



SYSTEM MANAŽÉRSTVA KVALITY

podľa normy EN ISO 9001

Politika a ciele kvality

Politika kvality

Politika kvality patrí k povinným dokumentom SMK. Každá certifikovaná organizácia ju musí mať.

Efektívna politika kvality má:

- Byť zhodná s **víziou budúcnosti** organizácie.
- Objasňovať **požiadavky zákazníkov** a ďalších zúčastnených strán.
- Akceptovať **aktivity vlastných pracovníkov**.
- Formulovať **plány, ktoré sú vstupmi do procesov**.
- **Plánovať hodnoty očakávaných výsledkov v rámci jednotlivých procesov**, predstavujúce efektívnejšie využívanie zdrojov, **skrátene časových cyklov a znižovanie nákladov**.
- Sústrediť sa na formuláciu a realizáciu konkurencieschopných **podnikateľských plánov** a zámerov s integrovaním prístupu postupného **zlepšovania do týchto plánov**.
- Stanoviť reálne a dosažiteľné **stratégie**, vychádzajúce z analýz **údajov a informácií**.
- Vytvárať **konkurencieschopnosť partnerstvom s dodávateľmi**.

Politika kvality má byť **zhodná s víziou organizácie**. Znamená to, že **politika kvality je základný strategický dokument**. Videla som niekoľko politík kvality, ktoré sa podobali ako vajce, vajcu. Všetky boli orientované na **zákazníkov, zamestnancov, procesy a dodávateľov**. Pokiaľ je politika kvality **strategický dokument**, nemali by sa politiky kvality navzájom podobať, pretože **stratégia firmy má byť jedinečná**, ináč firma neobstojí v konkurencii. Standardizácia tu nie je na mieste.

Iste aj vy ste už videli politiku kvality, ktorú majú firmy zobrazené na svojich webových stránkach a vyvesené hneď pri vchode do budovy, alebo v kancelárii generálneho riaditeľa. Čo mi na tom prekáža? **Stratégiu firmy si zvykne najvyšší manažment strážiť ako oko v hlave** a nezvykne ju zverejňovať, z pochopiteľných, **konkurenčných dôvodov**.

Od politiky kvality sa odvíja množstvo práce v oblasti **strategického plánovania, formovania stratégií a zlepšovania týchto stratégií**. Politika kvality je zameraná na **zákazníkov, zamestnancov, procesy, konkurenciu a dodávateľov**. Nikde nenájdete ani len zmienku o **financiách**, alebo **ekonomických aspektoch kvality**. Ak je politika kvality **strategický dokument**, tak by som očakávala, že bude obsahovať požiadavky na **strategickú úroveň riadenia: strategický plán a strategické ciele**.

Veľká časť politiky kvality sa zaoberá **plánovaním výsledkov procesov**. Viete čo znamená prerobiť firmu na **procesne riadenú a stanovovať plány na procesy**, keď celý controlling vo firmách je postavený na **funkčnom a organizačnom princípe**? Definovať plány na úrovni procesov, znamená definovať **ciele a príslušné ukazovatele výkonnosti** na úrovni procesov, definovať plánované hodnoty, navrhnuť systém zberu dát, merať výkonnosť procesov a navrhovať také zmeny v procesoch, ktoré by viedli k zlepšeniu ich výkonnosti, čo znamená k zlepšeniu plánovaných hodnôt ukazovateľov na ďalšie obdobie. Rozsah týchto prác ďaleko prevyšuje jednu A4-ku.

Akú hodnotu má teda politika kvality? Záleží manažmentu na nej? Myslí to manažment vážne? Vie manažment čo je strategické riadenie? Vedia autori normy, čo je strategické riadenie?

Trošku som sa nad tým zamyslela a uvedomila som si, že v čase, keď vyšli prvé normy ISO, asi bolo treba učiť manažerov **základom strategického riadenia**. Od manažerov sa vyžadovalo, aby sa naučili aspoň **politiku kvality**. To sa podarilo. Asi tak 10 rokov dozadu sme mali problém vysvetliť manažerom, čo je politika kvality, pretože manažéri už **ovládali celé strategické riadenie**. Politika kvality sa pre mnohých stáva **formálnym dokumentom**. Existuje preto, lebo ju vyžaduje norma.

Ciele kvality

Vrcholový manažment musí zaistiť vypracovanie cieľov kvality, ktoré budú:

- Stanovené pre príslušné funkcie a úrovne v organizácii.
- Zamerané na splnenie požiadaviek na produkt.
- Merateľné.
- V súlade s politikou kvality.

Ak majú byť ciele kvality v súlade s politikou kvality, znamená to, že to musia byť ciele procesov. Ak majú byť plány stanovené pre procesy, nie je možné splniť požiadavku na ciele kvality, ktoré majú byť stanovené pre príslušné funkcie a úrovne v organizácii. Dochádza tu k rozporu medzi funkčným a procesným prístupom. Ak má firma napríklad 30 procesov, tak pre každý proces by mal byť definovaný aspoň jeden cieľ. Cieľ má byť nielen merateľný, ale hlavne SMARTI, to vedia už všetci manažéri, aspoň dúfam. Cieľ môže byť merateľný len cez ukazovatele výkonnosti, čo znamená, že pre tých 30 cieľov je potrebné definovať aspoň 30 ukazovateľov, spolu s plánovanými hodnotami a všetkými atribútmi, ktoré ukazovatele výkonnosti majú.

Ak to nechcete robiť formálne, tak stojíte pred náročnými úlohami: ako vybrať vhodnú metódu na sledovanie strategických cieľov a cieľov procesov, ako prepojiť strategickú a operatívnu úroveň riadenia, ako vybudovať systém procesného controllingu, kde vziať na to zdroje: čas, peniaze a ľudí a ako to celé urobiť. Keď sme sa v jednej firme hlboko nad tým zamysleli, vykľul sa z toho obrovský projekt Balanced Scorecard, nie druhá A4-ka.

Autori normy to iste mysleli dobre, keď definovali požiadavky na politiku a ciele kvality. V strategickom riadení nastal za tých niekoľko rokov obrovský pokrok. Žiaľ, musím konštatovať, že v strategickom riadení nám norma veľmi nepomáha, ale skôr je brzdou pokroku. Pre dnešné strategické riadenie sú dôležité tieto kľúčové témy: zmysel, hodnoty, riziko, originalita, myslenie, komunikácia, zmena, inovácie, adaptabilita, zápal, angažovanosť, kreativita.