

# Podnikové procesy a norma ISO 9001:2000

RNDr. Marta Krajčiová, SWH s.r.o. [marta.krajciova@swh.sk](mailto:marta.krajciova@swh.sk)

RNDr. Eva Kišoňová, SWH s.r.o. [eva.kisonova@swh.sk](mailto:eva.kisonova@swh.sk)

## 1 Systém riadenia kvality a procesný prístup, tímová práca

Moderné systémy riadenia kvality založené na myšlienkach pripravovanej normy ISO 9001:2000 a na komplexnom manažérstve kvality (TQM) vychádzajú zo základného predpokladu, že podnik je procesne orientovaný. Čo však znamená procesná orientácia v podniku a ako sa prejaví procesný prístup v riadení kvality? Skúsme sa zamyslieť nad týmito otázkami a pokúsme sa nájsť na tieto otázky odpovede.

Väčšina podnikov na Slovensku je organizovaná hierarchicky. Hierarchická organizačná štruktúra je historicky daná rozdelením práce v podniku podľa funkcií, ktoré sa vykonávajú v jej organizačných jednotkách, alebo funkčných útvaroch. Práca v takomto podniku prebieha v rámci vymedzených organizačných jednotiek, komunikácia medzi útvarmi prebieha cez vedúcich, ktorí prácu schvaľujú a kontrolujú.

V čom však spočíva procesný prístup v organizácii a čím sa líši od klasického, roky používaného systému vykonávania práce v podnikoch ?

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.** Čo sa zmení v takto organizovanom podniku ? Autori Michael Hammer, James Champy [1] uvádzajú niekoľko druhov zmien, ku ktorým dochádza v procesne orientovanom podniku.

*Menia sa pracovné jednotky od funkčných útvarov k pracovným tímom.*

Nemení sa nutne to, čo pracovníci robia, ale vytvárajú sa podmienky pre to, aby mohli ľudia pracovať spolu. Procesný tím je jednotka, ktorá vzniká prirodzeným spôsobom, aby vykonala určitú celistvú prácu - proces. Aké výhody prináša tímová práca ? Poskytuje jednotlivcom "psychologicky domov". Skupina vyprodukuje vcelku menší počet nápadov, ako by vytvorili jednotliví členovia samostatne, ale nápady skupiny sú lepšie vyhodnotené, lepšie premyslené a záväznejšie. Skupina prijíma riskantnejšie riešenia, ako by prijímali jednotliví členovia. Skupina tiež spoločne zdieľa zodpovednosť za vykonanú prácu. Komunikácia v tíme je otvorená, je založená na aktívnom počúvaní, má konzultatívny charakter. Práca v tíme vychádza zo vzájomnej dôvery, členovia tímu sa navzájom poznajú a sledujú spoločné ciele. Zohraté pracovné tímy, ktoré prešli prirodzenými fázami vývoja skupiny až k fungovaniu skupiny, sú pre firmu veľkým prínosom, pretože ovládajú nepísané pravidlá a praktiky, ktoré vedú k úspešnému vykonaniu istého typu práce - procesu.

*Mení sa charakter jednotlivých pracovných činností od jednoduchých úloh k mnohostrannej práci.*

Pracovníci procesného tímu zdieľajú spoločnú zodpovednosť za splnenie celého procesu. Posúvajú sa hranice medzi rôznymi druhmi práce, práca sa stáva mnohostrannejšia, významnejšia a prínosnejšia. Rastie prínos pre podnik, preto rastú aj platy. Nový model prináša komplexnú prácu pre bystrých, inteligentných a vzdelaných ľudí, čo zvyšuje latku pre vstup do radov týchto pracovníkov.

*Menia sa roly ľudí od rolí podliehajúcich kontrole k rolám s väčšou právomocou.*

Podniku, ktoré prešli na procesný prístup, nechcú pracovníkov, ktorí sa pridriavajú iba stanovených pravidiel, ale chcú ľudí, ktorí vytvárajú vlastné pravidlá. Procesný tím má zodpovednosť za realizáciu celého procesu, musí mať teda aj rozhodovaciu právomoc. Od pracovníkov sa očakáva, že budú premýšľať, komunikovať, využívať svoj úsudok a rozhodovať. V nových procesoch nie je miesto pre "vrtajúcich" kontrolórov či manažérov - spomaľuje to priebeh procesu a orientáciu na zákazníka. Pracovníci musia byť samostatní, disciplinovaní, motivovaní k tomu čo robia.

*Mení sa príprava na výkon práce z výcviku na vzdelávanie. Menia sa kritéria postupu od výkonnosti k schopnostiam.*

V procesne orientovanom podniku nie je dôležitá znalosť vecí, ale schopnosť naučiť sa nové veci. Celoživotné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie sa v podniku stáva normou. Pre podnik sa stávajú dôležití tí pracovníci, ktorí majú rôzne schopnosti pred tými, ktorí iba výkonne pracujú.

*Menia sa kritéria výkonnosti - odmeňovanie za výsledky, nie za činnosti.*

Keď zamestnanci vykonávajú "procesnú" prácu, podniky môžu merať ich výsledky a môžu ich platiť podľa hodnoty výsledkov a nie podľa činností resp. funkcií. Táto hodnota je merateľná, pretože procesné tímy vytvárajú výrobky a služby (aj interné), ktoré majú svoju hodnotu. Platy v procesne orientovaných firmách sú nízke, ale odmeny a prémie vysoké, odpadá odmeňovanie za postavenie a funkčnú úroveň a za to, že pribudol ďalší rok. Platenie ľudí podľa ich postavenia v organizácii - čím vyššie sú postavení, tým majú väčší plat, je s princípmi procesne orientovaného podniku nezlučiteľné. Základom odmeňovania je prínos a dosiahnuté výsledky. Výkonnosť je meraná vytvorenou hodnotou a tomu zodpovedá aj odmena.

*Menia sa hodnoty od protekčných k produktívnym.*

Procesný prístup postihuje kultúru aj štruktúru organizácie. Zamestnanci musia veriť, že pracujú pre zákazníkov a nie pre vedúcich. Systém riadenia organizácie - spôsoby odmeňovania ľudí, meradlá podľa ktorých je hodnotená ich výkonnosť - primárne určujú hodnoty a názory zamestnancov. Zmeniť hodnoty je tak dôležité ako zmeniť procesy. Zamestnanci v procesne orientovanom podniku rozmyšľajú takto : "Zákazníci hradia všetky naše mzdy a platy, musím robiť to, čo treba, aby boli spokojní. Každá práca v tejto firme je podstatná a dôležitá a teda aj moja práca je rozhodujúca. Predvádzaním nič nedosiahnem, som platený za hodnotu, ktorú vytváram. Tu končí neadresnosť, musím prijať zodpovednosť za problémy a ich riešenie. Patrím k tímu, prehráme alebo uspejeme spoločne. Nikto nevie, čo bude potrebovať zajtra - stále učenie je súčasťou mojej práce."

*Menia sa manažéri z dohliadačov na poradcov. Menia sa vedúci od zapisovateľov výsledkov na vedúce osobnosti.*

Procesné tímy, ktoré tvorí viac osôb, nepotrebujú šéfov, potrebujú poradcov, ktorí nie sú zapojení do práce, ale sú nablízku, aby mohli pomôcť tímu v jeho práci. Procesné tímy si všetky aktivity zaistujú samy. Manažéri musia prejsť od kontrolnej činnosti k roli sprostredkovateľa, ktorý zjednodušuje priebeh práce a vytvára pre prácu vhodné podmienky, umožňuje rozvoj pracovníkov a ich schopností tak, aby mohli sami realizovať hodnotovné procesy. Riadenie je v skutočnosti profesia. Je to zvláštna schopnosť pre dobré interpersonálne otázky a pociťovanie hrdosti na úspechy ostatných. Dobrý manažér je skúseným a spoľahlivým radcom, ktorý je tu preto, aby poskytoval zdroje, odpovedal na otázky a dohliadal na dlhodobý rozvoj kariéry pracovníkov.

*Mení sa organizačná štruktúra od hierarchickej k plochej.*

Rozhodovanie a riešenie medziúrovňových problémov sa odohráva na úrovni procesných tímov v priebehu ich normálnej práce. Tým sa tradičné manažérske roly zužujú. S menším počtom manažérov je i menej úrovní riadenia. Organizačná štruktúra je mechanizmus, prostredníctvom ktorého sa rieši veľa problémov a otázok. Základnou jednotkou organizačnej štruktúry je funkčný

útvár, súbor ľudí, ktorý plní podobné úlohy. Organizačná štruktúra vytvára komunikačné väzby v rámci organizácie a predurčuje hierarchiu rozhodovania. Práca je organizovaná podľa procesov a procesných tímov, ktoré ju zaisťujú. Ľudia komunikujú s kým potrebujú a kontrola prechádza na ľudí, ktorí proces realizujú. V procesne orientovanom podniku stráca problém organizačnej štruktúry zásadne na význame.

V praxi procesne orientovaného podniku sa procesy realizujú formou projektového riadenia. Konkrétny projekt sa vykonáva ako inštancia procesu, napr. proces Realizácia SW produktu, ktorý je typickým hlavným procesom softvérových firiem, sa realizuje vývojom konkrétneho SW produktu. V projektovom riadení sa obyčajne vykonáva jeden proces, ktorý má svojho vlastníka (vedúci projektu). Projektový tím vykonáva proces podľa princípov projektového riadenia, ktoré okrem samotného riadenia projektu obsahuje aj riadenie ľudských zdrojov (skupina, jednotlivci, tímová práca).

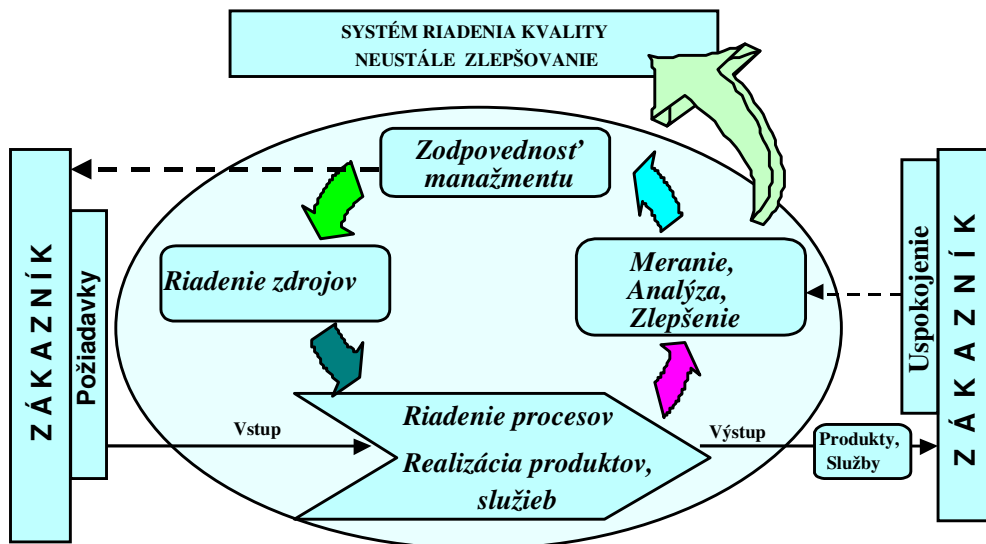
## **2 Procesy a norma ISO 9001:2000**

Pripravovaná norma ISO 9001:2000 je procesne orientovaná [2]. Znamená to, že samotná forma normy má procesný charakter, ale čo je hlavné, norma pristupuje k riadeniu kvality v podniku cez procesy. Norma obsahuje samostatnú časť - Riadenie procesov v rámci ktorej sú uvedené procesy, ktoré sa v podniku vykonávajú.

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.

Všetko snaženie vo firme musí však smerovať k podstate toho, prečo firma existuje a to je uspokojovanie potrieb zákazníka. Nová norma silne podporuje orientáciu na zákazníka, definovanie potrieb všetkých záujmových skupín - externých a interných, ktoré je potrebné poznať, ak ich má firma uspokojovať. Dôležitou súčasťou normy sú aj dodávateľské odberateľské vzťahy.

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.



### 3 Aký to má všetko význam ?

O tom, že podniky v dnešnej dobe musia byť kvalifikovane riadené, už len málokto pochybuje. Komplexné riadenie podniku zahŕňa nielen riadenie financií podniku, ale aj riadenie troch ďalších perspektív podniku, ktorými sú zákazníci, podnikové procesy a učenie a rast. Iba rovnováha všetkých týchto 4 perspektív môže podniku zabezpečiť v budúcnosti úspech.

Úspešné podniky a ich manažéri vedia, že ich úspech závisí od poznania trhu a potrieb zákazníkov v zvolených segmentoch trhu, od pripravenosti podniku uspokojovať tieto potreby prostredníctvom interných podnikových procesov a od vzdelania a schopností vlastných zamestnancov, ktorí tieto procesy vykonávajú. Podnikové procesy, kvalifikovaní zamestnanci (učenie a rast) a poznanie trhu (zákazníci) sú základnými predpokladmi pre dosiahnutie konkurencieschopných finančných ukazovateľov podniku [3].

Pripravovaná norma ISO 9001:2000 podporuje všetky tieto 4 perspektívy a tým vytvára predpoklady pre efektívne a účinné riadenie kvality v podnikoch.

### 4 Literatúra

- [1] Michael Hammer, James Champy, Business Process Reengineering - radikálna premena firmy, Management Press, Praha, 1996
- [2] ISO/CD2 9001:2000, Slovenská spoločnosť pre systémy riadenia a systémy kvality, s.r.o., SKQS, Žilina, október 2000
- [3] Robert S. Kaplan, David P. Norton, Balanced ScoreCard, Strategický systém merania výkonnosti podniku, Management Press, Praha, 2000