

## Prípadová štúdia

# Implementácia Systému manažérstva kvality v spoločnosti XY

<b>Vypracoval:</b>	RNDr. Marta Krajčiová	<b>Aktualizovaný dňa:</b>	<b>Vytvorený dňa:</b> 03.02.2004
<b>Súbor:</b>	CaseStudySMK	<b>Stav:</b>	Platný
<b>Schválil:</b>		<b>Verzia:</b>	1.0

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Základné pojmy .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Skratky .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Komplexný pohľad na Integrovaný systém manažerstva kvality.....</b>	<b>4</b>
4.1	Koncepcia podnikových štandardov.....	5
4.2	Koncepcia ISO .....	5
4.2.1	Vedenie .....	6
4.2.2	Procesný prístup.....	7
4.2.3	Zapojenie pracovníkov.....	9
4.2.4	Zameranie na zákazníka .....	10
4.2.5	Vzájomne výhodné dodávateľsko odberateľské vzťahy .....	10
4.2.6	Neustále zlepšovanie.....	10
4.2.7	Prístup k rozhodovaniu na základe faktov .....	11
4.2.8	Systémový prístup .....	11
4.3	Koncepcia TQM.....	11
4.3.1	Porovnanie ISO a TQM .....	12
<b>5</b>	<b>Postupnosť krokov prechodu na koncepciu ISO .....</b>	<b>12</b>
5.1	Rozhodnutie o prijatí koncepcie ISO.....	13
5.2	Analýza súčasného stavu SMK .....	13
5.3	Vzdelávanie zamestnancov .....	14
5.4	Analýza a úprava procesného modelu XY .....	14
5.5	Dokumentovanie SMK.....	15
5.6	Vytvorenie systému preskúmania .....	15
5.7	Zavedenie systémových opatrení .....	16
5.8	Meranie SMK.....	16
5.9	Interný audit.....	17
5.10	Komunikovanie procesov .....	17
5.11	Certifikácia .....	17
<b>6</b>	<b>Implementácia SMK.....</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Záver.....</b>	<b>18</b>

## 1 Úvod

Prípadová štúdia je vypracovaná na základe požiadavky zákazníka – XY a má slúžiť pre podporu rozhodovania pri príprave projektu a implementácii Systému manažérstva kvality.

Podľa predbežného prieskumu požiadaviek zákazníka má XY záujem o zavedenie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2000, preto sa v tejto štúdii zameráme na podrobnú charakteristiku, popis a postupnosť krokov, ktoré je potrebné vykonať v organizácii na základe požiadaviek tejto normy.

Prípadová štúdia vychádza z predpokladu, že XY má vypracovaný procesný model organizácie a namodelovanú organizačnú štruktúru do úrovne funkčných miest.

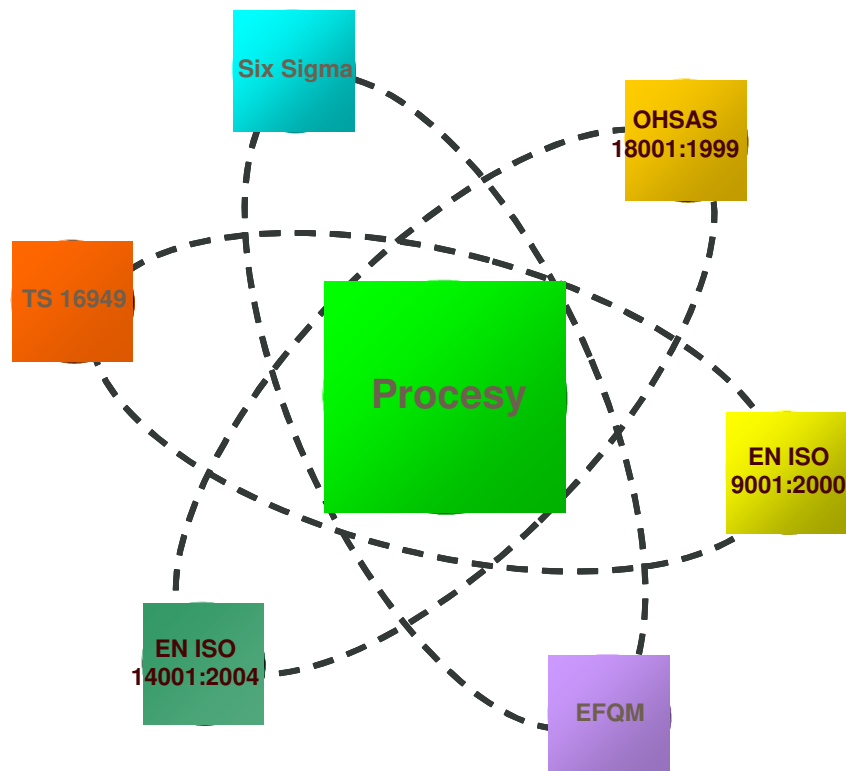
## 2 Základné pojmy

Pojem	Popis
<b>Kvalita</b>	Miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky.
<b>Metóda Balanced Scorecard</b>	Metóda vyvážených cieľov a ukazovateľov pre strategické riadenie podniku.
<b>Organizácia</b>	Skupina pracovníkov a zariadení s usporiadanou zodpovednosťou, právomocou a s usporiadanými vzťahmi.
<b>Organizačná štruktúra</b>	Usporiadanie zodpovednosti, právomoci a vzťahov medzi pracovníkmi.
<b>Postup</b>	Špecifický spôsob vykonávania činností, alebo procesu.
<b>Preskúmanie</b>	Činnosť vykonávaná s cieľom určiť vhodnosť, primeranosť a efektívnosť daného predmetu pri dosahovaní určených cieľov.
<b>Príručka kvality</b>	Dokument špecifikujúci systém manažérstva kvality organizácie.
<b>Proces</b>	Súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.
<b>Produkt</b>	Služby, softvér, hardvér alebo spracované materiály, ktoré sú výsledkom procesov.
<b>Projektovanie</b>	Proces, ktorý sa skladá zo súboru koordinovaných a riadených činností s dátumom začatia a dokončenia, vykonávaných na dosiahnutie cieľa zodpovedajúceho špecifickým požiadavkám vrátane časových, nákladových a zdrojových obmedzení.
<b>Systém</b>	Súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.
<b>Systém manažérstva</b>	Systém na určenie politiky a cieľov na dosiahnutie týchto cieľov.
<b>Systém manažérstva kvality</b>	Systém manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.

### 3 Skratky

Skratka	Význam
ARIS	<u>A</u> Rchitektúra <u>I</u> ntegrovaných informačných <u>S</u> ystémov
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
ISO	Norma kvality
OJ	Organizačná jednotka
SMK	Systém manažérstva kvality
SW	Softvér
IS	Informačné systémy
IT	Informačné technológie

### 4 Komplexný pohľad na Integrovaný systém manažérstva kvality



EN ISO 9001:2000, 14001:2004 a OHSAS 18001:1999  
 Obrázok č 1 : Integrovaný systém manažérstva kvality

System manažérstva kvality je taká súčasť systému riadenia organizácie, ktorá má garantovať maximálnu mieru spokojnosti zákazníkov pri minimálnych nákladoch.

Medzi základné koncepcie v oblasti riadenia kvality patria :

- Koncepcia podnikových štandardov
- Koncepcia ISO - založená na aplikácii požiadaviek definovaných v súbore noriem ISO
- Koncepcia TQM - realizovaná v Európe podľa modelu EFQM - modelu excelentnosti

#### **4.1 Koncepcia podnikových štandardov**

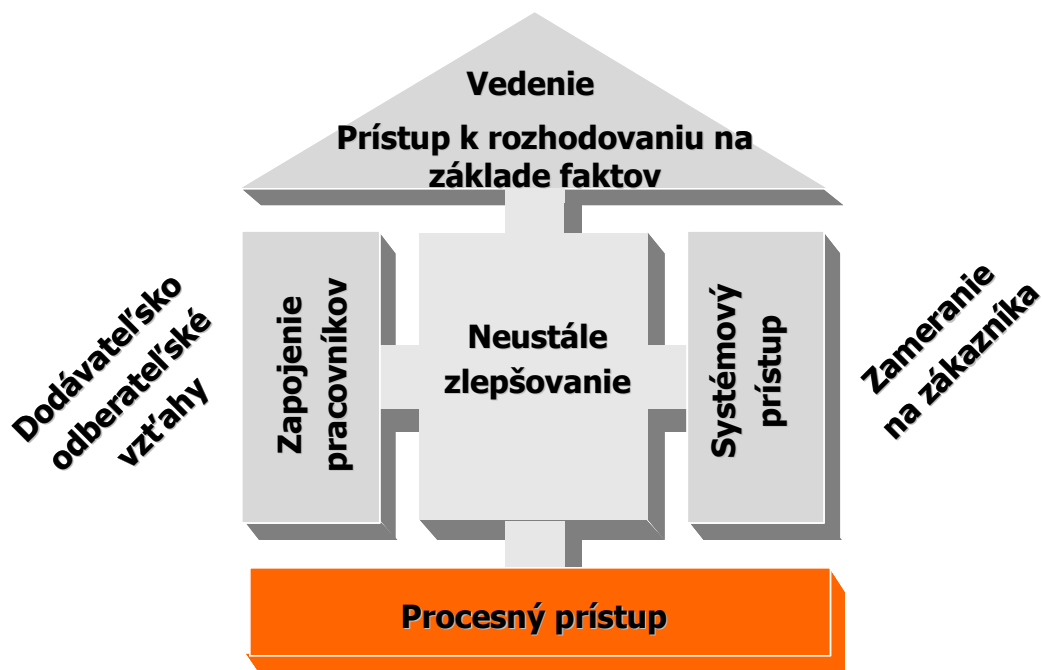
Vznikla v americkej spoločnosti v sedemdesiatych rokoch na základe potreby vytvárať systém kvality, ktorým by sa riadili firmy aj dodávatelia. Požiadavky na tieto systémy boli zaznamenané do noriem, ktoré sú špecializované na konkrétne priemyselné odvetvia - API štandardy, smernice AQAP - NATO, QS 9000 - automobilový priemysel. Tieto požiadavky sú náročnejšie ako požiadavky definované normami ISO 9000. Nie sú východiskom pre malé podniky a organizácie, ktoré poskytujú služby.

#### **4.2 Koncepcia ISO**

Koncepcia bola zverejnená v roku 1987 Medzinárodnou organizáciou pre normy ISO. Koncepcia sa nezaobrá technickými požiadavkami na výrobky a procesy, ale výhradne požiadavkami na systém kvality.

Norma ISO 9001:2000 vychádza z 8 zásad SMK :

1. Vedenie
2. Procesný prístup
3. Zapojenie pracovníkov
4. Zameranie na zákazníka
5. Vzájomne výhodné dodávateľsko odberateľské vzťahy
6. Neustále zlepšovanie
7. Prístup k rozhodovaniu na základe faktov
8. Systémový prístup



Obrázok č 2 : 8 zásad SMK

#### 4.2.1 Vedenie

Vybudovanie Systému manažérstva kvality v organizácii vyžaduje zainteresovanosť vrcholového manažmentu. Bez podpory vrcholového manažmentu nemá význam budovať Systém manažérstva kvality. Podpora vrcholového manažmentu pozostáva zo sponzorstva projektu, menovania zodpovedných zamestnancov na vybudovanie SMK, účasti na školeniach k norme ISO 9001:2000, definovaní **cieľov a politiky kvality** a vykonávaní raz, dvakrát ročne **preskúmanie manažmentom**, kde sa posudzuje súlad SMK s požiadavkami normy a sleduje sa výkonnosť spoločnosti a plnenie cieľov za príslušné obdobie a zároveň sa stanovujú ciele na ďalšie obdobie.

Hlavné úlohy v oblasti vedenia :

- Deklarovanie misie, vízie, politiky a cieľov organizácie v súlade s požiadavkami zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán
- Vytváranie prostredia vzájomnej dôvery medzi jednotlivými skupinami zamestnancov
- Poskytovanie príležitostí zamestnancom k vlastnej aktívnej práci, spolu s rozdeľovaním zodpovednosti a právomoci
- Motivácia všetkých zamestnancov k tímovej práci a k procesom zlepšovania
- Pozitívny vzor pre ostatných

Zavedenie Systému manažérstva kvality v spoločnosti **vyžaduje**, aby vedenie organizácie menovalo, resp. poverilo právomocami a zodpovednosťami **jedného zamestnanca** - zmocnenca pre kvalitu, resp. **manažéra kvality**, ktorý je zodpovedný za :

- Vypracovanie, zavádzanie a udržiavanie procesov potrebných pre SMK
- Oboznamovanie vrcholového manažmentu s výkonnosťou SMK a s akoukoľvek potrebou zlepšenia
- Zvyšovanie povedomia o požiadavkách zákazníka v celej organizácii
- Spoluprácu s externými stranami v oblastiach týkajúcich sa SMK

## 4.2.2 Procesný prístup

Moderné systémy riadenia kvality založené na myšlienkach normy ISO 9001:2000 vychádzajú zo základného predpokladu, že podnik je procesne orientovaný.

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 zákazníkoví 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. Patrim 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 zaisťujú 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 hodnotnorné 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.

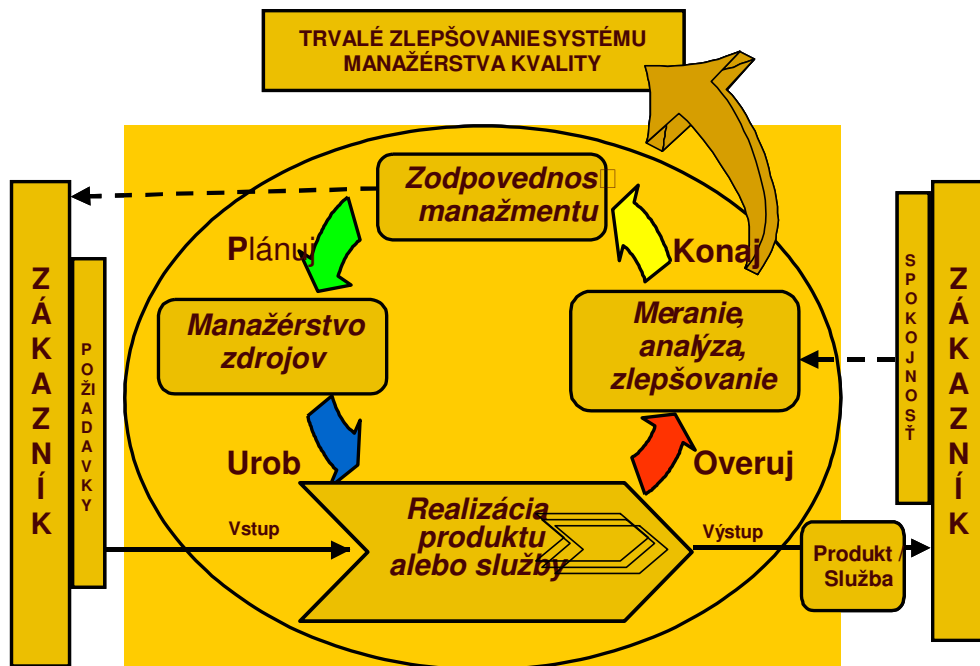
#### *Mení sa organizačná štruktúra od hierarchickej k plochej.*

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 útvar, 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.

Procesný model spoločnosti vytvorený podľa požiadaviek normy ISO 9001:2000 musí byť zameraný na trvalé zlepšovanie SMK, musí vychádzať z požiadaviek zákazníka a smerovať k trvalému upokojovaniu potrieb zákazníka, prostredníctvom procesov, ktoré sa v organizácii vykonávajú. Základnú štruktúru SMK tvoria 4 časti :

1. Zodpovednosť manažmentu
2. Manažérstvo zdrojov
3. Realizácia produktov a služieb
4. Meranie analýza a zlepšovanie





Obrázok č 3 : Požiadavky normy ISO 9001:2000 na SMK

Hlavné úlohy v oblasti procesného prístupu :

- Systematicky definovať tie procesy organizácie, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie plánovaných výsledkov
- Jednoznačne definovať vlastníkov, ich zodpovednosť a právomoci
- Vymedziť hlavné procesy v organizácii
- Systematicky merať spôsobilosti a výkonnosti procesov, analyzovať výsledky meraní pre účelu objektívneho rozhodovania
- Systematicky sa zamerať na kľúčové faktory procesov, t.j. adekvátne zdroje, metódy a materiály
- Definovať jednoznačné rozhrania medzi procesmi

V súlade s týmto princípom musí byť dosiahnuté zreťazenie procesov, teda stavu, kedy výstupy z určitého procesu budú tvoriť logický vstup aspoň do jedného procesu nasledujúceho.

- Definovať štruktúru procesov v SMK
- Poznať návaznosť týchto procesov a túto prepojenosť aj deklarovať - procesná mapa v príručke kvality.
- Poznať i nezávislosť niektorých procesov
- Jednotlivé procesy popísať do takej miery podrobnosti, ktorá je potrebná pre ich efektívne vykonávanie

#### 4.2.3 Zapojenie pracovníkov

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.

Hlavné úlohy v oblasti zapojenia pracovníkov :

- Vysvetľovať dôležitosť všetkých činností zamestnancov pre výsledky organizácie
- viesť zamestnancov k odhaľovaniu slabých miest v ich výkonnosti
- Trvale vzdelávať zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia
- Hodnotiť naplňovanie osobných cieľov zamestnancov a pri ich plnení pomáhať
- Odmeňovať úsilie zamestnancov k zvyšovaniu výkonnosti

#### 4.2.4 Zameranie na zákazníka

Všetko snaženie vo firme musí však smerovať k podstate toho, prečo firma existuje a to je uspokojovanie potrieb zákazníka. Zákazník je hocikto, komu odovzdávame výsledky vlastných aktivít. Norma ISO 9001:2000 silne podporuje orientáciu na definovanie potrieb všetkých záujmových skupín :

- Interní zákazníci
- Sprostredkovatelia
- Externí zákazníci
- Koneční užívatelia

Hlavné úlohy v oblasti zamerania na zákazníka :

- Systematické skúmanie požiadaviek zákazníkov
- Rýchle a efektívne naplňovanie požiadaviek
- Previazanosť cieľov organizácie s potrebami a očakávaniami zákazníkov
- Systematické meranie spokojnosti a lojality zákazníkov
- Rozvoj a riadenie vzťahov so zákazníkmi
- Rozvoj vzťahov i s ďalšími zainteresovanými stranami (vlastníkmi, zamestnancami, verejnou správou ...)

#### 4.2.5 Vzájomne výhodné dodávateľsko odberateľské vzťahy

Dôležitou súčasťou normy sú aj dodávateľské odberateľské vzťahy.

Hlavné úlohy v oblasti riadenie dodávateľsko odberateľských vzťahov :

- Výber kľúčových, resp. strategicky významných dodávateľov
- Pravidelné hodnotenie ich okamžitej výkonnosti
- Poskytovanie najrôznejšej pomoci dodávateľom
- Zdieľanie a komunikácia najlepších praktík
- Účinná komunikácia v priebehu celej doby trvania obchodných vzťahov
- Motivácia dodávateľov k zlepšovaniu

#### 4.2.6 Neustále zlepšovanie

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. Organizácia musí preto definované procesy monitorovať, merať a na základe výsledkov merania procesov prijímať opatrenia na zlepšenie procesov, prípadne zlepšenie systému riadenia kvality formou projektov zlepšovania.

Hlavné úlohy v oblasti neustáleho zlepšovania :

- Sústavný rozvoj prostredia k tvorivej aktivite zamestnancov
- Výsledky preskúmania vedením musia byť rozhodnutia o smeroch zlepšovania a nie iba o nápravných opatreniach

- Identifikácia príležitostí k zlepšovaniu (auditorami, posudzovateľmi a riadiacimi pracovníkmi), hlavne vďaka procesom sebahodnotenia
- Uvoľňovanie potrebných zdrojov pre kontinuálne zlepšovanie a hodnotenie ich efektívnosti
- Uplatňovanie obecné platnej metodiky pre procesy neustáleho zlepšovania

#### 4.2.7 Prístup k rozhodovaniu na základe faktov

Výsledky merania procesov, merania spokojnosti zákazníkov a merania spokojnosti zamestnancov sú podkladom pre preskúvanie manažmentom, ktorý na základe objektívnych výsledkov môže prijímať rozhodnutia na zlepšenie SMK.

Hlavné úlohy v oblasti prístupu k rozhodovaniu na základe faktov :

- Zber dostatočne presných a spoľahlivých dát z jednotlivých procesov
- Využívanie vhodných štatistických nástrojov k analýzám a vyhodnocovaniu dát
- Výcvik ľudí k využívaniu metód zberu a analýzy dát
- Ochota manažérov využívať analyzované dáta v procesoch riadenia
- Čo najširšie sprístupnenie výsledkov analýzy dát zamestnancom

#### 4.2.8 Systémový prístup

Systémový prístup znamená, že v organizácii pôsobí na seba súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov. Medzi základné systémy, ktoré je potrebné v organizácii raidiť a vytvárať medzi nimi súlad je :

- Systém procesný
- Systém dokumentácie
- Systém organizačný
- Systém merania a zlepšovania výkonnosti organizácie
- Systém riadenia ľudských zdrojov
- Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi
- Systém riadenia dodávateľsko odberateľských vzťahov
- Systém preskúmania na rôznych úrovniach riadenia
- Systém interných auditov

### 4.3 Koncepcia TQM

Pojem „Total Quality Management“ sa začal používať v Japonsku v sedemdesiatych rokoch. Postupne sa táto koncepcia rozpracovala i v americkom prostredí. TQM je v súčasnosti považovaná za filozofiu riadenia, ktorá formuluje zákazníkom riadený a učiaci sa podnik k tomu, aby sa dosiahlo plnej spokojnosti zákazníkov, vďaka neustálemu zlepšovaniu účinnosti podnikových procesov.

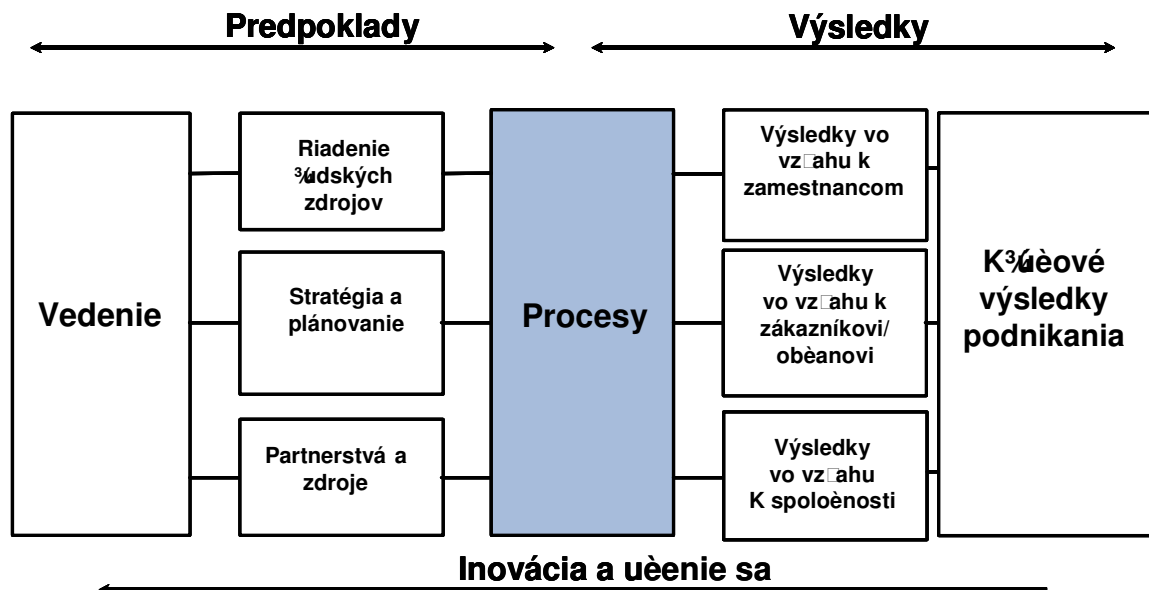
Základné princípy TQM :

- **Orientácia na zákazníka** - všetko, čo sa v podniku vykonáva, musí byť formulované a regulované z ohľadom na potreby a prania zákazníkov. Zákazník je pritom každý, komu odovzdávame výsledky svojej práce.
- **Neustále zlepšovanie** - kvalita je dynamicky sa rozvíjajúca kategória, pretože sa neustále vyvíjajú požiadavky zákazníkov. Preto je zásadnou chybou, ak podniku podceňujú procesy zlepšovania.
- **Účasť všetkých** - total. TQM považuje za samozrejmé, že snahy o uspokojovanie zákazníkov a neustále zlepšovanie sa týka procesov na všetkých úrovniach riadenia firmy.
- **Sociálna ohľaduplnosť** - vzťah k zamestnancom a podpore miestneho a regionálneho rozvoja.

### 4.3.1 Porovnanie ISO a TQM

Hľadisko	Koncepcia ISO	Koncepcia TQM
Základňa	Norma a dokumentačná pyramída	Aktívna účasť zamestnancov
Orientácia	Na konečné výsledky	Na procesy
Eliminácia nezhôd	Nápravnými opatreniami	Neustálym zlepšovaním
Zapojenie	Funkčných miest	Interdisciplinárnych tímov
Dôraz na predvýrobné etapy	Menší	Mimoriadny
Riadenie organizačnej štruktúry	Formálne	Do znančnej miery neformálne
Ekonomika kvality	Nazáväzná	Samozrejmá
Vzťah k zákazníkom	Finálny spotrebiteľ	Každý, komu odovzdávame výsledky práce
Forma práce vedenia	Riadenie	Vedenie
Povaha koncepcie	Direktívna	Kreatívna

Koncepcia TQM sa v Európe aplikuje prostredníctvom modelu EFQM - modelu excelentnosti organizácie, ktorý vychádza z predpokladov a výsledkov zobrazených na nasledujúcom obrázku :



Obrázok č.4 : Model excelentnosti organizácie

Požiadavky noriem ISO spĺňajú asi 25 % požiadaviek nárokov európskeho modelu TQM.

## 5 Postupnosť krokov prechodu na koncepciu ISO

Organizácia, ktorá chce prejsť na koncepciu ISO, by mala prejsť týmito krokmi :

1. Rozhodnutie o prijatí koncepcie ISO
2. Analýza súčasného stavu SMK
3. Vzdelávanie zamestnancov
4. Analýza a úprava procesného modelu XY, prípadne vytvorenie procesného modelu XY
5. Dokumentovanie SMK
6. Vytvorenie systému preskúmania
7. Zavedenie systémových opatrení
8. Meranie SMK
9. Interný audit
10. Komunikovanie procesov
11. Certifikácia

### **5.1 Rozhodnutie o prijatí koncepcie ISO**

Strategické rozhodnutie vrcholového manažmentu firmy a oboznámenie zamestnancov spoločnosti o zámere budovať v organizácii SMK. Menovanie zodpovedných zamestnancov za SMK - manažéra kvality, garantov a vlastníkov procesov, interných auditorov.

#### **V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :**

1. Prehlásenie vrcholového manažmentu o príprave spoločnosti na certifikáciu podľa ISO 9001:2000
2. Deklarovanie cieľov a politiky kvality
3. Vypracovanie plánu auditov
4. Menovanie zodpovedných zamestnancov za SMK

#### **Výstupy :**

1. Ciele kvality
2. Politika kvality
3. Plán auditov
4. Zápis
5. Menovacie dekréty

### **5.2 Analýza súčasného stavu SMK**

Tím odborníkov musí analyzovať, do akej miery podniková realita v oblasti zabezpečovania kvality odpovedá požiadavkám noriem ISO 9001:2000. Výsledkom analýzy je návrh projektov implementácie SMK.

#### **V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :**

1. Analýza súčasného stavu SMK

#### **Výstupy :**

1. Program implementácie SMK - zoznam projektov
2. Vyhodnotenie súčasného stavu SMK - správa

### 5.3 Vzdelávanie zamestnancov

Čo najviac zamestnancov musí prejsť vzdelávacím programom v týchto oblastiach :

1. Požiadavky normy ISO 9001:2000 na SMK
2. Procesný prístup
3. Meranie procesov
4. Riadenie projektov
5. Interný audit

Školenia sa týkajú vrcholového manažmentu - garantov skupín procesov, stredného manažmentu - vlastníkov procesov, manažéra kvality a auditorov kvality.

**V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :**

1. Školenia a výcvik zamestnancov

**Výstupy :**

1. Plán školení
2. Dokumentácia k školeniam
3. Prezenčné listiny zo školení

### 5.4 Analýza a úprava procesného modelu XY

Procesný model musí byť upravený podľa požiadaviek normy ISO 9001:2000.

**V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :**

1. Metodická správnosť - jednotná metodika - generovanie dokumentácie
2. Obsahová správnosť - doplnené povinné pracovné postupy, upravená štruktúra procesov
3. Doplnené modely dokumentácie a záznamov
4. Popisy procesov
5. Väzby medzi procesmi
6. Definované zodpovednosti za procesy do úrovne funkčných miest

**Výstupy :**

1. Databáza modelov spoločnosti vytvorená v ARISe
  - 1.1. Kontextový diagram
  - 1.2. Model \_VAC Produkty
  - 1.3. Model \_VAC Interné vstupy, Interné výstupy
  - 1.4. Model \_FAD Procesy
  - 1.5. Model \_POJ Pojmy
  - 1.6. Model \_DOC Dokumentácia
  - 1.7. Model \_APL Aplikácie

## 5.5 Dokumentovanie SMK

Tvorba základných dokumentov SMK. Musí byť vytvorená systémová a normatívna dokumentácia SMK, ktorá podlieha schvaľovaniu na úrovni vrcholového manažmentu organizácie.

### V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :

1. Popísať proces Riadenie dokumentácie a záznamov
2. Prehodnotené existujúce Smernice
3. Vytvorený Organizačný poriadok, Spisový poriadok, Archivačný poriadok, Pracovno právny poriadok, Podpisový poriadok
4. Zavedený systém riadenej dokumentácie
5. Vypracovanie skriptov pre generovanie dokumentácie SMK
6. Vytvorená systémová a normatívna dokumentácia SMK

### Výstupy :

1. Procesná príručka - Príručka kvality
2. Katalóg dokumentov
3. Katalóg záznamov
4. Slovník pojmov
5. Smernice pre jednotlivé procesy, procesné listy, procesné štandardy, pracovné postupy, grafická reprezentácia procesov
6. Skripty

## 5.6 Vytvorenie systému preskúmania

Požiadavky normy ISO 9001:2000 vyžadujú zaviesť v organizácii systém preskúmania v týchto oblastiach :

1. Preskúmanie manažmentom
2. Preskúmanie požiadaviek týkajúcich sa produktu
3. Preskúmanie zmluvy
4. Preskúmanie špecifikácie práce
5. Preskúmanie návrhu a vývoja
6. Preskúmanie výsledkov projektu

### V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :

1. Popísať proces Preskúmanie manažmentom
2. Pripraviť zoznam otázok k jednotlivým preskúmaniam
3. Vydať príkaz riaditeľa o zavedení preskúmania
4. Zaviesť preskúmania do praxe

### Výstupy :

1. Zoznam otázok k jednotlivým preskúmaniam

## 5.7 Zavedenie systémových opatrení

Presadanie dokumentovaných procesov a postupov do praxe. Zamestnanci musia po vypracovaní dokumentácie prejsť ďalším školením, kde sú im vysvetlené postupy, ktoré sa od nich očakávajú.

### V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :

1. Vypracovanie Plánu zavádzania procesov do praxe
2. Interné review procesov
3. Zapracovanie pripomienok z interného review
4. Predloženie procesov na schválenie
5. Schválenie procesného modelu a dokumentácie vedením spoločnosti
6. Zverejnenie procesného modelu organizácie na intranete

### Výstupy :

1. Schválený procesný model a dokumenty spoločnosti vedením spoločnosti
2. HTML stránka procesného modelu

## 5.8 Meranie SMK

Je nevyhnutnou podmienkou získania certifikátu podľa normy ISO 9001:2000. Výsledky merania dávajú prehľad o výkonnosti organizácie a slúžia ako podklad pre zlepšovanie výkonnosti spoločnosti.

### V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :

1. Príprava merania procesov
  - 1.1. Vypracovanie metodiky monitorovania a merania procesov
  - 1.2. Vypracovanie metodiky merania spokojnosti zákazníkov
  - 1.3. Vypracovanie metodiky merania spokojnosti zamestnancov
  - 1.4. Definovania cieľov a popísanie väzieb medzi nimi
  - 1.5. Definovania kľúčových indikátorov výkonnosti
2. Meranie procesov
  - 2.1. Zber a analýza dát
3. Vyhodnotenie merania procesov
  - 3.1. Vypracovanie správy z merania procesov
  - 3.2. Vypracovanie správy z merania spokojnosti zamestnancov
  - 3.3. Vypracovanie správy z merania spokojnosti zákazníkov

### Výstupy :

1. Metodika monitorovania a merania procesov
2. Metodika merania spokojnosti zákazníkov
3. Metodika merania spokojnosti zamestnancov
4. Správa pre vrcholové vedenie o výsledkoch merania procesov, spokojnosti zamestnancov, spokojnosti zákazníkov



## 5.9 Interný audit

### V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :

1. Školenie interných auditorov k norme ISO 9001:2000
2. Príprava interného auditu
3. Realizácia interného auditu
4. Vyhodnotenie interného auditu
5. Realizácia nápravných a preventívnych opatrení

### Výstupy :

1. Program interného auditu
2. Zoznam otázok k internému auditu
3. Správa z interného auditu
4. Nápravné a preventívne opatrenia

## 5.10 Komunikovanie procesov

Školenia zamestnancov k procesom a procesnej dokumentácii.

### V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :

1. Školenia a výcvik procesov a procesnej dokumentácie

### Výstupy :

1. Plán školení
2. Dokumentácia k školeniam
3. Prezenčné listiny zo školení

## 5.11 Certifikácia

### V tejto časti budú vykonané nasledovné činnosti :

1. Certifikácia spoločnosti certifikačným orgánom

### Výstupy :

1. Certifikát kvality

## 6 Implementácia SMK

Doporučujeme, aby implementácia SMK bola vykonávaná formou programového a projektového riadenia. Program implementácie SMK na XY sa bude skladať z viacerých projektov. V rámci programového a projektového riadenia budú vypracované tieto dokumenty :

- Katalóg požiadaviek
- Špecifikácia prác
- Plán programu implementácie SMK
- Plány projektov

Katalóg požiadaviek - sumarizuje požiadavky zákazníka na predmet riešenia.

Špecifikácia prác - bližšie určuje rozsah programu, úlohy dodávateľa, zodpovednosti zákazníka, predpoklady a obmedzenia spolupráce, kritické faktory úspechu a kritéria pre ukončenie programu.

Plán programu implementácie SMK - obsahuje zoznam a charakteristika projektov SMK.

Plán projektu - obsahuje základné údaje o projekte, ciele projektu, organizáciu projektu, požiadavky na riešiteľský tím, plánované činnosti a nasadenie kapacít počas projektu, časový harmonogram, rámcové podmienky, riziká projektu, zabezpečenie kvality, kontrolné body riadenia projektu a zabezpečenie komunikácie v projekte.

Všetky uvedené dokumenty budú vypracované s podporou objednávateľa a platné sa stanú až po schválení zo strany objednávateľa.

Medzi základné aktivity projektového riadenia patrí Kick off projektu - míting riešiteľov a zástupcov objednávateľa, na ktorom sa prerokujú a definitívne stanovujú zásady pre komunikáciu a vlastnú odbornú prácu v rámci projektu.

Pracovné konzultácie budú využívať osvedčené pracovné nástroje a metódy :

- Review existujúcej dokumentácie
- Workshopy

Všetky aktivity u zákazníka budú vopred naplánované. Zákazník obdrží na začiatku každého workshopu program a na konci workshopu zápis.

Výsledky práce budú komunikované so zákazníkom a pripomienkované formou review, ktoré môže prebiehať mailovou komunikáciou alebo priamo u zákazníka. Pripomienky k dokumentom a výstupom projektu budú zapracované a odovzdané zákazníkovi.

Projekt bude ukončený záverečnou prezentáciou výsledkov a odovzdaním záverečnej dokumentácie a produktov u zákazníka. Odovzdanie dokumentov a výstupov bude potvrdené Akceptačným protokolom.

## **7 Záver**

Úspech projektu je založený na vzájomnej dôvere, dobrej komunikácii, spolupráci a spoločnom záujme - pripraviť vašu spoločnosť na certifikáciu podľa ISO 9001:2000.