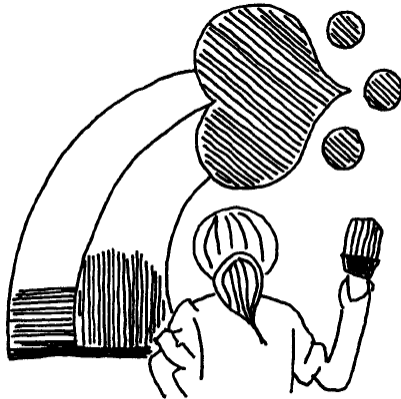


Ludvík FILIP
za asistence
Jiřího ŠEBESTÍKA

(NE) KVALITA

aneb

pravdivý příběh kvality



TZ-one

Poděkování v úvodu

*Knihu věnuji svým rodičům. Jen díky nim jsem takový, jaký jsem.
(Ludvík Filip)*

Poděkování v úvodu 2

*Oba děkujeme všem, kteří nám v životě ukázali, že mohou proplout
a přitom nic neumět.*

Jakákoli část z této knihy může být volně šiřitelná, jakýmkoli způsobem, pokud bude uveden plný název zdroje, název a autoři, u obrázků kapitol autor obrázků.

1. vydání

© Ing. Ludvík FILIP, Ing. Jiří ŠEBESTÍK, pod Ještědem, 2016

© Ing. Ludvík FILIP (autor Mgr. René FILIP), doprovodné obrázky na úvod jednotlivých kapitol a přebalu knihy 2016

© Ing. Ludvík FILIP, obrázky č. 1 až č. 57 v textu

© Mgr. Tomáš Zahradníček - TZ-one

Jazyková korektura: Mgr. Jana FILOVÁ

ISBN: 978-80-7539-049-3 (PDF verze)

Obsah

Obsah	4
Předmluva – recenze	7
Předmluva autorů.....	9
0. Úvod	13
1. Vize, mise, strategie, cíle a plány – kam a kudy	16
1.1 Vize	16
1.2 Mise	19
1.3 Strategie a strategické řízení	20
1.4 Cíle	28
1.5 Plány.....	29
2. Procesy.....	34
3. Organizovaní (někdy také organizace řízení)	41
3.1 Organigram.....	43
3.2 Odpovědnosti a pravomoci	46
3.3 Komunikace	53
4. Lidi (naše nejdražší zdroje)	59
4.1 Výběr pracovníků	59
4.2 Adaptace zaměstnanců	65
4.3 Vzdělávání pracovníků	69
4.4 Hodnocení pracovníků	76
4.5 Odměňování pracovníků	80
4.6 Hodnocení spokojenosti pracovníků	81
4.7 Motivace pracovníků	85
5. Plánování zakázek (projektů)	91
5.1 Základní vstupy pro plánování	91
5.2 Výkresová a technická dokumentace	93
5.3 Zajištění lidských zdrojů	97
5.4 Strojní a technologické zajištění	99
5.5 Zajištění externích dodávek	100

5.6	Zajištění profinancování	102
5.7	Logistika	103
5.8	Analyzování rizik	104
5.9	Plánování kontrol a zkoušek	107
5.10	Harmonogram zakázky	111
5.11	Kalkulace	114
6.	Realizace zakázky	118
7.	Vyhodnocení zakázky (sčítání škod a ztrát)	120
7.1	Náklady na nekvalitu	121
7.2	Vyhodnocování zakázek	126
8.	Okénko do systémů řízení	131
8.1	Řízení kvality	132
8.2	Ochrana životního prostředí	142
8.3	Něco z bezpečnosti práce	150
8.4	Něco z ostatních systémů	154
8.5	Integrace – spojené řízení systémů	155
8.6	EFQM model	160
8.7	Audity v systému řízení	163
9.	Metrologie	169
10.	Něco z metod zlepšování	180
10.1	Cyklus PDCA	185
10.2	Brainstorming	186
10.3	Sedm jednoduchých nástrojů (starých nástrojů)	188
10.3.1	Záznamníky	189
10.3.2	Vývojové diagramy	190
10.3.3	Histogramy	191
10.3.4	„Ishikawův“ diagram příčin a následků (tzv. rybí kost)	192
10.3.5	Paretova analýza	194
10.3.6	Korelační diagramy	196
10.3.7	Regulační diagramy	198
10.4	Sedm jednoduchých nástrojů (nových nástrojů)	200

10.5	SWOT analýza.....	202
10.6	Metoda „5W+1H“ (Šest otázek).....	202
10.7	Mentální mapy	202
10.8	Metoda 5 x proč?	204
10.9	Situační analýza 7C.....	206
10.10	FMEA analýza	208
10.11	Analýza stromu poruch (FTA)	210
10.12	QFD.....	212
10.13	Komplexně (totálně) produktivní údržba (TPM)	213
10.14	Kanban	215
10.15	Just in time	218
10.16	Metoda 8 D Report.....	219
10.17	KAIZEN.....	222
10.18	Shrnutí kapitoly o zlepšování	226
11.	Závěrem.....	231
12.	Vybraná literatura	232
13.	Slovníček pojmů	236
14.	Poděkování závěrem.....	252

Předmluva – recenze

Kniha, kterou právě začínáte číst, je osobitá. Autoři si po celou dobu její přípravy představovali jednak sebe sama na počátku své odborné kariéry a také pamatovali na zpřístupnění této oblasti – řízení kvality, širokému okruhu čtenářů. („...S kamarádem Jirkou jsme se v oblasti stavebnictví vzdělávali před velkým kotrmelcem a oba jsme měli možnost potkat naprosto skvělé lidi, zedníky, stavaře, pro které bylo stavebnictví, když ne posláním, tak alespoň životní potřebou...“). Oblast řízení kvality je úzce spojena s podnikovou ekonomikou a ostatními příbuznými obory. Pro autory nebylo snadné vzájemně vyvažovat odbornost, přístupnost a neodradit čtenáře, který nemusí mít hlubší znalosti oboru.

Napsat příručku může znamenat poskytnout návod na řešení zcela konkrétních úloh. Toto není hlavní cíl publikace, (ač je důležitý) kterou se připravujete studovat. Oba autoři jsou schopni formulovat potřebné penzum znalostí z řízení kvality „svými slovy.“ Čtenáře čeká totéž – problém umět formulovat, tím rozumět co řešit a jaké vhodné metody použít. Zvláště důležitá je komunikace, mnohdy v přesném významu za odbornými pojmy. Autoři připomínají, že komunikovat znamená pochopit. Právě vzájemné nepochopení bývá příčinou existence zdánlivě nezvladatelné překážky komunikace uvnitř podniku. Na mnoha místech textu se vyskytují otevřené otázky, vedoucí k zamyšlení nad vlastní situací v podmínkách, které čtenář zná a má zájem o rozvoj podniku od vlastní míry vlivu. Tyto otázky pak znamenají úvahy v širších souvislostech, rozvíjejí schopnost navrhnout varianty řešení, přemýšlet o důsledcích jednotlivých rozhodnutí a to i finančně technických.

Zvláštním je pojetí řízení lidí (vyhýbám se slovu zdroj...). Proč ještě psát pojednání o tom, co je do velkých podrobností obsahem dostupné literatury? Zvláštností této knihy je, že autoři propojují řízení lidí se všemi odbornými oblastmi a vždy hledají odpověď na otázku, co člověk ovlivňuje a jak to ovlivňuje. Jestliže je kniha protkána negativními příklady, je to jen proto, že je výpovědí o žité realitě, která je namnoze nepřenositelná a obtížně sdělitelná. Čtenář nachází v celém textu také citáty, (včetně biblických) vedoucí k zamyšlení a reflektování hodnot, ověřených a platných mnohdy celá staletí...

Struktura knihy se při bližším zamyšlení rozvíjí v příběh živého podniku s jeho negativními jevy. V první kapitole se autoři věnují základním a klíčovým pojmům řízení podniku, bez jejichž znalosti nelze odpovědně zdůvodnit samotný smysl podnikání. V druhé části není opomenuta důležitost procesů a procesního řízení s určitou opatrností, aby čtenář věděl, že nejde o módní záležitost, ale o podrobné poznání dění ve společnosti. Autoři postupují dále tak, že poznání tohoto dění vyžaduje měření, kvantifikaci – tedy vyjádření v číslech a toho nelze dosáhnout, aniž bychom neznali k ověření fungující nástroje. Zákazník požaduje splnění všech funkcí výrobku, požaduje tedy službu KVALITNÍ. Tuto kvalitu se snaží řídit.

Publikaci (Ne) kvalita aneb pravdivý příběh kvality lze doporučit všem poctivým pracovitým čtenářům, kteří mají zájem věci zlepšovat a nenechávají se odradit nikým a ničím...

Doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

ČVUT v Praze, Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku

Předmluva autorů

Řeknete si, proč se nám snaží zase, a ještě ke všemu skoro bezejmenní, autoři vecpat další publikaci a ještě ke všemu o (ne)kvalitě? A proč ne? Vždyť je dnes tak moderní, že každý, kdo něco znamená, píše své paměti, někdy i poezii nebo prózu. A světe div se. Někdy dokonce i úspěšně. Pro nás však bylo psaní víceméně radostí, i když jak to může vypadat, když je něco více a něco méně. Především nás k sepsání vedly důvody zcela prozaické a úplně jednoduše vysvětlitelné. Nejen stavebnictví a kvalita jsou naším dlouholetým chlebem a k oběma máme velmi blízký, dalo by se říci, až citový vztah. Je to stejné, jako když sadař má ve své oblíbě určitý strom, ale ostatní kvůli němu nezatrácuje. Tak u nás se spojily oblasti kvality, stavebnictví a dalších oborů. A kdo je stavař (a nejen on), určitě pochopí, o co nám jde.

Ale když už psát, proč zrovna o (ne)kvalitě? Rozhodli jsme se napsat pravdivé příběhy. Knih o kvalitě je nespočet. Všichni se předbíhají, jak vše funguje a jak všechny metody a metodiky jsou perfektní a jen ku prospěchu firem. Jen se zapomíná, že všechny systémy musí dělat lidi! A ruku na srdce, skutečně vám všechny ty metody fungují, nešidíte je a můžete je bez obav prezentovat?

S kamarádem Jirkou jsme se v oblasti stavebnictví vzdělávali před velkým kotrmelcem a oba jsme měli možnost potkat naprosto skvělé lidi, zedníky, stavaře, pro které bylo stavebnictví, když ne posláním, tak alespoň životní potřebou. Stačí se jen přece podívat kolem sebe, co kolem nás stojí nádherných budov, které krásí jinak mnohdy náš šedý svět. K jejich postavení nebylo třeba ani příliš velkého vzdělání, počítačů, informatiky, papírů. A přesto je naši předchůdci postavili. Mnohdy i v mnohem vyšší kvalitě za použití

fyzicky mnohem náročnějších technik, ale ve výsledku nepoznáte, zda dokumentaci připravoval tým architektů a projektantů na perfektně vybavených PC s využitím všech norem a nejnovějších poznatků vědy a techniky, nebo jen „Lojza z ulice“, který si vše jen tak načrtl na pytlík od svačiny, stejně jako kdysi stavitelé těch báječných chrámů pro oslavu kohokoli a čehokoli. Jsou tací, kteří navrhují „nádherné organické budovy“, které mnohdy navozují představy, zejména to „nejorganičtější“, co z člověka může vyjít.

A tak jsme jednou večer, pozdě večer, nebo nad ránem, při našich nekonečných debatách, za šplouchání Vltavy naznali, že by nebylo marné, kdyby už konečně světlo světa spatřila publikace, kde by se pro jednotlivé části staveb (a nejen pro ně) daly najít „neshody“, chyby, vady, prostě (ne)kvalita obecně, aby ti, co mají skutečný zájem na tom, aby stavařina (a nejen ona) nebyla jen o vydělávání, měli možnost si přečíst, zamyslet se a potom začít dělat práci pořádně. No a začali jsme hledat. Nenašli. Proto jsme se rozhodli, přes naší oblíbenou *prokrastinaci*¹, že takovou knihu napíšeme. Uběhlo několik měsíců a let, v hlavě se zrodila pouze kostra. A běžela další léta. Mezitím se našli další nadšenci, kteří byli ochotni s námi sdílet naše nadšení. S nimi se v naší knize zatím nepotkáme, co kdyby se také neujala a my bychom pokazili dobrou pověst těch ostatních. Pokud však bude zájem, v dalším vydání se s nimi určitě potkáte. Čas šel ale dál. Pokud za každý den našeho rozjímání nad obsahem by byla jedna stránka knihy, mohli bychom vydat několikadílnou encyklopedii. No a my si řekli, proč jen psát o stavařině. Vždyť většina popsaných problémů není jen v oblasti stavařiny, většina je identická i pro ostatní firmy. A protože se pohybujeme ve firmách napříč, rozhodli jsme se nakonec využít i naše zkušenosti z jiných oborů a oblastí. A že jich není málo. Nemluvě o tom, že i stavařské zkušenosti se mohou hodit nestavebním firmám při rozšiřování stávajících objektů a ploch. Vy dnes máte možnost posoudit, jak se nám vše povedlo. Neděláme si ambice zcela popsat všechny problémy, se kterými se

¹ prokrastinace - výrazná a chronická tendence odkládat plnění povinností a úkolů (zejména těch nepříjemných) na pozdější dobu, nahrazovat je - zpravidla účelově - jinými, a tím si to „zdůvodňovat“; rizikový fenomén pro duševní zdraví

na stavbách, ale nejen na nich (protože množství postupů, využívaných ve stavebnictví, se běžně používá i v jiných oborech) setkáváme. Použité příklady nemají pouze svá jména (lidi, dodavatele, firmy), ale věřte nám, že všechny zde uvedené případy a příběhy se skutečně staly, a dále stávají. Při našem shrnutí (ne)kvality vycházíme ze skutečných a nikoli smyšlených akcí z České (Československé) republiky.

V případě, že byste se pod určitými příklady a poznatky poznali, není to naší vinou. Autoři nepřebírají odpovědnost, pokud by i někdo ze široké veřejnosti poznal určité osoby nebo společnosti, firmy nebo i výrobky. V případě poznání se nejedná o situaci čistě náhodnou. A žádná z těch situací se určitě nestala jen jednou. Tudíž se Vás může v textu poznat mnohem více.

V této knize se budeme snažit představit všechny části firmy, jak při řízení a organizování, tak od návrhu, po předání zakázky. Pokud bychom na něco zapomněli, předem se omlouváme. Pokud se s námi chcete podělit o další příběhy, a nejen z ulice, napište nám. Rádi si Vaše příběhy nejen přečteme, ale když nás zaujmou, třeba se dostanou do dalšího vydání knihy. Protože úspěšné knihy se neustále musí „dovydávat“. A naše skromná publikace úspěšná bude. Ba co dím, Protože tato kniha má ambice se stát bestsellerem, je splněním našeho společného snu. Snu, kde si můžeme listovat událostmi, problémy a nemusíme vyhledávat „falešné“ příklady, které bohužel táhnou.

A i když je tato publikace především o (ne)kvalitě, určitě si zde najdou „fachmani“ z jiných oborů možné ponaučení nebo inspiraci. Vždyť na chybách se učí vždy nejlépe. Proč bychom je ale měli dělat zrovna my, nebo Vy. Nemluvě o tom, že chyby nejen bolí, ale především stojí neskutečné množství úsilí je napravovat a následně hradit.

Pokud se po přečtení budete zlobit, že takto to přece v (ne)kvalitě nevypadá, nepřete se. My se s Vámi také přít nebudeme. Možná to vypadá ještě hůř

Zkoumáme minulé věky a útrpně se usmíváme, ba posmíváme se božské té naivnosti, nemotornosti a neurvalosti svých praotců, aniž by nám napadlo, že věkové pozdější budou se rovněž tak posmívati nám.“

Jakub Arbes (žurnalista a spisovatel)



0. Úvod

Od předmluvy k úvodu vedlo mnoho let, stále jsme se snažili najít ta správná slova, někdy spíše výmluvy, co nám ještě chybí na kostře knihy. Vždy jsme hledali dosti důvodů, proč ještě nemůžeme, a díky prokrastinaci (podívejte se prosím do předmluvy) jsme udělali spousty jiné a důležité práce.

Až letos, po přečtení článku v jednom časopisu pro určitou podnikatelskou skupinu, jsem si řekl, je nejvyšší čas. Jedna úspěšná „koučka“ v rozhovoru vysvětlovala důvody koučinku a jak je důležitý, také o genderové vyrovnanosti (chceme, aby ženy skutečně byly jako muži? - já rozhodně nechci vidět ženy u lopaty nebo u slévárenské věže). Také o skvělém systému koučování, kdy neříká co je a co není dobré, ale jen směřuje. Také hovoří o tom, jak „učí manažery používat selský rozum“. Ale copak ten se dá naučit používat? Copak je to nějaká matematická metoda, aby se ji přesně kdokoli naučil? A jde se vůbec naučit matematice? Můj bratr říká, že kdo by mne logickou matematiku opravdu naučil, tak je na nobelovku. Také jsem se od jiné úspěšné trenérky dověděl, že největší zájem ve firmách je o měkké dovednosti. A že se vše dá v komunikaci a řízení naučit. Lež jako věž. K tomu přibylly oponentury diplomových prací studentů, na mé alma mater, kde jsem v bakalářských a diplomových pracích četl citace, největších odborníků. Rád bych podle nich chtěl opravdu vidět řídit a zlepšovat firmy. Ale papír snese přece cokoli.

V člověku mohu rozvíjet jen to, k čemu má předpoklady. Nemohu jej naučit nic, k čemu vlohy nemá. Pokud někdo tvrdí opak, pak prosím, aby mi ukázal, jak se dá naučit houslové virtuozitě člověk, který nemá hudební sluch, nebo jej má, ale nemá k tomu fyzické ani mentální předpoklady. Pokud mi někdo ze ctihodných odborníků dokáže, o co zde žádám, uvěřím, že se může kdokoli naučit mluvit, komunikovat, řídit, organizovat...

A samozřejmě se také všem daným odborníkům omluvím.

„Inteligentní lidé se snaží problémy řešit, geniální se je snaží nedělat!“

Albert Einstein (teoretický fyzik, jeden z nejvýznamnějších vědců všech dob)



1. Vize, mise, strategie, cíle a plány – kam a kudy

Základem každého podnikání je rozhodnutí. Rozhodnutí co chci dělat, pro koho a kam chci vlastně dojít. Je to vlastně jednoduché. Ale opravdu ví každá firma, čeho chce dosáhnout? Někdy je smyslem podnikání to nejjednodušší pravidlo, jen vydělávání peněz. Ale může to být základ pro dlouhodobě úspěšné podnikání? Oprostěme se od klientelistických vazeb, byť ty většina z nás zná a mnohdy se během posledních alespoň dvaceti let s nimi setkala. Zde mi určitě potvrdíte, že mnoho z těch „úspěšných“ firem již na trhu není. Nebyly totiž svázány s rozvojem a budoucností. Nebo byly, ale právě jen penězi. Všechny níže popsané oblasti mají být písemně deklarovány, aby se s nimi mohli dotčení seznámit a popřípadě se k nim i přihlásit, vzít je za své. Bohužel však jsou firmy, kde některé z popsaných oblastí jsou tajné a jsou přístupné pouze malé skupině osob. K čemu potom ale jsou?

1.1 Vize

Co si představit pod uvedeným pojmem. Obecně lze říct, že **vize**² je představa (vlastníků, nebo zainteresovaných stran) **čím chceme být**. Pro stanovení vize je třeba znát, kam chceme dojít, ale také potřebujeme vědět, odkud jdeme, jaké jsou naše základy. Stanovit si nevhodnou vizi může být pro naše další rozhodování nepříjemným břemenem. Vizí by měla začít každá plánovaná cesta nové společnosti na trh. Ideální stav je ten, kdy je vize zhmotněná do podoby něčeho uchopitelného, tedy je k dispozici písemně. A proč? Slova se mohou jen tak měnit, nakonec jistě

² Slovník cizích slov ([http:// http://slovník-cizich-slov.abz.cz](http://slovník-cizich-slov.abz.cz)) popisuje VIZI jako dlouhodobé cíle a plány poslání a změn organizace, představy o jejich realizaci a o předpokládaném hodnocení organizace v budoucnosti

znáte systém „Agentury JPP³“, ale pokud je cokoli napsané a podepsané odpovědnými osobami, potom je možné se na to vždy odkazovat – třeba právě na stanovenou vizi. Jistě - ani ta nemusí být zcela trvalá. Tak jak se mění svět kolem nás, tak je třeba reagovat i při stanovování vize. Korekce jsou vždy možné, ale zase: podepsat.

Vize by měla **stanovit a vyjasnit směr**, kterým se chceme vydat. Vize nám, jako taková, stanovuje základní mantinely, v kterých bychom se jako firma měli pohybovat. Udrží nás ve správném směru, takže se při jejím respektování můžeme například vyhnout zbrklým rozhodnutím. Vždyť nejedna firma, když uviděla skulinku na trhu, se pustila do oblastí a trhů, o kterých nic nevěděla, jen cítila vůni peněz. Nemusí to jistě být za všech okolností chyba. Jako příklad bych rád uvedl kdysi tak úspěšné JZD Slušovice. Pro někoho možná zatracované, pro mne naopak novátorské. Předběhlo svoji dobu. A jak víme, úspěch se neodpouští. Struktura podnikání vždy s rozvojem družstva šla ruku v ruce s novými možnostmi, které okolí (dnešními slovy trh) nabízelo. Ale jako vždy, žádná vize se nedá naplnit bez lidí. A v tom tkívá právě úspěch.

„Za zcela zásadní však můžeme považovat požadavek na trvalé novátorství v našem JZD. Na všech úsecích činnosti musíme mít na mysli to, že tak jak cokoli dnes děláme, tak to děláme již zastarale a nedobře. Každý den musíme hledat jiný, novější a dokonalejší způsob výroby⁴“. Když se zamyslíte nad daným textem: nepřipomíná Vám to dnešní trendy podnikání, kdy se snažíme osvojovat jako něco geniálního, co k nám dováží zahraniční společnosti a kapitál? A víte, kdy tato slova byla pronesena? Nehledejme nové metody a postupy, které nás mají posunout kupředu, hledejme především u sebe.

Dalším nosným prvkem vize je **motivace lidí**, personálu, zainteresovaných stran. Víím, někdy, především u reorganizací

³ Agentura JPP – jedna paní povídala

⁴ Z projevu předsedy družstva doc. Ing. Františka Čuby, CSc. na pracovní členské schůzi družstva dne 12.12.1974

společností, je každá změna bolestivá. Ale když dokážeme lidem vše vysvětlit, ukázat jim směr, přínosy pro společnost i pro ně samé, motivovat je i vlastním příkladem, můžeme si říci, že jsme vyšli správným směrem. Není nic horšího, než „*kázat vodu a pít víno*“, jak říká jedno staré přísloví. Jak mohou lidé ve firmách věřit svým manažerům, když vidí, že se chovají zcela odlišně od toho, co vyžadují po svých podřízených. Mnohdy se lidé setkávají s tvrzením, že není na rozvoj, firma je málo produktivní, ale management si přesto pořizuje nová auta, vyplácí si odměny. Jak říkala moje prababička: „*Chovej se ke druhým tak, jak chceš, aby se oni chovali k Tobě*“.

Třetím, neméně důležitým prvkem je **koordinace úsilí celého týmu**. Pokud nebude mít firma, každý člen daného týmu stejný cíl, nemůže se vize nikdy naplnit. Tam kde není důvěra, tam je pohled každého jen v jeho směru, v jeho vlastním zájmu.

A jaká by tedy má vize být? Musí:

- Být **orientována na zákazníka**. A nejedná se o frázi.
- **Zřetelně popisovat**, jak chce být společnost v budoucnu vnímána, jaké bude její chování.
- **Jednoznačně směřovat** k zainteresovaným stranám, musí být tedy adresná.
- Být **uskutečnitelná**. Malování vzdušných zámků nikdy nikomu neprospělo, ba naopak. Určitě jste se setkali s případy, kdy nejvyšší manažer plánoval cestu a rozvoj ke světlým zítřkům, rovnou čarou, která směřovala stále vzhůru. A to už tady bylo.
- Být **jednoznačná** a nesmí umožňovat rozdílný výklad. Zde se mnohdy setkáváme s vizemi, které si každý představí jinak, a potom také podpora zúčastněných je rozdílná.

- Být dostatečně **flexibilní**, aby dokázala reagovat na okolní změny. Být zakopán pevně na pozicích a nepřipouštět změny je také velkým problémem mnoha majitelů i manažerů.
- Být jednoznačně **srozumitelná**. Když ji jsou schopni vysvětlit jen nejvyšší manažeři, asi nebudou ve stejném šiku, jako ostatní zainteresované strany.

Cesta ke stanovení vize není mnohdy jednoduchá a jen střelení od pasu, už abychom ji měli, nás k žádoucím výsledkům nepřivede. Je třeba ji živě prodiskutovat, probírat ze všech stran, nechat ji oponovat. A zde prosím o jedno. Pamatujte si: ten, kdo s Vámi nesouhlasí, není hned přece nepřítel, není záhodno jej hned osočovat. Právě u těchto, pokud se nejedná o chronické stěžovatele a boříče, se většinou setkávám s plným pochopením a zaujetím. Tito pracovníci to opravdu většinou s firmou myslí dobře a jsou ochotni jí poskytnout své znalosti a dovednosti pro další rozvoj. Bohužel však ve firmách u mnoha nejvyšších manažerů nejsou v oblibě. Oni nepotřebují někoho, kdo by byl třeba i chytřejší a inteligentnější, než oni. Ale pokud má firma na nejvyšších pozicích spíše všehoschopné manažery, než manažery schopné, nemůže očekávat ani podporu ostatních ve firmě, na všech pozicích.

1.2 Mise

Mise⁵ má mnoho významů. My se zde budeme zabývat pouze „misí organizace“. Poslání organizace nám tedy říká:

- Proč společnost na trhu je.
- Co je její náplní (jaký má produkt).

⁵ Dle slovníku cizích slov ([http:// slovník-cizich-slov.abz.cz](http://slovník-cizich-slov.abz.cz)) je MISE zdůvodnění poslání, působení, úkolů, účelu, projektu, programu, základních hodnot organizace (NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality

- Pro koho jsou výsledky její práce vhodné (pro koho se produkt hodí, případně co mu má přinášet).
- A jak bude společnost svých stanovených cílů pro naplnění VIZE dosahovat. I když dva dělají totéž, není to totéž. Proto dvě rozdílné (konkurenční) firmy, i když budou mít výsledný produkt téměř identický a bude směřovat ke shodným zákazníkům, jejich vize a mise budou většinou rozdílné. Zde je potřeba, a nejen u stanovení misí, si uvědomit, že druzí nás mohou inspirovat, můžeme se od nich učit, ale nemůžeme je slepě kopírovat. Což se mnohdy bohužel stává. Výsledkem jsou velká rozčarování manažerů, nebo i majitelů, že jejich výsledky nejsou identické s výsledky společností, jejichž systém zkopírovali.

1.3 Strategie a strategické řízení

O strategiích jste určitě již slyšeli všichni. Setkáváme se s nimi téměř dnes a denně i v našem osobním životě. Strategie se na nás také valí ze všech médií. My se budeme věnovat strategiím⁶ společností. Strategiemi jsou ve firmách označovány plány, které si firmy vytvářejí jako písemný dokument, jímž deklarují způsoby dosažení stanovených cílů.

Strategie jsou nástrojem, který přenáší požadavky vlastníků na řídicí manažery, především v té nejvyšší úrovni. A následně potom slouží pro řízení chování a přístupů na všech úrovních firmy. Vše můžeme celkově nazvat strategickým řízením firmy. Jedná se tedy o přenášení vize do praxe. Základem řízení firmy je, nebo by měla být, jediná hlavní strategie. Někdy se jí říká také obchodní, firemní nebo korporátní strategie. Následně jsou však na ni navázány strategie dílčí, které mohou řešit jednotlivé oblasti (procesy) uvnitř firmy. Jedná se například o

⁶ Dle slovníku cizích slov (<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>) je STRATEGIE dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle

finanční, technické, technologické, marketingové, strategie lidských zdrojů a další.

A jaké jsou rozdíly mezi strategickým a taktickým řízením?

Taktické řízení

- cíle se odvozují od nadřazených cílů
- cíle jsou ovlivněny zkušenostmi z minulosti
- cíle se zadávají směrem dolů (rozpad cílů)
- řídicí pracovníci jsou provázáni se svojí funkcí
- hodnocení probíhá bezprostředně po ukončení
- dlouhodobě jsou známa stanovená pravidla
- zkušenosti zaměstnanci se cítí bezpečně (vše téměř beze změn)

Strategické (vůdcovské) řízení

- jsou vymyšleny nové cíle a strategie
- nové cíle nemají pevný základ
- řízení probíhá napříč firmou
- cíle jsou platné pro celou firmu
- výsledky jsou hodnotitelné v delším časovém období
- minimální zkušenosti z minulosti
- řídicí pracovníci se stále učí

Strategické řízení vyžaduje od všech řídicích pracovníků duševní úsilí. Nikdo nemůže žít z úspěchů donekonečna. Mnohokrát jsem se setkal ve firmách s tím, že pokud někdo pracuje na řídicí pozici delší dobu, má pravdu. Argumentem bývá, že tomu musí rozumět, když to dělá tak dlouho. Ale je pouze čas tím správným hodnotícím kritériem? A pokud někdo dělá cokoli dlouho, je to důkazem toho, že onu činnost vykonává správně, nebo jen důkaz, že vydržel na dané pozici dlouhá léta?

Obsahem strategického řízení je tedy „umět žít v dlouhých termínech“:

- plánování na základě rizik a očekávaných změn (okolí, trh, společnost,...),
- orientace na dlouhodobý úspěch (i dílčí neúspěch může být ve výsledku obrovským ziskem),
- změna není pohroma, ale šance na možný úspěch,
- získávání velkého množství informací (přesné, ve správný čas, na správné místo a úplné),
- neustálé učení se (na všech stupních),
- přicházení s novými nápady a postupy.

Pro hodnocení strategické obchodní jednotky (Strategic Business Units) nebo produktů se může použít například McKinsey matice (někdy také **GE matice**⁷). Jedná se o matici o devíti polích, v nichž se hodnotí jednotlivé vztahy dané konkurenčními přednostmi a atraktivitou. A dokáže tato matice opravdu říci, co daná jednotka vytváří. Nejedná se mnohdy jen o subjektivní hodnocení firmy, tedy jen naše přání a tužby?

⁷ Matice byla vyvinuta v 70. letech 20. století společností **McKinsey & Company** pro **General Electric** v reakci na nedostatky matice BCG
(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality

		Konkurenční pozice / síla podniku		
		Vysoká	Střední	Slabá
Atraktivita odvětví / přitažlivost trhu	Vysoká	1	2	3
	Střední	4	5	6
	Nizká	7	8	9

Obr. 1 McKinsey matice (GE matice)

Firmy v pozicích 1,2 a 4 hrají významnou roli v atraktivním odvětví.

Firmy v pozicích 3,5,7 nejsou ve významných pozicích, doporučuje se neházet flintu do žita, ale také bezhlavě investovat.

Firmy v pozicích 6,8,9 se nacházejí v situaci, kdy je třeba „dožít“.

Shodně jako GE matici je možné použít i starší Bostonskou matici⁸. Její jednoduché použití se používá pro hodnocení portfolia produktů, při marketingovém nebo prodejním plánování. Hodnocení je prováděno ve dvou rozměrech. Jedná se o míru růstu a tržní podíl. A zde jsou popisy jednotlivých polí dle obrázku 2:

- **Dojné krávy** – jsou základem ziskovosti firmy
- **Hvězdy** – je třeba z nich udělat dojné krávy ALE NAPŘED JE NECHAT STOUPAT A SVÍTIT

⁸ pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG)
(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality

- **Otazníky** – rozhodnutí, z nadějných udělat dojné krávy, ostatních se zbavit
- **Bídní psi** – utlumit výrobu, stáhnout je z trhu

Obě matice jsou skvělými nástroji. Bohužel ve firmách jsou používány jen ojedinele. Spíše se využívají ekonomické hodnotící modely. Jak je psáno již výše. Většina firem má své strategické řízení zaměřeno pouze na zisk, dokonce za jakoukoli cenu.

Strategické řízení nesmí nikdy vycházet z ad hoc rozhodnutí. Mnohdy se za strategické rozhodování vydává systém „hasič“. Ve firmě se stále hasí nové a nové požáry, které jsou mnohdy důsledkem právě nekompetentnosti manažerů. Bohužel v takovém případě se nejedná o strategické rozhodování, ale spíše o udržení se na trhu, ještě častěji o JEJICH snahu udržet se na stávajících pozicích a co nejméně ztratit. Z pohledu dlouhodobosti jsou však taková rozhodnutí krátkozraká.



Obr. 2 Bostonská matice

A co brání strategickému řízení ve firmách?

- Firma nemá stanovenou vizi a misi, žije pouze okamžikem dnešního dne a výsledky jsou hodnoceny „jak se daří právě teď“.
- Odpor řídících pracovníků k plánovaným změnám (právě zde se začínou totiž projevovat ti neúspěšní, co léta drželi hlavní strategii „beze změn“.
- Pasivita týmu, bez lídrů se jde kupředu těžko (navazuje na předcházející).
- Práce podle akutnosti, dokonce podle aktuálnosti (ne závažnosti) problémů a termínů zakázek – ale bez jasné koncepce.
- Orientace na takzvané operativní řízení (stálé hašení problémů, často jimi samými způsobených, dokonce i úmyslně vytvářených – vzpomínám na vyhořelou fabriku, kde hasič – tenkrát ještě „požárník“ - sám zakládal malé požáry a bral prémie za zásahy, až to jednou nezvládl.)
- Osobní zájem manažerů, který je nadřazen zájmům firmy.
- Nedostatečná informovanost na všech úrovních (přes neustálé a nekonečné porady).
- Úkoly jsou zadávány, ale není systém pro jejich hodnocení. Spíše se jen zdůvodňuje, proč se něco nezvládlo (hledají se zdůvodnění namísto řešení).
- A další zábrany,