

## 1 VEDENIE



Vybudovanie Systému manažérstva kvality v organizácii vyžaduje zainteresovanie vrcholového manažmentu.

Podpora vrcholového manažmentu pozostáva zo sponzorstva projektu, menovania zodpovedných zamestnancov na vybudovanie SMK, účasti na školeniach k norme ISO 9001:2008, definovaní cieľov a politiky kvality a vykonávaní pravidelného preskúmania manažmentom, kedy sa posudzuje súlad SMK s požiadavkami normy, sleduje sa výkonnosť spoločnosti, plnenie cieľov za príslušné obdobie a zároveň sa stanovujú ciele na ďalšie obdobie.

Hlavné úlohy v oblasti vedenia:

- Deklarovanie misie, vízie, politiky a cieľov organizácie v súlade s požiadavkami zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán.
- Vytváranie prostredia vzájomnej dôvery medzi jednotlivými skupinami zamestnancov.
- Poskytovanie príležitostí zamestnancom k vlastnej aktívnej práci, spolu s rozdeľovaním zodpovednosti a právomoci.
- Motivácia všetkých zamestnancov k tímovej práci a k procesom zlepšovania.
- Pozitívny vzor pre ostatných.

Zavedenie systému manažérstva kvality v spoločnosti vyžaduje, aby vedenie organizácie menovalo, resp. poverilo právomocami a zodpovednosťami manažéra kvality, ktorý je zodpovedný za:

- Vypracovanie, zavádzanie a udržiavanie procesov potrebných pre SMK.
- Oboznamovanie vrcholového manažmentu s výkonnosťou SMK a s akoukoľvek potrebou zlepšenia.
- Zvyšovanie povedomia o požiadavkách zákazníka v celej organizácii.
- Spoluprácu s externými stranami v oblastiach týkajúcich sa SMK.

## 2 PROCESNÝ PRÍSTUP



Moderné systémy riadenia kvality založené na myšlienkach normy ISO 9001:2008 vychádzajú zo základného predpokladu, že podnik je procesne orientovaný.

Základnou myšlienkou procesného prístupu je skutočnosť, že procesy sa vo firme vykonávajú naprieč organizačnou štruktúrou, cez viaceré organizačné útvary.

Procesom označujeme súbor činností, ktoré majú vstup, sú navzájom prepojené a vytvárajú výstup, ktorý prináša zákazníkovi pridanú hodnotu.

Procesný model spoločnosti vytvorený podľa požiadaviek normy ISO 9001:2008 musí byť zameraný na trvalé zlepšovanie SMK, musí vychádzať z požiadaviek zákazníka a smerovať k trvalému upokojovaniu potrieb zákazníka, prostredníctvom procesov, ktoré sa v organizácii vykonávajú.

Štruktúru procesov SMK tvoria 4 časti:

1. Zodpovednosť manažmentu
2. Manažérstvo zdrojov
3. Realizácia produktov a služieb
4. Meranie analýza a zlepšovanie

Hlavné úlohy v oblasti procesného prístupu:

- Systematické definovanie procesov organizácie, potrebných pre dosiahnutie plánovaných výsledkov.
- Jednoznačné definovanie vlastníkov, ich zodpovednosti a právomoci.
- Definovanie štruktúry procesov v SMK.
- Vymedzenie hlavných procesov v organizácii.
- Popis a dokumentovanie procesov do takej miery podrobnosti, ktorá je potrebná pre ich efektívne vykonávanie.
- Definovanie rozhraní medzi procesmi.
- Poznanie návaznosti týchto procesov a deklarácia ich prepojenia cez produkty.
- Systematické meranie spôsobilosti a výkonnosti procesov, analýza výsledkov meraní pre účelu objektívneho rozhodovania.
- Systematické zameranie na kľúčové faktory procesov, t.j. adekvátne zdroje, metódy a materiály.
- Poznanie nezávislosti niektorých procesov.

## 3 ZAPOJENIE PRACOVNIKOV



Riadenie procesov k riadeniu kvality však nestačí. Preto, aby procesy vo firme efektívne fungovali je nevyhnutná zodpovednosť manažmentu firmy a riadenie všetkých zdrojov, najmä ľudských, pretože procesy nevykonáva podnik, ale ľudia.

Riadenie ľudských zdrojov je preto neodmysliteľnou súčasťou novej normy. Na ľudské zdroje sa však nová norma nepozera ako na zdroje, ktoré sú potrebné na vykonanie istej práce, ale pozerá sa na ne z pohľadu perspektívy podniku, vzdelávania pracovníkov, kvalifikácie, kompetencií a spoluzodpovednosti za vykonanie procesov, pretože iba vzdelaní, kvalifikovaní a motivovaní pracovníci môžu podniku prinášať nové hodnoty.

Hlavné úlohy v oblasti zapojenia pracovníkov:

- Vysvetľovanie dôležitosti všetkých činností pre výsledky organizácie.
- Vedenie zamestnancov k odhaľovaniu slabých miest v ich výkonnosti.
- Trvale vzdelávanie zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia.
- Hodnotenie naplňovanie osobných cieľov zamestnancov a pri ich plnení pomáhať.
- Odmeňovanie úsilia zamestnancov k zvyšovaniu výkonnosti.

## 4 ZAMERANIE NA ZÁKAZNÍKA



Všetko snaženie vo firme musí však smerovať k podstate toho, prečo firma existuje a to je uspokojovanie potrieb zákazníka. Zákazník je hocikto, komu odovzdávame výsledky vlastných aktivít.

Norma ISO 9001:2008 silne podporuje orientáciu na definovanie potrieb všetkých záujmových skupín:

- Interní zákazníci
- Sprostredkovatelia

## PROCESNÉ RIADENIE: 8 ZÁSAD SMK

- Externí zákazníci
- Koneční užívatelia

Hlavné úlohy v oblasti zamerania na zákazníka:

- Systematické skúmanie požiadaviek zákazníkov.
- Rýchle a efektívne napĺňanie požiadaviek.
- Previazanosť cieľov organizácie s potrebami a očakávaniami zákazníkov.
- Systematické meranie spokojnosti a lojality zákazníkov.
- Rozvoj a riadenie vzťahov so zákazníkmi.
- Rozvoj vzťahov s ďalšími zainteresovanými stranami (vlastníkmi, zamestnancami, verejnou správou ...)

## 5 VZÁJOMNE VÝHODNÉ DODÁVATEĽSKO ODBERATEĽSKÉ VZŤAHY



Dôležitou súčasťou normy sú dodávateľsko odberateľské vzťahy.

Hlavné úlohy v oblasti riadenie dodávateľsko odberateľských vzťahov:

- Výber dodávateľov.
- Pravidelné hodnotenie ich okamžitej výkonnosti.
- Poskytovanie najrôznejšej pomoci dodávateľom.
- Zdieľanie a komunikácia najlepších praktík.
- Účinná komunikácia v priebehu celej doby trvania obchodných vzťahov.
- Motivácia dodávateľov k zlepšovaniu.

## 6 NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE



K riadeniu kvality v podniku prispieva aj skutočnosť, že procesy obsahujú kvantitatívne ukazovatele (čas, náklady, zdroje ...), ktoré sa dajú merať, analyzovať a na základe výsledkov analýzy zlepšovať, prípadne meniť.

Organizácia musí preto procesy monitorovať, merať a na základe výsledkov merania procesov prijímať opatrenia na zlepšenie procesov, prípadne zlepšenie systému riadenia kvality formou projektov zlepšovania.

Hlavné úlohy v oblasti neustáleho zlepšovania:

- Sústavný rozvoj prostredia k tvorivej aktivite zamestnancov.
- Výsledky preskúmania vedením musia byť rozhodnutia o smeroch zlepšovania a nie iba o nápravných opatreniach.
- Identifikácia príležitostí k zlepšovaniu (audítormi, posudzovateľmi a riadiacimi pracovníkmi), hlavne vďaka procesom sebahodnotenia.
- Uvoľňovanie potrebných zdrojov pre kontinuálne zlepšovanie a hodnotenie ich efektívnosti.
- Uplatňovanie obecné platnej metodiky pre procesy neustáleho zlepšovania.

## 7 PRÍSTUP K ROZHODOVANIU NA ZÁKLADE FAKTOV



Výsledky merania procesov, merania spokojnosti zákazníkov a merania spokojnosti zamestnancov sú podkladom pre preskúmanie manažmentom, ktoré na základe objektívnych výsledkov môže prijímať rozhodnutia na zlepšenie SMK.

Hlavné úlohy v oblasti prístupu k rozhodovaniu na základe faktov:

- Zber dostatočne presných a spoľahlivých dát z jednotlivých procesov.
- Využívanie vhodných štatistických nástrojov k analýzam a vyhodnocovaniu dát.
- Výcvik ľudí k využívaniu metód zberu a analýzy dát.
- Ochota manažérov využívať analyzované dáta v procesoch riadenia.
- Čo najširšie sprístupnenie výsledkov analýzy dát zamestnancom.



## 8 SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP

Systémový prístup znamená, že v organizácii pôsobí na seba súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.

Medzi základné systémy, ktoré je potrebné v organizácii riadiť a vytvárať medzi nimi súlad patria tieto systémy:

- Vedenie
- Dokumentácia a záznamy
- Riadenie ľudských zdrojov
- Riadenie vzťahov so zákazníkmi
- Riadenie dodávateľsko odberateľských vzťahov
- Poskytovanie produktov a služieb
- Meranie výkonnosti procesov
- Meranie spokojnosti zákazníkov
- Meranie spokojnosti zamestnancov
- Zlepšovanie procesov
- Interný audit
- Nápravné a preventívne opatrenia
- Riadenie nezhodných produktov

