

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 vyžrát 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 efektivity 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	Systemy 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, nepřilíš 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 stěžejní roli lidí. A s ohledem na současné nepopiratelné 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 vděčni 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 nejnужnějším 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 nejrůznější 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:

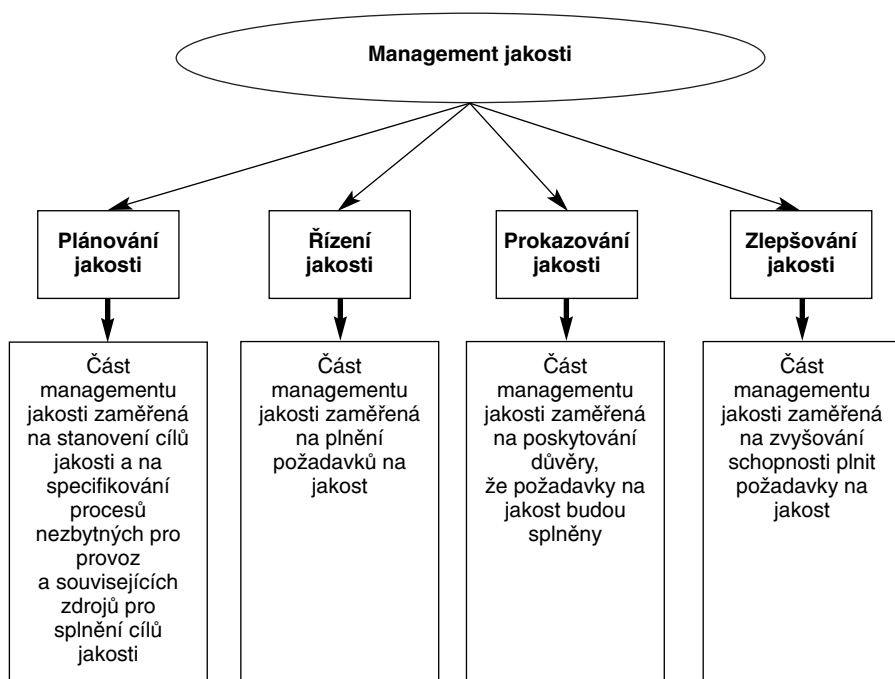
- v definici je uveden výraz „stupeň“, což činí z jakosti měřitelnou kategorii, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat;
- požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků externích zákazníků (tzn. jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy;

- 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 dosažovaných 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. systémů managementu jakosti. V této souvislosti si dovolueme 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 vymežit, učiníme tak v okamžiku, kdy to bude k pochopení textu nezbytné.

1.2 Historický vývoj a budoucnost managementu jakosti

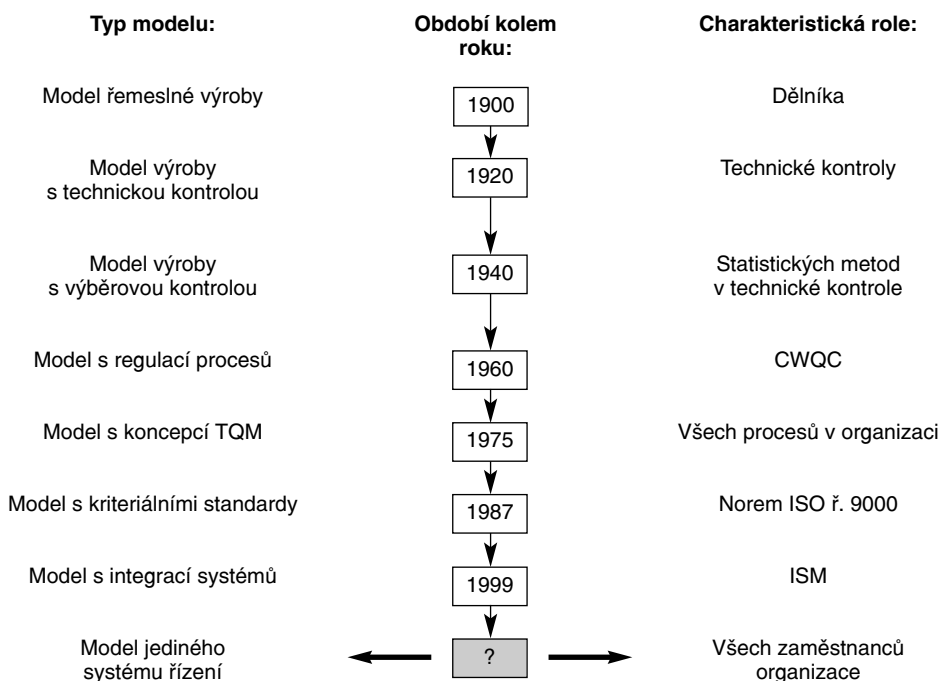
Už sama Aristotelova definice jakosti je důkazem toho, že zájem člověka o jakost není pouze novodobou záležitostí. Za všechny příklady ocitujme pouze část z dopisu cara Petra I:

„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 trhů.* Výzkumy realizované v minulých letech v zemích Evropské unie ukázaly, že asi 66 % všech příčin ztrát trhů 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 hroblem 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 cokoli, 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	<ul style="list-style-type: none"> – zlepšená včasnost dodávek, – zvýšená důvěra v dodavatele, – snížení nákladů na životní cyklus, – snížení objemu stížností a reklamací apod.
Vlastníci/vrcholové vedení organizace	<ul style="list-style-type: none"> – vyšší spokojenost s dosahovanou výkonností organizace, – lepší perspektivy na trzích, – jasné vymezení pravomocí a odpovědností, – vyšší transparentnost systému managementu apod.
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> – zlepšená komunikace o požadavcích odběratelů, – dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli, – sdílení nejlepších praxe v oblasti managementu jakosti apod.
Společnost	<ul style="list-style-type: none"> – 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 nejrepresentativnějším 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 změnilo 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 (bližší 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 prodeje	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

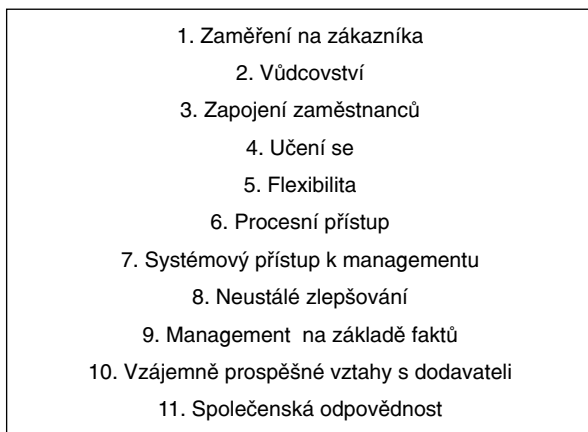
- [1] BÍLÝ, M.: Revízia normy ISO 9004. In: Svetový deň kvality. Kvalita procesov – kľúč k úspechu. Zborník prednášok. Žilina, Slovenská spoločnosť pre kvalitu 2007, s. 89–94. (ISBN 978-80-85348-76-7)
- [2] NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní systémy řízení 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, VÍ.: 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 Baldrige [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 nejuvýstižnější vyjádření jejich podstaty a poté doporučíme 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. Výchet 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, postojí 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 řídicích 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 předvídaní 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 dodavatelem;
- 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.

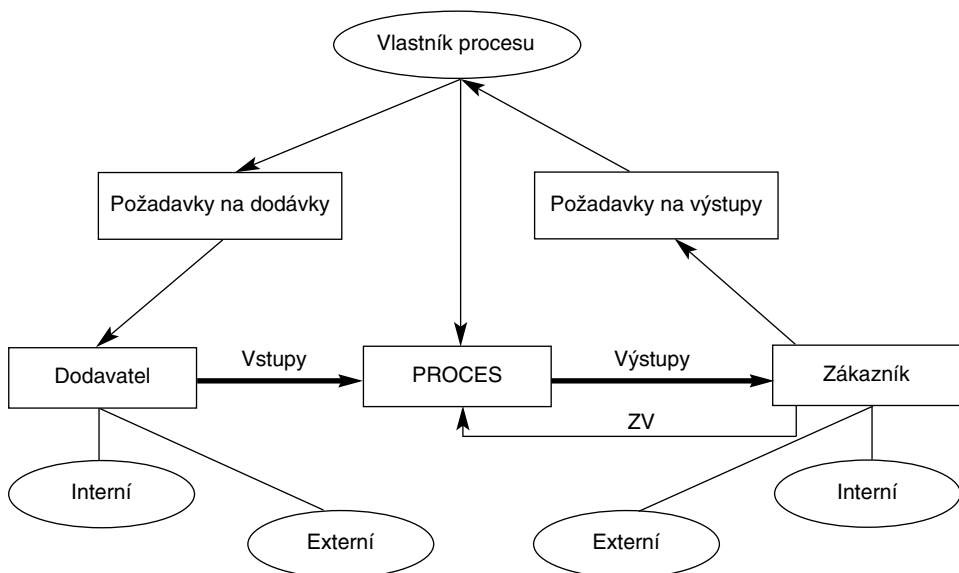
Princip procesního přístupu

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

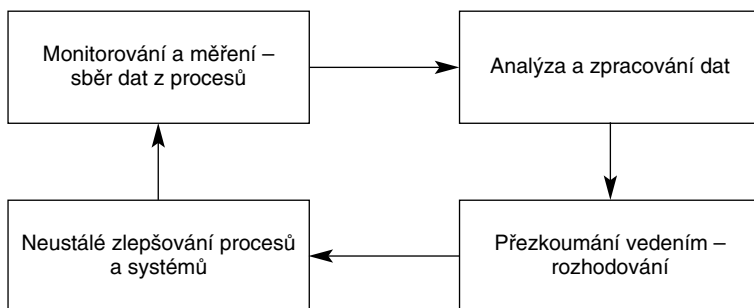
Rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobektivnější. Proto se vyžaduje, aby *efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací*, nikoli na pocitech a subjektivních názorech.

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 integraci. 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 odběratelско-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;
- průběžné 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 pravidvé 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 nejlepší 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:

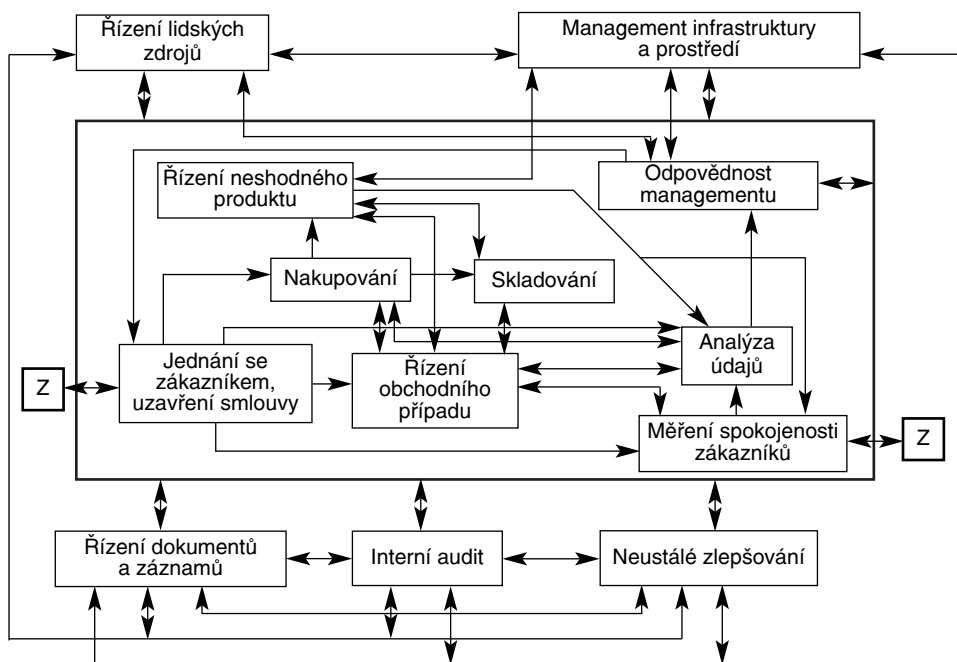
- manažeři organizací tápou v tom, co považovat za proces a co už za činnosti v procesu, což vede k tomu, že nastavení procesů v konečném důsledku nevystihuje potřeby řízení dané organizace;
- popis procesů v dokumentaci systému managementu jakosti postrádá některé důležité informace, např. o vstupech 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 určeni, nebo určeni 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 určenými 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 prodáváním 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.

Systematické přezkoumávání reálného průběhu procesů a jejich neustálé zlepšování

Standardní součástí procesně orientovaného systému managementu (nejenom systému managementu jakosti) musí být objektivní a nezávislé přezkoumávání skutečného průběhu procesů s cílem identifikovat příležitosti ke zlepšování jejich výkonnosti. Z využitelných přístupů bych zmínil pouze tři:

- procesně vedené interní audity;
- aplikace zpětné vazby při řízení procesů;
- sebehodnocení.

Nejrozšířenější jsou bezesporu interní audity, ne vždy jsou ale vedeny procesně, o jejich poctivosti, objektivitě a formálnosti v mnoha případech ani nemluvě! Aplikace zpětné vazby by měla být realizována systematickým zkoumáním toho, jak interní i externí zákazníci (tzn. vlastníci navazujících procesů, resp. externí uživatelé výstupů z procesů) vnímají úroveň plnění svých požadavků na výstupy z procesů. V tomto směru lze využít mnohých zásad a postupů tzv. měření spokojenosti zákazníků. Jednoznačně nejméně v praxi aplikovaným přístupem k přezkoumávání procesů je sebehodnocení. Jeho podstata i účel jsou profesionálům v oblasti jakosti dostatečně známy a tak pouze konstatujme, že se jedná o neobjektivnější, byť i zdrojově nejnáročnější metodu posuzování průběhu procesů, která dokáže skutečně neobjektivněji odhalit možnosti dalšího zlepšování. Pro samo zlepšování výkonnosti procesů by pak měly být aplikovány programy označované obvykle jako Lean Six Sigma, jež se v případě trpělivého a systematického prosazování projevují nejenom v radikálním snižování variability parametrů procesů, ale i ve snižování neproduktivních výdajů s procesy spojených [6].

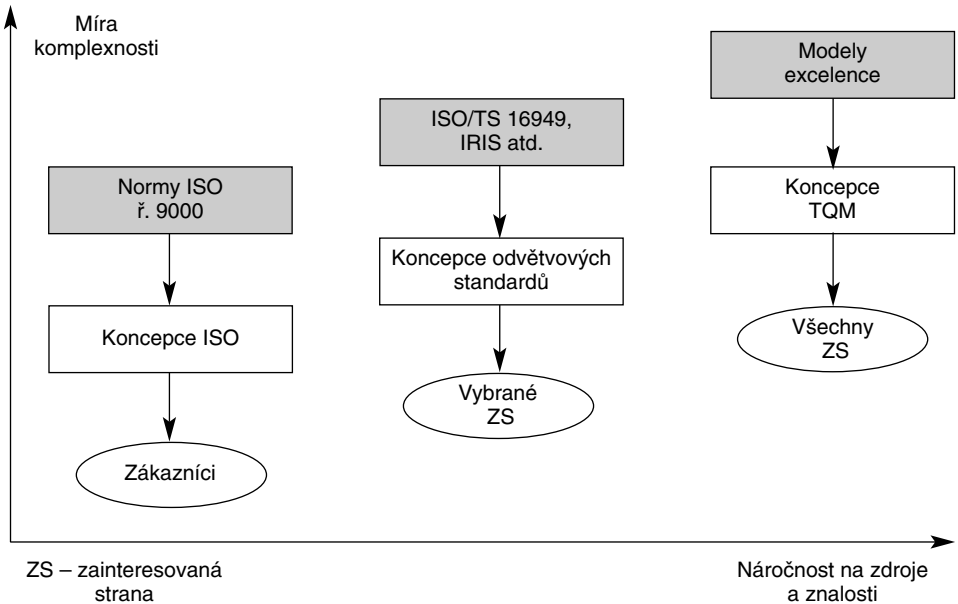
Je samozřejmé, že některým dalším aspektům a souvislostem procesního přístupu v systémech managementu jakosti budou věnovány i další kapitoly. Jedno je ale zřejmé už teď. Aplikace principu procesního přístupu mění nejenom zažité zvyklosti technicko-administrativního charakteru, nýbrž i chování a komunikaci lidí jak v rámci organizačních jednotek, tak i mezi těmito jednotkami. K. Sever analyzoval některé souvislosti vlivu procesního přístupu na lidské chování, přičemž je považuje za stejně významné jako ekonomické efekty [11].

2.3 Koncepce managementu jakosti

Mnohotvárnost různých činností v podnikatelském i neziskovém sektoru si postupem času vyžádala řadu rozmanitých alternativ managementu jakosti. V současné době ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti:

- koncepce odvětvových standardů;
- koncepce ISO;
- koncepce TQM,

když koncepcí zde chápeme strategické přístupy, jež v rozdílném prostředí a s různou intenzitou rozvíjejí principy managementu jakosti. Tyto koncepce se však liší i tím, že jsou různě náročné na zdroje a znalosti lidí, a také tím, na jaké zainteresované strany se orientují. Z tohoto pohledu je možné je znázornit na obrázku 2.5. Následující řádky věnujme stručné charakteristice jednotlivých koncepcí.



Obr. 2.5 Koncepce managementu jakosti

2.3.1 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů

Tato koncepce je historicky nejstarší, byť je dnes z hlediska své náročnosti mezi koncepcí ISO a TQM. Už v sedmdesátých letech minulého století si totiž mnohé korporace uvědomovaly vnitřní potřebu vytváření systémových přístupů k managementu jakosti. Požadavky na tyto systémy zanesly do norem, které měly a mají i dnes platnost v rámci jednotlivých odvětví.

Zřejmě nejstaršími odvětvovými standardy k zabezpečování jakosti jsou postupy tzv. správné výrobní praxe (GMP – Good Manufacturing Practice). Ty se užívají ve farmaceutických výrobcích, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Dalším příkladem této koncepce mohou být ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, spe-

ciální publikace AQAP řady 2100 k managementu jakosti u dodavatelů pro armády členských zemí NATO apod. V obrázku 2.5 v jsou u této koncepci uvedeny další dva moderní standardy: technická specifikace ISO/TS 16949:2002 (blíže viz např. [2]) a standard IRIS [13]. První je reprezentativním kritériem pro zavádění a certifikaci systémů managementu jakosti v automobilovém průmyslu a je dodavatelům v tomto odvětví už důvěrně znám, druhá norma byla vytvořena za účelem rozvoje a certifikace systémů managementu jakosti u dodavatelů kolejových vozidel.

Všeobecně je možno konstatovat, že současné odvětvové standardy mají tyto základní charakteristiky:

- a) respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001 (viz dále koncepci ISO), obohacují ji však o mnohé další požadavky moderního managementu (např. IRIS vyžaduje od vrcholového vedení i definování poslání, vize apod.);
- b) vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví (např. přejímání produktů přímo u dodavatelů u AQAP, zdokonalené plánování jakosti v ISO/TS 16949 apod.);
- c) na rozdíl od norem ISO ř. 9000 nejsou generické, tzn. nemají univerzální platnost pro všechna odvětví;
- d) vyžadují speciální postupy certifikace systémů managementu, které jsou mnohem náročnější než certifikace podle normy ISO 9001;
- e) právě pro svou náročnost jsou v současnosti respektovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích (např. dodavatel průmyslových textilií, který je certifikován podle ISO/TS 16949, je respektovaným dodavatelem i mimo odvětví automobilového průmyslu);
- f) některé odvětvové standardy už v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců, čímž berou ohled i na jiné zainteresované strany, než jsou externí zákazníci.

V posledních letech lze zaznamenat poměrně bouřlivý nárůst vydávání odvětvových standardů, podle některých informací jich je dnes ve světě už více než šest desítek a většina těchto standardů má v preambulích uveden jako důvod skutečnost, že pouhá aplikace norem ISO ř. 9000 (a zejména pak normy ISO 9001) nestačí k vybudování vskutku moderně pojatého systému managementu jakosti. Což ovšem není dobré znamení pro koncepci, které budou věnovány následující řádky!

2.3.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

Vytvoření a používání norem, jakými jsou ISO standardy ř. 9000 si vynutila globalizace tržního prostředí. V r. 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se souborně zabývaly požadavky na systém managementu jakosti. Dostaly do vlnku označení normy ISO ř. 9000 a vstoupily velmi razantně do obchodních vztahů na celém světě. Vždyť i Evropská unie je už od samého počátku zařadila mezi evropské normy a vyžaduje jejich širokou aplikaci

(pojednává o tom kapitola 12). Normy ISO ř. 9000 byly zatím dvakrát zásadně revidovány, naposledy v r. 2000.

Uveďme alespoň některé charakteristické rysy této koncepce:

- a) diskutované normy ISO ř. 9000 mají generický (univerzální) charakter, tzn. že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou použitelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, v organizacích veřejného sektoru apod., a to bez ohledu na jejich velikost;
- b) normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu jakosti podle těchto norem, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem. Určitou výjimkou jsou dodavatelé výrobků tzv. regulovaného sféry, u kterých je certifikace podle normy ISO 9001 závazná – viz kapitolu 12.

Současná realita v mezinárodním obchodě je taková, že odběratelé už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují důkazy o zavedení a fungování systémů managementu jakosti, jež jsou konformní s požadavky norem ISO řady 9000, zejména pak s požadavky kritériální normy ISO 9001. Tímto důkazem má být certifikát vydaný tzv. třetí stranou, tj. nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem. Na webové stránce www.iso.ch je možné zjistit, že na světě v průměru přibývá kolem 2000 certifikovaných systémů managementu jakosti denně a podle celkového počtu vydaných systémových certifikátů lze usuzovat, že normy ISO ř. 9000 dnes tvoří velmi závažnou součást celosvětové legislativy v obchodním styku.

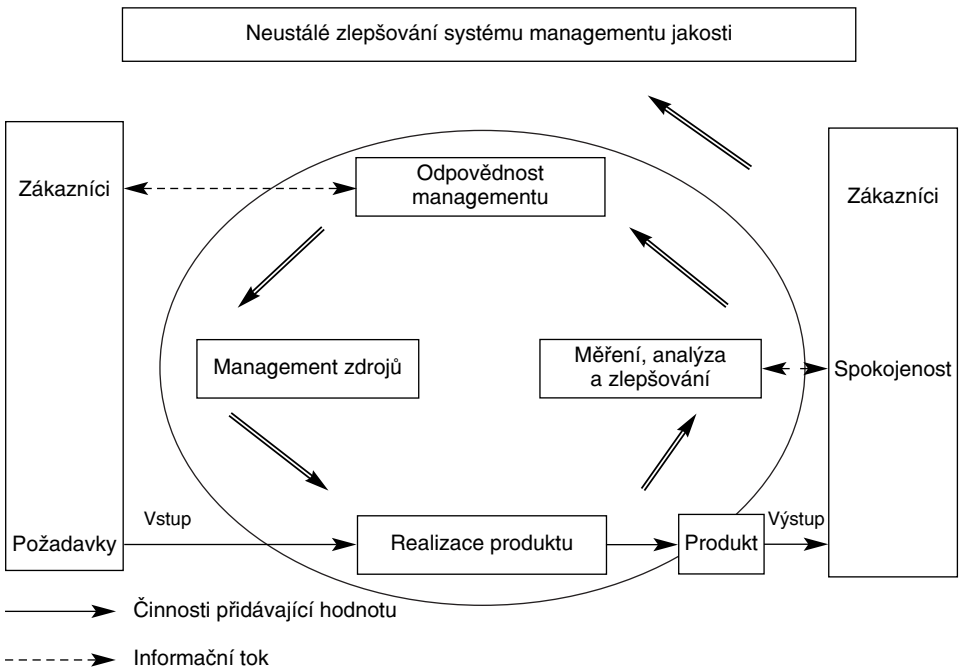
Soustava norem ISO 9000:2000, která je v ČR zavedena jako ČSN EN ISO ř. 9000 (česká verze byla vydána poprvé v roce 2001), je v současnosti tvořena základním souborem 4 norem:

- ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu

Norma ISO 9000:2005 uvádí do problematiky managementu jakosti a definuje osm základních principů managementu jakosti. Z principů, charakterizovaných v části 2.1, nezahrnuje princip flexibility, učení se a společenské odpovědnosti. Významnou součástí tohoto standardu je výklad pojmů, které se v dalších normách opakovaně používají (některé z nich používáme i my v této publikaci). Východiskem k budování a rozvoji systémů managementu jakosti je norma ISO 9004:2000, která je určena k interní aplikaci v organizacích a je velmi dobrým návodem k prosazování principů managementu jakosti do praxe. V Česku je však tato norma v naprosté většině případů zcela ignorována, protože není kritériem pro certifikaci, a tak drtivá většina organizací pracuje pouze s normou ISO 9001. Ta však není urče-

na k interní aplikaci, ale jejím účelem je být celosvětově uznávaným kritériálním modelem pro posuzování (certifikaci) systémů managementu jakosti. Tato norma je výsledkem kompromisu, ke kterému dospělo mezinárodní společenství po několikaletém úsilí, a jako každý kompromis ani norma ISO 9001 není příliš kvalitním předpisem. Je třeba ji chápat jako pouhé minimum možného, které je navíc z pohledu vývojových trendů už dávno překonané. A právě značná „vyčpělost“ požadavků normy ISO 9001 vede k intenzivnímu nárůstu vydávání odvětvových standardů. Poslední ze základní řady norem ISO 9000 je ISO 19011. Slouží jako návod k plánování a realizaci auditů v systémech managementu a je prvním příspěvkem ISO do tvorby norem, které se budou orientovat na tzv. integrované systémy managementu. V kapitole 11 zmíníme některá doporučení této normy podrobněji.

Základem pojetí koncepce norem ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 je skutečnost, že systémy managementu jakosti už nejsou považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Tím respektují princip procesního přístupu, jak byl vysvětlen v předchozí části. Procesní přístup k systémům managementu jakosti je zřetelný z tzv. procesního modelu, který je v těchto normách zvýrazněn a je schematicky uveden na obrázku 2.6.



Obr. 2.6 Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO

Organizace musí být schopna uskutečňovat procesy, jež realizují požadavky zákazníků do podoby produktů splňujících tyto požadavky. Tyto procesy tzv. realizace produktů musí být plánovány, zabezpečeny odpovídajícími zdroji a řízeny s uplatněním zpětné vazby od zákazníků. Zpracovaná data z různých měření

a monitorování jsou pak používána vrcholovým vedením k rozhodování směřujícímu k dalšímu zlepšování a rozvoji systému managementu jakosti. Vrcholové vedení také dává organizaci strategii a politiku v oblasti jakosti a přijímá závazek k osobní angažovanosti při snaze naplňovat požadavky zákazníků.

Tento procesní model umožnil v normách ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 definovat požadavky a doporučení, jež se týkají systémů managementu jakosti v pěti kapitolách:

- kapitola 4: Systém managementu jakosti
- kapitola 5: Odpovědnost managementu
- kapitola 6: Management zdrojů
- kapitola 7: Realizace produktu
- kapitola 8: Měření, analýzy a zlepšování

(V kapitolách 1 až 3 žádné významnější požadavky s výjimkou vymezení rozsahu systému nejsou.)

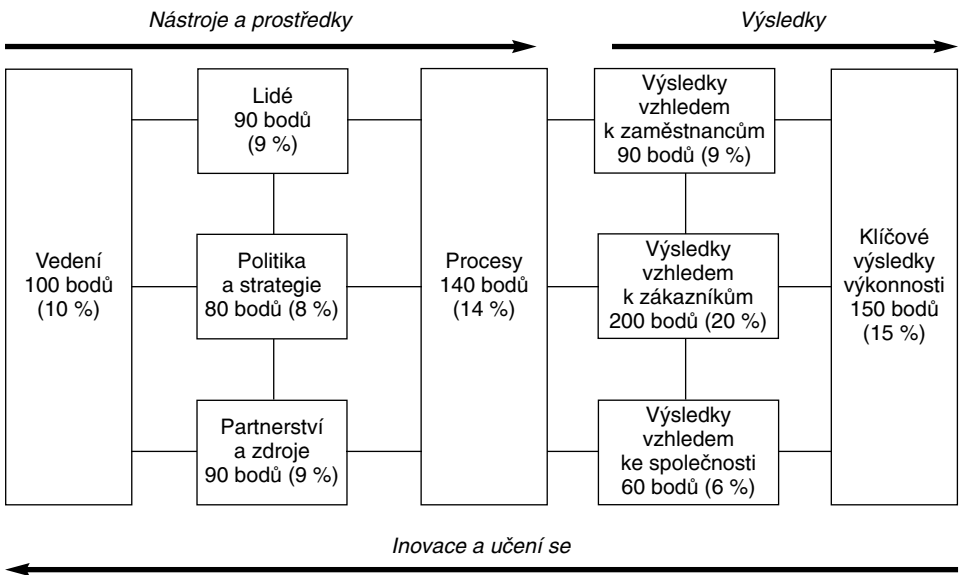
Čtvrtá kapitola vytváří procesní a administrativní rámec celého systému managementu jakosti, když vyžaduje, aby byly v organizaci definovány procesy a aby byl celý systém vhodně dokumentován. Pátá kapitola je velmi zjednodušeným souborem požadavků na to, co by mělo v systémech managementu jakosti dělat vrcholové vedení. Kapitola 6 je věnována potřebě řízení různých zdrojů, zejména pak lidských zdrojů. Nejrozsáhlejší kapitolou je sedmá, kde jsou vymezeny požadavky na všechny hlavní procesy organizací, od definování požadavků zákazníků přes návrh a vývoj, nakupování, výrobu a poskytování služeb až po řízení měřicích zařízení. Poslední kapitola je zejména zdařilou odezvou na princip rozhodování na základě faktů, protože ukládá organizacím povinnost vykonávat různá měření a monitorování (včetně měření spokojenosti zákazníků a interních auditů), zpracovávat získaná data a těch posléze využívat k rozhodování o zlepšování. Znovu však musíme připomenout, že obligatorní charakter normy ISO 9001 (kde jsou přísně používány imperativy typu „organizace musí...“) už svou náročností neodpovídá současným nárokům odběratelů. Naproti tomu doporučující pojetí normy ISO 9004 značně přesahuje rámec požadavků normy ISO 9001, a činí tak z tohoto standardu výbornou výchozí základnu k aplikaci koncepce TQM!

2.3.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

Koncepce odvětvových standardů a koncepce ISO jsou také často popisovány jako tzv. preskriptivní, což znamená, že jejich jednotlivé prvky jsou předepsány kapitolami příslušných standardů.

Vedle těchto modelů managementu jakosti organizací (limitovaných právě pojetím a rozsahem požadavků příslušných norem) existuje už poměrně dlouho přístup označovaný jako Total Quality Management (TQM). Koncepce TQM byla formulována během druhé poloviny dvacátého století zejména v Japonsku, následně v USA

a Evropě. Koncepce TQM je velmi otevřenou filozofií managementu organizací. Protože sama filozofie k praktické aplikaci obvykle nestačí (pro naprostou většinu manažerů je obtížně uchopitelná), byly na podporu TQM vyvinuty různé modely, dnes označované nejčastěji jako modely excelence organizací. Z nich jsou nejznámější model Demingovy ceny za jakost v Japonsku [17], model americké Národní ceny Malcolma Baldrige (MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award) [16] a v Evropě nejrozšířenější a velmi respektovaný EFQM Model Excellence, vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). Jako excelence je přitom chápáno vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahování výsledků. Rámec tohoto modelu v poslední verzi z r. 2003 je na obrázku 2.7.



Obr. 2.7 Základní rámec EFQM Modelu Excellence

Model Excellence EFQM má 9 základních kritérií: od kritéria 1 – Vedení až po kritérium 9 – Klíčové výsledky výkonnosti. Ta jsou dále členěna celkem na 32 dílčích kritérií [12]. Prvních pět kritérií je označováno jako „Nástroje a prostředky“, protože poskytují návod na to, jak lze dosahovat nadprůměrných výsledků. Dosahované výsledky jsou pak posuzovány ve zbylých čtyřech kritériích. Logiku i vzájemné vazby tohoto modelu není těžké pochopit: podmínkou dosahování dlouhodobých vynikajících klíčových výsledků výkonnosti organizací je dosahování nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality externích zákazníků i vlastních zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání organizace ze strany okolí, např. občany regionu apod. Tyto dílčí výsledky jsou však ovlivňovány realizací vhodně navržených a řízených procesů, pro které jsou uvolňovány adekvátní zdroje, včetně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. To vše musí být podporováno realizací jasné firemní politiky a strategie a vpravdě vůdcovskou rolí řídicích pracovníků na všech úrovních řízení. Zpětná vazba v modelu je reprezentována inovacemi

a učením se, když na základě analýzy dosahovaných výsledků lze určovat směry dalšího učení se a zlepšování přístupů u aktivit, jež jsou typické pro kritéria nástrojů a prostředků. Na tvorbě a průběžném zdokonalování tohoto modelu se podílejí desítky nejlepších manažerů evropských firem, univerzitních profesorů i profesionálních poradců a v jednotlivých 32 dílčích kritériích je ukryto jedinečné know-how pro další intenzivní rozvoj systémů řízení všech typů organizací. V této souvislosti nelze než s troškou hořkosti připomenout, že v českém prostředí tento model zatím nenachází takovou odezvu jako v jiných evropských i mimoevropských zemích – což není škoda EFQM, ale naše!

Tento model je totiž v praxi aplikován ve třech základních směrech:

- a) Slouží jako inspirace pro ty organizace, které hledají cestu k dalšímu rozvoji svých manažerských systémů. I u nás je mnoho organizací, jejichž management si klade otázku typu: Co dál po certifikaci našeho systému managementu jakosti? A EFQM Model Excellence je tím nejlepším, třebaže i nejnáročnějším vodítkem. V tomto je třeba spatřovat naprosto primární smysl existence nejen tohoto, ale i všech dalších podobných modelů excelence.
- b) Je používán jako báze pro oceňování těch organizací ve výrobním i veřejném sektoru, které se ucházejí o tzv. Cenu Excellence EFQM (do r. 2005 se toto ocenění označovalo jako Evropská cena za jakost) nebo její národní ekvivalenty (v Česku je tímto ekvivalentem Cena České republiky za jakost, udělovaná od r. 1995 – blíže viz www.czechmade.cz), tzn. organizací, které dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků v implementaci principů TQM.
- c) Pro účely tzv. sebehodnocení, tj. systematického a všezahrnujícího procesu odhalování silných stránek a příležitostí k zlepšování.

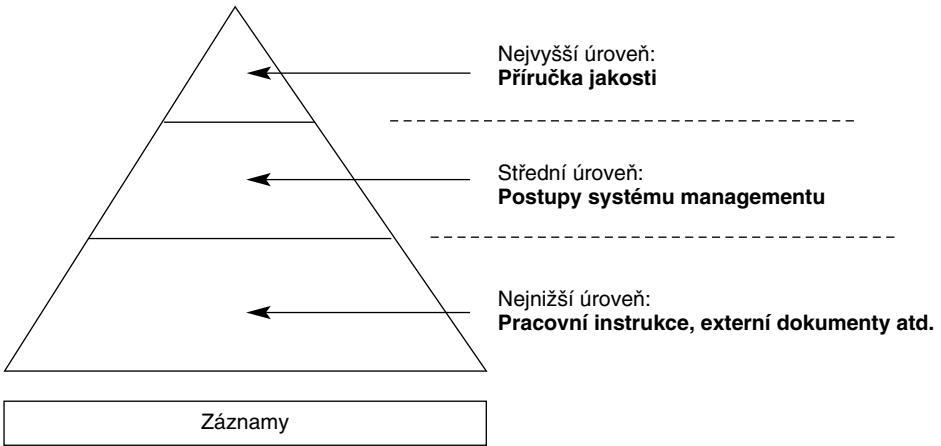
V této publikaci není prostor pro podrobnější popis modelů excelence, čtenáři však podrobný popis EFQM Modelu Excellence mohou najít v [9]. A samozřejmě přístupné jsou i šířené zkušenosti organizací, které mají s aplikací modelů excelence ty nejlepší zkušenosti – viz např. [1].

2.4 Administrativa v systémech managementu jakosti

Prakticky všechny koncepce managementu jakosti kladou značné nároky na procesy řízení dokumentů a záznamů. Jsou to však zároveň činnosti, které běžní zaměstnanci ve všech organizacích vnímají snad nejcitlivěji ze všeho, co s managementem jakosti souvisí. Jak časté jsou totiž nářky typu: „Proboha, proč si mám zase začít něco zaznamenávat, když to doposud nebylo potřeba!“ nebo „Tak už tady zase máme další předpis, já už ani nemám čas je všechny číst!“ Nepochybně o tom, že pokud se opravdu podobné názory vyskytují opakovaně, není něco v systému řízení celé organizace v pořádku. To, co se v managementu jakosti nazývá dokumentací, má totiž lidem usnadňovat, a nikoliv komplikovat práci! A ani normy ISO ř. 9000,

resp. jiné standardy nemohou za to, že požadavky na rozsah a řízení dokumentů a záznamů jsou některými manažery i externími poradci doslova znásilňovány a že ze systémů managementu jakosti se potom stává soubor činností hraničící s tou nejrozbujelejší byrokracií, jakou si lze představit. Věnujme proto několik následujících řádků problematice vedení administrativy v systémech managementu jakosti, když smyslem nebude ani tak popisovat postupy řízení dokumentace, ale spíše vysvětlit smysl a podstatu těchto aktivit, které mají ve svém důsledku výrazně preventivní charakter: mají totiž garantovat, že lidé budou vždy pracovat podle platných postupů a bude možné nalézt i důkazy o výsledcích jejich práce, v situacích, které si to budou vyžadovat, soudní spory nevyjímaje.

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 uvádí, že dokumentace je souborem dokumentů, když dokument je zde definován velmi stručně a vhodně jako informace na podpůrném médiu [14]. V r. 2002 vyšla speciální norma ČSN EN ISO/TR 10013 [15], která je návodem na procesy řízení veškerých dokumentů v systémech managementu jakosti. V příloze A této normy je uveden i obrázek, který je už notoricky znám a je často označován jako pyramidová hierarchie dokumentace. Lehce adaptované schéma dokumentační pyramidy připomíná obrázek 2.8.



Obr. 2.8 Obvyklá struktura dokumentace v systémech managementu jakosti

Uvádíme toto schéma přesto, že je v povědomí mnoha lidí, neboť se domníváme, že je v něm ukryto pro praxi dosti důležité sdělení: žádná pyramida a tedy ani pyramida dokumentace v systémech managementu jakosti se nestaví od vrcholu. Je proto bláhové si myslet, že stačí si u externího poradce (a nemálo podobných působí i v Česku!) objednat zpracování příručky jakosti a systém máme dodaný „na klíč“! Žádný takový systém v praxi nemůže nikdy spolehlivě fungovat. Každý systém managementu jakosti je postaven na vhodně zpracované dokumentaci nižších úrovní, kde v souladu s obrázkem 2.8 se na nejnižší úrovni nacházejí potřebné detailní dokumentované postupy typu pracovních instrukcí (např. technologických postupů, kontrolních postupů apod.) a také celá řada externích dokumentů, včetně

zákonů, vyhlášek, norem, direktiv EU atd. Rozsah zpracování této vrstvy dokumentace je přitom závislý na několika okolnostech:

- na náročnosti vykonávaných činností;
- na prokázané odborné způsobilosti lidí, kteří dané činnosti vykonávají;
- na požadavcích zákazníků a legislativy na dokumentování pracovních činností.

Těchto typů dokumentů pak v organizaci využívá pouze omezené množství zaměstnanců, někdy i jediný člověk.

Střední úroveň dokumentace obvykle zahrnuje popisy jednotlivých procesů, které tvoří systém managementu jakosti. Velmi často se tento typ dokumentů označuje jako směrnice a řídí se jimi celé organizační jednotky (např. útvar nákupu v případě směrnice pro nakupování) nebo celá organizace (příkladem může být dokumentovaný postup pro provádění interních auditů). Je logické, že všechny dokumenty této vrstvy se mají vhodně odvolávat na dokumenty nejnižší úrovně.

Takzvaná příručka jakosti je stěžejním dokumentem každého systému managementu jakosti, protože musí vyčerpávajícím způsobem popisovat to, jak daná organizace ve svém prostředí aplikuje obecné požadavky určitého standardu (např. ISO 9001, IRIS apod.). To znamená, že příručka jakosti je vždy dokumentováním firemního know-how. A jak už bylo zmíněno dříve, v případě, že je systém managementu jakosti skutečně procesně orientován a je poctivě aplikována zásada procesního přístupu, pak příručka jakosti musí už ve svém úvodu definovat procesy systému managementu jakosti pomocí mapy procesů a celý popis systému je následně popísem jednotlivých procesů tak, aby zahrnovaly i všechny požadavky vybraného kritériálního standardu. To činí z příručky jakosti naprosto jedinečný soubor informací a protože v každé organizaci jsou procesy jinak stanoveny a uspořádány, je každá taková příručka unikátním, nezaměnitelným dokumentem, který má obvykle platnost v celé organizaci. Tuto charakteristiku příručky jakosti zdůrazňujeme zcela úmyslně: je totiž skličující vidět, jak se v různých organizacích příručky jakosti podobají jako vejce vejci, neboť jsou strukturovány podle požadavků normy, a ne podle procesů v organizaci a až nápadně často se odlišují pouze počtem stran a logem organizace v záhlaví a jmény těch, kteří příručku uvolnili do systému. Nemůže obstát argument, který slycháváme od lidí z organizací, že právě takto popsany systém jako soubor článků normy (a je jedno, která z nich to v praxi je) chtějí certifikační auditoři. Je povinností i uměním zaměstnanců organizací si aplikaci procesního přístupu obhájit, když už ji skutečně někteří externí auditoři nejsou schopni akceptovat, právě proto, že jednoznačně preferují administrativní stránku systému managementu jakosti před jeho efektivností, účinností a především vhodností pro danou organizaci!

Záznamy jsou pak velmi rozsáhlou skupinou dokumentů, které se od všech dokumentů v pyramidě odlišují tím, že nepopisují, kdo, co, kdy a jak má dělat, ale obsahují výhradně informace o dosažených výsledcích. Záznamy mají sloužit jako důkazy o tom, že výstupy procesů a činností organizace splnily nebo nesplnily požadavky. Rozsah a charakter záznamů a postupy jejich řízení se velmi významně

odvíjejí od požadavků legislativy a zákazníků a to je jedním z atributů, jimiž se od sebe liší jednotlivé odvětvové standardy. V každé organizaci existují desítky i stovky různých záznamů, se kterými systém managementu jakosti počítá: od zápisů z porad vrcholového vedení počínaje přes personální certifikáty určitých skupin zaměstnanců až po zápisy z reklamačního řízení. Nesmíme samozřejmě zapomenout na důležitou oblast záznamů, kterou jsou záznamy o ověřování shody, ať je realizováno na jednotlivých pracovištích přímo ve výrobě, v projektových kancelářích, v klinických laboratořích nebo ve výdejně stravy.

Ze zcela pragmatických důvodů je třeba žádat, aby struktura a rozsah dokumentace byly pokud možno „štíhlé“. Je jasné, že když např. příručka jakosti v malé organizaci má 150 stran (a s takovou situací jsme se nedávno skutečně setkali), tak nikdy nebude vpravdě živým a vyhledávaným dokumentem. J. K. Liker při popisu 14 zásad výrobního systému Toyoty cituje výzvu: „Omezte své písemné zprávy na jeden list papíru všude tam, kde je to možné, a to i v případě svých nejdůležitějších finančních rozhodnutí.“ [5] Vyjadřuje tím jednoznačně podporu aktivit, které mají bránit neproduktivní byrokracii, a to nejenom v managementu jakosti. V době elektronických médií je samozřejmě třeba brát formulaci o jednom listu papíru s rezervou, ale ani dostatečná kapacita paměti počítačů nás nesmí svádět k tomu, abychom vytvářeli rozsáhlejší dokumentaci, než je skutečně třeba! Rozsah dokumentace má totiž nezanedbatelný dopad na náklady spojené s aktivitami tzv. řízení dokumentů a záznamů.

V této souvislosti si lze klást otázku „Jak a proč, proboha, řídit papíry?“, když pod pojmem dokumentace dotyčný vidí pouze hory nejrůznějších písemností. A přitom smysl těchto aktivit je velmi pragmatický: řízením dokumentů se totiž rozumí činnosti, které mají garantovat, že na všech místech v organizaci, kde je to potřebné, budou k dispozici pouze poslední, aktuální verze všech úrovní dokumentů, od organizačních řádů až po poslední pracovní instrukce. Je zde silný preventivní náboj: zajištěním aktuálních verzí dokumentů totiž předcházíme tomu, aby někdo nepracoval špatně jen proto, že se řídí už neplatnými předpisy. A jak časté jsou v praxi situace, kdy dělníci mají v pracovních stolech hned několik verzí výkresů nebo kdy se pracuje podle neaktuálních verzí norem, resp. kolik už dávno neplatných šablon lze nalézt na intranetu firem, není třeba dále rozvádět! V porovnání s tím je řízení záznamů potřebné k tomu, abychom po určitou dobu měli garanci uchovávání výsledků svých aktivit na určených místech a aby se k těmto záznamům dostávali pouze pracovníci s příslušnými pravomocemi. Svým způsobem jde rovněž o preventivní opatření, abychom měli jistotu, že když to bude potřebné, budeme schopni předložit důkazy o tom, že něco bylo realizováno ve shodě s požadavky, anebo naopak, že se tehdy na něco důležitého zapomnělo. Postupy řízení dokumentů a záznamů jsou už notoricky známé a nebudeme se jimi blíže zabývat. Jen bychom se snad ještě mohli podělit o dvě zkušenosti:

1. Opakovaně se v praxi setkáváme s tím, že v organizacích je vedena minimálně dvojí dokumentace: jakoby ta „normální“, reprezentovaná standardní strukturou pokynů, příkazů, výkazů apod., a pak ta, která je spojena s nutností udržovat sys-

tém managementu jakosti. Tato dvojkolejnost dokumentů a záznamů je veskrze falešná nejenom proto, že značně komplikuje život organizací, ale především vytváří u mnoha lidí dojem, že systémy managementu jakosti jsou pouze trpěným přívěskem, folklórem, jenž patří do rukou výhradně manažera jakosti. Už od začátku snah o budování a rozvoj systémů managementu jakosti je třeba razit zásadu pouze jediného souboru dokumentů a záznamů v organizaci, do kterého nenásilně začleníme i ty typy dokumentů, které jsou skutečně typické pro management jakosti. Podobné pravidlo musí logicky platit i v případech systémů environmentálního managementu, v systémech managementu bezpečnosti (potravin, informací, práce apod.)!

2. Rozsah dokumentace není svědectvím vyspělosti systému managementu jakosti, ani vyzrálости organizace. Opak by měl být pravdou: s postupným rozvojem systému managementu jakosti, zlepšováním výkonnosti jednotlivých procesů a zejména zásluhou permanentního rozvoje znalostí zaměstnanců by mělo logicky docházet k redukci nutného popisu činností, a tedy i k zeštíhlování rozsahu dokumentů, jež byly vyznačeny ve třech úrovních pyramidy na obrázku 2.8. A navíc: jako všechno lze neustále zlepšovat, je samozřejmě trvalou šancí zlepšovat i obsah, vhodnost a srozumitelnost dokumentace.

A tak si závěrem už pouze připomeňme, proč bychom měli administrativu v systémech managementu jakosti brát jako příležitost k zlepšování, a ne jako ryze byrokratický nástroj řízení:

- a) dokumentace charakterizuje aktuální stav systému managementu jakosti a odráží všechny aspekty jeho postupného rozvoje;
- b) dokumentace dává zaměstnancům organizací pocit jistoty, že za všech okolností v popisech činností (které navíc budou mít vždy u sebe) najdou návod na to, jak pracovat skutečně efektivně;
- c) dokumentace je velmi účinným prostředkem zácviку nových zaměstnanců, pokud budou vhodně seznámeni s podstatou a důvody toho, co je v dokumentech stanoveno;
- d) dobře popsané procesy a činnosti jsou garancí toho, že při jejich opakovaném vykonávání nebude docházet k nežádoucí variabilitě přístupů k práci, a tím ani k velmi rozkolísaným výsledkům;
- e) speciálně u záznamů platí, že jejich zásluhou jsou organizace schopny kterékoliv zainteresované straně předložit nezpochybnitelné důkazy o trvalé schopnosti plnit její požadavky;
- f) všech skupin dokumentů a záznamů se pak v organizacích využívá jako vhodných kritérií pro posuzování a přezkoumání systému managementu jakosti, ať už formou interních auditů, sebehodnocení nebo jinými vhodnými přístupy;
- g) a v neposlední řadě jsou stav dokumentace (ne její rozsáhlost!) a způsob jejího vedení (např. v elektronické podobě) atributy charakterizujícími vyspělost celé organizace, a zejména úroveň skutečného pořádku.

Pokud pochopíme tyto argumenty, nemusíme se stát přímo přítelem administrativy, stačí, když ji nebudeme ignorovat a nebudeme zlehčovat její praktický význam.

Použitá literatura

- [1] BLAZEY, M. L.: Insights to Performance Excellence 2007. Milwaukee, ASQ Quality Press 2007, 340 s. (ISBN 978-0-87389-712-9)
- [2] HOYLE, D.: Automotive Quality Systems Handbook. ISO/TS 16949:2002. 2. vyd. Amsterdam, Elsevier Butterworth Heinemann 2005, 709 s. (ISBN 0 7506 6663 3)
- [3] KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha, Management Press 2000, 267 s. (ISBN 80-7261-032-5)
- [4] KAGANOV, M.: A Process Interaction Matrix. *Quality Progress*, 2004, October, s. 104–109. (ISSN 0033-524X)
- [5] LIKER, J. K.: Tak to dělá Toyota. 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha, Management Press 2007, 390 s. (ISBN 978-80-7261-173-7)
- [6] MEISEL, R. M. – BABB, S. J. – MARSH, S. F. – SCHLICHTING, J. P.: The Executive Guide to Understanding and Implementing Lean Six Sigma: The Financial Impact. Milwaukee, ASQ Quality Press 2007, 90 s. (ISBN-13 978-0-87389-711-2)
- [7] NENADÁL, J.: Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování. Praha, Management Press 2006, 323 s. (ISBN 80-7261-152-6)
- [8] NENADÁL, J.: Vybrané metody procesně orientovaného managementu jakosti. *Kvalita*, 2007, č.1, s. 14–22. (ISSN 1335-9231)
- [9] NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání. Praha, Management Press 2004, 335 s. (ISBN 80-7261-110-0)
- [10] SENGE, P. M.: Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace. Praha, Management Press 2007, 439 s. (ISBN 978-80-7261-162-1)
- [11] SEVER, K.: The Power of Process Orientation. *Quality Progress*, 2007, January, s. 46–52. (ISSN 0033-524X)
- [12] EFQM Excellence Model. Brussels, EFQM 2003, 35 s. (ISBN 90-5236-242-4)
- [13] IRIS – International Railway Industry Standard. Brussels, UNIFE 2006.
- [14] Norma ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha, ČNI, duben 2006.
- [15] Norma ČSN ISO/TR 10013. Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti. Praha, ČNI, září 2002.
- [16] www.baldrige.nist.gov (staženo 22. 11. 2007, 19.50 hod.).
- [17] www.demingprize.com (staženo 11. 10. 2007, 16.50 hod.).

3 Vrchlové vedení v systémech managementu jakosti aneb Od statistiků k vůdčí roli

V úvodu nám dovolte, abychom uvedli jednu zkušenost, získanou už sice před pár lety, ale bezprostředně související s tématem této kapitoly. Vedoucí útvaru řízení jakosti jisté akciové společnosti se na nás obrátil se žádostí o spolupráci při zavádění systému managementu jakosti podle požadavků normy ISO 9001. Když jsme se po úvodním jednání u generálního ředitele loučili, pan ředitel nám upřímně potřásl rukou a řekl: „No tak si to tedy dělejte!“ V této jediné větě byl položen základ toho, že se celé snažení velmi brzy dostalo do neřešitelné situace, a jedním z důsledků např. bylo, že ani po dvou letech se dotyčného ředitele nepodařilo přesvědčit o nutnosti zpracovat organizační řád, protože jemu plně vyhovoval pouhý status akciové společnosti. Není třeba popisovat, jak to celé tehdy dopadlo, ale i zde se potvrdilo už tolikrát vyslovené: jak se k systému a v systému managementu jakosti chová vrcholové vedení, tak celý systém vypadá. Proto považujeme skutečně vůdčí roli vrcholového managementu za zásadně důležitou nejenom pro osud systému managementu jakosti, ale z dlouhodobější perspektivy i pro osud celých organizací! I z těchto důvodů se v této kapitole zmíníme alespoň o těch nejdůležitějších atributech chování vrcholových manažerů při naplňování už dříve popsaneho principu vůdcovství a o tom, v čem je jejich úloha nezastupitelná. A nelze začít ničím jiným než několika poznámkami o podnikové kultuře a etice podnikání!

3.1 Podniková kultura a její vliv na jakost

Podnikovou kulturu lze obecně definovat jako soubor podnikových cílů, myšlenek, pravidel, norem, názorů, postojů, hodnot, společenského vědomí, přesvědčení, ale i historie, zvyků, tradic a hmotných podmínek. Tento soubor vytvářejí, udržují a rozvíjejí lidé v podniku. Podniková kultura tedy slouží především k podpoře souměřitelnosti pracovníka s organizací, k rozvoji interního i externího potenciálu firmy a k tvorbě a pěstování jejího dobrého jména.

Vyspělé západní společnosti se začaly zabývat podnikovou kulturou už zhruba od 70. let minulého století. V našich podmínkách je podnikové kultuře věnována zvýšená pozornost až po roce 1989. Po zpočátku vcelku vlažném přístupu k tomuto fenoménu dnešních podnikových aktivit, zvláště pak v souvislosti se zaváděním systémů podnikového managementu, je tato problematika nadmíru aktuální. Je totiž známou skutečností, že zejména management jakosti se postupně stává integrální součástí

komplexního systému podnikového řízení. Nejde tedy už pouze o jakost výroby, ale o celý systém řízení, včetně řízení lidských zdrojů, komunikace se zákazníky, stejně jako komunikace se všemi dalšími zainteresovanými stranami. Systémy managementu jakosti tak postupně rozšiřují svou působnost i na dosud nezahrnované sféry legislativy, ekologie, výchovy a vzdělávání, a stávají se tak i nedílnou součástí podnikové kultury. Podnikovou kulturu je možno v tomto kontextu chápat zjednodušeně i jako soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání v oblasti formálních i neformálních vztahů. Ovlivňuje chování jak uvnitř organizace, tak i chování vůči prostředí, ve kterém organizace působí. Její význam roste v permanentně se měnícím světě a její znalost se stává nutností, neboť při jejím nerespektování může docházet k mylným rozhodnutím, a tím ke snížení jakosti podnikových výkonů.

V posledním období se můžeme čím dále tím častěji setkat s konstatováním, že podniková kultura je také synergickým zobrazením dosažené systémové úrovně kompatibility, flexibility, adaptability a koexistence podnikové filozofie a strategie, ze které se dá usuzovat na zdraví podniku, jeho stabilitu a funkčnost. Podniková kultura by měla být rovněž zobrazením tolik v současnosti potřebné společenské odpovědnosti, podnikové etiky a morálky, o kterých bude pojednáno detailněji v kapitolách 9 a 13.

Na místě je tedy i v současnosti zásadní tvrzení, že kultura té které organizace je přímo závislá nejen na úrovni, vyspělosti a spokojenosti jejího managementu, ale i na úrovni, vyspělosti a spokojenosti všech ostatních zaměstnanců. Přes veškeré možné rozpory mezi managementem a ostatními zaměstnanci již postupně dochází ke změnám kultury i v naší podnikové praxi. Organizace si bytostně začínají uvědomovat potřebu schopnostmi a znalostmi vybavených lidí. Jejich řízení a rozvoj se proto stávají pro podnik významnou prioritou.

Podniková kultura se však nedá ani při sebelepší přijaté podnikové strategii změnit ze dne na den. Jde o dlouhodobý proces jejího vytváření, v podmínkách našich organizací o to složitější, že zaměstnanci již začínají v mnoha případech pociťovat únavu ze stálých a náročných změn a další změny (byť podstatné) přijímají stále ještě s velkými rozpaky. A opět je pouze na schopnostech, taktice a erudici zejména top managementu, jaký přístup k těmto změnám a jejich zavádění zvolí, aby tyto změny byly, zejména zaměstnanci, akceptovány bez větších problémů a následně uplatňovány v jejich každodenní práci.

Úspěšné organizace, vědomy si tohoto faktu, si proto v současnosti čím dál tím více cení nejen stávajících znalostí a dovedností svých zaměstnanců, jejich ochoty zvládat všechny náročné úkoly, ale rovněž jejich loajality, což následně umožňuje snadnější zvládání všech problémů souvisejících s nastoupenými změnami. Dobře řízené firmy proto mnohdy využívají své kultury jako na první pohled nenápadného, avšak velmi efektivního nástroje vedení či usměrňování svých spolupracovníků. Nepsaný systém podnikových hodnot, norem a zvyklostí zakotvených v tradici, v očekávaných způsobech chování a konečně i v zaběhnutých formách vztahů mezi lidmi často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní řády a pokyny. Příznivá podniková kultura podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle podniku, k posílení iniciativy i k jakosti práce zaměstnanců, podpoře jejich loajality a odpovědnosti vůči podniku, a v neposlední řadě i k zefektivnění vnitropodnikové komunikace.

Můžeme proto konstatovat, že podniková kultura se může dokonce stát jakýmsi vyjádřením konformity mezi úrovní jakosti požadované a úrovní jakosti podnikem skutečně dosažené. Právě z tohoto hlediska je potřeba věnovat všem aspektům podnikové kultury nejen zvýšenou, ale především trvalou pozornost. Některé aspekty podnikové kultury nyní představíme formou otázek a odpovědí, vycházejících z publikace Petříkové [13]:

Otázka: K čemu je podniková kultura dobrá?

Odpověď: Podniková kultura je úspěšným nástrojem pro:

- **Vedení (řízení) lidských zdrojů**, používající převážně nepřímých forem ovlivňování pracovníků. Funguje jako společenský tlak, jehož cílem je vytvořit a posílit způsoby chování, jež jsou v souladu s firemními cíly a pravidly.
- **Zvyšování podnikové výkonnosti**, dosahování firemní jednoty (identity) a loajality. Působí jako standard pracovní výkonnosti, která se od členů organizace očekává.

Otázka: Co tvoří podnikovou kulturu?

Odpověď:

- **Úroveň hmotného a nehmotného pracovního prostředí**, vybavení pracovníků, uspořádání pracovního prostředí apod.
- **Způsoby a formy vnějšího projevu firmy**, image a goodwill firmy, marketing, reklama a úroveň služeb a výrobků, které firma poskytuje na trhu, odrážející se především v jednání se zákazníky či obchodními partnery.
- **Soubor typických firemních hodnot**, norem, zvyklostí a tradic, rituálů (psaných či nepsaných) a projevujících se v určitých (očekávaných) formách chování a mezilidských vztazích, systému managementu, patří sem i soubor „symbolů“, jako jsou řeč, formy společenského styku, oblečení, firemní logo apod., které jsou systematicky zpětnově sdíleny a udržovány po celou dobu, kdy firma působí na trhu.

Otázka: Jaké jsou funkce podnikové kultury?

Odpověď:

- **Kultura vnější**, která je především způsobem určité adaptability na podmínky firemního okolí, firemní image (jak se tváří a prezentuje, jak je firma především vnímána zvenčí) a goodwill.
- **Kultura vnitřní**, což je způsob, jak je organizace svými zaměstnanci vnímána uvnitř.

Otázka: Co řadíme k nejčastějším projevům podnikové kultury?

Odpověď:

- **Pracovní chování a postoje** (pracovní nasazení, vztah k zákazníkům, úsilí o jakost a dokonalost, sklon k inovacím, ochota nést odpovědnost a samostatně rozhodovat apod.).
- **Podnikové klima** – hlavní rysy podnikového klimatu:

- výkonová orientace firmy (zaměření na plnění cílů a efektivity pracovních postupů);
- uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, zachycující tendenci firmy ve smyslu individuálního rozvoje zaměstnanců, posilování vztahů, důvěry a identifikace s firmou.
- **Mezilidské vztahy** (spolupráce a týmová práce, soutěživost a rivalita, otevřená komunikace nebo naopak neochota předávat informace apod.).
- **Vztah organizace k jejím zaměstnancům** [stejně příležitosti, spravedlnost hodnocení, odměňování, motivace, vzdělávání, trénink a rozvoj, respektování sociálních potřeb zaměstnanců, pozornost vůči návrhům pracovníků, (ne)odmítání kritiky].
- **Vztah zaměstnanců k organizaci** (iniciativa, loajalita spočívající ve schopnosti identifikovat se s organizací, jejími cíli, úkoly, prioritami, otevřeně hájit zájmy organizace, vystupovat na její podporu, spojovat s organizací svou profesní kariéru, snaha neustále zdokonalovat své schopnosti, hrdost na organizaci, pocit odpovědnosti k organizaci, ochota klást zájmy organizace nad zájmy osobní).
- **Řídící styl**, tj. způsob, jakým manažeři jednájí a uplatňují své pravomoci – vysoká nebo nízká náročnost, sklon rozhodovat samostatně nebo po poradě se zaměstnanci, zvyk vysvětlovat provedená rozhodnutí, rychlost a kvalita rozhodování, ochota delegovat pravomoci a důvěřovat zaměstnancům, pružnost nebo důraz na formální a byrokratická pravidla, přátelskost nebo zachovávaní společenského odstupu, ohleduplnost nebo nezájem o osobní problémy, otevřenost v komunikaci, zájem o rozvoj zaměstnanců, způsob hodnocení nebo kritiky, rychlost a kvalita zpětné vazby.

Otázka: Jaké známe nástroje podnikové kultury?

Odpověď:

- Analýza hodnocení podnikové kultury na základě průběžného pozorování, průzkumu a rozhovorů s reprezentativními skupinami zaměstnanců.
- Formulace prohlášení o poslání a hodnotách organizace, shrnutí a vysvětlení podnikových cílů a hodnot, vysvětlování významu podnikových hodnot a norem (návuk nových rolí pracovníků a manažerů, semináře pořádané na toto téma pro různé skupiny zaměstnanců).
- Vedení pracovníků manažery, působení osobním příkladem, pozornost manažerů věnovaná jednotlivým projevům žádoucí podnikové kultury.
- Začlenění pracovníků do procesu tvorby a rozšiřování podnikové kultury.
- Zavedení systému řízení výkonnosti (stanovování cílů a hodnocení pracovního výkonu), založeného na hodnotách a normách podnikové kultury.
- Zavedení systému odměňování a motivace posilujícího hodnoty nové kultury podniku.
- Přijetí odpovídajících kritérií získávání, výběru, adaptace, povyšování a hodnocení pracovníků.

Otázka: Existují společné rysy úspěšných podnikových kultur?

Odpověď:

- Organizace funguje jako tým – lidé si důvěřují, podporují se, společně usilují o dosažení cílů organizace.
- Zaměstnanci chápou úlohu jednotlivých částí organizace.
- Lidé jsou iniciativní, zvyklí přijímat odpovědnost a nepřenášet řešení svých pracovních problémů na jiné, pracovníci přicházejí s vlastními nápady na nová řešení.
- Zvykem je otevřená komunikace, lidé se nebojí veřejně promluvit.
- Konflikty nejsou zastírány, ale jsou řešeny včas.
- Lidé jsou zvyklí naslouchat ostatním.
- Manažeři posilují schopnost a odpovědnost pracovníků.
- Manažeři usilují o širší uplatnění řízení na základě cílů.
- Pracovníci mají tendenci firmu propagovat navenek, cítí za firmu odpovědnost.

A závěrečnou otázku věnujme výčtu fenoménů podnikové kultury v praxi českých organizací:

- Určitý odstup od širšího podnikového dění.
- Neochota přejímat větší díl odpovědnosti.
- Krátkodobá orientace na rychlý profit a materiální výhody.
- Alibismus v sociálních vztazích.
- Častá nejednoznačnost a rozporuplnost v jednání, což nám zároveň dává určitý návod na případnou eliminaci negativních dopadů těchto jevů na výsledek pracovního výkonu a chování.
- Aplikace řídicích metod založených na dialogu.
- Aktivní naslouchání.
- Delegování úkolů s odpovídajícími pravomocemi, ale i odpovědností.
- Vytváření srozumitelného a prakticky smysluplného systému norem a pravidel jednání.

Synergie v řízení podnikové kultury

Úspěch a produktivita organizací úzce souvisí s povahou vztahů v organizaci. Záměrně mluvíme o vztazích obecně, protože – jakkoli jsou mezilidské vztahy důležité – nejde tu jenom o ně, ale o celou řadu dalších aspektů, jak bude pojednáno dále. Důvodem vzniku firem, ve kterých pracuje více než jeden člověk, bývá přesvědčení, že do nich vstoupí synergický efekt – víra, že když se lidé spojí ke společné práci, výsledek bude lepší, než by byl součet jejich individuálních úsilí. Ostatně vzpomeňme základní filozofii učící se organizace, která staví právě na tomto principu. A skutečně, kdykoliv společně působí dva faktory, výsledek nebývá jejich prostým součtem, nýbrž je součtem, který je opraven o vliv vztahu mezi oběma faktory. Po-

kud se faktory vzájemně podporují, výsledek přesahuje onen prostý součet a synergie je na světě. Pokud se vzájemně omezují nebo dokonce ruší, výsledek prostého součtu faktorů nedosahuje. Lze tedy napsat, že

$$r_{12} = k_{12}(f_1 + f_2), \quad (3.1)$$

kde r_{12} je výsledek společného působení faktorů f_1 a f_2 . Opravný koeficient k_{12} závisí na povaze vztahu mezi faktory f_1 a f_2 a je definován tak, aby nabýval hodnot od 0 do nekonečna. Potom hodnoty k_{12} menší než 1 indikují **konfliktní vztah** obou faktorů a hodnoty k_{12} větší než 1 ukazují na jejich **synergický vztah**.

Faktorů může být samozřejmě více a v zásadě všechny nezanedbatelné vztahy mezi nimi budou ve svém výsledku utvářet určité prostředí – konfliktní, neutrální nebo synergické. Výsledek bude zahrnovat jak nezanedbatelné vztahy mezi každou dvojicí faktorů, tak i nezanedbatelné vztahy uvnitř různých skupin těchto faktorů a mezi těmito skupinami. Jak tvrdí Plamínek a Fišer, v zásadě bude výsledek popisovat kvalitu vztahů v daném prostředí [14]. Pokud je prostředím podnik a mezi faktory se objevují lidé, můžeme tento výsledek označit jako podnikovou kulturu. Ta je tedy souhrnem vztahů mezi významnými faktory ovlivňujícími život podniku. Jejím jádrem jsou vztahy mezi lidmi, vztahy mezi lidmi a myšlenkami, které podnik definují, a konečně jejím vnějším projevem jsou neformální vzorce chování zaměstnanců.

Aby mohla být podniková kultura synergická (a tedy koeficient k větší než 1), musí být splněny určité předpoklady. Faktory by měly působit v co největším souladu (především by měli lidé – obrazně řečeno – táhnout za jeden provaz, a to stejným směrem a ve stejném smyslu). Toho můžeme dosáhnout zejména tehdy, je-li některým faktorům přisouzena vyšší váha – nejlépe neformálně. Má-li například některý člověk (nejčastěji se jedná o lídra/vedoucího) mimořádnou autoritu, mohou se ostatní lidé kolem něho semknout a působit v souladu s ním. Vznikla-li tato autorita samovolně, tím lépe. Podobně mohou lidé jednat v souladu, pokud se semknou kolem určité myšlenky (vize). V tomto kontextu je možné rozlišit dva výrazné typy synergických podnikových kultur, podniky řízené lidmi a podniky vedené myšlenkami.

V podniku řízeném lidmi jsou základním kritériem rozhodování názory nadřízených. Když si někdo není jist tím, co udělat, očekává se, že se půjde zeptat svého šéfa. Nadřízení tak mají v průměru dobrý přehled o tom, co se v podniku děje, ale zároveň bývají zavaleni operativními starostmi.

V podniku vedeném myšlenkami jsou základním rozhodovacím kritériem vize, cíle, úlohy – prostě myšlenky, kvůli kterým organizace žije. V nejistotě se lidé nejdříve ptají, který z možných postupů povede k naplnění firemních myšlenek. Jsou primárně loajální vůči těmto myšlenkám, loajalita vůči nadřízeným je od této primární loajality odvozená, protože (dobří) nadřízení v očích zaměstnanců reprezentují systém firemních myšlenek, a tento systém je v nich personifikován.

Reálné podnikové kultury však mohou být – a často také jsou – někde mezi těmito uvedenými možnostmi, mezi nimiž lze najít souvislou řadu kultur přechodo-

vých. Mohou však ležet i mimo tuto řadu. Zpravidla to znamená, že zčásti nebo úplně opouštějí teritorium synergie a do jisté míry popírají smysl existence podniků jako synergických uskupení. Chaotické podnikové kultury se vyznačují nepřítomností faktorů způsobilych tmelit a sjednocovat. Slovíčka jako synergie, harmonie, soudržnost, sdílení hodnot v podnikovém slovníku zcela chybějí. V takovém prostředí se pak lidé pochopitelně chovají zcela autonomně a výsledkem je – v lepším případě – náhodný, tedy neutrální výsledek společného úsilí. Tento stav by se dal přirovnat ke známému neuspořádanému Brownovu pohybu částic. Častěji však lidé nebo jejich skupiny při nepřítomnosti sjednocujících faktorů usilují o vlastní individuální nebo skupinový prospěch. Pak se prostředí stává často konfliktním a pro podnikovou kulturu je typická roztržštěnost a rozvoj individualismu nebo různých subkultur.

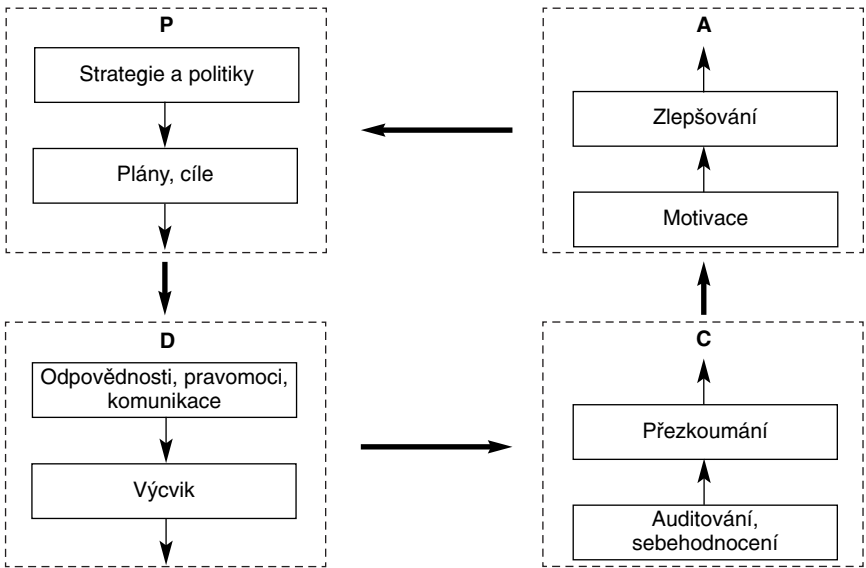
Z hlediska interkulturního managementu je navíc známo, že příslušníci různých kultur přistupují ke konfliktním situacím často z velmi odlišných strategických pozic a v rámci toho preferují zcela odlišné taktiky a postupy jednání, což v mnohých případech může opět znamenat problém. Tato situace ukazuje, že i český management se bude muset naučit řídit podniky za nových, často nestandardních podmínek a situací, s maximálním využitím tvůrčího potenciálu lidí – zaměstnanců.

Řízení podnikové kultury (jako množiny významných neformálních vztahů a vzorců chování) je tedy důležitým předpokladem podnikové vitality a progresu. Podniková kultura je jedinečným prvkem podnikové identity. Vzniká dlouhodobým procesem, ale může být poměrně rychle erodována nebo zcela devastována, pokud jsou zásahy do ní necitlivé.

3.2 Jak v systémech managementu jakosti prosazovat vůdčí roli

Vhodným výchozím bodem hledání odpovědi na tuto otázku může být aplikace cyklu PDCA – viz obrázek 3.1.

Toto, byť poněkud zjednodušené schéma ilustruje základní oblasti systémů managementu jakosti, ve kterých je nutná přímá angažovanost vrcholového vedení všech typů organizací, pokud se tyto systémy nemají stát mrtvými a nežádoucími přírůsky systémů řízení. Jak si ukážeme v následující části, za iniciační klíčové aktivity lze považovat všechny typy strategických deklarací, ve kterých se vrcholové vedení přihlásí k odpovědnosti za vše podstatné, co se v organizaci odehrává. Tyto strategie a politiky musí být promítnuty do konkrétních plánů a cílů, aby v návaznosti na to vrcholový management stanovil konkrétní odpovědnosti za splnění cílů a vymezil zaměstnancům i adekvátní pravomoci. K důležitým oblastem aktivní úlohy vrcholového vedení patří pochopitelně i všechny formy sdělování vlastních záměrů zaměstnancům i zástupcům dalších zainteresovaných stran. Podpora nejruznějších programů rozvoje odborné způsobilosti lidí (včetně uvolňování potřebných zdrojů) i osobní účast na nich je další nezastupitelnou rolí všech členů vrcholového



Obr. 3.1 Aplikace cyklu PDCA na vůdčí roli v systémech managementu jakosti

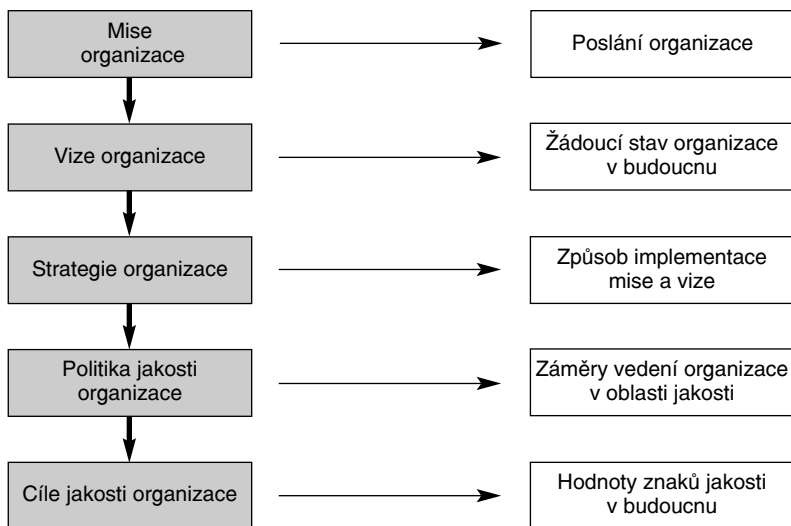
managementu organizací. Ti jsou také klíčovými zákazníky pro všechny procesy posuzování stavu systému managementu jakosti, ať už jsou označovány jako interní audity, sebehodnocení, analýzy údajů apod. Výstupy z těchto procesů jsou totiž zásadními druhy informací, které musí vrcholové vedení pravidelně dostávat, aby bylo schopno objektivně a systematicky přezkoumávat vhodnost a reálnou výkonnost systému managementu jakosti. A zejména z přezkoumávání systému musí vyplývat adekvátní rozhodnutí vrcholového vedení o oblastech a konkrétních aktivitách zlepšování, ke kterým by měli být účinně motivovány všechny skupiny zaměstnanců. Realizace projektů zlepšování má posléze pochopitelný dopad na nutné úpravy a aktualizace politik a strategií.

Pochopení tohoto základního rámce chování je podmínkou k tomu, aby členové vrcholového vedení svou roli v systémech managementu jakosti zvládli bez ohledu na to, zda řídí organizaci s deseti nebo několika tisíci zaměstnanců. Výchozí pravidla jsou tedy nastavena, pojďme se proto podívat na některé aspekty vůdčí role vrcholového vedení podrobněji.

3.3 Strategie, politika a cíle v systémech managementu jakosti

Normy ISO ř. 9000 od vrcholového vedení organizací vyžadují pouze vyhlášení tzv. politiky a cílů jakosti. Členové vrcholového managementu často chápou tuto úlohu jako šanci opsat podobné deklaráce „od sousedů“, což v éře internetu není žádný problém: ve firemních prezentacích lze na webu nalézt mnoho podobných prohláše-

ní. To však vůbec není smyslem tohoto požadavku. Horší je, že tyto tak v praxi rozšířené standardy vůbec nevyžadují od vrcholového vedení to, aby politika a cíle jakosti byly logicky provázány s jinými strategickými vyhlášenými vyšší úrovně, např. tak, jak to naznačuje obrázek 3.2.



Obr. 3.2 Vazba strategických deklarácí na politiku a cíle jakosti organizací

Mise organizace je deklarácí účelu a smyslu její existence. Vize je pak popisem toho, kde se chce v budoucnu nacházet. Strategie deklaruje způsob, jakým organizace implementuje misi a vizi, který má být podporován adekvátními politikami a plány. Kaplan a Norton píší o tom, že mnoho organizací se podobá neřízené lodi [8], které chybí kormidlo. Mise, vize a strategie jsou přirozeně kormidlem, které umožňují organizacím klidnou plavbu. Konkrétní ukázkou tohoto usměrnění může být příklad brazilského řetězce pneuservisů Eskelsen, který nově formuloval svou misi ve smyslu: „Jsme tady proto, abychom zvyšovali hodnotu majetku svých zákazníků.“ A jako konkrétní přístup k jejímu naplnění bylo zřízení konzultačních míst v pneuservisech, kde se majitelé automobilů mohou dozvědět, jak zvyšovat životnost pneumatik [3].

Jednou z dílčích politik je pak i tzv. politika jakosti, jejíž konkretizací s přímou vazbou na vizi jsou posléze stanovené cíle jakosti. Tato logická provázanost má zajistit, aby politika a cíle jakosti nevisely v jakémsi vzduchoprázdnu a aby skutečně odrážely dlouhodobé záměry organizace.

Věnujme se teď problematice politiky jakosti podrobněji. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 pod pojmem „politika kvality“ chápe celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením [18]. Protože jde v praxi až příliš často o pouhé proklamativní a naprosto formální vyjádření ředitele, resp. dalších členů vrcholového vedení, které jim připraví k podpisu někdo jiný, nesoucí se ve znamení hesla „papír snese všechno“, dovolíme si upozornit na několik ne nepodstatných souvislostí:

- a) Deklarace politiky jakosti je stěžejním závazkem, který na sebe vrcholové vedení bere, a mělo by tedy považovat za věc osobní cti a povinnosti tento závazek naplňovat svou každodenní prací, chováním a postoji.
- b) S politikou jakosti, podobně jako s cíli jakosti, musí být vhodně seznámeni všichni zaměstnanci organizace. A je praxí potvrzeno, že formální umístění politiky jakosti na www-stránky organizace je patrně tou nejméně vhodnou formou komunikace. I na počátku 21. století platí, že neúčinnější je stále osobní komunikace ředitele se zaměstnanci.
- c) Vrcholové vedení si musí uvědomit i další souvislost: jakmile je politika jakosti zveřejněna, dostanou všichni zaměstnanci do rukou významný nástroj kontroly chování vrcholového managementu. A jestliže zaměstnanci opakovaně zjišťují, že každodenní realita je v rozporu se vznešenými proklamacemi v politice jakosti, je to nejlepší způsob, jak je demotivovat.
- d) Deklarace politiky a cílů jakosti jsou v systémech managementu jakosti považovány za řízené dokumenty, viz např. požadavky normy ČSN EN ISO 9001 [19], a musí být tedy udržovány v aktuálním stavu.
- e) Politika jakosti má mít co nejstručnější, ale vždy co nejužernější a nejsrozumitelnější obsah i formu.
- f) Politiku jakosti by měly organizace inovovat a aktualizovat v delším časovém horizontu, např. 3 až 5 let.

Politika jakosti je vždy pouze verbálním popisem toho, co se v systémech managementu jakosti očekává od vrcholového vedení, a bude leckdy připomínat soubor neurčitých frází. Její charakter jako závazku z ní však činí jedno ze zásadních strategických prohlášení, bez ohledu na velikost a zaměření organizací.

Žádný předpis na to, co má politika jakosti obsahovat, neexistuje. Analýzy konkrétních deklarácí různých prohlášení tohoto typu ukazují dva rozdílné přístupy k sestavování politiky jakosti.

Jeden z nich vychází z toho, že se vrcholový management přihlásí k aplikaci principů managementu jakosti (viz jejich výčet v předchozí kapitole). Blíže viz např. [5]. Druhý pak zahrnuje některé dílčí prvky, mezi které nejčastěji patří:

- výstižné formulování pojmu jakost („*Jakost je, když se vrací zákazník, ne zboží!*“);
- charakteristika významu jakosti pro existenci organizace („*Jakost chápeme jako klíčový faktor budoucí úspěšnosti organizace!*“);
- závazek k uspokojování požadavků zainteresovaných stran („*Plnění požadavků našich zákazníků a dalších zainteresovaných stran je pro nás naprostou prioritou!*“);
- závazek k neustálému zlepšování („*Náš systém managementu jakosti bude trvale rozvíjen na bázi zlepšování výkonnosti procesů!*“);
- motivace zaměstnanců („*Naše politika jakosti musí u zaměstnanců probouzet pocit hrdosti a sounáležitosti!*“);
- vazby na dodavatele („*Naši dodavatelé budou vedeni k aktivní spolupráci při naplňování principů managementu jakosti!*“) apod.

Nekonkrétnost a neadresnost podobných deklarácí je patrná na první pohled. A to je jeden z důvodů, proč politika jakosti musí být vždy doprovázena tzv. cíli jakosti.

Juran už před mnoha lety charakterizoval cíle jakosti jako kvantifikovatelné charakteristiky znaků jakosti produktů i procesů, kterých organizace hodlá dosáhnout k určenému termínu při naplňování své politiky jakosti [7]. Jde patrně o nejvýstižnější definici, která mimo jiné přímo upozorňuje na nutnost úzké návaznosti cílů jakosti na politiku jakosti. Tabulka 3.1 ilustruje, jak může být této provázanosti dosaženo.

Tab. 3.1 Vazba cílů a politiky jakosti – příklad

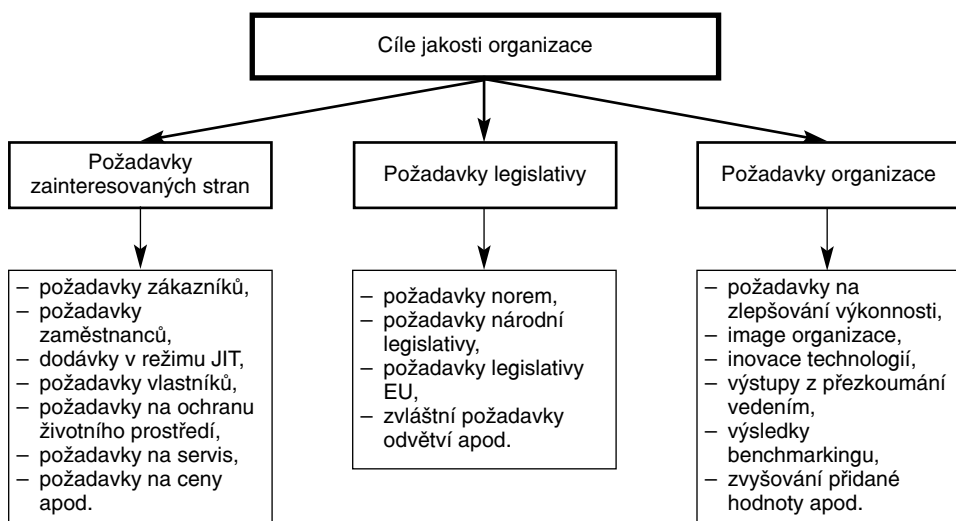
Formulace prvků politiky jakosti	Možná formulace cílů jakosti
Zavazujeme se k dodávkám produktů právě včas.	98% podíl všech dodávek právě včas (potvrzený zákazníky).
Naší prioritou je plnit požadavky zákazníků.	99,8 % všech našich dodávek zákazníkům bez vad a nedodělků.
Budeme dělat vše pro zvyšující se spokojenost svých zaměstnanců.	Do konce r. 2010 dosáhnout 95% spokojenosti zaměstnanců.
Trvale budeme inovovat své procesy.	Každoročně zvyšovat výkonnost procesů minimálně o 3 %.
Zavazujeme se k neustálému snižování ztrát z titulu neplnění vnitřních požadavků.	Do konce r. 2009 snížit podíl výdajů na interní a externí vady na 3,5 % z celkových nákladů.

Dobře definované cíle jakosti musí vyhovovat určitým požadavkům. K nim patří zejména:

- měřitelnost, což znamená, že musí být vyjádřeny čísla a doprovázeny příslušnými termíny tak, aby byly jednoznačně ověřitelné z hlediska jejich plnění;
- reálnost, což je spojeno s celkovou situací organizací, s jejími zdrojovými možnostmi a s celkovými schopnostmi naplánovaných cílů vůbec dosahovat;
- legálnost, odvíjející se od toho, že cíle jakosti budou vždy oficiálním dokumentem, schváleným a také podepsaným ředitelem organizace;
- efektivnost, což znamená, že náklady na realizaci cílů musí být vždy nižší než celkové přínosy získané jejich dosažením;
- orientace na zlepšování a rozvoj organizace.

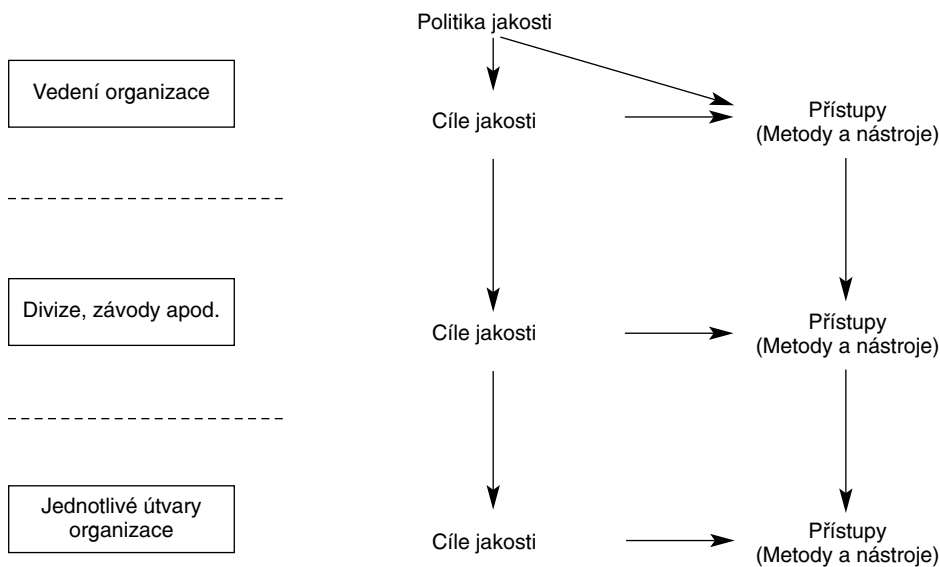
Zkušenosti potvrzují, že nejčastěji je plánování cílů jakosti v organizacích orientováno do tří oblastí, ve kterých je nutné reflektovat určité skupiny požadavků: požadavky externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran, požadavky národní i nadnárodní legislativy a v neposlední řadě i vnitřní požadavky organizace samé – viz např. schéma na obrázku 3.3.

Ve vztahu k cílům jakosti se dnes prakticky všechny koncepce moderního managementu jakosti shodují i na další důležité podmínce: nestačí cíle jakosti definovat pouze na úrovni celé organizace, nýbrž je nutné je naplánovat, rozšířit a konkretizovat



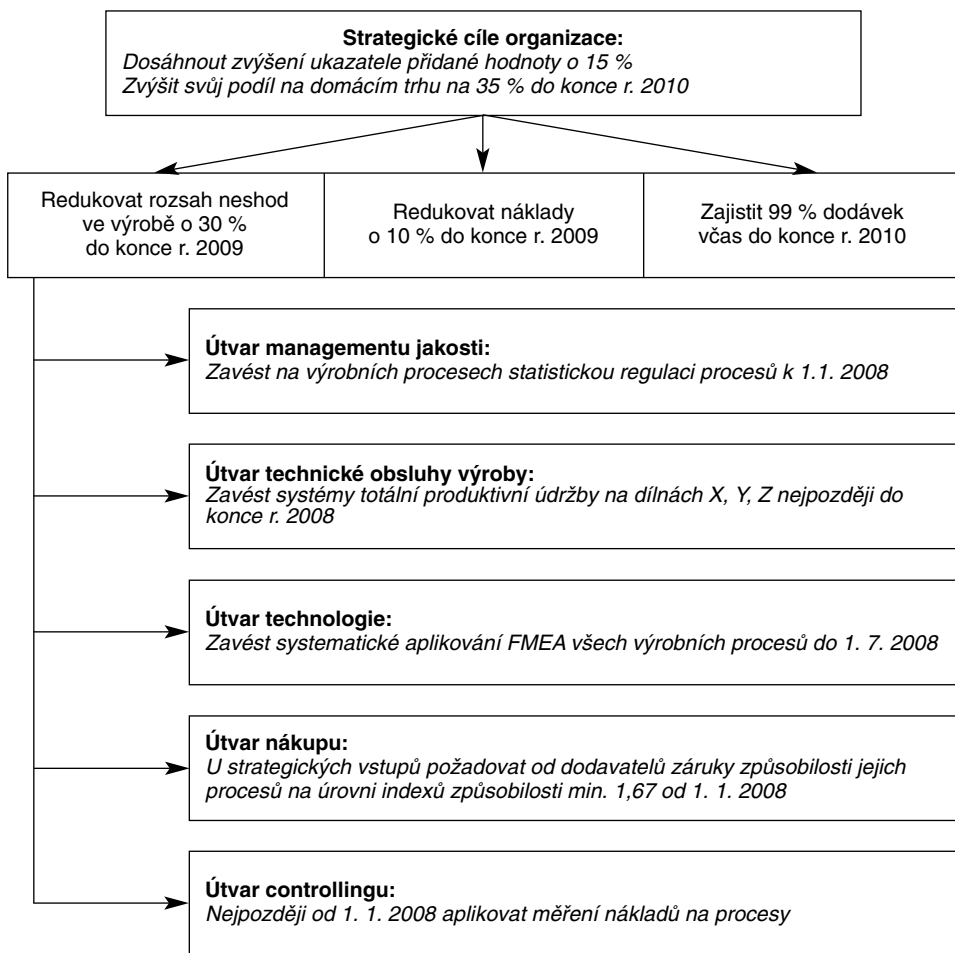
Obr. 3.3 Nejčastější oblasti definování cílů jakosti

vat na všechny vhodné organizační úrovně: teoreticky by tak měly cíle jakosti mít všechny organizační jednotky, tzn. divize, útvary, instituty, kliniky apod. Tento koncept vychází z přístupu, který už před mnoha lety Japonci pojmenovali hoshin kanri (blíže viz např. [1]) a jenž je dnes např. vyžadován i normou ČSN EN ISO 9001 v kapitole 5 [19]. Princip tohoto rozšíření politiky a cílů jakosti je zřejmý z obrázku 3.4, který je pak doprovázen ilustrativním příkladem v obrázku 3.5.



Obr. 3.4 Princip rozšíření politiky a cílů jakosti v organizaci

Předpokládejme, že vedení výrobní organizace stanoví strategické cíle tak, jak jsou vymezeny v obrázku 3.5. Od nich jsou odvozeny tři dílčí cíle, mezi nimiž nechybí ani ten, který je orientován na snížení objemu neshod ve výrobě. K dosažení tohoto dílčího cíle však musí přispět i vybrané organizační jednotky, reprezentované útvarem řízení jakosti, nákupu apod.



Obr. 3.5 Příklad rozšíření cílů jakosti v prostředí výrobní organizace

I z tohoto jednoduchého příkladu vyplývá několik skutečností:

- Vrcholové vedení organizace má definovat pouze základní strategické cíle, resp. cíle jakosti celé organizace. Cíle jakosti jednotlivých organizačních jednotek si pak stanoví už jejich vedoucí.
- I cíle jakosti na nižších úrovních musí splňovat nároky na měřitelnost, legálnost, reálnost apod., jak jsme uvedli výše.

- Vrcholové vedení organizace má vhodným způsobem přezkoumávat (např. pomocí interních auditů), zda cíle jakosti nižších úrovní nejsou v rozporu s cíli jakosti vyšší úrovně.
- Cíle jakosti jednotlivých útvarů mohou být chápány i jako konkrétní zadání na realizaci aktivit zlepšování (což je z obrázku 3.5 naprosto zřetelné prakticky u všech vyjmenovaných útvarů).
- Díky aktivitám zlepšování se na jednotlivých úrovních řízení vtahují jejich zaměstnanci nenásilnou formou do aplikace principů managementu jakosti.
- Rozšiřování politiky a cílů jakosti tak představuje velmi cenný a efektivní nástroj pozitivního motivování lidí.

3.4 Odpovědnosti, pravomoci a organizační struktury v systémech managementu jakosti

Další z nezastupitelných rolí vrcholového managementu v systémech managementu jakosti se týká jednoznačného vymezení odpovědností a pravomocí vzhledem k činnostem, které přímo i nepřímo ovlivňují jakost procesů a produktů. Byť jde o aktivity, které mohou výrazně zprůhlednit prostředí a celý systém řízení organizací, jsou často podceňovány nebo přímo ignorovány. Co si např. myslet o situaci, které jsme byli svědky: ředitel jisté velké akciové společnosti oficiálně jmenoval jednoho z členů středního managementu vedoucím poměrně významného projektu prvního sebehodnocení. Učinil tak s podporou formálního jmenovacího dekretu, kde však nebyla uvedena ani jediná pravomoc a ani jediná odpovědnost, takže dotyčný člověk byl sice ustanoven do určité pozice, aniž by dostal alespoň minimální mantinely a pravidla pro svou řídicí činnost v rámci týmu sebehodnocení. A jak se ukázalo, nešlo o úmysl ředitele, ale o podcenění situace. V celé řadě případů je však absence odpovědností a pravomocí zcela záměrná: nadřízení pak mohou snadněji ovládat své podřízené, kteří nevědí, co je jejich povinností a jaká práva při výkonu své práce mají.

Pojmy odpovědnost a pravomoc se navíc v praxi velmi často zaměňují a jako exemplární ukázka nepochopení těchto pojmů může být vyjádření v jisté příručce jakosti, kde jsme se mimo jiné dočetli například i to, že „... je odpovědný za řízení činností...“. Tomu, kdo takovou formulaci použil, patrně nedošlo, že řídit cokoliv není odpovědnost, ale typická pravomoc! Odpovědnost je obecně termín, vztahující se k povinnosti určité osoby, kterou má vůči jiným osobám v organizaci. V procesně orientovaných systémech managementu jakosti pak jde zejména o jednoznačné vymezení odpovědností za výstupy z procesů a činností a za jejich efektivní vykonávání, např. odpovědnost za termínové plnění zakázky, za rozhodnutí učiněná v rámci určených pravomocí apod. Pravomoc je pak odrazem míry zmocnění zaměstnanců k vykonávání činností a týká se pravomocí rozhodovat, podepisovat, být informován, plánovat, a to v takové míře podrobností, aby každému bylo jasné, co si může ve své práci dovolit. V tabulce 3.2 jsou uvedeny rámcové oblasti odpovědností a pravomocí v systémech managementu jakosti.

Tab. 3.2 Rámcové vymezení odpovědností a pravomocí v systémech managementu jakosti

Oblast managementu jakosti	Odpovědnost a pravomoc	Zejména s ohledem na
Strategický management jakosti	Členové vrcholového vedení organizace	<ul style="list-style-type: none"> – definování strategických záměrů a cílů – zajištění zdrojů – vymezení odpovědností a pravomocí – přezkoumávání a zlepšování systému managementu jakosti
Taktický management jakosti	Členové střední úrovně vedení	<ul style="list-style-type: none"> – zavedení a udržování procesů v systému managementu jakosti
Operativní management jakosti	Určení zaměstnanci organizace	<ul style="list-style-type: none"> – činnosti v procesech – nápravná a preventivní opatření – realizace produktu

V praxi se musí pamatovat zejména na to, aby odpovědnosti a pravomoci umožňovaly jednoznačně identifikovat možné problémy se schopností plnit požadavky a práva k realizaci adekvátních opatření, včetně rozhodování o zastavení výroby, zrušení kontraktů s dodavateli apod.

V souvislosti s tím je třeba upozornit i na další opakující se nedostatek: odpovědnosti a pravomoci nebývají s dotčenými zaměstnanci vhodným způsobem projednány, takže se stává, že ani nevědí o tom, že na jedné straně za něco nesou odpovědnost a že na druhé straně mají také adekvátní práva. Ukazuje se, že nestačí pouhý přehled odpovědností a pravomocí v popisu funkčního místa, je nutné přímé vysvětlení, např. při přijímání nových zaměstnanců, jejich přeřazení na novou práci apod.

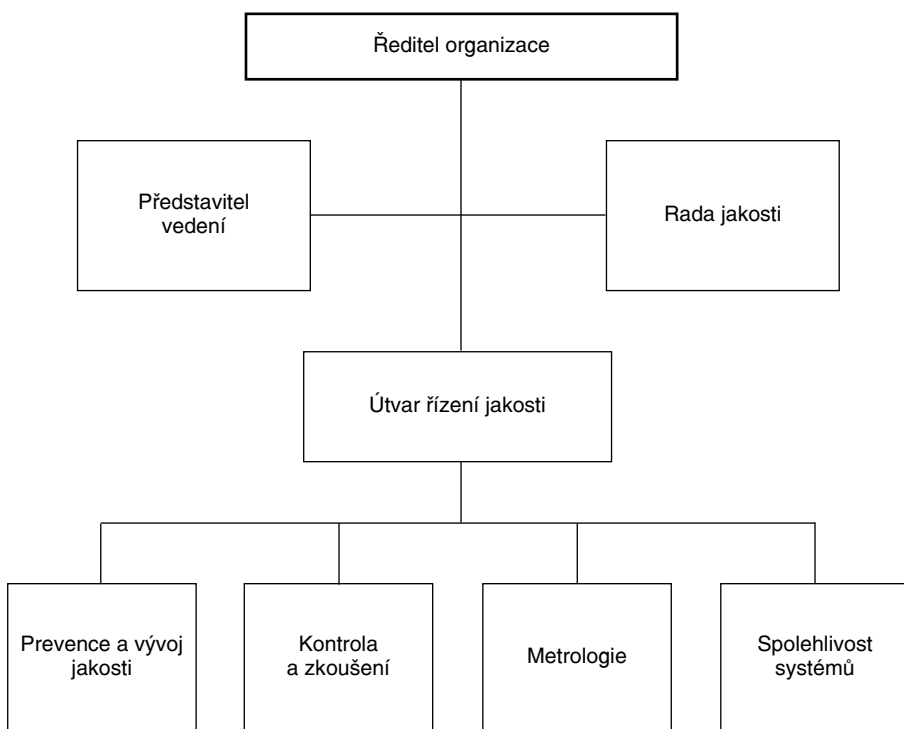
Základním dokumentem, ve kterém by měly být odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců specifikovány, jsou obvykle organizační řády. To znamená, že tento aspekt role vrcholového vedení je přímo provázán s vytvářením organizačních struktur. A protože ty mají své nezastupitelné poslání i v systémech managementu jakosti, budeme jim věnovat několik následujících poznámek.

Můžeme říci, že s ohledem na celosvětovou praxi lze rozlišit dvě základní organizační struktury v systémech managementu jakosti. Označme je jako formální a neformální.

Formálními organizačními strukturami managementu jakosti budeme chápat ty organizační prvky firem a institucí, které jsou popsány v jejich základních organizačních normách, např. právě v organizačním řádu. Příklad takové struktury, platné pro velké a střední organizace, je na obrázku 3.6.

Takové struktury jsou už běžné i v naprosté většině našich organizací. Patří do nich například:

- a) **Představitel vedení**, tj. jeden z členů vrcholového managementu organizace, na kterého ředitel přenáší pravomoci a odpovědnosti za budování, udržování a rozvoj systému managementu jakosti. Je to funkce zejména koordinační, ne výkonná a jako nepřilíš šťastná se zejména ve větších organizacích ukazuje kumulace této funkce s funkcí vedoucího útvaru řízení jakosti. V současnosti se projevuje



Obr. 3.6 Ukázka formální organizační struktury v systémech managementu jakosti

také tendence jmenovat tohoto představitele i pro další systémy managementu, jako jsou např. environmentální systémy, systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Postupná integrace těchto systémů, o které blíže pojednáme v kapitole 13, ovlivňuje i tuto pracovní funkci. Musíme zdůraznit, že pokud má představitel managementu opravdu nést odpovědnost za stav systému, musí mít o tomto systému nejhlubší vědomosti a musí s ním mít nejbohatší zkušenosti. Praxe ale často svědčí o opaku: představitelem je formálně jmenován jeden z členů vrcholového vedení, aniž by absolvoval alespoň základní kurs pro manažery jakosti, resp. jiné adekvátní typy výcviku.

- b) **Rada jakosti** je typickým poradním orgánem vrcholového vedení pro otázky managementu jakosti a zabývá se např. přijímáním nejrůznějších doporučení, projednáváním zpráv o jakosti, rozpracováváním motivačních programů, prosazováním nových trendů managementu jakosti do prostředí organizací apod. Chybou je, když rada jakosti je sice formálně ustavena, ale je tvořena v podstatě vrcholovým vedením – její schůzky tak mohou sklouznout k rutinním poradám vedení, což není účelem rad jakosti. Naopak se jako velmi vhodné ukazuje, když členem rady jakosti je alespoň jeden zástupce z vysokých škol, poradenských institucí apod., protože právě tyto lidé dokáží vnášet do firmy nezávislá stanoviska a informace o vývoji v dané oblasti. V českém prostředí jsou rady jakosti spíše výjimkou než pravidlem.

Zmíněné organizační prvky reprezentují tu část formálních struktur, které se zabývají strategickým managementem jakosti.

- c) **Útvar řízení jakosti.** Ten je typicky výkonnou složkou managementu jakosti, která pokrývá taktiku i operativu s tím spojenou. Téměř ve všech českých organizacích se tyto útvary transformovaly z tradičních oddělení technické kontroly a bohužel ne vždy se změnila i jejich poslání a náplň činností. Je nutno zdůraznit, že rozhodující funkcí tohoto útvaru by nemělo být pouhé ověřování shody, ale preventivní aktivity, orientované na systematické rozbory příčin vzniku neshod, aplikaci nejrůznějších metod a nástrojů managementu jakosti, metodické usměrňování při zabezpečování a zlepšování jakosti v jiných organizačních útvarech apod. Proto by maximum z uvolňovaných zdrojů mělo jít na aktivity oddělení prevence a vývoje. V souvislosti s činnostmi ověřování shody, technické kontroly a zkoušení se často diskutuje i o vhodnosti centralizace těchto oddělení v tomto útvaru. V zásadě lze decentralizaci technické kontroly na jednotlivé výrobní jednotky ve výrobních podnicích doporučit jen v tom případě, kdy mají výrobní střediska značnou míru ekonomické samostatnosti a fungují na bázi tzv. ziskových středisek. Při splnění této podmínky totiž vedení výrobních středisek musí jakosti věnovat adekvátní pozornost, protože jinak by se v důsledku značných výdajů vyvolaných výskytem interních i externích vad (blíže viz kapitola 4) snižovala míra jejich zisku. Pokud tato podmínka není naplněna, je decentralizace technické kontroly nevhodná – útvar řízení jakosti potom postrádá mnohé informace o problémových místech a situacích, které vedení výrobních dílen s oblibou bagatelizuje nebo i zatajuje.

Součástí útvarů řízení jakosti mohou být i některá další oddělení, orientovaná např. na rozvoj programů spolehlivosti, hodnotovou analýzu, podnikové zkušebnictví, metrologii atd.

Ať už budou mít formální struktury managementu jakosti jakoukoliv podobu, nesmíme zapomenout na jednu klíčovou zásadu: všechny prvky formálních struktur by měly být podřízeny přímo řediteli organizace, který by měl vůči nim uplatňovat politiku tzv. otevřených dveří! Jiná uspořádání totiž dříve nebo později vedou ke konfliktům a jsou i výrazem podeceňování úlohy jakosti v životě podniku. Zmíněná zásada platí v plné míře i pro malé organizace, kde logicky dochází ke kumulaci činností managementu jakosti. I zde by však měl mít své důležité místo erudovaný manažer jakosti s přesně vymezenými odpovědnostmi a pravomocemi tak, jak byly naznačeny výše.

Zejména koncepce TQM a aplikace různých modelů excelence posilují ve světě roli tzv. neformálních organizačních struktur. Pro ty je typické to, že jejich formální popis nenajdeme v žádné z organizačních norem, přesto však působí a někdy i s vyšší účinností, než struktury formální. Ve všeobecnosti můžeme říci, že úroveň práce neformálních struktur je vždy přímo úměrná povědomí a vztahu k jakosti na všech úrovních řízení firmy! Čím vyšší je toto uvědomění, tím samozřejmější je práce v těchto strukturách pro zaměstnance. A je také odrazem skutečné podpory a míry zmocnění zaměstnanců zejména k činnostem neustálého zlepšování.

V současné době lze v praxi odlišit čtyři základní druhy neformálních struktur:

- kroužky jakosti;
- týmy zlepšování;
- týmy auditorů jakosti;
- týmy sebehodnocení.

Zatímco první dva druhy jsou bezprostředně spojeny s aplikací principu neustálého zlepšování, týmy auditorů a týmy sebehodnocení jsou uskupení, která v organizacích provádějí rozličné formy přezkoumávání – o nich bude celá kapitola 11. Proto se na tomto místě zmíníme pouze o kroužcích jakosti a týmech zlepšování.

Kroužky jakosti jsou dobrovolné skupinky zaměstnanců nejčastěji jednoho útvaru, kteří si ve svém vlastním zájmu vybírají problém, aby jej vlastními silami a za použití metod, ke kterým byli vycvičeni, definitivně vyřešili. Povaha zlepšování odpovídá všem atributům přístupu, kterému se říká kaizen, blíže viz např. [6]. Protože jde o velmi důležitou součást motivace lidí, bude problematika kroužků jakosti věnována pozornost také v kapitole 9.

Týmy zlepšování jsou naproti tomu multidisciplinární skupiny formované obvykle vrcholovým vedením pro řešení závažných a rozsáhlých projektů zlepšování jakosti, jež vyplynou např. z benchmarkingu, potřeby zavádění programů Six Sigma apod. Kromě managementu projektu aplikují i některou z vybraných metodologií zlepšování jakosti (blíže viz kapitolu 10) a výsledky jejich práce ovlivní výsledky celé organizace. Pro bližší porovnání kroužků jakosti a týmů zlepšování může sloužit tabulka 3.3.

Tab. 3.3 Charakteristiky kroužků jakosti a týmů zlepšování

Charakteristika	Kroužky jakosti	Týmy zlepšování
Náplň projektu	Z jednotlivých pracovišť organizace	Průřezového charakteru
Rozsah projektu	Jeden z mnoha užitečných	Jeden z životně důležitých
Členství	Z jednoho útvaru nebo oddělení organizace	Z různých útvarů podniku
Povaha členství	Dobrovolné	Nañízené
Složení týmu	Zaměstnanci daného útvaru nebo oddělení	Střední management a odborníci
Kontinuita členství	Zůstává zachována v delším období	Tým je jmenován „ad hoc“ pro každý projekt zvlášť
Povaha zlepšování	Kaizen	Reengineering
Motivace členů	Převážně morální	Převážně hmotná

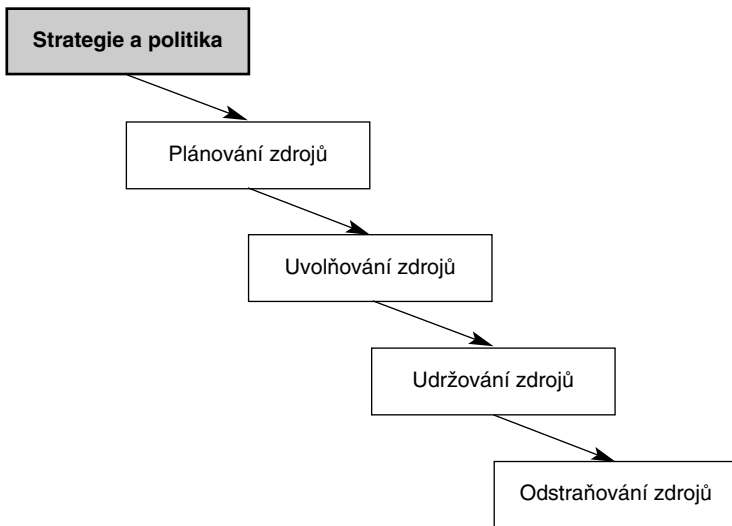
Členové vrcholového managementu si musí uvědomit zcela zásadní skutečnost: lidé budou aktivně působit v procesech managementu jakosti (ať už ve formálních nebo neformálních strukturách) jen tehdy, když budou vhodně motivováni, vedeni

a dostanou jednoduše příležitost ukázat, co v nich je v zájmu naplňování strategických cílů organizace!

3.5 Management zdrojů v systémech managementu jakosti

Jestliže systém managementu jakosti chápeme jako nedílnou součást řízení organizací, je zřejmé, že ani tento subsystém se neobejde bez plánování, uvolňování a regulace zdrojů, ať už jde o finanční, lidské, materiální, resp. informační zdroje. I tuto úlohu lze přiřadit mezi ty, které mají garantovat vrcholoví manažeři, neboť obvykle oni mají příslušné pravomoci k tomu, aby rozhodli, kam a kolik zdrojů bude nasměrováno. Bohužel, i zde platí, že tento proces je v organizacích ani ne tak podceňován, ale spíše poddimenzován: často se totiž na systémech managementu jakosti až nepatřičně šetří. Co si např. myslet o situaci, kdy vrcholové vedení jisté organizace rozhodlo o přípravě k certifikaci systému managementu jakosti vůči požadavkům normy ISO 9001, ale nenaplánovalo žádné prostředky na speciální výcvik lidí, ani na nutnou kalibraci měřidel, byť od začátku bylo jasné, že tyto zdroje budou muset být vynaloženy?

Základní fáze managementu zdrojů v systémech managementu jakosti jsou zřejmé z obrázku 3.7.



Obr. 3.7 Základní fáze managementu zdrojů v systémech managementu jakosti

Veškeré aktivity managementu zdrojů musí vycházet z celkové politiky a strategie organizace: pokud např. vrcholové vedení společnosti, která zatím působila v oblasti autobusové přepravy osob, rozhodne o zahájení přepravy osob po železnici, musí logicky v dostatečném předstihu nejenom naplánovat nutné investice na ná-

kup kolejových vozidel a jejich údržbu, ale současně musí naplánovat i potřebné zdroje pro nábor, resp. přípravu lidí k výkonu zcela nových profesí.

V systémech managementu jakosti se očekává, že vedoucí jednotlivých organizačních jednotek po seznámení se strategickými záměry vrcholového vedení budou schopni kompetentně odhadnout budoucí zdroje a sdělovat své konkrétní požadavky osobám, které mají v organizaci na starosti strategické plánování investic, lidských zdrojů apod. Pro plánování zdrojů v systémech managementu jakosti není pochopitelně nutné sestavovat žádné nové plány (i když známe organizace, kde tato snaha existuje, nicméně je přinejmenším kontraproduktivní), stačí, když nároky jednotlivých organizačních jednotek jsou přenášeny do struktury plánů, kterých se v organizacích běžně využívá. V této souvislosti mohou vznikat nároky na nové zdroje, resp. jejich úpravu z důvodů

- neplánovaných ztrát a výpadků kapacit, jako jsou úmrtí zaměstnanců, havárie strojních zařízení, náhlý nedostatek vstupních materiálů z dovozu apod.;
- zvyšování, resp. snižování poptávky po výrobcích a službách naší organizace;
- změn v definovaných cílech organizace, např. v důsledku vykrytí příležitostných mezer na trzích, inovací výrobních procesů, zavádění totální produktivní údržby apod.;
- změn legislativních požadavků, které se týkají dosavadních přístupů k posuzování shody, ochrany spotřebitelů, odpovědnosti za produkty apod.

Poskytování zdrojů je pak už operativní aktivitou, která má přispět k trvalé schopnosti organizací plnit požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Je v podstatě přenášením všech nutných zdrojů z polohy plánů do reálného využívání. U materiálových zdrojů samozřejmě zahrnuje činnosti nákupu, ověřování shody, uvádění do provozu apod. U lidských zdrojů je to především otázka nábory nových zaměstnanců, rekvalifikace těch stávajících, jejich speciálního výcviku apod.

Také udržování zdrojů je už rutinní záležitostí, která je v pravomoci jednotlivých organizačních jednotek, které těchto zdrojů využívají. Z typických aktivit lze v tomto ohledu zmínit udržování odborné způsobilosti zaměstnanců, skladování a inventarizaci materiálů, resp. průběžné posuzování jejich shody ve skladech, kalibraci měřidel, opravy a údržbu strojů a zařízení, údržbu softwaru, a samozřejmě nemůžeme opomenout ani vedení s tím spojených záznamů.

Odstraňování zdrojů je pak posledním z okruhů činností, jež jsou spojeny s managementem zdrojů v systémech managementu jakosti, ať už má charakter vyřazování nepoužívaných zařízení, měřicích systémů, šrotace nepotřebných zásob nebo v některých případech i propouštění zaměstnanců, jejichž schopnosti už nebudou pro organizaci potřebné a nelze je ani vhodně rekvalifikovat.

Z tohoto stručného přehledu je zřejmé, že přímá úloha vrcholového vedení je pouze v plánování a v některých případech i v uvolňování potřebných zdrojů a poté i v systematickém přezkoumávání toho, jak jednotlivé organizační jednotky s přidělenými zdroji nakládají. Přesto však nelze odpovědnost vrcholového vedení podceňovat. Neodůvodněné šetření na zdrojích pro systémy managementu jakosti, jejich

zavádění, udržování a další rozvoj je totiž něčím, co připomíná ono příslovečné podřezávání si větve pod sebou samým.

3.6 Benchmarking a benchlearning v systémech managementu jakosti

Možná teď někoho napadne otázka, proč se v rámci kapitoly, v níž se hovoří o roli vrcholového vedení, chceme věnovat i konkrétním metodám, jako jsou benchmarking a benchlearning. Odpověď je vskutku jednoduchá: obě patří mezi velmi významné strategické přístupy, které mají své nezastupitelné místo ve všech moderních koncepcích managementu jakosti. A navíc nás realita opakovaně přesvědčuje, že jedním z důvodů minimálního aplikování těchto metod v českých organizacích je nezájem a nepochopení jejich podstaty právě mezi vrcholovými manažery. Vlastním přičiněním se tak připravují o mimořádně účinný přístup k učení se a zlepšování vlastních aktivit.

Je všeobecně známo, že u zrodu benchmarkingu stáli pracovníci firmy Xerox, kteří se nechali inspirovat výrokiem generála Sun Tzu, který v r. 500 před naším letopočtem ve spisu o umění válek údajně napsal: *Jestliže poznáš slabé a silné stránky sebe a nepřítele, nemusíš se obávat výsledku bitev. Jestliže poznáš sebe, ale ne nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna i porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš.* Nemáme možnost tento výrok verifikovat. Nicméně v tomto poselství je moudrost, zkušenosti a vizionářství zároveň. Pracovníci Xeroxu pak vytvořili metodu, kterou začali zpočátku označovat jako konkurenční benchmarking [2]. O tom, že dnes se už nejedná pouze o porovnávání s přímou konkurencí, nás může přesvědčit i definice benchmarkingu Amerického centra produktivity a jakosti (APQC): je to proces identifikace, poznání a adaptace vynikající praxe a procesů z jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšit vlastní výkonnost [17]. Tabulka 3.4 uvádí některé příležitosti a bariéry, které jsou s efektivním benchmarkingem spojeny.

Tab. 3.4 Benchmarking – příležitosti a bariéry

Příležitosti	Bariéry
Inspirující východisko pro procesy zlepšování	Nedostatek vůle a kapacit ke zlepšování
Poučení z lepší reality, než je vlastní	Nedostatek pokory vrcholových manažerů
Ochota podrobit se vnitřním změnám	Možné problémy s vyhledáváním partnerů
Součást procesů učící se organizace	Nedostatek zdrojů pro systematickou realizaci benchmarkingu
Získání dočasné konkurenční výhody	Slabá podniková kultura
Lepší pochopení vlastních aktivit	Nezájem vrcholového vedení
Reálné ekonomické přínosy	Mýty spojené s benchmarkingem

Zastavme se u posledního řádku tabulky. Byť jsou některé benchmarkingové projekty pracné a náročné na zdroje, ukazuje se, že efektivně vedený benchmarking s jasně definovanými cíli, připravenými lidmi a vhodně zvolenými partnery může generovat i významné ekonomické přínosy. Podle informací APQC, získaných rozsáhlým průzkumem ve společnostech, které systematicky benchmarking prováděly do r. 1995, přineslo 30 nejúspěšnějších projektů v průměru efekt 76 miliónů dolarů [15].

Na druhé straně je benchmarking mnohdy přirovnáván k průmyslové špionáži. To je samozřejmě nesmysl, ale existují i další mýty, jež je třeba eliminovat v hlavách mnohých manažerů, např. že benchmarking je

- neúnosně nákladný vzhledem k hodnotě, kterou můžeme získat;
- porovnáváním se pouze s těmi absolutně nejlepšími na světě;
- metodou, která nemůže využívat přístupů partnerů z jiných odvětví a oblastí podnikání;
- vhodný pouze pro velké společnosti a nadnárodní korporace apod.

Původ všech těchto mýtů je v nedostatečné úrovni vědomostí o podstatě, postupech i etickém rámci benchmarkingu. I proto teď některé základní informace připomeneme.

Nejprve si však představme základní typy benchmarkingu. Podle toho, kde je benchmarking uskutečňován, je téměř vždy uváděno členění na:

- Benchmarking interní, realizovaný v rámci jedné organizace mezi organizačními jednotkami, které zabezpečují stejné nebo podobné procesy a funkce. Tento druh benchmarkingu však není možný v malých a středních firmách, kde je pravděpodobnost vykonávání stejných nebo podobných aktivit na různých místech mizivá. Navíc interní benchmarking vždy předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace. Je však vynikajícím prostředkem učení se postupům benchmarkingu tak, aby byly efektivní i podobné aktivity vykonávány vůči cizím organizacím, označované obvykle jako:
- Benchmarking externí, kdy je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. U malých a středních firem je to asi jediný možný typ benchmarkingu.

V závislosti na zvoleném objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:

1. Benchmarking konkurenční, kdy je předmětem zájmu určitý produkt, resp. výkonnost přímých konkurentů na trhu. Tento druh benchmarkingu je uplatňován např. mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli srovnatelných služeb apod. Jde patrně o nejnáročnější druh benchmarkingu, vyžadující i značnou důvěru všech organizací, které jsou do tohoto procesu zahrnuty. Výsledkem je pak nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti.
2. Benchmarking funkcionální, kdy je srovnáváno několik funkcí nebo i jediná funkce určitých organizací. Jako příklad může sloužit porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetěz-

ců, rozsah doprovodných služeb nabízených zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli apod.

3. Benchmarking generický, kdy je centrem pozornosti porovnávání a měření u konkrétního procesu organizace. To je vedeno vůči jakékoliv vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když vůbec nemusí jít o přímého konkurenta.

Friedel [4] v této souvislosti připomíná, že v rámci benchmarkingu se můžeme zabývat porovnáváním:

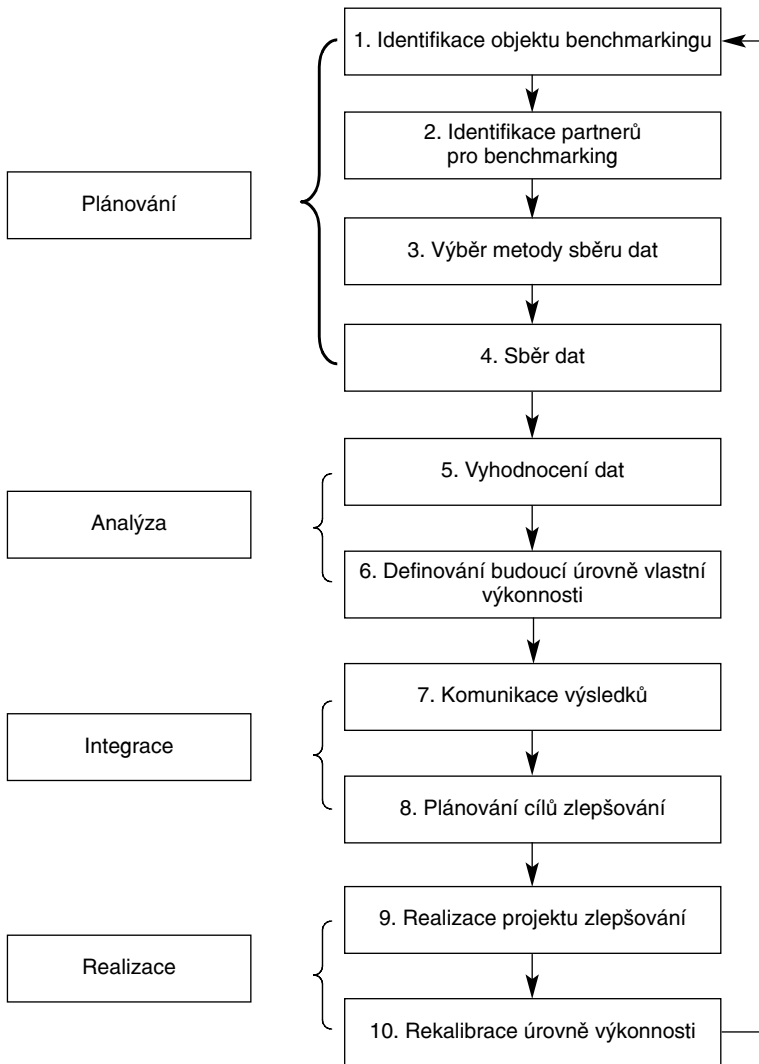
- a) Výkonů, kdy porovnáváme kvantitativní data, která se týkají výkonnosti organizací, lidí, procesů apod., tedy vyhodnocujeme, **čeho** je dosahováno v naší a vybrané partnerské organizaci.
- b) Procesů, kdy kromě možných zkoumání výkonnosti jednotlivých procesů shromáždíme a vyhodnocujeme kvalitativní údaje o tom, **jak** sledovaný proces probíhá u nás a u porovnávaného partnera. Tento typ benchmarkingu můžeme považovat v současnosti za stěžejní, protože, jak už víme, je jednou z klíčových zásad systémů managementu jakosti právě orientace na procesy. Navíc má velmi blízko k pojetí benchlearningu, o kterém se zmíníme v další části.

Protože benchmarking není normovanou metodou, existuje celá řada různých algoritmů, které se neliší svým obsahem, nýbrž strukturou jednotlivých kroků. Vhodná se nám jeví metodika benchmarkingu navržená a dlouhodobě využívaná firmou Xerox, když za její hlavní přednost považujeme přímé propojení s realizací projektů zlepšování. Výchozí kroky této metodiky uvádí obrázek 3.8.

První z etap je plně v pravomoci vrcholového vedení. Při svém rozhodování, co bude objektem benchmarkingu, by se mělo řídit základním pravidlem: objektem benchmarkingu je poznaná vlastní slabá stránka, kterou je možné odhalit takovými systémovými nástroji, jako jsou interní audity, sebehodnocení apod. O těchto nástrojích se blíže zmíníme v kapitole 11. Vrcholové vedení také musí jmenovat tým benchmarkingu, který by měl korespondovat s jeho zaměřením. První úlohou týmu obvykle je výběr minimálně jednoho partnerského subjektu – organizace, o které panuje přesvědčení, že se od ní můžeme nechat inspirovat. Pro sběr dat v rámci benchmarkingu se doporučuje využít kombinace interview, pozorování na místě a analýzy záznamů. Po skončení sběru dat tým benchmarkingu data zpracuje s cílem návrhu oblastí a cílů vlastního zlepšování. Pokud má být benchmarking měřením, pak musí být identifikována velikost rozdílu ve výkonnosti vlastní organizace a organizace, která byla partnerem. Když jde především o poznání a poučení se, může mít zpracování dat podobu porovnávací tabulky. Příklad takové tabulky, kdy objektem benchmarkingu jsou přístupy k neustálému zlepšování, ukazuje tabulka 3.5 na str. 78.

Pokud nejsou v této chvíli některé pojmy v tabulce čtenářům jasné, stačí si najít kapitolu 10, která je procesům neustálého zlepšování plně věnována.

Tým benchmarkingu zpracuje zprávu, kde uvede všechna podstatná zjištění a navrhne možné oblasti a míru budoucího zlepšení. Vrcholové vedení pak s koneč-



Obr. 3.8 Základní etapy benchmarkingu

nou platností rozhodne, zda vůbec chce nějaké změny, a když ano, tak jaké a v jakém rozsahu. To je pak zadáním pro konkrétní projekty zlepšování. Podrobnější popis jednotlivých etap i s příklady může čtenář najít např. v [10].

Zejména ty etapy, které představují sběr a vyhodnocování dat, jsou v benchmarkingu fázemi, ve kterých se organizace může dozvědět mnoho zajímavých a inspirativních skutečností jak o sobě samé, tak hlavně o tom, že to, co se nám nedaří, je možné dělat lépe. Pro tento silný účel se náboj se zrodila idea tzv. benchlearningu. Ten v podstatě probíhá paralelně s benchmarkingem a dochází při něm k intenzivnímu osvojování si nových poznatků. S pojmem a filozofií benchlearningu přišel v r. 2001 B. Karlof [9], když v rámci tradičních benchmarkingových projektů zjistil,

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.