

## PROCESNÝ PRÍSTUP MANAŽÉRSTVA KVALITY

**Ing. Edita Szombathyová**

**Ing. Andrea Krauszová**

Technická univerzita v Košiciach  
Strojnícka fakulta  
Katedra manažmentu a ekonomiky  
B. Němcovej 32, 041 87 Košice,  
Edita.Szombathyova@tuke.sk  
Andrea.Krauszova@tuke.sk

### Abstrakt

The document points out the importance of assertion of procedural attitude in management and the sense of conception of quality management on the basis of ISO.

It includes the analysis of the differences between standarts ISO 9001:1994 and ISO 9001/2000.

It also contains the elements which relieve the business transition to the procedural management.

### Úvod

Súčasnú dobu je charakterizované veľkým tlakom na podniky resp. organizácie zo strany zákazníkov, ktorí majú neustále väčšie nároky a požiadavky. Aby podniky vedeli uspokojiť ich potreby, musia neustále zlepšovať svoje kvality, kvality svojich služieb a vyrábaných produktov.

Na vybudovanie efektívneho a účinného systému kvality je potrebné vychádzať z požiadaviek zákazníkov a v riadení využívať procesný prístup.

### Procesný systém manažerstva kvality

Na to, aby mohla organizácia efektívne fungovať, musí identifikovať a riadiť množstvo súvisiacich činností. Procesný prístup možno chápať aj ako aplikáciu systému procesov v rámci organizácie, spolu s identifikáciou týchto procesov, ich interakciou a riadením. [1]

Výhodou procesného prístupu je nepretržité riadenie väzieb medzi jednotlivými procesmi v rámci systému procesov ako aj riadenie kombinácií a interakcií procesov. Ak sa takýto prístup použije v rámci systému manažerstva kvality, zdôrazňuje dôležitosť:

- pochopenia a splnenia požiadaviek,
- potreby chápať procesy v zmysle pridanej hodnoty,
- získavania poznatkov o výkonnosti a efektívnosti procesov,

- trvalého zlepšovania procesov na základe objektívnych meraní.

Úspešné fungovanie organizácie znamená, že je riadená systematickým a transparentným spôsobom. Základné princípy, ktorými by sa mal vrcholový manažment riadiť sú rozpracované aj v ISO 9004 [2]. Ide o nasledovné princípy:

- zameranie sa na zákazníka
- vodcovstvo
- procesný prístup
- systémový prístup
- neustále zlepšovanie
- prístup k rozhodovaniu, zakladajúci sa na faktoch
- vzájomne výhodné dodávateľské vzťahy.

### Koncepcia manažerstva kvality na báze ISO

Túto koncepciu tvorí súbor noriem, ktoré sa nezaobierajú technickými požiadavkami na výrobky a procesy, ale požiadavkami na systém kvality.

Medzinárodné normy majú univerzálny charakter, nezávisia od charakteru procesov ani od charakteru výrobkov, sú aplikovateľné vo výrobných odvetviach, ale aj v oblastiach, poskytujúcich služby. Normy majú odporúčajúci charakter, až po podpise obchodnej zmluvy medzi dodávateľom a odberateľom nadobúdajú charakter záväzného predpisu. Avšak ani striktné uplatňovanie požiadaviek noriem ISO nedokáže zaručiť dosiahnutie základného cieľa – účinný manažment kvality. Celá koncepcia manažerstva kvality na báze ISO musí byť podnikom chápaná len ako začiatok ku špičkovej kvalite.

### Analýza rozdielov medzi normami ISO 9001:1994 A ISO 9001:2000

ISO 9001:1994 špecifikuje požiadavky na systém manažerstva kvality, ktoré možno využiť pri internej aplikácii v rámci organizácie, alebo na certifikáciu, resp. na zmluvné účely. Sústreďuje sa na efektívnosť systému manažerstva kvality pri plnení požiadaviek zákazníka.

Systémom manažerstva kvality sa zaoberá aj norma ISO 9004, ktorá ponúka návod na trvalé zlepšovanie celkovej výkonnosti a účinnosti organizácie, nie je však určená na certifikačné alebo zmluvné ciele.

Analýzou tejto normy sa v príspevku nebudeme podrobnejšie zaoberať. ISO 9001 určuje požiadavky na systém manažerstva kvality v prípadoch, ak organizácia:

- a) potrebuje predviesť svoju schopnosť trvalo poskytovať produkt, ktorý spĺňa požiadavky zákazníka a predpisov.
- b) chce zvýšiť spokojnosť zákazníka prostredníctvom efektívneho využívania systému, vrátane procesov trvalého zlepšovania systému a zabezpečovania zhody s požiadavkami zákazníka a predpisov.

Požiadavky na systém kvality obsahujú kapitoly 4 – 8 uvedené v norme ISO, v nasledovnom členení:

- 4 – Systém manažérstva kvality
- 5 – Zodpovednosť manažmentu
- 6 – Manažérstvo zdrojov
- 7 – Realizácia produktu
- 8 – Meranie, analýza a zlepšovanie.

Všetky požiadavky tejto medzinárodnej normy sú všeobecné a použiteľné vo všetkých organizáciách bez ohľadu na ich druh, veľkosť a poskytované produkty. Platnosť certifikátov, vydaných podľa tejto normy v decembri 2003 končí.

Ak chcú podniky, ktoré boli doposiaľ certifikované podľa normy ISO 9001:1994 vyhovieť požiadavkám okolia, musia prejsť na nový procesný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2000. Hlavné dôvody vytvorenia tejto normy sú nasledovné:

- vytvorenie priestoru pre neustále zlepšovanie výkonnosti,
- nedostatočná univerzálnosť predchádzajúcich noriem pre rôzne odvetvia hospodárstva,
- špecifické dodatočné požiadavky odvetví,
- nedostatočná konzistentnosť medzi ISO 9001/94 a ISO 9004/94,
- zvýšenie dôrazu na dosiahnutie spokojnosti zákazníka,
- štruktúru ISO 9001 – noie normy chápu systém manažérstva kvality ako rad procesov.

V porovnaní s predchádzajúcimi ISO normami sa zmeny v norme ISO 9001:2000 dotýkajú najmä oblastí, ktoré sú uvedené v nasledovných kapitolách. [3 ]

### ***Systém manažérstva kvality (SMK)***

Vrcholové vedenie podniku musí vedieť:

- identifikovať procesy, potrebné pre SMK
- stanoviť ich poradie a vzájomnú väzbu
- zaistiť efektívne fungovanie a riadenie procesov
- zabezpečiť dostupnosť zdrojov a informácií pre fungovanie a monitorovanie procesov
- merať, monitorovať a analyzovať procesy.

### ***Zodpovednosť vedenia***

Vrcholové vedenie organizácie musí byť schopné preukázať znalosť súčasných a budúcich požiadaviek zákazníkov na základe faktov. Musí tiež zabezpečiť, aby ciele kvality boli stanovené pre zodpovedajúce funkcie a organizačné úrovne.

Podnik musí zabezpečiť internú komunikáciu medzi jednotlivými úrovňami a útvarmi s ohľadom na SMK.

### ***Manažment zdrojov***

Nová norma zdôrazňuje okrem plánovania ako jednu z kľúčových požiadaviek aj zdroje a ich riadenie. Zaraďuje tu ľudské zdroje, infraštruktúru, pracovné prostredie. V oblasti ľudských zdrojov je potrebné zisťovať požiadavky na spôsobilosť pracovníkov, zvyšovať povedomie pracovníkov s ohľadom na dosahovanie cieľov kvality. V podniku musia byť vedené záznamy o vzdelaní, školení, zručnosti a praxi zamestnancov.

### ***Realizácia výroby***

Táto časť normy zahŕňa plánovanie realizácie výroby, procesy vzťahujúce sa k zákazníkovi, nakupovanie, výrobu a poskytovanie služieb.

### ***Meranie, analýza a zlepšovanie***

Norma požaduje merať výkonnosť systému kvality ako celku tým, že monitoruje spokojnosť zákazníkov. V prípade, že sa po dodaní alebo pri používaní zistí nezhodný výrobok, je potrebné prijať explicitné opatrenia.

### ***Uplatňovanie procesného prístupu pri riadení podniku***

Plnenie požiadaviek normy ISO 9001:2000 si vyžaduje:

- preškolený manažment,
- interných auditorov a spracovateľov dokumentácie SMK podľa normy,
- identifikáciu procesov v podniku v členení na procesy riadiace, hlavné a podporné
- spracovanie príručky kvality,
- vytvorenie identifikačnej karty procesov,
- vytvorenie mapy procesov.

### ***Identifikačná karta procesov***

Slúži na ľahkú a prehľadnú identifikáciu procesov v podniku. Obsahuje nasledovné identifikačné údaje a požiadavky, charakterizujúce proces [4 ]:

- názov a identifikačný znak procesu
- majiteľ procesu (zamestnanec zodpovedný za proces)

- operátor procesu (zamestnanec vykonávajúci činnosť)
- vstupy do procesu
- výstupy z procesu
- predchádzajúce a nadväzujúce procesy
- činnosť
- zdroje (ľudské, finančné, informačné, vybavenie, prostredie)
- ukazovatele efektívnosti procesu
- nástroje manažérstva kvality
- dokumentácia
- záznamy
- kľúčové problémy procesu.

Takáto identifikačná karta by mala byť vytvorená pre každý proces. Súčasťou identifikačnej karty procesu je aj súhrnný prehľad o druhoch plánov v podniku, ktorý určuje:

- kto spracováva,
- kedy (termín) vydania,
- miesto hodnotenia,
- kto schvaľuje,
- ako často sa hodnotenie vykonáva,
- požiadavky zákazníkov,
- manažérske procesy.

#### Mapa procesov

Na základe analýzy jednotlivých procesov v podniku sa spracováva mapa procesov, ktorá obsahuje [4]:

- požiadavky zákazníkov
- podporné procesy
- hlavný proces
- produkt
- spokojnosť zákazníkov.

Mapa zároveň vyjadruje aj vzťahy medzi jednotlivými procesmi.

Príklad mapy procesov pre strojársku výrobu je uvedený na obr. 1.

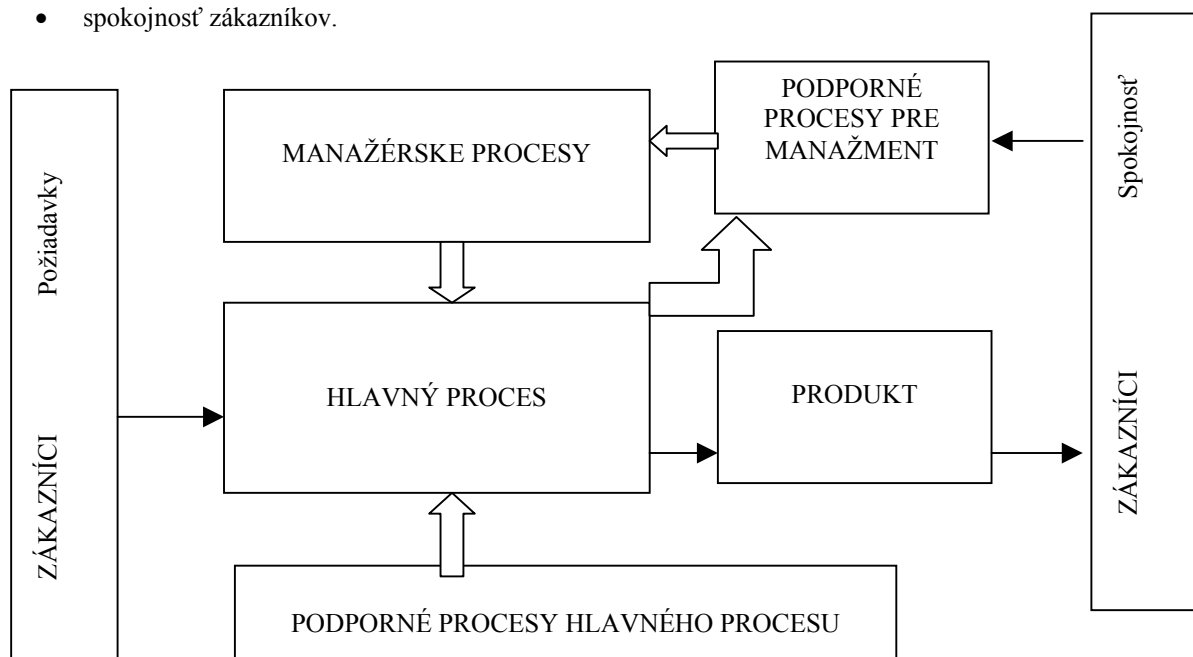
#### Záver

Podniky, využívajúce systém manažérstva kvality musia sledovať vývoj jeho účinnosti, ako aj jeho vplyv na celkovú ekonomickú efektívnosť. Dá sa predpokladať, že po zavedení procesného modelu riadenia, ktorého dôraz je na tvorbe hodnoty a zvyšovaní efektivity procesov, dôjde ešte k významnejším zmenám v oblasti ekonomickej efektívnosti a obchodnej úspešnosti podniku.

#### Literatúra

- [1] STN ISO 9001 – Systémy manažérstva kvality
- [2] STN EN ISO 9004:2000 Systém manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti
- [3] STN EN ISO 9001:2000 Systém manažérstva kvality. Požiadavky
- [4] Diplomová práca, Beáta Lipocká, KMaE SJF 2002

Článok je súčasťou riešenia úlohy VEGA 1/8003/01 Modelové riešenie zvyšovania efektívnosti podniku v nadväznosti na marketingovú stratégiu.



Obr. 1: Mapa procesov podniku