

## Implementácia systémov manažérstva ako súčasť rozvoja organizácie<sup>1</sup>

Marta Karkalíková<sup>2</sup> – Alica Lacková<sup>3</sup> – Ivan Hlavatý<sup>4</sup>

### *Implementation of Management Systems as Part of Organizational Development*

#### **Abstract**

*The paper deals with the identification of the reasons and effects of the Introduction of management systems as well as the risks of introducing these systems, which are important management tools and through which organizations can maintain and improve their market position, into companies. Reasons for implementing management systems are to achieve the best possible economic results, to succeed in a competitive environment and to meet the requirements of stakeholders. By implementing management systems, organizations gain the benefits of reducing administrative burdens, that indicate to what extent the Introduction of ISO standards influenced material, financial and human resources. The reasons for introducing management systems include process improvements, organization clarity and cost reduction, due to more efficient use of resources. Implementation of management systems also brings continuous improvement in organization's activities and processes, as they are designed to permanently improve organizational performance. Many times, management systems are implemented based on requirements of business partners.*

#### **Key words**

*management systems, implementation, reasons, risks, improvement, stakeholders*

**JEL Classification:** M 10

Received: 23.5.2019 Accepted: 4.6.2019

#### **Úvod**

Implementácia systémov manažérstva je dôležitou súčasťou pre rozvoj organizácie a ich zavádzanie je závislé od prístupu manažmentu, disponibilných zdrojov a od efektívnej organizačnej štruktúry. Ide o strategické rozhodnutie organizácie a môže jej pomôcť zlepšovať celkovú výkonnosť a zabezpečiť efektívnosť a konkurencieschopnosť.

<sup>1</sup> Príspevok vznikol v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0543/18 „Význam dizajnu produktov pri spotrebiteľskom rozhodovaní a perspektívy zvyšovania vplyvu dizajnu na tvorbu konkurenčného postavenia firiem pôsobiacich v Slovenskej republike“

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> doc. Ing. Alica Lacková, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalectva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: alica.lackova@euba.sk

<sup>4</sup> Ing. Ivan Hlavatý, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra informatiky obchodných firiem, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, E-mail: ivan.hlavaty@euba.sk

Organizácie so zavedeným systémom manažérstva, motivujú a zapájajú zamestnancov do zvyšovania efektívnosti, výkonnosti interných procesov, pričom kvalita sa stáva podstatou ich podnikania (Albulescu a kol. 2016). Zvyšovanie kvality sa dá dosiahnuť zlepšovaním procesov, najmä z pohľadu ich efektívnosti a výkonnosti. Na zistenie vnímania vzťahu medzi kvalitou a výkonnosťou manažmentom bol realizovaný prieskum v Bulharsku, ktorý poukazuje na dôležitosť kvality ako dimenzie, ktorá má vplyv na konkurencieschopnosť organizácie (Georgiev, 2017). Systémy manažérstva sú schopné generovať dlhodobé výsledky a prinášajú výhody všetkým zainteresovaným stranám. Ak chce organizácia dosiahnuť ekonomický rast musí vyrábať a dodávať inovatívne, zlepšené a účinné produkty a udržať si kvalitu poskytovaných produktov v konkurenčnom prostredí.

Výsledky činnosti každej organizácie sú priamo závislé od prístupu manažmentu a od vytvorenia efektívneho systému manažérstva podľa medzinárodných noriem ISO, ktoré prinášajú organizáciám prínosy. Súčasť rozvoja organizácie je aj dobre nastavenie manažérskeho systému, ktorý je prínosom pre uľahčenie práce, minimalizovanie rizík ľudského faktora, šetrenie času potrebného na vykonanie pracovných povinností a optimalizácie procesov. Prínosy efektívneho systému manažérstva sú:

- efektívnejšie využívanie zdrojov a zlepšovanie finančnej výkonnosti,
- zlepšovanie manažérstva rizík, ochrana osôb a životného prostredia,
- efektívnejšia tvorba produktov a poskytovanie kvalitnejších služieb,
- zvýšenie hodnoty pre zákazníkov a ostatné zainteresované strany (iso.org, 2017).

Medzi prínosy, ktoré môže organizácia získať implementáciou systémov manažérstva možno zaradiť systémový prístup, zodpovednosť za jednotlivé procesy, uspokojenie zamestnancov, zvýšenú kvalitu produktov, konkurencieschopnosť a zlepšenie spokojnosti zákazníkov (Garcia, 2016). Systémový prístup zaručuje orientáciu v legislatívnych požiadavkách a ich naplnení, umožňuje predchádzať jednotlivým rizikám v činnostiach organizácie. Ďalším významným prínosom je eliminácia duplicitných činností, lepšie využitie zdrojov a zníženie počtu sťažností zo strany zákazníkov.

Implementované systémy manažérstva zabezpečujú organizáciám efektívnejšie procesy, ktorými sa vykonávajú rôzne operácie od plánovania, cez hodnotenie až po trvalé zlepšovanie samotných procesov. (Garza-Reyes et al., 2015) Systémy manažérstva môžu byť čiastkové alebo komplexné. Každá organizácia má nastavený systém riadenia inak, a preto tieto systémy môžu viesť k odlišným stupňom účinnosti (Yeager, 2018). Pre úspešnú organizáciu je nevyhnutné systematické a transparentné usmerňovanie a riadenie. Preto sa v organizáciách zavádzajú systémy manažérstva, ktoré majú za úlohu neustále zvyšovať ich výkonnosť a zároveň sa zaoberať potrebami všetkých zainteresovaných strán (Hrubec, Cservenáková, 2018).

Ak je zavedený systém manažérstva na základe požiadaviek vrcholového manažmentu, s ohľadom na vopred vytýčené ciele, považujú sa systémy manažérstva ako vhodný marketingový nástroj pre dosiahnutie cieľov. Vedie to nielen k úspešnej implementácii a certifikácii systémov manažérstva, ale aj k väčšej efektívnosti organizácie. Systémy manažérstva napomáhajú organizáciám zvýšiť ich výkonnosť, vytvoriť kultúru organizácie podporujúcu prístup neustáleho vyhodnocovania, zlepšovania procesov prostredníctvom zvýšenia povedomia zamestnancov a manažmentu. (Pop et al., 2018)

Na trhu podnikateľských subjektov pôsobiacich v konkurenčnom prostredí Slovenska je zavádzanie systému manažérstva iniciatívou manažmentu, ktorého snahou je udržanie si existujúcich stálych a potenciálnych zákazníkov. Na dosiahnutie konkurencieschopnosti 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 a ich úlohou je systematicky pristupovať k zefektívneniu procesov prebiehajúcich v organizácii s využitím overených metód, pomocou ktorých dokážu organizácie jednoduchšie naplniť vopred stanovené ciele.

Ďalším dôležitým činiteľom, ktorý ovplyvňuje zavedenie systémov manažérstva sú vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi, požadujúcimi produkty od organizácie, ktorá má zavedený aspoň jeden zo systémov manažérstva, najmä systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky. Základným záujmom každého podnikateľského subjektu je potreba presadiť sa na trhu prostredníctvom predaja produktov a poskytovania služieb. Organizácie prosperujú, keď si udržia konkurenčnú pozíciu vo svojom segmente na trhu, získajú zákazníka. Spokojnosť zákazníkov, odberateľov a ich zvyšujúce sa požiadavky na kvalitu produktov motivujú producentov produktov zaoberať sa zabezpečovaním a zlepšovaním kvality. Jednou z možností ako môžu organizácie systematicky pracovať na uspokojovaní požiadaviek zákazníkov, odberateľov, zainteresovaných strán, neustále zvyšovať kvalitu produktov je zavádzanie systémov manažérstva. Ich zavedenie a udržanie je závislé od prístupu manažmentu organizácie, od efektívnej organizačnej štruktúry, v ktorej sú vymedzené zodpovednosti a právomoci a od ďalších manažérskych aspektov. (Kofanov et al., 2017) Organizácie sú neustále ovplyvňované podmienkami voľnej súťaže na trhu, ktorá je zameraná na zisk, kvalitu produktu, udržateľný rozvoj a technologickú úroveň. Preto je potrebné včas reagovať na tieto výzvy pomocou efektívnych systémov manažérstva, ktoré sa dokážu neustále prispôbovať meniacim sa trhovým podmienkam, potrebám a želaniam zákazníkov.

Organizácie implementujú systémy manažérstva ako nástroj na vyjadrenie svojich investícií do zlepšovania kvality a výkonnosti. Efektívnosť implementácie systémov manažérstva a sledovanie kvality produktov a poskytovaných služieb sú veľmi dôležité pre slovenské organizácie pri ich uplatnení na trhu. Zavedenie systému manažérstva je pre organizáciu relatívne náročný proces na finančné prostriedky aj na čas. Výsledky tohto zavedenia sa v organizáciách líšia v závislosti od špecifického charakteru každej organizácie. Spôsob implementácie systémov manažérstva je dôležitým faktorom na dosiahnutie pozitívnych výsledkov organizácie. Kvalita zavádzania systémov manažérstva sa líši, najmä ak organizácie využívajú externé subjekty pre implementáciu a tie predstavujú isté riziko pre organizáciu v zmysle poskytnutia málo profesionálnej služby alebo nedostatočnej vedomosti o cieľoch a procesoch organizácie.

Politika kvality Európskej únie v oblasti medzinárodného obchodu je taká, že odberatelia požadujú od svojich dodávateľov dôkazy o zavedení a funkčných systémoch manažérstva, ktoré zodpovedajú požiadavkám ISO noriem. Takýmto dôkazom má byť získaný certifikát, ktorý bol vydaný tzv. tretou stranou, čo znamená nezávislou certifikačnou organizáciou s akreditáciou. Denne pribudne vo svete množstvo organizácií s certifikovanými systémami manažérstva, podľa čoho možno usudzovať, že normy v oblasti

manažérstva sú neoddeliteľnou a veľmi dôležitou súčasťou obchodného styku. Organizácie, ktoré sú certifikované podľa noriem ISO, získavajú konkurenčnú výhodu voči organizáciám, ktoré nemajú zavedený systém manažérstva.

## **1 Metodika práce**

Cieľom príspevku je poukázať na význam implementácie systémov manažérstva v organizácii ako súčasť rozvoja organizácie. Využívali sme sekundárne zdroje na objasnenie teoretickej časti, kde sa získali poznatky z odbornej literatúry, odborných časopisov a zo špecializovaných internetových zdrojov domácej a zahraničnej literatúry.

Objektmi skúmania boli organizácie, ktoré implementovali systémy manažérstva a primárny prieskum bol realizovaný metódou dopytovania prostredníctvom štandardizovaného dotazníka, ktorý bol použitý ako nástroj zberu údajov. Prieskumu sa v období medzi augustom a októbrom 2018 zúčastnilo 106 organizácií aspoň s jedným zavedeným systémom manažérstva, ktorý bol distribuovaný elektronickou formou. Skúmali sa dôvody zavádzania systémov manažérstva a vzťahy organizácii k zavedeným systémom manažérstva.

Metóda analýzy sa využila pri spracovaní údajov získaných prostredníctvom dotazníka v rámci prieskumu, kde sa zisťovali dôvody, vplyvy a riziká zavádzania systému manažérstva do organizácii ako konkurenčnej výhody. Pri vypracovaní výsledkov prieskumu bola použitá aj metóda syntézy, pomocou ktorej sa jednotlivé získané odpovede zosumarizovali a formulovali všeobecné Závery reprezentované percentuálnymi podielmi organizácií, ktoré odpovedali na otázky.

## **2 Výsledky a diskusia**

### **2.1 Implementácia systémov manažérstva a ich význam pre organizácie**

Implementácia systémov manažérstva je z časového a finančného hľadiska náročný proces, zavádzajú ich organizácie, ktoré disponujú dostatočnými finančnými prostriedkami, materiálno-technickými a ľudskými zdrojmi, znalosťami a potrebnými informáciami. Systémy manažérstva vznikli za účelom efektívnosti riadenia organizácie s ohľadom na kvalitu, ochranu životného prostredia, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a na ďalšie činnosti organizácie. Zlúčením jednotlivých požiadaviek systémov manažérstva si môžu organizácie vytvárať aj integrované systémy manažérstva, ktoré im prináša výhody, tak pre interné ako aj pre externé prostredie.

V každej oblasti spoločenského a ekonomického života sa kladú zvýšené nároky na správanie organizácií a narastá záujem o zlepšenie a udržanie kvality produktov, životného prostredia, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. V rámci primárneho prieskumu sme skúmali dôvody, vplyvy a riziká zavádzania systémov manažérstva a vzťahy organizácii k zavedeným systémom manažérstva. Normy ISO, ktoré boli revidované po roku 2015 prinášajú aj nové požiadavky na riadenie rizík a organizácie si musia plánovať

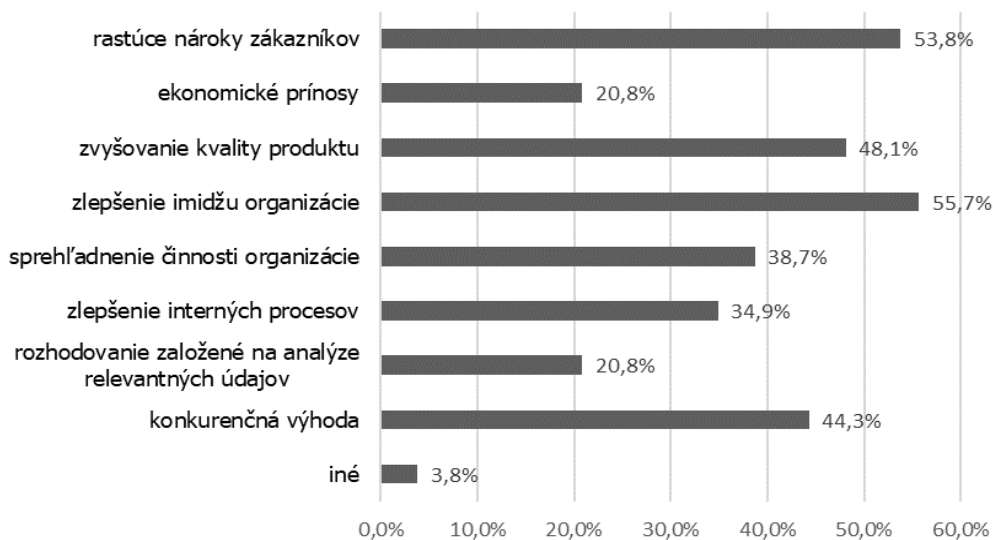
a implementovať opatrenie na ich zvládnutie, a preto sme v rámci prieskumu zisťovali, ktorým rizikám organizácie museli čeliť pri implementácii systémov manažérstva.

Dôvody pre ich implementáciu môžu byť rôzne a vzhľadom k uvedenému sme chceli zistiť, aké dôvody z interného a externého prostredia organizácie využili, aby dokázali ovplyvniť stimuly, ktoré pôsobia na implementáciu systémov manažérstva. Zo 106 opýtaných subjektov, ktoré sa zúčastnili prieskumu, mali na výber deväť rôznych možností odpovedí, z ktorých mohli vybrať a označiť aj viac (graf 1).

Organizácie pristupovali k implementácii systémov manažérstva ako marketingovému nástroju, najmä z dôvodu zlepšenia imidžu organizácie 55,7 %, (59 organizácií) a tak sa intenzívnejšie zaoberajú svojím vystupovaním, správaním a prezentáciou na verejnosti s cieľom odlišiť sa od konkurencie. Z hľadiska zavedenia systémov manažérstva sú dôležité rastúce nároky zákazníkov 53,8 %, (57 organizácií). Orientácia na zákazníka je dnes strategickou víziou všetkých progresívnych organizácií. Tretím najdôležitejším dôvodom zavedenia ISO noriem je zvyšovanie kvality produktu 48,1 %, (51 organizácií). Organizácie so zavedenými systémami manažérstva dosahujú dlhodobu podstatne lepšie výsledky ako organizácie s tradičnou orientáciou na zabezpečenie kvality prostredníctvom kontroly kvality svojich produktov. Ukázalo sa, že investície do zlepšovania kvality produktov, činnosti, procesov v organizácii sú rentabilnejšie ako rozšírenie výroby. Z dôvodu sprehľadnenia činnosti zaviedlo systémy manažérstva 38,7 %, teda 41 organizácií.

Manažment organizácie musí prejavovať záujem o ekonomickú efektívnosť organizácie, ktorá sa môže prejavovať zhoršením, alebo zlepšením kvality produktov, ako aj kvality samotných procesov. Ekonomické prínosy a rozhodovanie založené na analýze relevantných údajov uviedlo 20,8 %, (22 organizácií), čo motivovalo organizácie najmenej k využitiu systémového riadenia.

**Graf 1** Dôvody zavedenia systémov manažérstva v organizáciách



Zdroj: vlastné spracovanie

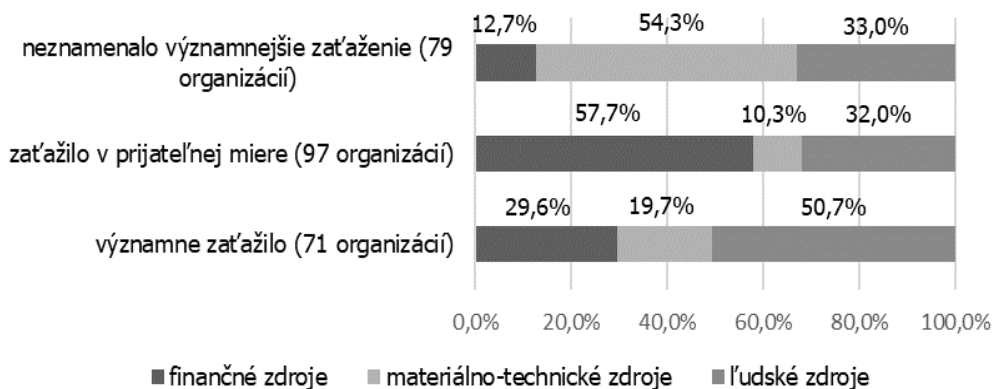
Niektoré organizácie pristupovali k zavedeniu systému manažérstva aj z iných dôvodov, hlavne z dôvodu zlepšenia podmienok účasti vo verejnom obstarávaní. Organizácie, ktoré aplikujú systémy manažérstva, vytvárajú dôveru v spôsobilosť svojich procesov, kvalitu produktov a poskytujú základ na trvalé zlepšovanie.

V akej miere ovplyvňovalo zavedenie ISO noriem materiálno-technické, finančné a ľudské zdroje v organizácii poukazuje graf 2. Zo 106 organizácií 71 označilo, že zavedenie ISO noriem významne ovplyvňovalo ľudské zdroje 50,7 %, (36 organizácií), ktoré sú potrebné pre organizáciu na efektívnu implementáciu systémov manažérstva a na prevádzku a riadenie jej procesov, 29,6 % finančné zdroje a 19,7 % materiálno-technické zdroje. Cieľavedomé využívanie ľudských zdrojov je predpokladom budovania systémov manažérstva, rozvíjanie silných stránok a konkurenčných výhod organizácie.

Finančné nároky organizácií súvisiace so zavedením ISO noriem pre väčšinu z 97 organizácií v prijateľnej miere ovplyvňovali celkové náklady organizácií 57,7 %, (56 organizácií). Finančné zdroje potrebujú organizácie na dodržiavanie príslušnej legislatívy v oblasti kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ako aj na certifikáciu a na udržiavanie systémov manažérstva.

Pre väčšinu zo 79 organizácií zavedenie noriem ISO neznamenal významnejšie zaťaženie na materiálno-technické zdroje 54,3 %, (43 organizácií), 33,0 % ľudské zdroje a 12,7 % finančné. Ľudské, finančné, materiálno-technické zdroje, ako aj ďalšie zdroje sú nevyhnutné na efektívne fungovanie a zlepšovanie systémov manažérstva.

**Graf 2** Vplyv zavedenia systémov manažérstva v organizáciách



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku týkajúcu sa prínosov implementácie systémov manažérstva mohli respondenti označiť viacej odpovedí. Graf 3 znázorňuje, ktoré manažérske systémy okrem ISO 9001:2015 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky, plánujú organizácie zaviesť v budúcnosti. Zo 106 organizácií odpovedalo 72 respondentov a z toho ma záujem zaviesť normu ISO 14001 Systémy manažérstva environmentu. Požiadavky s pokynmi na použitie 86,1 %. Norma poskytuje organizáciám návod na ochranu životného prostredia, reaguje na meniace sa environmentálne vplyvy, zlepšuje environmentálne správanie, dosahuje finančné a prevádzkové výhody, ktoré vyplývajú z jej implementácie.

Normu ISO 45001 Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky s usmernením na používanie, spočíva vo vyhľadávaní nebezpečenstva v hodnotení vyplývajúcich rizík voči zamestnancom. Kládí čoraz väčší dôraz na splnenie požiadaviek bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, v súvislosti s novými právnymi požiadavkami týkajúcimi sa nebezpečných havárií i občanov v rizikovej zóne v okolí organizácií. V rámci prieskumu sme zistili, že normu si plánuje zaviesť 80,6 % organizácií.

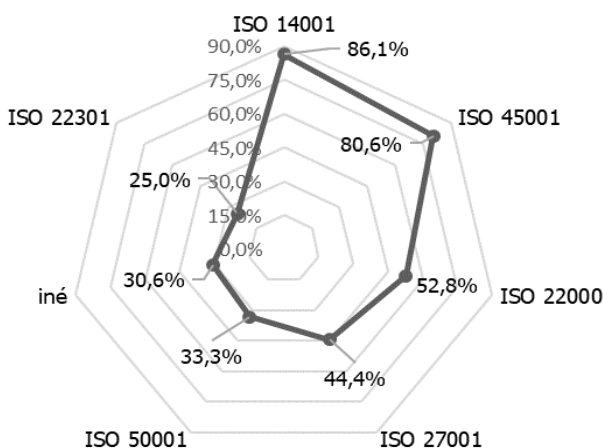
Normu ISO 22000:2018 Systémy manažérstva bezpečnosti potravín. Požiadavky na organizácie potravinárskeho reťazca si chce zaviesť 52,8 % subjektov. Norma integruje prvky zaistenia bezpečnosti potravín, ktorými sú interaktívna komunikácia, systém manažérstva, kontrola nad rizikami. V organizácii je potrebné vytvoriť, zaviesť a udržiavať systém externej komunikácie, ktorý slúži na zistenie informácií týkajúce sa bezpečnosti potravín v potravinárskom reťazci.

V budúcnosti si chce 44,4 % organizácií zaviesť ISO/IEC 27001:2015 Informačné technológie. Bezpečnostné metódy. Systémy riadenia informačnej bezpečnosti. Požiadavky. Norma špecifikuje požiadavky na vytvorenie, zavedenie, údržbu a stále zlepšovanie systému riadenia informačnej bezpečnosti v organizácii.

33,3 % organizácií má záujem zaviesť normu ISO 50001:2018 Systém energetického manažérstva. Požiadavky s návodom na používanie, ktorá špecifikuje požiadavky na systém energetického manažérstva v organizáciách, ktoré chcú a potrebujú preukázať svoju schopnosť znižovať energetickú náročnosť, zlepšovať energetickú účinnosť rovnako tak, ako využívanie energií a ich spotrebu vo svojej organizácii.

Najmenej organizácií plánuje (25,0 %) v budúcnosti zaviesť ISO 22301 Ochrana spoločnosti. Systémy manažérstva plynulosti podnikania. Požiadavky. Norma pomáha zabezpečiť kontinuitu hlavných činností organizácie (core business) v prípade vzniku mimoriadnych incidentov (napr. výpadok elektrickej energie, výpadok internetu, požiar, povodeň, výpadok kľúčových dodávok surovín a materiálu, početná pracovná neschopnosť v dôsledku pandémie, porucha dôležitých technologických zariadení a pod.). Pokiaľ k takejto udalosti dôjde, organizácia bude pripravená reagovať zodpovedajúcim spôsobom, a tým výrazne zníži potenciálne škody a dopad na jej chod.

**Graf 3** Zavedenie systémov manažérstva



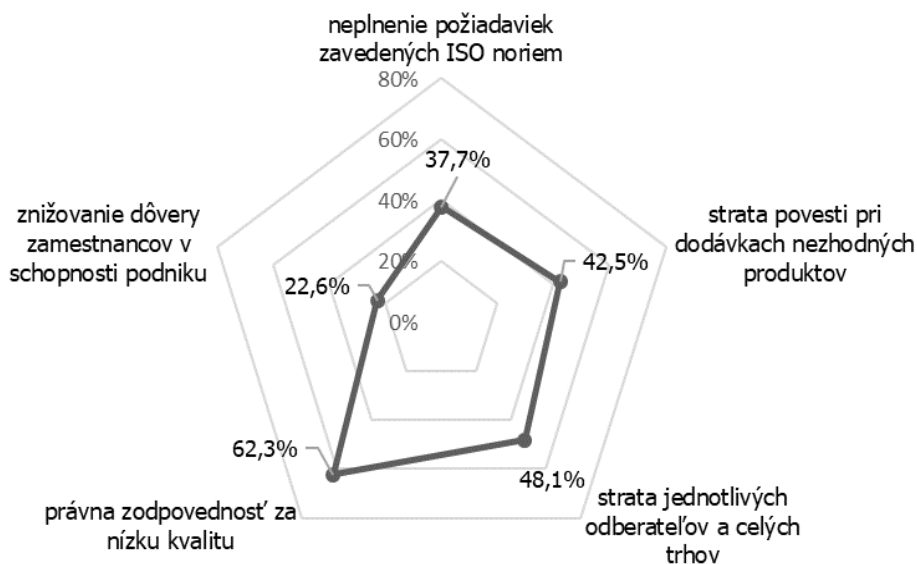
Zdroj: vlastné spracovanie

Iné systémy manažérstva si chce zaviesť 22 organizácií (30,6 %) a to napr. z oblasti systémov manažérstva kvality aplikovaných v automobilovom priemysle, zdravotníctve v dodávaní zdravotných prostriedkov a liečiv ako aj služby s tým spojené a tiež iné systémy manažérstva, ktoré sa aplikujú v rôznych organizáciách podľa ekonomickej činnosti.

Podnikateľské subjekty na zvládanie rizík pri implementácii systémov manažérstva musia čeliť rôznym problémom. Na otázku týkajúcu sa rizík implementácie systémov manažérstva mohli respondenti označiť viacej odpovedí. Graf 4 znázorňuje riziká, ktorým organizácie museli čeliť pri zavedení systémov manažérstva. Oslovené subjekty mali na výber päť rôznych možností odpovedí, z ktorých mohli označiť viac. Najväčším rizikom zavedenia ISO noriem pre organizáciu boli právna zodpovednosť za nízku kvalitu 62,3 %, strata jednotlivých odberateľov a celých trhov 42,5 % organizácie vnímali ako riziko aj stratu povesti pri dodávkach nezhodných produktov 42,5 %, neplnenie požiadaviek zavedených ISO noriem 37,3 %. Za najmenšie riziko organizácie považovali znižovanie dôvery zamestnancov v schopnosti podniku (22,6 %).

Zavedením systémov manažérstva sa môžu minimalizovať riziká, ktoré majú kľúčový vplyv na aspekty podnikania, vzhľadom k organizácii a požiadavkám jednotlivých zainteresovaných strán. Je potrebné vykonať identifikáciu možných rizík, ako aj odhadnúť veľkosť rizika.

**Graf 4** Riziká zavedenia ISO noriem v organizáciách



Zdroj: vlastné spracovanie

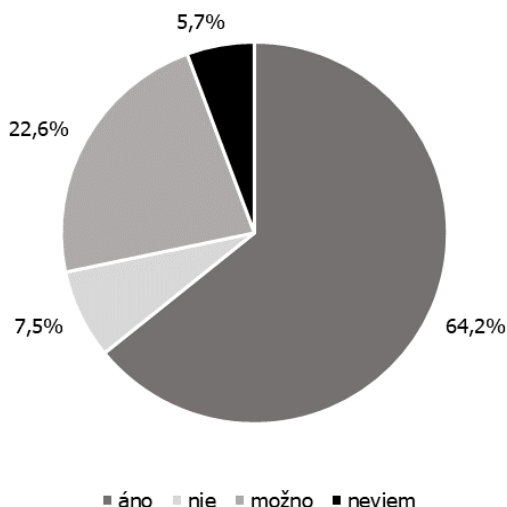
Implementácia systému manažérstva prináša rôznu pridanú hodnotu a vo všeobecnosti dlhodobé efekty zlepšenia v rozličných oblastiach. Dôležitým aspektom, ktorý ovplyvňuje zavedenie systémov manažérstva vo vzťahu k svojim partnerom je zlepšenie trhovej pozície, zvýšenie konkurencieschopnosti, zefektívnenie výrobných procesov,



zlepšenie celkového imidžu organizácie, uspokojovanie požiadaviek zákazníka a efektívna komunikácia s ním. Implementácia systémov manažérstva je významným krokom smerujúcim k udržaniu a k zlepšeniu trhovej pozície organizácie. V priebehu posledných dvoch desaťročí počet zavádzania rôznych systémov manažérstva na národnej a medzinárodnej úrovni vzrástol.

Graf 5 znázorňuje odporúčania organizácií vo vzťahu k implementácii systémov manažérstva svojim obchodným partnerom. Odpovedalo na túto otázku 106 organizácií a väčšina z nich 64,2 % vidí prínos zo zavedenia ISO noriem a odporúča ich i svojim obchodným partnerom. 22,6 % organizácií by možno odporúčala zaviesť systémy manažérstva do organizácie, 7,5 % nevie a 5,7 % neodporúča ich zavedenie. Všetky uvedené zistenia zo zavádzania systémov manažérstva majú podľa zistených informácií podstatný vplyv na organizácie, lebo vrcholový manažment si uvedomuje, že ak si implementujú systémy manažérstva majú väčšiu dôveru u svojich odberateľov.

**Graf 5** Odporúčania organizácií k implementácii systémov manažérstva



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe prieskumu, možno skonštatovať, že implementované systémy manažérstva podporujú rozvoj organizácie a zlepšujú jej hospodárske výsledky. Pomáhajú organizáciám získať lepšie postavenie na zahraničných trhoch a nových zákazníkov, majú vplyv na prevádzkové výsledky organizácie, rast trhového podielu, efektívne využívanie zdrojov.

Zavedený systém manažérstva kvality alebo iný manažérsky systém znamená zásadnú zmenu v štruktúre organizácie, jej usporiadaní, vo firemnej kultúre, v interných a externých vzťahoch. Ide o koordináciu všetkých procesov, činností organizácie, ktorých výsledkom je uspokojenie potrieb zákazníka. Systémy manažérstva sa budujú na základe neustále meniacich sa požiadaviek trhu, zákazníkov a zvyšujúcej sa konkurencie.

## Záver

Zavedené systémy manažérstva sú vnímané verejnosťou ako nástroje pre zlepšenie efektívnosti organizácie a oprávnenosti pôsobenia na trhu. Pozitívne vplyvajú na imidž organizácie a popri všetkých praktických výhodách z ich implementácie sú všeobecné akceptované trhom ako záruka kontroly organizácie nad svojimi procesmi. Systémy manažérstva sa pozitívne prejavujú nielen vo vnútri organizácie, ale kladne pôsobia aj na spoločnosť ako konkurenčnú výhodu. Implementácia systémov manažérstva ako súčasť rozvoja organizácie sú prínosom pri identifikácii nezhôd, zlepšení vnútropodnikových procesov a v konečnom dôsledku vedú k znižovaniu nákladov a k zvyšovaniu produktivity organizácie.

V súčasnosti je jedným z najvýznamnejších cieľov organizácií zabezpečenie vlastného rastu a zároveň znižovanie vplyvu na životné prostredie, ako aj zaistenie bezpečného pracovného prostredia pre svojich zamestnancov. Organizácie si tak upevňujú svoje postavenie na trhu. Implementované systémy manažérstva sú prínosom a konkurenčnou výhodou organizácie

## Zoznam bibliografických odkazov

- Albulescu, C. T. (2016). Does ISO 9001 Quality Certification Influence Labor Productivity in EU-27?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 221(6), 278-286.
- Georgiev, S. & Georgiev, E. (2017). Evolution of top management's understanding of product quality in Eastern Europe since the end of communism: The case of Bulgaria. *The TQM Journal*, 29(1), 82-100.
- Garcia, J. A. (2016). Implementation of a quality management system in rural accommodations: perceived benefits. *International Journal of Business & Society*. 17(1), 63-80.
- Garza-Reyes, J.A., Rocha-Lona, L. & Kumar, V. (2015). A conceptual framework for the implementation of quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1298-1310
- Hrubec, J. & Cservenáková, J. (2018). *Inžinierstvo kvality produkcie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Kofanov, Y.N., Obushcharova, M.K. & Volodina, K.V. (2017). Development and Implementation of Integrated Quality Management Systems in Russia. In *Proceedings of the 2017 International Conference Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies (IT&QM&IS)*. St Petersburg, Russia: IEEE, pp. 428-431.
- Pop, A.B. & Titu, A. M. (2018). Implementation of an Integrated Management System: Quality-Information Security in an Industrial Knowledge-Based Organization. *Quality-Access to Success*, 19(166), 87-93
- Yeager, Z. (2018) *What is a Management System*. Dostupné 3 Marca 2019 na <https://onstrategyhq.com/resources/what-is-a-management-system/>