



Procesní management

Petr Mašín

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

PROCESNÍ MANAGEMENT

Vysoká škola ekonomie a managementu

2020

Procesní management

Seznam autorů:

PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2020

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-29-5

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam schémat	7
Seznam grafů	8
Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Značky a symboly v učebním textu	11
Úvod	12
1. KAPITOLA: ZÁKLADNÍ NÁZVOSLOVÍ, NÁSTROJE A PRINCIPY	14
1.1 Základní pojmy a charakteristiky	15
1.2 Definice procesů	19
1.2.1 Hlavní – klíčové procesy	19
1.2.2 Řídící procesy	20
1.2.3 Podpůrné procesy	21
1.3 Strategické plánování x plánování	22
1.4 Strategická analýza podniku	24
1.4.1 Externí analýza podniku	24
1.4.2 Interní analýza podniku	26
2. KAPITOLA: ODLIŠNOSTI FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO MANAGEMENTU	31
2.1 Trocha historie a porovnání základních charakteristik funkčního a procesního řízení	32
2.2 Principy procesního řízení	34
3. KAPITOLA: IMPLEMENTACE PROCESNÍHO MANAGEMENTU	38
3.1 Etapy procesu zavádění procesního řízení	39
3.2 Využití logického rámce projektu při zavádění procesního řízení	40
3.3 Principy procesního modelování	41
3.4 Principy procesní analýzy	43
3.4.1 Benchmarking	43
3.5 Demingův cyklus – PDCA	44
3.6 Redesign a reengineering	45
3.7 Procesní mapy	46
3.7.1 Enterprise model	48
3.7.2 Procesní analýza jako typ procesní mapy	48
3.7.3 Strukturovaná procesní analýza	49
3.8 Stabilizace procesů	50
4. KAPITOLA: PROVÁDĚNÍ PROCESNÍ ANALÝZY	53
4.1 Postup procesní analýzy	54
4.1.1 Analýza vnitřní stavby procesu	54

4.1.2	Analýza variantního řešení procesů	54
4.1.3	Analýza přidané hodnoty procesu	54
4.1.4	Analýza rizik	55
4.1.5	Analýza informačních technologií	56
4.1.6	Analýza zákaznických očekávání	56
4.1.7	Analýza struktury procesů	57
4.1.8	Metoda ABC „Activity Based Costing“	58
4.1.9	Metoda „Make or Buy“	58
5.	KAPITOLA: MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ	61
5.1	Měření a monitorování výkonnosti procesů	62
5.2	Fáze měření výkonnosti procesů	63
5.3	Požadavky na měření výkonnosti procesů	63
5.4	Volba ukazatelů výkonnosti procesů	65
5.4.1	Univerzální ukazatele výkonnosti procesů	65
5.4.2	Ukazatele výkonnosti procesů ve výrobních procesech	65
5.4.3	Ukazatele výkonnosti procesů v nevýrobních procesech	66
5.5	Způsoby měření výkonnosti procesů	67
5.5.1	Měření výkonnosti procesů pomocí odchylek	67
5.5.2	Měření výkonnosti procesů pomocí výkonnostních indexů	68
5.5.3	Měření výkonnosti procesů pomocí nástroje Six Sigma	68
6.	KAPITOLA: ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	71
6.1	Procesní cyklus	72
6.2	Zlepšování procesu	73
6.2.1	Průběžné zlepšování procesu	73
6.2.2	Skokové zlepšování procesu	77
6.2.3	Změny udržovací	77
6.3	Vybrané nástroje zlepšování procesů	79
6.3.1	Diagram příčin a následků	79
6.3.2	Kontrolní tabulka	80
6.3.3	Histogram	81
6.3.4	Paretův diagram	81
6.3.5	Korelační diagram	82
6.3.6	Vývojový diagram	83
6.3.7	Regulační diagram	83
6.4	Rozhodování o změně procesů	84
6.4.1	Identifikace rozhodovacího procesu	85
6.4.2	Typologie rozhodovacího procesu	86
6.4.3	Lidský faktor v rozhodovacích procesech	90
6.4.4	Manažerská etika v rozhodovacích procesech	91
7.	KAPITOLA: INOVACE A INVENCE	96
7.1	Historie inovačních procesů	97
7.2	Rozdíl mezi inovací a invencí	97
7.3	Inovace	98
7.4	Invence	100

8. KAPITOLA: PRŮMYSLOVÁ, DIGITÁLNÍ A INFORMAČNÍ REVOLUCE	103
8.1 Průmyslová revoluce	104
8.2 Digitální revoluce	104
8.3 Informační revoluce	105
9. KAPITOLA: PRŮMYSL 4.0	110
9.1 Termín Průmysl 4.0	111
9.2 Digitální ekonomika	111
9.2.1 Digitalizace pracovního trhu	112
9.2.2 Odlišnosti a trendy digitalizace průmyslu a služeb	113
9.3 Kyber-fyzikální systémy jako nástroj Průmyslu 4.0	114
9.4 Ekonomické dopady Průmyslu 4.0	115
Rekapitulace	118
Vzorový závěrečný test	119
10. KAPITOLA: PŘÍPADOVÉ STUDIE	123
Závěr	133
Glosář	134
Literatura	138

Seznam schémat

Schéma 1.1 Znázornění procesu	16
Schéma 1.2 Znázornění koncepce obchodních procesů	18
Schéma 1.3 Znázornění procesu plánování	23
Schéma 1.4 Znázornění povahy prostředí	24
Schéma 1.5 Znázornění analýzy „4C“	26
Schéma 1.6 Znázornění nástroje Balanced Scorecard	28
Schéma 3.1 Příklad procesního modelu – Organigram obchodního oddělení firmy	43
Schéma 3.2 Příklad procesní mapy I.	47
Schéma 3.3 Příklad procesní mapy II.	47
Schéma 3.4 Příklad procesní mapy – Enterprise model	48
Schéma 3.5 Příklad procesní mapy – Procesní analýza	49
Schéma 3.6 Příklad procesní mapy – Strukturovaná procesní analýza, znázornění hierarchického uspořádání procesů	49
Schéma 4.1 Procesní model – náklady a užitek pro zákazníka	55
Schéma 4.2 Zákaznický model vnímání – ukazatele Termín, Náklady a Kvalita	57
Schéma 6.1 Procesní cyklus	72
Schéma 6.2 Vztah četnosti změn a jejich efektu v procesech	73
Schéma 6.3 Cyklický průběh systému DMAIC	75
Schéma 6.4 Průběh systému Kanban	76
Schéma 6.5 Znázornění Modelu úspěšnosti	78
Schéma 6.6 Znázornění diagramu rybí kosti (Ishikawa diagram)	79
Schéma 8.1 Význam informací pro podnik	105

Seznam grafů

Graf 10.1 Celkový plán obratu regionů v roce 2019

125

Seznam obrázků

Obrázek 3.1 Procesní modelování, tvorba modelu	42
Obrázek 6.1 Histogram	81
Obrázek 6.2 Paretův diagram	82
Obrázek 6.3 Korelační diagram	82
Obrázek 6.4 Vývojový diagram	83
Obrázek 6.5 Regulační diagram	84

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Porovnání základních odlišností funkčního a procesního řízení	34
Tabulka 3.1 Logický rámec projektu	41
Tabulka 6.1 Kontrolní tabulka	80
Tabulka 10.1 Tabulka motivační bonusový / provizní systém	126
Tabulka 10.2 Cafeteria systém	127

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

ÚVOD

O procesním managementu bylo řečeno mnohé, odborné literatury, která by se tímto oborem zabývala, však příliš k nalezení není. I to byl jeden z mnoha důvodů, díky kterému vznikla tato publikace.

Před lety jsem se začal zabývat procesním řízením ve firmách, a v souvislosti s tím jsem prostudoval značné množství knih, které se procesním řízením zabývají. Hledal jsem řešení toho, jak teoretické poznatky aplikovat do praxe podnikového prostředí, ale žádná z publikací nebyla uceleným shrnutím poznatků koncipována tak, jak bych si představoval. Nakonec jsem se proto rozhodl získané poznatky sám soustředit a tuto kodifikaci pro své studenty i kolegy na manažerských pozicích vytvořit.

Tato publikace je určena především studentům magisterského vysokoškolského studia a profesních programů MBA a DBA, ale i široké odborné veřejnosti, která se problematikou zavádění procesního řízení a poznatky s tím spojenými zabývá.

Kniha je rozdělena do devíti kapitol, které na sebe obsahem logicky navazují, přičemž čtenář získává postupně kompetence k přípravě na aplikaci modelů procesního managementu. Obsahem publikace je úvod do procesního managementu, základní pojmy, členění procesů a srovnání funkčního a procesního přístupu k managementu. V jejím rámci budou posouzena pozitiva a negativa procesního managementu, reengineering a redesign podnikových procesů, vztah pojmů procesní řízení a řízení procesů, procesní řízení ve vztahu k projektovému řízení a při současném ohlédnutí na základní informace z oblasti inovací, managementu kvality a strategického managementu, který je z pohledu zájmů celého podniku pro úspěšné zavedení klíčový. Dále bude řešena problematika role v procesním řízení a další aspekty, které s touto problematikou souvisí. Cílem je současně ukázat návaznosti procesního řízení na podnikovou praxi a širší dopady z hlediska přechodu od průmyslové k informační revoluci.

Základní pravidla efektivně řízeného podniku pro nové století se již velmi přesně profilují především vývojem principů Podniku 4.0, takže dovolují predikci s poměrně vysokou pravděpodobností. Již dnes je patrné, že podnik budoucnosti musí respektovat zákaznický imperativ, bude podle všeho velmi procesně orientovaný a rozhodujícím faktorem pro úspěch v těchto budoucích podmínkách bude podnikový intelektuální kapitál a jeho řízení. Procesní přístup se nezaměřuje jen na výsledky, ale také na příčiny. Předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno zrevidovat tak, aby probíhaly delinearizovaně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející přidanou hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo počtu zaměstnanců, ale předmětem podnikových analýz a změn, jsou procesy vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená zejména přehodnocení a revizi procesů probíhajících v podniku.

Procesní management a jeho filozofie již dnes není pouhou konkurenční výhodou, ale i jednou z podmínek, jak uspět na náročném trhu a vyhovět normě ČSN ISO 9001:2000, která se stala nejen pro kvalitu nepsaným etalonem. Stále se vyvíjející, v mnohých odvětvích hyperkonkurenční prostředí, dává impulzy k tomu, aby podniky stále více řešily svoje efektivní fungování. I když „modernost“ termínu procesně řízené organizace již není tak omračující, jako tomu bylo před deseti lety, o to více se vlastní, primární kořeny procesního managementu zakotvily do řady našich firem. Působení zákazníků mělo na tyto podněty klíčový vliv, jehož síla donutila podniky hledat zlepšení ve svých procesech s cílem zvýšené efektivity, snížení nákladů a zvýšení kvality výroby a služeb. Právě tyto vlivy konkurenčního prostředí poukázaly na problém přizpůsobivosti firem v tradiční organizační struktuře.

Procesní organizace s efektivně fungujícím managementem kvality dokáže rychle reagovat na změny a udržet si tak svoji pozici, nebo ji v rámci konkurenčního prostředí ještě vylepšit. Ovšem nejenom schopnost na změny rychle reagovat, ale i ochota přijmout změnu jako každodenní součást firemních procesů, je klíčovým faktorem úspěchu. Tak, jako se neustále zkracuje doba vývoje výrobků a je třeba hledat stále nová zlepšení a inovace, musí i firma, chce-li být úspěšná, zaujmout tento postoj nejen ke svým produktům, ale i k nastaveným procesům. Vhodné zvolené monitorování a měření procesů odhalí slabá místa v organizaci, která jsou zároveň příležitostmi pro její zlepšení.

„Nemusíte dělat nic, přežití není povinné.“

W. E. Deming

„Když člověk vždy dělá jen to, co již dělal, tak může dosáhnout jen toho, čeho již dosáhl.“

G. B. Shaw

1

kapitola

Základní názvosloví, nástroje a principy

1. kapitola

Základní názvosloví, nástroje a principy

Úvod

K tomu, abychom mohli správně porozumět veškerým souvislostem, které procesní management provází, je třeba pochopit základní názvosloví, nástroje a principy procesního managementu.

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je objasnit:

- Základní pojmy v procesním managementu.
- Vymezení a charakteristiky pojmů proces a procesní řízení.
- Aspekty přístupů k procesnímu řízení.
- Strategické plánování.
- Strategickou analýzu organizace, metodu Balanced Scorecard.
- Srovnání funkčního a procesního přístupu k managementu.

1.1

Základní pojmy a charakteristiky

Každý náš nový den se skládá z řady opakujících se činností, které se spojují v procesy. Jsou to rutinní činnosti, které díky každodennímu opakování děláme automaticky a každým zopakováním této činnosti zvyšujeme jejich efektivitu. Jako příklad lze uvést ranní proces hygieny, který se skládá z činností jako sprchování, dentální hygiena, holení, použití kosmetiky a dalších činností. Dalším návazným procesem je příprava snídaně, která obsahuje činnosti jako naplnění konvice vodou, její zapnutí, zalití čaje, atd. Protože tyto procesy na každodenní bázi opakujeme, dochází ke zvyšování naší efektivity v jejich provedení, tj. v tomto případě zejména zvyšujeme kvalitu a snižujeme časovou náročnost. Jak je z výše uvedeného patrné, svými činnostmi se na procesech každodenně podílíme a ani nevnímáme, že jde o základ procesního řízení.

Některé procesy provádíme pouze jako vykonavatelé, za některé ale i neseme svoji odpovědnost, jsme tedy tzv. vlastníky procesu. Je tomu tak v případech, kdy na naše procesy a činnosti navazují procesy někoho jiného.

DEFINICE



Procesy a činnosti

Procesy jsou vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy (např. tok práce postupující od jednoho pracovníka k druhému). Pro konstrukci procesu neexistují žádná pevná pravidla.

Činnost je elementární, nejmenší a dále nedělitelná část procesu.

Systémové řízení

K tomu, aby procesy a činnosti správně fungovaly, je třeba zaručit určitá pravidla, kterými se musí řídit, resp. je třeba zaručit, že jsou námi řízeny, a to na základě systémového přístupu.

DEFINICE



Systémový přístup

Systémový přístup umožňuje zkoumat a řídit pouze ty vlastnosti, které odpovídají zájmu řízení a účelu zkoumání.

Které procesy a činnosti jsou systémové a které nesystémové? K tomu, aby byly procesy systémové, je třeba, aby na sebe plynule navazovaly podle určitých předem daných pravidel a aby byly současně **řízeny**. Nesystémové jsou naopak ty, které tyto podmínky nesplňují.

DEFINICE



Procesní přístup a řízení procesů

Procesní přístup je systematická identifikace a řízení procesů v organizaci. Předpokládá, že primárním objektem řízení je strukturovaný, jasně popsáný proces se zajištěnými zdroji a definovaným vstupem a výstupem. Takový proces zajišťuje přidanou hodnotu pro zákazníka a má jednoznačně přiřazeného vlastníka.

Řízení procesů je přístup managementu společnosti zaměřený na monitoraci existujících procesů, jejich analyzování, zlepšování, stabilizování a změny.

Správně nastavené procesy pro zákazníka zajišťují kvalitní služby nebo výrobky. Tyto služby nebo výrobky vznikají při řízení činností a alokovaní zdrojů, které jsou při řízení těchto činností potřeba.

Procesním přístupem rozumíme i způsob uspořádání činností podniku, jež zahrnuje identifikaci podstatných procesů, které zde probíhají, jejich vzájemné ovlivňování a využití při jeho řízení. Procesní uspořádání je typické horizontální strukturou, ta je ovšem současně podpořena vertikální strukturou vyskytující se v organizacích s útvarovým uspořádáním.

Další charakteristické rysy procesního přístupu:

- identifikace hlavních produkčních a podpůrných procesů v organizaci (viz dále),
- znalost zákazníka každého procesu, ať již vnější nebo vnitřní,
- znalost vlastníka každého procesu odpovědného za výsledek činnosti,
- orientace na výsledek,
- stanovení ukazatele výkonnosti procesů,
- hlavním ukazatelem je spokojenost zákazníka,
- podnik eliminuje procesy, které nepřinášejí odpovídající přidanou hodnotu,
- důraz na trvalé zdokonalování procesů,
- systém řízení inovací, pomocí kterého firma vyvíjí nové produkty na základě aktuálních potřeb a přání zákazníků,
- benchmarking.

Fungující procesní organizace přináší podniku mnoho výhod oproti útvarovému uspořádání. Především tento způsob uspořádání poskytuje manažerům kvalitní přehled o situaci, mimo jiné proto, že přináší nové možnosti provádění časových a finančních analýz, což umožňuje snižování provozních nákladů. Odpovědnost za jednotlivé činnosti je jednoznačně určena. Procesní uspořádání, jako implementace pravidel a systémovosti, má vliv i na systém managementu jakosti, kde může pomoci snížit nutnou administrativu.

DEFINICE



Vlastník procesu

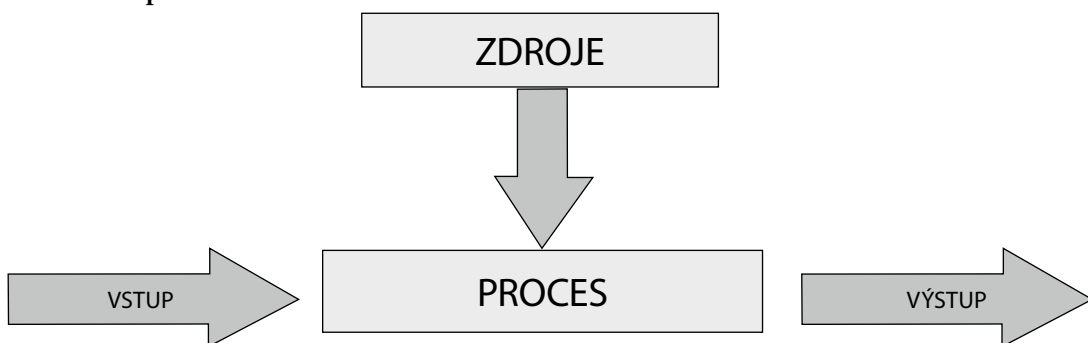
Vlastník procesu je řídicí složka procesu, která odpovídá za řízení, rozvoj a koordinaci vnitřních činností procesu.

Hranice procesů, vstupy a výstupy

- Hranice procesů – procesy mají začátek a konec, jedná se o místa, v nichž vstupy a výstupy do procesu přicházejí, a v nichž ho opouštějí.
- Vstupy – (výchozí zdroje, dodavatelé, vstupy z jiných procesů) dávají podnět k zahájení procesu. Vstupy mohou být výchozí zdroje potřebné pro provedení procesu a dodavatelé.
- Výstupy – objevují se na konci procesu a slouží (interním nebo externím) zákazníkům.
- Přidaná hodnota – (hodnota pro zákazníka) stanoví, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka.
- Hodnotová metrika:
 - zákazníkem vnímaná kvalita,
 - poskytované služby zákazníkům, náklady,
 - časové parametry dodávky.

SCHÉMA 1.1

Znázornění procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Členění a struktura procesů

Ne všechny procesy ve firmě, však mají stejnou důležitost. Za nejdůležitější firemní procesy lze považovat ty, které jsou hlavní činností podniku. Jedná se o **hlavní, nebo také klíčové procesy**. Mohou jimi být mimo jiné výroba, služby (jako např. školení či vzdělávání), nebo věda a výzkum. Další kategorií jsou **řídící procesy**, které určují správný směr rozvoje společnosti a zároveň zajišťují návaznosti mezi jednotlivými rovinami řídicích struktur společnosti na úrovni strategie, taktiky i operativy. Tyto procesy reprezentují například představitelé vrcholového managementu při tvorbě vnitřních norem, předpisů nebo směrnic a dále je možné sem zařadit plánování v jednotlivých podnikových odděleních nebo řízení vztahů se zákazníky. Poslední kategorií tohoto členění jsou **podpůrné procesy**, které mají za úkol zajistit funkčnost výše uvedených procesů. Sem patří veškerá podpora jako finance, marketing, oblast řízení lidských zdrojů (HR), logistika a další.

Procesy lze třídit a dělit také na základě celé řady dalších hledisek, například:

Z hlediska uspořádání:

- **datové** (seznam a pořadí činností je přesně definován, algoritmus v programech, pásová výroba);
- **znalostní** (seznam a pořadí činností není přesně definován, je možné jej měnit na základě operativního rozhodnutí).

Z hlediska dalšího uvažování je dobré ještě zmínit dobu existence projektu, kde hovoříme o procesech **trvalých, nebo dočasných**. Dočasné, někdy i jednorázové procesy, mají zpravidla charakter projektu.

Pro ještě podrobnější zařazení uvádím ještě třídění z hlediska **frekvence opakování**:

- procesy s vysokou opakovatelností (frekvence opakování minimálně 2x za rok),
- procesy s nízkou opakovatelností.

Členění procesů dle ČSN EN ISO 9000:2001

V rámci úplného výčtu je třeba ještě zdůraznit skutečnost, že pro svoji vysokou důležitost jsou procesy a jejich názvosloví zahrnuty i do výše uvedené normy ISO a jsou začleněny jako:

- procesy řídicí,
- procesy přípravy zdrojů,
- procesy realizace produktu,
- procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování).

Průběh obchodního procesu ve firmě si můžete prohlédnout na obrázku č. 1.2, kde je znázorněn celý obsáhlý proces od průzkumu trhu, přes interní obchodní procesy ve firmě, až po finální činnost uzavření smlouvy se zákazníkem.

CVIČENÍ 1

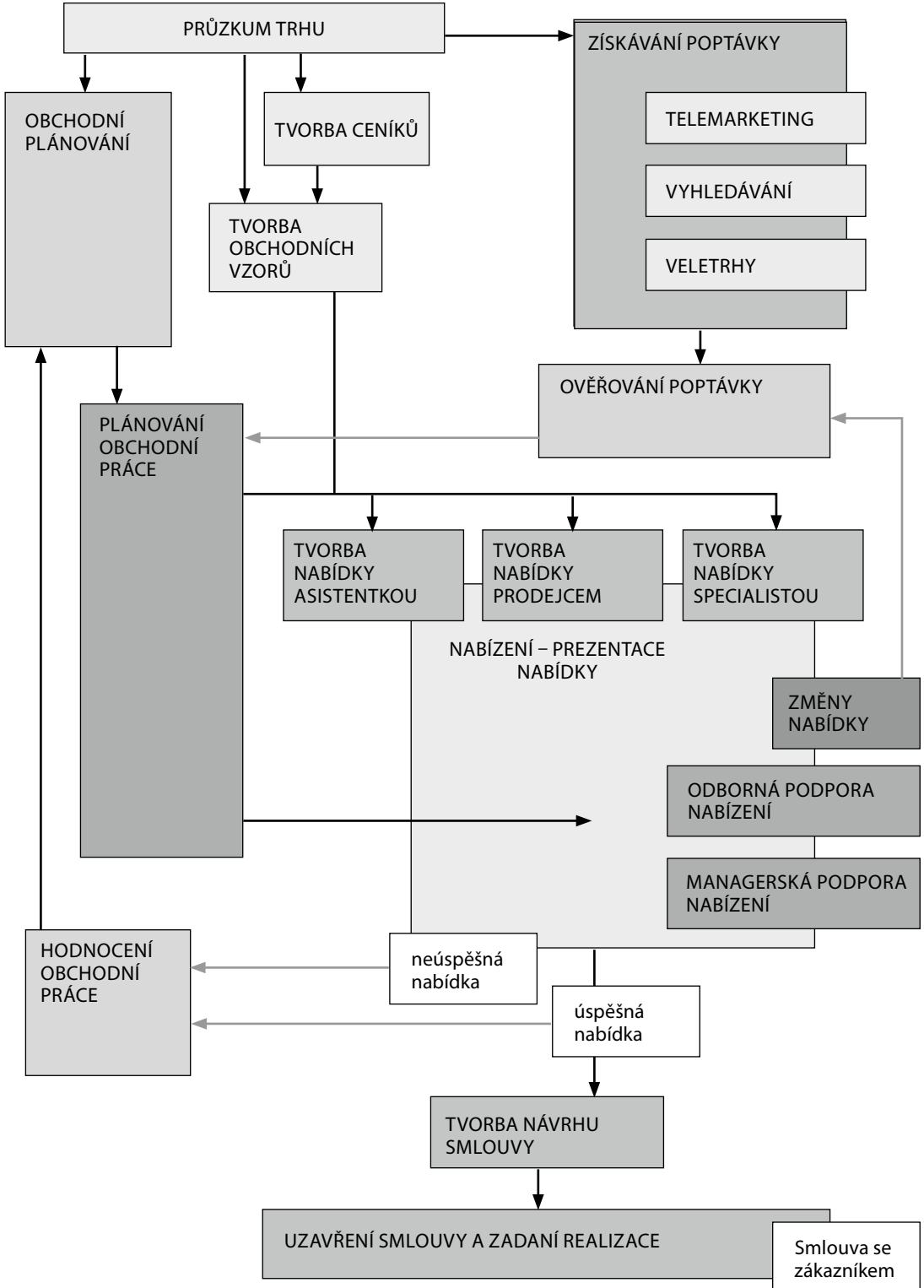


Co představuje pojem vlastník procesů?

 SCHÉMA 1.2

Znázornění koncepce obchodních procesů

KONCEPCE OBCHODNÍCH PROCESŮ



Zdroj: vlastní zpracování

1.2

Definice procesů

1.2.1 Hlavní – klíčové procesy

Hlavní procesy jsou procesy nutné k zajištění výroby a realizace produktu. Lze je rozdělit do tří skupin:

- Hlavní procesy týkající se obchodní činnosti (A).
- Procesy související s plánováním realizace procesů (B).
- Procesy související s realizací procesů (C).

Ad A)

Marketing

Pro správné fungování obchodních procesů je nezbytná jejich podpora, kterou je marketing. Marketing je široký komplex činností počínající zjišťováním zákaznických potřeb a končící jejich uspokojením. Zahrnuje vytvoření tzv. komplexního výrobku, způsobu stanovení jeho ceny, distribuce, podpory prodeje, komunikaci se zákazníky atd.

Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Norma ISO ukládá organizaci provést toto přezkoumání předtím, než se zaváže k dodání produktu zákazníkovi. Přezkoumání znamená, že společnost musí zjistit, zda byly stanoveny požadavky na produkt, a v opačném případě tyto požadavky zajistit. O přezkoumání a následných opatřeních musí vytvořit záznamy a tyto uchovat. V případě změn požadavků musí zajistit i změny příslušných dokumentů a zajistit informovanost příslušných pracovníků.

Ad B)

Procesy související s plánováním realizace procesu

Plánování realizace produktu

Plánování realizace produktu znamená plánování a zlepšování procesů, které jsou k realizaci produktu nezbytné. Toto plánování je závislé na specifikách produktu i organizace a zpravidla zahrnuje určení cílů jakosti a požadavků na produkt, identifikaci potřebných procesů a dokumentů. Zajištění zdrojů, určení potřebných činností a procesů souvisejících s přezkoumáním a kontrolou, monitorováním a validací. Organizace musí uchovat dokumenty, které dokazují, že realizační procesy i výsledný produkt splňují dané požadavky.

Plánování jakosti produktu

Plánování jakosti produktu probíhá v souladu s politikou a cíli organizace v rámci fungujícího systému managementu jakosti, dle ČSN ISO 9001:2000.

Návrh a vývoj produktu

Plánování návrhu a vývoje výrobku, které organizace provádí, musí zahrnovat určení odpovědností a pravomocí při návrhu a vývoji, určení etap návrhu a vývoje, a toho, jaké přezkoumání, ověřování a validace jsou pro dané etapy vhodné. Organizace musí zajistit efektivní komunikaci mezi pracovníky zapojenými do návrhu a vývoje. Organizace musí určit vstupy pro návrh a vývoj a udržovat o nich záznamy, přičemž tyto vstupy musí zahrnovat požadavky na funkčnost a provedení produktu a požadavky příslušných zákonů a předpisů. Dále mohou zahrnovat údaje odvozené z předchozích podobných návrhů, případně další požadavky. Výstupy z procesu návrhu a vývoje musí splňovat vstupní požadavky tohoto procesu, poskytovat informace pro nákup a výrobu produktu či poskytování služeb, specifikovat vlastnosti produktu podstatné pro jeho bezpečné a správné použití a určit přijímací kritéria pro produkt. V jednotlivých etapách návrhu a vývoje je nutné systematicky provádět přezkoumávání, které vyhodnotí schopnost výstupů plnit požadavky a zajistí identifikaci problémů s následným návrhem řešení. O výsledcích přezkoumání a všech následných opatřeních se musí zachovávat záznamy, což platí i o souvisejících procesech ověřování a validace.

Nakupování

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt odpovídal předem daným požadavkům. Musí vybírat a hodnotit dodavatele vzhledem k jejich schopnosti dostát daným závazkům. Musí být stanovena kritéria pro tento výběr a hodnocení. Typ a rozsah hodnocení je závislý na závažnosti vlivu nakupovaného produktu na následný proces realizace produktu či finální produkt. O zmíněných činnostech souvisejících s nakupováním musí být vedeny a uchovávány záznamy. Pracovníci nákupu musí obdržet specifikaci nakupovaného produktu, a je-li to účelné být i dostatečně informováni např. o požadavcích na schvalování produktu a procesů u dodavatele, na jeho systém managementu jakosti nebo kvalifikaci zaměstnanců.

CVIČENÍ 2



Co představuje pojem klíčové procesy?

Ad C)

Procesy související s realizací procesu

Řízení a validace výrobních procesů

Organizace musí zajistit přiměřené podmínky pro výrobu produktu či poskytování služby, což zahrnuje obvykle zajištění dostupnosti informací o produktu a pracovních instrukcí, použití vhodného zařízení, zajištění monitorování a měření atd. V případě, že nelze následným monitorováním či měřením ověřovat výsledný výstup, musí být všechny procesy výroby a poskytování služeb validovány. Validace musí prokázat schopnost těchto procesů dosahovat požadovaných výsledků.

Identifikace a sledovatelnost

Organizace musí vhodnými prostředky zajistit identifikaci produktu a jeho statusu v procesu výroby a je-li to žádoucí i jeho sledovatelnost.

Majetek zákazníka

Pokud organizace řídí nebo používá majetek zákazníka, musí o něj vhodným způsobem pečovat. V případě ztráty nebo poškození musí organizace zákazníka informovat a vést o tom záznamy.

Ochrana produktu

V průběhu procesů zpracování a dodávání produktu na místo určení musí organizace zajistit shodu produktu, tj. jeho identifikaci, manipulaci, balení, skladování a ochranu.

1.2.2 Řídící procesy

Řídící procesy jsou procesy nezbytné k zajištění řízení systému managementu jakosti.

Plánování systému řízení jakosti

ČSN ISO 9001:2000 ukládá firmám řídit procesy spojené s managementem jakosti v souladu s touto normou. Podniky musí mimo jiné monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy a na základě takto získaných výsledků uplatňovat opatření zajišťující neustálé zlepšování těchto procesů.

Přezkoumání systému řízení jakosti – zlepšování procesů

Aby byla zajištěna efektivnost systému managementu jakosti, musí být tento systém pravidelně přezkoumáván. Norma stanovuje managementu přezkoumávání v plánovaných intervalech. To musí zahrnovat posouzení potřeby změny a možnosti zlepšení systému managementu jakosti včetně politiky a cílů jakosti.

Řízení strategie, politiky a cílů jakosti

Od vrcholového managementu je vyžadována osobní iniciativa a aktivita při uplatňování a neustálém zlepšování managementu jakosti. Manažeři by měli uvnitř firmy zdůrazňovat důležitost požadavků zákazníků stejně jako požadavků norem a dalších předpisů. Vrcholový management stanovuje politiku jakosti, která by měla odpovídat cílům organizace. Politika jakosti a její cíle by měli znát všichni pracovníci organizace a měli by jí dostatečně rozumět. Správně stanovený systém managementu jakosti určuje cíle jednotlivým organizačním jednotkám. Tyto cíle musí být měřitelné.