

The paper is based on two quality management principles, viz. on the process approach and continual improvement., and presents some ideas how to improve the existing quality management system.

Marta Krajčiová, samostatná konzultantka

Koncepcia ISO a trvalé zlepšovanie procesov

*„Keď ste niekoho nevideli tri dni,
dobré sa na neho pozrite, akou zmenou prešiel.“*
Masaaki Imai

Koncepcia ISO a trvalé zlepšovanie výkonnosti procesov sú dve témy, ktoré majú veľa spoločného a navzájom sa prekrývajú. Iste budete všetci so mnou súhlasiť, hlavne vy, ktorí máte zavedený systém manažérstva kvality (SMK) podľa normy STN EN ISO 9001: 2001, že bez zlepšovania by bol váš systém nefunkčný. SMK je potrebné neustále meniť, zlepšovať a prispôbovať meniacim sa vonkajším a vnútorným podmienkam organizácie.

Tento článok píšem z pohľadu konzultantky, ktorá poskytuje služby procesného poradenstva, prípravy firmy na certifikáciu podľa ISO štandardov a zlepšovania procesov. Pozrime sa preto podrobnejšie na to, aké otázky riešia manažéri kvality, prípadne vlastníci procesov vo firmách, ktoré majú zavedenú koncepciu ISO a zlepšujú výkonnosť svojich procesov, prípadne chcú tento systém vytvoriť.

Koncepcia ISO

Vychádza z 8 zásad SMK:

1. Vedenie
2. Procesný prístup
3. Zapojenie pracovníkov
4. Zameranie na zákazníka
5. Vzájomne výhodné dodávateľsko-odberateľské vzťahy
6. Trvalé zlepšovanie
7. Prístup k rozhodovaniu na základe faktov
8. Systémový prístup

Z uvedených zásad SMK sa budeme podrobnejšie venovať **procesnému prístupu a trvalému zlepšovaniu**. Pre zopakovanie uvádzam stručný prehľad požiadaviek normy STN EN ISO 9001: 2001 na procesný prístup a trvalé zlepšovanie.

Požiadavky normy STN EN ISO 9001: 2001 na procesy a trvalé zlepšovanie

4.1 Všeobecné požiadavky

Organizácia **musí** :

- Identifikovať procesy potrebné pre SMK a na ich aplikáciu v celej organizácii.
- Určiť poradie a vzájomné pôsobenie procesov.
- Určiť kritériá a metódy potrebné na zaistenie efektívneho prevádzkovania a riadenia procesov.
- Zaisťiť dostupnosť zdrojov a informácií nevyhnutných na zabezpečenie prevádzky a monitorovanie procesov.
- Monitorovať, merať a analyzovať procesy.
- Zaviesť činnosti nevyhnutné na dosiahnutie plánovaných výsledkov a trvalého zlepšovania procesov.

8.2.3 Monitorovanie a meranie procesov

Organizácia **musí** :

- Používať vhodné metódy na monitorovanie, prípadne meranie procesov SMK.
- Organizácia **musí** používať vhodné metódy na monitorovanie, prípadne meranie procesov SMK.
- Tieto metódy **musia** preukázať schopnosť procesov dosahovať plánované výsledky.
- Keď nie sú plánované výsledky dosiahnuté, **musí** byť podľa potreby urobená náprava a nápravná činnosť na zaistenie zhody produktu.
- Ak je to vhodné, je potrebné použiť metódy overujúce schopnosť procesu (napr. štatistických metód na stanovenie, riadenie a kontrolu procesov).
- V závislosti od výsledkov analýz rizík je potrebné stanoviť, ktoré procesy budú štatisticky riadené a vyhodnocované.
- Výsledky štatistických vyhodnocovaní **musia** byť zohľadňované v rámci následného zlepšovania kvality.
- Pre každý proces je potrebné určiť cieľové funkcie, stanoviť merané parametre, tieto merať a z výsledkov sledovať a vyhodnocovať trendy, tieto porovnávať s konkurenciou, s vlastnými zámermi a cieľmi a s nákladmi investovanými na ich dosiahnutie.

8.5.1 Trvalé zlepšovanie

Organizácia **musí** :

Trvalo zlepšovať efektívnosť SMK využívaním politiky kvality, cieľov kvality, výsledkov auditov, analýzy údajov, nápravných a preventívnych činností a preskúmaním manažmentom:

- projekty trvalého zlepšovania,
- organizovanie tímovej práce pri riešení problémov,
- opatrenia zamerané na zlepšo-

vane účinnosti a efektívnosti procesov,

- strategické skokové projekty,
- trvalé zlepšovanie v malých krokoch.

Medzi hlavné úlohy v oblasti zlepšovania patria:

- sústavný rozvoj prostredia k tvorivej aktivite zamestnancov,
- výsledky preskúmania vedením musia byť rozhodnutia o smeroch zlepšovania a nie iba o nápravných opatreniach,
- identifikácia príležitostí na zlepšovanie (audítormi, posudzovateľmi a riadiacimi pracovníkmi), hlavne vďaka procesom sebahodnotenia,
- uvoľňovanie potrebných zdrojov na kontinuálne zlepšovanie a hodnotenie ich efektívnosti,
- uplatňovanie všeobecne platnej metódy pre procesy trvalého zlepšovania.

Ako to vyzerá v praxi z pohľadu externého konzultanta?

Požiadavky zákazníkov

Požiadavky zákazníkov sú často definované nasledovne: Zaveďte nám procesné riadenie, pripravte organizáciu na certifikáciu, zvýšte výkonnosť organizácie, stabilizujte organizačnú štruktúru, alebo jednoducho: Urobte nám poriadok vo firme v procesoch, zodpovednostiach, organizačnej štruktúre, vzťahoch. Prečo chcú organizácie a manažéri zlepšiť vzťahy? Preto, aby sa im lepšie riadila firma, aby každý vedel, čo má robiť, kto je za čo zodpovedný, kto komu čo a kedy odovzdáva, aby sa zlepšila komunikácia vrcholového a stredného manažmentu, aby sa zlepšila motivácia ľudí, aby sa zlepšili znalosti ľudí, aby sa zvýšila spokojnosť zákazníkov, spokojnosť zamestnancov, a tým aj finančné ukazovatele výkonnosti firmy. Zákazníci stále viac chcú svoje procesy spravo-

vať sami a očakávajú od konzultantov koučovanie a prenos know-how. Zvyšujú sa požiadavky na obsah a kvalitu školení. Zákazníci stále viac očakávajú, že konzultant im dodá referenčné modely, hlavne pre podporné procesy, ktoré sú takmer rovnaké vo všetkých firmách. Rastie požiadavka zákazníkov na benchmarkingové údaje z iných firiem v podobnom odvetví, ktoré im pomôžu nastaviť výkonnosť procesov. Požiadavka na vysokú kvalifikáciu konzultantov sa už dnes pokladá za samozrejmosť. Zákazníci vyžadujú od konzultantov vzdelanie v príslušnej oblasti a certifikáty, ktoré zaručia ich kvalitu. Manažéri očakávajú úsporu nákladov, zlepšenie riadenia v organizácii, zvýšenie kvality informácií. Zákazníci sa chcú spolupodieľať na vývoji riešení podľa ich požiadaviek. Zákazníci sa stále viac orientujú na kvalitu a pridanú hodnotu pre firmu. Menia sa ciele projektov procesného riadenia a ukazovatele ich úspechu, ktoré musia byť merateľným prínosom pre firmu. Očakávania zákazníkov viac smerujú k metodickému a projektovému vedeniu. Zákazník si chce kúpiť metódičku a softvérový nástroj na modelovanie procesov. V oblasti ISO projektov sa zvyšujú požiadavky na integrovaný SMK - environmentálne manažérstvo, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a systém manažérstva informačnej bezpečnosti. V novovzniknutých firmách rastú požiadavky na vybudovanie SMK. V poslednom období sa do popredia dostávajú hlavne otázky zlepšovania v rôznych oblastiach a najmä v oblasti zlepšovania procesov.

Áká je situácia v organizáciách? Prečo je potrebné zaoberať sa zlepšovaním? V odbornej literatúre sa stretávame s tromi faktormi 3C - Customers, Competition, Change, ktoré veľmi silne vplyvávajú na to, aby sa firmy zaoberali zlepšovaním, ak chcú obstáť v konkurencii.

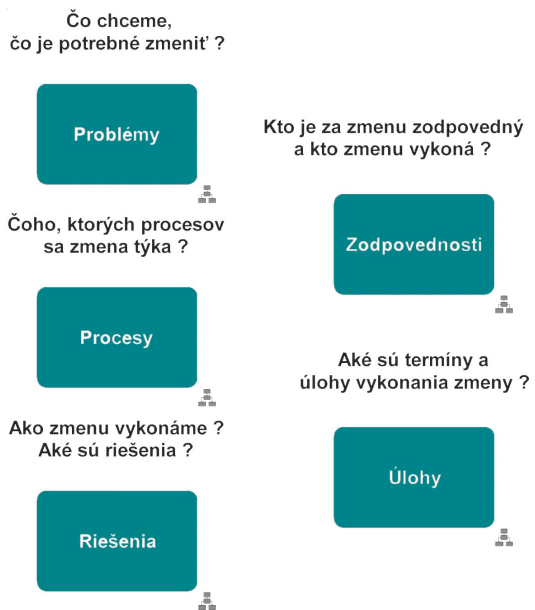
Požiadavky zákazníkov na kvalitu produktov, procesov a služieb neustále narastajú. **Zákazníci** stále viac **rozhodujú** o tom, čo budú organizácie vyrábať, akým spôsobom to budú robiť a akú kvalitu chcú dostať, tak aby odpovedala ich potrebám a požiadavkám, za ktorú sú ochotní zaplatiť.

Konkurencia sa stáva intenzívnejšou. Manažéri sa musia denne zaoberať otázkami, čo robí konkurencia, čo dosiahla konkurencia, čo dosiahla organizácia, aké sú kroky smerujúce k tomu, aby bola lepšia ako konkurencia, čo nové ponúka ?

Zmena sa stáva trvalou. Ak odhliadneme od **vonkajších zmien**, ktoré ovplyvňujú dianie v organizácii, tak medzi najvýraznejšie **vnútorné zmeny** organizácie patria:

- reštrukturalizácia,
- zmena procesov,
- odstránenie plyvania - 8 druhov strát,
- zmena organizačnej štruktúry,
- zmena systému riadenia,
- zmena informačného systému,
- zmena dokumentácie,
- zmena vzťahov vo firme,
- zavedenie tímovej práce,
- zlepšenie komunikácie,
- zavedenie procesu riadenia znalostí,
- implementácia procesu inovačného manažment, ...

Všetky uvedené druhy zmien majú jeden spoločný prvok, a tým sú **procesy**. Zmenu v organizácii môžeme dosiahnuť formou zlepšovania. Čo je vlastne zlepšovanie? Je to neustály proces, ktorým zvyšujeme výkonnostné parametre procesov (výrobných aj nevýrobných). Je to spôsob, ako dosiahnuť zlepšenie úspešnosti podniku cez zlepšovanie procesov. Úspešnosť zlepšovania procesov závisí od **počtu zmien a kvality zmien**.



Obr. 1: Základné manažérske otázky riadenia zmien

Pri **riadení zmeny** v organizácii si musíme odpovedať na **základné manažérske otázky** (pozri obr. 1).

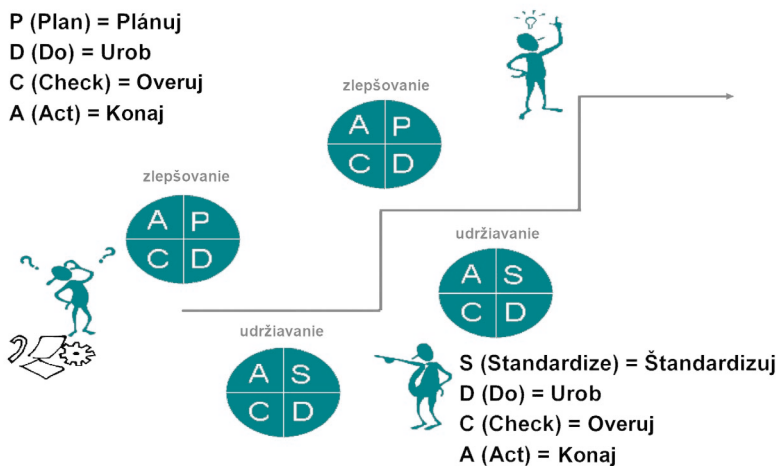
Vo všeobecnosti predmetom zlepšovania môžu byť nielen **procesy**, ale aj **produkty** (výrobky a služby) a tiež **systémy** a **spoločenské vzťahy**. Pri zlepšovaní sa sústreďujeme na odstránenie **8 druhov strát - plyvania**:

- nadvýroba (vyrába sa veľa, alebo skoro),
- čakanie (na súčiastky, materiál,

informácie),

- doprava,
- opravovanie (odstraňovanie nekvality),
- skladovanie (ktoré presahuje minimum potrebné na výrobu),
- pohyb (ktorý nepridáva hodnotu),
- nadbytočná práca (nad rámec špecifikácie),
- nevyužitie schopnosti zamestnancov.

Skôr než pristúpime k realizácii zmeny, musíme veľmi dobre poznať



Obr. 2: Cyklus PDCA a SDCA

súčasných procesov a na základe analýzy súčasného stavu navrhne nové procesy, ktoré zavedieme do praxe. Postupnosť **krokov zlepšovania procesov** je takáto :

- analýza súčasných procesov,
- meranie výkonnosti súčasných procesov,
- analýza príčin, kritických miest procesu a identifikácia problémov,
- definovanie požiadaviek zákazníka na optimalizáciu,
- definovanie cieľov optimalizácie a merateľných ukazovateľov budúceho procesu,
- definovanie príležitostí na zlepšenie,
- návrh optimalizačných opatrení, definovanie riešení, variantov, zodpovedností a priorit,
- návrh budúceho stavu procesov,
- realizácia opatrení - implementácia nových procesov v praxi.

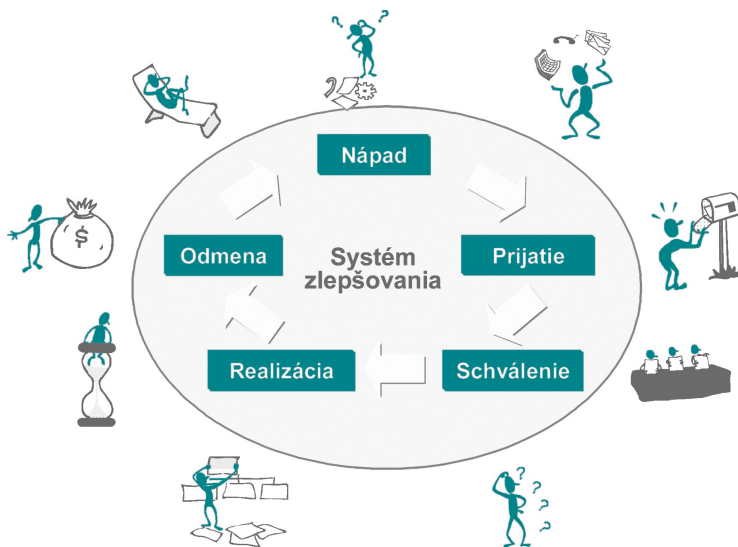
Zlepšovaniu procesov dostaneme do života aplikovaním cyklu PDCA, prípadne SDCA (obr. 2).

Medzi najznámejšie **prístupy k zlepšovaniu** patria :

- Kaizen, Gemba kaizen
- Krúžky kvality
- KVP2
- Manažérstvo ideí
- Zlepšovanie projektovým prístupom
- Six Sigma
- Lean Six Sigma
- Štúhly podnik
- BPR
- TQM
- ISO - nápravné a preventívne opatrenia
- TOC
- Just-in-Time

Aké sú nástroje zlepšovania?

- 7 jednoduchých nástrojov SMK
- 7 nových nástrojov SMK
- FMEA



Obr. 3: Úlohy zamestnancov v systéme zlepšovania

- QFD
- Zdravý rozum

Aké sú formy zlepšovania?

- tabule,
- brožúrky,
- firemné noviny,
- skrinky,
- internet,
- intranet,
- zápis z porady,
- zlepšovacie návrh individuálny,
- zlepšovacie návrh skupinový - brainstorming.

Na zlepšovaní sa zúčastňujú títo zamestnanci:

- zlepšovateľ,
- prijímateľ zlepšovacieho návrhu,
- schvaľovateľ,
- realizátor zlepšovacieho návrhu,
- manažér zlepšovania,
- vedúci pracovníci.

Aký úžitok prináša zlepšovanie?

Úspešné zlepšovanie procesov prináša úžitok hlavne **zákazníkom**. Prejavuje sa to vo zvýšenej kvalite produktov a služieb, vyššej rýchlosti dodávok a znížení nákladov.

Druhou skupinou sú **majitelia a akcionári organizácie**. Zlepšova-

nie procesov zvyšuje profit a produktivitu organizácie.

Zlepšovaniu procesov prináša tiež úžitok **zamestnancom**. Pri zlepšovaní procesov sa využíva ich myšlienkový potenciál, rozvíja sa aktívny prístup manažérov v podpore zlepšovania a schvaľovania zlepšovania. Zvyšuje sa motivácia čo najväčšieho počtu zamestnancov z riešenia problémov a vzájomnej spolupráce.

Na záver vám prajem, aby procesné riadenie a zlepšovanie procesov prinášalo úžitok aj vašej organizácii a vám osobne, čo sa prejaví vo zvýšenej radosťi a spokojnosti z práce.

Literatúra

- [1] ELIYAHU, M. GOLDRATT, E. M. COX, J. : Cil - Proces trvalého zlepšování. Praha: Interquality, 2001.
- [2] Masaaki Imai, Kaizen. Brno: Computer Press, 2004.
- [3] BOLEDOVIČ, L. - STRNÁTKOVÁ, A. - KOŠTURIÁK, J. - DEBNÁR, R. - KRIŠŤÁK, J.: Zlepšovanie procesov. Žilina: IPA Slovakia.
- [4] KRAJČIOVÁ, M. : Zlepšovanie SMK & zlepšovanie procesov. Bratislava: ISO DAY, IDS Scheer Slovakia, 2006.