

Ludvík Filip

EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ KVALITY



● — pointa

Efektivní řízení kvality

Vyšlo také v tištěné verzi

Vyrobeno pro společnost Palmknihy - eReading



Ludvík Filip

Efektivní řízení kvality – e-kniha

Copyright © Pointa, 2019

Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

Efektivní řízení kvality

Ludvík Filip



2019

● ■ **pointa**

Kniha s Pointou

Nakladatelská online služba a komunita Pointa mění způsob vydávání knih a zapojuje čtenáře do dění.

Jak to u nás funguje? Autor na Pointu přichází s rukopisem a najde si knižní kolegy od grafika až po korektorku. Práce na knize ale začínají až o něco později. Pro její zrod je zásadní předprodej. S jeho pomocí získává autor od čtenářů menší finanční částky a celkový obnos pak použije na vydání i veškeré náklady, které jsou s ním spojené. A jak už vyplývá z předchozích vět, právě čtenáři jsou pro Pointu a její autory stěžejní.

Čtenář si na Pointě může procházet rozpracované projekty, číst si ukázky, debatovat s autory, a co je nejdůležitější – může knihu podpořit v předprodeji. Bez pomoci čtenářů by u nás knihy nemohly vycházet.

O té, kterou právě držíš v ruce, už je rozhodnuto. Podívej se na Pointě i na další knihy, jejichž osud můžeš ovlivnit.

www.pointa.cz

© Ing. Ludvík FILIP

© Ing. Ludvík FILIP (autor Mgr. René FILIP), obrázek na přebalu, 2016

© Ing. Ludvík FILIP obrázky (67) v textu, pokud není uveden jiný zdroj

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

ISBN 978-80-907-5305-1 tištěná verze

ISBN 978-80-907-5306-8 ePub

ISBN 978-80-907-5307-5 Mobi

ISBN 978-80-907-5308-2 PDF

Knihu věnuji svým rodičům, kteří mne formovali, a jen druzí mohou posoudit, jak se jim to, snad, podařilo. Mamince ještě mohu poděkovat přímo, tátovi už jen vyslat vzpomínku do světa, kde se jednou sejdeme všichni.

A hlavně také své partnerce Lence, včetně toho nejdůležitějšího poděkování. Děkuji za podporu a snášení mé případné nevrlosti, nejen nad knihou.

Recenzní posudek na publikaci „Efektivní řízení kvality“

Úvodem bych chtěl ocenit snahu autora o napsání této publikace z oblasti problematiky řízení a managementu, kde autor sestavil na jednom místě ty nejběžněji používané metody managementu, včetně základních požadavků nejčastěji používaných norem. Celkově rozsáhlé téma zpracoval autor do celku, který svým obsahem může sloužit jako základní výchozí bod orientace v této problematice.

Předložený rukopis publikace „Efektivní řízení kvality“ je tvořen 15 samostatnými kapitolami, které jsou řazeny v určitém chronologickém pořadí.

Úvodní dvě kapitoly popisují systém řízení společnosti a dále samotný velmi důležitý proces plánování. Dále např. stanovení jednoznačné strategie společnosti a vyjasnění, jaké produkty či služby dané organizace jsou stěžejní a kdo je cílovým zákazníkem. Kapitola 3 popisuje základní struktury organizování společnosti s ohledem na stanovení odpovědností a pravomocí. Vhodně nastavená struktura pro konkrétní typ společnosti samozřejmě formuje i chování dané společnosti v budoucnu. Kapitola 4 se zaměřuje na důležitý faktor úspěšné společnosti, související s personálním zabezpečením, vhodným výběrem lidských zdrojů včetně velmi důležité péče o zaměstnance. Následné kapitoly popisují proces projektového plánování, realizace zakázek, sledování kvality a popis nejpoužívanějších k tomu vhodných standardů. Mimoto neustálé zlepšování je jednou ze zásad, které by měl zdravý a úspěšný podnik automaticky realizovat. Autor zpracoval i kapitolu týkající se dnes velmi používaného termínu Průmysl 4.0 a správně zdůraznil, že nejde jen o komplexní automatizaci, jak se mnoho lidí domnívá, ale i o průběžné vyhodnocování realizace všech procesů a především využívání regulačních metod a vhodného řízení, které mají za úkol snížit chybovost v reálném čase a nahradit rozhodnutí člověka.

Nutno podotknout, že podrobnější principy, význam a detailní postupy jednotlivých metod (přístupů) managementu řízení a kvality je nutno studovat ve specializované literatuře. Tato kniha je spíše rozcestníkem, který může čtenáře nasměrovat správným směrem k hlubšímu prostudování sledované problematiky. Vysvětlit všechny zde popsané metody detailněji v jedné publikaci je v běžném knižním rozsahu spíše nereálné a čtenáře by zahltilo. To dle mého ani nebylo cílem autora.

V textu bylo čerpáno z celkem 16 hodnověrných zdrojů, což plně vyhovuje jakožto podklad pro vytvoření učebního textu k dané problematice. Předložená publikace má posloužit také jako skripta určená pro studenty vysokých škol.

Publikaci lze využít i všeobecně jako zdroj cenných teoretických vědomostí z oblasti managementu a řízení podniku. Srozumitelně je v ní popsáno spektrum nástrojů managementu k použití jak v rovině teoretické při studiu, tak v praxi dnešních výrobních a obchodních společností.

Závěrem lze konstatovat, že publikace představuje přínos i z pedagogického hlediska a je možné ji v podobě skript doporučit i studentům při jejich studiu na univerzitách především v České republice.

Předložené dílo shledávám po formální i obsahové stránce vyhovujícím.

Tato kniha je dále vhodná široké veřejnosti k využití na všech stupních kvalitního řízení našich organizací a pro využívání metod, které umožní zvýšení efektivity stávajícího systému.

Oceňuji přínos publikace pro daný obor a doporučuji ji v plném rozsahu k tisku.

V Liberci 30. 3. 2019

doc. Ing. Jiří Machuta, Ph.D.

Docent pro obor Technologie a materiály

jiri.machuta@gmail.com

Předmluva

V roce 2017 jsme s kolegou Jirkou vydali knihu,¹ která popisuje požadavky a metody s nevhodným použitím ve firmách. Je průvodcem pro ty, kteří se chtějí chybám vyvarovat. A co může být lepšího než příklady špatné praxe, respektive chybného použití. Mnozí, kteří knihu přečetli, mne stále upozorňovali, že by také bylo dobré, kdybych napsal knihu, která by byla průvodcem správného fungování v managementu kvality. Na jednom místě sepsat a popsat ty nejběžněji používané metody včetně základních požadavků nejčastěji používaných norem managementu. Vše na jednom místě. V diskusi jsme si vyjasnili, že není možné vše dopodrobna popsat s detailním způsobem použití. Taková kniha by měla možná tisíce stránek a mohla by být celkově vydána jako encyklopedie managementu kvality. Nemluvě o tom, že žádná kniha nedokáže nahradit praktické použití. Text může dodat pouze informace. A pokud bude čtenář nad textem přemýšlet, může mu dát primární informace k použití daných metod. Praxi však rozhodně nic nenahradí.

Tak jsem zasedl a začal psát. No a výsledek můžete posoudit sami. Tato kniha je určena široké veřejnosti k použití a využití také na všech stupních řízení organizací. Ať již pro kvalitní řízení, tak i pro použití metod, které umožňují zvyšovat efektivitu vybudovaného systému. Jednoduše řečeno. Metody nám pomohou prostřednictvím zlepšování snižovat nákladovost. Protože peníze jsou to, oč nám tu běží. Téměř identická kniha je připravena v návrhu jako skripta pro studenty na vysokých školách v předmětu Řízení kvality. Její struktura však odpovídá nikoli formátu knihy, ale formátu skript. Jsou tam tedy některé informace, které ocení především studenti. Její použití je tedy dílčím způsobem jiné. Popsané metody jsou však identické.

Dalším důvodem k napsání této knihy jsou citace studentů, jimž vedu bakalářské a diplomové práce. Mnohdy jsou tam citace „uznávaných“ autorů knih, které jsou na trhu v českém jazyce. Odbornost daných autorů si nedovoluji bez větších znalostí jejich praxe hodnotit, do žádné firmy bych je však, na základě některých jejich formulací, rozhodně jako odborníky na management nedoporučil.

1 Filip Ludvík, Šebestík Jiří, (NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality. TZ-one: 2017.

Současné turbulentní prostředí přináší nejen spousty nových možností, ale klade také mnohem vyšší požadavky nejen na řídicí pracovníky, ale i na pracovníky, již jsou přímo součástí realizace produktů v první linii. Produkt (výrobek nebo služba) je výstupem činností organizace a jeho úspěch závisí nejen na kvantitě, ale především na kvalitě poskytované produkce. Smyslem každé organizace totiž není vyrábět, ale prodávat! Vždyť vyrobit jakýkoli produkt není takový problém, ale je umění své produkty prodat (s maximální možnou mírou zisku). A k tomu je zapotřebí efektivně využívat nástrojů marketingu, které však nejsou námětem této knihy. Pokud byste se tedy chtěli inspirovat v marketingových dovednostech, skutečně dobrých knih, včetně špičkově zpracovaných vysokoškolských skript, je na trhu dostatek.

Řízení kvality je již léta pojmem, o kterém hovoří všichni manažeři v organizacích. O kvalitě také čteme a neustále se o ní hovoří v souvislosti s naším každodenním životem. Je to tedy velmi frekventované téma, mající ovšem svá úskalí. Již v úvodu je třeba si vysvětlit, že není kvalita jako kvalita. Pokud budeme hovořit o kvalitě produktu (výrobku nebo služby), je kvalita většinou měřitelným pojmem, kvantitativním nebo kvalitativním. Výrobky nebo služby jsou poskytovány podle jednoznačně stanovených norem či standardů (1 litr je stejný na celém světě). Co ale management kvality? Pojem, který známe, ale jen málokdo jej umí použít. Respektive málokdo ví, co se pod ním skrývá. A o tom je tato publikace, jež nám ukáže, že management kvality není prioritně o kvalitě produktu, je pro něj ale zcela nezbytný. Tolik citovaný anglický termín „Quality management system“ není tolikrát popisovaný systém řízení kvality, ale jedná se o kvalitní systém řízení! A to rozhodně nejde jen o záměnu slov, ale o zcela jednoznačně rozdílný přístup.

Využíváním metod a nástrojů, s nimiž se v této publikaci seznámíte a které se máte možnost naučit (budete-li chtít a budete-li moci), budete mít v rukou prostředky, jež můžete efektivně použít v reálné praxi v organizacích, pokud... *(odpověď si prosím dosad'te sami)*.

V této publikaci se pod pojmem organizace nebo firma myslí jak podnikající subjekty, tak i subjekty státní správy a samosprávy a neziskového sektoru.

Před Vánocemi 2018 jsem vypravil do světa svoji další publikaci. Jedná se o jedinečný titul „*Průvodce úspěšného manažera (jak se stát nejúspěšnějším v 21. století, a nejen...)*“. V podstatě humornou knihu s velkou nadsázkou

pro přemýšlivé, jež reaguje na ty, kteří cokoli naslibují a dle nichž nic není nemožné. Publikace, respektive malá brožura, je šířena zcela volně. Bohužel někteří, pravděpodobně ti, kteří chtějí být opravdu „úspěšnými“, ji nepochopili. Dříve, než tedy přistoupíte ke čtení, studiu nebo jen listování touto knihou, můžete si přečíst můj druhý titul, abyste byli dobře připraveni.

Na konci každé kapitoly jsou otázky k zamyšlení. Nejde o kontrolu vašich znalostí, měly by spíše sloužit pro vás, abyste si v textu byli schopni propojit získané informace s praktickou stránkou. A pokud budete chtít dané metody využít, rozhodnutí je jen na vás.

1. Vědět, kam chci jít

1.1 Tři pilíře úspěšné organizace

Každá organizace, která má opravdový zájem pracovat na své budoucnosti, nikoli tedy organizace, které mohou být založeny na tom, že vytěžší určitou příležitost a potom zaniknou, musí mít pevné základy. Rámec podnikání je v ČR stanoven legislativními předpisy. Co a jak bude organizace vytvářet, však závisí pouze na ní. Všechny organizace ovšem musí mít shodné základy, tedy pevné pilíře svého podnikání.



Obrázek č. 1.1 Pilíře úspěšné organizace²

Základem je samozřejmě ten správný výrobek, vlastní **know-how**³ organizace. Smyslem žádné organizace totiž **není vyrábět** (musí mít ale živnost⁴), **ale prodávat své produkty**. Vyrobit v současné době už identické výrobky může téměř kdokoli, stačí mít jen dostatek prostředků (zdrojů), umění je však prodat. Když dva dělají totéž, nemusí to být totéž. Každé zboží (produkty) si musí najít

² Filip Ludvík, vlastní zpracování autora.

³ Viz Slovníček pojmů.

⁴ „Živnost § 2 Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

svého kupce. Pokud bude jakýkoli výrobek na špičkové úrovni, ale nenajde se kupec, který by o něj měl zájem, je celý smysl podnikání dané organizace ztracen. V roce 1991 přišlo Sony s převratnou novinkou. Na trh přišel Minidisc. Zařízení, které nemělo konkurenci a v době, kdy CD byly ještě v plenkách, šlo o zařízení, které umožňovalo nahrávat a přehrávat data a hudbu. Bylo malé, jednoduché k použití. Na tehdejší dobu však bylo relativně drahé, a tak si jej masově nikdo nekupoval. Než však mohlo dojít k masivnějšímu rozšíření, přišla éra prepisovatelných CD disků a flash disků a jistě nemalé prostředky, které organizace investovala do vývoje tohoto zařízení, se nevrátily.

Kvalifikovaný personál je druhým nosným pilířem. Každá organizace se může rozvíjet jen tak, jak má kvalifikované, tedy odborně znalé pracovníky se všemi jejich znalostmi a dovednostmi. Doba, kdy mnozí manažeři vyhrožovali lidem v organizacích, že pokud se jim něco nelíbí, mohou jít, není zase tak vzdálená. Velmi oblíbenou frází (někde se bohužel zachovala ještě do současnosti) bylo: *„Na bráně čeká deset dalších s vlastním vercajkem.“* Přišla však recese 21. století, organizace byly mnohdy nuceny propouštět, často ukvapeně, a tak přišly o své největší bohatství. O lidi. Tak, jak se průmysl zvedal, vznikla potřeba znovu obsadit pracovní pozice. Organizace se mnohdy začaly předhánět s nabídkami a v současné době již průmysl, ač by potřeboval desítky tisíc nových pracovníků, nemá kde brát (alespoň je to jedno z dnešních zaklínadel). Velké organizace „svážeji“ zaměstnance až z desítek kilometrů vzdálených oblastí do svých pracovišť, nejznámějším příkladem je Škoda Auto. A lidé nebudou. Mnoho organizací si tuto skutečnost uvědomilo, a proto již několik let spolupracují se středními i vysokými školami a snaží se vyhledávat potenciálně vhodné kandidáty na dané pracovní pozice, průběžně je vychovávat a vytvářet jim podmínky pro nástup do zaměstnání po ukončení vzdělávacího cyklu ve školství.

Tím třetím a neméně důležitým pilířem je **správné řízení organizace**. Jednoznačně stanovená organizační struktura, jednoznačně stanovené odpovědnosti a pravomoci včetně zastupitelnosti. Tento pilíř však v mnoha organizacích představuje ten nejslabší prvek. Pokud nemá organizace ve svém vedení skutečné odborníky, skutečné lídry, jen velmi těžko může být z dlouhodobého pohledu úspěšná. Může trvale zvyšovat obrát, navyšovat množství produkce, ale efektivita takového podnikání rozhodně nepovede ke

zvyšování zisku. Vysoká fluktuace v organizacích na všech pozicích, od operátorů až po manažery, je toho dokladem. A každá organizace potřebuje především schopné manažery, nikoli všehoschopné. Prosím neplést si tyto dva pojmy.

1.2 Vize a mise

U každé organizace stojí na začátku myšlenka, nápad, většinou jedné osoby. Když Gutenberg⁵ zdokonalil metodu knihtisku, nemohl tušit, že jeho nápad posune lidstvo takovým způsobem kupředu. Vždyť díky knihám, tedy tisku obecně, můžeme sdílet nápady, myšlenky a posouvat se vpřed. Nemusíme si své myšlenky předávat jen ústně. A přitom většina ví, že každé ústní sdělení časem podléhá zkreslení, které je díky tisku vyloučeno (mnozí z vás si jistě vzpomenu na oblíbenou kratochvíli na dětských táborech, „tichou poštu“ u večerního táboráku, vzpomínáte na ten smích, když poslední vyslovil větu, která se mnohdy zcela lišila od té, kterou vyřkl první v řadě?). Určitě na začátku stála Gutenbergova **VIZE**⁶, protože do té doby bylo opisování knih nejen velmi pracné, ale také drahé a každý opis mohl obsahovat různé chyby nebo úpravy. A takovou knihu si mohli dovolit jen ti bohatí.

Vize je tedy idea, myšlenka nebo prohlášení, kým chci být a čeho chci dosáhnout. Velmi vhodné je také vizi písemně zdokumentovat, aby nedocházelo k jejímu různému pochopení nebo aby se nestalo, že si ji každý může vysvětlovat po svém. Vize také stanovuje jednoznačný směr, kterým se chystáme vydat.

Mnozí z vás jistě znají vizi Stevena Jobse⁷, jíž bylo učinit výpočetní techniku dostupnou pro všechny. To se psal rok 1976 a v tehdejší době neměl doma každý ani obyčejnou kalkulačku, která měla jen základní matematické funkce a energii jí dodávaly tužkové nebo 9V baterie, případně fungovala jen po připojení do sítě. Tehdy však mohla mít obyčejná kalkulačka cenu, jakou bychom dnes zaplatili za malý počítač. Dnes, o desítky let později, si již snad téměř nikdo z civilizovaného světa nedovede představit moderní život bez počítačů.

5 Johannes Gutenberg (1400–1468), zlatník, vynálezce mechanického knihtisku pomocí sestavovaných liter.

6 Viz Slovníček pojmů.

7 Steven Jobs (1955–2011), zakladatel společnosti Apple, vizionář.

A co by měla VIZE splňovat:

- **ORIENTACI NA ZÁKAZNÍKA,**
- **POPIS VNÍMÁNÍ ORGANIZACE V BUDOUCNU ZE STRANY ZAJÍMAJÍCÍCH STRAN,**
- **BÝT USKUTEČNITELNÁ**
nesmí to být jen výkřik bez možnosti jejího naplnění,
- **JEDNOZNAČNOST** – musí umožnit pouze jeden jediný výklad,
- **FLEXIBILITU** – musí umět reagovat na změny trhu,
- **SROZUMITELNOST** – její pochopení je velmi důležité
a různý výklad není vhodný.

Na **VIZI** organizace navazuje velmi úzce **MISE**⁸ organizace. V podstatě se jedná o poslání, proč zde organizace je, co je smyslem její existence. Pokud by smyslem bylo jen to, že existuje, asi by nebyla příliš ku prospěchu a hlavně by nebyla proklientsky orientovaná. Neměla by tedy ani své zákazníky.

Poslání také říká, jaké produkty organizace dodává a pro koho jsou určeny. U automobilů je smyslem přeprava pasažéra z bodu A do bodu B, žádné další poslání není možné u vozidel sledovat. Komfort cestování, spotřeba, elegance, to jsou jen nástroje, které umožňují dělat cestu příjemnější, není to ale smyslem výroby automobilů. Mísí také může být, jak budeme na cestě k naší vizi postupovat, jak budeme například při produkci přispívat k ochraně životního prostředí atd.

8 Viz Slovníček pojmů.

1.3 Strategie⁹ a strategické řízení

Strategiemi v organizacích jsou obvykle myšleny dlouhodobé plány, které mají organizace na své cestě směrem k vizi. Strategie představují základní nástroj, přenášející požadavky vlastníků organizací (investorů) na manažery, v základním schématu, na nejvyšší úrovni. Jejich chování a přístup na všech úrovních organizace je poté možno nazvat strategickým řízením. Strategické řízení musí podporovat tu správnou cestu směrem k celkovému cíli (vizi organizace). Ve výsledku se jedná o přetavení vize do každodenního života fungující organizace. Každá by měla mít jednu hlavní strategii, směřující co nejpříměji k vizi. Obvykle se jmenuje firemní nebo korporátní strategie. Na podporu celkové strategie je vhodné vytvořit navazující strategie v dalších klíčových oblastech, například obchodu (jaké výrobky na jaký trh budeme dodávat), marketingu (jaké nástroje pro podporu prodeje využijeme), výrobě (na jakých technologiích budeme vyrábět), ekonomii (jak bude financován rozvoj organizace a s jakým ziskem chceme vyrábět) atd.

Strategické řízení vyžaduje nejen dokonalou znalost organizace a jejího vnitřního fungování, ale také všech externích aspektů, které mají na chod organizace vliv. Vyžaduje tedy společné úsilí na všech úrovních řízení a rozhodování za podpory dalších článků organizace.

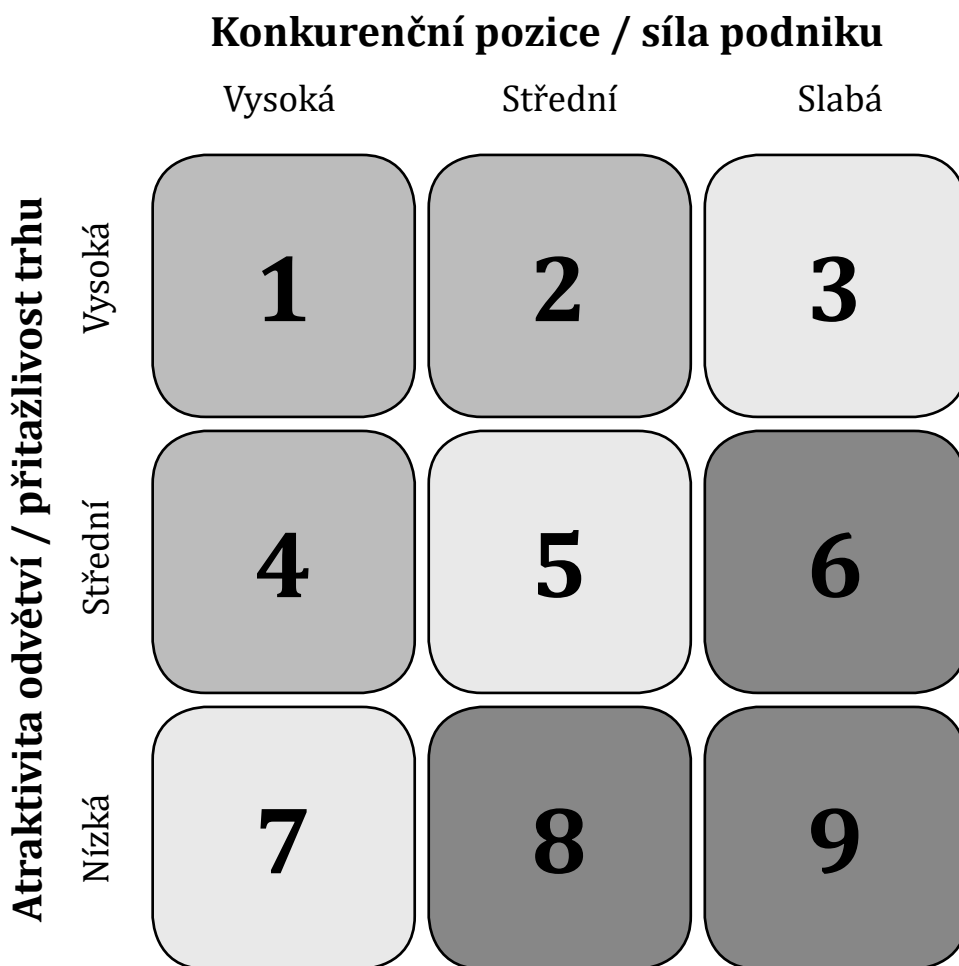
Strategie známe i ze sportu. Například ve fotbale máme obrannou strategii (hlídat své území před brankou a v případě šance rychle zaútočit), nebo útočnou strategii, tedy plnou silou útočit na branku a následně se rychle vracet do obranného pásma.

V rámci řízení a hodnocení strategie organizace se používá například **McKinsey matice**, která je známa spíše pod názvem **GE matice**¹⁰. Tato metoda zlepšuje nedostatečnost mnohem známější **Bostonské matice (matice BCG)**¹¹. Matice je složena z devíti polí, v nichž jsou maticově hodnoceny vzájemné vztahy mezi atraktivitou trhu (přitažlivostí trhu) a konkurenční pozicí organizace.

9 Strategie (z řeckého strategos, generál < stratos [vojsko, výprava] + agein [vést] je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle. Zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>.

10 Viz Slovníček pojmů.

11 Viz Slovníček pojmů.



Obrázek č. 1.3 McKinsey matice¹²

Vzájemnou vazbou (porovnáváním) mezi oběma kritérii získáme pozici organizace na daném trhu. Získáme tedy tři varianty:

- významná role v atraktivním prostředí (1, 2, 4),
- pozice, kdy je třeba obezřetnost a zvažování dalších investic (3, 5, 7),
- pozice, která nepřináší další konkurenční výhodu a je třeba dané aktivity spíše utlumit (6, 8, 9).

¹² Filip Ludvík, vlastní zpracování autora.

Smyslem strategie je tedy hodnocení organizace z pohledu dlouhodobého vývoje, nikoli řešení každodenní operativy. U mnoha organizací je však operativa na prvním místě, a tudíž není prostor pro řešení strategického řízení a organizace tak žije dnes a tady.

1.4 Stanovování cílů

Cíle obecně vycházejí ze strategického plánování, v němž jsou vize organizace přetaveny ve strategické cíle. Cíle můžeme rozdělit z pohledu času na cíle:

- dlouhodobé (na více než 5 let, mnohdy s mnohem delším horizontem),
- střednědobé (rozsah 1–5 let),
- krátkodobé (kratší než rok),
- operativní (obvykle řeší aktuální reakci na probíhající stav v organizaci. Tedy vnitřní i vnější aspekty, které mají na organizaci vliv. Pro zjednodušení je můžeme popsat jako „*tady a teď*“).

Cíle musí být vždy zaměřeny na rozvoj organizace, aby bylo možné směřovat je ke stanovené vizi. Vize jsou pomocí cílů konkretizovány do uchopitelných výsledků. Vize a cíle se mohou samozřejmě měnit na základě rozvoje organizace. V začátcích začne organizace vyrábět jeden produkt (výrobek) a snaží se s ním uspět na trhu. Takovým příkladem je nejrychleji se rozvíjející elektronická značka v oblasti mobilních telefonů (a v současnosti už nejen jich) na světě, čínská organizace XIAOMI. Do češtiny se dá její název přeložit jako „proso“ (xiao – „malý“, mi – „rýže“). Organizace vznikla v roce 2010 a její vizí bylo dodávat na trh kvalitní elektroniku za přijatelné ceny. Pokud chtěl například před dvaceti lety někdo koupit kvalitní televizor, jednalo se určitě v mnoha případech o televizor značky Sony. Byl kvalitní a oproti konkurenci o něco dražší. Beijing Xiaomi Technology Co., Ltd toto spojení změnila. Původní produkty, které tato organizace vyráběla, tedy telefony, jsou nyní již doplněny o další spektrum elektroniky (kamery, tablety, domácí elektronika a zařízení...). A co se týče kvality produkce, určitě je schopna nabídnout výrobky, které jejich konkurence nabízí za mnohem vyšší ceny (Lenovo, Apple, Samsung...).

Pokud se stanovují cíle, musí být vždy dodržena zásada **SMART(I)**.¹³ Metoda je akronymem počátečních písmen slov (oblastí):

- **„S – Specific** – specifické, konkrétní cíle – každý cíl musí být jednoznačně určen.
- **M – Measurable** – měřitelné cíle – musí být stanovena metrika, jak budeme schopni vyhodnotit dosažení cíle.
- **A – Achievable/Acceptable** – dosažitelné/přijatelné – dosažitelnost je mnohdy diskutabilní a v organizacích se již dopředu ví, že je omezená. / Přijatelnost je dána souhlasem zainteresovaných stran. Bohužel cíle stanovuje „někdo nahoře“ a s těmi „dole“ se nebaví, cíl je tedy nařízen, někdy i bez bližšího poznání souvislostí, které mohou dosažení cíle znemožnit (je možné bez přijatelnosti naplnit cíl?).
- **R – Realistic/Relevant** – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům) – Realistické cíle mohou být stanovovány až na základě kompletních znalostí problematiky. Dopředu by si tedy organizace měla zanalyzovat rizika a teprve po jejich vyhodnocení stanovovat cíle. Většinou se však stanoví cíl a teprve poté se zjišťuje, jak to udělat, abychom jej naplnili, a to nezřídka na úkor logiky nebo jiných důležitých úkolů (i možností).
- **T – Time Specific/Trackable** – časově specifické/sledovatelné – Do kdy musíme daný cíl splnit. Zde bývá velký problém při naplnění kapacit, kdy se přibírají nové zakázky, nebo při řízení projektů. Projekt naplánujeme, ale již od začátku neběží podle časového schématu. Z logiky by tedy vyplývalo, že pokud nedodržují termíny v projektu, musí se logicky posunout i konec splnění. To se ale nestane a projekt se finalizuje neúplný, nedokončený, čímž si organizace zakládají na další problémy do budoucna. Velmi významné je – zejména u velkých a vzdálených cílů – celou časovou osu rozčlenit na sledovatelné etapy, aby mohly být včas přijaty potřebné korekce (princip zpětnovazebního cyklu).
- **I – Individual** – individuální – Cíle musí mít jednoho předem stanoveného odpovědného pracovníka (pozici). Pokud není stanovena jedna odpovědná osoba, při neplnění se potom hledají viníci a nikoli příčiny vzniku problémů.“¹⁴

13 Viz Slovníček pojmů.

14 Filip – Šebestík, (NE)KVALITA, s. 28.

1.5 Systém plánování¹⁵

Pokud si stanovíme, kam chceme dojít, jakou cestou půjdeme, a určíme si své cíle, máme pravděpodobně zmapované své myšlenky a ideje. Bez naplánování všech aktivit a jejich naplnění se bude pořád jednat jen o nápad, možná i dobrý. Proto je třeba naplánovat všechny činnosti a veškeré kroky a plány realizovat. Abychom mohli začít plánovat, musíme znát svoji stávající pozici a znát okolí (tržní prostředí), do kterého se snažíme proniknout.

Pro zmapování pozice se nabízí velmi jednoduchá metoda, kterou je **SWOT analýza**.¹⁶ Při jejím použití se oblast zájmu (potenciál organizace) dělí do čtyř oblastí. V podstatě se jedná o základní analýzu rizik, kterou si organizace může udělat. Jádrem však jsou znalosti účastníků dané analýzy. Pokud budou SWOT analýzu zpracovávat opravdoví odborníci v dané oblasti řízení, je výsledek také úměrný těmto znalostem. Zúčastní-li se analýzy „amatéři“, je výsledek více než zpochybnitelný. A pokud bude organizace na základě takového výstupu plánovat své další aktivity, bude plánovat na základě nevěrohodných dat. Více v kapitole 8.2.4.

1.6 Zájmové skupiny

Co nebo kdo jsou pro organizaci zájmové skupiny? Obecně všechny skupiny, které mají s danou (v tomto případě organizací) nějaký vztah, ať již přímý, nebo nepřímý. Pro označení všech těchto skupin se v současnosti také používá výraz **stakeholder**. Ten zahrnuje nejen skupiny s přímými vazbami na organizaci, ale i takové, jež jsou činností organizace dotčeny.

Jedná se o:

- vlastníky (zájmy k ochraně a rozvoji svých investic),
- management (vedení organizace má zájem o zhodnocení svých znalostí),
- zaměstnance (práce s perspektivou za mzdu přiměřenou odváděnému výkonu),

15 „Kdo neplánuje, plánuje svůj zánik.“ Philip Kotler (1931), jedna z největších autorit v oblasti marketingu.

16 Viz Slovníček pojmů.

- dodavatele (co největší dodávky v co nejdelším časovém horizontu s přiměřenou mírou ziskovosti),
- odběratele (kvalitu za přijatelnou cenu bez problémů s používáním produktu);

ale i zájmové skupiny s nepřímou vazbou na organizaci:

- okolí organizace (sousedé a ochrany jejich zájmů z pohledu kvality života),
- občanská sdružení (skupiny se společným zájmem, například v oblasti ochrany krajiny a zachování přírody pro další generace),
- region, stát (přínos organizace pro rozvoj regionu z pohledu zajištění zaměstnanosti, výnosu z daní atd.).

Každá organizace by měla znát zájmové skupiny, na které má dopad její podnikání, aby v případě potenciálních rizik mohla s časovým předstihem reagovat na změněné požadavky těchto skupin. Proto je v rámci zpracování rizikových analýz jednou z běžně analyzovaných oblastí právě analýza rizik pohledem zájmových skupin.

K tomu je třeba znát potřeby a očekávání těchto stakeholderů (zainteresovaných stran), bez jejichž znalosti není možné efektivně reagovat na jejich potřeby. Zde si vypůjčíme citaci z normy ČSN EN ISO 9001:2016:

„4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran

S ohledem na vliv nebo možný vliv potřeb a očekávání na schopnost organizace trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů, musí organizace určit

- a) zainteresované strany, které jsou relevantní pro systém managementu kvality;*
- b) požadavky těchto zainteresovaných stran, které jsou relevantní pro systém managementu kvality.*

Organizace musí monitorovat a přezkoumávat informace o těchto zainteresovaných stranách a o jejich relevantních požadavcích.“¹⁷

17 ČSN EN ISO 9001:2016, Systémy managementu kvality – Požadavky. Praha: ÚNMZ, 2016, s. 16.

1.7 Náklady nekvality

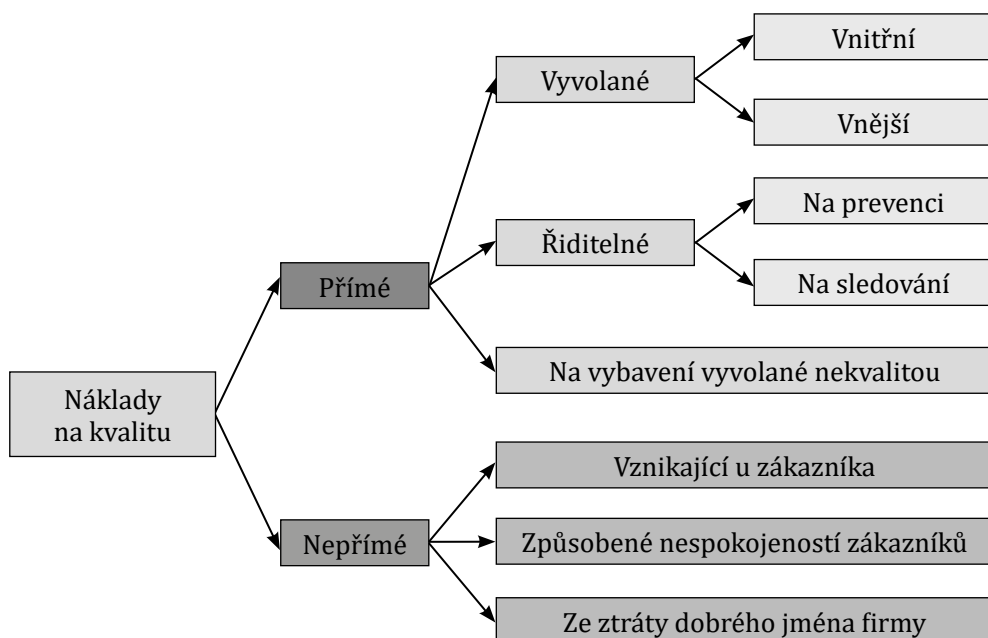
Náklady nekvality jsou oblastí, kterou organizace běžně nesledují, a přitom jejich odstraněním mohou zvýšit efektivitu svého podnikání a zvýšit ziskovost svých procesů a činností. Náklady na kvalitu jsou v organizacích běžně sledovány. Jsou založeny na kalkulacích (pokud je správně kalkulováno), případně na přiřazení finančních prostředků jednotlivým procesům nebo útvarům (budget, který musí odpovídat skutečným potřebám efektivního plánování a řízení zakázek). Na základě jejich čerpání a spíše vynakládání pro potřeby útvaru nebo procesu jsou stanovovány klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)¹⁸. Tyto prostředky jsou však v pomyslném ledovci nákladů pouze tou malou částí, která vystupuje nad hladinu všech nákladů na nekvalitu. Mnohem důležitější pro efektivitu a její zvyšování jsou ty náklady, které se běžně nesledují a které jsou pod viditelnou hladinou. V základním ekonomickém rozhodování je zisk rozdílem příjmů a výdajů. Pokud se tedy organizace nachází v černých číslech (zisk je nad úrovní nuly), vnímají organizace svoji úspěšnost. Ví ale opravdu, jaké náklady na kvalitu, tedy spíše nekvalitu, svých produktů vynakládají? Vždyť jen podle výše zisku není možné říci, jak je organizace efektivní ve svém podnikání. A být v černých číslech ještě neznamená růst. K tomu by jí právě mělo sloužit rozklíčování nákladů na nekvalitu. Vždyť pokud by organizace opravdu znaly skutečné náklady své produkce, bylo by pro ně rozhodování mnohem jednodušší a nevíťezilo by tak oblíbené snižování nákladů za každou cenu, bez znalosti reality, ale naopak by vítězilo hledání nákladů na nekvalitu. Je tedy třeba tyto náklady skutečně zjišťovat a nezavírat oči před sebenepříjemnějšími zjištěními. A zde se nabízí citát našeho středověkého myslitele: „*Zlořečený je ten, kdo pro skývu chleba opustí pravdu.*“¹⁹

Základem je zjištění skutečných nákladů před zahájením výroby v rámci analýzy rizik, bohužel se tak však nestává. Vhodným prostředkem, který dokáže seskupovat náklady na nekvalitu a jejich strukturu, je členění nákladů na kvalitu dle profesora Harringtona²⁰.

18 Viz Slovníček pojmů.

19 Mistr Jan Hus (asi 1369/1370 – 6. července 1415) byl významný český středověký náboženský myslitel, reformátor a kazatel.

20 Harrington Emerson (1853–1931), jeden z průkopníků průmyslového inženýrství a managementu.



Obrázek č. 1.7 Struktura nákladů na kvalitu dle prof. Harringtona²¹

Hodnocení nákladů na nekvalitu mohou efektivně využít organizace, které se rozhodnou zavést systém managementu kvality dle standardu ISO 9001:2015, neboť může být vhodným vstupem pro analýzu a řízení rizik. A následně také nákladů.

Další metody, které mohou organizace použít pro snižování nákladů na nekvalitu, jsou uvedeny v kapitole 8. Řízení rizik.

21 Filip – Šebestík, (NE)KVALITA, s. 123.