Název předmětu: MANAGEMENT

Téma: Řízení kvality v organizaci

Cíl: Studenti rozumí základním pojmům řízení kvality, umí formulovat požadavky na kvalitu hmotného produktu a služby (procesu). Znají principy řízení kvality v organizaci a možnosti uplatnění těchto principů. S využitím modelu EFQM jsou schopni hodnotit kvalitu v organizaci a vyhledávat problémy a jejich příčiny v organizaci.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Objasněte co je kvalita.
2. Na zvoleném příkladu formulujte kritéria, podle kterých vy jako zákazník posuzujete kvalitu výrobku.
3. Na zvoleném příkladu formulujte kritéria, podle kterých vy jako zákazník posuzujete kvalitu služby.
4. Na zvoleném příkladu formulujte naplnění zásad řízení kvality.
5. Formulujte co je to EFQM Model Excelence a k čemu se v organizaci využívá.

Studijní literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení.* Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru.* Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. (Kapitola 1 – Proces, Strom cílů, kapitola 4 – Certifikace organizace dle ISO 9000)
- GRASSEOVÁ, M. a ŘEHÁK, D. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace.* Brno: Brno: ÚSOS, UO, 2008. 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6. (Kapitola 1 a 2).

Obsah:

1. Základní pojmy a požadavky na kvalitu
2. Systémy managementu kvality
3. Závěr

1. Základní pojmy a požadavky na kvalitu

V České republice vedle sebe existují dva pojmy kvalita a jakost. Analýza obou pojmů ukazuje na rozdíly mezi nimi. České normy řady ISO kladou rovnítko mezi pojmy kvalita a jakost (anglické quality je překládáno jako jakost), ale používají pouze pojem jakost. Z běžného užívání obou slov však vyplývá, že kvalita není jakost., což je logický závěr a lze s ním souhlasit.

Kvalita (z anglického quality) je vztahována k hmotnému i nehmotnému produktu (výrobek, proces, služba), který je vytvářen člověkem, anebo přírodou. Posuzovat, ohodnotit a vyhodnotit kvalitu může pouze člověk z pozice výrobce, zákazníka a uživatele. Výrobky, služby a procesy, lidé i jako tvůrci produktů, prostředí, ve kterém se lidé pohybují, mají svou základní hodnotu kvality. Kvalita produktu, člověka a jevu se dá měnit (zlepšovat) působením člověka nebo přírody.

Jakost oproti kvalitě, odpovídá klasifikaci do tříd či skupin, do nichž jsou zařazovány podobné (jakostní) produkty. Existují rozdíly mezi třídami (například výrobky 1. jakosti a výrobky 2. jakosti), ale uvnitř tříd jsou všechny produkty „shodné“, odpovídající jakostní třídě (počet chyb, typy chyb atd.). Jakost se dá zlepšovat pouze přesuny z jedné třídy jakosti do jiné třídy jakosti. Jakost není “bezvadnost”, ale klasifikovaná, tříděná vadnost. Takto je v řadě případů v České republice pracováno s tímto pojmem, kdy je uznávána pouze 1. jakostní třída (nové výrobky). Je-li produkt již používán při předvádění, vystaven a tím poškozen (částečně opotřeben), tak je v okamžiku nabídnutí do prodeje za cenu nižší (2. jakostní třída). Kupující je seznámen s vadou a tuto vadu nelze později reklamovat.

Měřitelná, odstupňovatelná hodnota produktu, člověka a jevu je kvalita. Kvalita je určující hodnota produktu, člověka či jevu. Třídění produktů do skupin je jakost.

Jakost je ve skutečnosti třídění kvality, zařazování do skupin podobných (jakostních) produktů a jevů. Jakost v žádném případě není inherentní vlastností produktů. Jako příklad lze uvést, že nehovoříme o jakosti člověka, ale lze hovořit o jeho kvalitě. (Zelený, 2006)

Dále v textu je používán pojem kvalita, ne jakost jako v normách ISO, kde je pojem quality překládán jako jakost.

Kvalita produktu (výrobku, služby, nehmotného produktu) je vyjádřena souhrnem vlastností produktu (výstup procesu), umožňující míru uspokojení očekávaných a stanovených potřeb zákazníka (uživatele produktu), které jsou dosahovány užitím produktu stanoveným způsobem.

Kvalita řízení (proces) je definována souhrnem požadavků na postup řízení, které uspokojí dané (očekávané) požadavky (standardy).

Kvalita podle ČSN EN ISO 9000:2005 (2006) je stupeň splnění požadavků stanovených zákazníkem, závazným předpisem nebo souborem inherentních charakteristik (vnitřní vlastností výrobku, procesu, systému).

Jak ale posuzuje kvalitu zákazník? Zákazník kvalitu výrobku posuzuje podle:

- estetické působivosti – tvar výrobku, jeho barva a použité materiály se líbí, pozitivně působí na estetické cítění zákazníka;
- ovladatelnosti – tvar, rozměry, hmotnost, velikost a rozmístění ovládacích prvků by neměly zatěžovat zákazníka (zvýšené nároky na fyzické nebo i duševní zdraví);
- funkčnosti – naplnění očekáváné představy zákazníka použití výrobku (účel použití);
- nezávadnosti – definována požadavky zákazníka na zdravotní a hygienickou nezávadnost, bezpečnost použití i ekologickou vhodnost;
- trvanlivosti – doba použití výrobku v souladu s očekáváním zákazníka (i když dnes je trend snižovat dobu trvanlivosti);
- spolehlivosti – očekávaná vlastnost výrobku na plnění všech funkcí v požadované době zákazníkem aniž by se vyskytla závada;
- udržovatelnosti a opravitelnosti – specifické požadavky (dle výrobku) zákazníka na snadnou, jednoduchou údržbu nebo opravitelnost.

Kvalita služby je zákazníkem posuzována podle svých požadavků na:

- spolehlivost poskytnutí služby včas a bezchybně;
- pružnost (adaptabilita) poskytované služby podle přání zákazníka (splnění očekávání zákazníka);
- vhodné prostředí kde je služba poskytována (například interiérové vybavení, vhodný oděv, čistota);
- odborná způsobilost (znalost) poskytovatele služby k provedení služby;
- vlídné zacházení (respekt a přátelský přístup) se zákazníkem;
- dostupnost služby pro zákazníka z pohledu místa poskytování služby a času (vhodné pro zákazníka, ne pro poskytovatele).

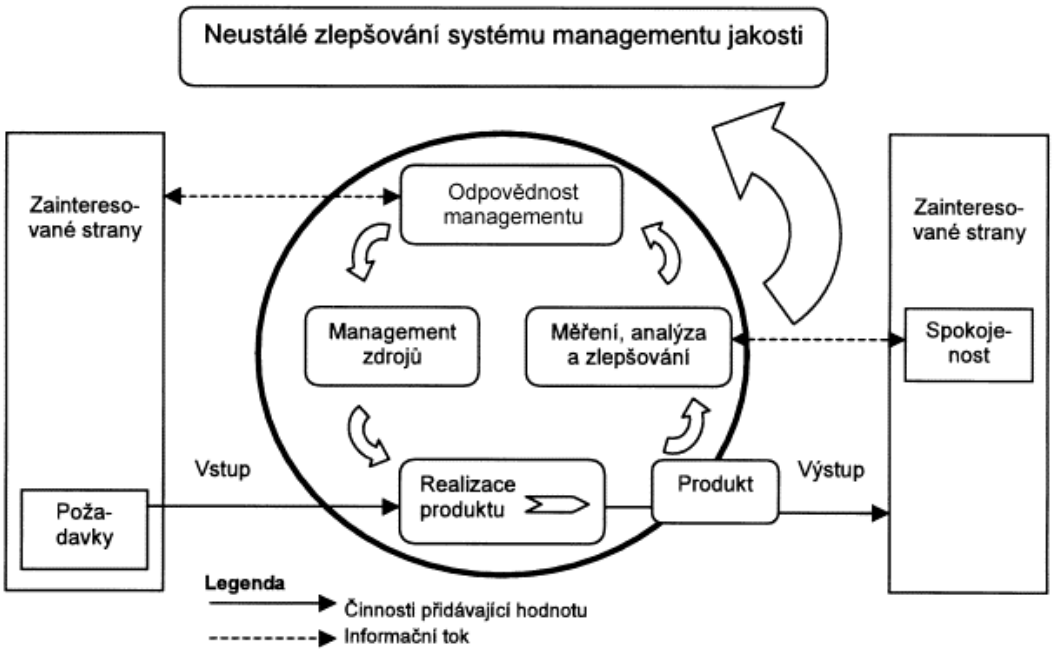
Praxe ukazuje, že na kvalitu procesu je třeba nahlížet prostřednictvím definovaných požadavků na postup řízení, které uspokojí dané (očekávané) požadavky (standardy). Požadavky na kvalitu procesu zahrnují zejména:

- dobu realizace procesu;

- náklady na realizaci procesu (množství použitých zdrojů);
- kvalifikaci lidských zdrojů.

2. Systémy managementu kvality

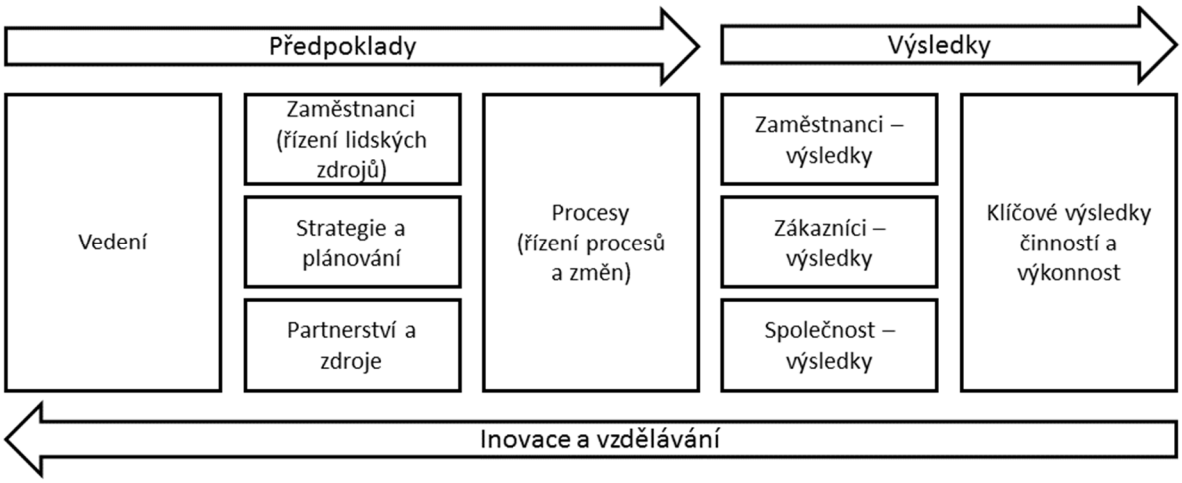
Systém řízení kvality, zobrazený modelem na obrázku 1, pracuje s požadavky zákazníků, dodavatelů (zainteresovaných stran) jako se vstupy do procesů realizace, měření a analýzy, rozhodování managementu, řízení zdrojů. Zákazníci využívající výstupy realizace poskytují zpětnou vazbu o spokojenosti (kvalitě) využité služby, používaného výrobku. Zpětná vazba od zákazníka je vstupem spolu s informacemi o tvorbě produktu, kdy při měření, analýze jsou formulovány návrhy na zlepšování tvorby produktu (výstupu). Formulované návrhy jsou posuzovány managementem organizace a jeho rozhodnutí se následně projevují v řízení zdrojů a realizaci (tvorbě) produktů. Jedná se o aplikaci metody PDCA.



Obrázek 1 Model procesně orientovaného systému managementu kvality

Zdroj: Pitaš (2016)

Zpětná vazba od zákazníka se získává prostřednictví dotazníkového šetření v přímém kontaktu se zákazníkem (ústně nebo písemně), telefonicky (ústně), internet (písmeně). Zákazník takto sděluje kvalitu naplnění svého očekávání s poskytnutou službou či užíváním produktu.



Obrázek 2 EFQM Model Excelence

Zdroj: Pitaš (2016)

Systém managementu kvality je prezentován progresivní koncepcí TQM (Total Quality Mangement) na jejíž podporu byly vyvinuty modely označované jako modely exelence organizací. V Evropě nejpoužívanějším modelem je EFQM Model Exelence (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality). Pod pojmem excelence se rozumí vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků. Výchozím předpokladem, že vynikající výsledky může organizace dosáhnout, je dosažení maximální spokojenosti svých zákazníků i zaměstnanců, včetně respektu organizace projevovaným jejím okolím. Cílem modelu jsou dlouhodobě dosahované vynikající klíčové výsledky výkonnosti organizace prostřednictvím nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality externích zákazníků i vlastních zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání organizace z vnějšího okolí.

EFQM Model Excelence (obrázek 2) je manažerský nástroj sloužící k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, až po klíčové výsledky, při naplnění zásad managementu kvality pro dosažení vynikajících klíčových výsledků výkonnosti.

Model vychází ze schopnosti sebehodnocení organizace (realizace procesu sebehodnocení), podle přesně stanovených pravidel. Výstupy z procesu ukazují manažerům silné stránky organizace (co se daří realizovat) a slabé stránky organizace (na co je třeba se zaměřit, neboli příležitosti pro zlepšování). Model vytváří pro manažery nestranný pohled na organizaci (nadhled) spolu se výrazněním detailu slabých stránek organizace. Nestranný pohled a detail slabých stránek je podkladem pro řešení příčin problému. Platí totiž, že je lépe řešit příčiny problému než případné následky. Vytvořený model dokáže odhalit a pomoci odstranit dvojkolejnost procesů i procesy, jejichž produkt není zákazníky využíván (nadbytečné

procesy). Umožňuje zaměřit celou organizaci na klíčové zákazníky, a tím zvýšit kvalitu řízení organizace a její výsledky. Model napomáhá zlepšování organizace (jejímu kontinuálnímu růstu).

EFQM Model Excelence na obrázku 2 zvýrazňuje, že spokojenost zaměstnanců, zákazníků i vnímání organizace z venčí je ovlivněno realizací vhodně navržených a řízených procesů včetně cíleně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. Toto je podporováno jasnou firemní politikou a strategií a důsledným plněním funkcí manažerů všech úrovní řízení. Zpětná vazba v modelu je tvořena inovacemi a učením se (učící se organizace). Analýzou dosahovaných výsledků lze stanovit směry dalšího učení se a zlepšování přístupů a aktivit v organizaci.

EFQM Model Excelence je definován soubory principů excelence:

- orientace na výsledky organizace se zaměřuje na výsledky dosahované k spokojenosti zainteresovaných stran v souladu se stanovenými cíli organizace;
- zaměření se na zákazníka organizace, na potřeby stávajících i potenciálních zákazníků a jejich zapojení do tvorby výrobků, služeb a zlepšování své výkonnosti;
- řízení dle jasných cílů spojuje vizionářské a inspirativní vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lídři organizace jasně formulují poslání, vizi a hodnoty. Také vytvářejí a udržují vnitřní prostředí organizace, které umožňuje maximální zapojení zaměstnanců při plnění cílů organizace;
- řízení podle procesů a faktů za předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou zdroje a činnosti v organizaci řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na sběru a analýze dat a informací;
- rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení na všech úrovních hierarchie. Jejich zapojení umožňuje, aby schopnosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace. Důležitá je podpora rozvoje a zapojování zaměstnanců, vytváření prostředí společně sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání;
- neustálé učení se, zlepšování a inovace pro uskutečňování změn;
- rozvoj partnerství s dalšími organizacemi pro dosahování svých cílů. Organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí. Jejich vzájemně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet společenské hodnoty (přidanou hodnotu);
- společenská odpovědnost organizace vzhledem k trvale udržitelnému rozvoji zahrnuje porozumění a reakci na očekávání jak místní tak i globální komunity.

Uvedené principy excelence jsou z velké části shodné se zásadami uvedenými v ČSN EN ISO 9004. Ohodnocené principy vytvářejí představu o svém postupu k excelenci na základě čtyř stupňů hodnocení vyspělosti organizace.

Model EFQM umožňuje zlepšování organizace definované deseti kroky ve třech fázích:

- fáze zahájení práce s modelem – rozhodnutí jak organizovat a plánovat sebehodnocení, diskuse o sebehodnocení;
- fáze sebehodnocení – vytvoření týmu(ů) sebehodnocení, proškolení týmu(ů), provedení sebehodnocení, vypracování zprávy s popisem sebehodnocení;
- fáze zlepšování a stanovení priorit – vypracování plánu zlepšování, komunikování plánu, realizace plánu zlepšování, naplánování dalšího kola sebehodnocení.

3. Závěr

Kvalita je České republice synonymem pojmu jakost. Užívání pojmu jakost je přesto nestandartní, neboť tento pojem byl využíván k třídění výrobku do jakostních skupin (tříd jakosti). Z uvedeného důvodu se jeví jako vhodnější využívání pojmu kvalita (kvalita produktu).

Kvalitou podle ČSN EN ISO 9000:2005 (2006) rozumíme stupeň splnění požadavků stanovených zákazníkem, závazným předpisem nebo souborem inherentních charakteristik (vnitřní vlastností výrobku, procesu, systému).

Management kvality je založen na osmi zásadách. Uvedené zásady jsou velmi blízké osmi kritériím využívanými v EFQM Modelu Excelence (součást koncepce TQM). Formulované zásady a kritéria prochází napříč celou organizací a jejím okolím čímž umožňují vytváření komplexního pohledu na organizaci (její kvalitu). Model EFQM vychází ze schopnosti realizovat sebehodnocení organizace, čímž poskytuje manažerů nadhled pro zvýraznění detailu slabých stránek organizace. Včasné řešení problémů plynoucích ze slabých stránek organizace je vhodnější než řešení vzniklých následků. Vytvořený model dokáže zaměřit celou organizaci na klíčové zákazníky, a tím zvýšit kvalitu řízení organizace a její výsledky.

V projektovém prostředí i organizaci je řízení kvality realizováno v průběhu celého životního cyklu projektu a řízeno podle plánu řízení kvality. Zákazník své požadavky na kvalitu produktu formuluje zpravidla ve smlouvě s realizátorem produktu (případně schválenou definicí cíle a rozsahu v projektovém prostředí). Realizace výstupů je průběžně měřena, hodnocena a zaznamenávána. Po schválení výstupu (výrobku) realizátorem je výsledek procesu předán zákazníkovi. Při předání výstupu zákazníkovi se pořizuje zápis, ve kterém zákazník

stvrzuje převzetí výstupu (v projektu je nazýván akceptačním protokolem). V dokumentu o předání a převzetí produktu zákazník uvádí zjištěné nedostatky, které jsou odstraněny následně již při užívání produktu (nebrání užívání produktu), případně nedostatky bránící užívání produktu a tedy brání převzetí produktu.