

## 2. Řízení kvality (systémy, principy, modely)

- **Kontrola kvality výrobků** Kontrola je soustředěna na kvalitu „výrobků“, ne procesů. Tento přístup má výhodu v tom, že jsou řízeny výstupy – charakteristiky nebo specifikace produktů jsou jasně definovány a mohou být prezentovány uživatelům. Jde o jednoduše aplikovatelný a srozumitelný způsob – jakmile jsou jedny charakteristiky nastaveny, výrobci si jsou dobře vědomi požadavků. Mezi nevýhody patří, že není zabudován žádný systém průběžného zlepšování – proces se zdokonaluje jen tehdy, když nastane problém. Pozornost je soustředěna na výrobek – ne na kvalitu organizace jako celku.
- **Celkové řízení kvality** Jde o filozofii řízení, vyúsťující ve snahu o všeobecnou kvalitu výrobků a služeb organizace. Rámec filozofie tvoří obecné základní hodnoty, z nich byly odvozeny různé používané modely – např. model dokonalosti EFQM (European Foundation for Quality Management - Evropská nadace pro řízení kvality), Cena Malcolma Baldrige, Japonská cena kvality. Výhodou tohoto způsobu řízení je všeobecné sledování procesů, vyúsťující v průběžné zlepšování, na němž se podílí všichni zaměstnanci. Praktickou aplikaci tohoto přístupu však lze provést různými způsoby – přístup TQM k tomu nedává návod.
- **Model dokonalosti EFQM** Nástrojem, který umožní každé organizaci porovnat se s modelem dokonalé organizace, je model excelence EFQM. Sebehodnocení organizace, zaměřené na nalezení silných stránek a míst pro zlepšení, probíhá podle kritérií a dílčích kritérií tohoto modelu. Model se skládá z devíti kritérií. Kritéria Předpokladů pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria Výsledků zase to, čeho organizace dosahuje. Výsledky jsou předurčeny Předpoklady. Existuje pět kritérií Předpokladů – Vedení (vůdcovství), Politika a strategie, Pracovníci, Partnerství a zdroje a Procesy a čtyři kritéria Výsledků - Výsledky uživatelů/zákazníků, Výsledky zaměstnanců, Výsledky společnosti a Hlavní výsledky činnosti. Každé kritérium se skládá z řady dílčích kritérií - vlastní měření současné situace probíhá v rámci tzv. cyklu „plánuj – udělej – přezkoumej – jednej (Plan – Do – Check – Act)“. Stručný popis kritérií modelu obsahuje Příloha.

Samotná aplikace modelu nezlepší úroveň dokonalosti organizace. Zajistí pouze základ pro odpovídající opatření vedoucí ke zlepšení kvality. Informace získané aplikací EFQM modelu jsou základem pro konkrétní akce přijaté organizací. Vzhledem ke flexibilitě modelu mohou být tyto akce zahájeny v jakékoli oblasti ke zlepšení. Model bere v úvahu evropské i národní zvláštnosti – může být použit k porovnávání organizací ve stejném odvětví. Nevýhodou jeho použití je dlouhá doba jeho implementace do organizace.
- **BSC (Balanced Scorecard – model vyvážených ukazatelů)** Jde o nástroj, pomocí něhož lze vyváženě hodnotit činnost organizace. Používá se ke strategickému řízení. Vize a strategie organizace jsou transformovány shora dolů do kvantifikovatelných iniciativ na operační úrovni. Řídící a měřící rámec postupu tvoří obsáhlý soubor ukazatelů činnosti. V modelu lze rozlišit čtyři hlediska:
  - Hledisko uživatele – Na základě jakých aspektů nás posuzují naši uživatelé?
  - Schopnost učit se – Co nás přiměje k tomu, abychom byli ochotni se neustále zlepšovat?
  - Finanční hledisko – Co určuje úspěch akcionáře?
  - Firemní procesy: Co je podstatné v našich firemních procesech? Jsme schopni soutěžit? Používáme moderní nástroje a stroje?

Ačkoliv je BSC nástrojem vedení, má ovládnutí tohoto nástroje silný vliv na chování zaměstnanců. U každého ukazatele činnosti se pokládá otázka: kdo ji řídí, kdo je za ni odpovědný a jestli mají příslušní zaměstnanci nezbytné kompetence.
- **ISO (International Organisation for Standardisation) normy** Startovním bodem filozofie modelů, využívajících ISO normy je, že děláte to, co máte zapsáno a zapisujete to, co děláte. Model je založen na principu, že lidé v organizaci se musí dohodnout a dohody dodržovat. Dohody by mělo být dosaženo o:
  - směřování organizace v oblasti kvality (zapsáno ve specifické a měřitelné politice kvality),
  - výstavbě organizace (zapsáno v nástinu členění pravomocí),
  - řízení překrývajících se míst organizace (zapsáno v postupech),

- řízení procesů (zapsáno v instrukcích, specifikacích a plánech testování).

Rozdíl mezi ISO a EFQM je např. v tom, že u ISO modelu musí organizace dát vše povinně do oficiálních dokumentů. To je pak periodicky kontrolováno pomocí ISO standardů. Norma ISO např. zavádí cíl organizace, produkt nebo službu, a specifické postupy. Dává definice konceptů kvality a návody k jejich zavedení. ISO 9000:2000 představuje systém kvalitního řízení, založený na certifikaci, normy jsou dobrým předpokladem pro zavedení interních auditů kvality.

- **BPR (Business Process Reengineering – Rekonstrukce výrobního procesu)**

Cílem BPR je zlepšení. Znamená to opuštění starého postupu a nastartování nového. Nejde tedy o nějaké vrtání se v tom, co existuje, nebo provádění malých změn při ponechání nezměněné základní struktury. Znamená to položit si otázku: "Kdybych chtěl dnes přetvořit tento podnik, při mých současných znalostech a současné technologii, jak by vypadal?" BPR lze definovat, že to je zásadní změna v myšlení a zároveň radikální rekonstrukce firemních procesů, aby se dosáhlo dramatických zlepšení v kritických, současných mírách činnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost. Definice obsahuje čtyři klíčová slova.

*Fundamentální:* rekonstrukce nejprve určí co musí podnik dělat, pak jak se to má dělat. Nic se nepovažuje za nedotknutelné. Ignoruje se co existuje a soustředí se na to, co by mělo být.

*Radikální:* radikální rekonstrukce znamená jít až ke kořenům věcí; nevšímat si všech existujících struktur a postupů a vymyslet si zcela nové způsoby provedení práce.

*Dramatický:* rekonstrukce není o provedení okrajových nebo malých zlepšení, ale o dosažení mnohých skoků v činnosti.

*Procesy:* firemní proces lze definovat jako vybrání aktivit, které vezmou jeden nebo více druhů vstupů a vytvoří výstup, který je pro uživatele hodnotný. Individuální úkoly uvnitř procesu jsou důležité, ale žádný z nich nemá sám o sobě význam, jestliže souhrnný proces nefunguje – tj. jestliže proces neposkytuje zboží nebo služby.

Základní rozdíl tohoto přístupu od ostatních je v tom, že jde o totální záměnu procesů, zatímco postupy celkového řízení kvality permanentně, postupně zlepšují existující procesy.

- **Šest sigma**

Jde o průběžná zlepšování za účelem zkrátit dobu cyklu a zvýšit zisk, ale nejdůležitějším cílem je redukovat měnlivost výstupu procesu. Základem tohoto přístupu je založení formalizovaných měření charakteristik výstupu. Tyto charakteristiky by měly být kritické vzhledem k uživateli, protože uživatel by měl definovat, co je cílovou hodnotou a vadným zjištěním. Velký důraz se klade na spolehlivost měření, měla by mít minimum chyb. Jedno měření, které se sleduje, je počet chyb na milion výstupů, což by mělo být méně než 3,4. Tato úroveň odpovídá statisticky pravidlu (intervalu) šesti sigma.

Aplikace tohoto přístupu byly provedeny převážně ve strojírenství, existují příklady použití ve službách. Vzhledem k tomu, že neposkytuje strukturu pro rozvoj organizace jako celku, používá se jako jeden z nástrojů pro docílení konkrétních zlepšení, ne jako jediný nástroj.