



K NĚKTERÝM PROBLÉMŮM MANAGEMENTU JAKOSTI V ČESKÝCH ORGANIZACÍCH

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc., Ing. David Vykydal, Ph.D.

Vysoká škola báňská – Technická Univerzita Ostrava, FMFI, katedra kontroly a řízení jakosti, Tř. 17. listopadu, 708 33 Ostrava-Poruba, Tel. 59 699 4214, E-mail:

jaroslav.nenadal@vsb.cz, david.vykydal@vsb.cz

Anotace: Systémy managementu jakosti v současnosti ve většině českých organizací stagnují. Mezi mnohými příčinami lze identifikovat i tu, která se vztahuje k nepochopení aplikace principu procesního přístupu. Příspěvek se kromě stručné analýzy s tím spojených problémů věnuje i popisu metod a nástrojů, které by měly přispět k efektivní a účinné aplikaci procesního přístupu v praxi. Popsány budou nástroje identifikace procesů, jejich provázanosti, mapování a dokumentování procesů, bude charakterizována role vlastníků procesů, jakož i význam měření a monitorování výkonnosti procesů.

Klíčová slova: Jakost, systémy managementu jakosti, proces, procesní přístup, management procesů.

Rozvoj systémů managementu jakosti v České republice prochází v posledních několika letech obdobím stagnace, která je patrná u naprosté většiny našich organizací. Podle statistických údajů ISO (blíže viz např. www.iso.ch) sice patříme k zemím, které absolutními čísly počtu vydaných certifikátů na systémy managementu (jakosti, environmentu apod.) mohou ohromit, nicméně praxe neustále potvrzuje, že tyto třetí stranou prověřené systémy managementu jakosti v naprosté většině případů neplní ani své základní funkce. Tento rozpor je u nás snad ještě citelnější, než v zahraničí a management mnohých našich organizací vede k tomu, že aktivity v oblasti managementu jakosti jsou přinejmenším bagatelizovány, ne-li úplně dehonestovány. Dochází tak k tomu, že vůbec není využíván skutečný potenciál ani norem ISO ř. 9000, ani náročnějších koncepcí, jako je např. zavádění EFQM Modelu Excellence, integrovaných systémů řízení apod.

Kde hledat příčiny tohoto stavu? Je jich mnoho a vytvářejí jakýsi val subjektivních překážek, jež dohromady znesnadňují a někdy doslova blokují další rozvoj systémů managementu jakosti. Uveďme alespoň několik z nich:

- a) při práci s normami ISO ř. 9000 se u nás pracuje pouze minimálně s návodovou normou ISO 9004, třebaže ta je určena k interní aplikaci. Organizace tak nevyužívají možnosti, které jim formou doporučení tato norma nabízí,
- b) organizace se motají v bludném kruhu interních, dozorových, certifikačních i zákaznických auditů, které samy o sobě jsou mnohdy pouze formálními prověrkami reálného stavu systémů managementu jakosti bez silnější odezvy formou projektů neustálého zlepšování,
- c) neustále klesá opravdový zájem zaměstnanců (i vrcholových manažerů) o výcvik k metodám a nástrojům rozvoje a zlepšování systémů managementu jakosti a bohužel často jsou náklady na rozvoj odborné způsobilosti lidí prvním terčem snah o úspory celkových nákladů organizací,
- d) jen minimálně si organizace nacházejí cestu k tzv. excelenci, např. prostřednictvím aplikace různých modelů, v Evropě pak zejména EFQM Modelu Excellence. V tomto ohledu je Česká republika opravdu jakousi černou ovci a to i porovnání s jinými tzv. postkomunistickými zeměmi,

e) velmi odtažitý je reálný přístup vrcholového managementu naprosté většiny českých firem, kteří často ztotožňují rozvoj systému managementu jakosti pouze s nutností udržet si v minulosti vydaný certifikát a svou roli skutečných lídrů nezvládají,

f) zásadní nepochopení základních principů managementu jakosti, ke kterým se sice vedení organizací formálně hlásí (kdo by se dnes např. vzpouzel při nutnosti orientace na požadavky zákazníků?), ale důkazy o konkrétních a systematicky realizovaných aktivitách, jež vedou k naplňování těchto principů v praxi chybí.

A právě na některé souvislosti s aplikací jednoho z principů managementu jakosti, který mže být klíčem k řešení velké většiny jiných problémů, bychom se rádi zaměřili v dalších částech tohoto příspěvku. Bude jím zásada tzv. procesního přístupu.

Procesně orientovaný systém managementu jakosti, řízení prostřednictvím procesů, procesní řízení – tyto i některé další pojmy se totiž staly v posledních letech doslova zaklínadlem, vyslovovaným stovkami manažerů, auditorů, pedagogů a v mnoha organizacích i řadovými zaměstnanci. Podle frekvence používání těchto výrazů by se mohlo zdát, že procesně orientovaný management je každodenní realitou a naprosto zvládnutou oblastí, které se snad není nutné už vůbec věnovat. Dva ze základních principů managementu jakosti – procesní přístup, resp. systémový přístup k managementu procesně orientovanému managementu jakosti vytvářejí velmi dobrou výchozí platformu, protože je zřejmé, že pokud by skutečně organizace to, co dělají chápaly a řídily jako procesy a tyto procesy efektivně a logicky propojily do jednoho výkonného systému managementu, zvýšilo by to i celkovou výkonnost organizací. Nepochybujeme o tom, že zvýšený zájem o podobné přístupy k managementu organizací vyvolaly i požadavky normy ISO 9001, která zejména zásluhou formulací uvedených v článku 4.1 nutí organizace k tomu, aby definovaly procesy potřebné pro fungování systému managementu jakosti, jejich vazby a aby se také zabývaly měřením výkonnosti a zlepšováním procesů.

Bohužel, praxe ale přesvědčuje o opaku: i naprostá většina certifikovaných systémů managementu jakosti naplňuje tyto požadavky pouze formálně, povrchně a jen do té míry, která je vyžadována externími auditory (když i jejich názory a požadavky jsou v tomto směru značně rozdílné!). Vždyť snad ani nemůže existovat markantnější důkaz tohoto formalizmu než to, že se opakovaně setkáváme s popisem systému, který sice v úvodu příručky jakosti vymezuje jakousi strukturu procesů organizace, nejčastěji členěnou na procesy hlavní, řídicí a vedlejší, nicméně vlastní popis systému managementu jakosti v tomto dokumentu je odvozen i nadále od článků normy ISO 9001, které ani náhodou nemohou vyhovovat jedinečnosti procesů v každé konkrétní organizaci a navíc ani nemohou sledovat jejich logickou souvztažnost! Zdá se tedy, že i osm let po vydání posledních verzí norem ISO ř. 9000 (tento příspěvek vznikl v listopadu 2008) nebyl dosažen jeden z klíčových cílů těchto norem: přeměnit funkčně orientované systémy řízení na systémy orientované v tom nejlepším slova smyslu procesně. Kde hledat příčiny tohoto neradostného stavu? Domnívám se, že mezi ty zásadní patří:

- nepochopení pojmu „proces“ a jeho obsahu. Definice procesu, uváděná např. normou ISO 9000:2006 není vůbec vyčerpávající a tak zdaleka ne všichni manažeři dokáží to co sami řídí, resp. to jiní dělají modelovat jako transformaci vstupů na výstupy se spotřebou zdrojů v regulovaných podmínkách,

- naprosto formální přístup k budování a rozvoji systémů managementu jakosti, který byl nastartován už v přechodném období let 2001 – 2003, kdy se až příliš často pouze „přemalovaly“ prvky systému na procesy a aplikace principu procesního přístupu byla takto „úspěšně“ završena,

- setrvávání na zažitých organizačních strukturách, kde jednotlivé organizační jednotky a zaměstnanci v nich sice plní své úlohy (funkce) jak nejlépe dovedou, ale angažovanost

v reálných procesech je druhořadá: tzv. funkční výkonnost je tak stále nadřazena výkonnosti procesů!

Tyto tři klíčové příčiny neuspokojivého stavu v účinné aplikaci principů procesního přístupu a v návaznosti na to i systémového přístupu k managementu v průmyslové praxi samozřejmě generují i další bariéry, které však můžeme už chápat jako důsledky výše uvedených příčin:

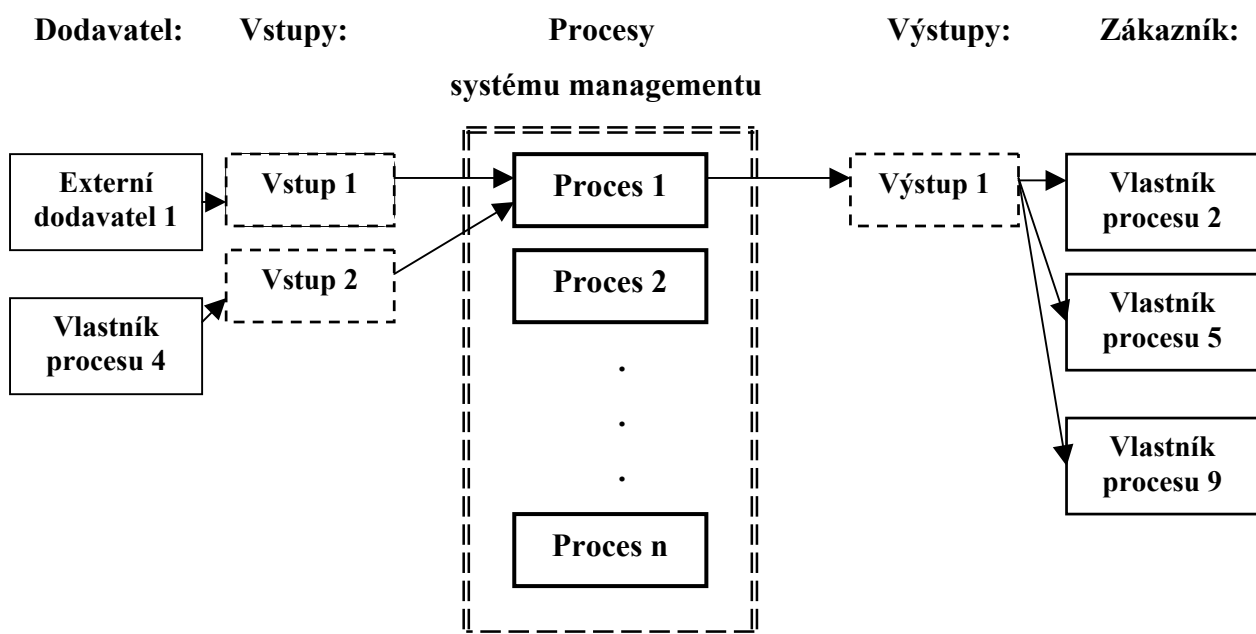
- manažeři organizací tápou v tom, co považovat za proces a co už za činnosti procesu, což vede k tomu, že nastavení procesů v konečném důsledku nevystihuje potřeby řízení dané organizace, ale plní se pouze požadavek normy,
- popis procesů v dokumentaci systému managementu jakosti postrádá některé důležité informace, např. o vstupech a dodavatelích, výstupech a zákaznících apod.
- nejsou jasně definovány potřebné zdroje k realizaci procesu a často také absentují informace o regulátorech (omezeních), včetně platné legislativy, pracovním prostředí, atd.
- k jednotlivým procesům nejsou oficiálně přiřazeni jejich vlastníci a i když tyto funkce formálně existují, často chybí jasná definice jejich odpovědností a zejména pravomocí,
- pro monitorování a měření výkonnosti procesů jsou definovány nevhodné ukazatele, které vlastníkům nepodávají objektivní informace o reálném chování procesu,
- organizace hovoří o měření výkonnosti procesů a přitom nejsou nastaveny cílové (plánované) hodnoty této výkonnosti,
- jsou nečitelná rozhraní mezi procesy, byť právě proto dochází v praxi k mnoha výpadkům, zdržením, omylům v komunikaci a podobným zdrojům ztrát,
- setrvačně se preferují pohledy na kvalitu výstupů z procesů, tj. produktů před kvalitou a výkonností samotných procesů,
- interní a externí audity nejsou vedeny procesně ať už vinou nedostatečné kompetence auditorů nebo špatně nastaveného systému managementu jakosti – např. právě podle článků normy ISO 9001,
- ukazuje se častá absence využívání vhodných metod a nástrojů procesně orientovaného managementu jakosti, způsobená naprosto nedostatečným výcvikem zaměstnanců k jejich aplikování v konkrétním prostředí firem apod.

V tomto příspěvku proto budou dále doporučeny pouze některé z nástrojů a přístupů, které by organizace mohly využívat už při nastavení procesů i při jejich pozdějším operativním řízení. Nesporně výchozím a pro další kroky klíčovým je správné definování procesů systému managementu jakosti. I když norma ISO 9001 zde může představovat určitý impuls (např. tím, že jako jeden z procesů určíme interní auditování), musí struktura procesů odpovídat charakteru produktů organizace, její velikosti, organizační struktuře apod. To znamená, že stanovení procesů systému managementu jakosti je v každé organizaci naprosto jedinečnou strategickou aktivitou, které je v kompetenci vrcholového vedení, ke které může např. využívat brainstorming, multihlasování a dalších nástrojů skupinových diskusí. Výstupem musí být soubor procesů systému managementu.

Jakmile jsou definovány procesy nutné pro systém managementu jakosti, je potřebné hledat a vymezit vzájemné vazby mezi jednotlivými procesy. K tomuto účelu může být využita např. speciální matice vazeb procesů, jejíž povahu popisoval už např. Kaganov [1]. Jde o poměrně jednoduchou matici, ve které se pomocí dohodnutých symbolů identifikují možné vazby mezi procesy, jež jsou uvedeny v základních řádcích a sloupcích matice. Nabízí se také aplikovat tzv. relační diagram, někdy také označovaný jako diagram vzájemných vztahů. Je zahrnován mezi tzv. „7 nových nástrojů“ managementu jakosti – blíže viz např. [2,3], ale zkušenosti potvrzují, že k tomuto účelu je vhodné relační diagram využít pouze tehdy, když celkový počet procesů systému managementu jakosti nepřevyší 10. Výsledkem by měla být tzv. mapa procesů systému managementu jakosti, jež graficky prezentuje definované procesy a jejich vzájemné informační a hmotné vazby. A právě této mapě procesů by měla odpovídat veškerá

dokumentace a popisy procesů! Mapa procesů však nemůže popisovat konkrétně o jaké vstupy a výstupy procesů se jedná.

Identifikace všech významných vstupů a výstupů, které se vztahují k jednotlivým procesům systému managementu jakosti je tak dalším krokem při zavádění procesně orientovaného managementu jakosti. V této souvislosti týmy expertů EFQM např. doporučují využít nástroj, který se nazývá ptačí perspektiva procesů – blíže viz např. [4]. Jde o grafický nástroj, který umožňuje zaznamenat všechny vstupy, jejich dodavatele, všechny výstupy a jejich zákazníky u všech procesů organizace, resp. systému managementu jakosti. Princip schématického znázornění ptačí perspektivy procesů je zřejmý z obr. 1. Pokud by i tato grafika vedla k velkému množství údajů, je možné tento nástroj adaptovat do podoby tabulek, kde každému z procesů přísluší jedna dvojice tabulek. Příklad jedné dvojice tabulek, popisující vstupy a výstupy procesu skladování je v tab. 1 a 2.



Obr. 1: Princip ptačí perspektivy procesů

Tabulka 1: Vstupy vztahující se k procesu skladování v obchodní organizaci

Vstupy z procesů	Charakter vstupů
Řízení dokumentů a záznamů	<ul style="list-style-type: none"> - nové, resp. revidované dokumentované postupy pro činnosti skladování - návrhy formátů záznamů týkající se skladování
Řízení neshodného produktu	- výsledky zjištění příčin neplnění požadavků na skladované položky
Řízení lidských zdrojů	- způsobilí zaměstnanci pro činnosti skladování
Management infrastruktury a prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - udržovaná infrastruktura pro činnosti skladování - udržované podmínky pracovního prostředí ve skladech
Řízení obchodního případu	<ul style="list-style-type: none"> - požadavky na skladování, týkající se obchodního případu - navážené skladové položky

Nakupování	- skladové položky získané nákupem mimo řízení obchodního případu
Interní audit	- výsledky zjištění auditu, týkající se skladování
Neustálé zlepšování	- realizovaná opatření na zlepšení činností skladování

Tabulka 2: Výstupy vztahující se k procesu skladování v obchodní organizaci

Výstupy do procesů	Charakter výstupů
Řízení dokumentů a záznamů	- požadavky na vznik a revize dokumentovaných postupů, týkajících se činností skladování - záznamy vztahující se ke skladování
Řízení neshodného produktu	- zjištěné skladové položky, které nesplňují požadavky
Řízení lidských zdrojů	- požadavky na změny počtů a rozvoj způsobilosti zaměstnanců ve skladech
Management infrastruktury a prostředí	- požadavky na údržbu infrastruktury ve skladech - požadavky na řízení podmínky prostředí ve skladech
Řízení obchodního případu	- vyskladněné skladové položky, týkající se obchodního případu
Interní audit	- informace a důkazy o reálném průběhu činností skladování
Neustálé zlepšování	- náměty na zlepšování v oblasti skladování - údaje o účinnosti realizovaných opatření ke zlepšení činností skladování

Detailní popis jednotlivých procesů v příručce jakosti, resp. v tzv. kartách procesů apod. také musí ctít zásady procesně orientovaného managementu. Takže by se zde měly objevovat i informace, týkající se:

- definování vlastníka procesu,
- seznamu předcházejících procesů,
- seznamu vstupů do procesu,
- výčtu nutných zdrojů pro realizaci procesu,
- vymezení všech zásadních regulátorů,
- ukazatelů používaných pro monitorování a měření výkonnosti procesů,
- seznamu navazujících procesů,
- seznamů dodavatelů a zákazníků apod.

Pokud budeme strukturovat popis systému managementu jakosti jako soubor na sebe navazujících procesů, nesmíme ale zapomínat na skutečnost, že tento systém bude pravděpodobně dříve nebo později auditován druhou, resp. třetí stranou vůči požadavkům normy ISO 9001 (nebo jiného uznávaného kritériálního standardu, např. ISO/TS 16949). Požadavky norem jsou samozřejmě univerzálního charakteru a nemohou postihnout jedinečnost struktury procesů v konkrétních organizacích. Proto je nutné vytvořit určitou převodní tabulku, která by externí, ale mnohdy i interní auditory informovala o tom, kde se v popisech jednotlivých procesů systému managementu jakosti věnuje pozornost požadavkům na tento systém definovaným v různých člancích kritériálních standardů.

Dalším důležitým prvkem procesně orientovaného managementu je výběr tzv. klíčových procesů. Bohužel, normy ISO ř. 9000 vůbec s tímto pojmem nepracují, byť je jasné, že ne všechny procesy v organizaci jsou stejně důležité. Proto z čistě pragmatických důvodů by vedení jakýchkoliv firem mělo mít jasno, na které procesy orientovat prvořadou pozornost z hlediska jejich řízení, saturace nutných zdrojů a samozřejmě i neustálého zlepšování jejich výkonnosti. Jednou z notoricky opakujících se chyb v myšlení manažerů je tendence automaticky ztotožňovat tzv. hlavní procesy s procesy klíčovými. To je ale velmi deformovaný pohled, protože např. samotná výroba ve výrobní organizaci nemusí být automaticky klíčovým procesem – výroba na sklad bez efektivního umístění na trzích nepřináší žádnou hodnotu. Klíčovým procesem by naopak mělo být např. systematické zkoumání budoucích požadavků trhu. Obecně platným pravidlem je, aby počet klíčových procesů v organizaci nepřesáhl 6 až 8. V praxi existují různé přístupy k určování klíčových procesů a velmi často jsou spojeny s aplikací tzv. kritických faktorů úspěšnosti. Jde o faktory, které mají fatální vliv na plnění firemní strategie a strategických cílů a vymezují co by organizace měly dělat v zájmu celkové strategie. Dnes mezi manažery organizací existuje poměrně široká shoda v názorech na všeobecně platné kritické faktory úspěšnosti, kterými jsou jakost, náklady, čas a znalosti zaměstnanců. Je ale samozřejmé, že v konkrétních podmínkách organizací mohou být identifikovány (např. pomocí brainstormingu) i některé další faktory. Výhodu v tomto směru mohou mít ty organizace, které využívají metodologii Balanced Scorecard.

Naše zkušenosti z aplikace procesně orientovaného managementu vedou také k dalšímu konstatování: značné nedostatky je možné vidět v definování vlastnictví procesů, jakož i v přístupech k monitorování a měření výkonnosti procesů systému managementu jakosti. Proto si dovolíme několik dalších poznámek, které se těchto oblastí bezprostředně týkají. Problematice monitorování a měření výkonnosti procesů systému managementu jakosti je věnována pozornost v některých publikacích, např. v [5], [6]. Znovu však musím připomenout, že využívání jakýchkoliv ukazatelů je zbytečné, pokud vedení organizací nestanoví cíle jakosti na jednotlivé organizační jednotky, jejichž vedoucí je pak musí transformovat do cílových hodnot výkonnosti těch procesů, jejichž vlastnictví je v kompetenci některého se zaměstnanců dané organizační jednotky!

V mnoha konkrétních situacích je slabou stránkou a současně i choulostivou záležitostí nejednoznačné definování vlastnictví procesů. V mnoha organizacích problém začíná už v okamžiku, kdy si lidé jen obtížně zvykají na samotný pojem „vlastník procesu“.

Koneckonců: striktně využívat tento pojem není nutností, třebaže procesně orientovaný management s tímto výrazem samozřejmě pracuje, důležitější je v praxi ošetřit veškeré atributy, které s vlastnictvím procesů souvisejí! Nicméně, koho můžeme vlastníkem procesu označovat? Určitou konkrétně existující funkci v rámci organizační struktury, která má přímou odpovědnost za:

- kvalitu výstupů z určitého procesu, tzn. za to, že výstupy budou splňovat veškeré požadavky zákazníků i legislativy,
- výkonnost procesu, tzn. za to, že daný proces bude realizován s maximální efektivností, pružností a účinností.

Nejedná se o odpovědnosti zanedbatelné. Proto by vlastníci procesu měli být vybaveni příslušnými pravomocemi, např.:

- poznat požadavky zákazníků (jak interních, tak i externích),
- definovat své požadavky na vstupy a zdroje daného procesu,
- přístup k databázím s informacemi, které jsou potřebné k objektivnímu rozhodování vztahujícímu se k procesu
- monitorovat a řídit proces, včetně např. pravomoci intervenovat v procesu, zastavovat výrobu apod.).



Otázka vhodného výběru a definování vlastníka procesů nemusí být situacích, kdy se na procesech zúčastňuje více organizačních jednotek jednoduchou úlohou. V těch případech, kdy určitý proces zabezpečuje pouze jedna organizační jednotka je nasnadě, že vlastníkem procesu může být liniový manažer. Častá je ale situace, kdy realizace jednoho procesu je věcí zapojení zaměstnanců z více organizačních jednotek. V podobných situacích by výběr toho nejvhodnějšího vlastníka procesu měl ctít určitá, byť nepsaná pravidla. Připomeňme alespoň některá z nich:

- a) vlastník procesu má mít hluboké znalosti (ne pouze teoretické vědomosti!) o procesu, který má řídit a za jehož výsledky bude odpovědný,
- b) vlastník procesu by se měl zúčastňovat na řízení významné části činností, ze kterých se daný proces skládá,
- c) vlastník procesu má mít patřičný morální kredit u zaměstnanců, kteří na procesu aktivně participují,
- d) vlastník procesu má být schopen kreativního myšlení a musí být ochoten realizovat všechny potřebné změny, které pozitivně ovlivňují celkovou výkonnost procesu,
- e) vlastník procesu má být komunikativní, protože jeho častou úlohou je vyjednávat podmínky a úpravy, které se týkají interních dodavatelů, resp. interních zákazníků daného procesu,
- f) vlastník procesu má být v tom nejlepší smyslu lídrem, tahounem a facilitátorem všech aktivit, které souvisí s neustálým zlepšováním procesu apod.

Celkově možno konstatovat, že se vlastnictví procesů nemusí v organizacích dostat do rozporu se standardní štábně-liniovou organizační strukturou, naopak ji může efektivně obohatit o prvky procesně orientovaného řízení.

Co říci závěrem? Přechod k procesně orientovanému systému řízení není pro žádnou z organizací jednoduchou záležitostí. Ukazuje se totiž, že jestliže se poctivě a seriózně stanoví procesy a jejich vazby, může to vyvolat celou řadu nutných a někdy i dosti závažných změn v celém systému managementu. Text tohoto příspěvku si nekladl za cíl upozornit na všechny aspekty procesně orientovaného managementu, snažil se pouze upozornit na některé z příležitostí, které se v tomto ohledu často v organizacích identifikují jako oblasti zlepšování. Ale i tyto řádky snad mohou inspirovat všechny zainteresované, kteří mají opravdovou snahu dosavadní systémy managementu jakosti, byť na první pohled splňující elementární požadavky normy ISO 9001, rozvíjet tak, aby skutečně odpovídaly požadavkům a zásadám řízení organizací prostřednictvím procesů. Jsme totiž přesvědčeni, že i tudy by mohla vést cesta k tomu, aby byla překonána v úvodu zmíněná stagnace systémů managementu jakosti v českých organizacích!

Literatura:

- [1] KAGANOV, M.: *A Process Interaction Matrix*. Quality Progress. October 2004, s. 104
- [2] NENADÁL, J.-NOSKIEVIČOVÁ, D.-PETŘÍKOVÁ, R.-PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody*. Praha. Management Press. 2008, 384 s. (ISBN 978- 80-7261-186-7)
- [3] PLURA, J.: *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha. Computer Press. 2001, 244 s., (ISBN 80-7226-543-1)
- [4] *Excellence One Toolbook*. www.efqm.org/excellenceone (staženo 24.11.2006, 9.45 hod.)
- [5] NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání*. Praha. Management Press. 2004, 335 s. (ISBN 80-7261-110-0)
- [6] NENADÁL, J.-NOSKIEVIČOVÁ, D.-PETŘÍKOVÁ, R.-PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.-VYKYDAL, D.: *Jak zvýšit výkonnost organizací (prostřednictvím vybraných měření)*. Ostrava. Dům techniky, spol. s r.o. 2005, 204 s. (ISBN 80-02-01709-9)



ABSTRACT:

The current stage of quality management systems at Czech organisations is mostly characterized as stagnation. This situation is derived from real role of top management within these systems but we can discover also another problems. We can mention:

- ignorance of the ISO 9004 standard,
- formal approach to internal as well as external audits,
- decline of employee's interest in special training oriented to methods and tools for continual improvement,
- ignorance of business excellence models, including the EFQM Excellence Model,
- absence of real positive leadership performed by top management, etc.

One of other big difficulties is linked to misunderstanding of basic quality management principles, especially principle titled as process approach. A lot of organizations has already found as a practical problem the right approach to successful implementation of this principle. There are many various confusions and mistakes in practice within Czech organisations at present, including lot of machinery plants. Therefore some experience, lessons learned as well as some proposals for effective and efficient establishing of the process approach are discussed at this paper, including analysis of the most frequent weaknesses.

The core part of the paper is devoted to some recommendations related to suitable methods and tools for main steps of the process approach implementation. For example, following steps there are discussed in this paper:

- a) identification and determination of sequence and interaction of quality management system processes supported by brainstorming, multivoting, process interaction matrix and process mapping,
- b) identification of all important inputs, suppliers, outputs and customers related to the process by helicopter view or by matrix chart,
- c) description of the processes by flow-charts and process charts,
- d) identification of process owners and appropriate responsibilities and authorities,
- e) identification of key processes by the Balanced Scorecard or critical success factors and
- f) measuring or monitoring of process performance with reference to literature.

