

Poslední z vybraných systémových měření, kterým se budeme v této publikaci věnovat, bude měření výkonosti systému managementu jakosti. Domnívám se, že tento typ měření je v systémech managementu jakosti velmi důležitý, a možno říci, že by mělo plnit určitou zastičující úlohu. Protože právě díky informacím tohoto druhu bude vedení organizace schopno průběžně zjišťovat (např. v procesu překonávání vedením) zda podnikový systém managementu jakosti plní své dominantní funkce, tj.

- maximalizaci spokojenosti a loajality zákazníků a
- minimalizaci výdajů s tím spojených.

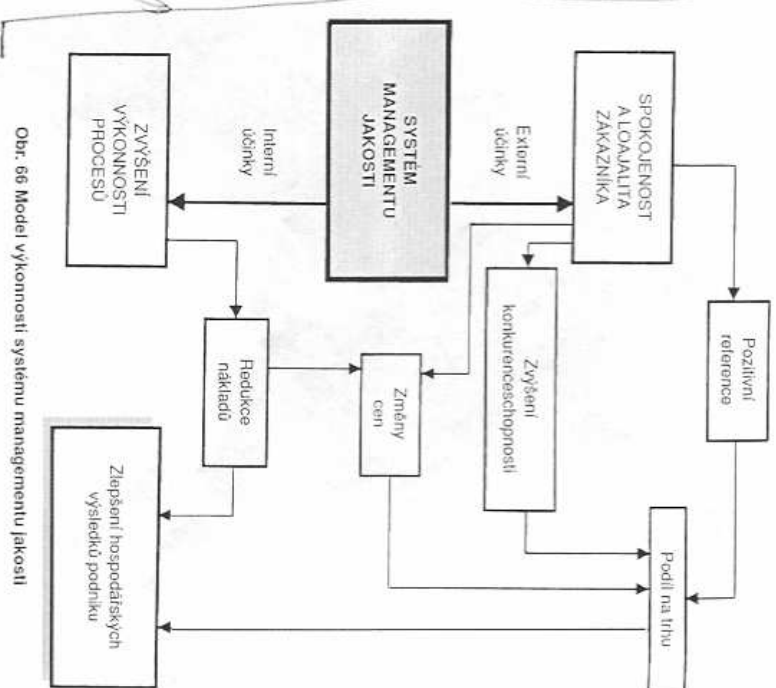
Zatímco norma ISO 9001:2000 přímo toto měření nevyžaduje (v kapitole 8 této normy můžeme najít pouze konstatování, že jako jedno z měřítek výkonosti systému managementu jakosti musí organizace monitorovat a měřit informace týkající se vnímání zákazníků), norma ISO 9004:2000 přímo nabádá k tomu, aby organizace používaly účinných a efektivních metod pro identifikování oblastí zlepšování výkonosti systému managementu jakosti (viz čl. 8.2.1 [59]). EFQM Model Excellence bere postupy měření výkonosti systému managementu v kritériu 2 Politika a strategie v úvahu a můžeme říci, že všechna výsledková kritéria jsou svoji povahou i kritérii výkonosti systému managementu.

Ke hledání vhodných přístupů ke zpracování metodiky měření výkonosti systému managementu jakosti by organizace měly přistupovat s vědomím toho, že systém managementu jakosti by se měl vždy projevovat určitými významnými ekonomickými a sociálními účinky:

- a) v externím prostředí firmy,
- b) uvnitř organizace.

V externím prostředí organizace by mělo jít o agregaci dílčích efektů, které budou mít pozitivní dopad právě na míru spokojenosti a loajality externích zákazníků, tj. jsou tímto zákazníky průmyslové organizace, logistické firmy nebo koneční individuální spotřebitelé. Jejich opakované nákupy a pozitivní reference nutně vedou k posilování pozice na trzích a ke zlepšování ekonomických výsledků.

Interní účinky se v organizaci projevují redukcí prací vyvolaných nepřetímými specifikacemi, tj. snížením nákladů, zvyšováním všech typů výtežnosti zdrojů, zvyšováním produktivity, zkrátkou zvyšováním vnitřní výkonosti procesu. A i tento efekt se musí promítnout do zlepšování ekonomických výsledků. Na základě tohoto konstatování pak můžeme sestavit obecný model výkonosti systému managementu jakosti tak, jak je uveden



Obr. 66 Model výkonosti systému managementu jakosti

Z výše uvedeného důvodu je účelné i všechny účinky jejichž kvantifikace může vypovídat o reálné výkonosti systému managementu jakosti, čelit na účinky externí a interní, stejně jako výkonosti systému managementu jakosti. A je rovněž logické (a norma ISO 9004:2000 to jednoznačně potvrzuje) že k měření těchto účinků mohou sloužit mnohé informace z jiných měření v systémech managementu jakosti. Proto se v dalším textu opět setkáme s některými ukazateli, které byly uváděny už v předchozích kapitolách této knihy zasazených zde ovšem i do dalších souvislostí.

Neprve se budeme věnovat některým ukazatelům externí výkonosti systému managementu jakosti, která, jak už víme, má dopad zejména na míru spokojenosti zákazníků.

9.1 Měření externí výkonnosti systémů managementu jakosti

Z celé škály možností, které se pro měření externí výkonnosti systémů managementu nabízejí, se jako vhodné mohou v jednotlivých situacích jevit například:

1. Ukazatel rychlosti řešení stížností

Pokud bychom stížnosti chápali jako jakýkoliv kritický podnět externího zákazníka (a nemusí mít charakter pouze oficiálních reklamací), může být zájmový i poměr

$$U_s = \frac{P_{\text{RH}}}{P_{\text{R}}} \cdot 100, \quad [\%] \quad (30)$$

kde U_s – ukazatel rychlosti řešení stížností,

P_{RH} – počet vyřešených stížností do 48 hodin od jejich první registrace dodavatelem za určitý čas (dobu 48 hodin je přitom nutné brát pouze jako ilustraci možné časové hladiny rychlosti reakce na stížnosti),

P_{R} – počet celkem zaregistrovaných stížností ve stejném čase.

Tento ukazatel by pracovníky organizací motivoval k tomu, aby se systematicky a rychle zabývali všemi kritickými podněty ze strany externích klientů. Ignorace kritických podnětů je totiž pro každého zákazníka skličujícím poznáním a impulsem k tomu, aby šel spíše záporné reference o výkonnosti dodavatelů. Pro výkonnost systémů managementu jakosti by bylo samozřejmě pozitivním signálem, pokud by hodnota lakového ukazatele trvale vzrůstala.

2. Ukazatel úrovně spokojenosti externích zákazníků

Můžeme očekávat, že když se měření spokojenosti zákazníků stane v organizacích naprosto rutinní záležitostí, bude k dispozici dostatek údajů k výpočtu následujícího poměru:

$$U_{\text{sc}} = \frac{\sum_{i=1}^n R_{i, \text{sc}}}{\sum_{i=1}^n T_{i, \text{sc}}} \cdot 100, \quad [\%] \quad (31)$$

ve kterém U_{sc} – ukazatel úrovně spokojenosti externích zákazníků,

$R_{i, \text{sc}}$ – reálná hodnota indexu spokojenosti zákazníků zjištěná v určitém čase

$T_{i, \text{sc}}$ – optimální míra spokojenosti zákazníků. Její vyjádření je závislé na použité vyhodnocovací (např. Likertově) škále.

Pro určení tohoto ukazatele můžeme výhodně použít data získaná měřením spokojenosti zákazníků v souladu s výkladem v části 4.3.6 a tam definovaným vztahem (5). Je samozřejmě že pozitivním trendem z hlediska výkonnosti systémů managementu jakosti by byl trvalý vzrůst hodnoty tohoto poměru.

Zádaný z řídicích pracovníků by neměl zapomínat na velmi důležitou okolnost: vývoj tohoto nebo podobných ukazatelů musí být systematicky sledován se všemi zaměstnanci, protože se tím vytváří v organizaci prostředí, které je pak pozitivně nakloněno potřebě vyhovovat požadavkům zákaznicků!

3. Ukazatel míry loajality externích zákazníků

Tento ukazatel by mohl být odvozen od postupů měření loajality zákazníků, které byly naznačeny v části 4.3.4. Využitelný by byl například setrvávání zákazníků podle vztahu (12). V návaznosti na to by ukazatel míry loajality externích zákazníků mohl být počítán jako poměr:

$$U_{\text{sc1}} = \frac{P_{\text{sc1}}}{U_{\text{sc0}}} \cdot 100, \quad [\%] \quad (32)$$

kde U_{sc1} – ukazatel míry loajality externích zákazníků,

P_{sc1} – ukazatel setrvávání zákazníků v období 1 [viz vztah (12)],

U_{sc0} – ukazatel setrvávání zákazníků v období 0, tj. v období bezprostředně předcházejícím období 1.

Pro výkonnost systémů managementu jakosti by bylo pozitivní, pokud by hodnota tohoto ukazatele trvale vzrůstala. I vnitřní komunikace o vývoji loajality klientů je pro každou organizaci velmi důležitá!

4. Ukazatel míry hodnocení pro zákazníka

Tento ukazatel by mohl být aplikován tehdy, pokud by organizace systematicky využívaly metodiku analýzy hodnoty pro zákazníka, která byla představena členům v části 4.3.5. Tam se také pomocí vztahu (16) počítala tzv. míra hodnoty pro zákazníka jako integrovaný ukazatel vnímání jakosti a ceny. Pak by platilo

$$U_{\text{mrvz}} = \frac{MHPZ_1}{MHPZ_0} \cdot 100, \quad [\%] \quad (33)$$

když U_{kaz} – ukazatel míry hodnoty pro zákazníka,

$MHPZ_1$ – míra hodnoty pro zákazníka zjištěná v období 1,

$MHPZ_0$ – míra hodnoty pro zákazníka zjištěná stejným způsobem, ale za období 0, které předchází období 1.

Aby vrcholové vedení mohlo konstatovat zvyšující se výkonnost systému managementu jakosti, musel by i tento ukazatel vykazoval trvale vzrůstající hodnotu. Podobně konstruovaný ukazatel lze doporučit k měření výkonnosti systému všech organizací, produkujících sportovní zboží nebo poskytujících služby.

5. Ukazatel hodnocení naší výkonnosti odběrateli

Hodnocení tzv. výkonnosti dodavatelů, tj. jejich okamžité schopnosti plnit požadavky na jakost dodávek (definované např. závaznými normami nebo obchodními smlouvami), patří k samozřejmým požadavkům v jakýchkoliv systémech managementu jakosti a mnohlo firem k tomuto účelu využívá speciálně vytvořených postupů. Některé možnosti tohoto hodnocení byly popsány autorem už dříve. [33] Je pochopitelné, že k povinnostem odběratelů patří i sledování výsledků tohoto hodnocení příslušnému dodavateli. Za předpokladu, že organizace pozná výsledky svého hodnocení odběrateli, je možné pro měření externí výkonnosti systému managementu jakosti využít i vztah

$$U_{int} = \frac{R_d}{R_{db}} \cdot 100, \quad [\%] \quad (34)$$

ve kterém U_{int} – ukazatel výkonnosti firmy jako dodavatele,

R_d – výsledek hodnocení organizace odběrateli (může být podle metody používané k tomuto měření odběratelem vyjádřen např. v %, bodech apod.),

R_{db} – optimální hodnota hodnocení organizace odběrateli.

Je jasné, že i hodnota tohoto ukazatele by měla trvale vzrůstat, pokud by měl být konstatován pozitivní trend.

6. Ukazatel benchmarkingu

Tento ukazatel vypovídá o míře, v jaké vlastní organizace dosahuje výkonnosti světové konkurence. Zde v návaznosti na kapitulu 4 patří

$$U_b = \frac{P_r}{P} \cdot 100, \quad [\%] \quad (35)$$

když U_b – ukazatel benchmarkingu,

P_r – charakteristický parametr výkonnosti vlastní organizace,

P_{sk} – stejný parametr výkonnosti světové konkurence.

Vzrůstající hodnota tohoto ukazatele a trvale přibližování se hodnotě 100% je pochopitelně pozitivním trendem.

7. Ukazatel podílu výdajů na externí vady k nákladům

Charakteristika a podíl nákladů na externí vady byla zmíněna v části 6.2.2. Klesající podíl těchto výdajů na celkových nákladech organizace by mohl být rovněž považován za pozitivní trend při zkoumání výkonnosti systému managementu jakosti, za předpokladu, že by byl uplatňován poměr:

$$U_{ve} = \frac{V_e}{N} \cdot 100, \quad [\%] \quad (36)$$

kde V_e – výdaje na externí vady vykázané za určité období v Kč,
 N – celkové náklady organizace ve stejném období v Kč.

To byl jen stručný výčet některých možných ukazatelů, které by charakterizovaly externí výkonnost podnikového systému managementu jakosti.

9.2 Měření interní výkonnosti systémů managementu jakosti

Významné účinky působení systému managementu jakosti musí být identifikovány i uvnitř organizací. Proto si představíme i některé ukazatele, které by bylo možné pro tyto účely uplatnit.

1. Ukazatel podílu výdajů na interní vady k nákladům

Podobně jako u výdajů na externí vady by platil vztah

$$U_{ib} = \frac{V_i}{N} \cdot 100, \quad [\%] \quad (37)$$

kde V_i – objem výdajů na interní vady za určité období v Kč, jejichž položky by měly odpovídat charakteristice uvedené v části 6.2.1.

Rovněž zde je pozitivním trendem klesající hodnota ukazatele U_{ib} .

2. Ukazatel komparace indexů výdajů a výkonů

V kapitole 6 byly v souvislosti s vyhodnocováním údajů o výdajích vztahujících se k jakosti definovány i dva z poměrových ukazatelů: index změn výdajů vztahujících se k jakosti $I_{v,d}$ vztahem (19) a index změn výkonů $I_{v,z}$ vztahem (20). Jejich porovnáním lze získat ukazatel komparace:

$$U_k = \frac{I_{v,z}}{I_{v,d}} \cdot 100, \quad [\%] \quad (38)$$

Positivním trendem je minimalizace hodnoty tohoto ukazatele v čase.

3. Ukazatel vyzrálosti systému managementu jakosti

Za předpokladu, že by organizace pravidelně přezkoumávala stav svého systému managementu sebehodnocením, včetně aplikace schématu vyhodnocování RADAR tak, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, potom by mohl být uplatňován i následující poměr:

$$U_{sv} = \frac{H_{sd}}{1000} \cdot 100, \quad [\%] \quad (39)$$

ve kterém U_{sv} – ukazatel vyzrálosti systému managementu (jakosti), H_{sd} – skutečná bodová hodnota sebehodnocení s aplikací RADAR.

Hodnota 1000 bodů ve jmenovateli vztahu (39) koresponduje s maximálním počtem bodů, které organizace může podle zásad EFQM Modelu Excellence sebehodnocením získat. Trvale vzrůstající hodnota U_{sv} je pochopitelně pozitivním trendem.

4. Ukazatel rozsahu zlepšování

V návaznosti na uplatňování principu neustálého zlepšování by mohl být pro organizace zajímavý i následující ukazatel, který je měřítkem praktického chování zaměstnanců. Když bychom jej nazvali ukazatelem rozsahu zlepšování, potom platí

$$U_{zl} = \frac{P_m}{Z_{am}} \cdot 100, \quad [\%] \quad (40)$$

kde U_{zl} – ukazatel rozsahu zlepšování,

P_m – počet realizovaných námětů na zlepšování v určitém období, Z_{am} – průměrný počet zaměstnanců organizace ve sledovaném období.

Vzrůstající hodnota tohoto ukazatele by nasvědčovala nejen o pozitivním trendu výkonnosti systému managementu jakosti, ale i výhodně motivaci lidí v dané organizaci a tedy i o úrovni podpory vedení k procesům zlepšování.

5. Ukazatel výdajů na prevenci k celkovým výdajům vztahujícím se k jakosti

Ve vazbě na výklad v části 6.2.4 by mohl být počítán i ukazatel

$$U_{gp} = \frac{V_p}{V_d} \cdot 100, \quad [\%] \quad (41)$$

kde U_{gp} – ukazatel výdajů na prevenci, V_p – výdaje na prevenci podle modelu PAF za určité období v Kč, V_d – celkové výdaje vztahující se k jakosti v daném období, vyjádřené např. pomocí vztahu (18).

Víme už, že tento poměr by měl v účinných systémech managementu jakosti trvale vzrůstat.

6. Ukazatel nákladů na shodu

Jestliže se v organizaci vžije měření nákladů na proces (opět viz výklad v kapitole 6) a jejich výše je standardně používaným měřítkem výkonnosti procesů, potom je aktuální výpočet podílu

$$U_{ns} = \frac{N_{sp}}{N_p} \cdot 100, \quad [\%] \quad (42)$$

ve kterém U_{ns} – ukazatel nákladů na shodu v procesu,

N_{sp} – náklady na shodu v procesu, N_p – celkové náklady na proces, definované např. vztahem (25).

Trvale přibližování hodnoty tohoto ukazatele 100 % je samozřejmě žádoucí. Tento poměr by měl být pečlivě sledován zejména všemi vlastními procesy.

7. Ukazatel Sigma způsobilosti

Rovněž další z ukazatelů interní výkonnosti systému managementu jakosti je spojen s měřením výkonnosti procesů, zde ale s pomocí tzv. Sigma způso-

blížit, je-liž princip byl vysvětlen v části 7.3.4.3. Za předpokladu, že bychom za ideální považovali hladinu Sigma způsobilosti 6 (jak to vyplývá i z tabulky v obr. 58), platilo by

$$U_{\sigma} = \frac{\sigma_p}{6} \cdot 100, \quad [\%] \quad (43)$$

když U_{σ} – ukazatel Sigma způsobilosti,
 σ_p – reálná hodnota Sigma způsobilosti v daném období u vybraných procesů.

Zvyšující se výkonnost systému managementu jakosti by charakterizovala vzrůstající hodnota ukazatele U_{σ} .

8. Celková výtežnost kapacit

S tímto ukazatelem jsme se setkali ve vykladu části 7.3.5, když jsme si přiblížovali rozdíl ve vyřadění různých ukazatelů výtežnosti. Tam jsme jej označili CVK . Z podstaty tohoto ukazatele výtežnosti vyplývá, že ideální hodnotou je $CVK = 1$. Reálná hodnota celkové výtežnosti kapacit by tak přímo vypovídala o zvládnutosti procesů v organizaci. Čím více by se reálná hodnota CVK blížila 1, tím by bylo možné chápat i systém managementu jakosti za výkonnější.

Dominován se, že uvedený výčet 15 ukazatelů interní i externí výkonnosti jako ilustrace možnosti pro posuzování výkonnosti systému managementu postacuje. To ale neznamená, že je tento výčet definitivní. Naopak, jsem přesvědčen, že by si řídicí pracovníci měli schopnost vygenerovat i mnohé jiné možnosti i vhodnější ukazatele. Opět totiž musím připomenout, že nezáleží ani tak na množství použitých ukazatelů, jako na objektivně vstupních údajů pro identifikaci trendů.

9.3. Měření celkové výkonnosti systémů managementu jakosti

Výše zmíněných 15 ukazatelů představuje dílčí měřítka výkonnosti vycházející z různých systémových měření. Samozřejmě, že může vzniknout otázka, jak posuzovat výkonnost systému managementu jakosti jediným, souborným ukazatelem. Pokud by vedení organizací takový požadavek vzneslo, bylo by nutné se tímto problémem pochopitelně zabývat.

Východiskem by se mohlo stát výpočet tzv. komplexního ukazatele výkonnosti systému managementu jakosti, který by byl matematickou kombinací

vybraných dílčích ukazatelů. Při konstrukci podobného ukazatele bychom ale měli mít vždy na mysli, že u některých dílčích ukazatelů je vyžadován pozitivní trend, u jiných zase negativní trend z hlediska zvyšující se celkové výkonnosti systému. Navíc by do výpočtu komplexního ukazatele mohly vstupovat pouze ty z dílčích ukazatelů, které by byly poměrem reálny v daném období ke známému optimu, resp. celku. To znamená, že by nemohly být použity ty ukazatele, které by vycházely z přímého porovnávání hodnot v různých obdobích – ve výše uvedeném výčtu dílčích ukazatelů by se to týkalo např. ukazatelů míry loajality externích zákazníků [vztah (32)], míry hodnoty pro zákazníka [vztah (33)] apod.

Při zvažování těchto skutečností by vycházel vztah pro výpočet komplexního ukazatele výkonnosti systému managementu jakosti – označme jej $U_{i,ovs}$ mohl mít tuto podobu:

$$U_{i,ovs} = \sum_{i=1}^n w_{i-} \cdot U_{i-} + \sum_{m=1}^k w_{m+} \cdot \frac{1}{U_{m+}} \quad (44)$$

když Z_i – počet dílčích ukazatelů, kde je pozitivním trendem jeho zvyšující se hodnota,

U_{i-} – hodnota z-tého dílčího ukazatele tohoto druhu (zde ovšem není vyřadována v %),

S_n – počet dílčích ukazatelů, kde je pozitivním trendem jeho snižující se hodnota,

U_{m+} – hodnota s-tého dílčího ukazatele tohoto druhu, opět nevyřaděná v %,

w_{i-}, w_{m+} – váhy dílčích ukazatelů, když musí platit:

$$\sum_{i=1}^n w_{i-} + \sum_{m=1}^k w_{m+} = 1 \quad (45)$$

Způsob aplikace takto definovaného komplexního ukazatele výkonnosti systému managementu jakosti si ukážeme na jednoduchém příkladě:

Předpokládejme, že organizace používá k měření výkonnosti systému 7 dílčích ukazatelů:

- tržní spokojenost externích zákazníků, vztah (31),
- naší výkonnost hodnocené odběrateli, vztah (34),
- podíl výdajů na externí vady k nákladům podle vztahu (36),
- rychlost řešení stížností v souladu se vztahem (30),
- kompance indexů výdajů vztahujících se k jakosti a výkonu dle vztahu (38),
- celkovou výtežnost kapacit a
- rozdílů zlepšování podle vztahu (40).

Použitím vztahů (44) a (45) hodlá stanovit celkovou úroveň výkonnosti systému managementu jakosti pro dva půlroky běžného kalendářního roku – označme si tento rok XX.
Stanovené vahy jednotlivých dílčích ukazatelů a další vstupní údaje jsou uvedeny v tabulce 25.

Tabulka 25 Vahy a hodnoty dílčích ukazatelů výkonnosti systému managementu jakosti (příklad)

Dílčí ukazatel	Positivní trend	Váha dílčího ukazatele	Hodnota dílčího ukazatele v 1. pololetí r. XX	Hodnota dílčího ukazatele v 2. pololetí r. XX	Positivní trend dosažen
Úroveň spokojenosti externích zákazníků	Zv	0,3	0,92	0,96	Ne
Naše výkonnost hodnocená odběrateli	Zv	0,1	0,89	0,90	Ano
Podíl výdajů na externí vady k nákladům	Sr	0,12	0,14	0,13	Ano
Rychlost řešení stížností	Zv	0,08	0,93	0,94	Ano
Komparační index výdajů vztahujících se k jakosti a výkonu	Sr	0,17	0,94	1,03	Ne
Celková výtežnost kapaci	Zv	0,12	0,36	Neměřen ^{*)}	
Rozsah zlepšování	Zv	0,11	1,04	1,07	Ano

^{*) V tomto příkladě budeme i pro výpočet komplexního ukazatele výkonnosti systému za druhé pololetí roku brát v úvahu hodnotu 0,36, tj. hodnotu zjištěnou v předchozím období!}

Dosažením do vztahu (44) můžeme získat hodnoty komplexního ukazatele výkonnosti systému managementu jakosti v dané organizaci pro obě pololetí roku XX:

1. pololetí roku XX:

$$U_{\text{qms}} = 0,3 \cdot 0,92 + 0,1 \cdot 0,89 + 0,08 \cdot 0,93 + 0,12 \cdot 0,36 + 0,11 \cdot 1,04 + 0,12 \cdot \frac{1}{0,14} + 0,17 \cdot \frac{1}{0,94} = 1,633$$

2. pololetí:

$$U_{\text{qms}} = 0,3 \cdot 0,86 + 0,1 \cdot 0,9 + 0,08 \cdot 0,94 + 0,12 \cdot 0,36 + 0,11 \cdot 1,07 + 0,12 \cdot \frac{1}{0,13} + 0,17 \cdot \frac{1}{0,03} = 1,669$$

Z příkladu je vidět, že hodnota komplexního ukazatele výkonnosti systému managementu jakosti ve druhém pololetí roku XX stoupla i přesto, že u dvou ze sedmi použitých dílčích ukazatelů nebylo dosaženo pozitivních trendů. To znamená, že i když by organizace podobně agregované ukazatele v praxi uplatňovala, neznamenalo by to, že by mohly přehlížet negativní vývoj u některých dílčích ukazatelů. Celková výkonnost systému managementu jakosti by sice byla vyjádřena jedním číslem, ale to by mohlo zamlžovat některé problémové oblasti. A tak i při použití komplexních ukazatelů výkonnosti by bylo nutné analyzovat příčiny negativního vývoje některých dílčích ukazatelů!

Ať už budou organizace používat k měření výkonnosti jakéhokoli ukazatele, vždy by se informace o jejích vývoji měly objevovat jako vstup do rozhodovacího procesu na úrovni vedení. O těchto souvislostech a vztazích, zejména pak o činnostech nazývaných přezkoumávání vedením se zmiňuje v následující kapitole.

Otázky k přezkoumání:

1. Považujete systém managementu jakosti ve vaší organizaci za skutečně výkonný s prokazatelnými ekonomickými i sociálními efekty?
2. Měříte systematicky interní účinky systému managementu jakosti?
3. Měříte systematicky externí účinky systému managementu jakosti?
4. Komunikujete systematicky se všemi zaměstnanci vývoj a trendy ukazatelů interní a externí výkonnosti systému managementu jakosti vaší organizace?
5. Používáte k měření výkonnosti systému managementu jakosti i údaj o vašem ratingu odběratelů?
6. Do jaké míry používáte k měření výkonnosti vašeho systému managementu jakosti údaje z finančních měření, např. údaje o výtáčích vztahujících se k jakosti?
7. Sledujete ve vaší organizaci i takové ukazatele, jako jsou např. vývoj spokojenosti zaměstnanců, míra fluktuace zaměstnanců, míra účinnosti výcviku a další tzv. „měkké“ ukazatele?
8. Kombinujete měření výkonnosti systému managementu jakosti v různých oblastech např. podle zásad metody Balanced Scorecard?
9. Používáte k měření výkonnosti systému managementu jakosti agregované nebo komplexní ukazatele?