

Transformácia Systému manažérstva kvality v Neografii, a.s. Martin

Akciová spoločnosť Neografia Martin dosahovaným objemom produkcie, úrovňou kvality a flexibilitou patrí medzi konkurencieschopné tlačiarne Európy. Viac ako 85 % knižnej produkcie Neografia exportuje na polygraficky náročné trhy. Neografia, a.s. Martin získala 03.04.2003 certifikát kvality podľa normy ISO 9001:2000 od spoločnosti Lloyd's Register Quality Assurance a zavŕšila tak ročné úsilie a prácu na zmene spoločnosti na procesne riadenú spoločnosť.

Procesné riadenie v spoločnosti bolo realizované v dvoch projektoch : Modelovanie podnikových procesov a Transformácia systému manažérstva kvality.

Modelovanie podnikových procesov

Hlavným cieľom projektu bolo pripraviť pracovníkov Neografie Martin na podrobný popis procesov spoločnosti po stránke metodickej a projektovej a v súlade s týmto cieľom modelovať procesnú mapu spoločnosti, identifikovať procesy a procesné reťazce, vytvoriť hierarchiu procesov, definovať medzi procesmi vzťahy, určiť ciele procesov, menovať vlastníkov procesov a definovať základné atribúty procesov.

Projekt bol rozdelený do 3 etáp :

1. Metodické a projektové riadenie
2. Školenia
3. Riadenie procesov

Požiadavky pracovníkov Neografie, a.s. Martin na spoluprácu boli formulované v projektových dokumentoch : Plán projektu, Katalóg požiadaviek a Špecifikácia prác.

Na začiatku projektu sme vypracovali základné metodické dokumenty : Organizácia modelovania procesov, Metodika modelovania procesov, Konvencie modelovania procesov, Výber SW nástroja na modelovanie procesov - Dôvodová správa.

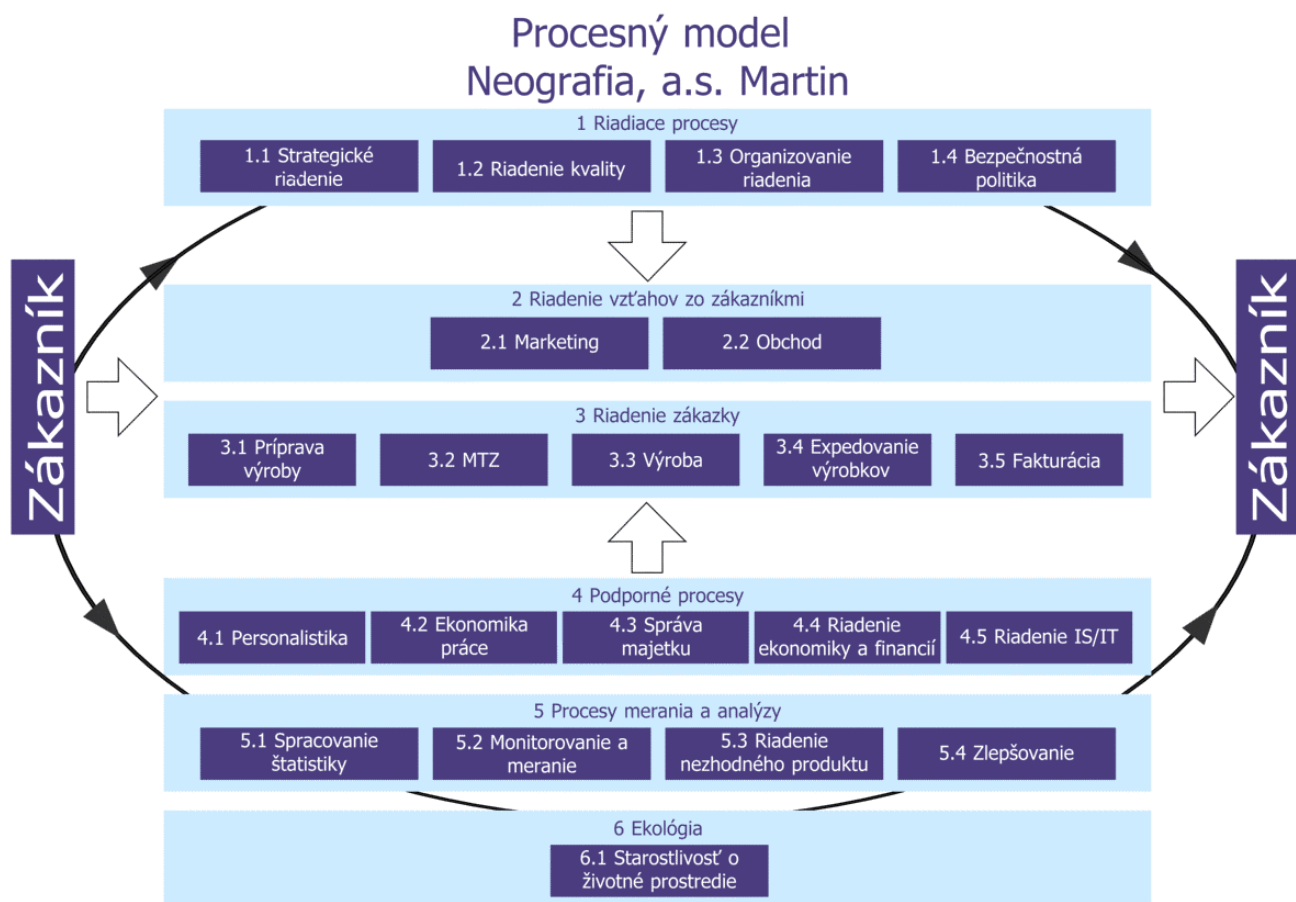
Druhá etapa projektu bola zameraná na školenia. Školení sa zúčastnilo spolu 128 pracovníkov. V Neografii, a.s. Martin prebehli tieto školenia :

- Vízia a stratégia podniku
- Modelovanie podnikových procesov - vrcholový manažment
- Metodika modelovania procesov
- Modelovanie podnikových procesov - stredný manažment
- Riadenie projektov
- Procesný prístup v SMK
- Základy modelovania vo vybranom modelovacom nástroji

V priebehu tretej etapy projektu sme modelovali podnikové procesy Neografie, a.s. Martin. K modelovaniu procesov sme pristupovali zhora - nadol, definovaním strategických cieľov spoločnosti. Pri identifikácii podnikových procesov sme používali **4 úrovne dekompozície**, pričom každá úroveň dekompozície bola farebne rozlíšená :

1. **Primárne skupiny procesov**
2. **Procesy**
3. **Procesné reťazce**
4. **Činnosti**

Prvá úroveň dekompozície podnikových procesov sa zaoberá primárnymi skupinami procesov. **Primárne skupiny procesov** identifikujú spoločnosť, hovoria o tom, čo podnik vykonáva, čo ho charakterizuje na trhu, aká je hlavná oblasť záujmu spoločnosti a ako sú procesy organizované vo vnútri firmy, aby podporovali hlavné smerovanie spoločnosti, vyjadrené v strategických cieľoch spoločnosti. Primárne skupiny procesov boli rozdelené podľa typov na **Riadiace procesy**, ktoré slúžia na riadenie podniku a na zabezpečenie **Hlavných procesov**, ktoré prinášajú zákazníkovi pridanú hodnotu. V modeli podnikových procesov Neografie, a.s. Martin sú definované dva typy skupín hlavných procesov a siete : procesy **Riadenia vzťahov so zákazníkmi** a procesy **Riadenia zákazky**. Medzi typy patria ďalej **Podporné procesy**, ktoré podporujú vykonávanie hlavných procesov a **Procesy merania a analýzy**, ktoré sú definované v súlade s normou ISO 9001:2000. Posledným typom procesov sú procesy **Ekológie**, ktoré zabezpečujú fungovanie spoločnosti v súlade s požiadavkami na ochranu životného prostredia.



Obrázok č.1. Procesná mapa Neografie, a.s. Martin

Druhú úroveň dekompozície tvoria **Procesy**, pre ktoré sú definované vzťahy (vstupy, výstupy) k okoliu firmy prostredníctvom **kontextového diagramu** a vzájomné vzťahy (vstupy, výstupy) procesov vo vnútri firmy. **Primárne skupiny procesov** a **Procesy** sú graficky zobrazené v **Procesnej mape**. Procesnú mapu Neografie, a.s. Martin vytvoril vrcholový manažment spoločnosti v priebehu dvoch workshopov.



Obrázok č.2. Tvorba procesnej mapy - vrcholový manažment Neografie, a.s. Martin

Každý proces v modeli podnikových procesov je popísaný v **Procesnom liste**. **Procesy** majú definovaný **cieľ**, ktorý je v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti. Pri procesoch sú určené **merateľné ukazovatele** a **kritéria úspešnosti**, ktoré vyjadrujú mieru úspešnosti každého procesu. Procesy sú lokalizované v istej územnej oblasti - lokalite, ktorá je vyjadrená **rozsahom platnosti** procesu. Pre každý proces sú definované **zákony**, **normy** a **záväzné interné predpisy** a **kontrolné zoznamy**.

Primárne skupiny procesov a **Procesy** v modeli podnikových procesov majú definovanú zodpovednosť. Za **Primárne skupiny procesov** zodpovedá **garant**, za **Procesy** zodpovedá **vlastník**, ktorý nesie hlavnú zodpovednosť za jeho efektívne fungovanie a za jeho výsledok.

Tretia úroveň dekompozície je určená **Procesnými reťazcami**. Každý **Procesný reťazec** má definované vstupy, **Činnosti**, ktoré tieto vstupy premieňajú na výstupy a zodpovednosti za vykonanie každej činnosti. **Činnosti** tvoria štvrtú úroveň dekompozície podnikových procesov.

V procesnom modeli Neografie, a.s. Martin bolo identifikovaných **21 Primárnych skupín procesov**, **59 Procesov**, **173 Procesných reťazcov** a **436 činností**.

Projektu Procesného modelovania sa zúčastnilo 137 pracovníkov Neografie, a.s. Martin. Vďaka **aktívnemu prístupu pracovníkov** Neografie, a.s. Martin k modelovaniu procesov (aktívna účasť na školeniach, workshopoch, odborná príprava) boli v krátkom čase dosiahnuté výrazné výsledky v procesnom modelovaní.

V priebehu procesného modelovania boli na každej úrovni dekompozície menovaní **zodpovední pracovníci**. Za primárne skupiny procesov zodpovedajú **garanti**. Za procesy zodpovedajú **vlastníci procesov**. Za procesné reťazce a činnosti zodpovedajú pracovníci podľa platnej organizačnej štruktúry Neografie, a.s. Martin. Garanti a vlastníci procesov majú primárnu zodpovednosť za procesy na najvyššej úrovni dôležitosti. Vlastníci procesov zodpovedajú nielen za identifikáciu a popis procesov, ale hlavne za sledovanie priebehu procesu v praxi, za meranie a vyhodnocovanie procesu na základe definovaných merateľných ukazovateľov a za riadenie zmien v procese.

Procesné modelovanie prebiehalo formou workshopov. Základom práce bola tímová práca a komunikácia. Na začiatku workshopu bol vypracovaný plán v ktorom boli definované ciele, program a dokumenty s ktorými sa na workshope pracovalo. Spracované výsledky práce boli pripomienkované pracovníkmi Neografie a predkladané Rade procesného modelovania na schválenie.

Transformácia systému manažérstva kvality

Hlavným cieľom druhého projektu bolo pripraviť Neografiu Martin na certifikáciu podľa normy ISO 9001:2000.

V systéme manažérstva kvality nastala v Neografii veľká zmena. Na základe identifikovaných a popísaných procesov, informácií, zdrojov, dokumentov, vstupov a výstupov procesov boli definované pre každý proces úlohy, ktoré vyplynuli z procesného modelovania a tieto úlohy sa postupne vykonávali a vyhodnocovali v rámci projektového riadenia. Zmena sa týkala takmer každého procesu, napr. Tvorby a realizácie stratégie firmy, Externej a internej komunikácie v spoločnosti, Merania spokojnosti zákazníkov, prípadne Merania spokojnosti zamestnancov.

Neodmysliteľnou súčasťou systému manažérstva kvality bolo tiež vypracovanie **cieľov kvality, politiky kvality, novej procesnej príručky, katalógu dokumentov a záznamov spoločnosti.**

Požiadavky normy ISO 9001:2000 (kapitola 4.1 Všeobecné požiadavky) vyžadujú, aby procesy v organizácii boli nielen identifikované a popísané, ale aby organizácia zabezpečila aj **meranie a vyhodnocovanie procesov** za účelom neustáleho zlepšovania procesov.

Meraniu procesov predchádzala etapa **prípravy**, v ktorej boli vypracované tieto metodiky : Metodika monitorovania a merania procesov, Metodika merania spokojnosti zákazníkov a Metodika merania spokojnosti zamestnancov. Monitorovanie a meranie procesov poskytlo spoločnosti prvú informáciu o stave podnikových procesov, spokojnosti zamestnancov a spokojnosti zákazníkov.

Meranie prebiehalo na základe definovaných merateľných ukazovateľov procesov a na základe kritérií úspešnosti pre každý merateľný ukazovateľ. Zodpovednosť za meranie a výsledky merania má vlastník procesu, ktorý nesie hlavnú zodpovednosť za efektívne fungovanie procesu. Výsledky meraní procesov sú predkladané vrcholovému manažmentu k preskúmaniu manažmentom.

Medzi najdôležitejšie **systemové opatrenia**, ktoré sa vykonali v Neografii v súvislosti so zavádzaním procesného riadenia do praxe patria : vypracovanie plánu zavádzania procesov do praxe, interné review procesov, zapracovanie pripomienok z interného review, predloženie procesov na schválenie garantom procesov a schválenie procesov Radou procesného modelovania.

Interný audit podľa novej normy ISO 9001:2000 prebehol v Neografii ešte v okóbri roku 2002. Pred auditom bol vypracovaný **plán a program auditu**. Výsledky interného auditu boli spracované do **Správy z auditu** a predložené vrcholovému manažmentu spoločnosti. Nápravné a preventívne opatrenia sú sledované podľa jednotlivých procesov.

Dôležitou etapou procesného riadenia bolo **komunikovanie procesov** na nižšie úrovne riadenia. V spoločnosti prebehli **školenia a výcvik procesov a procesnej dokumentácie**. Bol vypracovaný **Manuál procesného riadenia**, ktorý dostali všetci účastníci školení. Výsledky meraní procesov sú pravidelne zverejňované na nástenných tabuliach, kde zamestnanci spoločnosti môžu sledovať stav svojich procesov.

Certifikácia spoločnosti Neografia, a.s. Martin prebehla v dňoch 1.4. až 3.4.2003. Certifikačná spoločnosť Lloyd's Register Quality Assurance potvrdila súlad systému manažérstva kvality Neografie, a.s. Martin s požiadavkami normy ISO 9001:2000 a slávnostne odovzdala certifikát generálnemu riaditeľovi Ing. Alexandrovi Lilgemu. K udeleniu certifikátu srdečne gratulujeme a prajeme manažmentu a zamestnancom spoločnosti veľa ďalších úspechov pri zveľaďovaní ich spoločnosti.



Obrázok č.3. Ing. Alexander Lilge, generálny riaditeľ Neografie, a.s. Martin, prebral certifikát na systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2000