

JAROSLAV NENADÁL / DARJA NOSKIEVIČOVÁ
RŮŽENA PETŘÍKOVÁ / JIŘÍ PLURA
JOSEF TOŠENOVSKÝ

MODERNÍ MANAGEMENT JAKOSTI

principy

postupy

metody



Autorsky přispěli ke zpracování těchto kapitol, resp. částí knihy:

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.: Úvod, kapitoly 1, 2, 3 (s výjimkou části 3.1), 4, 6, 8, 11, 12 a Závěr

Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.: část 3.1, kapitola 9 a 13

Prof. Jiří Plura, CSc.: kapitoly 5, 10 a části 14.3 a 14.4

Doc. Ing. Darja Noskievičová, CSc.: kapitola 7 a části 14.2 a 14.5

Prof. RNDr. Josef Tošenovský, CSc.: části 14.1 a 5.4.4, resp. pasáž o snižování výdajů vztahujících se k jakosti pomocí Taguchiho metod (v rámci části 4.2.1)

Obsah

Úvod	11
1 Proč právě jakost aneb Pochopení nutnosti	13
1.1 Úvod do pojmosloví managementu jakosti	13
1.2 Historický vývoj a budoucnost managementu jakosti	16
1.3 Jakost jako kritický faktor úspěšnosti organizací a zdroj přínosů zainteresovaných stran	18
2 Principy a koncepce managementu jakosti aneb Jak na to	25
2.1 Principy managementu jakosti	25
2.2 Aplikace procesního přístupu v systémech managementu jakosti	35
2.3 Koncepce managementu jakosti	41
2.3.1 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů	42
2.3.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO	43
2.3.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM	46
2.4 Administrativa v systémech managementu jakosti	48
3 Vrcholové vedení v systémech managementu jakosti aneb Od statistik k vůdčí roli	54
3.1 Podniková kultura a její vliv na jakost	54
3.2 Jak v systémech managementu jakosti prosazovat vůdčí roli	60
3.3 Strategie, politika a cíle v systémech managementu jakosti	61
3.4 Odpovědnosti, pravomoci a organizační struktury v systémech managementu jakosti	67
3.5 Management zdrojů v systémech managementu jakosti	72
3.6 Benchmarking a benchlearning v systémech managementu jakosti	74
4 Ekonomické úvahy v managementu jakosti aneb Vše o jakosti řečí peněz	81
4.1 Podstata ekonomických úvah v systémech managementu jakosti	81
4.2 Výdaje vztahující se k jakosti	83
4.2.1 Výdaje vztahující se k jakosti u výrobce	84
4.2.2 Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele	95
4.2.3 Společenské výdaje vztahující se k jakosti	97
4.3 Přínosy ze zlepšování a rozvoje systémů managementu jakosti	98

5	Management jakosti v etapě návrhu a vývoje aneb Čím začít pro spokojenost zainteresovaných stran	104
5.1	Význam managementu jakosti v předvýrobních etapách	104
5.2	Plánování jakosti	106
5.2.1	Plány jakosti	107
5.3	Metodické přístupy k plánování jakosti produktů	108
5.3.1	Postup plánování jakosti produktů podle J. M. Jurana	109
5.3.2	Moderní přístupy k plánování jakosti produktů	111
5.4	Metody plánování jakosti	113
5.4.1	Metoda QFD	113
5.4.2	Přezkoumání návrhu (Design Review)	116
5.4.3	Metoda FMEA	117
5.4.4	Plánování experimentů	125
6	Jakost v nakupování aneb Od subdodavatelů ke spoludodavatelům	129
6.1	Pojem a význam partnerství s dodavateli	129
6.2	Programy partnerství s dodavateli jako součást managementu jakosti	132
6.3	Charakteristika procesů programu partnerství s dodavateli	134
7	Jakost v realizaci produktů aneb Jak vyzrát na neshody	148
7.1	Operativní management jakosti a jeho principy	148
7.2	Vliv řízení výroby na jakost, systémy JIT a jejich vazba na systémy managementu jakosti	149
7.3	Formy a metody ověřování shody produktu ve výrobě	151
7.3.1	Účinnost a hospodárnost kontroly jakosti	153
7.3.2	Sebekontrola	155
7.4	Identifikace a sledovatelnost v systémech managementu jakosti	156
7.5	Management jakosti a systémy údržby a manipulace s materiálem	158
7.5.1	Systém totální produktivní údržby (TPM)	159
7.5.2	Manipulace s materiálem	162
7.6	Řízení neshodných produktů	163
7.7	Opatření k nápravě a preventivní opatření	168
8	Jakost po prodeji aneb Jak posloužit a naslouchat zákazníkům	171
8.1	Servis	172
8.2	Stížnosti a reklamace – jejich role v systémech managementu jakosti	173
8.3	Spokojenost a loajalita zákazníků a jejich měření	175
8.4	Odpovědnost za výrobek	185
9	Lidský faktor v managementu jakosti aneb Nezapomínejme na zaměstnance	187
9.1	Nezastupitelná role lidí v systémech managementu jakosti	187

9.1.1	Výchova zaměstnanců, výchovné programy, výcvik, filozofie učící se organizace	189
9.1.2	Hodnocení efektivnosti výcviku a certifikace personálu	194
9.1.3	Monitorování a měření spokojenosti zaměstnanců	197
9.2	Motivování zaměstnanců	198
9.2.1	Definice, vývoj a formy motivace, motivační procesy a programy	199
9.2.2	Současné trendy v oblasti pracovní motivace, bariéry motivace	202
9.3	Komunikace jako nástroj managementu jakosti	205
9.3.1	Význam komunikace ve vývoji organizačních struktur	207
9.3.2	Interní komunikace	208
9.3.3	Externí komunikace	211
9.3.4	Interkulturní komunikace	213
9.4	Rozvoj a řízení znalostí zaměstnanců	215
9.4.1	Data – informace – znalosti	215
9.4.2	Řízení znalostí, definice, historický vývoj	217
9.4.3	Podnikové znalosti jako konkurenční výhoda	219
9.5	Týmová práce a její uplatnění v managementu jakosti	221
9.5.1	Týmová práce, tvůrčí tým, základní struktury týmových činností	221
9.5.2	Formy a zásady týmových činností v oblasti managementu jakosti	222
9.5.3	Tvořivost a inovace	225
10	Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti aneb Jak neustrnout	230
10.1	Význam neustálého zlepšování	230
10.2	Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti	231
10.3	Cyklus PDCA	233
10.4	Metodika zlepšování pomocí opatření k nápravě	234
10.4.1	Metoda „Quality Journal“	234
10.4.2	Význam systematického přístupu ke zlepšování	238
10.5	Metodika neustálého zlepšování pomocí preventivních opatření	239
10.6	Skokové zlepšování a zlepšování po malých krocích	241
10.7	Strategie Six Sigma	242
10.8	WV model neustálého zlepšování	243
10.9	Metody a nástroje neustálého zlepšování	246
11	Přezkoumávání v systémech managementu jakosti aneb Důvěřuj, ale prověřuj	248
11.1	Auditování v systémech managementu jakosti	249
11.2	Sebehodnocení	254
11.3	Přezkoumání systému managementu jakosti vedením	261

12 Přístupy Evropské unie vztahující se k managementu jakosti aneb Evropské dimenze jakosti	265
12.1 Produkty regulované a neregulované sféry	266
12.2 Procesy posuzování shody	268
12.3 Moduly posuzování shody	270
12.4 Značka CE	273
12.5 Vzájemné uznávání výsledků posuzování shody	273
13 Integrace systémů managementu aneb Od managementu jakosti k jakosti managementu	275
13.1 Integrované systémy managementu, východiska, postup, přínosy	275
13.1.1 Základní typy integrace a předpoklady úspěšnosti	278
13.1.2 Komplexní podniková integrace	279
13.2 Etika a společenská odpovědnost organizací jako společný jmenovatel integrace	281
13.2.1 Etika v podnikovém řízení	281
13.2.2 Společenská odpovědnost organizací a jednotlivců	285
14 Vybrané metody a nástroje analýzy a zpracování dat v managementu jakosti aneb Co bychom měli v praxi umět	293
14.1 Základní pojmy matematické statistiky	293
14.2 Sedm základních nástrojů managementu jakosti	298
14.2.1 Kontrolní tabulky a záznamníky	299
14.2.2 Histogram	302
14.2.3 Vývojové diagramy	306
14.2.4 Paretův diagram	308
14.2.5 Išikawův diagram	313
14.2.6 Bodový diagram	314
14.2.7 Statistická regulace procesů	317
14.2.8 Případová studie	327
14.3 Sedm „nových“ nástrojů managementu jakosti	329
14.3.1 Afinitní diagram (diagram afinity)	330
14.3.2 Diagram vzájemných vztahů	331
14.3.3 Systematický (stromový) diagram	332
14.3.4 Maticový diagram	333
14.3.5 Analýza údajů v matici	334
14.3.6 Diagram PDPC	337
14.3.7 Síťový graf	339
14.4 Analýzy způsobilosti procesů, výrobních zařízení a systémů měření	344
14.4.1 Analýza způsobilosti procesu	345
14.4.2 Analýza způsobilosti výrobního zařízení	355
14.4.3 Analýza systému měření	357
14.5 Statistická přejímka	359

14.5.1 Členění statistických přejímek	359
14.5.2 Základní pojmy	359
14.5.3 Účinnost a hospodárnost statistické přejímky	362
14.5.4 Statistická přejímka měřením	364
14.5.5 Systémy přejímacích plánů	365
Závěr	358
Rejstřík	370
O autorech	375

Úvod

Když jsme před deseti lety připravovali s ohromným zaujetím první vydání naší společné knihy *Moderní systémy řízení jakosti*, v skrytu duše jsme doufali, že si téma této publikace najde své čtenáře. Stalo se. Kniha nakonec vyšla ve dvou vydáních a několika dotiscích a snad alespoň trochu pomohla zacelit tehdy zřetelné mezery v objemu a kvalitě veřejnosti předkládaných informací o managementu jakosti.

Za těch deset let se mnohé změnilo a bohužel, jak jsme zjistili, ne vždy k lepšímu. V současnosti existují v Česku tisíce organizací, které své systémy managementu jakosti mají certifikovány – většina z nich je ale pouze formální nutností, tolerovanou vedením organizací jen z důvodu povinnosti tyto certifikáty dokladovat při sjednávání obchodních aktivit. Jsou zde i stovky certifikovaných manažerů a auditorů jakosti, ale jejich příspěvek k rozvoji systémů managementu jakosti zdaleka není takový, jaký by se dal očekávat. A je v této chvíli jedno, zda je to způsobeno jejich nekompetentností nebo nemožností vlastních znalostí opravdu v praxi využít. Změnili jsme se i my: když budeme ignorovat přibývajících šediny na svých skráních, tak jsme snad za těch deset let určité souvislosti pochopili a také získali mnohé nové poznatky. Ale zejména se změnila i celková situace v oblasti managementu jakosti. Zatímco v polovině devadesátých let se pouze tušil budoucí potenciál jakosti a jen nemnozí ji už tehdy považovali za klíčový faktor úspěšnosti, tak dnes se z jakosti stal doslova imperativ, který nemůže být ignorován v žádné z oblastí našeho života. Úporná snaha o zvyšování spokojenosti všech zainteresovaných stran prostřednictvím naplňování náročných strategických záměrů, snižování nákladů a zlepšování výkonnosti procesů, potřeba dělat věci rychle a hned napoprvé dobře se stala konstantou, ať už se nám to líbí nebo ne. Praktická realizace těchto snah ale často naráží na limity. Nejvýznamnější z nich jsou ještě pořád spojeny s nedostatečnou vůdčí rolí vrcholového vedení organizací, s absencí jeho nefalšovaného zájmu o problematiku managementu jakosti, s nedostatkem účinné podpory lidí, kteří chtějí a umějí dosavadní stav věcí měnit, a bohužel evidujeme stále i nedostatečné znalosti principů, metod a nástrojů moderního managementu jakosti. Slůvko „moderní“ používáme zcela záměrně, protože to, čeho jsme často v českých firmách svědky, je na hony vzdáleno vskutku pokročilým přístupům a metodologiím managementu jakosti. S použitím slovní hříčky bychom mohli říci, že u nás jde mnohdy o „šizení“, a ne o „řízení“ jakosti.

I proto jsme s laskavou podporou nakladatelství Management Press připravili novou knižní monografii, která volně na tu předchozí navazuje. Zachovává si do

určité míry osvědčenou strukturu, ale myslíme, že čtenářům přinese mnohé nové poznatky, a doufáme, že snad přispěje k alespoň částečnému zlepšení současného, nepříliš radostného stavu. První čtyři kapitoly jsou věnovány určitému úvodu do problematiky a důležitým informacím o základních principech a koncepcích managementu jakosti. Jejich pochopení je totiž klíčové pro studium dalších částí knihy. Úvahy o roli vrcholového vedení organizací v managementu jakosti a o ekonomických dopadech podceňování, resp. naopak preferování role jakosti pak vytvářejí předpolí k pojednání, jaké přístupy, metody a nástroje managementu jakosti lze uplatňovat v jednotlivých fázích životního cyklu produktů – od jejich návrhu až po dodání zákazníkům. Pozornost samozřejmě věnujeme i metodologiím přezkoumávání a zlepšování v systémech managementu jakosti, jakož i sěžejní roli lidí. A s ohledem na současné nepopíratelné tendence k integraci systémů managementu přinášíme základní informace i z této oblasti.

Rádi bychom, aby se mezi čtenáři našlo co nejvíce vrcholových manažerů všech typů organizací, ale zároveň očekáváme, že kniha osloví i řady specialistů v oblasti managementu jakosti a také zvyšující se počty studentů vysokých i vyšších odborných škol, kde se tato problematika stala, resp. stává součástí studijních programů. Dovolujeme si vyslovit naději, že se naše upřímná snaha o sdílení časem nabytých a praxí prověřených vědomostí i zkušeností z tak zajímavé sféry, jakou management jakosti nesporně je, bude krýt s potřebami a očekáváními budoucích čtenářů. A budeme jim vděční za jakékoliv další podněty a komentáře, které by mohly v budoucnu vést k rozpracování nových tematických oblastí.

Všem vám, kteří držíte tuto knihu v rukou, upřímně za váš zájem a pochopení děkujeme!

Autoři
červen 2008

1 Proč právě jakost aneb Pochopení nutnosti

Ještě před tím, než se budeme podrobněji zamýšlet nad principy, koncepcemi, přístupy, metodami a nástroji moderního managementu jakosti, čtenář snad dovolí, abychom se nejprve věnovali alespoň nejnutnějším pojmům, které se budou v dalším textu opakovaně používat.

1.1 Úvod do pojmosloví managementu jakosti

Slovo „jakost“ (jehož plným synonymem je i původem latinské slovo „kvalita“) se vyskytovalo už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Dokládá to nakonec i patrně vůbec nejstarší definice tohoto pojmu, připisovaná Aristotelovi, se kterou se lze setkat i v soudobých filozofických slovnících. Pro současné aplikace ve všech odvětvích ekonomiky je však nevhodná a protože tento výraz patří k neodmyslitelným fenoménům posledních padesáti let, prošlo i chápání jakosti logickým vývojem. Stačí připomenout, jak tento pojem vymezovali různí „guruové“ jakosti:

Juran: „Jakost je způsobilost k užití.“

Crosby: „Jakost je shoda s požadavky.“

Feigenbaum: „Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“

Ani nejnovější slovník jakosti zpracovaný Americkou společností pro jakost (ASQ) neuvádí jedinou platnou definici tohoto pojmu, odkazuje rovněž na nejrozličnější vymezení tohoto pojmu v různých pramenech [9].

S ohledem na celosvětovou působnost norem ISO ř. 9000 se nicméně za svým způsobem oficiální považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006 [8], která hovoří že jakost (kvalita) je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Uznáváme, že tato definice nemusí být pro každého okamžitě srozumitelná, a proto se ji pokusíme stručně vysvětlit:

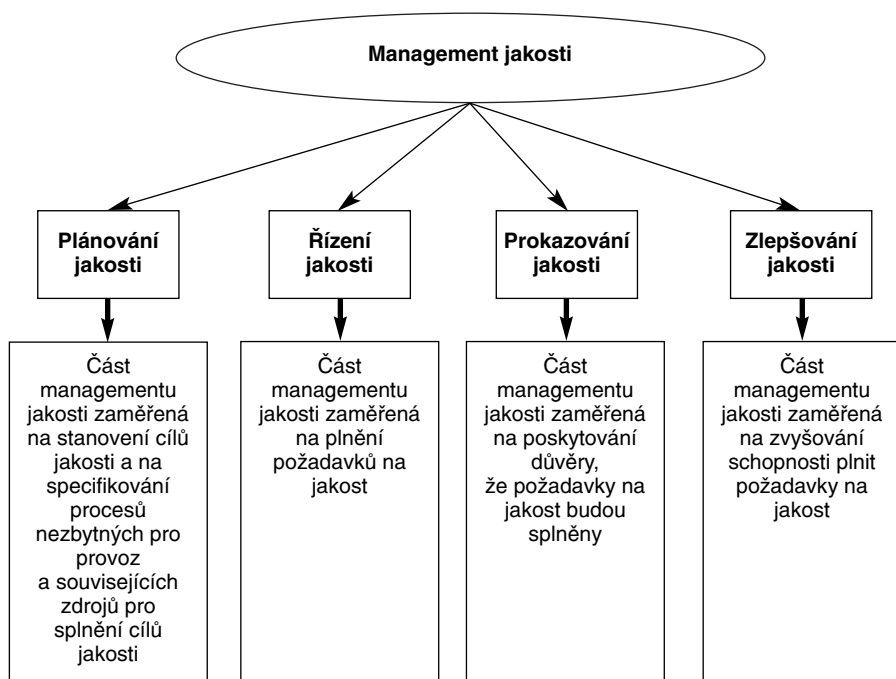
- v definici je uveden výraz „stupeň“, což činí z jakosti měřitelnou kategorii, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat;
- požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků externích zákazníků (tzn. jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy;

- výraz „inherentní charakteristika“ patří takovému znaku výrobku, služby apod., který je pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro jakýkoliv motor apod.).

Pokud se tedy nad těmito výrazy a jejich propojením ve výše citované definici zamyslíme, musíme dojít k jednotnému názoru, že jakost představuje komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. A zároveň je vlastností, která umožňuje různé produkty podobného charakteru rozlišovat a přiřazovat jim rozdílnou hodnotu. Jakost je tedy něco, co každodenně ovlivňuje naše vnímání, co nás někdy uspokojuje a jindy pro změnu irituje. Nikdo proto nemůže tvrdit, že jakost se ho netýká. Opak je pravdou, protože ovlivňuje život nás všech na pracovištích, doma, na dovolené, v nemocnicích apod. Před jakostí jednoduše není úniku. Před špičkovou jakostí se asi nikdo z nás ani nepokouší uniknout, spíše se bráníme nízké jakosti a je otázkou, zda zcela úspěšně.

Zmíněnou definici jakosti nepovažujeme za neměnnou a strnulou. Tak jako všechno kolem nás, vyvíjí se chápání a vztah k jakosti. V posledních několika letech je v celém světě např. zřetelný příklon k tomu, aby jakost byla chápána jako určitý stav nadprůměrné výkonnosti v oblasti řízení organizací a jimi dosahovaných výsledků, která je nabízena všem zainteresovaným stranám, včetně životního prostředí – viz např. Oakland [3] a další. Tento stav je označován také jako excellence organizací a samozřejmě ani tento aspekt nebude v této publikaci ignorován!

Už v předchozích publikacích (viz např. [2]) autoři argumentovali celosvětově uznávaným faktem, že schopnost uspokojovat požadavky se nedá zabezpečit samou výrobou výrobků, resp. při bezprostředním poskytování služeb – podíl těchto fází je totiž naprosto zanedbatelný, asi 4%. Rozhodující jsou procesy, které výrobě a poskytování služeb předcházejí, což logicky vede k tomu, že je nanejvýš žádoucí v jakýchkoliv organizacích rozvíjet určité subsystémy řízení, pro které se vžilo označení „systémy managementu jakosti“. Je proto načase zmínit další oficiální pojem, kterým je management jakosti. Normou ČSN EN ISO 9000:2006 je definován jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče jakosti [8]. Těchto činností je celá řada a mohou se členit v souladu s obrázkem 1.1 do čtyř hlavních souborů, označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Zatímco plánování jakosti je v podstatě strategickým souborem procesů, jejichž úlohou je stanovit, čeho organizace hodlá v budoucnu v oblasti jakosti dosáhnout a s jakými metodami a zdroji, řízení a prokazování jakosti jsou oblasti operativního charakteru, neboť v případě řízení jakosti (angl. quality control) jde např. o samo řízení výroby, řízení měřicích zařízení, nakupování apod. A nejdůležitějšími činnostmi při prokazování jakosti jsou všechny aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. Zlepšováním jakosti se pak chápou činnosti, které vedou při uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně (např. k vyšší jakosti produktů, procesů, k vstřícnějšímu chování personálu apod.).



Obr. 1.1 Soubory procesů managementu jakosti v souladu s [8]

Tyto čtyři rozsáhlé soubory procesů a činností pak nemohou být v organizacích prováděny bez vzájemné koordinace a harmonizace v rámci tzv. systému managementu jakosti. V této souvislosti si dovolíme uvést vlastní definici pojmu systém managementu jakosti, protože definice uváděná normou ČSN EN ISO 9001:2006 je pro účely této publikace málo srozumitelná. Systém managementu jakosti budeme chápat jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Jako prvky systému přitom chápeme procesy, lidi, materiály, informace i zařízení, kterých v rámci celé organizace hospodárně využíváme, aniž bychom ohrozili schopnost svých produktů plnit požadavky. V tomto pojetí budeme přistupovat k výkladu všech dalších kapitol, abychom čtenářům ukázali, že v systémech managementu jakosti nejde ani tak o certifikaci, nýbrž o zabezpečení jejich vnitřního fungování tak, aby byly respektovány zájmy všech zainteresovaných stran.

Domníváme se, že by bylo pro čtenáře nepříjemné, kdybychom je nyní zavalili dalšími definicemi pojmů. Když bude nutné je přece jenom vymezit, učiníme tak v okamžiku, kdy to bude k pochopení textu nezbytné.

1.2 Historický vývoj a budoucnost managementu jakosti

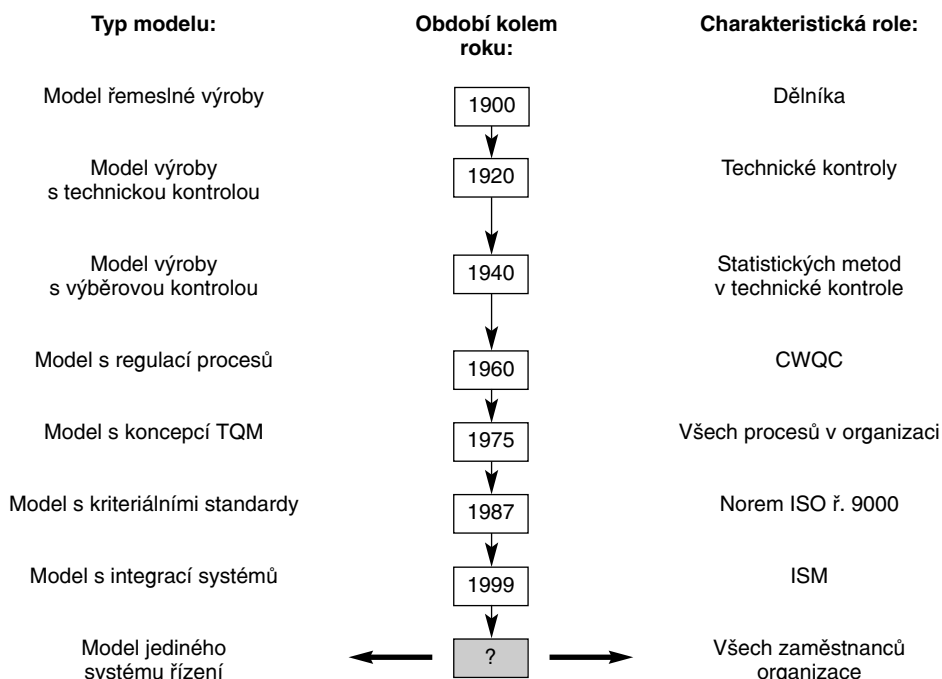
Už sama Aristotelova definice jakosti je důkazem toho, že zájem člověka o jakost není pouze novodobou záležitostí. Za všechny příklady ocitujme pouze část z dopisu cara Petra I:

„Přikazuji hospodáře Tulské zbrojní továrny Kornila Běloglava bít knutou a poslat na práce do klášterů, protože on, mizera, si dovolil prodat vojsku gosudarovu špatné ručnice. A hlavního staršinu Frola Fuchse nařizují bít knutou a poslat do Azova, aby nedával kolek na špatné zbraně. Nařizují zbrojní kanceláři přestěhovat se do Tuly a dnem i nocí dohlížet na jakost zbraní. Ať sekretáři a podsekretáři dávají pozor, jak staršina dává značky, a nabudou-li podezření, ať sami prověří buď prohlédnutím, nebo střelbou. A dvě pušky ať měsíčně střílejí, dokud se nerozbijí. Kdyby se stalo, že vojsko, zvláště pak v boji, by utrpělo újmu pro nepozornost sekretářů, nařizují je bít nelítostně na holou.... Hospodář dostane 25 ran a pokutu po červonci za každou pušku. Hlavního sekretáře zbít do bezvědomí. Sekretáře poslat mezi písaře. Podsekretáře zbavit nedělní vycházky na jeden rok.“

Možná se někomu budou zdát tyto věty úsměvné, ale je třeba si uvědomit, že jsou v tomto dopise navrhována některá opatření, které se uplatňují i v soudobých procesech operativního řízení jakosti: inspekce jakosti u dodavatele, destrukční zkoušky, motivace apod.

Velmi intenzivním rozvojem prošly systémy managementu jakosti v minulém století. V jeho časové ose lze rozeznat několik odlišných stadií, znázorněných na obrázku 1.2.

Takzvaný model řemeslné výroby byl založen na tom, že dělník (např. obuvník) přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem, od kterého si vyslechl jeho požadavky, a ty se snažil splnit. Výhodou zde byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, hlavní nevýhodou nízká produktivita práce. Právě snahy o zvýšení produktivity vedly ve dvacátých letech minulého století k postupnému zhromadňování výroby pomocí prvních výrobních linek. A jako první v historii byly ve Fordových závodech z dělnických profesí vyčleňovány speciální funkce technických kontrolorů. Byli to obvykle nejzkušenější (a tedy i dobře placení) zaměstnanci, na jejichž bedrech spočívala i zodpovědnost za jakost. Výraznou nevýhodou modelu s technickou kontrolou pak byla skutečnost, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinností. Když se ve třicátých letech minulého století zásluhou Američanů Romiga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Ten se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Ty i dnes představují velmi efektivní nástroje prokazování jakosti, které neustále procházejí intenzivním vývojem, jak ukáže i kapitola 14. Japonci však svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činností svých organizací, zejména pak do předvýrobních etap. Zrodil se tak základ skutečně moderních systé-



CWQC – Company Wide Quality Control
TQM – Total Quality Management
ISM – Integrované systémy managementu

Obr. 1.2 Historické milníky managementu jakosti ve 20. století

mů managementu jakosti, označovaný jako *Company Wide Quality Control* (CWQC). Soustavným zdokonalováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o totální management jakosti (TQM), který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci. Děje se tak zásluhou široké aplikace tzv. modelů excelence, o kterých bude zmínka v následující kapitole. V r. 1987 vstoupily do světa jakosti normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Položily tak základ využívání nejrůznějších kritériálních modelů systémů managementu jakosti, jejichž průvodním jevem je i nezávislé posuzování shody těchto systémů prostřednictvím certifikačních auditů. I koncepci ISO bude věnována pozornost v následující kapitole. Kromě norem ISO ř. 9000 postupem času začaly hrát důležitou roli v životě mnohých organizací na celém světě i další podobné standardy, zabývající se systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Koncem minulého století tak byly položeny pragmatické základy integrace těchto systémů. Charakteristice integrovaných systémů řízení bude věnována kapitola 13.

Tato stručná historická exkurze byla nutná k pochopení současné role a charakteru systémů managementu jakosti. Naskytá se však logická otázka: kam to všechno směřuje? Podle našeho názoru, jakož i podle názorů mnohých jiných odborníků,

je další trend zřejmý: tím, jak se v poslední době rodí nové a nové standardy, např. v oblasti bezpečnosti informací, bezpečnosti potravin, znalostního managementu apod., dojde s velkou pravděpodobností už v blízké budoucnosti k naprosto logickému efektu: v organizacích bude snaha vytvářet jediný, vskutku kvalitní systém řízení: od managementu jakosti se tak svět posunuje k jakosti managementu. Nejde pouze o slovní hříčku! Naopak, musíme si zvyknout na zcela nový obsah pojmu „jakost“, který už nebude vázán na jednotlivé produkty a procesy, ale na všechno, co bezprostředně ovlivňuje naše životy. Současní profesionálové v oblasti managementu jakosti se však nemusí bát: všechny dále zmiňované principy, přístupy, metody a nástroje budou moci efektivně uplatňovat i v budoucnosti, pouze se rozšíří jejich pole působnosti. Určitým nepřímým důkazem je i revize normy ISO 9004, která se bude zabývat managementem tzv. udržitelné úspěšnosti organizací, blíže viz např. [1, 6]. Navíc nelze pochybovat o tom, že se na světě budou objevovat nové a nové metody a nástroje, jež budou sloužit opravdu kvalitnímu systému řízení všech typů organizací – od výrobních podniků až po instituce poskytující služby v neziskovém sektoru.

Moderní management jakosti proto považujeme za výzvu a příležitost, jejichž podceňování může vést i k velmi fatálním důsledkům. Už následující odstavce se vás o tom pokusí přesvědčit!

1.3 Jakost jako kritický faktor úspěšnosti organizací a zdroj přínosů zainteresovaných stran

Mezi manažery téměř všech našich i zahraničních organizací panuje v současné době poměrně vzácná shoda v pohledu na to, co to jsou tzv. kritické faktory úspěšnosti. Obvykle jsou v této souvislosti uváděny: jakost, náklady, čas a znalosti – viz také schéma na obrázku 1.3.



Obr. 1.3 Kritické faktory úspěšnosti organizací

Pojetí jakosti jsme si už vysvětlili. Náklady zde reprezentují snahu splnit požadavky s co nejmenší spotřebou zdrojů. A dosáhnout toho co nejrychleji, to zase souvisí s faktorem času. Není nutné se na tomto místě dlouze rozepisovat o posledním z faktorů – nicméně potvrzuje se, že schopnosti organizací poskytnout co nejrychleji a s minimálními náklady svým zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám to, co potřebují a očekávají, lze opravdu dosáhnout jen za předpokladu dostatečného počtu skutečně odborně způsobilých a vhodně motivovaných zaměstnanců. Podle některých studií bude v první polovině 21. století rozvoj organizací až z 90 % ovlivňován právě úrovní znalostí lidí! Ostatně: aspektům role lidí a jejich znalostí je v naší knize věnována kapitola 9.

Čím si ale vysvětlit to, že se jakost stala jedním z respektovaných faktorů úspěšnosti?

Pokusme se stručně analyzovat, v čem spočívá současný význam efektivního a účinného managementu jakosti.

a) *Jakost je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků.* Toto konstatování není v žádném případě přehnané. Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s pouhou tradiční orientací na prokazování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systémy managementu jakosti se totiž projevují pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Interní účinky systému managementu jakosti se obvykle generují rychleji než účinky externí: klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá výtěžnost materiálních vstupů i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah správně provedené práce napoprvé. To všechno vede ke zvyšování výkonnosti a k redukci nákladů. Dominantním externím účinkem systému managementu jakosti je stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků, ať už se jedná o individuální klienty nebo průmyslové odběratele. Zvyšující se schopnost „trefovat“ se do požadavků zákazníků spolu s pozitivními referencemi dosavadních zákazníků potenciálním klientům působí tak, že organizace registrují pozvolný nárůst podílu na trzích. Tyto účinky jsou však dlouhodobějšího charakteru (mohou se projevit až za několik let po vybudování účinného systému managementu jakosti), právě ony jsou však garancí trvalého zlepšování zisku, finančních toků a dalších výsledků podnikání, ke kterým může pozitivně přispět i skutečnost, že vysokou jakost jsou ochotni zákazníci akceptovat i při vyšších cenách. Také tyto souvislosti v knize ještě podrobněji probereme.

b) *Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami tržů.* Výzkumy realizované v minulých letech v zemích Evropské unie ukázaly, že asi 66 % všech příčin ztrát tržů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb, přičemž podrobnější zkoumání prokázalo i zde rozhodující podíl nedostatků v předvýrobních etapách. Pouhá třetina příčin má jiné pozadí, nejčastěji přechod odběratelů na jinou produkci, ke které už stávající charakter dodávek není potřebný. Tento ochranný faktor ale logicky nepůsobí tam, kde přežívá monopol výrobců, resp. dodavatelů.

c) *Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií.* Typickým příkladem z této oblasti je výroba a používání výrobků nízké spolehlivosti. Je uznáva-

nou skutečností, že charakteristiky provozní spolehlivosti jsou u některých našich výrobků stále až o třetinu horší v porovnání se světovým standardem. To se při používání projevuje mnohem vyšší poruchovostí a nižším podílem využití na celkové disponibilní době těchto výrobků. Stroje a zařízení v poruchovém prostoji přirozeně nepřinášejí žádné pozitivní efekty, naopak pohlcují náklady na opravy, vážou neproduktivně kapitál apod. Když si však představíme, že průmysl by měl mít pro tyto případy adekvátní zálohy, musí výrobci těchto zálohových systémů spotřebovat materiály a energie, které by za situace vysoké provozní spolehlivosti spotřebovat nemuseli. I když na první pohled tento mechanismus může pro některé výrobce představovat krátkodobou výhodu při naplňování jejich kapacit, z celospolečenského hlediska jde o trestuhodné mrhání přírodními zdroji. Jakékoliv úspory v této oblasti je nutné považovat za vklad k jakosti života budoucích generací!

d) *Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele.* Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy pro podrobné sledování dopadů zlepšování jakosti svých produktů na makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Ne všichni si však uvědomují, že skutečné bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systémů managementu jakosti jak v průmyslových organizacích, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru, školství atd.

e) *Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje.* Tento pojem je sice některými manažery i politiky zpochybňován, domníváme se však, že jej není možno podceňovat právě proto, že je úzce spjat s ochranou životního prostředí. O vazbách systémů managementu jakosti a trvale udržitelného rozvoje se široce diskutovalo např. i na kongresu Americké společnosti pro inženýrské vzdělávání už v r. 1996 [10] a protože je tato problematika čím dál naléhavější, budou její některé aspekty blíže zkoumány v kapitole 13.

f) *Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby.* Ochrana spotřebitelů se stala velmi významným faktorem trhu na konci dvacátého století. Téměř všechny vyspělé země včetně České republiky mají pro tuto oblast závaznou legislativu. Orgány státní správy se v mnoha zemích začaly touto problematikou vážně zabývat zejména z toho důvodu, že dlouhodobé zkušenosti ukazovaly, že nejúčinnější formou, jak motivovat výrobce k produkci výrobků, jež nepoškodí uživatele, je vymáhání vysokých náhrad. Proto i Evropské společenství přijalo už v r. 1985 směrnici 85/374/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky. Směrnice konstatuje, že výrobce odpovídá za škodu způsobenou vadou výrobku, přičemž odpovědnosti se nezbavují ani dovozci zboží. Pokud není možné určit konkrétního dovozce, resp. výrobce, odpovídá za škodu celý dodavatelský řetězec. Tato směrnice je nekompromisní i v tom, že určuje možnou hranici náhrady hromadných škod až do výše 70 mil. EUR! Nelze se proto divit tvrzením konzultantů v oblasti managementu, že podobná náhrada škod může být hrotem těch výrobců, kteří problematiku managementu jakosti podceňují.

Mohli bychom samozřejmě uvádět i některé další argumenty, ale omezme se už pouze na konstatování, že v současném světě, kde u naprosté většiny výrobků a služeb existuje převaha nabídky produktů nad poptávkou, kde se neustále zkracují ino-

vační cykly mnohých produktů a kde tzv. globalizace ekonomiky je neúprosnou realitou, má a v budoucnosti nesporně bude mít i nadále svou důležitou roli i to, co je nazýváno managementem jakosti.

Moderní systémy managementu jakosti jsou totiž schopny generovat velmi zajímavé a dlouhodobé efekty. Samozřejmě, zásadním pozitivně vnímaným efektem je nabídka vyšší hodnoty zákazníkům. Co však zákazníci považují za přidanou hodnotu? Jednoduše cokoliv, co jim pomůže vyřešit jejich momentální potřeby a naplnit jejich očekávání, zejména pak

- zvýšenou schopnost výrobků a služeb plnit požadavky;
- snížení ekologické zátěže;
- úsporu nákladů na používání produktů;
- zvýšení prestiže u jiných zainteresovaných stran;
- přenesení problémů a starostí zákazníka na dodavatelské organizace;
- nabídku poradenských a dalších služeb;
- zvýšení rychlosti odezvy na změny v požadavcích;
- image dodavatelské organizace;
- zlepšenou vzájemnou komunikaci s dodavateli;
- pozitivní změny v dostupnosti produktů;
- pozitivní cenové pohyby;
- zvýšení pohodlí při používání výrobků apod.

Tab. 1.1 Přínosy zavedení systému managementu jakosti pro zainteresované strany

Zainteresovaná strana	Očekávané přínosy
Zákazníci	– zlepšená včasnost dodávek, – zvýšená důvěra v dodavatele, – snížení nákladů na životní cyklus, – snížení objemu stížností a reklamací apod.
Vlastníci/vrcholové vedení organizace	– vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace, – lepší perspektivy na trzích, – jasné vymezení pravomocí a odpovědností, – vyšší transparentnost systému managementu apod.
Zaměstnanci	– zlepšené pracovní prostředí, – jasné vymezení odpovědností a pravomocí, – vyšší sociální jistoty a rozsáhlejší sociální programy, – zlepšená úroveň interní komunikace, – zlepšení v procesech řízení lidských zdrojů apod.
Dodavatelé	– zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů, – dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli, – sdílení nejlepších praxe v oblasti managementu jakosti apod.
Společnost	– zlepšená výkonnost organizací (tj. vyšší objem odvedených daní), – snižování nezaměstnanosti, – respektování legislativních požadavků, – snazší orientace při výběrových řízeních apod.

Z toho posléze vyplývají i reálné přínosy, vyvolané efektivními a účinnými systémy managementu jakosti. Pokud budeme uvažovat i jiné zainteresované strany, pak lze spektrum očekávaných přínosů seřadit do tabulky 1.1. Očekávané přínosy jsou však pouze v poloze jakýchsi vyslovených hypotéz, které je nutné reálně potvrdit, jakkoliv se zdají být logické. A tady v praxi narážíme na absolutní nedostatek dat o skutečných efektech managementu jakosti. Seriózní průzkumy v této oblasti jsou totiž spíše výjimkou a v českém prostředí se první výsledky začaly objevovat až v několika posledních letech.

Zatím snad nejreprezentativnějším průzkumem dopadů rozvoje managementu jakosti na výkonnost organizací bylo rozsáhlé šetření mezi několika stovkami amerických společností, které v r. 2000 realizovaly týmy pod vedením Dr. Singhala a Dr. Hendrickse. Cílem bylo zjistit, jak se v období pěti let od získání prvního ocenění za jakost změnily hodnoty vybraných ukazatelů výkonnosti organizací v porovnání s organizacemi, které oceněny nebyly. Ve všech státech USA jsou totiž už téměř dvacet let velmi rozšířené soutěže, jež na základě kritérií Národní ceny za jakost Malcolma Baldrige (blíže viz např. [11]) oceňují různé organizace za jejich dlouholeté úsilí při aplikaci principů TQM (excellence). Vybrané výsledky jsou prezentovány v tabulce 1.2.

Tab. 1.2 Průměrné změny hodnot vybraných ukazatelů výkonnosti firem v USA v období pěti let od případného prvního ocenění za jakost

Vybraný ukazatel výkonnosti	Změny výkonnosti ve firmách bez ocenění za jakost (v %)	Změny výkonnosti ve firmách s oceněním za jakost (v %)
Cena akcií	75	119
Provozní zisk	43	91
Objem prodejů	32	69
Počet zaměstnanců	7	23
Celková aktiva	37	79

Zvýšená výkonnost organizací, které získaly různé ceny za jakost, je zcela evidentní zejména u těch ukazatelů, které charakterizují úspěšnost organizací na trzích. Autoři průzkumu také prokázali, že změny ve výkonnosti malých a středních podniků byly cca dvakrát výraznější než u velkých firem [7].

Informace z českého prostředí jsou zatím sporadické a týkají se především efektů certifikovaných systémů managementu jakosti. Například Pokorný se zabýval zkoumáním, do jaké míry došlo ve výrobních organizacích (včetně automobilového průmyslu) ke zlepšení výkonnosti jednotlivých procesů po zavedení systémů managementu jakosti: na vzorku několika desítek českých firem zjistil, že alespoň 30% zlepšení bylo registrováno u následujících procesů:

- komunikace se zákazníky (zlepšení výkonnosti o 50 %);
- definování odpovědností, pravomocí a zastupitelnosti (o 45 %);
- nakupování (o 42,5 %);

- interní komunikace (zlepšení výkonnosti o 42,5 %);
- procesy výroby (o 37,5 %);
- hodnocení a řízení změn (o 35 %);
- řízení lidských zdrojů (o 32,5 %);
- strategické rozhodovací procesy (o 30 %);
- uplatňování legislativy (o 30 %);
- řízení infrastruktury (o 30 %).

Tyto posuny ve výkonnosti procesů jsou pozoruhodné stejně jako zjištění, že u žádného ze sledovaných procesů nedošlo k poklesu výkonnosti, ale vždy alespoň k 15% zlepšení [4].

V r. 2006 se v rámci Národní politiky podpory jakosti (blíže viz např. [12]) řešil výzkumný projekt, který měl monitorovat efektivnost certifikovaných systémů managementu jakosti na vzorku cca 50 organizací v Česku. A např. při odpovědi na otázku, jaký vliv měla certifikace na úspěšnost organizace, pouze jediná organizace sdělila, že nebyl zaznamenán žádný vliv. Mezi nejčastěji uváděné pozitivní efekty patřilo: zvýšení počtu zakázek, zvýšený počet zákazníků, zvýšení obrátu. Tyto efekty uvedlo vždy alespoň 35 % dotazovaných organizací. Při zkoumání vlivu certifikovaných systémů managementu jakosti na výkonnost pak 47 % respondentů potvrdilo zlepšení sledovaných parametrů výkonnosti a 31 % respondentů zvýšení míry spokojenosti externích zákazníků [5]. V souvislosti s tímto průzkumem je však třeba sdělit i to, že skutečné efekty budou vždy závislé na míře poctivosti a efektivnosti zavádění systémů managementu jakosti, protože dnes je dostatečně známo a veřejností opakovaně kritizováno, že značná část u nás certifikovaných systémů managementu jakosti v podstatě nefunguje a představuje svým způsobem Potěmkiny vesnice, kdy se sice organizace pyšní svým certifikátem, ale ve skutečnosti nebyly využity téměř žádné šance k zlepšení vnitřního uspořádání věcí. Diskuse o těchto neblahých a bohužel v našem prostředí až příliš častých zkušenostech však ponechme jiným. Jsme totiž přesvědčeni, že jestliže systémy managementu jakosti naplňují své základní funkce, k nimž patří

- garance maximální spokojenosti a loajality zainteresovaných stran,
- vytváření kultury a podmínek pro neustálé zlepšování,
- podpora při naplňování strategických záměrů a
- minimalizace nákladů s tím spojených,

potom se o investice do jejich rozvoje nemusíme bát! Přinášejí jistý a dlouhodobý efekt prakticky s jedním jediným rizikem – že principy a doporučované postupy managementu jakosti nebudou pochopeny a účinně prosazovány do praxe. K eliminaci tohoto rizika se přirozeně pokusíme přispět i my výkladem toho, co je v této oblasti doporučováno a s čím jsou ve světě ty nejlepší zkušenosti!

Použitá literatura

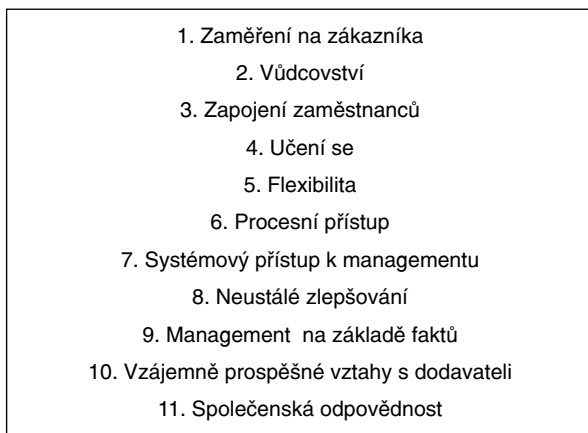
- [1] BÍLÝ, M.: Revízia normy ISO 9004. In: Svetový deň kvality. Kvalita procesov – kľúč k úspechu. Zborník prednášok. Žilina, Slovenská spoločnosť pre kvalitu 2007, s. 89–94. (ISBN 978-80-85348-76-7)
- [2] NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní systémy řízení jakosti. 2. doplněné vydání. Praha, Management Press 2005, 282 s. (ISBN 80-7261-071-6)
- [3] OAKLAND, J. S.: TQM. Text with CASES. Amsterdam, Elsevier Butterworth Heinemann 2003, 483 s. (ISBN 0 7506 57405)
- [4] POKORNÝ, VL.: Vliv implementace integrovaného systému řízení na zvýšení efektivity řízení firmy. [Doktorská disertační práce.] Ostrava, VŠB-TU 2006, 178 s.
- [5] ŠNAJDR, I. – HERCÍK, P. – VÍTKOVÁ, R. – PETŘÍKOVÁ, R. – VÁPENÍČEK, A.: Efektivnost certifikovaných systémů. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2006, 138 s. (ISBN 80-02-01862-1)
- [6] VALENTA, M. – SKOPAL, J.: ISO 9004: Stane se z opomíjené pomůcky normou klíčového významu? *Perspektivy jakosti*, 2007, č. 4, s. 40–42. (ISSN 1412-8865)
- [7] EFQM Excellence Model. Brussels, EFQM 2003, 35 s. (ISBN 90-5236-242-4)
- [8] Norma ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha, ČNI, duben 2006.
- [9] Quality Glossary. *Quality Progress*, 2007, June, s. 39–59. (ISSN 0033-524X)
- [10] The 1996 ASEE International Conference Proceedings. CD-Rom Instructions. Washington, ASEE 1996.
- [11] www.baldrige.nist.gov (staženo 22. 11. 2007, 19.50 hod.).
- [12] www.npj.cz (staženo 19. 11. 2007, 20.30 hod.).

2 Principy a koncepce managementu jakosti aneb Jak na to

Aby byl jakýkoliv systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmito základy jsou v současnosti určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management jakosti staví. Proto si v této kapitole postupně představíme jedenáct základních principů managementu jakosti a poté popíšeme, jakými strategickými přístupy – koncepcemi se tyto principy mohou prosazovat do života organizací.

2.1 Principy managementu jakosti

Pod pojmem „princip“ budeme tedy chápat základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu jakosti. Třebaže v různých modelech systémů řízení jsou patrné určité odlišnosti v pojetí a struktuře těchto zásad (což je zřetelné např. při porovnávací analýze modelu Národní ceny za jakost Malcolma Baldridge [16] s EFQM Modelem Excellence [12], resp. se zásadami definovanými např. normou ISO 9000 [14]), můžeme konstatovat, že v současnosti je obecně respektováno minimálně jedenáct základních principů pro efektivní systémy managementu jakosti organizací. Jejich přehled uvádí obrázek 2.1.

- 
1. Zaměření na zákazníka
 2. Vůdcovství
 3. Zapojení zaměstnanců
 4. Učení se
 5. Flexibilita
 6. Procesní přístup
 7. Systémový přístup k managementu
 8. Neustálé zlepšování
 9. Management na základě faktů
 10. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli
 11. Společenská odpovědnost

Obr. 2.1 Základní principy moderního managementu jakosti

Jenom poznamenáváme, že pořadí, v jakém jsou v obr. 2.1 tyto principy seřazeny, vůbec nereflektuje jejich významnost! Tyto principy stručně popíšeme, přičemž se nejprve pokusíme o co nejvýstižnější vyjádření jejich podstaty a poté dopodrobíme základní aktivity a procesy k jejich praktické aplikaci.

Princip zaměření na zákazníka

Pojem „zákazník“ definuje vhodně norma ČSN EN ISO 9000:2006: zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt [14]. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. Podstatou tohoto principu je pak následující tvrzení: ***externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací; ty by proto měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků.***

Tento výrok je pro všechny manažery naprosto srozumitelný. Problém však vzniká, když si položíme otázku, co by organizace pro naplňování tohoto principu měly dělat. Výčet nejdůležitějších procesů a činností může obsahovat například:

- a) definování toho, kdo je pro organizaci zákazníkem, protože konečný spotřebitel nemusí být vždy jedinou skupinou zákazníků;
- b) systematické zkoumání a poznání požadavků zákazníků, realizované s podporou mnohých marketingových technik nebo i prostřednictvím přezkoumávání požadavků v poptávkách, resp. jiných forem informací přicházejících od zákazníků;
- c) definování cílů organizace tak, aby byly v souladu s požadavky externích zákazníků;
- d) systematickou komunikaci požadavků zákazníků v organizaci, vedenou a podporovanou vrcholovým vedením tak, aby byly tyto požadavky srozumitelné všem zaměstnancům;
- e) rychlé a efektivní plnění požadavků zákazníků – tedy pružnou reakci v podobě rychlého poskytnutí žádané služby, výroby při co nejmenší spotřebě zdrojů apod.;
- f) systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků nejlépe formou pravidelných zkoumání názorů na dodané produkty reprezentativního vzorku zákazníků;
- g) rozvoj vztahů se zákazníky apod.

Vybraným aspektům tohoto principu se budeme věnovat podrobněji v kapitole 8.

Princip vůdcovství

Tento princip je bezesporu jedním z klíčových i pro fungující systémy managementu jakosti. Bohužel, v mnoha našich organizacích představuje choulostivou a často neovládnutou oblast managementu! Podstata tohoto principu je obsažena ve

výroku o tom, **že řídící pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace svým chováním, postoji a jednáním, které garantuje stálost účelu organizace a její strategické směřování.**

Princip vůdcovství kromě jiného vyžaduje od manažerů organizací zejména následující aktivity:

- a) systematické zkoumání a poznání potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran (tím tento princip navazuje na předchozí zásadu);
- b) definování jasného a na zájmy zainteresovaných stran orientovaného poslání, vize, hodnot, politiky a strategie;
- c) stanovení takových cílů organizace, jež budou ve všech oblastech (včetně ochrany životního prostředí apod.) výzvou budoucnosti;
- d) vykonávání trvalé role skutečných lídrů na všech úrovních řízení organizace, což reprezentuje požadavek, aby všichni řídící pracovníci byli pro své podřízené nejenom přirozenou autoritou, ale doslova vzorem v postojích a jednání;
- e) účinné zapojování zaměstnanců do činností neustálého zlepšování všemi vhodnými způsoby a metodami;
- f) aktivní účast vrcholového managementu organizací na procesech zlepšování;
- g) poskytování adekvátních zdrojů pro všechny procesy, které jsou v souladu s přijatou strategií, politikou a cíli organizace;
- h) rozvoj podpory a oceňování lidí za jejich osobní příspěvek k naplňování strategických záměrů a cílů organizace;
- i) rozvoj organizačních struktur v souladu s nutností zlepšovat celkovou výkonnost organizace.

Odezvou na tento princip je kapitola 3 této publikace.

Princip zapojení zaměstnanců

Není sporu o tom, že organizace světové úrovně si naléhavě uvědomují skutečnost, že právě znalosti zaměstnanců a jejich aktivita jsou dnes považovány za nejcennější kapitál. ***Uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace.***

Pro tento princip organizace musí realizovat zejména následující procesy a činnosti:

- a) komunikace toho, jak jsou role a příspěvek každého ze zaměstnanců důležité pro plnění strategických cílů organizace; to je další z úloh řídících pracovníků na všech úrovních, od dílenských mistrů až po ředitele;
- b) systematické odhalování bariér dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců, realizované např. pravidelným hodnocením individuální výkonnosti zaměstnanců, audity, sebehodnocením apod.;

- c) přidělování odpovědností a pravomocí zaměstnancům, když základním pravidlem by mělo být stanovení pravomocí až na ty nejnižší možné úrovně řízení v závislosti na ověřené a prokázané odborné způsobilosti jednotlivých zaměstnanců;
- d) hodnocení výkonnosti zaměstnanců a týmů s ohledem na plnění individuálních i skupinových cílů, odvozených od procesů plánování cílů organizace;
- e) vyhledávání příležitostí k dalšímu rozvoji znalostí lidí (s využitím principu učení se, který bude představen později);
- f) systematické sdílení nejlepších praktik v organizaci s aplikací takových metod, jako je interní benchmarking, workshopy apod.;
- g) systematické vedení dialogu se všemi skupinami zaměstnanců ze strany vedení organizace, přičemž musí být dosaženo stavu obousměrného toku informací, nikoliv pouze jednosměrného sdělování rozhodnutí podřízeným zaměstnancům;
- h) systematické zkoumání zpětné vazby a názorů zaměstnanců, realizované např. anonymními průzkumy mezi zaměstnanci, pravidelným a reprezentativním měřením míry spokojenosti zaměstnanců, atd.

Princip učení se

Tento princip musí být v organizacích úzce spojen s předchozí zásadou zapojení zaměstnanců, protože jeho základ je obsažen v tvrzení, že ***systematický rozvoj způsobilosti zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností je východiskem k budoucím úspěchům organizace.***

K naplňování tohoto principu je nutné ve všech organizacích realizovat tyto základní procesy a činnosti:

- a) definování úrovně a rozsahu požadavků na odbornou způsobilost zaměstnanců s ohledem na současné a budoucí potřeby organizace, když tyto požadavky jsou kombinací nutného všeobecného vzdělání, speciálního výcviku, praxe a dovedností;
- b) plánování a uvolňování zdrojů potřebných k rozvoji způsobilosti a znalostí lidí, zejména adekvátních finančních zdrojů; jde o další oblast odpovědnosti vrcholového vedení všech typů organizací;
- c) plánování přístupů, metod a rozsahu různých forem učení se organizace;
- d) systematická realizace výcviku a dalších forem učení se v organizaci;
- e) posuzování efektivnosti procesů učení se, odvozené zejména od prokazatelně efektivnějšího plnění cílů organizace;
- f) trvalý kariérní rozvoj všech skupin zaměstnanců, plánovaný a zabezpečovaný především personálními manažery;
- g) podpora proaktivního chování zaměstnanců při odhalování nedostatků ve výkonnosti procesů, systémů i organizace apod.

Třebaže oběma předchozím principům se bude věnovat celá kapitola 9, můžeme čtenářům v této souvislosti doporučit zásadní monografii, kterou o problematice učících se organizací napsal Senge [10].

Princip flexibility

Podstatou tohoto principu je přímá vazba na jeden z efektů systematického učení se v organizacích: ***současný i budoucí úspěch na otevřených trzích vyžaduje tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny.***

Tento princip je ze všech diskutovaných zásad snad nejnáročnější na uvolňování investic, protože k základním činnostem zde patří:

- a) trvalé prognózování trendů ve vývoji na trzích s využitím prognostických modelů, forecastingu a dalších nástrojů předvídání vývoje;
- b) zkracování průběžných dob navrhování a vývoje produktů i procesů s aplikací tzv. paralelního navrhování;
- c) zavádění elektronického obchodování a využívání počítačových sítí ve vztazích mezi obchodními partnery;
- d) zavádění strategie Just-in-Time a dalších logistických přístupů do vztahů s dodavateli;
- e) systematické inovace technologií a infrastruktury organizace, realizované i s ohledem na ochranu životního prostředí, zvyšování bezpečnosti zaměstnanců, schopnost plnit požadavky externích zákazníků apod.;
- f) zavádění efektivních přístupů k údržbě infrastruktury, zejména systémů preventivní údržby a technické diagnostiky;
- g) systematické zkracování průběžných dob realizace produktů všemi účinnými opatřeními, včetně speciálního výcviku zaměstnanců.

I o těchto problémech budeme diskutovat v dalších kapitolách.

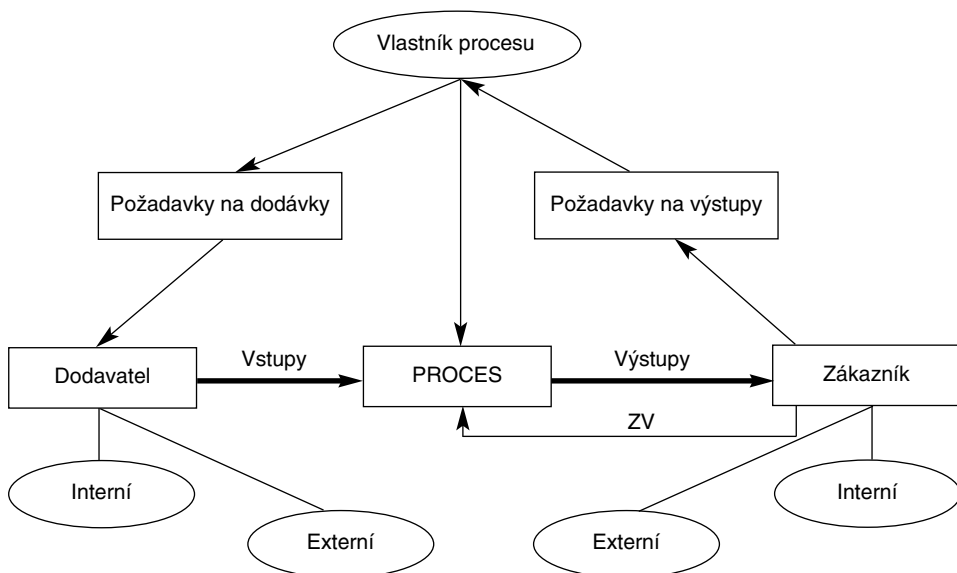
Princip procesního přístupu

Ukazuje se pravděpodobně jako zásadní pro efektivní vytváření a rozvoj jakýchkoliv manažerských systémů, tedy i systémů managementu jakosti. Procesem se myslí soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách. Základní model procesu je uveden na obrázku 2.2.

Podstatou tohoto principu je logické tvrzení o tom, ***že organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy.***

Praktická aplikace tohoto principu od organizací minimálně vyžaduje:

- a) systematické definování procesů nutných pro dosahování cílů organizace a jednotlivých organizačních jednotek, oficiálně pak popsaných např. v příručce jakosti nebo v jiném zásadním dokumentu;
- b) definování rámce a struktury klíčových procesů organizace, když rámcem se chápou vhodně zvolená kritéria pro výběr těchto procesů; identifikace klíčových procesů umožní racionálnější řízení procesů;



Obr. 2.2 Základní model procesu (ZV – zpětná vazba)

- c) jmenování vlastníků procesů s přesným vymezením jejich odpovědností a pravomocí;
- d) systematické monitorování a měření výkonnosti procesů pomocí vhodných ukazatelů;
- e) identifikaci rozhraní mezi procesy a funkcemi v organizaci, zejména pokud jde o místa odevzdávání výstupů z procesů;
- f) orientaci na takové faktory zlepšování výkonnosti procesů, jako jsou např. zdroje, metody a materiály;
- g) posuzování rizik a důsledků působení procesů na všechny zainteresované strany.

K tomuto principu se vrátíme podrobněji v části 2.2 a podobně i v případě následujícího principu.

Princip systémového přístupu k managementu

V návaznosti na princip procesního přístupu je možno konstatovat, že **identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace**. V praxi to kromě jiného znamená, že systém managementu jakosti musí být souborem na sebe navazujících procesů – vlastníci procesů tak budou muset zvládnout role dodavatelů i zákazníků zároveň, protože musí být dosaženo stavu, kdy hmotné a informační výstupy z jednoho procesu budou současně vstupy alespoň do jednoho procesu následujícího.

Pro tento princip se ukazují jako zásadní následující aktivity:

- a) definování struktury procesů v rámci systému managementu organizace, což je úloha pro diskuse a rozhodování celého týmu vrcholových manažerů;
- b) odhalování a definování informačních i hmotných vazeb a logické posloupnosti procesů v systému managementu;
- c) odhalování bariér mezi souvisejícími procesy, které brání efektivnímu plnění cílů organizace, zejména s důrazem na analýzu jednoznačnosti a fungování rozhraní mezi procesy;
- d) pochopení nutnosti uvolňování žádoucích zdrojů pro systém managementu jakosti, zvláště pak zdrojů na neustálé zlepšování výkonnosti jednotlivých procesů v tomto systému zařazených;
- e) začlenění některých specifických procesů a činností do systému managementu, jako jsou požadavky na správnou výrobní praxi, validaci zvláštních procesů apod.;
- f) systematické měření a monitorování výkonnosti systémů managementu i organizace jako takové, např. s využitím strategického rámce, označovaného jako Balanced Scorecard (blíže viz např. [3]).

Princip neustálého zlepšování

Všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany.

Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, které vedou k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů i systému managementu jako takového, např. aplikací Demingova cyklu PDCA. V praxi lze rozlišit dva základní přístupy ke zlepšování:

- Postupné zlepšování po krocích, jehož smyslem je kromě jiného garantovat to, aby se lidé nevraceli ke starým chybám a stereotypům – a takovou tendenci lze nalézt v chování jakéhokoliv z prvků systému managementu. Tento přístup ke zlepšování, označovaný často jako kaizen, lze uplatnit na všech úrovních řízení a ve všech procesech s podporou zlepšovacích návrhů, opatření preventivního charakteru apod.
- Zlomové, revoluční zlepšování – reengineering, spočívající v dramatických změnách výkonnosti celých systémů.

V rámci naplňování tohoto principu každá organizace musí:

- a) systematicky odhalovat slabé stránky v činnostech a výsledcích organizace všemi vhodnými přístupy a metodami, zejména pomocí interních auditů a sebehodnocení;
- b) slabé stránky chápat výhradně jako příležitosti ke zlepšování, a nikoliv jako východisko k vyhledávání viníků;

- c) na základě priorit rozhodovat o zadávání projektů zlepšování, což je činnost, která musí být logickou součástí procesu přezkoumání systému managementu vrcholovým vedením organizací;
- d) projekty a cíle zlepšování orientovat zejména na zvyšování schopnosti plnit požadavky všech zainteresovaných stran;
- e) plánovat činnosti zlepšování a uvolňovat adekvátní finanční, materiálové, informační i lidské zdroje na procesy zlepšování;
- f) poskytovat nutný výcvik zaměstnanců k metodám a technikám zlepšování;
- g) systematicky měřit a monitorovat efektivnost a účinnost realizovaných zlepšení z pohledu zvyšování výkonnosti a lepší schopnosti plnit cíle organizace.

Reflexí tohoto principu v praxi bude zejména kapitola 10 této knihy.

Princip managementu na základě faktů

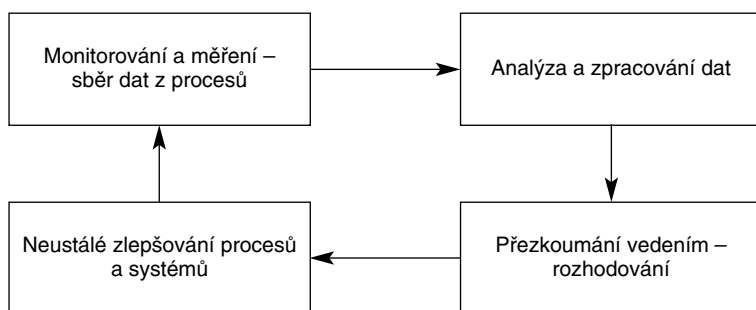
Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobektivnější. Proto se vyžaduje, aby ***efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací***, nikoli na pocitech a subjektivních názorech.

Správná aplikace tohoto principu od organizací a řídicích pracovníků vyžaduje:

- a) plánování a uplatňování různých metod monitorování a měření v systémech managementu jakosti, když jedním z klíčových by mělo být např. měření a monitorování spokojenosti zainteresovaných stran;
- b) výcvik zaměstnanců k přípravě a objektivní realizaci těchto měření a monitorování;
- c) systematický a všezahrnující sběr dat ze všech procesů zařazených do systému managementu organizace;
- d) přezkoumávání objektivnosti a spolehlivosti dat;
- e) systematickou analýzu a zpracování dat s využitím celé řady statistických metod a s adekvátní počítačovou podporou;
- f) zpřístupňování dat všem funkcím v organizační struktuře, které je potřebují k řízení procesů a činností;
- g) systematické přezkoumávání analyzovaných dat všemi skupinami manažerů;
- h) realizace rozhodnutí odvozených od poznanych trendů ve vývoji ukazatelů výkonnosti.

Vzájemné vazby sběru a vyhodnocování dat, rozhodování a neustálého zlepšování jsou znázorněny na obrázku 2.3.

Mnoha aspektům praktické aplikace tohoto principu se budeme věnovat v kapitolách 4, 8, 11, a zejména pak v kapitole 14.



Obr. 2.3 Vzájemné vazby mezi monitorováním a měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním v systémech managementu jakosti

Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli

Neexistuje organizace, která by nenakupovala hmotné vstupy, služby, informace apod. Spolehlivost dodavatelů je tak faktorem, který výrazně ovlivňuje reálnou výkonnost organizací. ***Každá organizace pracuje efektivněji, pokud rozvíjí se svými dodavateli vztahy partnerství založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integritě. Dodavatel musí být partnerem, ne nepřitelem!***

K řadě procesů, které pomáhají vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy s dodavateli, patří:

- definování zvláštní politiky a strategie vztahů s dodavateli, která představuje aplikaci tzv. přerozdělování politiky a strategie v rozhodování vrcholových manažerů;
- výběr klíčových dodávek podle stanoveného souboru kritérií a s tím spojené definování strategicky významných dodavatelů, protože právě s touto skupinou by měly být vztahy partnerství budovány nejintenzivněji;
- výběr a hodnocení potenciálních dodavatelů jako odraz prevence v odběratel-sko-dodavatelských vztazích, když kritéria výběru a podmínky hodnocení musí být známy;
- poskytování vhodných forem technické pomoci dodavatelům, což jsou nejrůznější opatření k řešení určitých problémů u dodavatelů realizovaná na náklady odběratele, jako jsou např. financování zařízení, předávání know-how apod.;
- systematická komunikace s dodavateli a sdělování nejlepších praktik;
- účast na společných projektech zlepšování, když dodavatel musí být ochoten se k činnostem neustálého zlepšování zavázat;
- využívání optimálních forem ověřování shody dodávek;
- přiběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů, které je potvrzením momentální schopnosti dodavatele plnit požadavky obchodní smlouvy;
- motivace dodavatelů a vytváření podmínek k dlouhodobým vztahům.

Kapitola 6 bude velmi stručným rozvinutím zde uváděných činností, k podrobnějšímu studiu lze však doporučit [7].

Princip společenské odpovědnosti

O posledním z principů moderního managementu jakosti se v současnosti velmi diskutuje a je podporován i oficiálními přístupy Evropské unie. Všechny organizace totiž mají svůj díl odpovědnosti i za vývoj ve svém okolí. ***Přijetím etického přístupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.***

Pro naplňování tohoto principu mají klíčový význam

- a) uvědomění si role organizace v ovlivňování externího prostředí; protože reprezentanty organizací jsou jejich vrcholoví manažeři, musí mít toto uvědomění především oni;
- b) efektivní implementace takových systémů managementu, jako jsou systémy managementu jakosti, systémy environmentálního managementu, systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod.;
- c) vytváření prostředí a podmínek pro zabezpečování zaměstnatelnosti lidí, což v praxi znamená, že v rámci řízení lidských zdrojů musí být rozvíjeny speciální programy, které dokáží zaměstnance připravit na rychlou adaptaci v nových podmínkách;
- d) podpora regionálního školství, zdravotnictví, kulturních a sportovních akcí, která je sice méně zřetelná než veřejná reklama, ale o to efektivnější právě z dlouhodobého hlediska rozvoje regionu, ve kterém daná organizace sídlí a podniká;
- e) systematické snižování negativních dopadů činností organizace na životní prostředí;
- f) racionální využívání přírodních zdrojů, zejména těch, které jsou obecně považovány za neobnovitelné;
- g) systematická komunikace se zástupci zainteresovaných stran a regionu a pravidelné informování o činnostech a výsledcích organizace;
- h) systematické zkoumání názorů a vnímání zainteresovaných stran;
- i) účast v nejrůznějších soutěžích o nejvýkonnější organizace (např. v soutěžích o národní a nadnárodní ceny za jakost).

Podrobněji budou některé otázky společenské odpovědnosti organizací vysvětleny v kapitole 13.

V závěru tohoto stručného přehledu základních principů managementu jakosti si dovolíme formulovat i další princip, na kterém podle našeho názoru stojí a s nímž padá úspěch v tvorbě a rozvoji systémů managementu: ***všichni řídicí pracovníci organizací a vrcholový management především musí aktivně podporovat trvalý***

rozvoj a aplikaci těchto obecných principů managementu v prostředí svých organizací, pokud nechtějí připustit zaostávání za světovým vývojem a celkovou degradaci organizace i jejich procesů a produktů!

2.2 Aplikace procesního přístupu v systémech managementu jakosti

Ukazuje se, že pro úspěch, resp. selhání při rozvoji systémů managementu jakosti je mimořádně důležité praktické osvojení si principu procesního přístupu. Jen připomeňme, že čl. 2.4 normy ČSN EN ISO 9000 hovoří o tom, že za proces lze považovat jakoukoliv činnost nebo soubor činností, při kterých se využívá zdrojů k přeměně vstupů na výstupy. A jako procesní přístup je zde charakterizována systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení [14].

Jak se tedy tento princip v praxi prosazuje? Odpověď není příliš radostná. Bohužel, praxe až příliš často dokazuje, že i naprostá většina certifikovaných systémů managementu jakosti naplňuje tyto požadavky pouze formálně, povrchně a jen do té míry, která je vyžadována externími auditory. Vždyť snad ani nemůže existovat markantnější důkaz tohoto formalismu než to, že se opakovaně setkáváme s popisem systému managementu jakosti, 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 je v tomto dokumentu 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 několik let po vydání posledních verzí norem ISO ř. 9000 nebylo dosaženo zcela uspokojivě a efektivně jednoho 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:

- a) Podceňování porozumění základním principům managementu, z nichž dva, které se bezprostředně vážou na procesně orientovaný management jakosti, jsou skutečně stěžejní: už zmiňovaný princip procesního přístupu a také následující tzv. systémový přístup k managementu. S absencí porozumění těmto principům, stejně jako s neznalostí toho, co pro jejich efektivní aplikaci musíme vykonat, je možné se bohužel stále setkávat napříč úrovněmi řízení, tj. od vrcholového managementu až po manažery v dílnách a provozech.
- b) Nepochopení pojmu „proces“ a jeho obsahu. Definice procesu, uváděná např. normou ISO 9000, není vůbec vyčerpávající a dokonalá, a tak zdaleka ne všichni manažeři dokáží to, co sami řídí, resp. to, co jiní dělají, modelovat jako transformaci vstupů na výstupy se spotřebou zdrojů v regulovaných podmínkách.

- c) Často 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“ tehdejší prvky systému na procesy.
- d) 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 čtyři klíčové příčiny neuspokojivého stavu v účinné aplikaci principu procesního přístupu generují i další bariéry, které však můžeme už chápat jako důsledky výše uvedených příčin:

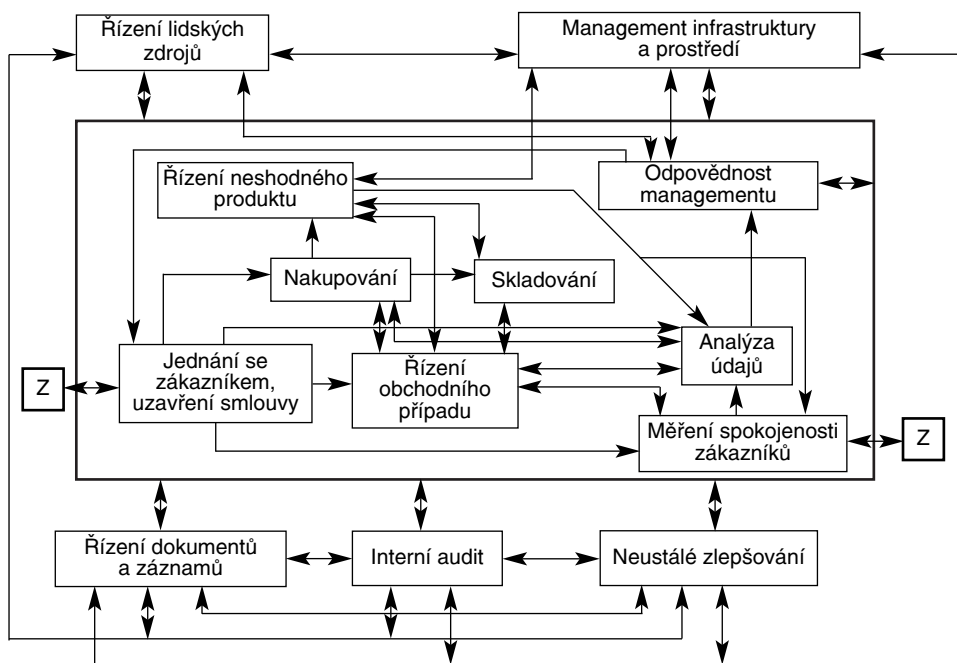
- manažeři organizací tápou v tom, co považovat za proces a co už za činnosti v procesu, což vede k tomu, že nastavení procesů v konečném důsledku nevystihuje potřeby řízení dané organizace;
- popis procesů v dokumentaci systému managementu jakosti postrádá některé důležité informace, např. o vstupech a dodavatelích, výstupech a zákaznících apod.;
- nejsou jasně definovány zdroje potřebné k realizaci procesu a často také chybějí informace o regulátorech (omezeních), včetně platné legislativy, pracovním prostředím 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 stanoveny cílové (plánované) hodnoty této výkonnosti;
- pokud jsou cílové hodnoty výkonnosti procesů stanoveny, nebývají pak mnohdy provázány se strategickými cíli jakosti organizace;
- jsou nečitelná rozhraní mezi procesy, byť právě proto dochází v praxi k mnoha výpadkům, zdržením, omylům v komunikaci a podobným zdrojům ztrát a neefektivností;
- setrvačně se preferují pohledy na kvalitu výstupů z procesů, tj. produktů před kvalitou a výkonností procesů samých;
- 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.

Jak tedy na tyto bariéry a nedostatky vyzrát? Logicky ne tím, že se budeme snažit aplikaci procesního přístupu nejrůznějším způsobem obcházet a zlehčovat, nýbrž souborem aktivit, které budou v dalším textu alespoň stručně charakterizovány.

Definování procesů potřebných pro efektivní naplňování politiky a cílů organizace

Pokud má být systém managementu jakosti přirozenou součástí celkového systému řízení dané organizace, pak manažeři nemohou tento krok vztahovat pouze k deklarované politice a cílům jakosti, ale k celkové politice a strategii a strategickým cílům organizace. Je pak doslova nezastupitelnou úlohou skupiny vrcholových manažerů, aby si zodpovědně stanovili rozsah a návaznosti procesů, které budou do systému řízení začleněny. Struktura procesů musí přitom odpovídat charakteru produktů organizace, její velikosti, organizační struktuře apod. To znamená, že stanovení procesů systému managementu je v každé organizaci naprosto jedinečnou strategickou aktivitou! Vrcholové vedení organizace může k tomuto účelu efektivně aplikovat takové nástroje, jako jsou například

- brainstorming;
- multihlasování;
- matice vztahů mezi procesy;
- relační diagram;
- diagram ptačí perspektivy;
- želví diagram;
- mapa procesů apod.



Obr. 2.4 Procesní mapa obchodní organizace (Z – zákazník)

Příklady využití těchto nástrojů v aplikaci procesního přístupu lze nalézt např. v [4, 8]. Výstupem je mapa procesů organizace, která je nesporně unikátním zobrazením posloupnosti procesů a může sloužit jako báze procesně orientovaného managementu jakosti. Příklad procesní mapy pro podmínky obchodní organizace je na obrázku 2.4.

Určení vlastníků procesů, jejich odpovědností a pravomocí

Předpokládejme tedy, že vedení organizace už definovalo procesy v systému managementu a jejich logickou provázanost (např. v podobě mapy procesů). U každého z nich se očekává, že bude mít stanoveného tzv. vlastníka. A to je další slabá stránka reálně existujících systémů managementu jakosti. Buď vůbec nejsou vlastníci procesu určení, nebo určení jsou, ale s naprosto nedostačujícími odpovědnostmi a pravomocemi.

Už sám pojem „vlastník procesu“ je mnohdy jen těžko pochopitelný, zvláště pak pro průmyslovou praxi s typickou funkcionální organizační strukturou. Kdo to tedy je: osoba (funkční místo), která má jednoznačně stanoveny odpovědnosti za

- kvalitu výstupů z procesu, tzn. za to, aby výsledky splňovaly požadavky interních i externích zákazníků;
- efektivní průběh procesu.

Tyto odpovědnosti je nutné doplnit o adekvátní pravomoci, například

- poznat požadavky zákazníků;
- definovat své vlastní požadavky na vstupy a zdroje do procesu;
- řídit proces, včetně nutných intervencí a rozhodování o zlepšování.

Ustanovení a oficiální jmenování vlastníků všech procesů v systémech managementu má za normálních okolností být určitá, byť v naprosté většině případů zároveň 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 podílet 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 nejlepším slova smyslu lídrem, tahounem a facilitátorem všech aktivit, které souvisejí s neustálým zlepšováním procesu, apod.

Definování rámce a rozsahu tzv. klíčových procesů

Dalším důležitým předpokladem úspěšně aplikovaného procesního přístupu je výběr tzv. klíčových procesů, protože je jasné, že ne všechny procesy v organizaci jsou stejně důležité. Takže z čistě pragmatických důvodů by vedení každé firmy 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 často opakujících se chyb v myšlení manažerů je tendence automaticky ztotožňovat tzv. hlavní procesy s procesy klíčovými. To je ale velmi deformovaný pohled, protože např. sama 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 (viz např. obrázek 1.3).

Měření výkonnosti procesů s podporou vhodných ukazatelů

Tato oblast procesního řízení je sama o sobě dosti problematickou a mnohdy i chaoticky a nesystémově zvládnutou. U všech procesů v systému managementu jakosti má být měřena a monitorována jejich výkonnost. Domníváme se, že všechny potíže začínají už u vymezení pojmu „výkonnost procesu“, který norma ČSN EN ISO 9000:2006 ještě stále ignoruje. Ale jsou zde i některé další zásadní nedostatky, týkající se například

- absence cílových hodnot výkonnosti procesů;
- využívání nevhodných ukazatelů pro měření výkonnosti procesů;
- nepochopení smyslu tohoto měření;
- chaotická práce s výsledky měření výkonnosti i ze strany vlastníků procesů apod.

Uvedme, že tomuto tématu je věnována pozornost v [9].

Definování rozhraní mezi procesy

Pojem rozhraní zde má poněkud odlišný význam v porovnání s tím, jak je chápán např. v teorii informačních systémů. V procesně orientovaném systému managementu jakosti jde fyzicky o místo v organizaci, kde budou spolehlivě a za stanove-

ných podmínek, včetně odpovědností a pravomocí zainteresovaných osob, odevzdávány výstupy z jednoho procesu k dalšímu zpracování, resp. užívání – tj. jako vstupy do alespoň jednoho procesu následujícího. Je přitom zanedbatelné, zda jde o výstupy (resp. vstupy) informační nebo hmotné. A také není podstatné, zda si výsledky procesů budou předávat sami vlastníci procesů, resp. jimi určené zástupci. Podstatné je, aby tato rozhraní byla v popisu procesů jednoznačně identifikována a aby všechny aktivity na rozhraních fungovaly tak, jak bylo předem naplánováno. V praxi se ukazuje, že podcenění jednoznačného určení rozhraní může vést k významným prodlevám v průběžné době trvání procesů, k zmatkům a zbytečným výdajům.

Popis procesů

Můžeme konstatovat, že popisy procesů se už staly tradiční součástí dokumentace systémů managementu jakosti, přesto i zde nacházíme stále některé nedostatky, které jen potvrzují, jak nedostatečně je pochopen princip procesního přístupu. Citlivé je to např. u popisu výrobních procesů, kde je skutečný popis procesu nahrazován výhradně technologickým postupem. Lze se domnívat, že při naplnění principu procesního přístupu by každý popis procesů měl kromě tak samozřejmých náležitostí, jako jsou seznam zkratk, definice pojmů, rozdělovník atd., obsahovat i informace, které v reálné praxi nejsou ještě zdaleka samozřejmé. Jedná se zejména o

- vhodnou identifikaci procesu;
- seznam předcházejících procesů;
- definování požadavků na vstupy do procesu a jejich dodavatelů;
- definování zdrojů pro efektivní průběh procesu;
- výčet všech významných omezení, včetně závazné legislativy, vztahující se k procesu;
- popis procesu pomocí vývojového diagramu, včetně stanovení kontrolních bodů a činností ověřování shody;
- definování požadavků na výstupy z procesu a jejich zákazníků;
- určení rozhraní mezi popisovaným procesem a navazujícími procesy;
- seznam navazujících procesů;
- určení vlastníka procesu;
- seznam ukazatelů pro měření a monitorování výkonnosti;
- seznam souvisejících dokumentů a záznamů.

Je zřejmé, že jestliže má popis všech procesů v systému managementu jakosti obsahovat tyto informace, nemůže být popis procesů záležitostí jediného člověka. Především v oblasti vymezení předcházejících a navazujících procesů je nutná aktivní spoluúčast představitele vedení, resp. jiného zaměstnance, který se podílel na sestavování mapy procesů.