

SYSTEM MANAŽÉRSTVA KVALITY

podľa normy EN ISO 9001

Vedenie



Procesy riadenia

Hlavným cieľom normy ISO 9001 je zabezpečiť **kvalitu produktov** prostredníctvom **štandardizácie a efektivity procesov**. Je preto prirodzené, že norma venuje **mimoriadnu pozornosť požiadavkám na procesy realizácie produktov a služieb**. Norma, okrem požiadaviek na **prevádzkové procesy**, obsahuje aj požiadavky na **zodpovednosť manažmentu a manažérstvo zdrojov**. Efektivita procesov riadenia rozhoduje o kvalite výstupov základných manažérskych funkcií: **plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, kontrola a odmeňovanie**.

Požiadavky normy ISO 9001 na **zodpovednosť manažmentu a manažérstvo zdrojov** sú postavené na **zásadách moderného manažmentu**.

Zodpovednosť manažmentu

Zodpovednosť manažmentu obsahuje požiadavky **na záväzok manažmentu, zameranie na zákazníka, politiku a ciele kvality, zodpovednosti a právomoci, komunikáciu a preskúmanie manažmentom**.

Požiadavky normy ISO 9001, napriek snahe autorov, odpovedajú **funkčnému riadeniu organizácie a nie riadeniu procesnej organizácie**. Zavedením **procesného prístupu** dochádza v organizácii k **výrazným zmenám organizačných faktorov riadenia**, ktoré norma ISO 9001 neuvádza. V procesnej organizácii poznáme **12 druhov zmien**, ktoré sprevádzajú **prechod od funkčného riadenia k procesnému riadeniu**.

V oblasti riadenia a organizácie práce **sa mení štýl riadenia, mení sa manažment, vznikajú nové roly-vlastníci procesov, zavádza sa tímová práca, ktorá výrazne mení organizačnú štruktúru**. Právomoci sa **prenášajú na nižšie úrovne riadenia-na procesné tímy a jej členov, čím sa zvyšuje ich samostatnosť a zodpovednosť**.

Musím priznať, že norma nám v tom veľmi nepomáha. To sú hlavné dôvody, prečo nás **vlastníci procesov neustále bombardujú svojimi požiadavkami na zmenu ich zodpovedností a právomoci a zmenu organizačnej štruktúry**. Vrcholový manažment organizácie to ale nechápe. Kto by chcel prísť o svoje zodpovednosti a právomoci, nie? Norma iba stroho hovorí, že **vrcholový manažment musí zaistiť, aby v rámci organizácie boli definované a oznamované zodpovednosti a právomoci na všetkých úrovniach riadenia**.

Manažérstvo zdrojov

Manažérstvo ľudských zdrojov sa v norme zaoberá: **získavaním pracovníkov, odbornou spôsobilosťou pracovníkov, vzdelávaním a výcvikom pracovníkov a hodnotením odbornej spôsobilosti pracovníkov**.

Norma vôbec nepojednáva o zmenách, ktoré súvisia s **prechodom organizácie na procesne riadenú**. V procesnej organizácii sa mení **príprava na výkon práce z výcviku na vzdelávanie, menia sa kritéria postupu od výkonnosti k schopnostiam, menia sa kritéria výkonnosti-odmeňovanie za výsledky, nie za činnosti, menia sa hodnoty od protektívnych k produktívnym**.

V norme nenájdeme ani zmienku o **meraní spokojnosti zamestnancov, slobode a sebariadení zamestnancov**.

Pojem **kompetencie** používa norma v súvislosti so zamestnancami. Zamestnanci sú tí, ktorí majú byť kompetentní, nie manažéri. Norma nič nehovorí o **manažérskych kompetenciách a meraní**

výkonnosti manažérov. Dnešné firmy už poznajú 360 stupňovú spätnú väzbu, hodnotenie manažérov a odmeňovanie manažérov tímami. Norma v tomto dosť zaostáva.

Podobne požiadavky na odbornú spôsobilosť sa týkajú zamestnancov, nie manažérov. Na základe uvedeného sa nemôžeme diviť, že vo firmách prevláda názor, že zamestnanci sú tí, ktorí zodpovedajú za kvalitu v organizácii. Tým treba dať vzdelanie a výcvik. Výsledok je potom taký, že zamestnanci vedia viac o kvalite, ako manažment.

Keď som v jednej firme na konci školenia ukázala manažérom výsledky auditu SMK, ktorý robili zamestnanci, prekvapene a nechápavo sa na mňa pozerali. Čo sa dá na to povedať? Na školenie systému manažérstva kvality poslali rádových zamestnancov. Zamestnanci odchádzali šťastí, prešťastní, že sa niečo naučili, čo ich výrazne posunulo na trhu práce. Ich manažérov nezachráni ani norma ISO 9001, ani procesné riadenie. Pokiaľ sa nezmení manažment (v norme, aj v praxi), ťažko očakávať, že sa vôbec niečo vo firmách zmení.

Skutočným problémom nie je nájsť alebo vychovať vynikajúceho vodcu, ale ako vybudovať firmu, ktorá má prosperovať, aj keď v jej čele stoja nedokonalí vodcovia. Gary Hamel