

Kapitola 1

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Jestliže budete ochotni přečíst tuto kapitolu, měli byste se dozvědět:

- *Jaké jsou funkce moderních systémů managementu kvality.*
- *Z jakých koncepcí může budování a rozvoj systémů managementu kvality vycházet.*
- *Na jakých principech stojí systémy managementu kvality podle norem ISO ř. 9000, resp. systémy managementu v modelech excelence.*
- *Co by jednotlivé organizace měly pro úspěšnou aplikaci principů managementu kvality ve svém prostředí zabezpečovat.*
- *Jak chápat pojem „měření v systémech managementu kvality“.*
- *Jak jsou jednotlivé principy managementu kvality provázány s různými měřeními a monitorováními.*
- *Jaká měření v systémech managementu kvality jsou vyžadována normou ISO 9001:2015, resp. doporučována normou ČSN EN ISO 9004:2010 a EFQM Modelem excelence ve verzi pro r. 2013.*

Ze vzpomínek autora

Psal se rok 1995, kdy jsem jako vedoucí katedry plně orientované na vzdělávání a výzkum v oblasti managementu kvality navštěvoval různé průmyslové podniky a snažil se navazovat s nimi smysluplné kontakty. Při jednání s ředitelem jedné středně velké strojírenské firmy kromě jiného onen pan ředitel sebejistě prohlásil: „Prosím Vás, co to je ten systém managementu kvality? Já nejlépe vím, kde mne tlačí bota! Vždyť vidíte, že se nám daří vyvážet i do Ameriky.“ Poté mi vysvětlil, že na export vyberou ze všech vyrobených součástek několikanásobně opakovanou kontrolou jen malou část. A při tom vysvětlování jeho pojetí zabezpečování kvality stihl podepsat i zmetkové protokoly (tak tam označovali záznamy o neshodných výrobcích), týkající se stovek výrobků, které bylo nutné v daném měsíci sešrotovat.

Možná, že zmíněný vrcholový manažer pouze nechápal smysl a podstatu systémů managementu kvality. V každém případě lze popsanou zkušenost zevšeobecnit: mnohá nepochopení i konflikty vznikají z tak na první pohled banální příčiny, jako je to, že vzájemně diskutující sice používají stejná slova, ale s rozdílným obsahem. Ve snaze předejít podobným nedorozuměním je celá následující kapitola pojata jako informační vstup do problematiky, na kterou je celá publikace orientována. Jejím cílem bude proto poskytnout laskavým čtenářům ty nejzásadnější informace, týkající se vysvětlení základních pojmů, se kterými se budou při studiu jednotlivých částí knihy setkávat a zejména představení všech podstatných principů, na nichž by skutečně fungující systémy managementu kvality měly být založeny. Protože jak už bylo zdůrazněno, společnou příčinou toho, že většina systémů managementu kvality tak říkajíc „nefunguje“ je ukryta právě za nepochopením a tím pádem i ignorováním těchto principů. Budou zde rovněž uvedeny možné typy měření a monitorování v systémech managementu kvality a analyzována jejich vazba na principy managementu kvality, tak aby se následující kapitoly už mohly pokud možno co nejpodrobněji zaměřit na postupy těch měření a monitorování, která jsou pro poznání o tom, zda systémy managementu kvality jsou užitečné a funkční bezpochyby klíčová.

1.1 Pojetí, funkce a koncepce systémů managementu kvality

To, co je dnes běžně označováno jako systémy managementu kvality, prošlo v minulých desetiletích poměrně bouřlivým vývojem – viz např. [50]. Tento termín je už dlouho oficiálně definován i normami ISO ř. 9000 a např. v poslední verzi normy ISO 9000:2015 se píše, že systém managementu kvality je systém managementu s ohledem na kvalitu. [117]. Raději se nebudu touto definicí blíže zabývat, jen v této souvislosti uvedu, jak tento pojem chápou japonské přístupy. Např. M. Umeda už v r. 1993 napsal, že: „Systém managementu kvality je ta část celkového systému řízení organizací, která má garantovat maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem“. [73]. Myslím, že jde o skvělou ukázkou srozumitelné a vskutku nadčasové definice, jež jedinou větou dokáže vystihnout vše podstatné:

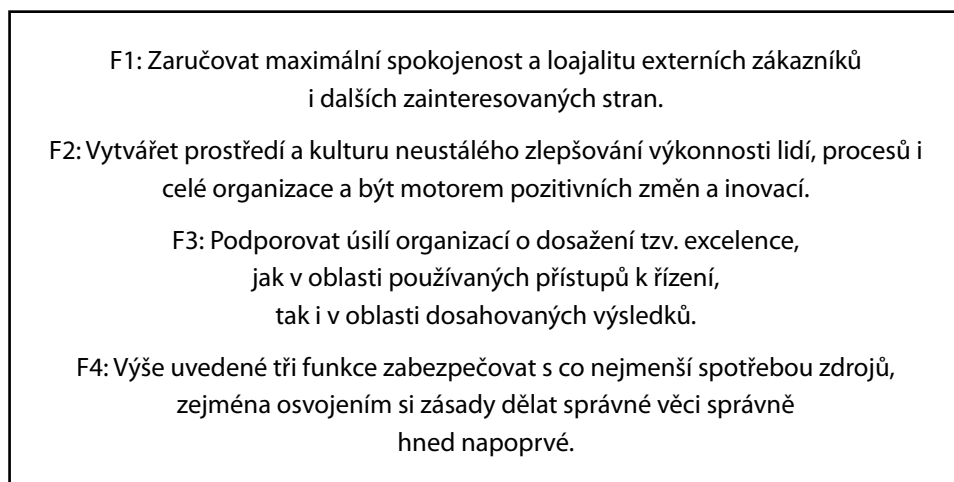
- a) systém managementu kvality musí být chápán jako nedílná součást systému managementu jakékoli organizace a ne, jak je v Česku častým jevem, pouze trpěným přívěskem, za jehož fungování je obvykle odpovědný jen učený pracovník a ostatních jakoby se problémy s kvalitou netýkaly,
- b) systém managementu kvality musí podporovat úsilí všech skupin zaměstnanců při naplňování neustále se zvyšujících požadavků zákazníků i dalších

zájmových skupin. Jak hezky v této souvislosti zní formulace z politiky kvality jedné ze zahraničních firem: „Všichni jsme kvalitáři!“

c) systém managementu kvality má garantovat určité, pro něj typické funkce.

A už jen doplním, že velmi vhodnou definici pojmu systém managementu kvality lze nalézt i na stránkách britského ministerstva průmyslu a obchodu, kde se praví, že je to soubor vzájemně koordinovaných činností s cílem vedení a řízení organizace tak, aby byla neustále zvyšována efektivnost a účinnost jejího působení.

A jakéže funkce mají pokročilé systémy managementu kvality garantovat? Připomeňme si je prostřednictvím obrázku 1.1.



Obr. 1.1: Klíčové funkce pokročilých systémů managementu kvality

V dalším textu se budeme opakovaně setkávat s doplněním pojmu „systémy managementu kvality“ o dvě přídavná jména:

- fungující, resp. funkční, resp.
- pokročilý.

Pod spojením „fungující systém managementu kvality“ si lze představit systémy, které budou spolehlivě plnit výše definované funkce. A „pokročilým systémem managementu kvality“ nazvěme jednoduše takové systémy, které významně překročí pouhý rámec požadavků normy ISO 9001. Protože bohužel je nutné konstatovat, že ani nejnovější verze normy ISO 9001:2015 [118] není nějakým zásadnějším posunem vpřed a i nadále zaostává za celosvětovými trendy managementu kvality. Kromě jiného to také bude znamenat to, že je žádoucí rozlišovat mezi

certifikovanými a fungujícími systémy managementu kvality. K tomuto rozlišování vedou neblahé zkušenosti z mnohých českých organizací, které mají sice své systémy managementu kvality certifikovány i uznávanými certifikačními orgány, ale jen málo z nich prakticky funguje a generuje nějaké významnější efekty. A samozřejmě platí i opak: existují (a jsou to organizace i excelentní), třebaže se certifikáty systému managementu kvality podle ISO 9001 nemohou pochlubit.

Snad tyto poznámky nebudou vnímány jako podpora názorů o zbytečnosti budování a rozvoje systémů managementu kvality. Naopak, naprosto sdílím další nadčasovou myšlenku W.E.Deminga, který napsal, že v budoucnu budou existovat pouze dvě skupiny organizací: první bez systémů managementu kvality a opouštějící trhy a druhá, která systémy managementu kvality bude neustále rozvíjet v zájmu zachování své konkurenční schopnosti. [12]. A jeho výrok “Přežití není povinné“ se stal v této souvislosti legendou!

Pokusme se tedy přijmout za svou tezi o tom, že fungující a pokročilé systémy managementu kvality by se měly stát trvalou součástí všech typů organizací. Jestliže se tak stane, může následně vzniknout otázka, jakou cestou se vydat? Celosvětové zkušenosti dokládají, že v současnosti lze rozlišit tři základní koncepce, tj. strategické alternativy budování a rozvoje systémů managementu kvality:

- koncepce ISO,
- koncepce odvětvových standardů a
- koncepce TQM (Total Quality Management).

Jejich základní charakteristiky jsou stručně uvedeny v tabulce 1.1.

Současnou základnou koncepcí ISO je čtveřice celosvětově respektovaných norem:

- ISO 9000:2015 (Systémy managementu kvality – Základy a slovník)
- ISO 9001:2015 (Systémy managementu kvality – Požadavky)
- ISO 9004:2009 (Řízení organizací k udržitelnému úspěchu – přístup managementu kvality)
- ISO 19011:2011 (Systémy managementu – Směrnice pro auditování systémů managementu).

Kromě nich existuje i relativně početná doplňková řada norem ISO 10000, z nichž každá se orientuje na návody jak naplňovat konkrétní požadavky normy ISO 9001. Např. jeden z požadavků normy ISO 9001 se týká měření spokojenosti zákazníků. Norma ISO 10004 pak charakterizuje, jak by organizace při tomto typu měření měly postupovat.

Snad nejrozšířenějším odvětvovým standardem v českých podnicích je norma ISO/TS 16 949, vymezující požadavky na systémy managementu kvality

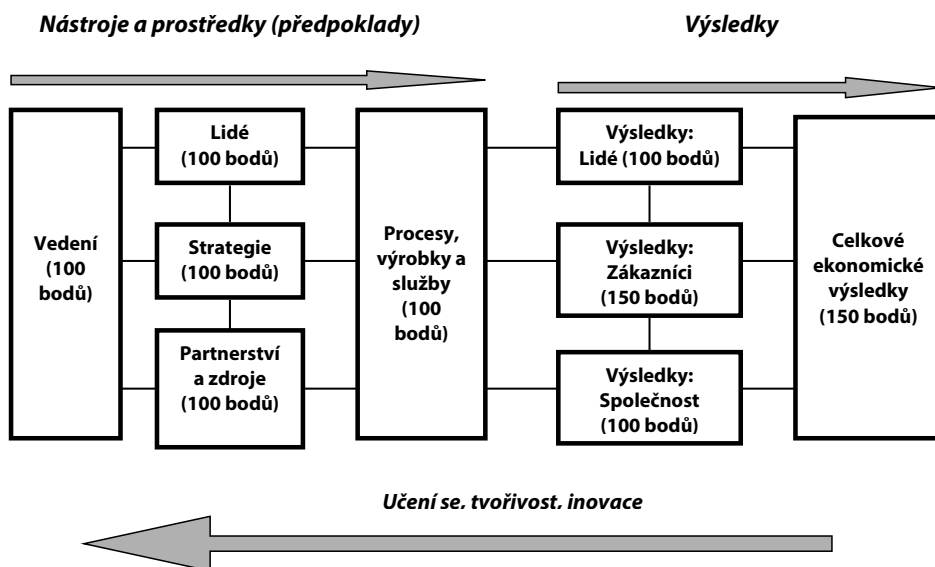
Tab. 1.1: Základní charakteristiky koncepcí systémů managementu kvality

Koncepce	ISO	Odvětvové standardy	TQM
<i>Charakter</i>	– generická, tzn. aplikovatelná ve všech typech odvětví a organizací	– platná pouze pro určité odvětví ekonomiky, např. letectví, automobilový průmysl, farmacii apod.	– generická
<i>Normativní základna</i>	– normy ISO ř. 9000 a ISO 10 000	– odvětvové normy např. ISO/TS 16 949, IRIS, apod.	– neexistuje, je považována za filozofii managementu, – základem jsou tzv. modely excelence
<i>Požadavky</i>	– základní, získané celosvětovým konsensem	– obvykle ctí požadavky normy ISO 9001, – navíc obsahují specifické požadavky odvětví	– modely excelence nekladou požadavky, nýbrž obsahují pouze doporučení odvozená od nejlepší světové praxe
<i>Celková náročnost aplikace na znalosti a zdroje</i>	Relativně nízká	Střední	Vysoká

v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu. Tento předpis zahrnuje všechny požadavky normy ISO 9001 a kromě toho stanovuje i mnohé další požadavky, pro automobilový průmysl zásadní. Příkladem jednoho z takových specifických požadavků je ten, který se týká tzv. přezkoumání vedením. Zatímco norma ISO 9001 pouze určuje, že toto přezkoumání musí být realizováno a s jakými vstupy a výstupy se zde uvažuje, ISO/TS 16 949 pak doslova žádá, aby přezkoumání systému managementu zahrnovalo všechny požadavky tohoto systému a trendy jeho výkonnosti, jako podstatnou část procesu neustálého zlepšování [116].

Bezesporu nejnáročnější koncepcí, avšak nikterak svázanou obligatorními standardy, je koncepce TQM (jde o akronym anglického názvu Total Quality Management). Tu si můžeme velmi zjednodušeně – a v tom nejlepším slova smyslu představit jako houbu, nasávající do sebe to nejlepší z toho, co se v oblasti systémů managementu objevilo a přineslo evidentní efekty. Pro podporu této koncepce bylo ve světě rozpracováno a aplikováno mnoho tzv. modelů excellence (Business Excellence Models), z nichž nejstarší je Model Demingovy aplikační ceny v Japonsku (blíže viz např. [92]). Na americkém kontinentu je nerozšířenější Model národní ceny kvality Malcolma Baldrige [102] a v Evropě pak tzv. EFQM Model excellence [81]. Podrobnější popis těchto modelů podává také Juran a de Feo [26]. I vzhledem k tomu, že EFQM Model excellence bude v dalších kapitolách opakovaně zmiňován, jeví se jako užitečné alespoň stručně popsat jeho základní rámec a logiku.

Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) založila skupina vrcholových manažerů předních evropských firem už v r. 1989 s cílem zachovat konkurenční schopnost evropských organizací právě s podporou filozofie TQM. Za jeden z nástrojů pro dosažení tohoto cíle byl určen v r. 1991 tehdy tzv. Evropský model TQM. Tento model byl v průběhu let několikrát revidován a posléze i přejmenován na EFQM Model excellence. Jeho poslední verze byla aktualizována v r. 2012 a zásluhou České společnosti pro jakost byla vůbec poprvé oficiálně vydána i jeho česká mutace [81]. Model zahrnuje devět základních oblastí řízení organizací a dosahovaných výsledků (označovaných jako kritéria) – viz obr. 1.2. Pět kritérií v levé části schématu se soustřeďuje na to, jaké přístupy a metody řízení organizace uplatňuje. I proto jsou označovány společným názvem „Nástroje a prostředky – předpoklady“. Čtyři kritéria v pravé části rámce jsou pojmenována jako „Výsledky“, protože se soustřeďují ne na to, jak organizace pracují, ale čeho v různých oblastech výkonnosti dosahují. Jednotlivá kritéria jsou bodově ohodnocena, aby bylo možné při sebehodnocení nebo i externím posouzením určit míru vyzrálости organizací – ostatně kapitola 4 o tom pojedná podrobněji. Základní logika tohoto modelu je přitom jednoduchá: k tomu, aby organizace dosahovaly dlouhodobě nadprůměrných klíčových výsledků výkonnosti, je potřebné mít velmi spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance i zástupce jiných zainteresovaných stran. Tyto efekty se však dostaví pouze v případech, kdy organizace díky svým procesům jsou schopny poskytovat dostatečně atraktivní výrobky a služby. A tyto procesy vyžadují adekvátní zdroje (včetně zdrojů lidských) a mají podporovat celkovou rozvojovou strategii a dlouhodobé směřování organizací, vymezené vůdčími osobnostmi, na jejichž chování a přístupech každá úspěšná organizace stojí. Je potřebné ještě zmínit, že devět hlavních kritérií EFQM Modelu excellence je rozpracováno do souboru 32 dílčích kritérií, jež se už věnují určitým oblastem systémů managementu, resp. výsledků konkrétněji. Např. u prvního z předpokladových kritérií – „Vedení“ je zařazeno 5 dílčích kritérií a hned první z nich se orientuje na strategické deklarace vrcholového vedení organizace, jako jsou mise, vize, hodnoty a také na způsoby chování a jednání vrcholových manažerů.



Obr. 1.2: Základní rámec EFQM Modelu Excellence – verze 2013

U kritérií výsledkových, např. v kritériu 6 – „Výsledky: zákazníci“ se jedno ze dvou dílčích kritérií plně orientuje na výsledky v oblasti měření spokojenosti a loajality externích zákazníků. Podstatou a klíčovou hodnotou tohoto modelu jsou však tzv. naváděcí body, přiřazené jednotlivým kritériím, což jsou v podstatě doporučení k tomu, jak by organizace měly pracovat a jakých výsledků by měly dlouhodobě dosahovat, tak aby výrazně vynikly nad šedivý průměr výkonnosti v daném odvětví. V současnosti je EFQM Model excellence uznáván jako nejkomplesnější nástroj řízení všech typů organizací a ve srovnání s normami ISO ř. 9000 jako mnohem progresivnější, dynamický, ale současně i velmi náročný. Podle dostupných zkušeností, pracovalo nebo dlouhodobě pracuje s tímto modelem už více než 30 000 organizací v celém světě. V České republice lze však organizace systematicky pracující s tímto modelem spočítat možná na prstech obou rukou.

V souvislosti s tímto modelem lze hovořit o třech základních oblastech jeho praktického využití:

- slouží organizacím jako dobrovolný a univerzálně aplikovatelný nástroj inspirace, pokud se chtějí rozvíjet a alespoň si zachovat svou konkurenční schopnost,
- je využíván jako hodnotící nástroj pro posuzování vyzrálosti (excellence) organizací prostřednictvím tzv. sebehodnocení (více v kapitole 4),
- slouží jako soubor kritérií pro oceňování organizací tzv. EFQM Excellence Award [97] a jejich národními ekvivalenty. Vždyť i v České republice je už od r. 1995 každoročně udělována tzv. Národní cena kvality [93] těm organizacím, které prokáží, že s aplikací tohoto modelu dosáhly určitých výsledků.