetentnosť.

2.1 Význam auditovania systémov manažérstva

Organizácie, ktoré majú zavedený a následne certifikovaný systém manažérstva neočakávajú od audítorov len vydanie odporúčania pre získanie certifikátu, ale i odozdanie vlastných cenných skúseností a návrhov pre ďalšie zlepšenie činnosti organizácie. Audítori majú k dispozícii celý rad možností, podľa ktorých môžu v organizácii postupovať pri vykonávaní interných i externých auditov systémov manažérstva. Najúčinnjším spôsobom auditovania je postupovať na základe procesov prebiehajúcich v organizácii. Auditor sa tak snaží nadviazať na výsledky, ktoré chcú organizácie v určitom časovom období dosiahnuť, určí ich spojitosť so skúmanými očakávaniami a potrebami zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán a následne skúma spôsob, akým sú riadené procesy, ktoré predchádzajú dosiahnutiu želaných výsledkov a zlepšeniu výkonnosti organizácie. Ak sú všetky procesy zdokumentované, dôkazy preverené, organizácia uspokojuje potreby svojich zákazníkov a v praxi aplikuje osem zásad systému manažérstva kvality táto skutočnosť nebude základom pre správu nezhôd.

Norma *ISO 19011:2011 Návod na auditovanie systémov manažérstva* je určená v prevažnej miere pre audítorov, ktorí pracujú pre certifikačné spoločnosti, ale jej zásady sa používajú už i pri realizácii interných previerok systémov manažérstva. V norme sú zadané všeobecné požiadavky na výkon a proces auditovania, na osobnosť audítora a audítorský tím. Vybudovanie systému manažérstva napomáha organizácii k zlepšeniu celkového pohľadu na ňu, k pochopeniu vlastnej zodpovednosti voči ostatným subjektom a k zlepšeniu vzájomných vzťahov medzi nimi.

Auditovanie sa vyznačuje niekoľkými zásadami, ktoré sú uvedené v štvrtej kapitole normy ISO 19011:2011. Ich úlohou je dopomôcť k tomu, aby sa z auditu stal efektívny a dôveryhodný nástroj na podporu krokov manažérstva poskytnutím informácií, ktoré dokážu organizáciám zdokonaľiť svoju výkonnosť.

Piata kapitola normy ISO 19011:2011 je venovaná problematike manažérstva programu auditu. Úlohou vrcholového manažmentu je zabezpečiť určenie cieľov programu auditu a určenie kompetentnej osoby, prípadne osôb, ktoré budú riadiť program auditu. Rozsah programu auditu závisí od veľkosti a oblasti zamerania auditovanej organizácie a od úrovne vyspelosti auditovaného systému riadenia. V programe auditu majú byť definované informácie a zdroje, ktoré budú nevyhnutnou súčasťou efektívnej realizácie vlastných auditov v určenom časovom úseku. Zavedenie programu auditu by sa malo sledovať a merať kvôli zabezpečeniu dosiahnutia svojich cieľov. Mal by sa preskúmavať kvôli lepšej identifikácii ďalších možností pre zlepšenie. Ciele programu auditu by mali korešpondovať s politikou a zámermi systému manažérstva, ktoré by mali dokonca podporovať.

V šiestej kapitole normy je venovaná pozornosť vykonaniu auditu. Typický audit pozostáva zo šiestich činností, ktorými sú začatie auditu, príprava na činnosti auditu, realizácia činností auditu, príprava a distribúcia správy z auditu, skončenie auditu a vykonanie následného auditu.

V norme sa venuje aj pozornosť kompetentnosti a hodnoteniu audítorov. Kompetentnosť audítorov sa má posudzovať z pohľadu ich osobných vlastností a schopností. Audítori by mali byť schopní sa neustále osobnostne a profesijne rozvíjať. Za najdôležitejšie osobné vlastnosti audítora môžeme zaradiť napríklad etické správanie, nezaujatosť, schopnosť riešiť veci diplomaticky, zmysel pre pozorovanie, vnímavosť, prispôbivosť či samostatnosť. Návod na auditovanie systémov manažérstva je pomôckou v príprave a realizácii auditov.

Auditom sa preveruje úroveň zavedeného systému manažérstva kvality, ktorý má priniesť organizácii zlepšenie procesov dôvery zo strany zákazníkov, zefektívnenie riadiacich činností v organizácii. Medzi prínosy, ktoré vyplývajú pre organizáciu z vykonávania auditov systémov manažérstva, môžeme zaradiť:

- zodpovednejší prístup zamestnancov k práci,
- zlepšenie vzťahov so zákazníkmi,
- zefektívnenie sledovaných procesov a odstránenie nedostatkov, ktoré bránia rozvoju organizácie,
- zlepšenie práce s dokumentáciou a informáciami,
- preskúmanie správnosti stanovených cieľov a stratégie v podniku,
- zlepšenie imidžu firmy,
- efektívnejšie plánovanie a revízia.

Zavedenie efektívneho systému manažérstva kvality má organizácii pomôcť k dosiahnutiu trvalého úspechu, avšak pri vykonávaní niektorých zásad systému manažérstva kvality sa môžu vyskytnúť určité nedostatky. Z tohto dôvodu sú pri zavádzaní systému manažérstva kvality podľa požiadaviek normy ISO 9001:2015 privolaní vyškolení audítori, ktorí zodpovedajú za správne vykonávanie auditu podľa medzinárodných noriem. Je dôležité, aby boli prizvaní audítori dostatočne pripravení, vyškolení, vedeli sa zapojiť do procesu implementácie systému manažérstva kvality. Audítori kvality musia vedieť posúdiť zhodu zavádzaných systémov manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015, a tým zvýšiť hodnotu certifikácie.

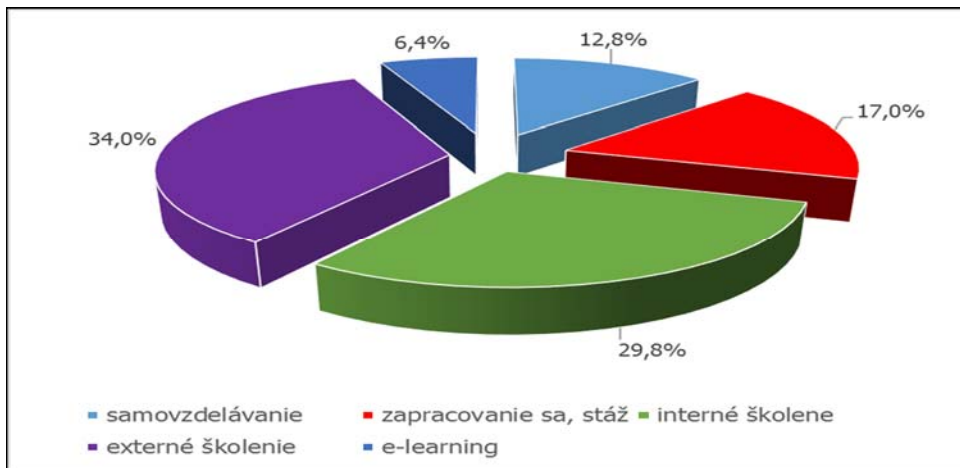
2.2 Realizácia auditov v organizácii so zavedeným systémom manažérstva

Organizácie sú čoraz závislejšie na iných organizáciách, zahraničných partneroch, čo sa týka podnikania, prosperity, sociálno-ekonomických zmien a zodpovednosti či už ku kvalite produktov, alebo k životnému prostrediu. Práve tu sa ukazuje nutnosť zavádzania systémov manažérstva v meniacich sa podmienkach podnikania.

Za účelom prieskumu bol zostavený dotazník pre organizácie, v ktorých už prebehol niektorý druh auditu systémov manažérstva, a ktorého cieľom bolo vyhodnotiť spokojnosť auditovaných organizácií s priebehom auditu. Na tento účel sa oslovilo 70 organizácií zo Slovenska aj z Českej republiky, pričom ochotných zúčastniť sa prieskumu bolo len 47 organizácií.

Jedným z prvých rozhodnutí, ku ktorému musia organizácie pristúpiť pri zavádzaní systémov manažérstva je výber spôsobu, akým zvýšia kvalifikáciu svojich vedúcich zamestnancov v tejto oblasti. V grafe 1 sú uvedené odpovede oslovených organizácií na otázku, akým spôsobom vyškolili vedúcich pracovníkov. Oslovené organizácie konštatovali, že 34,0 % využilo externé školenie, 29,8 % organizácii uviedlo, že zvýšili kvalifikáciu a odbornosť zamestnancov pomocou interného školenia. Tretím najčastejšie využívaným spôsobom, ako sa dosiahlo zvýšenie odbornosti vedúcich pracovníkov, bolo zapracovanie sa, stáž vo vybranom podniku, ktorý už v minulosti implementoval rovnaký manažérsky systém a má okrem teoretických aj praktické vedomosti z tejto oblasti. Využilo ho až 17,0 % organizácií.

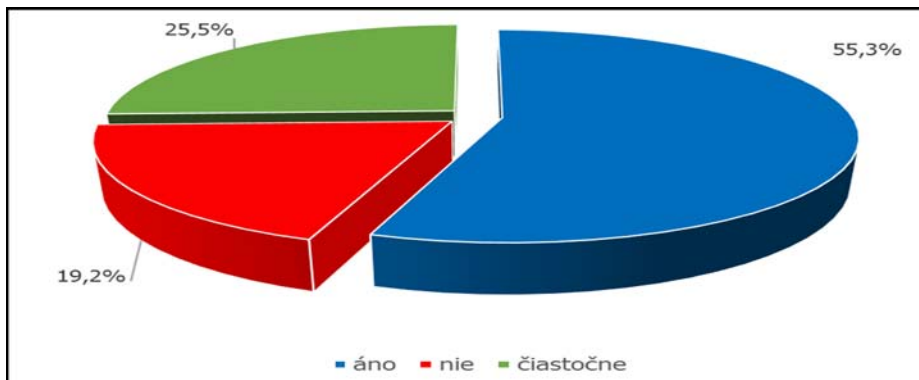
Graf 1 Zvyšovanie kvalifikácie manažérov auditovanej organizácie



Zdroj: vlastné spracovanie

Úlohou vrcholového manažmentu je zabezpečiť určenie cieľov programu auditu a určenie kompetentnej osoby, prípadne osôb, ktoré budú riadiť program auditu. Rozsah programu auditu závisí od veľkosti a oblasti zamerania auditovanej organizácie a od úrovne vyspelosti auditovaného systému riadenia. Zisťovalo sa, či auditorom navrhnutý časový harmonogram previerky korešpondoval s požiadavkou organizácie na uskutočnenie auditu.

Graf 2 Časový súlad auditu

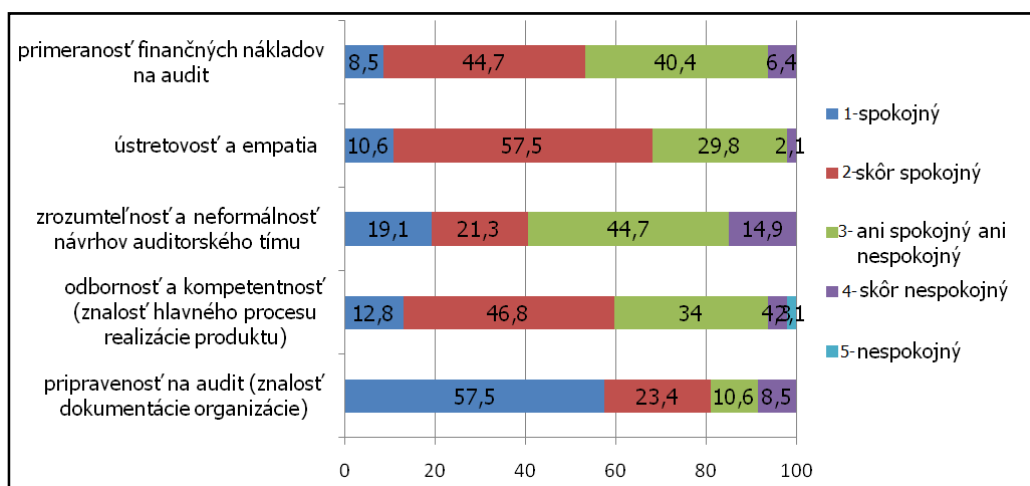


Zdroj: vlastné spracovanie

Viac ako polovica oslovených organizácií uviedla, že boli spokojné a stotožnené s navrhnutým časovým plánom auditu. Štvrtina spoločností (25,5%) s ním bola len čiastočne spokojná, čo znamená, že musela urobiť kompromis a prispôbiť sa nastavenému harmonogramu audítora. 19,2 % respondentov nebolo spokojných s časom realizácie auditu a súvisiacich činností, z čoho môžeme vyvodit' záver, že audítor nebol ochotný vypočítat' požiadavky organizácie na čas vykonania preverky (graf 2).

Kompetentnosť audítorov sa má posudzovať z pohľadu na ich osobné vlastnosti a schopnosť získané poznatky uviesť do praxe. Audítori by mali byť schopní neustále sa osobnostne a profesijne rozvíjať. Za najdôležitejšie osobné vlastnosti audítora môžeme zaradiť etické správanie, nezaujatosť, ústretovosť a empatiu, odbornosť, kompetentnosť, zmysel pre pozorovanie, vnímavosť, prispôbovivosť či samostatnosť. Respondenti v prieskume vyjadrili svoju spokojnosť s prístupom a správaním audítorského tímu k pracovníkom a výkonu svojej práce.

Graf 3 Spokojnosť s audítorským tímom

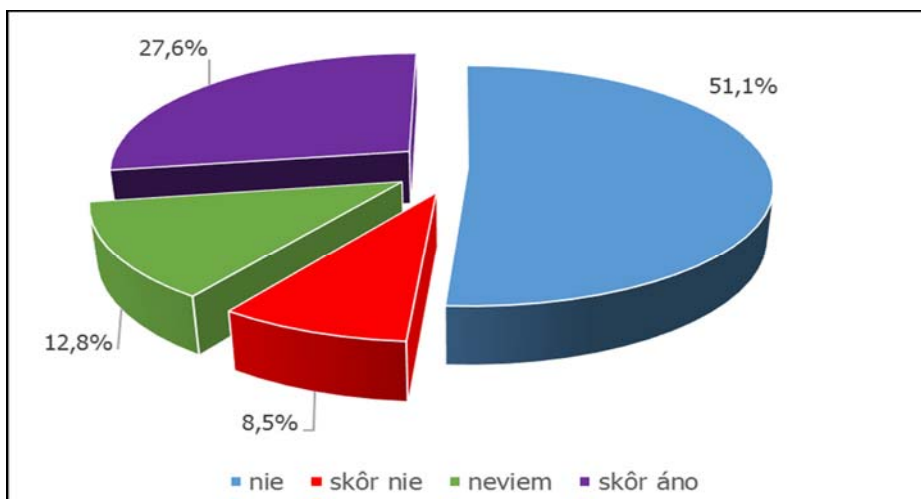


Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidieť z grafu 3, najspokojnejšie boli auditované organizácie s pripravenosťou audítorského tímu na audit, ktorú ohodnotilo číslom 1 až 57,5 % respondentov. Do tejto možnosti bolo zahrnuté aj to, do akej hĺbky sa audítorský tím oboznámil s dokumentáciou organizácie. Najviac odpovedí s hodnotením 2 bolo uvedených pri variante ústretovosť a empatia audítorského tímu, ďalej pri možnosti odbornosť a kompetentnosť, a pri variante primeranosť finančných nákladov na audit. Najviac nespokojných organizácií sa našlo pri možnosti odbornosť a kompetentnosť. Menej spokojné boli auditované organizácie aj so zrozumiteľnosťou a neformálnosťou návrhov audítorského tímu, ktorú by mohli v budúcnosti vo vzťahu k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov zlepšiť.

V rámci prieskumu sa zisťovalo, či organizácie súhlasia, alebo nesúhlasia so zistenými nezhodami, ktoré im audítor odporučil vo svojej správe napraviť. V grafe 4 sú uvedené odpovede oslovených organizácií a 51,1 % respondentov odpovedalo, že zaujali súhlasné stanovisko k zisteným nezhodám a rozhodli sa ich v budúcnosti napraviť. 27,6 % organizácií v prevažnej miere súhlasilo s audítorom. Ani jedna zo skúmaných organizácií neodpovedala, že by nesúhlasila s nezhodami, ktoré audítor našiel a len 8,5 % skôr nesúhlasilo so zistenými nedostatkami. 12,8 % respondentov na našu otázku odpovedalo, že k danej problematike nezaujali žiadny názor, a že sa k nej nevedia vyjadriť.

Graf 4 Súhlasný postoj organizácie k zisteným nezhodám



Zdroj: vlastné spracovanie

Auditovanie systémov manažérstva núti organizácie hľadať spôsoby, ako naplniť požiadavky a potreby svojich zákazníkov, zdefinovať procesy, ktoré vedú k ich naplneniu a tieto procesy podrobovať pravidelnej kontrole. Audit považujeme za jeden z najdôležitejších prvkov v rámci zavádzania systémov manažérstva do interných procesov. Prvoradou úlohou všetkých druhov auditov systémov manažérstva je odhaľovanie silných i slabých miest, ktoré ovplyvňujú činnosti a procesy organizácie.

V trhových podmienkach a vývojom si organizácie uvedomujú, že ak chcú mať dobre podnikateľské prostredie, neohrozenú pozíciu na trhu, chcú mať svojich verných a lojálnych zákazníkov, ktorí im dôverujú, potrebujú preukázať kvalitu predávaných produktov. V súčasnosti mať certifikovaný systém manažérstva kvality nie je výnimkou pre

väčšinu organizácií, a ich cieľom je nie len systém udržať, ale ho aj neustále zlepšovať v plnom rozsahu.

Záver

Cieľom organizácie je maximalizovať odbyt svojich produktov pri súčasnej minimalizácii nákladov spojených so zabezpečovaním kvality produkcie. Jedným z ponúkaných riešení, ktoré môžu podnikom pomôcť naplniť spomínaný cieľ, je plánovanie a vykonávanie auditov kvality. Auditovanie systémov manažérstva núti organizácie hľadať spôsoby, ako naplniť požiadavky a potreby svojich zákazníkov, zdefinovať procesy, ktoré vedú k ich naplneniu a tieto procesy podrobovať pravidelnej kontrole. Audit považujeme za jeden z najdôležitejších prvkov v rámci zavádzania systémov manažérstva do interných procesov. Prvoradou úlohou všetkých druhov auditov systémov manažérstva je odhaľovanie silných i slabých miest, ktoré ovplyvňujú kvalitný a bezproblémový chod organizácie.

Auditovanie systémov manažérstva je síce činnosť náročná na finančné prostriedky, čas i administratívu, avšak prináša so sebou celý rad výhod, z ktorých môžu organizácie čerpať aj v budúcnosti a investované prostriedky sa im prinavrátia v podobe prestíže, kvalitnej produkcie, spokojných zákazníkov a kvalifikovanej pracovnej sily. Organizácie ktoré majú zavedený systém manažérstva kvality núti do neustálej kontroly, sledovania svojich činností a procesov. Zlepšuje a optimalizuje procesy na všetkých úsekoch riadenia, čo prináša výsledky v rastúcej pozícii na trhu. Dodržaním požiadaviek normy ISO 9001:2015 je zabezpečená normalizovaná úroveň kvality, ktorá vplýva na spokojnosť zákazníkov a ostatné zainteresované strany.

Zoznam bibliografických odkazov

- Geodhuys, M. & Sleuwaegen, L. (2013). The Impact of International Standards Certification on the Performance of Firms in Less Developed Countries. *World Development*, 89.
- Grauzel', J. (2015). Pohľad na revíziu ISO 9001:2015. *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*, 23(3), 6-9.
<http://www.iso.org>
- Karkalíková, M. (2015). *Management Systems as a Competitive Advantage in Marketing Strategy*. In A New role of Marketing and Communication Technologies in Business and Society: local and global aspects : Collective monograph. St. Louis: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 34-64.
- Robitaille, D. (2015). *The (Almost) Painless ISO 9001:2015 Transition*. United States of America: Paton Professional.
- STN EN ISO 19011:2012. *Návod na auditovanie systému manažérstva*. Slovenská technická norma. Bratislava, Slovenský ústav technickej normalizácie.

STN EN ISO 9001:2015. *Systémy manažérstva kvality. Požiadavky*. Slovenská technická norma. Bratislava, Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky.

West J.E. & Cianfrani, Ch. (2015). *ISO 9001 Revision Companion: 2015 and Beyond: Draft international standards*. America: American Quality Institute.