

SYSTEM MANAŽÉRSTVA KVALITY

podľa normy EN ISO 9001

Procesný prístup



Proces

Proces je súbor súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

Riadenie procesov

Organizácia musí:

- Identifikovať procesy potrebné pre SMK a pre ich aplikáciu v celej organizácii.
- Určiť poradie a vzájomné pôsobenie procesov.
- Určiť kritériá a metódy potrebné pre 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.

Norma EN ISO 9001 pomerne jednoducho definuje proces a riadenie procesov. V čase, kedy sme nič nevedeli o procesnom riadení boli tieto definície veľmi užitočné, pretože pomohli manažérom pochopiť, ako majú riadiť firmu. Celá norma EN ISO 9001 je procesná-štruktúrou aj obsahom. V jednotlivých kapitolách normy sú uvedené návody, ako by mal proces vyzerat' a čo je v nich podstatné z hľadiska kvality. Pre mňa bola norma prvým dokumentom, v ktorom som sa niečo dozvedela o procesoch. Norma bola zároveň východiskom pri komunikácii so zákazníkmi, lebo určovala požiadavky na procesy a ich kvalitné riadenie. Je potrebné si uvedomiť, že norma EN ISO 9001 definuje minimálne požiadavky na procesy a ich riadenie. Splnením týchto požiadaviek sa firma dostane na prvý stupeň v riadení kvality. Existujú omnoho prísnejšie normy, ako EN ISO 9001. V priebehu niekoľkých rokov bola norma aktualizovaná a vylepšená. Mnohé organizácie prijali normu ako základ riadenia, mnohé organizácie ju neprijali a mnohé organizácie od nej aj upúšťajú-rada by som verila, že preto, aby prešli na lepší systém riadenia, alebo vyššiu úroveň kvality.

Je nesporné, že norma EN ISO 9001 zaviedla do firiem procesný prístup. Dnes už snád' ani nenájdete firmu, ktorá by nemala identifikované a popísané procesy. Procesní experti sa vyžívajú v definovaní rozhraní medzi procesmi, číslovaní procesov a určovaní poradia ich vykonávania. Konzultačné firmy dobre zvládli modelovanie procesov v softvérových nástrojoch. Vytvoriť a aktualizovať dokumentáciu riadenia nie je problém. Dokumentáciu riadenia je možné dokonca robiť automatizovane, takže manažérom kvality ubudla jedna nepríjemná povinnosť. S metódami a nástrojmi riadenia sa akoby rozsypalo vreco. Konzultačné firmy sa špecializujú na jednotlivé metódy a predbiehajú sa, ktorá je lepšia. Počet ukazovateľov výkonnosti prevyšuje ich kvalitu. Systémy merania výkonnosti procesov sú stále zložitejšie. Pravidelné merania výkonnosti procesov sú časovo a nákladovo náročné.

Mám taký pocit, že firmy v celom tom chaose, zabúdajú na hlavný cieľ normy EN ISO 9001 a tým je neustále zlepšovanie procesov. Keď som sa raz po roku pýtala manažérov, že ako sa zlepšili, všetci svorne ticho mlčali. Manažéri naháňajú zisk a zamestnanci sú tým stresovaní. O ich spokojnosti sa nedá ani hovoriť.

Firmám uniká **hlavný zmysel** procesného riadenia. Zavedenie procesného prístupu v organizácii nemá za cieľ **certifikáciu SMK**. Hlavným cieľom procesného riadenia, ako už vyplýva z názvu, je **riadenie procesov a ich neustále zlepšovanie**. Procesy majú firmy riadiť preto, aby **rýchlo, lacno a kvalitne poskytovali produkty a služby zákazníkovi**. V mnohých firmách je deklarované uspokojovanie **požiadaviek zákazníka, ale záujem o zákazníka je len formálny**. Projekty procesného riadenia sú zamerané na získanie certifikátu, niekedy dokonca na jeho zakúpenie, zmenu organizačnej štruktúry, implementáciu informačného systému, riešenie kompetenčných sporov, upevnenie moci manažmentu a nie na **zvýšenie výkonnosti organizácie**. Veľká pozornosť sa venuje **riadeniu procesov**, ale **riadeniu ľudí** sa nevenuje takmer žiadna pozornosť. V lepšom prípade sa riadeniu ľudí venuje iná konzultačná firma, ktorá nevie o procesoch nič. **Chýba celkové zameranie na budovanie procesnej organizácie**. Projekty nie sú navzájom prepojené a koordinované. Procesná organizácia práce je často chápaná v **rámci funkčných útvarov**. Väčšina firiem je riadená **funkčne na základe hierarchickej organizačnej štruktúry**. Zmena procesov nevyvoláva **zmeny v organizačných faktoroch riadenia**. Projekty procesného riadenia sa ojedinele zameriavajú na **celkové riadenie zmien**.

Čo robiť? Ako firmám radiť? Bohaté skúsenosti v procesnom riadení asi bude treba **inovovať**. Je úplne jasné, že tie organizácie, ktoré zvládli **riadenie procesov**, by sa do budúcnosti mali orientovať na **riadenie ľudí**. Pod riadením ľudí myslím **vedenie, koučovanie, riadenie znalostí, komunikáciu, spoluprácu, inovačný manažment, osobný rozvoj, slobodu a podnikanie**.

Želám vám na tejto ceste veľa **dobrych nápadov** a nezabudnite sa každý deň aspoň o malý kúšтик **zlepšiť**. Autori normy EN ISO 9001 by sa iste potešili.

Pekný deň vám praje

Marta Krajčiová