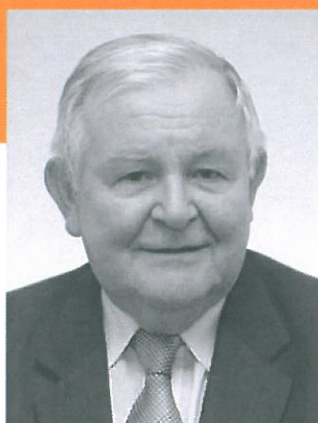


Hlavné nedostatky pri uplatňovaní systému manažérstva kvality

Mikuláš Čollák
MASM Michalovce
vydavatelstvo@masm.sk



resumé

Začíname sériu príspevkov o chybách, ktorých sa dopúšťa personál organizácií v prístupe ku kvalite. Aby sa dalo v problematike ľahšie orientovať, budeme kopírovať modelové normy ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a čiastočne i ďalšie modely. Autor má poznatky z mnohých firiem, s ktorými sa stretol, ale redakcia rada prijme i poznatky čitateľskej verejnosti. Svoje pripomienky a postrehy posielajte na e-mailovú adresu redakcie. Voľte najmä príklady z praxe - negatívne skúsenosti i praktické poznatky. Reálne príklady uverejníme. Pretože jednotlivé články série budú zamerané tematicky, vaše príklady a komentáre nemusia byť uverejnené v najbližšom čísle. Učme sa spolu a ako to hovorí motto - budme géniovia.

Úvod

Manažment i zamestnanci firiem sa v bežnom pracovnom živote dopúšťajú chýb, prešlapov, nezhôd, neprofesionálnych prístupov. Nech to nazveme ako chceme, výsledkom je strata. Tu nejde iba o stratu zisku - tá sa dá prežiť. Najhoršie, čo môže firmu stretnúť,

je strata zákazníkov, strata dobrého mena a strata pozície na trhu. Tá sa vydobýja veľmi ťažko.

Na reálnych príkladoch z praxe organizácií rôzneho zamerania poukážeme na chyby, ktorých sa osadenstvá firiem dopúšťajú vo vzťahu ku kvalite a k zákazníkom. Pri každom príklade sú uvedené odporúčania na to, aby sme sa chybám vedeli vyhnúť. Cesta k dokonalosti nikdy nekončí. Končia však manažmenty, ktoré sa vyhýbajú zmenám. Tak ako pred päťdesiatimi rokmi, tak i teraz platí Demingovo krédo: „Nemúsíte meniť nič - prežitie nie je povinné!“

1) William Edwards Deming (1900 - 1993) je často spájaný s pomenovaním guru kvality. Od roku 1950 približne 20 rokov pôsobil v Japonsku, kde významne prispel k hospodárskej sile Japonska. Presadzoval filozofiu cesty k prosperite cez kvalitu. Je autorom známeho P-D-C-A cyklu a 14 princípov úspešnej transformácie manažérov.

Chýb i postupov na ich odstránenie je určite viac. Budeme radi, keď sa s nami o ne podelíte a napíšete do redakcie nášho časopisu.

Chyby a ich riešenia

1. Absencia zodpovednosti vrcholového vedenia za systém

Vo vzťahu vedúcich organizácií ku kvalite a k systémovým prístupom sú značné rozdiely. Azda najväčšou chybou býva, že niektorí riaditelia firiem nedoceňujú význam svojej vedúcej pozície v systéme. Šéfovia si neuvedomujú potrebu uplatňovania druhej z ôsmich zásad manažerstva kvality, ktorú uvádza norma STN EN ISO 9000:2006², a to svoju vodcovskú pozíciu. Šéfov do značnej miery kopírujú i podriadení. Keď je riaditeľov postoj k systémovému prístupu vlažný, taký postoj demonštrujú i šéfovia na nižších organizačných zložkách. Naopak - keď sa riaditeľ často, niekedy aj podrobne a so znalosťou problematiky zaoberá manažérskym systémom, systém je funkčný a prináša pre firmu efekt.

Príklad 1: Keď sa riaditeľ istej stavebnej firmy od poradcu dozvedel, že podľa požiadavky normy STN EN ISO 9001:2009³ musí menovať predstaviteľa manažmentu, zamyslel sa a oslovil mzdovú účtovníčku: „Marienka, ty nie si až tak vyfažená, lebo robíš iba zálohy a výplaty. Ty budeš toto oné „iso“.“ A pre Marienku bola norma ISO 9001 ako učebnica japončiny pre samoukov. V tom okamihu riaditeľ zabil na zavádzanie systému kvality. Riaditeľ šetril, preto Marienku neposlal na žiadne školenie. Navyše, nemala

Blázon sa nepoučí nikdy.

Hlúpy sa učí na vlastných chybách.

Múdry sa učí na chybách iných.

Génus sa učí na chybách, ktoré sa ešte nestali.

príkazné právo voči stavbyvedúcim a majstrom, takže ostala ako „sám vojak v poli“.

Príklad 2: Generálny riaditeľ veľkej drevárskej firmy sa sám menoval do pozície predstaviteľa manažmentu. Pozorne prečítal normu a svojho asistenta vyslal na kurz o systéme kvality a manažmentu firmy uložil naštudovanie normy ISO 9001. Vybral konzultanta - nie podľa ceny, ale podľa referencií. Stanovili plán implementácie a postup kontrolovali na porade vedenia.

Odporúčanie 1: V úvode zavádzania manažérskych systémov poradcovia alebo osoby, ktoré sa snažia vo firme zaviesť systém, musia zdôrazňovať neodmysliteľnú generálnu pozíciu šéfa firmy v zodpovednosti za kvalitu, ochranu životného prostredia a podmienky pre bezpečnú prácu. Všeobecnú zodpovednosť vedúceho organizácie za systém nie je vhodné delegovať na nižšie organizačné zložky. Poctivo zavedený systém vedie k úsporám. Navyše manažérskych systémov environmentu a bezpečnosti pri práci sú výbornou prevenciou voči pokutám zo strany inšpekcií, pretože v súlade s normami musia firmy systematicky a detailne posudzovať zákony týkajúce sa danej oblasti a vytvárať programy na ich dodržiavanie.

2. Chýba angažovanosť všetkých zamestnancov

Veľmi častou chybou je nedodržanie zásady č. 1 (zameranie sa na zákazníka) a zásady č. 3 (zapojenie pracovníkov) z 8. zásad manažerstva kvality uvedených v už citovanej norme STN EN ISO 9000:2006. Zamestnanci si zafixovali názor, že vzťah k zákazníkom a „toto iso“ je vecou vedenia a manažéra pre kvalitu. Osoby prvého kontaktu i robotníci v mnohých prípadoch neboli vyškolení k politike kvality, hoci v texte politiky je ustanovenie o všeobecnej záväznosti pre všetkých zamestnancov.

Príklad 3: Istý Francúz, ako lektor pôsobiaci na Slovensku, v prednáške spomenul svoje skúsenosti s návštevou našich firiem. Podľa neho majú osoby prvého kontaktu (strážna služba, informátori a rôzni „esbeeskári“) vlohy na to, ako odpudzovať zákazníkov. Vo vestibule stojí v čiernej uniforme odedý, putami a pendrekmi ovešaný strážnik, ktorý si nedôverčivo a bez úsmevu prezerá každého návštevníka. Francúza - ako hovoril v prednáške - po vstupe do vestibulu niektorých našich firiem ovládne pocit stiesnenosti. A my týmto firmám za znechucovanie zákazníkov ešte platíme.

Príklad 4: Navštívil som podnikovú predajňu istej firmy na výrobu keramiky v snahe kúpiť niekoľko dlaždíc. Vo vestibule predajne som spozoroval troje otvorených dverí. Na stene sa skvela kópia certifikátu ISO 9001. Prvá dvojica dverí viedla do kancelárií, v ktorých sa nenachádzal nik. Vstúpil som teda do tretích dverí a v slabom osvetlení som zbadal regály s tovarom. V duchu som si predstavil, že ide o predajňu, v ktorej si človek naberie z regálov to, čo potrebuje a potom zaplatí. Z omylu mojej chabej fantázie ma prebral krik, ba až rev: „A vy sa sem kde trepete! Nevidíte, že je to sklad!?“ Kvalitársky hormón zareagoval: „Trepem sa ku dverám, aby som k vám v živote ne-

2) STN EN ISO 9000:2006 Systémy manažerstva kvality. Základy a slovník - v úvode obsahuje 8 zásad manažerstva kvality a predmetom ďalších kapitol sú termíny a definície pojmov používaných v manažerstve kvality.

3) STN EN ISO 9001:2009 Systémy manažerstva kvality. Požiadavky, kap. 5.5.2 Predstavitel' manažmentu.

vkročil," zakričal som podobnou intenzitou hlasu. O prípade som informoval predsedu predstavenstva akciovky.

Príklad 5: Po príchode do istej potravinárskej firmy ma strážnik s úsmevom oslovil: „Za kým ráčite ísť, pane?“ Nedalo mi, a kým som čakal na osobu, ktorú som mienil navštíviť, opýtal som sa ho: „Že som taký smelý - ako to, že sa tak milo správate k návšteve?“ Jeho odpoveď ma prekvapila: „Pane, my sme absolvovali kurz asertivity a empatie i podrobné školenie k politike kvality.“

Príklad 6: Prezident veľkej elektrotechnickej korporácie, pôsobiacej v mnohých krajinách, pravidelne navštevuje svoje závody a zavíta i do prevádzok.

Rozpráva sa s robotníkmi a nezabudne ich „vyskúšať“ z obsahu politiky firmy, z environmentálnych vplyvov ich pracoviska a zo zásad bezpečnej práce. Medzi zamestnancami sa tak vytvorilo presvedčenie, že poctivý vzťah ku kvalite, ochrane životného prostredia a bezpečnej práci, sú priority najvyššieho významu, keď až sám prezident koncernu sa o ne zaujíma.

Odporúčanie 2: Nielen osobám prvého kontaktu, ale všetkým zamestnancom musí byť trpezlivo vysvetľovaná politika firmy. A najlepšie je, keď pravidlá správania sa voči klientom i medzi sebou počujú z úst šéfa firmy.

Odporúčanie 3: V príklade 4 ide o niekoľko chýb a nepochopení ducha kvality. Vo firme (a nielen v tejto) chýba vytváranie povedomia úcty ku klientovi. Výplatu nám totiž dáva nie riaditeľ, ani ekonóm, ale zákazník.

Odporúčanie 4: V keramikárskej firme chýbajú formalizované pravidlá komunikácie. Mala by jestvovať smernica upravujúca telefonický i priamy kontakt medzi zamestnancami i v externom styku. Podnetná je rozsiahla norma STN ISO 26000:2011 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti. ■



MANAGEMENT SYSTEMS

Procesné riadenie a zákaznícka orientácia

Procesnú a zákaznícku orientáciu rozvíjame prostredníctvom simulácie činnosti podniku, ktorej účelom je ukázať typické nedostatky v riadení:

- ▶ nedostatočná orientácia na požiadavky zákazníka
- ▶ hierarchická organizačná štruktúra a jej dôsledky: slabá informovanosť ľudí, neefektívna komunikácia medzi oddeleniami, pomalé rozhodovanie, neznalosť cieľov a priebežných výsledkov oddelení a podniku
- ▶ lokálna optimalizácia na úkor cieľov celého podniku, záujmy oddelení na úkor celého dodávateľského procesu, slabá alebo neexistujúca tímová spolupráca
- ▶ chyby v plnení požiadaviek kvality a dodávok
- ▶ nízka produktivita a finančná výkonnosť

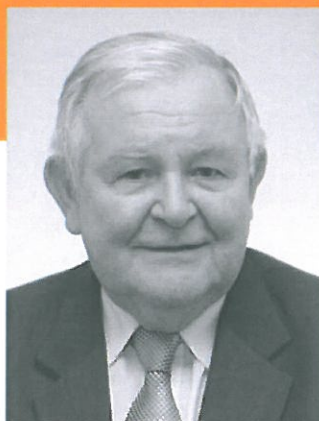
Použitím systematického prístupu zlepšovania DMAIC a nástrojov Lean Six Sigma, tím zamestnancov podniku zlepšuje hlavný proces dodania a zvyšuje prevádzkovú výkonnosť a finančné výsledky podniku. Cieľom je aplikovať získané skúsenosti a znalosti na vlastné podnikové procesy a overiť si možnosti využitia DMAIC a Lean Six Sigma.

Simulácia je vhodná pre manažérske tímy všetkých úrovní riadenia. Jednej simulácii sa môže zúčastniť 12 až 16 účastníkov a doba trvania je dva dni.

Management Systems, s.r.o.
info@msys.sk, www.msys.sk

Hlavné nedostatky pri uplatňovaní systému manažérstva kvality

Mikuláš Čollák
MASM Michalovce
vydavatelstvo@masm.sk



resumé

V druhom pokračovaní nášho seriálu analyzujeme prípady chýb, ktorých sa manažmenty niektorých organizácií dopúšťajú pri nesprávnom pochopení alebo zanedbaní procesného riadenia. Vo firmách, kde znalosť podstaty procesného prístupu a jeho uplatňovanie v praxi sa začalo uplatňovať ako metóda riadenia, je možné pozorovať významný gradient zlepšovania vo všetkých oblastiach života firmy. Naopak, zanedbanie procesného riadenia vedie k značným škodám

Prinášame pokračovanie seriálu o nedostatkoch, ktorých sa vedenie i zamestnanci organizácií dopúšťajú pri zavádzaní alebo udržiavaní manažérskych systémov. Na úvod treba uviesť, že pod pojmom **nedostatok** máme v našom seriáli na mysli spoločný názov pre **nezhodu** alebo **chybu**. Aký je rozdiel v týchto pojmoch? Tu si vezmeme na pomoc normu STN EN ISO 9000:2006 Zá-

klady a slovník¹, cit.: „**Nezhoda** je nesplnenie požiadavky“. Nezhodné produkty sa však dajú použiť. Sú to napr. výrobky s estetickými poškodeniami alebo služby mierne oneskorené oproti požadovaným termínom. **Chyba** je nesplnenie požiadavky týkajúcej sa zamýšľaného alebo určitého používania. Rozdiel medzi týmito pojmi si vysvetlíme na príklade:

Príklad 7: Výrobca smaltovaných nádob má pre výstupnú kontrolu predpis vizuálne preverovať celistvosť smaltu. Keď kontrola zistí poškodenie smaltu, vyradí ho ako druhú voľbu. Nádoba neplní špecifikovanú požiadavku - celistvosť smaltu, teda je **nezhodný**. Zákazník si túto nádobu kúpil s 25% zľavou v partiiovom obchode. Potreboval

¹ STN EN ISO 9000:2006, definície 3.6.2 a 3.6.3

ho na varenie zemiakov pre domáce zvieratá. Na určené použitie bol teda výrobok vhodný, hoci bol nevhodný. Časom však prekoraldoval a nedalo sa v ňom variť - na zamýšľané použitie sa nehodil. Bol **chybný**. Zákazník ho však nevyhodil, ale úspešne v ňom pestoval priesady zeleniny. Z hľadiska tohto nového zamýšľaného použitia bol tento výrobok iba **nevhodný**. Definície nezhody a chyby neplatia iba pre výrobky. I v manažérskych systémoch rozlišujeme nezahody a chyby. Nám však nejde o teoretickú prácu. Chceme, aby náš seriál slúžil najmä organizáciám v začiatkových fázach zavádzania manažérskych systémov do praxe. Vyvarujeme sa tým nedostatkom, ktoré si na vlastnej koži „vyskúšali“ iní a to bez ohľadu na to, či ide o chybu alebo nezahodu.

Aby sme pri budúcich pokračovaniach umožnili jednoduché a najmä jednoznačné odkazy na kapitoly, príklady a odporúčania, pokračujeme v číslovaní chýb, príkladov i odporúčaní z predchádzajúceho čísla.

Opakujeme výzvu z čísla 4/2012: Chýb i postupov na ich odstránenie je určite viac, ako opisujeme v tomto seriáli a budeme radi, keď sa s nami o ne podelíte a napíšete alebo pošlete e-mail do redakcie nášho časopisu.

Chyby a nezahody a ich riešenia

3. Nepochopenie potreby procesného prístupu

O procesnom riadení bol napísaný celý rad publikácií. Ide totiž o významnú zásadu manažérstva. Predovšetkým si musíme uvedomiť obsah

Blázon sa nepoučí nikdy.

Hlúpy sa učí na vlastných chybách.

Múdry sa učí na chybách iných.

Génius sa učí na chybách, ktoré sa ešte nestali.

definície tohto pojmu: proces je súbor činností zameraných na transformáciu vstupov na výstupy. Inými slovami: proces slúži na zmenu určitého stavu vecí, materiálov, ľudských činností, postojov atď. čo možno najefektívnejším spôsobom. Proces sa dá deliť na podprocesy a tieto na kroky. Želaný výsledok sa dosiahne účinnejšie, ak sa činnosti a súvisiace zdroje riadia ako proces. Poznanie procesov vráťane zodpovedností a kompetencií na riadenie procesu a interakcií medzi nimi významne pomáha optimalizovať výrobu alebo poskytovanú službu a naplniť ciele, ktoré si organizácia stanovila. Vychádza sa z toho, že ľudská psychika lepšie umožňuje posudzovať detaily ako celok. Táto skutočnosť sa využíva najmä pri zlepšovaní činností.

Detailné poznanie každého z procesov nám umožní vylúčiť možné nežiaduce interakcie medzi nimi a tiež optimalizovať činnosti. Keď si napríklad položíme otázku, či sú školenia zamestnancov užitočné, tak každý na ňu odpovie kladne. Z toho by logicky vyplynulo, že by sme sa mali školit každý pracovný deň v roku. Ale kto by potom vyrábal? Hľadáme teda kompromis medzi fondom pracovnej doby využívaným na výrobu a na školenia a efektívnosť vynaložených nákladov na školenie s dopadom na

znižovanie vzniku nezhôd.

Poznanie procesu a jeho detailov nám umožní zefektívňovať výrobu, logistické operácie, materiálové toky, režim skladov i prepravu a pod. To isté platí aj pre služby.

Príklad 8: Poradca sa opýtal riaditeľa istých kúpeľov, čo by chcel zlepšiť vo svojom zariadení. Riaditeľ sa zamyslel a uviedol postupne 12 námetov na zlepšenie. Námety zapísali. Neskôr, v počiatkoch implementácie systému manažérstva kvality, vypracovali súpis všetkých procesov a podprocesov pôsobiacich v kúpeľoch bez ohľadu na to, či išlo o liečebné procedúry, o procesy systému kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia, ekonomiky a účtovníctva, či riadenie ľudských zdrojov. Identifikovali vyše dvesto procesov a podprocesov. Keď potom posudzovali možnosti zlepšenia každého z jednotlivých procesov a podprocesov, získali 68 podnetov na zlepšenie.

Odporúčanie 5: Keď nemáme vo firme vypracovaný súpis činností, vypracujeme ho čo najskôr. Túto prácu je najlepšie vytvárať v pracovnej skupine zloženej z manažérov, ktorí dobre poznajú firmu. Výsledkom činnosti pracovnej skupiny je súpis všetkých činností, ktoré zabezpečujú pracoviská. Tiež ich integrovanie do procesov tak, aby to malo nielen logiku nadväzností, ale aj požadovanej efektívnosti; obrazne povedané „od vstupnej brány“ po „kanál s vodou opúšťajúcu firmu“. Aspoň dvakrát ročne posudzujeme možnosti zlepšenia každého z procesov a podprocesov. Výbornou metódou na analýzu možností zlepšenia procesov je brainstorming². Zaznamenávame každý námet, i na prvý pohľad nezmyselný. Vytvoríme tak tzv. banku nápadov. V tejto etape ešte nemusíme vedieť, ako podnety realizovať. Banka nápa-

² Brainstorming - banka nápadov, je kreatívna metóda riešenia problémov založená na skupinovom riešení, ktorá má uľahčiť generovanie kreatívnej stratégie. Podstatou je uvoľniť predstavivosť, fantáziu a obrazotvornosť, generovať nápady, vzájomne sa inšpirovať so snahou uplatniť sa a odstrániť zábrany.

dov nám však slúži k stanoveniu priorit v potrebách riešenia problémov. Môžeme tiež roztriediť nápady na finančne náročné, ktoré vyberieme na realizáciu pri dostatku finančných zdrojov. Ide o investičné akcie - modernizácie, intenzifikácie, rozšírenia programu výroby/poskytovania služieb. Investične menej náročné sú podnety zamerané na osobný rast zamestnancov, organizačné zmeny, marketingové úlohy a pod.

4. Neúplný alebo neaktualizovaný register procesov

Chybou, s ktorou sa v organizáciách stretávame, je súpis procesov vytvorený takpovediac „raz a navždy“. Býva rôzne „výtvarne“ stvárnený ako príloha príručky kvality - jej nemenná ozdoba. Čas beží, procesy a podmienky vo firme sa menia, ubúdajú alebo pribúdajú a register ostáva v podobe, v akej ho vytvorili pred rokmi.

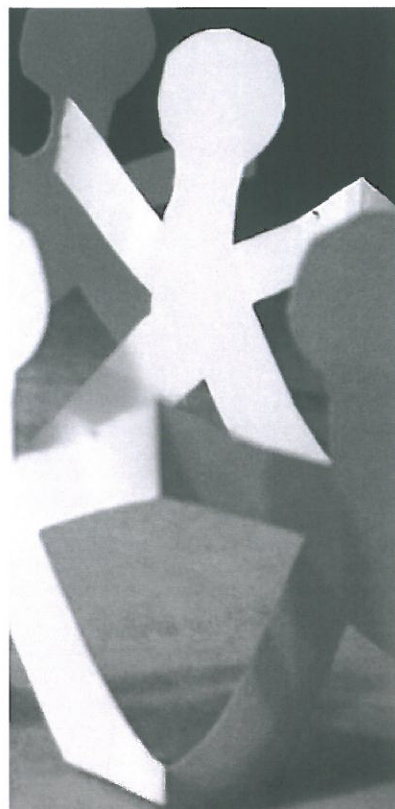
Stretávame sa tiež s tzv. mapami procesov, v ktorých sú v zjednodušenej forme schematicky znázornené vstupy do procesov a výstupy z nich, pričom je uvedených iba niekoľko procesov, avšak zďaleka nie všetky.

Príklad 9: Výskumný ústav dodal projekčnej organizácii podklady pre novú prevádzku tzv. malotonážnej chémie. Súčasťou podkladov bol i súpis procesov, parametre technologického režimu a vlastnosti surovín, medziproduktov i finálneho výrobku. Aby sa ušetrilo na stavebnej časti, pre realizáciu sa mali využiť jestvujúce stavebné konštrukcie z inej, už zrušenej prevádzky. Celý proces výroby znázorňovala technologická schéma nakreslená v línii. Podklady oponovali mladí inžinieri zastupujúci budúceho užívateľa. Títo nemali dostatok skúseností a nevedeli si celkom dobre predstaviť budúcu prevádzku.

Po vcelku úspešnej kolaudácii prišiel okamih začatia komplexných skúšok s náhradnými médiami. Až vtedy sa prišlo na to, že ktosi zabudol na dopravu surovín na 4. podlažie k tzv. zmiešavaču. Vyzeralo to tak, že robotníci budú musieť v rukách po schodoch vynášať 30 kg súdky s kvaľpalnými surovinami a 50 kg vrecia so sypkými chemikáliami na 4. podlažie. Projektant sa vyhovárал na chýbajúce logistické procesy v zozname procesov dodaných výskumným ústavom. Výskumníci tvrdili, že logistické procesy oni neriešia - má ich navrhnuť projektant. Napokon sa obidvaja aktéri dohodli a obvinili realizátora, že ich na chýbajúci proces dopravy surovín oponenti pri priebežných oponentúrach neupozornili.

Problém za cenu zvýšených nákladov vyriešili prístavbou stavebného výťahu k budove, ktorá potom nevyzerala esteticky, ale výťah plnil svoju funkciu.

Odporúčanie 6: Súčasťou dobrej prípravy každej novej akcie musia byť jasne stanovené ciele a musí byť dôkladná analýza procesu realizácie i budúceho procesu výroby/poskyto-



vania služby k splneniu stanovených cieľov. Najlepšie je, keď túto analýzu vykonáme v tíme skúsených pracovníkov rôznych profesií. Ich úlohou je rozložiť celý proces na podprocesy a posúdiť ich z hľadiska výrobného, logistického, environmentálneho, bezpečnostného, sociálneho a ďalších tak, aby sa na nič nezabudlo. Zmeny musia byť premietnuté do registra procesov. Dodatočné riešenia sú niekedy komplikovanejšie a tým i drahšie, ako keď je navrhnuté komplexné riešenie.

Príklad 10: Firma, vlastniaca certifikát systému manažérstva kvality, rozšírila svoj výrobný program o novú prevádzku. Manažér, ktorý bol pred odchodom z firmy a mal na starosti aktualizáciu dokumentácie, nestihol aktualizovať register procesov. Z firmy odišiel a na jeho miesto prijali nového manažéra. Bol koniec roka a nový manažér pripravil plán interných auditov, pričom ako pomôcku využil register procesov. Samozrejme, že nová prevádzka v pláne absentovala. Audítor certifikačného orgánu pri audite zistil v novej prevádzke viaceré vážne nezhody: chýbali technologické i kontrolné postupy, vyskytovali sa nekalibrované meradlá, neboli určené zodpovednosti a oprávnenia pre majstrov, politika kvality nebola dostupná ani o nej noví pracovníci nevedeli. Nejestvovali analýzy dosť častých reklamácií. Audítor napokon zistil, že procesy novej prevádzky neboli ani raz auditované a to preto, že chýbali v pláne auditov. Pretože všetky nezhody vyplývali z nedodržania požiadaviek stanovených v príručke kvality a smerniciach, audítor ich uviedol ako požiadavku na nápravné činnosti s termínom odstránenia do 1 mesiacu, po uplynutí ktorého audit v novej prevádzke zopakuje.

Odporúčanie 7: Príklad 10 je typickou ukážkou živelnosti v prevádzke. Dochádzalo k ekonomickým

stratám z titulu chýb pri nekvalitnej výrobe. Reklamácie viedli nielen k ekonomickým stratám, ale zákazníci postupne prechádzali ku konkurencii.

Riešením bol mimoriadny režim - úlohy na nekompromisné odstraňovanie chýb a nezhôd, pod dennou kontrolou výrobného námestníka a implementovanie systému manažérstva kvality aj na novú prevádzku. Riaditeľ uvažoval o personálnej výmene vedúceho prevádzky, ktorú napokon po úvahe neuskutočnil. Obchodný námestník osobne navštívil zákazníkov a ubezpečil ich, že chyby v krátkej dobe vylúčia.

Poučíť sa treba i z procesu odovzdávania funkcií. Keď z firmy odchádza manažér a nemá za seba náhradu, ktorej by odovzdal agendu, písomnosti a dispozície k nim odovzdá svojmu nadriadenému.

Odporúčanie 8: Podrobné vysvetlenie účelnosti procesného riadenia by presiahlo rámec tohto seriálu, čo nie je jeho cieľom. Preto by sme si mali vyhľadať na webe čo najviac informácií o procesnom riadení a problematiku naštudovať.

5. Nedocenenie riadenia externe obstaraných procesov

V praxi sa veľmi často stretávame s pojmami subdodávka, kooperácia, outsourcing. Ide o prípady, keď finálny dodávateľ nestačí plniť požiadavky zákazníka alebo nedisponuje niektorými špecifickými podprocesmi, ktoré vyžaduje produkt k jeho realizácii. V takých prípadoch uzavrie s inou organizáciou zmluvu a práce vykoná táto organizácia. Pri týchto prípadoch

je dôležité si uvedomiť, že za kvalitu finálneho produktu zodpovedá finálny dodávateľ. Tento je v určitej miere zodpovedný i za ďalšie aspekty kooperácie, akými sú napríklad nakladanie s odpadmi, podmienky pre bezpečnú prácu a spoločenská zodpovednosť za pracovné prostredie pracovníkov. Keď ničím iným, aspoň mu tieto aspekty vytvárajú imidž.

Príklad 11: Známa stavebná organizácia (nazvime ju Firma) vyhrala verejnú súťaž na vybudovanie výškovej budovy. Na jej realizáciu si dohodla subdodávateľa. Stalo sa nešťastie. Z veľkej výšky spadol robotník a zabil sa. Napriek tomu, že išlo o robotníka, ktorého zamestnávateľom bol subdodávateľ, všetky televízne stanice zamierili kamery na veľký transparent s bombastickým heslom propagujúcim Firmu. Média uviedli, že na stavbe, ktorú realizuje Firma, došlo k smrteľnému úrazu - čo bolo takmer sarkastické v porovnaní s obsahom transparentu. Toto značne zhoršilo pohľad verejnosti na Firmu. Následné vyšetrovanie neskôr zistilo, že bolo porušených viac predpisov. Robotník síce prešiel školením o práci vo výškach, ale školil ho iba majster a nie autorizovaný bezpečnostný technik.

V praxi sa často stretávame s podobnými prípadmi. Víťaz verejných súťaží si dohodne subdodávateľa a nie je zriedkavé, že ten si zoženie ďalšieho. Pretože každý chce na realizácii čosi zarobiť, posledný šetrí na kvalite, na technologickom postupe, na školeniach a kvalifikácii zamestnancov či na ochranných pomôckach. Nezriedka končia zasypané vo výkopoch i nebezpečné odpady.

Príklad 12: Odevná firma získala veľkú zákazku pre náročného zahraničného zákazníka. Pretože by vlastnými kapacitami nestihla plniť dodávky, podľa vlastných kritérií si vybrala subdodávateľa. Toho najprv preverila dôkladným auditom a následne uzatvorila zmluvu. Jej súčasťou bola prítomnosť zástupcu firmy a kontrola kvality u subdodávateľa s právom žiadať pozastavenie výroby v prípade hroziacej nekvalitnej produkcie. Obidve strany sa snažili dosiahnuť spoločný cieľ - spokojnosť zahraničného zákazníka, čo sa im aj darilo.

Odporúčanie 9: Na prípad uvedený v príklade 11 sa treba dívať z dvoch pohľadov - z právneho a systémového. V zmluvách so subdodávateľmi by sme nikdy nemali zabudnúť na definovanie zodpovedností subdodávateľa za dodržanie technologických postupov, použitie špecifikovaných materiálov, kvalifikáciu zamestnancov, zabezpečenie legislatívnych požiadaviek z hľadiska pracovnej bezpečnosti, nakladanie s odpadmi a ďalšie špecifické aspekty. Napokon by sme mali zmluvne uzatvoriť naše právo, ako generálneho dodávateľa, na priamu kontrolu týchto dohodnutých podmienok subdodávateľom. Je to systémový pohľad na externe obstaraný proces³. Správne pokračovala odevná firma v príklade 12.

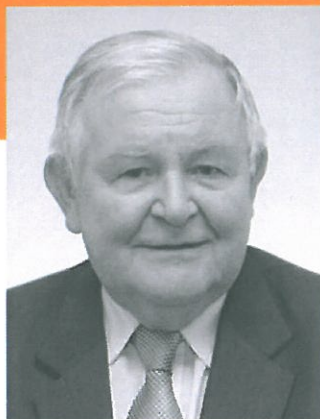
Odporúčanie 10: Pre práce vo výškach - i pre iné rizikové práce - platia prísne bezpečnostné pravidlá. Sú uvedené vo vyhláske o bezpečnosti práce a technických zariadení pri stavebných prácach č. 374/1990 z.z. i v ďalších súvisiacich predpisoch. Pred každou stavbou sme povinní legislatívu preštudovať a riadiť sa ňou. A to nielen pred stavbou, ale z hľadiska systému permanentne⁴.

³ Cit. z normy ISO 9001:2008: „Ak sa organizácia rozhodne nejaký proces, ktorý ovplyvňuje zhodu produktu s požiadavkami, externe obstarat', musí takéto procesy riadiť. Typ a rozsah zavedeného riadenia takýchto externe obstaraných procesov sa musí v systéme manažérstva kvality definovať.“

⁴ STN OHSAS 18001:2009 Systém manažérstva bezpečnosti práce a ochrany zdravia. Požiadavky, kap. 4.3.2 Právne a iné požiadavky

Hlavné nedostatky pri uplatňovaní systému manažérstva kvality (3. časť)

Mikuláš Čollák
MASM Michalovce
vydavatelstvo@masm.sk



resumé

Spoločným pojmom „nedostatok“ sme v našom seriáli nazvali nezhody a chyby. Pretože v budúcnosti budeme citovať už uvedené príklady a odporúčania riešenia nedostatkov, zachováme kontinuitu v ich číslovaní. Preto hneď v úvode si autor seriálu neodpustí marketingovú poznámku: Predplatíte si časopis: ročne (4 čísla) stojí iba 23,30 € vrátane poštovného (www.casopiskvalita.sk). Zo seriálu Vám vznikne ucelená publikácia. A nielen to: z ostatných článkov načerpáte množstvo užitočných podnetov pre svoju prácu. V 3. pokračovaní sa venujeme azda najrozšírenejšej plejáde nedostatkov a to prešľapom, ale i pozitívnym príkladom dokumentovania manažérskych systémov.

6. Stotožňovanie systému s jeho dokumentovaním

Najstaršie vydanie STN EN ISO 9001, ktoré vyšlo v roku 1996, bolo štruktúrované podľa tzv. prvkov opísaných v 20 kapitolách. Poradcovia presadzovali názor, že ku každej kapitole musí byť vo firme smernica. Postupne sa upevňoval dojem, že hlavnou zásadou normy ISO 9001 je

dôkladne dokumentovať, teda opísať všetky detaily systému. V tej dobe sa v súvislosti so systémom manažérstva kvality zaužíval pojem „kvalitokracia“ - analogicky k pojmu „byrokracia“. Trend glorifikácie dokumentácie prežíva vo viacerých firmách dodnes. Uplatňovanie požiadaviek systému v praxi sa dostáva na druhú koľaj.

Príklad 13: Predstaviteľ manažmentu chemickej firmy a celý tím odborníkov z útvarov niekoľko mesiacov písal, pripomienkoval a korigoval smernice. Výsledkom bol balík 20 smerníc, pričom každá mala približne 20 strán. Každému zo 40 útvarov firmy prideliť smernicu s vlastným identifikačným číslom - aby nedajboh i veliteľovi požiarneho útvaru neušli postupy na výstupnú kontrolu útvaru riadenia kvality. Negatívnym efektom bola spotreba

papiera: približne 16000 kusov - pričom nerátame pokazené papiere. A to nehovoríme o prevádzkových a kontrolných predpisoch, akými sú: technologické reglementy, pracovné inštrukcie, kontrolné návody, skladové poriadky, požiarne plány atď. Hlavným dopadom prehnaného dokumentovania bol silný odpor voči manažérstvu kvality.

Odporúčanie 11: Riešenie našla samotná organizácia ISO. V 2. vydaní normy ISO 14001, ktorá vyšla v roku 2004 a ktorá stanovuje požiadavky na systém environmentálneho manažérstva, je zdôraznená iná priorita. Svedčí o tom nasledujúci text: „Avšak primárnym zámerom organizácií má byť efektívna implementácia systému environmentálneho manažérstva a environmentálne správanie a nie zložitý systém riadenia dokumentácie“¹.

Priklad 14: Veľmi prísne požiadavky na kvalitu vstupov a na systém manažérstva kvality dodávateľov má automobilový priemysel. Pri audite u dodávateľa pre nemeckú automobilku sa odpovede na každú otázku hodnotia podľa tohto bodového hodnotenia:

**Blázon sa nepoučí nikdy.
Hlúpy sa učí na vlastných chybách.
Múdry sa učí na chybách iných.
Génius sa učí na chybách, ktoré sa ešte nestali.**

Keď nemá predmet otázky stanovený (dokumentovaný), ale funguje v praxi, stráca 2 body. Keď však má alebo nemá predmet otázky dokumentovaný a v praxi nefunguje, nezíska žiaden bod.

Odporúčanie 12: Bolo by chybou, keby sa tu vytvoril názor, že dokumentácia je zbytočná - stačí dodržiavanie ústne stanovených postupov a pravidiel. Organizácie, ktoré uplatňujú systém manažérstva kvality podľa ISO 9001:2008, vedia, že táto norma obligatórne stanovuje požiadavku dokumentovať:

- politiku a ciele kvality,
- príručku kvality,
- riadenie dokumentov,

podprocesov. Záleží na veľkosti a zameraní organizácie i na štruktúre procesov.

Potrebu dokumentovania vykonávacích predpisov (technologických postupov, pracovných inštrukcií/skúšobných a kontrolných návodov) je možné stanoviť pomocou jednoduchého experimentu, ktorý je zrejmy z príkladu 15.

Priklad 15: Vedúci obchodného úseku požadoval od predstaviteľa manažmentu odôvodnenie potreby dokumentovania postupov na vyhodnocovanie a výber dodávateľov. Vraj ich pozná ako svoju dľaň. „A poznajú ich aj referenti obchodného úseku, ktorí vystavujú objednávky?“, opýtal sa predstaviteľ. „Ási áno“, odvetil šéf obchodu. „Slovko „asi“ systém nepozná. Zavolaj ich prosím - nebude to dlho trvať“, žiadal predstaviteľ. Do kancelárie vedúceho sa dostavil prvý. Predstaviteľ jemu i ďalším referentom, ktorí prišli po ňom, položil jedinú otázku: „Ako by ste robil vyhodnocovanie a výber dodávateľov?“

Prvý nákupca: Využil by som internet a cez vyhľadávač by som

Predmet otázky	Hodnotenie odpovede				
stanovený v manažérskom systéme	áno	nie	áno	nie	áno nie
preukázaná jeho účinnosť v praxi	áno	áno	prevažne		nie
počet bodov	10	8	6	4	0

Z tabuľky, ktorú uvádza manuál nemeckého Zväzu automobilového priemyslu², je zrejmé, že plný počet bodov získa preverovaná organizácia vtedy, keď má stanovený, teda dokumentovaný predmet otázky a v praxi firmy sa dá preukázať, že funguje.

- riadenie záznamov,
- interné audity,
- nápravné opatrenia,
- preventívne opatrenia.

Je umením nájsť pravú mieru potreby dokumentovania ostatných procesov a

našiel stránku firmy, referencie a hodnotenia. A zavolať by som známym, ktorí od dodávateľa čosi kúpili.

Druhý nákupca: Zistil by som, či majú certifikát ISO 9001 a akú ponúkajú cenu. Toto by boli moje kritériá.

Tretí nákupca: Vaša otázka mi nestačí, lebo iné hodnotenie a výber

¹ STN EN ISO 14001:2005, kap. A.4.5, str. 30

² VDA 6.1 (Verband der Automobilindustrie), Audit systému manažérstva kvality, kap.3.3 Posudzovanie a hodnotenie

volím pri dodávke investície, iné pre služby a rozdielne kritériá zvolím pre dodávateľov materiálov pre výrobu a ďalšie napríklad pre nákup kancelárskych potrieb.

Predstavitel' manažmentu sa obrátil na vedúceho obchodného úseku: „Sám vidíš, že je nevyhnutný návod na vyhodnocovanie a výber dodávateľov nevyhnutný.“

Odporúčanie 13: Tento postup je možné využiť na mnoho prípadov, napr.: potrebu dokumentovania pre riadenie externe obstaraných procesov, tvorbu banky cieľov, zisťovanie potrieb vzdelávania, meranie efektívnosti vzdelávania, stanovenie frekvencie údržby strojov a zariadení, motiváciu zamestnancov, meranie spokojnosti zákazníkov, frekvenciu interných auditov, meranie efektívnosti nápravných opatrení atď.

Výhodou tejto metódy je možnosť získať podnety na obsah dokumentu od viacerých odborníkov na danú oblasť.

Vykonávacie predpisy, ako sú technologické postupy a režimy prevádzky, ošetrovateľské štandardy pre nemocnicu, skúšobné návody, postupy pre kontrolu meradiel musia byť podrobne stanovené v každom prípade, pretože podľa nich sa zabezpečuje kvalita.

I pre ďalšie manažérske systémy možno využiť túto rozhodovaciu metódu, napr. stanovenie environmentálnych aspektov a vplyvov a kritériá pre určenie významných environmentálnych vplyvov, rizík v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, usmerňovanie k spoločenskej zodpovednosti a pod.

7. Dokumenty odkopírované z inej firmy

Niektoré firmy si zjednodušujú prácu tým, že si „zabezpečia“ dokumentáciu od inej firmy, zamenia názov i v textoch za svoju firmu a dokumenty sú hotové. Skúsenosti hovoria, že takto odkopírovaná dokumentácia nielen že neslúži svojmu účelu, ale aj škodí. Vytvára sa dojem, že dokumentácia je určená najmä pre audítora a kvôli získaniu certifikátu. Keď hovoríme o kvalite, musíme sa aj správať eticky. A kopírovať dokumentáciu je prinajmenšom neetické.

Příklad 16: V prvom vydaní príručky kvality istej stavebnej firmy bola veta: „Ingoty odliavame do pieskových foriem...“. Zvedavý audítora (každý audítora musí byť zvedavý) sa pýtal na dosť neobvyklú diverzifikáciu programu stavebnej firmy a chcel vidieť zlievareň. Autor príručky sa mu v rozpakoch priznal, že elektronickú formu príručky istej zlievarne použil ako šablónu pre vlastný dokument. Text niektorých kapitol zabudol zmeniť.

Na zasmiatie opíšem prešľap, ktorý sa podaril mne.

Příklad 17: Môj známy, riaditeľ istej strojárkej firmy, ma poprosil, aby som u nich vykonal neoficiálny preaudit. Vyžiadal som si príručku kvality a ihneď ma prekvapilo, že je písaná v starom editore a v archaickom fonte T-602. Ponúkol som riaditeľovi, že aspoň titulnú stranu príručky vytlačím elegantne a moderne. Prvý dokument, ktorý som v počítači otvoril, bola príručka kvality mestského úradu mesta X, ktorý som kedysi pripravoval na certifikáciu. Uložil som titulnú stranu príručky tejto vznešenej inštitúcie a upravil

som názov ako parádny WORD ART, zmenil som funkcie: primátor za riaditeľ spoločnosti i mená a samozrejme i adresy. Na farebnej tlačiarne som vytlačil 5 výtlačkov a zanesol som ich na podpis riaditeľovi. Ten sa už-už chystal titulné strany podpísať, keď sa zarazil a opýtal sa: „Priateľu a prečo ja stratu tejto príručky musím nahlásiť prednostovi mestského úradu v meste X?“ Až vtedy som si všimol, že v rýchlosti som zabudol na drobný text v päte strany. Vynašiel som sa však a odvetil som: „Aby si bol informovaný - organizácia ISO poverila mestský úrad v meste X zbierať všetky stratené príručky.“

Odporúčanie 14: Nikdy neopisujeme dokumenty! Nejde iba o to, že vzniknú trápna situácie. Tvorbu dokumentácie nechajme na tím odborníkov vo firme. Na úvod je užitočné vypracovať smernicu o dokumentácii, ktorá posluží ako šablóna pre ďalšie dokumenty. Na začiatku musí byť spresnená i štruktúra dokumentácie - ako nazveme dokumenty a ktoré dokumenty vypracujeme. Majme na zreteli hlavné dôvody dokumentovania postupov:

- Jednotnosť - jednotlivec, kto má čosi vykonať, musí to vykonať rovnako ako iní.
- Jednoznačnosť - presný opis každého kroku, bez možnosti rozdielnej interpretácie.
- Zodpovednosti a kompetencie - stanovená zodpovednosť/oprávnenie za vykonanie pre jediného pracovníka za každú činnosť.
- Cieľavedomosť - zrejmy účel a význam, na ktorý je dokument určený.
- Podklad pre vzdelávanie - pomôcka pre zaškoľovanie najmä nových zamestnancov.
- Pravidlá pre ochranu životného prostredia a pre bezpečnú prácu - keď sa dokument týka prevádz-

³ STN ISO TR 10013:2001 Návod na dokumentovanie systému manažérstva kvality, kap. 4.4.1

ky, obsahuje kapitolu o spoločenskej zodpovednosti.

- g) Nosič informácií - v dokumente býva množstvo definícií súvisiacich s procesom, údajov a informácií o procese.

Odporúčanie 15: Dokumenty musia slúžiť ľuďom a nie naopak. Pomôckou pri tvorbe dokumentácie je norma STN ISO/TR 10013:2001 Návod na dokumentáciu systému manažérstva kvality. O jednoduchšej štruktúre dokumentácie svedčí citát z uvedenej normy - technickej správy: „Malé organizácie môžu pokladať za vhodné zahrnúť opis celého svojho systému manažérstva kvality do jednej príručky vrátane všetkých zdokumento-

dátumom prijatia. V niektorých archívoch/registratúrach, napr. na mestských úradoch, aj došlé e-maily si adresát prečíta, potom vytlačí a nechá zapísať v registratúre do Knihy došlej pošty a až potom sa mu e-mail vráti.

Příklad 18: Vo veľkej strojárskej firme vedú množstvo záznamov. Pretože vo firme pracuje niekoľko stoviek zamestnancov, okrem dátumu a podpisu pri každom zaznamenanom údaj, musí autor záznamu uviesť i svoje osobné číslo zamestnanca. Ide o umožnenie zistenia autora záznamu i pri nečitateľnom podpise.

ročných cykloch anonymné anketu na meranie spokojnosti zamestnancov. Po vyhodnotení priemerov otázok a prijatím opatrení k horším hodnoteniam niektorej otázky, lístky vložia do euroobalu a uložia do skrine. Pretože anketu sú anonymné, na formulári nie je kolónka na podpis a dátum. Po štvrtom cykle hodnotení sa rozhodli, že graficky znázornia medziročnú trendy odpovedí. Až vtedy zistili, že nevedia určiť roky, v ktorom vykonali anketu.

Odporúčanie 17: Predstaviteľ manažmentu z príkladu 19 si poradil. Balíčky s lístkami označil rokmi A, B, C, D. Do úvahy bral iba jedinou otázku, ktorá v tabuľke vyzerala takto:

Hodnotenie	1	2	3	4	0
Ste rád, že pracujete v našej firme?	veľmi rád	rád	nemám inú možnosť	najradšej by som ušiel	neviem posúdiť

vaných postupov požadovaných ISO 9001.³ K tvorbe dokumentácie, i k celej implementácii manažérskych systémov, je možné využiť pomoc konzultantov. K tomu môže poslúžiť ďalšia, menej známa norma STN ISO 19019: 2005 Návod na výber konzultantov systémov manažérstva kvality a využívanie ich služieb.

8. Absentuje identifikácia dokumentov a ich stav

Častým nedostatkom dokumentácie bývajú chýbajúce identifikačné značky dokumentov a najmä záznamov. Niekedy nevieme, kto je autorom dokumentu alebo záznamu; inokedy je nemožné určiť dobu vzniku dokumentu, lebo chýba dátum. Vedie to k nedorozumeniam a strate času.

V dobre fungujúcej registratúre zapíšu došlú poštu a označia ju

Podobne, každý lekár musí svoj nečitateľný (tzv. „doktorský“) podpis označiť odlačkou pečiatky s jedinečným identifikačným číslom, aby sa dalo kedykoľvek zistiť, kto daný údaj podpísal.

Odporúčanie 16: Pozitívnych postupov na správnu identifikovateľnosť dokumentov, ako je príklad 18, je mnoho. Podľa dátumov vydania vieme zistiť, kedy daný dokument vyšiel, kto ho vypracoval a kto schválil. Keď nevieme zistiť dobu vzniku dokumentu alebo záznamu a máme ho uložený ako súbor v PC, pomôžeme si takto: klikneme pravým tlačidlom na názov súboru, otvorí sa „Vlastnosti“, klik na „Všeobecné“, opäť klik a zistíme dátumy: „Vytvorený“, „Upravený“, „Otvorený“.

Příklad 19: Vedenie spoločensky zodpovednej malej firmy robí v dvoj-

Výsledky zoradil od najnižšieho po najvyšší. Vychádzal z predpokladu, že sa každoročne viac a viac starajú o ľudské zdroje, čo by sa malo odraziť na spokojnosti zamestnancov. Podobne dopadla i otázka: „Ako hodnotíte benefity, ktoré Vám poskytuje naša firma?“ Vyhodnotenia odpovedí presne korešpondovali s predchádzajúcou otázkou. Takto sa dopátral (hoci s ručením obmedzeným) k rokom, kedy sa konali anketu.

Pri školeniach zdôrazňujeme povinnosť každého zamestnanca, že k podpisu (podľa možnosti čitateľnému), musí pridať dátum. Pri prijíme pošty, keď odosielateľ nepodpíše a nedatuje dokument, napr. anketový lístok pri prieskumoch spokojnosti zákazníka, urobíme to za neho my. Napíšeme na dokument dátum došlej pošty, prípadne i odosielateľa podľa obálky.