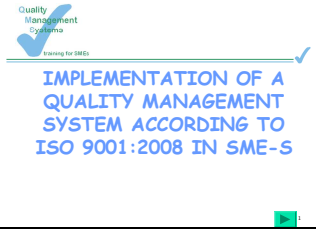
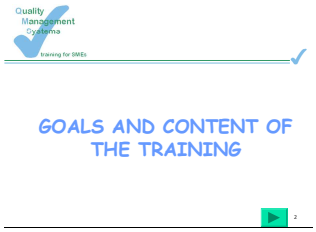
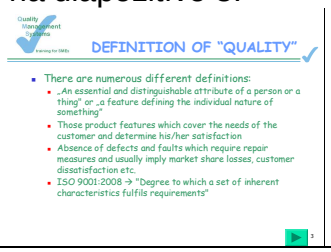
Príručka trénera

ZAVÁDZANIE SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY PODĽA ISO 9001:2008 V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOCH

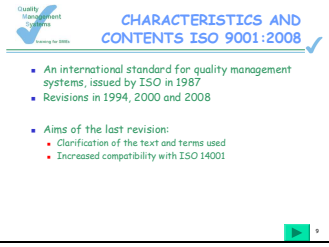
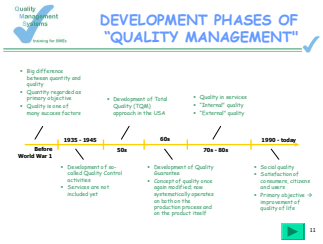
Poznámka: Dĺžka tréningu v učebni je približne 12 hodín. Dá sa predĺžiť až na 16 hodín použitím ďalších cvičení a príkladov, ktoré sa nachádzajú vo všetkých vzdelávacích materiáloch, či už v tlačenom alebo elektronickom formáte.

Čas	**Časť**	**1. Úvod: CIELE A OBSAH TRÉNINGU**
Min.	**Čas**	**15 -20 minút**
	Zdroje	Ubezpečte sa, že máte k dispozícii nasledujúce pomôcky: ❑ flipchart a popisovače (fixky); ❑ diaprojektor a plátno; ❑ diapozitívy (1-6); ❑ papier a perá pre účastníkov; ❑ poznámkové bloky (post-it samolepiace bloky). 
10 min	**Cvičenie:**	Ukážte diapozitív 2, názov úvodnej časti.  Rozdajte každému účastníkovi poznámkový lístok. Požiadajte účastníkov, aby individuálne definovali, čo kvalita znamená pre nich osobne a zaznamenali to na poznámkový lístok. Každý účastník prilepí svoju definíciu na flipchartovú tabuľu. Prečítajte nahlas definície a zoskupte ich podľa ich obsahu. Na flipchartovú tabuľu zaznamenajte poznámky o jednotlivých zložkách definície KVALITA, o ktorých sa účastníci zmienili. Diskutujte o týchto zložkách definície so skupinou. Na základe toho skupina vypracuje svoju vlastnú definíciu kvality. Ukážte im ostatné definície na diapozitíve 3. 
5 min	**Ciele tréningu**	Uveďte diapozitív 4: Ciele tréningu a vysvetlite ciele, ktoré je treba počas tréningu dosiahnuť.

Porovnajte ich s očakávaniami každého jednotlivca a vysvetlite, ako ich dosiahnete.

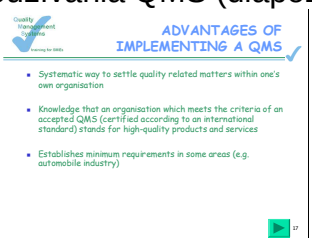
Vysvetlite štruktúru tréningu použitím diapozitívu 5: Obsah tréningu.

Zoznámte účastníkov s materiálmi, ktoré sú dostupné na samoštúdium a na podporu zavádzania QMS v praxi (diapozitív 6).

Čas	Časť	2. ÚVOD DO ISO 9001:2008
Min.	**Čas**	**40-45 minút**
	Zdroje	Ubezpečte sa, že máte nasledujúce pomôcky: ❑ flipchart a popisovače (fixky); ❑ diaprojektor a plátno; ❑ diapozitívy (7-23); ❑ papier a perá pre účastníkov; ❑ handouty obsahujúce diapozitívy 7-23.
5 min	**Prezentácia / Výklad**	Druhá časť tréningu prezentuje všeobecný základ normy ISO (diapozitív 7). Vysvetlite čo je to ISO, použite pri tom diapozitív 8. Vysvetlite vývoj a zlepšenia ISO 9001 a zdôraznite zlepšenia novej verzie v porovnaní s verziou z roku 2004. Použite diapozitívy 9 a 10. 
5 min		**Vývoj manažérstva kvality** Urobte krátku prezentáciu o vývoji v oblasti Manažérstva kvality a na znázornenie použite diapozitívy 11-15, ktoré opisujú celkový proces vývoja, resp. jeho fázy. 

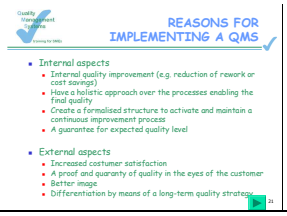
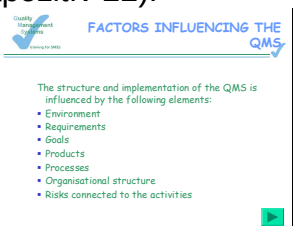
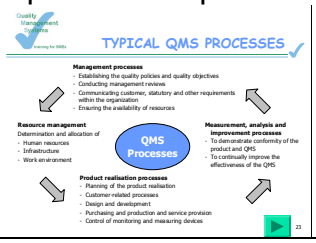
<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>

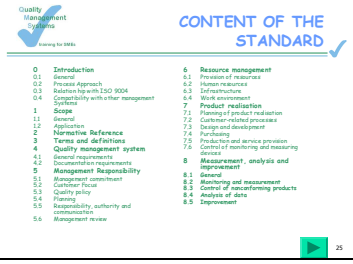
</td>
</tr>
<tr>
<td>10 min</td>
<td></td>
<td>
Systém manažérstva kvality
Vysvetlite, čo znamená systém manažérstva kvality (diapozitív 16).

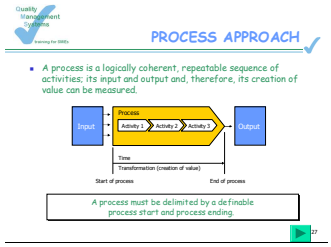
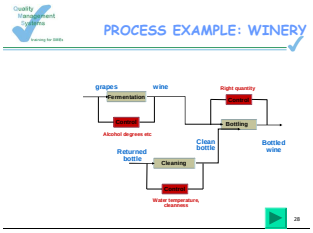
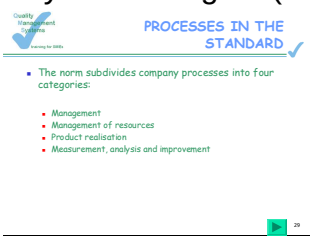
Vysvetlite výhody používania QMS (diapozitív 17).


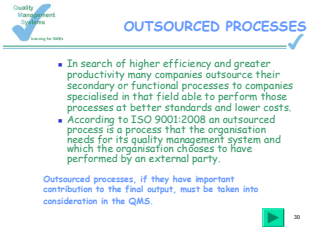
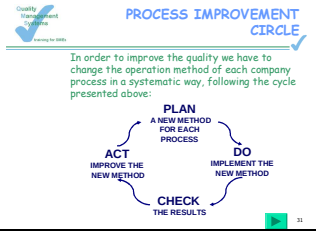
Stručne uveďte 3 prvky Systému manažérstva kvality (QMS): zabezpečenie kvality, riadenie kvality a zlepšovanie kvality použitím diapozitívov 18-20.

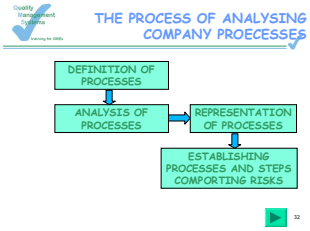
Žiadajte od účastníkov príklady na každý proces.
</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Cvičenie</td>
<td>Požiadajte účastníkov, aby zdôvodnili prečo by chceli zaviesť</td>
</tr>
</table>

min		QMS. Zapíšte ich dôvody na flipchartový papier. Zoskupte tieto dôvody na vnútorné a vonkajšie a prediskutujete tie pravé dôvody so skupinou. Ako súhrn, prezentujte diapozitív 21. 
10 min	**Prezentácia / Výklad**	Vysvetlite čo sú to vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú QMS (diapozitív 22).  Uveďte obvyklý QMS použitím diapozitívu 23. 

Čas	Časť	3. Obsah normy ISO 9001: 2008
Min.	**Čas**	
	Zdroje	Uistite sa, že máte nasledujúce pomôcky: ❑ flipchart a popisovače (fixky); ❑ spätný projektor a plátno; ❑ diapozitívy 24-91; ❑ nasledujúce dokumenty: vývojový diagram (vývojový diagram.pdf); list analýzy pracovného miesta (List analýzy pracovného miesta-šablóna-SJ preklad.doc); šablóna popisu pracovného miesta (Popis pracovného miesta-šablóna-SJ preklad.doc); šablóna popisu práce (Popis práce-šablóna-SJ preklad.doc); popis pracovného miesta senior trénera (Popis pracovného miesta-Senior tréner-SJ preklad.doc); popis práce senior trénera (Popis práce-Senior tréner-SJ preklad.doc); list na hodnotenie dodávateľa (List na hodnotenie dodávateľa_SJ preklad.doc); ❑ handout obsahujúci diapozitívy 24-91; ❑ papier a perá pre účastníkov; ❑ poznámkové bloky (post-it samolepiace bloky); ❑ karty/lístky s názvami skupín procesov; ❑ listy analýzy pracovného miesta, šablóny popisu pracovného miesta a popisu práce, hodnotiace listy, jeden set pre každého účastníka.
5 min	**Prezentácia / Výklad**	Tretia časť prezentuje obsah normy (diapozitív 24). Uveďte obsah normy ISO 9001:2008 použitím diapozitívu 25. 
	Článok 4	**Systém manažérstva kvality**
	Čas	**130 minút**
10 min	**Prezentácia / Výklad**	**Všeobecné požiadavky (4.1.)** Tento článok sa týka procesného prístupu k činnostiam v podniku (diapozitív 26).

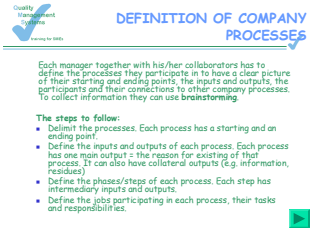
		 Procesy sú základom pre všetky podnikové aktivity. Vysvetlite obsah, štruktúru a zložky procesu použitím diapozitívu 27.  Definícia procesu: "Súbor vzájomne súvisiacich a spolupôsobiacich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy". Proces musí byť schopný dosahovať žiaduce výstupy. Každý proces má dodávateľa a zákazníka. Existujú tiež požiadavky, riadiace nástroje a nástroje spätnej väzby zo samotného procesu a tiež od zákazníka a smerom k dodávateľovi. Všetky sú súčasťou riadenia procesu.
10 min	**Príklad**	Uveďte príklad procesu použitím diapozitívu 28. Je to proces výroby vína s troma hlavnými podprocesmi.  Diskutuje o zložkách týchto procesov: vstupoch, výstupoch, ukazovateľoch. Uveďte kritériá merania pre rôzne procesy, napr. výroba betónu – trvanlivosť výroba odevov – módnosť, vady hotelové služby – rezervácie nad rámec kapacity zariadenia, chyby, meškanie služieb príprava jedál – teplota, chuť
20 min	**Prezentácia / Výklad**	Norma ISO radí procesy do 4 kategórií (diapozitív 29).  Dôležitými z hľadiska manažérstva kvality sú tzv. outsourcingové procesy (diapozitív 30).

	Príklady **Prezentácia**	 Požiadajte účastníkov, aby uviedli príklady outsourcingových procesov, t.j. takých procesov, ktoré si firmy zabezpečujú zvonka, inou firmou. Prediskutujte 1 alebo 2 procesy podrobnejšie: dôvody a výhody ich zabezpečenia zvonka. **Možné príklady:** ***Administratíva ľudských zdrojov*** Tento proces je pre riadenie ľudských zdrojov podstatný, avšak je to hlavne rutinný funkčný proces, ktorý je vhodný pre vysokú úroveň IT podpory. Tento proces sa dá vykonávať efektívnejšie, ak ho vykonáva špecializovaná firma, ktorá zamestnáva vhodný kvalifikovaný personál a má modernú softvérovú základňu. Proces komunikácie a tok informácií medzi objednávateľom a zabezpečujúcou firmou však musí byť vopred podrobne a dobre stanovený a zorganizovaný. ***Upratovanie*** Toto je proces, ktorý je nevyhnutný z hľadiska zabezpečenia pohody, hygieny a bezpečnosti pracovného prostredia, avšak vyžaduje si plnenie veľkého množstva rutinných úloh nízkokvalifikovaným personálom a dobrú organizáciu upratovacích činností. Proces sa dá plne zabezpečiť ako outsourcingový, teda zvonka, firmou, ktorá má potrebné vybavenie a personál. Musí však byť známa kontaktná osoba vo firme, ktorá upratovanie zabezpečuje a rovnako zodpovedná osoba vo firme, ktorá si upratovanie objednáva. S cieľom zlepšovať neustále kvalitu sa musia procesy trvalo zlepšovať, preto tieto aktivity vstupujú do istého kolobeh zlepšovania, v ktorom sa nachádzajú 4 činnosti (diapozitív 31). 
20 min	**Prezentácia/ Výklad**	**Proces analyzovania procesov v podniku** Aby bolo možné procesy zlepšovať, musia sa najprv definovať a analyzovať a každý proces sa musí zrozumiteľne graficky znázorniť. Uveďte jednotlivé kroky procesu analyzovania použitím diapozitívu 32.



1. krok: Definovanie podnikových procesov

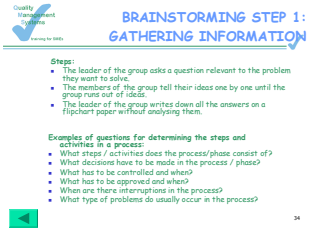
Procesy definuje manažér spolu so svojim tímom. Uveďte jednotlivé kroky definovania procesov použitím diapozitívu 33.



Podrobne vysvetlite metódu brainstormingu, ktorá sa používa na zhromažďovanie informácií. Je to kreatívna metóda na získanie maximálneho množstva informácií a nápadov na vyriešenie konkrétneho problému sústredením procesu myslenia na tento problém. Dá sa využiť v skupine, ale aj individuálne. Pozostáva z 2 krokov:

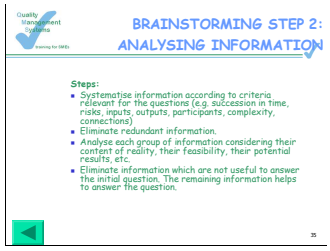
a.) Zhromažďovanie informácií

V tejto fáze sa dôraz kladie na množstvo zhromaždených informácií a nápadov, nie na ich kvalitu. Táto sa bude analyzovať neskôr. Použite diapozitív 34 na prezentáciu obsahu tohto kroku.



b.) Analyzovanie informácií

V tejto fáze skupina použitím príslušných kritérií analyzuje nazhromaždené informácie a pripraví ich na použitie pri hľadaní odpovede na prvotnú otázku, napr. vyriešenie problému, návrh procesu a pod. Použite diapozitív 35 na prezentáciu obsahu tohto kroku.



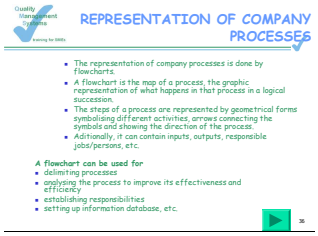
2. krok: Analyzovanie podnikových procesov

Na základe informácií získaných počas brainstormingu a na základe podnikových dokumentov sa procesy analyzujú

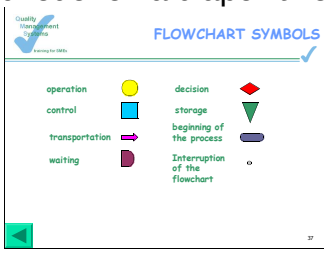
z rôznych hľadísk. Tento krok zodpovedá druhému kroku brainstormingu.

3. krok: Znázornenie podnikových procesov

Procesy je možné znázorniť pomocou postupových/ flowchartových diagramov. Použite diapozitív 36 na vysvetlenie čo flowchart resp. postupový diagram je a prečo je užitočný.



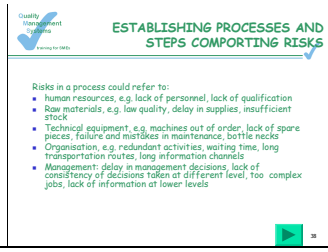
Uveďte príklad flowchartového/postupového diagramu: krajčírska výroba ošatenia (súbor: flowchart.pdf) a tiež uveďte symboly, ktoré sa používajú na znázornenie rôznych činností. Hlavné symboly sú uvedené na diapozitíve 37.



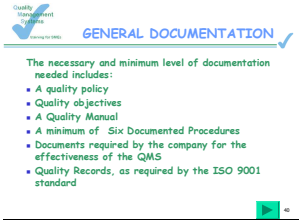
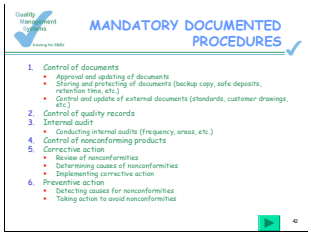
4. krok: Označenie rizikových procesov a krokov

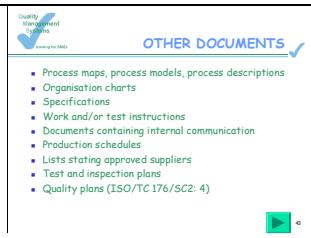
Procesy a jednotlivé ich kroky sa musia analyzovať najmä z hľadiska rizík, ktoré ohrozujú dosiahnutie požiadaviek na kvalitu. Musia sa identifikovať hlavné riziká a určiť zoznam možných opatrení, aby sa im dalo predísť alebo ich maximálne znížiť. Každý proces, ktorý sprevádza podstatné riziko sa musí zdokumentovať.

Vysvetlite hlavné pramene rizika v procesoch použitím diapozitívu 38.

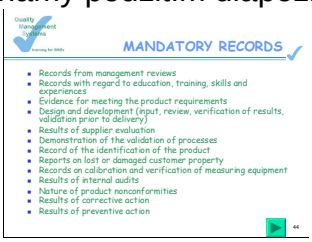


50 min	**Cvičenie**	**Znázornenie procesu** Vytvorte skupiny pozostávajúce z 3-5 účastníkov v závislosti od celkového počtu účastníkov. Každá skupina si vymenuje svojho zástupcu. Každý zástupca skupiny vyberie pre svoju skupinu lístok/kartu so skupinou procesov. Skupina musí premýšľať o procese, ktorý patrí do tejto pridelenej skupiny procesov a nakresliť jeho postupový diagram, pričom vymenuje kritériá/ukazovatele merania každého kontrolného bodu. Vyhraďte na túto aktivitu 20 minút.

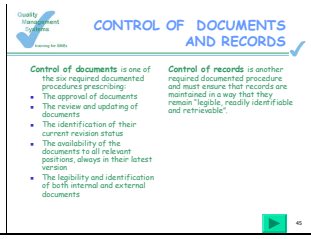
		Každý zástupca skupiny potom predstaví svoj postupový/flowchartový diagram na flipchartovej tabuli. Diskutujte o postupových diagramoch a možných meraniach s celou skupinou.
20 min	**Prezentácia/ Výklad**	**Požiadavky na dokumentáciu (4.2.)** Vysvetlite a uveďte rôzne úrovne a typy dokumentácie, ktoré vyžaduje norma ISO 9001 použitím diapozitívu 39. Všeobecná minimálna úroveň dokumentácie je uvedená na diapozitíve 40.  Príručka kvality je základným dokumentom, ktorý prezentuje systém manažérstva kvality v podniku a preto musí obsahovať: - rozsah QMS - zdokumentované postupy - spolupôsobenie medzi procesmi. Všetky dokumenty a záznamy, ktoré vzniknú v QMS sa musia riadiť pomocou činností, ktoré sú uvedené na diapozitíve 41. Existuje celý rad postupov, ktoré je nutné zaznamenávať a dokumentovať vo všetkých prípadoch. Uveďte tieto postupy použitím diapozitívu 42.  Ostatné dokumenty, ktoré môžu byť súčasťou dokumentácie manažérstva kvality sú uvedené na diapozitíve 43.



Dokumentácia manažérstva kvality si vyžaduje uchovávanie určitých záznamov, ktoré sa týkajú činností a procesov. Uveďte povinné záznamy použitím diapozitívu 44.



Riadenie dokumentov a záznamov je v manažérstve kvality dôležitou činnosťou. Obe riadiace činnosti patria medzi šesť procesov, ktoré sa podľa ISO 9001:2008 musia zdokumentovať. Na vysvetlenie tejto témy použite diapozitív 45.



		Zodpovednosť manažmentu (5)
	Čas	**90 min**
40 min	**Prezentácia / Výklad**	Vysvetlite obsah piateho článku použitím diapozitívu 46. Vysvetlite, že **záväzok manažmentu** znamená, že vrcholový manažment podniku musí byť úplne zaviazaný a zapojený do vývoja, zavádzania a podpory QMS, musí preukázať aktívnu účasť pri vypracovaní politiky kvality a cieľov kvality, musí vykonávať preskúmanie manažmentom a poskytovať príslušné zdroje. Použite diapozitív 47. Pokiaľ ide o **zameranie sa na zákazníka**, vrcholový manažment si ako prioritu musí stanoviť, že zabezpečí

pochopenie a splnenie všetkých požiadaviek a očakávaní zákazníka, čo povedie k jeho zvýšenej spokojnosti. Použite diapozitív 48.

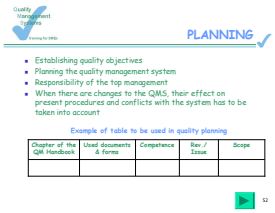
Vrcholový manažment musí vypracovať a písomne vydať **politiku kvality,** v ktorej deklaruje záväzok podniku trvalo zlepšovať QMS v prospech všetkých zainteresovaných strán (zákazníkov, zamestnancov, subdodávateľov, spoločnosti atď.).

Politika kvality predstavuje "celkové zámery a smer pôsobenia organizácie v oblasti kvality, oficiálne vyhlásené vrcholovým manažmentom." Vysvetlite obsah politiky kvality a základov pre jej vypracovanie použitím diapozitívu 49.

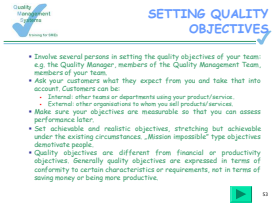
Uveďte príklad politiky kvality na diapozitíve 50. Diskutujte o jej obsahu so skupinou.

Musia sa určiť aj **ciele kvality**, ktoré umožnia organizácii dodržiavať požiadavky a trvalo zlepšovať efektívnosť systému manažérstva kvality. Tieto musia byť v súlade s politikou kvality. Uveďte obsah a ciele cieľov kvality použitím diapozitívu 51.

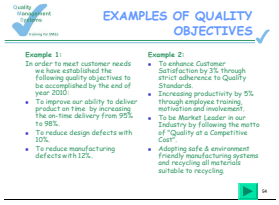
Plánovanie zahŕňa tak stanovenie cieľov kvality, ako aj plánovanie QMS (diapozitív 52). Plánovanie QMS musí zaistiť, aby boli splnené aj minimálne požiadavky normy ISO 9001, aj ciele kvality. QMS sa musí plánovať tak, aby bola zachovaná jeho integrita aj po jeho úprave.



Stanovenie cieľov kvality si vyžaduje tímovú prácu. Je veľmi dôležité, aby boli všetky ciele merateľné. Použite diapozitív 53 na vysvetlenie procesu stanovovania cieľov kvality.

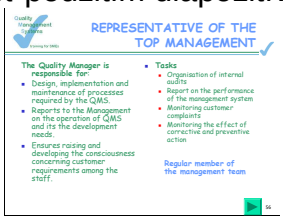


Uveďte 1-2 príklady cieľov kvality (diapozitív 54)

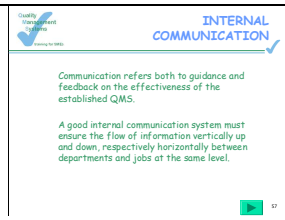
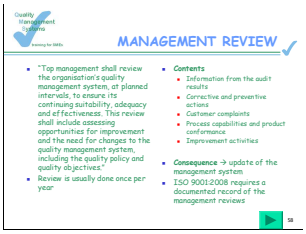
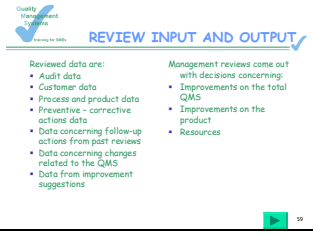


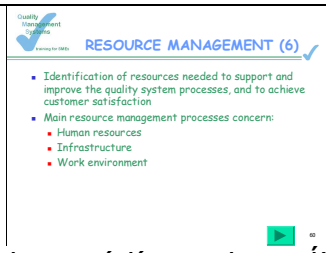
Zodpovednosť a právomoc sú definované v popisoch pracovných miest. Vrcholový manažment musí zaistiť, aby zodpovednosť a právomoci personálu boli jasne definované a oznámené všetkým zamestnancom na príslušných pracovných miestach. Musia sa jasne stanoviť komunikačné kanály a vyjasniť ich hierarchia. Popisy pracovných miest a popisy práce, resp. organizačné schémy patria medzi najčastejšie používané nástroje (diapozitív 55).

Zodpovednosť tiež zahŕňa vymenovanie zástupcu manažmentu do funkcie **manažéra kvality**. Vysvetlite jeho úlohy a zodpovednosť použitím diapozitívu 56.



Ďalším dôležitým bodom je **komunikácia v rámci podniku.** Komunikácia sa týka tak vedenia a usmerňovania, ako aj spätnej väzby o efektívnosti zavedeného QMS (diapozitív 57).

		 Je podstatné, aby bol vrcholový manažment informovaný o všetkých zložkách a činnostiach týkajúcich sa kvality. Formálne je to možné dosiahnuť prostredníctvom **auditu manažmentu,** ktorý sa vykoná najmenej raz ročne (diapozitív 58).  Uveďte výstupy a vstupy týkajúce sa preskúmania manažmentom použitím diapozitívu 59. 
50 min	**Cvičenie**	**Politika kvality, ciele kvality a ukazovatele / merania** Vytvorte 3 skupiny účastníkov, ktorí zastupujú tri rôzne malé alebo stredné podniky. Každá skupina si môže zvoliť svoju oblasť pôsobenia a popis podniku (profil, cieľovú skupinu, trhy, na ktorých pôsobia, výrobky/služby, počet zamestnancov, strategické ciele). Po zadefinovaní ich vlastného podniku, každá skupina vytvorí politiku kvality a stanoví si 5 cieľov kvality, pričom tiež vysvetlí metódy, ktoré použije na meranie dosahovania týchto cieľov. Na túto aktivitu vyhraďte čas 20 minút. Potom každá skupina predstaví ostatným účastníkom svoj podnik, politiku a ciele kvality (5 minút na každú prezentáciu). Diskutujte o prezentovaných politikách a cieľoch kvality s celou skupinou.
		Manažérstvo zdrojov (6)
	Čas	**110 min**
50 min	**Prezentácia / Výklad**	Hlavné zdroje nevyhnutné pre činnosti podniku sa dajú zoskupiť do ľudských zdrojov, infraštruktúry a pracovného prostredia. Podnik si musí definovať potrebné zdroje z každej skupiny (diapozitív 60).



Držitelia pracovných pozícií musia spĺňať požiadavky na pracovné miesta z hľadiska kompetencií, vedomosti a praxe. Tento aspekt je dôležitý predovšetkým u pracovných pozícií, ktoré majú značný vplyv na dodržiavanie požiadaviek na kvalitu produktov.

Výber pracovníkov ako aj ich tréning musia zabezpečiť splnenie týchto kompetenčných požiadaviek.

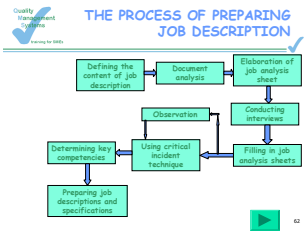
Medzi základné nástroje na dosiahnutie splnenia týchto požiadaviek patria popis pracovného miesta a popis práce (požiadavky), ako aj hodnotenia výkonnosti pracovníkov a plány osobného rozvoja. Vysvetlite požiadavky na dokumentáciu použitím diapozitívu 61.

Uveďte obsah a vysvetlite význam popisov pracovných miest a popisov práce.

Popis pracovného miesta predstavuje obsah práce, pracovné zaradenie v rámci organizácie, hlavné pracovné úlohy a povinnosti, povinnosť zodpovedať sa a zodpovednosť a ostatné špecifické črty práce. Vysvetľuje a objasňuje pracovnú pozíciu zamestnancovi aj jeho vedúcemu/manažérovi."

Popis práce sa týka osoby, ktorá môže zastávať určité pracovné miesto. Poskytuje odpoveď na otázku, aká kvalifikácia a prax, aké zručnosti, osobné vlastnosti atď. sú potrebné na vykonávanie danej práce."

Podnik musí definovať požadované kompetencie pre každé pracovné miesto s významným vplyvom na dodržiavanie požiadaviek na kvalitu produktov. Ak je to možné, na dosiahnutie požadovaných úrovní kompetencií musí organizácia zabezpečiť pracovníkom príslušný tréning. Toto sa dá zabezpečiť prostredníctvom vypracovania plánu osobného rozvoja pre každého zamestnanca. Vysvetlite proces vypracovávania popisov pracovných miest a popisov práce použitím diapozitívu 62.



Krok 1: Definícia štruktúry popisu pracovného miesta

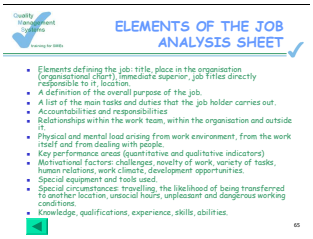
Manažér a jeho tím spolu rozhodnú o štruktúre a všeobecnom obsahu popisu pracovného miesta. Mali by zohľadniť povahu svojej činnosti a stratégiu v oblasti ľudských zdrojov. Uveďte najdôležitejšie zložky popisu pracovného miesta použitím diapozitívu 63.

Krok 2: Analýza dokumentov

Manažér alebo osoba vykonávajúca analýzu pracovného miesta (napr. manažér ľudských zdrojov alebo odborník) zhromaždí všetku dostupnú dokumentáciu o pracovných procesoch, aby získal objektívnejší všeobecný prehľad o potrebách pre vykonávanie určitých úloh. Uveďte zoznam dokumentov, ktorý sa môže použiť pri analýze dokumentov použitím diapozitívu 64.

Krok 3: Spracovanie Listu analýzy pracovného miesta

Na základe získaných informácií vypracuje manažér a jeho tím List analýzy pracovného miesta, aby bolo možné zhromaždiť ten istý typ informácií systematickým spôsobom pre všetky pracovné miesta v organizácii. Vysvetlite možný obsah tohto Listu analýzy pracovného miesta použitím diapozitívu 65.



Krok 4: Vykonávanie pohovorov o analýze pracovných miest

Pohovory o analýze pracovných miest vykonáva manažér alebo odborník na ľudské zdroje, ak podnik takého má. Ich

cieľom je získať informácie o každom pracovnom mieste. Pohovory sa vykonávajú najmenej s dvomi osobami, ktoré majú súvislosť s týmto pracovným miestom: držiteľom pracovného miesta a jeho priamym manažérom/nadriadeným. Ďalšie pohovory sa môžu vykonávať aj s ostatnými osobami, ktoré s pracovným miestom súvisia, napríklad s kolegami, s ktorými dotyčný často spolupracuje, poskytovateľmi služieb, klientmi a pod., v závislosti od obsahu práce.

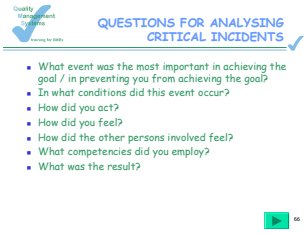
V prípade, že tú istú prácu vykoná niekoľko ľudí, je možné vykonať skupinové pohovory. Je to tiež dobrá príležitosť na preverenie informácií a eliminovanie rozporov. Osoba, ktorá vedie pohovor nechá účastníkov chvíľu diskutovať o odpovediach na každú otázku. Je veľmi dôležité, aby osoba, ktorá vedie pohovor nikdy nestratia kontrolu a nenechala argumenty plynúť príliš dlho.

Krok 5: Vyplnenie Listu analýzy pracovného miesta

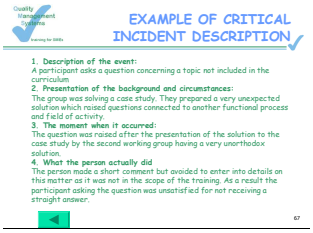
Na základe informácií zhromaždených počas predchádzajúcich krokov, osoba, ktorá vykonáva analýzu pracovného miesta vyplní list, záznam o analýze pracovného miesta pre každé pracovné miesto. Ukážte príklad Listu analýzy pracovného miesta pre pozíciu trénera (List analýzy pracovného miesta-šablóna-SJ preklad.doc)

Krok 6: Použitie metódy kritickej udalosti

Umožňuje získanie informácií o kritických stránkach každého pracovného miesta a na základe toho určenie kľúčových kompetencií. Osoba, ktorá vykonáva analýzu požiada držiteľov pracovných miest, aby opísali a analyzovali kritické udalosti, ktoré sa vyskytli počas vykonávania ich práce a boli skutočne náročné, resp. viedli k excelentným výsledkom, aby mohla hlbšie preniknúť do konkrétnych procesov a udalostí, ktoré môžu odhaliť najzložitejšie stránky danej práce alebo kľúčové zložky pri dosahovaní vysokej výkonnosti. Použite diapozitív 66 na vysvetlenie najpoužívanejších otázok pri zisťovaní kritických stránok každej práce.

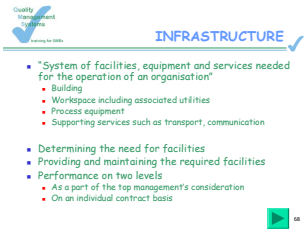
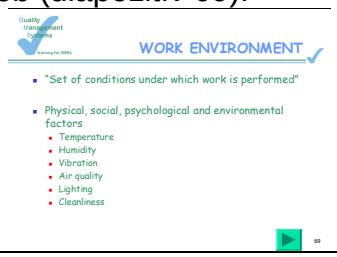


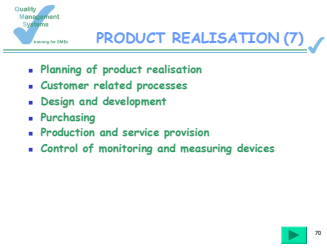
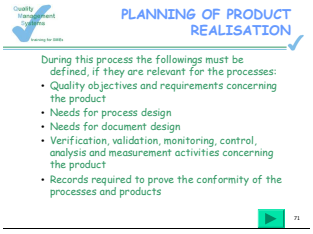
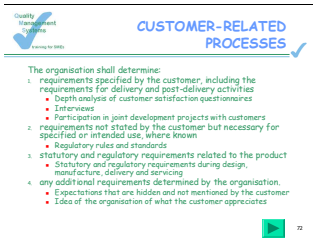
Uveďte príklad kritickej udalosti (diapozitív 67) a vysvetlite jednotlivé zložky jej popisu.



Vysvetlite, že v podobnej situácii môže iný tréner reagovať

		odlišne, napríklad môže podrobne odpovedať na otázku. Môže to samozrejme uspokojiť toho, kto otázku položil, ale zároveň nudiť všetkých ostatných účastníkov, ak ich daná téma veľmi nezaujíma. Demonštruje to situáciu, keď v prípade trénera je rozhodujúce, aby mal zručnosti a schopnosti v rovnakom čase vyhovieť rôznym očakávaniam účastníkov a nájsť pri tom aj potrebnú rovnováhu. **Krok 7: Pozorovanie** Je to jednoduchá metóda, ktorá sa používa pri analýze pracovného miesta, avšak je veľmi časovo náročná. Je zameraná úlohovo, preto je veľmi vhodná na manuálne a opakujúce sa úlohy, ale tiež pre práce, kde je veľmi dôležité správanie. Spočíva v postupnom vyplňovaní kontrolných zoznamov (časový zber informácií). Musí sa zaznamenávať všetko, čo držiteľ pracovného miesta vykonáva (ak jeho práca spočíva vo vykonávaní rôznych úloh) alebo jeho správanie počas vyskytujúcich sa činností a situácií (ak je jeho práca viac zameraná na správanie). Táto metóda sa môže využívať na získavanie informácií, ale tiež na kontrolu pokrytia reality pri spracovaní popisov pracovných miest pre novovytvorené pracovné miesta. **Krok 8: Určovanie kritických kompetencií** Kritické alebo kľúčové kompetencie sú také zručnosti, schopnosti a osobné vlastnosti, ktoré určujú a podmieňujú vykonávanie konkrétnej úlohy. Na základe analýzy pracovného miesta a použitím metódy kritickej udalosti sa dajú stanoviť kľúčové kompetencie pre každú úlohu. Pracovný tím, ktorý vedie manažér alebo analytik sa snaží odhaliť najzložitejšie oblasti vzájomne súvisiacich prác a kľúčové kompetencie, ktoré sú potrebné na vykonávanie týchto úloh na požadovanej výkonnostnej úrovni. Použitím predchádzajúceho príkladu kritickej udalosti, požiadajte skupinu, aby určila 1 alebo 2 kritické kompetencie pre trénera. **Krok 9: Príprava popisov pracovných miest a popisov práce** Ukážte a stručne vysvetlite príklady popisu pracovného miesta a popisu práce pre pozíciu trénera. (Použite dokumenty: “Popis pracovného miesta-Senior tréner-SJ preklad.doc” a “Popis práce-Senior tréner-SJ preklad.doc”)
50 min	**Cvičenie**	**Príprava popisu pracovného miesta a popisu práce** Požiadajte účastníkov, aby pracovali v dvojiciach. Každý účastník dostane prázdny list na analýzu pracovného miesta, šablónu formulára na popis pracovného miesta a šablónu formulára na popis práce. Jeden z účastníkov je manažér, ktorý musí vypracovať popis pracovného miesta a popis práce. Použitím prázdneho listu analýzy pracovného miesta “manažér” kladie otázky týkajúce sa práce druhého účastníka a vypĺňa list analýzy pracovného miesta. Musia tiež diskutovať o dvoch kritických udalostiach, ktoré s danou prácou súvisia.

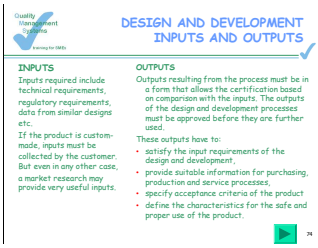
		Na základe toho spolu pripravia popis pracovného miesta a popis práce. Na túto prípravu ponechajte 25 minút. Potom každá skupina odovzdá svoje dokumenty skupine, ktorá sedí vedľa. Ďalšou úlohou bude analyzovať popis pracovného miesta a popis práce a okomentovať silné a slabé stánky oboch dokumentov. Uveďte vopred niektoré príklady: jasné, stručné, ľahko zrozumiteľné, používajúce činnostné slovesá pri formulovaní úloh atď.) Čas vyhradený na túto úlohu je 10 minút. Zapíšte pozitívne a negatívne stránky, ktoré účastníci našli v popisoch pracovných miest a popisoch práce na dva rôzne flipchartové papiere a diskutujte o nich so skupinou (15 minút).
10	**Prezentácia / Výklad**	**Infraštruktúra** Druhým hlavným zdrojom je infraštruktúra, ktorá zahŕňa budovy, technické vybavenie budov, dopravu, komunikáciu a informačné systémy. Použite diapozitív 68 na prezentáciu hlavných úloh, ktoré sa týkajú infraštruktúry.  **Pracovné prostredie** zahŕňa podmienky, v ktorých sa vykonáva práca. Musia sa brať do úvahy fyzikálne, environmentálne a ostatné faktory, napr. hladina hluku, vlhkosť, teplota, osvetlenie, počasie a pod. Aby bol podnik schopný podnik plniť požiadavky, musia byť určené, zabezpečené a kontrolované všetky potrebné infraštruktúry včítane hardvérových, softvérových a podporných služieb (diapozitív 69). 
		Realizácia produktov (7)
	Čas	**120 min**
	Zdroje	Okrem zdrojov uvedených na začiatku tretej časti, potrebujete dva flipchartové papiere, na ktoré zapíšete otázky, ktoré položíte pri výbere dodávateľa, resp. pri kritériách na hodnotenie dodávateľov.
10	**Prezentácia / Výklad**	Článok o realizácii produktov sa týka všetkých činností a procesov, ktorých cieľom je získanie výrobku alebo poskytnutie služby na očakávanej kvalitatívnej úrovni. Vysvetlite obsah tohto článku použitím diapozitívu 70.

		 Plánovanie realizácie produktov znamená, že organizácia by mala plánovať a navrhovať procesy pre realizáciu produktu. Použite diapozitív 71 na vysvetlenie hlavných plánovacích činností.  Procesy súvisiace so zákazníkom sa týkajú určenia požiadaviek špecifikovaných alebo nešpecifikovaných zákazníkom, požiadaviek predpisov a legislatívnych požiadaviek a ďalších požiadaviek stanovených organizáciou pomocou metód a techník, ktoré sú uvedené na diapozitíve 72.  Je nevyhnutné preskúmať požiadavky súvisiace s produktom ešte pred jeho dodaním a poskytnúť zákazníkom korektné informácie, resp. efektívne spracovávať dopyty, objednávky, vybavovať sťažnosti a reklamácie zákazníkov a poskytnúť im ostatnú spätnú väzbu.
15 min	**Cvičenie**	**Činnosti po dodaní produktu** Požiadajte účastníkov, aby uviedli príklady z vlastnej oblasti pôsobenia na činnosti, ktoré nasledujú po dodaní produktov. Zapisujte ich postupne na flipchartový papier. Potom vytvorte 3 stĺpce na prázdnom flipchartovom papieri na v záhlaví každého stĺpca napíšte typ činnosti po dodaní produktu: • Činnosti v rámci záručnej doby • Zmluvné záväzky resp. povinnosti • Doplňujúce služby Požiadajte účastníkov, aby rozdelili a zoskupili vymenované príklady do jednotlivých stĺpcov. Diskutujte o charaktere a význame týchto činností.
45 min	**Prezentácia / Výklad**	"Pokiaľ ide **plánovanie návrhu a vývoja**, organizácia musí určiť - etapy návrhu a vývoja, - preskúmanie, verifikáciu a validáciu patriace ku každej

etape návrhu a vývoja a
- zodpovednosť a právomoc pri návrhu a vývoji.”

Použite diapozitív 73 na vysvetlenie záznamov, ktoré norma pre tento proces požaduje.

Uveďte vstupy a výstupy v procese plánovania návrhu a vývoja na diapozitíve 74.



Pýtajte sa účastníkov na príklady pre vstupy a výstupy.

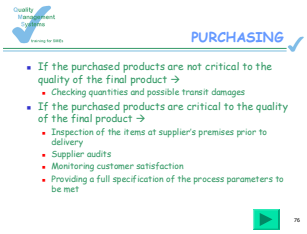
Príklady

Príklady vstupov*:* údaje na základe analýzy trhu, očakávania zákazníka, laboratórne zariadenie.

Príklady výstupov: Vlastnosti surovín na výrobu produktu, bezpečnostné kritériá pre používanie produktu, technické vybavenie potrebné na výrobu produktu.

Na zaistenie kvality plánovania návrhu a vývoja je nutné vykonať niekoľko činností (diapozitív 75).

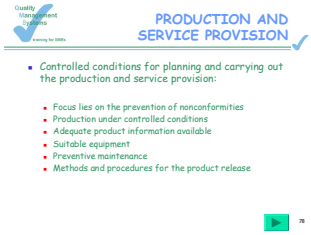
Ďalším procesom pri realizácii produktu je **nakupovanie.** Organizácia musí zabezpečiť, aby nakupované produkty zodpovedali špecifikovaným požiadavkám na nákup. Druh a rozsah riadenia aplikovaný na dodávateľa a na nakupovaný produkt musí závisieť od vplyvu nakupovaného produktu na následnú realizáciu produktu alebo na finálny produkt. Riadenie bude iné, ak je alebo nie je nakupovaný produkt kritický pre ďalšie procesy alebo produkty. Uveďte príklady na diapozitíve 76.



Veľmi dôležitou činnosťou pre zabezpečenie kvality nakupovaných produktov je hodnotenie dodávateľov.

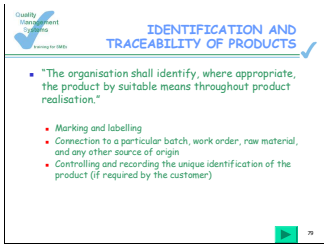
Vysvetlite hodnotenie dodávateľov na diapozitíve 77.

Výroba a poskytovanie služieb sa musí plánovať a vykonávať v riadených podmienkach s dôrazom na prevenciu nezhodných produktov, výrobu v riadených podmienkach, dostupnosť adekvátnych informácií o produktoch a vhodné technické vybavenie, preventívnu údržbu a metódy a postupy pre uvedenie produktu na trh (diapozitív 78).



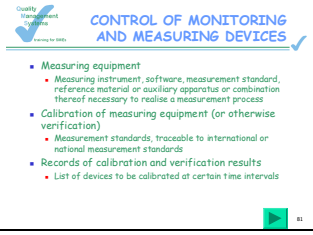
Ak sa vyskytnú zvláštne procesy, kde nie je možné výsledky verifikovať monitorovaním ani meraním a kde sa nedostatky a vady prejavia až počas užívania výrobku alebo po poskytnutí služieb, je nevyhnutné preukázať, že sú tieto procesy riadené a personál kvalifikovaný, napr. pri príprave jedál alebo pri riadení leteckej dopravy.

Identifikácia a sledovateľnosť produktov znamená, že v prípade potreby musí organizácia identifikovať produkt pomocou vhodných prostriedkov počas celej jeho realizácie. Produkt musí byť možné identifikovať vo všetkých fázach jeho výroby, ako aj stav produktu z hľadiska požiadaviek na monitorovanie a meranie. Ak sa vyžaduje sledovateľnosť produktu, musí sa táto činnosť riadiť a identifikácia sa musí zaznamenávať. Prostriedky na identifikáciu a sledovateľnosť sú uvedené na diapozitíve 79.

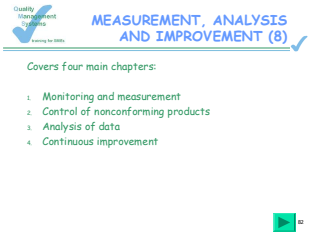
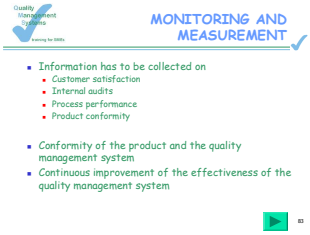
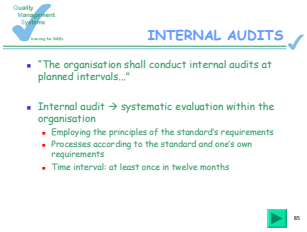


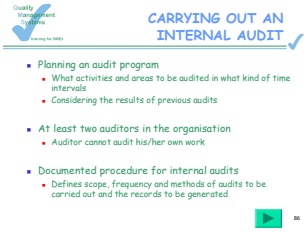
V prípade, že podnik použije na výrobu alebo zabuduje do požadovaného produktu nejaký **majetok zákazníka,** s týmto sa musí zvlášť zaobchádzať a musia sa o všetkom viesť záznamy. Patriť tam môže aj duševné vlastníctvo a osobné údaje.

Podnik musí identifikovať, verifikovať a chrániť majetok zákazníka. Akákoľvek strata alebo poškodenie sa musí

		oznámiť zákazníkovi a zdokumentovať (diapozitív 80). **Riadenie zariadení na monitorovanie a meranie** sa týka skutočnosti, že podnik by mal, ak treba, merať produkt a monitorovať výkonnosť procesov použitím príslušných zariadení, aby sa presvedčil, že produkt splní všetky požiadavky naň kladené. Tieto zariadenia na monitorovanie a meranie musia byť verifikované a musí sa preukázať, že zariadenia fungujú normálne s požadovanou presnosťou, sú kalibrované alebo validované, alebo oboje, ak sa to vyžaduje. V prípade verifikácie a konfigurácie softvéru je to záruka, že je vhodný na použitie na svoj účel (diapozitív 81). 
50 min	**Cvičenie**	Rozdeľte účastníkov na 2 skupiny. Jedna skupina bude pracovať na stanovení kritérií pre výber dodávateľa a druhá na stanovení kritérií pre hodnotenie dodávateľov odevného závodu. Majú stanoviť kritériá pre výber alebo hodnotenie dodávateľov a faktory, ktoré sa berú do úvahy, resp. metódy a ukazovatele na meranie týchto kritérií v danom prípade. V oboch prípadoch bude napríklad dôležitým kritériom dodávka produktu – pri výbere dodávateľa bude meraná dodržaním termínu dodania určitého množstva, pri hodnotení dodávateľa nedodržaním, t.j. oneskorením dodávky. Každá skupina prezentuje svoje výsledky na flipchartovom papieri. Diskutuje o výsledkoch so skupinou. Ako pomôcku pre účastníkov tréningu, na dvoch flipchartových papieroch uveďte otázky a kritériá týkajúce sa výberu a hodnotenia dodávateľa. Prediskutujte stručne každý element. a.) Otázky kladené pri výbere dodávateľov: - **Majú schopnosť vykonávať danú prácu?** Žiadajte podrobnosti týkajúce sa podobných prác, ktoré vykonávali v minulosti a skontaktujte sa s predchádzajúcimi zákazníkmi, aby ste zistili, či dobre vykonali svoju prácu. Žiadajte obhliadku ich budovy a priestorov, aby ste sa presvedčili, či majú dobrú

		organizáciu. Požadujte dôkazy o ich schopnosti dodať požadované množstvá. - **Majú zavedený systém manažérstva kvality?** Žiadajte dôkazy o fungujúcom QMS. Môžete sa napríklad rozhodnúť, že budete jednať iba s dodávateľmi, ktorí sú certifikovaní podľa normy ISO 9001. - **Rozumejú Vašim požiadavkám?** Uistite sa, že pochopili vaše podmienky. Často je dobrým signálom, ak dodávateľ vysvetlí, že chápe dodacie podmienky. - **Ľahko sa s nimi jedná?** Už pri prvých stretnutiach s dodávateľom si dokážete vytvoriť predstavu o tom, ako sa s ním jedná. Dvíhajú telefóny okamžite? Zdá sa, že majú dobrú organizáciu? Páči sa vám prístup personálu? Všetky tieto otázky budú veľmi významné v kontexte vytvorenia dlhodobého obchodného vzťahu. - **Sú finančne stabilní?** Sú finančne dobre zabezpečení alebo môžu zbankrotovať a zaniknúť ešte pred splnením objednávky? V závislosti od príslušnej krajiny, požadujte kópie finančných výkazov alebo si napríklad prečítajte dokumenty, ako sú výročné správy a pod. - **Majú konkurencieschopné ceny?** Aké sú ich ceny v porovnaní s cenami ostatných podobných alebo náhradných produktov na trhu? b.) Kritériá, ktoré sa dajú použiť pri hodnotení dodávateľov: • **Kvalita produktu alebo služby** - Plnia dôsledne dodacie podmienky? - Aké je percento vadných produktov? - Spôsobili nejaké iné incidenty alebo problémy v procese výroby alebo pri poskytovaní služieb? • **Dodávka** - Dodržiavajú stanovené dodacie podmienky a termíny? - Percento oneskorených dodávok - Priemerná dĺžka meškania • **Pružnosť dodávateľa** - Bol dodávateľ v minulosti schopný prispôsobiť sa urgentným alebo rozsiahlym objednávkam? • **Spoľahlivosť informácií** - Sú informácie, ktoré dodávateľ poskytuje vždy spoľahlivé? • **Cena** - Je cena dodávateľa konkurencieschopná? - Zmenili sa trhové podmienky a dokázal sa dodávateľ tomuto prispôsobiť? - Zmeny v cenách za posledný rok
		Meranie, analýza a zlepšovanie (8)
	Čas	**60 min**

30 min	**Prezentácia / Výklad**	Podnik je zodpovedný za vytvorenie systému na monitorovanie, meranie, analýzu a zlepšovanie procesov. Kapitola normy týkajúca sa merania, analýzy a zlepšovania pokrýva 4 hlavné témy (diapozitív 82)  Na účely monitorovania a merania sa musia zhromažďovať informácie o spokojnosti zákazníkov, internom audite, výkonnosti procesov a produktoch (diapozitív 83).  Organizácia musí získavať informácie o **spokojnosti klientov** použitím rôznorodých metód. Uveďte metódy a zdroje pre získavanie informácií o názoroch zákazníkov z diapozitívu 84. **Interný audit** je jedným zo šiestich zdokumentovaných postupov, ktoré norma požaduje. Musí sa plánovať a vykonávať periodicky, aby sa overilo, či zavedený QMS dobre funguje podľa počiatočných požiadaviek organizácie a požiadaviek normy ISO 9001 a či je efektívny (diapozitív 85).  Organizácia musí vypracovať program auditu. Audítori musia byť vyškolení v oblasti auditu a musia byť nezávislí v auditovanom odvetví alebo auditovaných činnostiach. Vysvetlite hlavné pravidlá platiace pre vykonávanie interného auditu na diapozitíve 86.



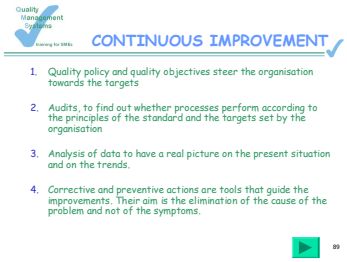
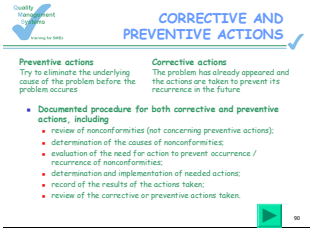
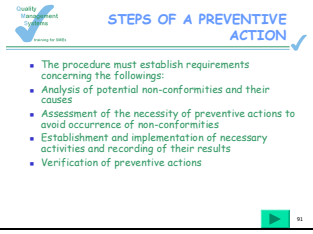
Organizácia predstavuje súbor vzájomne súvisiacich procesov, ktoré sa musia monitorovať a merať, aby bola schopná stanoviť ciele pre každý proces a merať jeho výkonnosť a zlepšovanie. Pri výbere metód na **monitorovanie a meranie procesov** sa musí zohľadniť vhodnosť metód podľa povahy každého procesu, aby tento proces pozitívne ovplyvnil dodržanie požiadaviek na produkty a na systém manažérstva kvality (diapozitív 87).

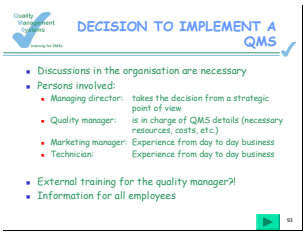
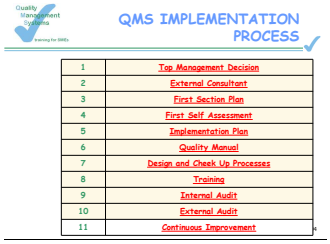
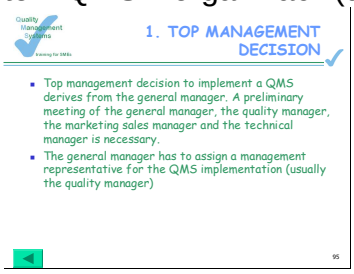
Monitorovanie a meranie charakteristík produktu sa vykonáva, aby si organizácia overila, či spĺňa naň kladené požiadavky. Skúšky kvality produktu sa musia plánovať a dokumentovať. Záznamy musia udávať mená osôb, ktoré sú zodpovedné za uvoľnenie produktu na dodávku zákazníkovi.
V prípade, že sa zistí nezhodný produkt, podnik musí prijať všetky potrebné opatrenia na odstránenie zisteného problému. Navyše, ak sa produkt musí dodať zákazníkovi alebo prepracovať, dá sa to len so súhlasom podniku alebo zákazníka. **Riadenie nezhodného produktu** je tiež jedným z požadovaných dokumentovaných postupov.
Ak je to možné, podniky by mali zvoliť jedno alebo viac opatrení na zaobchádzanie s nezhodnými produktmi (diapozitív 88).

Analýza získaných údajov umožňuje hodnotenie efektívnosti QMS. Údaje sa týkajú:

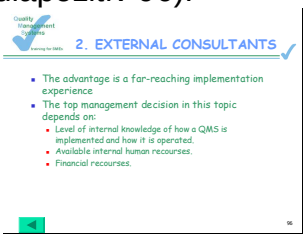
- spokojnosti zákazníkov
- produktu
- procesov
- dodávateľov.

Organizácia musí trvalo **zlepšovať efektívnosť systému manažérstva kvality** prostredníctvom využívania politiky kvality, cieľov kvality, výsledkov auditu, analýzy údajov,

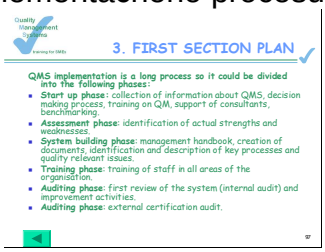
		nápravných a preventívnych opatrení a preskúmania manažmentom. Vykonávané zlepšenia môžu mať 3 formy: trvalé zlepšovanie, nápravné opatrenia a preventívne opatrenia. Nástroje na **trvalé zlepšovanie** sú uvedené na diapozitíve 89.  **Nápravné opatrenia** sú nástrojom na okamžité riešenie vyskytujúceho sa problému a na prevenciu výskytu akéhokoľvek podobného potenciálneho problému v budúcnosti. Patria k šiestim požadovaným dokumentovaným postupom normy. Nápravné opatrenia musia zodpovedať následkom nezhôd. Verifikovať sa musia nielen nápravné opatrenia, ale aj ich efektívnosť. **Preventívne opatrenia** sú opatrenia, ktoré sa prijímajú s cieľom zabrániť výskytu potenciálneho problému, t.j. problému, ktorý sa s väčšou alebo menšou pravdepodobnosťou môže vyskytnúť. Sú posledným zo šiestich požadovaných dokumentovaných postupov normy. Použite diapozitív 90 na vysvetlenie nápravných a preventívnych opatrení.  Uveďte kroky preventívneho opatrenia použitím diapozitívu 91. 
30 min	**Cvičenie**	Požiadajte účastníkov, aby vytvorili skupiny pozostávajúce z 3-4 osôb a predložte návrhy na 2 príklady nápravných, resp. preventívnych opatrení. Ponechajte účastníkom 10 minút na premýšľanie. Zapíšte návrhy na flipchartový papier, oddelene pre nápravné a pre preventívne opatrenia. Diskutujte o každom opatrení. Opýtajte sa účastníkov, ktoré z uvedených príkladov preventívnych opatrení môžu znížiť potrebu nápravných opatrení.

		4. Implementácia QMS
	Čas	**40 min**
	Zdroje	Ubezpečte sa, že máte všetky nasledujúce pomôcky: ❑ flipchart a popisovače (fixky); ❑ diaprojektor a plátno; ❑ diapozitívy (92-120); ❑ papier a perá pre účastníkov ❑ handouty obsahujúce diapozitívy 92-120
40 min	**Prezentácia / Výklad**	 Implementácii QMS predchádza diskusia v rámci organizácie a proces komunikácie na všetkých úrovniach. Vysvetlite funkcie zapojené do tohto procesu a ich úlohy použitím diapozitívu 93.  Uveďte fázy implementácie QMS použitím diapozitívu 94. Využite priame prepojenia od názvu každej fázy k diapozitívu, ktorý túto fázu bližšie popisuje.  **1. Vrcholový manažment** musí prijať rozhodnutie implementovať systém QMS v organizácii (diapozitív 95).  2. Samotné implementovanie QMS v organizácii sa môže rôzniť – od úplne po domácky zavádzaného systému až po úplné zavedenie QMS prostredníctvom externého outsourcingového dodávateľa všetkých implementačných aktivít. **Využitie externých konzultantov** predstavuje výhodu v tom, že do organizácie prinesú odborné poznatky

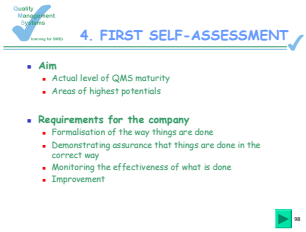
a skúsenosti so zavádzaním systémov manažérstva kvality z iných organizácií (diapozitív 96).



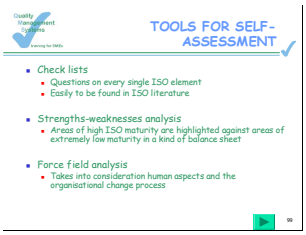
3. Cieľom **vypracovania prvého plánu** je plánovanie jednotlivých fáz implementačného procesu (diapozitív 97).



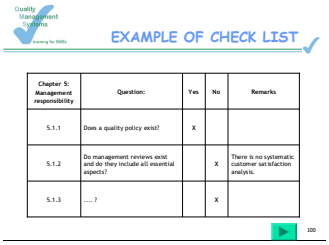
4. Cieľom **prvého samohodnotenia** je zistiť aká je skutočná úroveň pripravenosti resp. zrelosti podniku pre zavedenie QMS a ako sa vykonávajú príslušné činnosti a procesy (diapozitív 98).



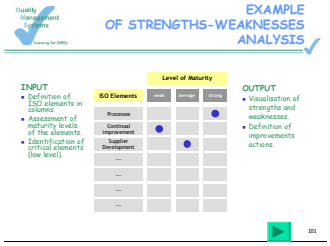
Medzi užitočné nástroje na samohodnotenie patria kontrolné listy, analýzy silných a slabých stránok a analýza silového poľa (diapozitív 99).

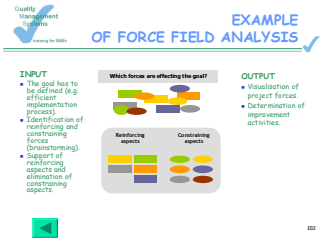


Uveďte príklad na každý z nástrojov použitím diapozitívov 100-102

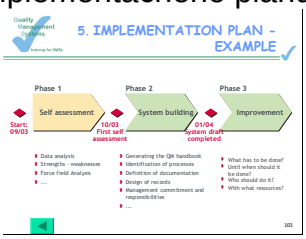


Chapter 5: Management responsibility	Question:	Yes	No	Remarks
5.1.1	Does a quality policy exist?	X		
5.1.2	Do management reviews exist and do they include all essential aspects?		X	There is no systematic customer satisfaction analysis.
5.1.3	....?		X	

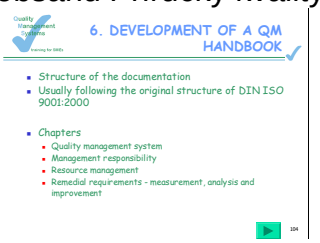




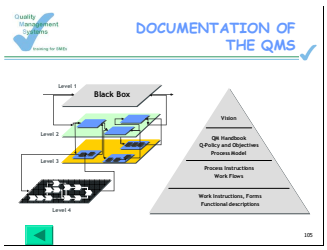
5. Podrobný implementačný plán obsahuje fázu budovania systému, tréningovú fázu resp. fázu prípravy, fázu zlepšovania a fázu auditu. Plán stanovuje míľniky pre každú fázu a definuje organizáciu projektu. Použitím diapozitívu 103 znázornite príklad implementačného plánu.



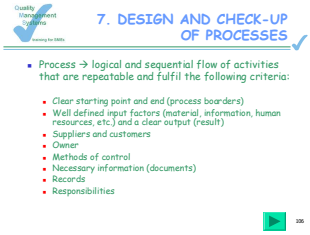
6. Príručka kvality vo všeobecnosti popisuje ako funguje QMS a dá sa rozdeliť do nasledujúcich kapitol, podobne ako sú rozdelené odseky v norme ISO 9001. Použite diapozitív 104 na prezentáciu obsahu Príručky kvality.



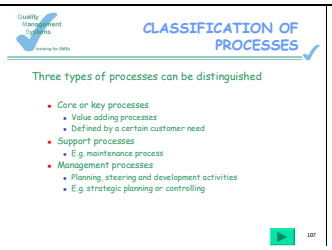
Dokumentácia kvality má hierarchickú štruktúru. Je uvedená na diapozitíve 105.



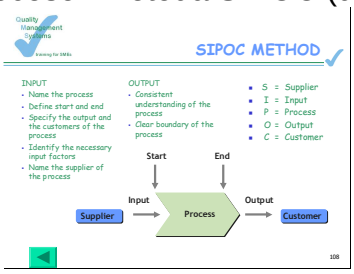
7. Pri návrhu a v kontrolnej fáze sa musia analyzovať procesy v organizácii a musí sa definovať ich vzájomné spolupôsobenie. Použite diapozitív 106 a vysvetlite jednotlivé zložky procesu, resp. postupový diagram procesu/ flowchart.



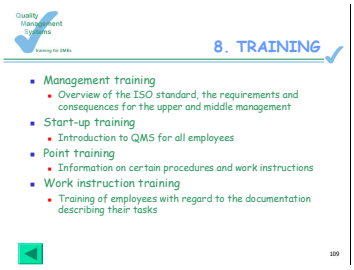
Procesy možno klasifikovať do 3 kategórií (diapozitív 107).



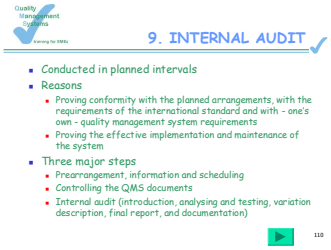
Okrem postupového diagramu/flowchartu je ďalšou metódou na znázornenie procesov metóda SIPOC (diapozitív 108).



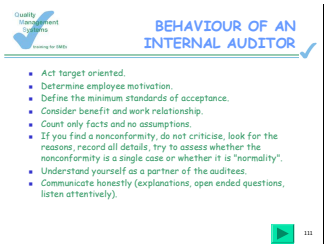
8. Tréning / Prípravu pred implementáciou QMS je možné rozdeliť do 4 kategórií tak, ako sú uvedené na diapozitíve 109.



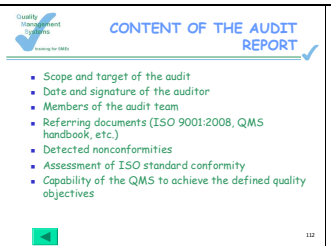
9. Interný audit sa vykonáva v plánovaných intervaloch a je zameraný na riadenie zhody s požiadavkami ISO 9001, resp. efektívnu implementáciu a udržiavanie QMS. Má 3 kroky, ktoré sú uvedené na diapozitíve 110.



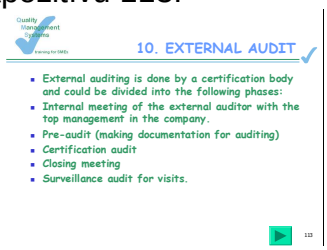
Správanie interného audítora je kľúčovým prvkom úspechu a musí spĺňať súbor pravidiel, ktoré sú uvedené na diapozitíve 111.



Obsah správy z auditu je uvedený na diapozitíve 112.



10. Externý audit vykonáva certifikačný orgán. Uveďte jeho postup použitím diapozitívu 113.

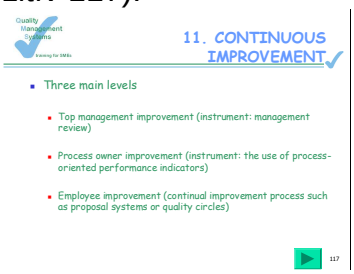


Najdôležitejším prvkom toho kroku je certifikačný proces. Vysvetlite obsah, kritériá a jednotlivé kroky tohto procesu na diapozitívoch 114-116.

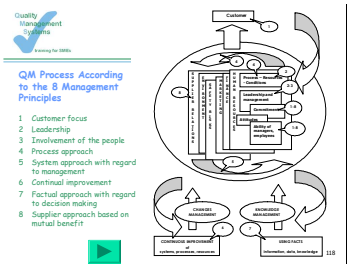
11. Trvalé zlepšovanie je základným kameňom normy ISO 9001 a dá sa rozdeliť na nasledujúce úrovne:

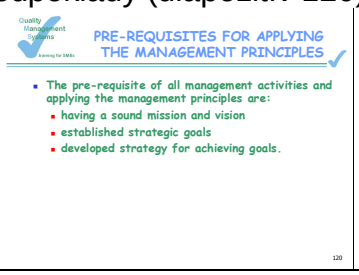
- Zlepšovanie vrcholového manažmentu
- Zlepšovanie vlastníkov procesov
- Zlepšovanie zamestnancov

ISO 9001 vyžaduje trvalé činnosti pre zabezpečenie trvalého zlepšovania (diapozitív 117).



Proces manažérstva kvality je založený na 8 **manažérskych princípoch,** ktoré sú uvedené na diapozitíve 118.



Uveďte najdôležitejšie manažérske činnosti, ktoré sa spájajú s týmito princípmi použitím diapozitívu 119.

Pre uplatňovanie týchto princípov v praxi musia v organizácii existovať určité predpoklady (diapozitív 120).