

<b>STN</b>	<b>Manažérstvo kvality Usmernenie na zapojenie pracovníkov</b>	<b>STN ISO 10018</b>  01 0373
------------	--	---

Quality management

Guidance for people engagement

Management de la qualité

Recommandations pour l'engagement du personnel

Táto slovenská technická norma je slovenskou verziou medzinárodnej normy ISO 10018: 2020. Preklad zabezpečil Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky. STN ISO 10018 má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

This standard is the Slovak version of the International Standard ISO 10018: 2020. It was translated by Slovak Office of Standards, Metrology and Testing. STN ISO 10018 has the same status as the official versions.

**136094**

---

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky, 2023

Slovenská technická norma a technická normalizačná informácia je chránená zákonom č. 60/2018 Z. z. o technickej normalizácii.

## Národný predhovor

Obrázky v tejto slovenskej technickej norme sú prevzaté z elektronických podkladov dodaných z ISO, © 2020 ISO, ref. č. ISO 10018: 2020 E.

### Normatívne referenčné dokumenty

Nasledujúce dokumenty, celé alebo ich časti, sú v tomto dokumente normatívnymi odkazmi a sú nevyhnutné pri jeho používaní. Pri datovaných odkazoch sa použije len citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch sa použije najnovšie vydanie citovaného dokumentu (vrátane všetkých zmien).

POZNÁMKA 1. – Ak bola medzinárodná publikácia zmenená spoločnými modifikáciami, čo je indikované označením (mod), použije sa príslušná EN/HD.

POZNÁMKA 2. – Aktuálne informácie o platných a zrušených STN a TNI možno získať na webovom sídle [www.unms.sk](http://www.unms.sk).

ISO 9000: 2015 prijatá ako STN EN ISO 9000: 2016 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000: 2015) (01 0300)

### Vypracovanie slovenskej technickej normy

**Spracovateľ:** Ing. Jozef Grauzel', CSc. – MASM – Systémy kvality, Martin

**Technická komisia:** TK 22 Kvalita

## Obsah

	strana
<b>Predhovor</b> .....	5
<b>Úvod</b> .....	5
<b>1</b> Predmet .....	6
<b>2</b> Normatívne odkazy .....	6
<b>3</b> Termíny a definície .....	6
<b>4</b> Súvislosti organizácie a kultúra kvality.....	7
<b>4.1</b> Okolnosti .....	7
<b>4.2</b> Prepojenie na normu ISO 9001 a ďalšie normy a systémy manažérstva kvality.....	7
<b>4.3</b> Kroky prípadného opatrenia .....	7
<b>4.4</b> Predpokladané prínosy .....	7
<b>5</b> Vodcovstvo.....	7
<b>5.1</b> Okolnosti .....	7
<b>5.2</b> Prepojenie na normu ISO 9001 a ďalšie normy a systémy manažérstva kvality.....	8
<b>5.3</b> Kroky prípadného opatrenia .....	8
<b>5.4</b> Predpokladané prínosy .....	9
<b>6</b> Plánovanie a stratégia.....	9
<b>6.1</b> Okolnosti .....	9
<b>6.2</b> Prepojenie na normu ISO 9001 a ďalšie normy a systémy manažérstva kvality.....	10
<b>6.3</b> Kroky prípadného opatrenia .....	10
<b>6.4</b> Predpokladané prínosy .....	11
<b>7</b> Poznatky a povedomie.....	11
<b>7.1</b> Okolnosti .....	11
<b>7.2</b> Prepojenie na normu ISO 9001 a ďalšie normy a systémy manažérstva kvality.....	11
<b>7.3</b> Kroky prípadného opatrenia .....	11
<b>7.4</b> Predpokladané prínosy .....	12

<b>8</b>	Kompetentnosť .....	12
<b>8.1</b>	Okolnosti.....	12
<b>8.2</b>	Prepojenie na normu ISO 9001 a ďalšie normy a systémy manažérstva kvality .....	12
<b>8.3</b>	Kroky prípadného opatrenia .....	12
<b>8.4</b>	Predpokladané prínosy .....	13
<b>9</b>	Zlepšovanie .....	13
<b>9.1</b>	Okolnosti.....	13
<b>9.2</b>	Prepojenie na normu ISO 9001 a ďalšie normy a systémy manažérstva kvality .....	13
<b>9.3</b>	Kroky prípadného opatrenia .....	13
<b>9.4</b>	Predpokladané prínosy .....	14
<b>Literatúra</b>	.....	15

## Predhovor

ISO (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je celosvetová federácia národných normalizačných orgánov (členov ISO). Na medzinárodných normách zvyčajne pracujú technické komisie ISO. Každý člen ISO, ktorý sa zaujíma o predmet, pre ktorý sa vytvorila technická komisia, má právo byť zastúpený v tejto technickej komisii. Na práci sa zúčastňujú aj medzinárodné vládne alebo mimovládne organizácie, s ktorými ISO nadviazala pracovný styk. ISO úzko spolupracuje s Medzinárodnou elektrotechnickou komisiou (IEC) vo všetkých záležitostiach normalizácie v elektrotechnike.

Postupy použité pri tvorbe tohto dokumentu, ako aj tie, ktoré sú určené na jeho ďalšie udržiavanie, sú opísané v smernici ISO/IEC, v časti 1. Do úvahy sa majú vziať najmä rozdielne kritériá schvaľovania pri rôznych typoch dokumentov ISO. Tento dokument bol vypracovaný podľa edičných pravidiel smernice ISO/IEC, v časti 2 (pozri [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Upozorňuje sa na možnosť, že niektoré časti tohto dokumentu môžu byť predmetom patentových práv. ISO nezodpovedá za identifikáciu ktoréhokoľvek alebo všetkých takýchto patentových práv. Podrobnosti o akýchkoľvek patentových právach identifikovaných počas tvorby dokumentu sú uvedené v úvode dokumentu alebo v zozname patentových deklarácií ISO (pozri [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Akákoľvek obchodná značka použitá v tomto dokumente slúži len na informáciu pre používateľa a neznamena jej schválenie organizáciou ISO.

Vysvetlenie dobrovoľného charakteru noriem, významu špecifických termínov a výrazov týkajúcich sa posudzovania zhody, ako aj informácií o väzbe ISO na princípy Svetovej obchodnej organizácie (WTO) uplatňované pri odstraňovaní technických prekážok obchodu (TBT) pozri na [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Tento dokument vypracovala technická komisia ISO/TC 176 *Manažérstvo kvality a zabezpečenie kvality*, subkomisia SC3 *Podporné technológie* v spolupráci s technickou komisiou ISO/TC 260 *Manažérstvo ľudských zdrojov*.

Toto druhé vydanie ruší a nahrádza prvé vydanie (ISO 10018: 2012), ktoré sa technicky revidovalo. Hlavné zmeny v porovnaní s predchádzajúcim vydaním sú:

- v súlade s revidovanými zásadami manažérstva kvality ISO termín „spoluúčasť pracovníkov“ sa zmenil na „zapojenie pracovníkov“;
- rozdielne články sa prepojili s tými v norme ISO 9001: 2015;
- menšia sekcia kompetentnosti bola určená ako majoritná, ktorej text bol transformovaný do revidovanej normy ISO 10015: 2019.

Akákoľvek spätná väzba alebo otázky k tomuto dokumentu sa majú adresovať národnému normalizačnému orgánu používateľa. Kompletný zoznam týchto orgánov možno nájsť na [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html).

## Úvod

Zatiaľ čo termín „kvalita“ je definovaný v norme ISO 9000: 2015, možno nájsť mnoho definícií tohto termínu. Väčšina z týchto definícií sa zhoduje v tom, že kvalita znamená pre organizáciu konať v záujme svojich zainteresovaných strán, od zlepšovania produktov, služieb, systémov a procesov až po zabezpečenie toho, aby organizácia ako celok bola prispôsobená a efektívna tým, že sa zabezpečí, aby jej činnosti boli prispôsobené jej účelu, a že sa nespolieha iba na svoje úspechy, ale sa stále zlepšuje.

Kvalita sa udržiava viacerými spôsobmi od neformálnych prístupov k systematickým, začínajúc podnikovou úrovňou riadenia v súlade s certifikáciou podľa normy ISO 9001: 2015 a ďalších noriem. Bežnou výzvou sú problémy v povzbudzovaní pracovníkov, aby sa zapojili do dodržiavania opatrení v súlade so súvislosťami vlastnej kultúry, s tradičnými pracovnými hodnotami, vnímaním a praxou.

Vo všeobecnosti sa zapojenie pracovníkov prejavuje emocionálnym záväzkom, ktorý pracovníci prejavujú vo vzťahu k organizácii a jej cieľom. Tento emocionálny záväzok znamená skutočne zapojených pracovníkov, ktorí dbajú o svoju prácu a organizáciu. Nepracujú iba pre výplatu alebo pre budúcu pochvalu, ale pracujú, aby smerovali úsilie k cieľom organizácie. Ak zvažujeme zapojenie v súvislosti s kvalitou, tak to je rozšírenie tohto emocionálneho záväzku.

Pri najímaní pracovníkov organizácia má vziať do úvahy obe vlastnosti, tak prispôsobivosť, ako aj zručnosti.

Praktické problémy na dosiahnutie zapojenia zahŕňajú nasledujúce príklady:

- kvalita má skôr reputáciu prepojenia na dodržiavanie, ako na spoločné úsilie o výnimočnosť;
- kvalita sa chápe ako technická disciplína a nie ako „najlepší spôsob, ako urobiť veci“ v prospech všetkých;
- jazyk kvality a nástroje na kvalitu sa môžu zdať nepochopiteľné pre tých, ktorí nie sú riadne vyškolení;
- odborníkom na kvalitu často chýbajú „mäkšie zručnosti“ nevyhnutné na zmenu paradigmy.

Tento dokument poskytuje usmernenie, ako sa môžu vykonať dôležité zmeny voči úrovni zapojenia pracovníkov do kvality v organizáciách všetkých typov a veľkostí na prínos všetkým zainteresovaným stranám.

Kapitoly 4 až 9 sa zaoberajú týmito koncepciami:

- a) úvahami;
- b) prepojením na normu ISO 9001 a ďalšie normy a systémy manažérstva kvality;
- c) krokmi prípadného opatrenia;
- d) predpokladanými prínosmi.

Hoci tento dokument je určený na pokrytie týchto koncepcií vo vzťahu k normám manažérstva kvality, môžu sa aplikovať aj na ďalšie systémy manažérstva, normy a oblasti.

## 1 Predmet

Tento dokument poskytuje návod na zapojenie pracovníkov do systému manažérstva kvality v organizácii a na zveľadenie ich účasti a kompetentnosti v ňom.

Tento dokument je aplikovateľný v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na jej veľkosť, typ alebo činnosť.

## 2 Normatívne odkazy

Na nasledujúce dokumenty sa odkazuje v texte takým spôsobom, že časť ich obsahu alebo celý obsah predstavuje požiadavky tohto dokumentu. Pri datovaných odkazoch sa používa len citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch sa používa najnovšie vydanie citovaného dokumentu (vrátane akýchkoľvek zmien).

ISO 9000: 2015 *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. [Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.]

**koniec náhľadu – text ďalej pokračuje v platenej verzii STN**