

<b>STN</b>	<b>Systémy manažérstva kvality Manažovanie výsledkov kvality organizácie Návod na realizovanie finančných a ekonomických prínosov</b>	<b>STN ISO 10014</b>  01 0371
------------	---	---

Quality management systems  
Managing an organization for quality results  
Guidance for realizing financial and economic benefits

Systèmes de management de la qualité  
Gestion d'un organisme pour des résultats qualité  
Recommandations pour réaliser des bénéfices économiques et financiers

Táto slovenská technická norma je slovenskou verziou medzinárodnej normy ISO 10014: 2021.  
Preklad zabezpečil Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky.  
STN ISO 10014 má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

This standard is the Slovak version of the International Standard ISO 10014: 2021.  
It was translated by Slovak Office of Standards, Metrology and Testing.  
STN ISO 10014 has the same status as the official versions.

#### **Nahradenie predchádzajúcich dokumentov**

Táto slovenská technická norma nahrádza STN ISO 10014 z mája 2007 v celom rozsahu.

**136142**

---

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 STN sú prevzaté z elektronických podkladov dodaných z ISO, © 2021 ISO, ref. č. ISO 10014: 2021 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:** doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD., Žilina

**Technická komisia:** TK 22 Kvalita

**Systémy manažérstva kvality  
Manažovanie výsledkov kvality organizácie  
Usmernenie na realizovanie finančných a ekonomických  
prínosov**

**ISO 10014**  
Druhé vydanie  
2021-04

ICS 03.120.10

Nahrádza ISO 10014: 2006

**Obsah**

	strana
<b>Predhovor</b> .....	4
<b>Úvod</b> .....	5
<b>1 Predmet</b> .....	6
<b>2 Normatívne odkazy</b> .....	6
<b>3 Termíny a definície</b> .....	6
<b>4 Štruktúrovaný prístup zhora nadol na realizovanie finančných a ekonomických prínosov</b> .....	7
<b>4.1 Celkový pohľad</b> .....	7
<b>4.2 Štruktúrovaný prístup zhora nadol</b> .....	8
<b>4.2.1 Všeobecne</b> .....	8
<b>4.2.2 Fáza 1 – Analýza výsledkov</b> .....	8
<b>4.2.3 Fáza 2 – Analýza procesov</b> .....	9
<b>4.2.4 Preskúmanie a schválenie výsledkov prijatých opatrení</b> .....	10
<b>Príloha A</b> (informatívna) – Finančné a ekonomické prínosy, súvisiace metriky a prepojenie so zásadami manažérstva kvality.....	11
<b>Príloha B</b> (informatívna) – Príklady štruktúrovaného prístupu k zvyšovaniu výkonnosti organizácie .....	13
<b>Príloha C</b> (informatívna) – Samohodnotiaci nástroj.....	18
<b>Príloha D</b> (informatívna) – Aplikovanie požiadaviek systému manažérstva kvality.....	20
<b>Literatúra</b> .....	21

## 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 a/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 neznamená jej schválenie organizáciou ISO.

Vysvetlenie dobrovoľného charakteru noriem, významu špecifických termínov a výrazov ISO 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 SC 3 *Podporné technológie*.

Toto druhé vydanie ruší a nahrádza prvé vydanie (ISO 10014: 2006), ktoré bolo technicky revidované. Zapracovaná je aj technická oprava ISO 10014: 2006/Cor 1: 2007.

Hlavné zmeny v porovnaní s predchádzajúcim vydaním sú tieto:

- dokument zahŕňa zmeny v zásadách, základoch a koncepciách manažérstva kvality normy ISO 9001: 2015;
- zosúladiť sa s normou ISO 9001: 2015 a doplniť normu ISO 9004: 2018;
- obsah dokumentu sa zjednodušil, najmä pokiaľ ide o terminológiu a štruktúru, aby bol ľahšie zrozumiteľný a uplatňovaný zainteresovanými stranami, najmä vrcholovým manažmentom.

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

## Úvod

Tento dokument je určený na používanie vrcholovým manažmentom. Poskytuje návod na realizáciu finančných a ekonomických prínosov uplatnením štruktúrovaného prístupu zhora nadol. Ten možno využiť aj na podporu iných typov systémov manažérstva, ako sú systémy manažérstva environmentu alebo systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Štruktúrovaný prístup monitoruje a manažuje kľúčové podnikateľské metriky a metriky manažérstva kvality. Pomocou validovaných metrik ako ukazovateľov výkonnosti organizácie sa prijímajú opatrenia na zlepšovanie uplatňovaním zásad manažérstva kvality opísaných v norme ISO 9000: 2015 a v systéme manažérstva kvality podľa ISO 9001: 2015. Návod v tomto dokumente sa môže aplikovať na organizáciu pred implementáciou alebo po implementácii normy ISO 9001: 2015.

Zásady manažérstva kvality sú tieto:

- a) zameranie na zákazníka;
- b) vodcovstvo;
- c) zapojenie pracovníkov;
- d) procesný prístup;
- e) zlepšovanie;
- f) rozhodovanie na základe dôkazov;
- g) manažerstvo vzťahov.

Uplatňovanie týchto zásad v celej organizácii je strategickým rozhodnutím vrcholového manažmentu.

Finančné prínosy sa realizujú v rámci organizácie implementáciou a využívaním nákladovo efektívnych systémov manažérstva založených na siedmich zásadách manažérstva kvality. Výsledné organizačné a finančné zlepšenia sú vyjadrené v peňažnej forme.

Ekonomické prínosy sa dosahujú:

- uplatňovaním siedmich zásad manažérstva kvality, ktoré vytvárajú a umožňujú prepojenie medzi efektívnym manažérstvom a realizáciou finančných prínosov, ekonomických prínosov a organizačných cieľov (pozri prílohu A);
- používaním štruktúrovaného cyklu trvalého zlepšovania plánuj-urob-kontroluj-konaj (PDCA), ktorý identifikuje plány opatrení založené na údajoch a informáciách vyplývajúcich z implementácie procesného prístupu;
- prijatím zásad manažérstva kvality v každodennej prevádzkovej praxi prostredníctvom:
  - efektívneho manažovania zdrojov;
  - zavedenia a monitorovania procesov systému manažérstva na zlepšenie celkovej efektívnosti a účinnosti organizácie.

Finančné, ekonomické a organizačné prínosy vyplývajúce z uplatňovania zásad zahŕňajú, ale nie sú na ne obmedzené:

- zlepšené čisté príjmy;
- zlepšenú rozpočtovú výkonnosť;
- znížené náklady;
- znížené obchodné riziká;
- zlepšený tok hotovosti;
- lepšiu návratnosť investícií;
- zlepšený zisk pred rozdelením;
- zvýšenú konkurencieschopnosť (podiel na trhu);
- lepšie udržanie a lojalitu zákazníkov;
- optimalizované využívanie dostupných zdrojov;
- zvýšenú angažovanosť zamestnancov;
- zlepšený intelektuálny kapitál;
- optimalizované, efektívne a účinné procesy;
- zlepšenú výkonnosť dodávateľského reťazca;
- zníženie nepredvídateľných výsledkov organizácie.

## 1 Predmet

Tento dokument poskytuje návod na realizáciu finančných a ekonomických prínosov uplatnením štruktúrovaného prístupu zhora nadol na dosiahnutie finančných a ekonomických prínosov. Štruktúrovaný prístup využíva zásady manažérstva kvality a systém manažérstva kvality opísané v súbore noriem systému manažérstva ISO 9000 na:

- a) monitorovanie a manažovanie trendov v kľúčových metrikách výkonnosti;
- b) prijímanie opatrení na zlepšovanie na základe pozorovaných metrik.

Tento dokument je konkrétne určený pre vrcholový manažment organizácie.

Tento dokument je použiteľný pre akúkoľvek organizáciu, či už z verejného, súkromného alebo neziskového sektora, bez ohľadu na jej obchodný model, príjmy, počet zamestnancov, rôznorodosť ponuky produktov a služieb, organizačnú kultúru, zložitosť procesov, miesto, resp. počet miest.

Tento dokument dopĺňa normy ISO 9001: 2015 a ISO 9004: 2018 na zlepšenie výkonnosti a poskytuje príklady dosiahnuteľných výhod z aplikácie konceptov v týchto normách. Tento dokument identifikuje súvisiace praktické metódy a nástroje manažérstva, ktoré pomáhajú pri realizácii prínosov.

## 2 Normatívne odkazy

Na nasledujúce dokumenty sa odkazuje v texte takým spôsobom, že časť ich obsahu alebo celý ich 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**