

## INTEGRACE SYSTÉMU MANAGEMENTU DO PODNIKOVÉ KULTURY

*Ing. Miroslav Kučera*

*Konzultant v oblasti vývoje technologických společností – Praha /  
E-mail: miroslav@friki.cz*

### **Resumé**

Tento článek popisuje, jak přistupovat k systému managementu kvality. Shrnuje známé nástroje a přístupy systému managementu. Klade důraz na uvědomění toho, že řídit firmu procesně nelze, pokud všichni zaměstnanci sami nepochopí, že takový přístup k vedení organizace vede nejen k prosperitě společnosti, ale také jim usnadní a zpříjemní jejich každodenní činnosti. Popisuje možnosti, jak usnadnit zaměstnancům užívání procedur a jejich následování.

### **Abstract**

This article deals with the problem how organization can approach to management system. It collects known approaches and quality tools. It highlights that all employees should understand that process of managing the company is useful not only for the organization in its totality but also for them individually. This article overwrites possibilities to make procedures user friendly.

### **Úvod**

Procesní přístup je známá věc a i nové znění normy ISO 9001:2015 se na tento přístup zaměřuje. Jedna věc je nastavit procesy a druhá je zajistit, aby byly v organizaci využívány. Proto je třeba nastavit systém zakořeněný do podnikové kultury. Takový systém by měl být páteřním systémem jakékoliv organizace. Nezáleží na tom, jestli se systém opírá o generickou normu ISO 9001 nebo odvětvový standard pro automotive, kolejová vozidla a další. Každý takový systém slouží k tomu, aby každá složka organizace věděla, co a jak má kdy dělat. Na systém managementu bychom měli nahlížet stejně jako na operační systém našich výpočetních zařízení. I v případech, kdy máme před sebou špičkové výpočetní zařízení s fantastickým výpočetním výkonem, bez operačního systému nám dobře sloužit nedokáže. Můžeme také prohlásit, že čím jednodušší, intuitivnější a přehlednější tento systém je, tím efektivněji jsme schopni se zařízením pracovat. Zároveň si každý potřebuje zvolit či přizpůsobit systém svým potřebám. Každá složka organizace je pro rozvoj a fungování organizace nepostradatelná a tak musí být také nastaven celý systém managementu.

Pochopitelně, start-upy mají cestu k dobře nastavenému integrovanému systému managementu (IMS) snazší, protože začínají na zelené louce. Organizace, s již implementovaným a “zaběhlým“ systémem managementu kvality (QMS) nebo IMS mají cestu náročnější. Vynaložené úsilí na takovou změnu však může do budoucna společnosti velice prospět. Důležité je, aby bylo napříč společnostmi pochopeno, že je-li k IMS přistupováno pouze formálně, je takový přístup nákladný a nepřináší možná zjednodušení a optimalizace pracovních postupů. Ovšem pokud je vhodně implementovaný a nastavený IMS využit k řízení společnosti, je schopen optimalizovat náklady a optimalizovat pracovní postupy zaměstnancům. Tedy zjednodušit mnohé činnosti.

*„Oddělení kvality by nemělo sloužit k dohledu nad kvalitou dodávek zákazníkům, ale mělo by pomoci vytvořit “kvalitní“ organizaci, pro kterou je toto samozřejmostí.“*

Miroslav Kučera

### **Smysl integrovaného systému managementu**

Cílem každé organizace ať vyrábí pastelky nebo dopravní letadla, je trvale udržitelný rozvoj. Tento výrok je založen na předpokladu, že žádná organizace nebude do svých misí, vizí a strategií vtiskávat touhu po budoucím zániku. Společnost se může rozvíjet pouze tehdy, když její produkty a služby vytváří spokojené a loajální zákazníky a zároveň je firma schopna generovat zisk. K tomu, aby organizace generovala zisk, musí produkovat zákaznický atraktivní produkty a služby za přijatelné ceny. Tedy vše, co organizace dělá, musí dělat efektivně, protože to je cesta k redukci nákladů.

Na obrázku 1 je pyramida, která znázorňuje posloupnost principů organizace a cestu na vrchol. Tuto pyramidu chápeme jako oporu stanovených misí a vizí organizace. Každá organizace, která počítá se svou budoucností, by se měla touto pyramidou inspirovat, cesta k dosažení vizí je pak snazší. Základem takové pyramidy není pak pouze procesní přístup, o kterém hovoří například ISO 9001:2015 [1], ale uvědomění si potřeby tohoto přístupu a jeho zakořenění do podnikové kultury organizace.



Obrázek 1: Pyramida obchodního cíle společnosti

### Optimalizace požadavků norem a nástrojů kvality

Organizace a všechny její složky, musí pochopit, že systémy managementu, a oddělení kvality, neslouží k tomu, aby se stihlo dodání výrobku či služby zákazníkovi a házení klacků pod nohy výrobním složkám, ale k zajištění, že bude výrobek či služba danou organizací dodáván v dlouhodobém horizontu. Pokud k tomuto uvědomění dojde, organizace zjistí, že požadavky legislativy a norem jsou mnohdy jen částí toho, co by měla organizace plnit. Na obrázku 2 jsou dvě kreslené postavy. Z pohledu norem pro systémy managementu můžeme obě chápat jako představitele nejvyššího vedení. Každá společnost si musí normy systému managementu přizpůsobit tak, aby odpovídaly jejich potřebám a požadavkům. Normy většinou popisují, co má organizace dělat, nikoliv jak.



Obrázek 2: Normy pro QMS musí každá organizace použít dle svých potřeb

Organizace vyrábějící koncový produkt sice musí plnit legislativní a normativní nařízení, ovšem stále by pro ně měl být prioritní hlas zákazníka. Pouze zájem zákazníka o produkty za určitou cenu, která zároveň reflektuje požadavky společnosti na generování zisku a náklady na další vývoj, zajistí schopnost společnosti k dalšímu rozvoji. Pokud je organizace subdodavatelem, je pro ni většinou nutné získat dobré hodnocení při zákaznickém auditu, ale pokud budou požadavky plněny pouze formálně a organizace se nebude věnovat procesnímu řízení a rozvoji, nebude schopna dlouhodobě dodávat své produkty v požadované kvalitě za akceptovatelnou cenu a současně generovat zisk. Porušení kteréhokoliv ze zmíněných kritérií povede dříve či později k úpadku organizace. Dobré hodnocení z auditu většinou k uspokojení zákaznických potřeb nestačí.

Každý systém managementu musí reflektovat nejen potřeby organizace, ale potřeby a požadavky zákazníků a všech zainteresovaných stran včetně platné legislativy. Žádný systém managementu ani nástroje kvality, nejsou zcela univerzální, a proto si musí každá organizace zvolit ty nejvhodnější a použít je vhodným způsobem. Například organizace se zakázkovou výrobou pravděpodobně nebudou schopny zcela implementovat běžně používané nástroje statistické regulace procesu, které naopak nemohou chybět v masové či sériové výrobě. Tyto organizace však mohou použít její dílčí nástroje pro ověření schopnosti strojů, měřících metod apod. Pokud se organizace rozhodnou využít ověřené nástroje kvality jako je například 5S, je nutné, aby zaměstnanci neudržovali pořádek z důvodů požadavku vedení, ale protože budou chápat, že se jim bude na pracovišti lépe pracovat.

### **Řízení procesů**

Každá organizace si musí vhodně nadefinovat nejen klíčové procesy [2], ale také podpůrné procesy, jejichž řízení je pro chod společnosti nezbytné. Pokud chápeme klíčové procesy, jako procesy, které přímo vytváří hodnoty pro zákazníka, nezbytné procesy jsou ty, které přímo ovlivňují procesy klíčové nebo, a to je velice důležité, které stojí za vznikem a optimalizací samotných klíčových procesů. Také normy mohou přímo ovlivnit to, jaké procesy jsou dokumentovány a řízeny. Většinou jsou však tyto požadavky minimální. Obecně se budou procesy u mnohých organizací lišit, protože každá organizace je individuální. Ke každé organizaci je však nutno přistupovat nejen jako k individuální entitě, ale také jako k živému organismu, který se mění a vyvíjí. Z předchozí věty je jasné, že řeč je o řízení změn. Proces řízení změn je velice důležitý a patří k jedněm z nejdůležitějších ve všech organizacích. Procesem řízení změn, není míněno jen změnové řízení výrobní dokumentace

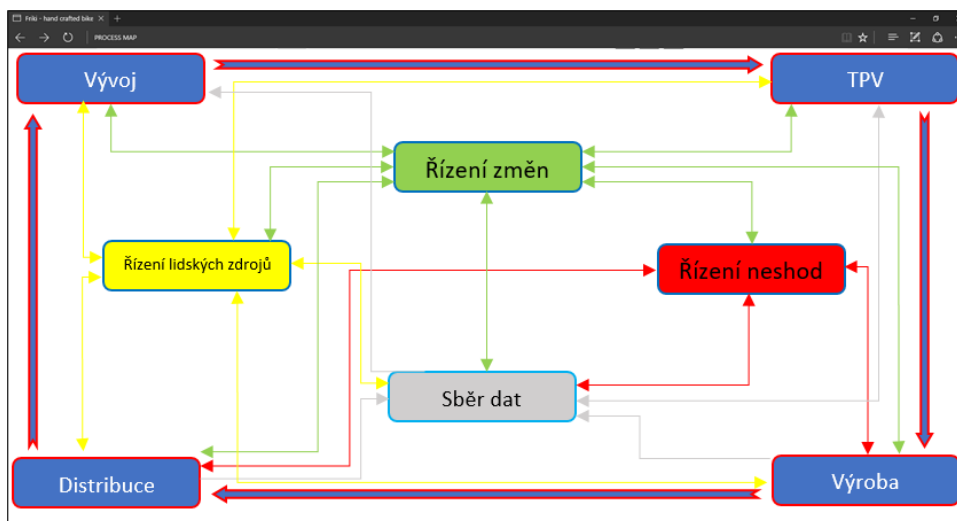
apod. Procesem řízení změn se míní změna a vývoj všech procesů v organizaci. Tento proces je v mnohých organizacích opomíjen a neklade se na něj takový důraz, jaký si zaslouží, a je jednou z hlavních příčin stagnace organizací. I když z krátkodobého hlediska nemusí být nepříznivý dopad viditelný, z dlouhodobého hlediska se stagnace na organizaci projeví. Projevy mohou být neefektivní a nákladná výroba, nekonkurenční produkt, ztráta mladých energických talentů, pomalý a neefektivní vývoj nových produktů. Proces změny zobrazen cyklem PDCA [2] na obrázku 3.



Obrázek 3. Proces řízení změn v PDCA cyklu

V případech kdy organizace vytváří nový IMS nebo se rozhodne, že posune svůj stávající systém o krok dále, vždy musí začít u procesu řízení změn. Pouze pokud je organizaci zcela jasné, jak bude probíhat řízení změn, je schopna dále vytvářet mapy procesů a organizační struktury, které budou na změny připraveny a implementace změny bude snadná a rychlá. Obecným problémem managementu procesů je jejich struktura. Struktura procesů by měla být jasná, přehledná a snadno přístupná. Většina organizací využívá pro procedury hierarchii složek, případně zajistí seznam dokumentace. Některé organizace pro zvýšení přehlednosti přidají grafický diagram, který je opravdovým minimem pro snadnější orientaci v procesech. Pokud společnost chce, aby procedury, jejich hierarchie a užívání byly všem organizačním složkám a jednotlivým zaměstnancům jasné a přehledné, je vhodné využít interaktivní systém. Využít tak možností současné techniky nejen k vývoji svých produktů, ale také k vytvoření moderního přístupu k řízení a zobrazení procesů. Organizace tak mohou využívat intranet, web nebo aplikace. Nejlevnější a nejefektivnější se však nabízí webové rozhraní. Využití těchto úložišť také zpřístupní dokumentaci všem zainteresovaným stranám s využitím jakéhokoliv zařízení s přístupem na internet. První stránka by tak vypadala

například, jak je uvedeno na obrázku 4. Zároveň jsou jasné interakce mezi jednotlivými procesy. Přezkoumávání jednotlivých procesů pak uživateli ukazuje vstupy do procesů, výstupy a zdroje včetně pracovních instrukcí a záznamů. Pokud organizace navrhne celý systém dokumentace jako snadno přístupný a přehledný, výrazně zvýší jeho využívanost zaměstnanci organizace v praxi.

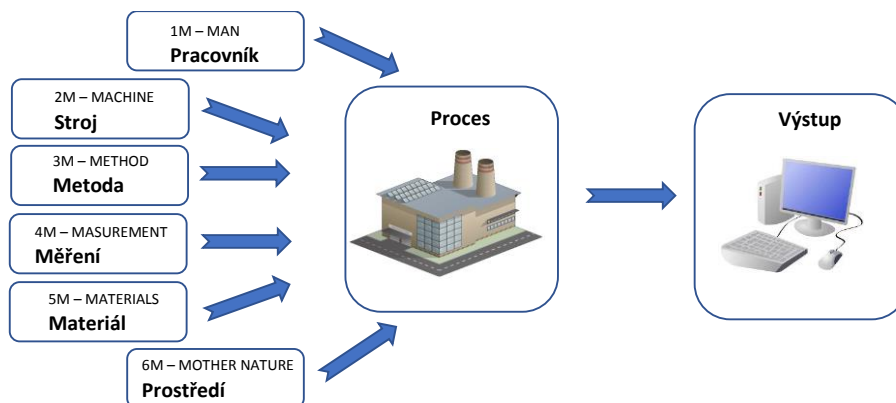


Obrázek 4. Grafická mapa procesů ve webové aplikaci

### Uživatelsky přívětivá dokumentace

Pokud jsou procedury a dokumentované postupy snadno přístupné uživatelům, je nutné zajistit také to, aby procedura či instrukce samotná byla pro uživatele snadno pochopitelná. Z tohoto důvodu je vhodné minimalizovat množství textu a celý proces či činnost v maximální možné míře zobrazit graficky. Vývojový diagram je přehlednější a je snazší do něj zaznamenat vstupy, výstupy zodpovědnosti a další údaje. Žádná procedura nesmí nabízet možnost nejednoznačného vysvětlení. Každá dokumentace popisuje skutečný stav. Je-li nalezena odchylka od procesu popsaného postupy, je třeba nejen ověřovat důvod, proč není následován předepsaný proces, ale jestli je proces popsán správně a neměl by být pozměněn. Změna procedury v případě nutnosti musí být proveditelná. Pokud existuje restrikce například v podobě zafixovaného nastavení ERP systému nebo jiného systémového nedostatku, a ne v podobě legislativy či normativního požadavku, je jasné, že proces řízení změn nefunguje správně. Každá procedura musí být nejen jasná, stručná a přehledná, ale musí obsahovat odpovědnosti ke všem činnostem, potřebné zdroje, záznamy a další. Odpovědnosti musí být jasné a musí být přiřazeny pracovním pozicím. Není vhodné odpovědnosti přidělovat celému oddělení z důvodu snadnějších změn v hierarchii. Odpovědnosti nesmí ale v procedurách odkazovat na konkrétní osobu, protože tím by v systému byla znesnadněna

zastupitelnost. Při hledání vstupu do procesu je vhodné držet se pravidla 6M jako je na obrázku 5.



Obrázek 5 Přístup 6M při tvorbě procedur

## Závěr

Pokud organizace implementuje systém managementu jako páteří systém, zakoření jej do jádra organizace a dokáže postavit firemní kulturu na procesním přístupu, bude schopna dlouhodobě a trvale růst a rozvíjet se. Dokáže eliminovat neefektivní pracovní čas, který tráví zaměstnanci na poradách nad nejasným přístupem k problémům, vzniklým nejednoznačně popsanými procesy. Zvýší se efektivita práce nejen výrobních, ale i nevýrobních zaměstnanců díky využití nejefektivnější cesty k cíli. Díky těmto aspektům dokáže dosáhnout celopodnikové synergie a zvýšit objem výroby bez potřeby navýšení dalších lidských zdrojů. Pokud organizace uspěje a dokáže podnikové řízení posunout na integrovanou úroveň, dokáže auditora managementu systému společnosti úspěšně provést kterýkoliv zaměstnanec společnosti.

## Literatura

1. HNÁTEK, Jan: *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.
2. NENADÁL, Jaroslav a kol.: *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.