

MUNI
PED

Řízení jakosti

Ing. Nikola Straková

Co je to kvalita?

- Kvalita = bezvadnost
- Kvalita = shoda s požadavky
- Kvalita = způsobilost k užití
- Kvalita = to, co za ni považuje zákazník
- Kvalita = absence vad a problémů
- Kvalita = potěšení zákazníků
- Kvalita = shoda s předpisy
- Kvalita = stupeň excelence

Všeobecné označení kvality

- Je spojena s vnímáním ze strany zákazníka
- Představuje určitou komplexní vlastnost výrobků, služeb, ale i lidí a systémů
- Její úroveň může být měřena a zlepšována
- Je spojena s co nejracionálnější spotřebou zdrojů při výrobě nebo používání
- Bez kvality v současnosti nelze být!

Pohled na kvalitu v různých oblastech ekonomiky

Oblast ekonomiky	Chápání kvality jako
Letecké společnosti	Dodržení termínů příletů, komfort, nízké náklady, bezpečnost
Automobilový průmysl	Nulový rozsah vad, spolehlivost
Zdravotní péče	Správná a rychlá diagnóza, minimální čekací doby, diskrétnost, špičkové znalosti lékařů a sester
Poštovní služby	Rychlost dodání, spolehlivost personálu, správnost dodání zásilek
Školství	Dosažení shody s plánovanými výstupy učení, znalosti žáků a studentů, jejich uplatnitelnost na trhu práce
Výroba potravin	Zdravotní nezávadnost, vynikající chuť a další senzorycké vlastnosti, rychlost dodání zákazníkům

Zdroj: Nenadál, 2018

Definice kvality mezinárodní organizace pro normalizaci ISO

„kvalita je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu“

- Kvalita je schopnost plnit požadavky zákazníků
- Objektem je výrobek, materiál, služba, informace, proces, organizační systém, člověk...
- Požadavky jsou kombinací potřeb a očekávání (dopravit se do práce + včas a pohodlně)
- Inherentní = schopnost plnit požadavky určitým typickým způsobem
- Kvalita (latinský původ) = jakost (slovanský původ)

Potřebujeme kvalitu?

- Letecké katastrofy způsobené selháním součástí
 - Prasklé tkaničky u bot
 - Nečitelný návod k obsluze
- => nejlepší je, když kvalitu vůbec nevnímáme
- => na špatnou kvalitu neradi vzpomínáme

Management kvality

- Management s ohledem na kvalitu
- Část celopodnikového řízení, která má garantovat maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem

Proč se zabývat managementem kvality

- Zostřující se konkurenční prostředí
- Digitalizace společnost, průmysl 4.0
- Tlak na co nejracionalnější využívání přírodních zdrojů
- Náročnější požadavky zákazníků
- Rozhodující vliv znalostí lidí na rozvoj jednotlivých odvětví ekonomiky
- Globalizace
- Tlak na inovace a tím i na tvořivost lidí

Stručná historie managementu kvality

- Chammurpiho zákoník (1686 př. N. I.)
 - Jestliže stavitel postavil někomu dům a neudělal své dílo pevně a zeď spadne, tento stavitel pevně postaví tuto zeď ze svých vlastních prostředků.
- F.W.Taylor (počátek 20.st.)
 - Ve Fordových závodech zřízena pozice technického kontrolora kvality
- Shewart a Romig
 - Aplikace prvních statistických metod
- Juran, Deming (50. Léta, 20.st.)
 - První systémové přístupy k managementu kvality
- Normy ISO ř. 9000
- Japonsko – TQM (total quality management)
- Model excellence

Cíle řízení jakosti

- Splnění požadavků zákazníků prostřednictvím:
 - Zvyšování hodnoty pro zákazníky
 - Zvyšování spokojenosti zákazníků
 - Zvyšování loajality zákazníků
- Zvýšení prodejnosti produktu
 - Udržení stávajících a získání nových zákazníků
- Zvýšení image a konkurenceschopnosti organizace a prodej produktů za vyšší ceny

Požadavky zákazníků

- Tvoří potřeby a očekávání
- Potřeby = užitky, které mají být produktem splněny
- Očekávání = požadavky na plnění potřeb např.: spolehlivost, přesnost, rychlost, ...
- Jsou velmi různorodé
 - Primární x sekundární
 - Současné x budoucí
 - Racionální x emocionální

Hodnota pro zákazníka

- Zákazníkem vnímaná výhoda získaná koupí produktu určitého výrobce ve srovnání s nákupem stejného produktu u jiného výrobce
- Obecný model hodnoty produktu pro zákazníka (Kaplan a Norton, 2000)
 - Atributy produktu – funkčnost, jakost, cena, čas dodání
 - Image organizace
 - Vztahy se zákazníkem

Spokojenost zákazníka

- Souhrn pocitů zákazníka vyvolaný rozdílem mezi požadavky a vnímanou realitou
- 3 základní stavy spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008)
 - Potěšení zákazníka – realita převyšuje očekávání
 - Naprostá spokojenost zákazníka – maximální shoda mezi očekávaními a realitou, všechny potřeby byly uspokojeny
 - Limitovaná spokojenost zákazníka – realita se liší od očekávání, zákazník je spokojený jen do určité míry, částečná spokojenost se může změnit v nespokojenost (stížnosti, reklamace)

Loajalita zákazníka

- Způsob chování zákazníka projevující se opakovanými nákupy určitého produktu s pozitivními referencemi v okolí
- Ovlivněna:
 - Hodnotou pro zákazníka
 - Spokojeností zákazníka
 - Setrvačností a pohodlností zákazníka

Stupně loajality podle Nenadála (2008)

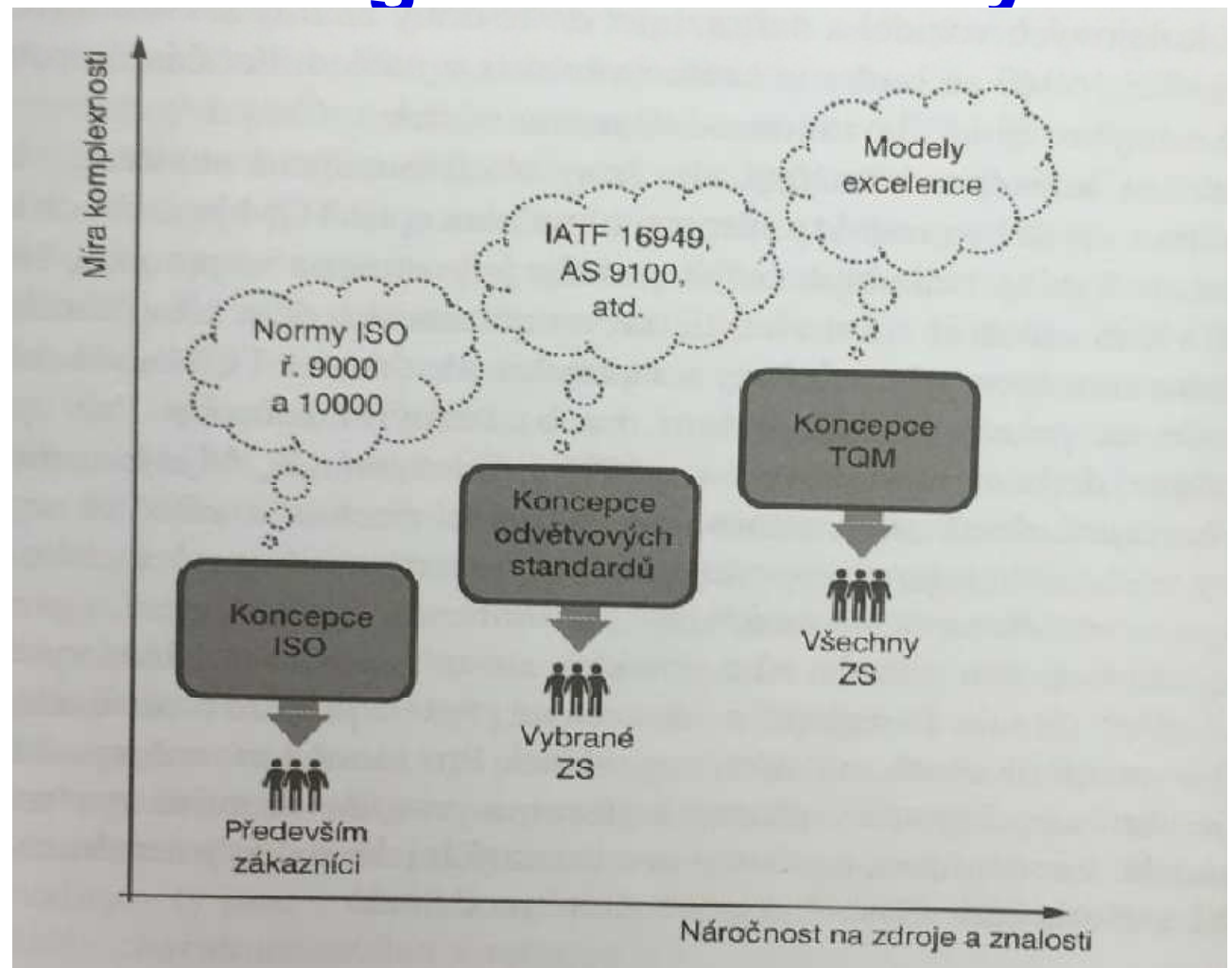
Otázka Stupeň loajality	Pokud budete v budoucnu nakupovat	Doporučil byste náš produkt partnerům a známým	Domníváte se, že objem vašich nákupů našich produktů bude	Z toho odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů v %
Velmi loajální zákazník	vybere si náš produkt bez váhání	zcela určitě	významně stoupat	větší než 80%
Mírně loajální zákazník	pravděpodobně si náš produkt koupí	pravděpodobně	mírně stoupat	60 – 80 %
Indiferentní zákazník	bude zkoumat opětovný nákup našeho produktu	neví	bude stabilní, beze změny	40 - 60 %
Velmi nejistý zákazník	bude váhat a asi si náš produkt už nevybere	pravděpodobně ne	bude mírně klesat	20 – 40 %
Ztracený zákazník	určitě si náš produkt už nekoupí	zcela určitě ne	bude významně klesat	menší než 20 %

Koncepce a modely managementu kvality

- Strategické alternativy k budování a rozvoji moderních systémů kvality
- 3 základní kocepce
 - Koncepce ISO
 - Koncepce odvětvových standardů
 - Koncepce TQM

Soudobé koncepce managementu kvality

(Nenadál, 2018, str. 23)



Koncepce ISO

- Nejméně náročná
- Nejrozšířenější
- Založena na soubor norem vydávaných Mezinárodní organizací pro normalizaci (www.iso.org)
- Základem jsou 4 normy (převedené do českého i evropského systému)
 - ČSN EN ISO 9000:2016 – systém managementu kvality – Základy a slovník
 - ČSN EN ISO 9001:2016 – systém managementu kvality – požadavky
 - ČSN EN ISO 9004:2018 – řízení organizací k udržitelnému úspěchu – přístup managementu kvality
 - ČSN EN ISO 19011:2018 – systém managementu – směrnice pro auditování systému managementu

Charakteristika koncepce ISO

- Naprostá univerzálnost
 - Normy ř. 9000 lze aplikovat v jakémkoli odvětví a ve všech typech organizací
- Předpoklad: prvořadým zájmem organizace má být jakost jejich výrobků a služeb
- Úspěšná organizace má nabízet výrobky služby, které:
 - Splňují dobře definovanou potřebu, použití nebo účel
 - Uspokojují očekávání zákazníků
 - Jsou v souladu s aplikovatelnými normami a specifikacemi
 - Jsou v souladu s požadavky společnosti
 - Zohledňují potřeby životního prostředí
 - Jsou dostupné při cenách schopných konkurence
 - Jsou ekonomicky výhodné

Hodnocení jakosti podle doporučení ISO

- Hodnocení procesů, zda jsou v souladu s požadavky na řízení jakosti podle ISO
- Srovnání určitých hodnot znaků jakosti s hodnotami požadovanými, např.:
 - Hodnoty předepsané právními předpisy
 - Hodnoty uvedené v normách
 - Hodnoty dohodnuté mezi dodavatelem a odběratelem

Hodnocení se realizuje jako:

- Sebehodnocení – cíle je zjistit silné a slabé stránky a příležitosti ke zlepšování
- Audit – nezávislý
 - Důkaz, že organizace v určitém čase splňuje shodu s uznávanými standardy
 - Provádějí certifikační orgány v souladu s Národní politikou podpory jakosti
Rada kvality ČR (MPO ČR)

Koncepce odvětvových standardů

- Univerzální vůbec nejsou
- Jsou vytvářeny s ohledem na charakter a zvláštnosti jednotlivých odvětví ekonomiky
 - Telekomunikace, zdravotnictví, kolejová vozidla, jaderná bezpečnost, ...
- Obvykle ctí požadavky i strukturu norem ISO 9001 + navíc specifika jednotlivých odvětví
- Náročnější koncepce než ISO
- Například:
 - AS 9100 – požadavky na systém managementu kvality v automobilovém průmyslu
 - IATF 16949 – letecký průmysl

Koncepce TQM

- Nejkomplexnější
- Předpoklad: kvalita je záležitostí všech a musí se týkat všeho, co se v organizacích děje
- Základy položeny v Japonsku
- Dnes = celosvětový fenomén
- *„TQM je filozofie managementu, formující všemi zainteresovanými stranami řízenou a učící se organizací k tomu, aby se dosáhlo naprosté spokojenosti těchto zainteresovaných stran díky trvalému zlepšování účinnosti procesů“*

Koncepce TQM

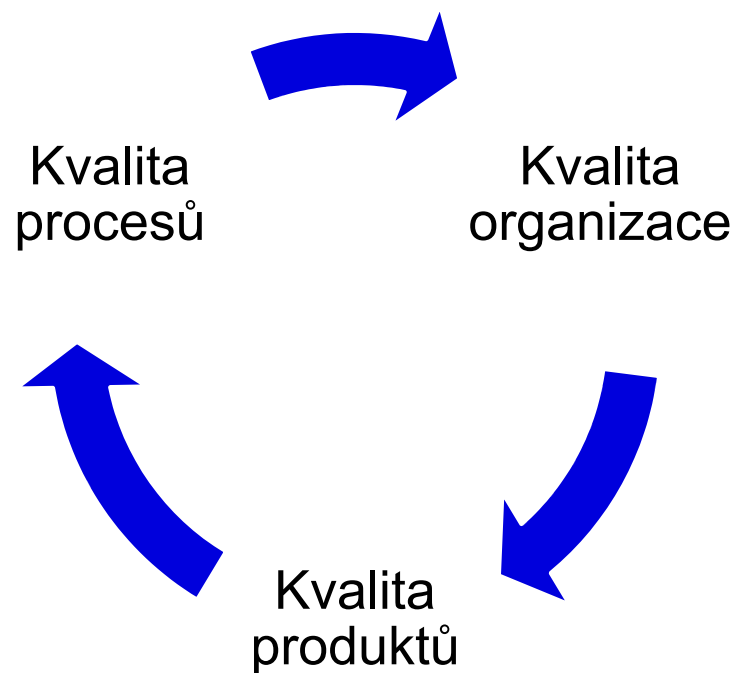
- TQM není soustava požadavků a pravidel
- TQM je otevřený systém nasávající do sebe to nejlepší z celosvětové praxe a posléze tvořivě adaptované do vlastního prostředí všech možných organizací
- Pro mnohé manažery obtížně uchopitelný přístup k řízení
 - Proto se vyvinulo několik modelů – např. model excelence organizací

Kvalita podle TQM

- Kvalitu nelze delegovat na inspektory jakosti nebo na pracovníky v procesu výroby
- Kvalita = vývoj výrobků a procesů za účelem uspokojení potřeb zákazníků
- Kvalita zahrnuje:
 - Určení zákazníků a jejich potřeb
 - Vývoj výrobku, který odpovídá těmto potřebám
 - Vývoj výrobního postupu za účelem výroby tohoto výrobku

Kruh jakosti

Kvalita je záležitostí celé organizace a všech jejích zaměstnanců



Kvalita podle TQM

= souhrn vlastností výrobku nebo služby, které určují jeho schopnost uspokojovat předem stanovené nebo předpokládané potřeby zákazníka

Zákazník od výrobku nebo služby očekává

- Užitné vlastnosti
 - Funkčnost, vzhled, vlastnosti, spolehlivost, životnost, obal, způsob prodeje, servis, ...
- Bezvadnost
 - Vada = negativní postoj k produktu i celé organizaci
 - Cíl = nula vad
- Stabilitu jakosti
 - Všechny produkty musí být stejné, musí mít stejné vlastnosti (1. i 100. Produkt)

Excellence organizací

– Další vývojový stupeň TQM

= schopnost organizací poskytovat tu nejvyšší možnou výkonnost, převyšující očekávání všech zainteresovaných stran

Hlavní rysy excelentních organizací:

- Daleko převyšují „šedivý průměr“ výkonnosti v odvětví
- Mají vůdčí osobnosti s jasnou vizí, posláním a hodnotami, které přenášejí do strategických rozvojových záměrů
- Klíčový důvod existence = dodání co nejvyšší hodnoty jejich zákazníkům
- Orientace na potřeby a očekávání VŠECH ZAINTERESOVANÝCH STRAN, nejen zákazníků
 - Zaměstnance, dodavatele, občany, ... (= > usilují o pozitivní vnímání)
- Systematicky řídí a zlepšuje všechny své procesy, nejen ty klíčové

Hlavní rysy excelentních organizací:

- Dlouhodobě dosahuje vysoce nadprůměrných výsledků
- Mají vysokou úroveň podnikové kultury
- Značná význam přikládají „měkkým složkám“ managementu (všemu, co souvisí s lidským faktorem)
- Využívají všechny příležitosti a formy učení se
- Zabývají se systematickou prevencí (ne akcemi ex post)
- Práce s lidmi má přednost před rigidní aplikací různých metod, nástrojů a modelů
- Jsou vysoce inovativní, pružné a podporují tvořivost
- Uvědomují si svou roli v udržitelném rozvoji regionů a národních ekonomik

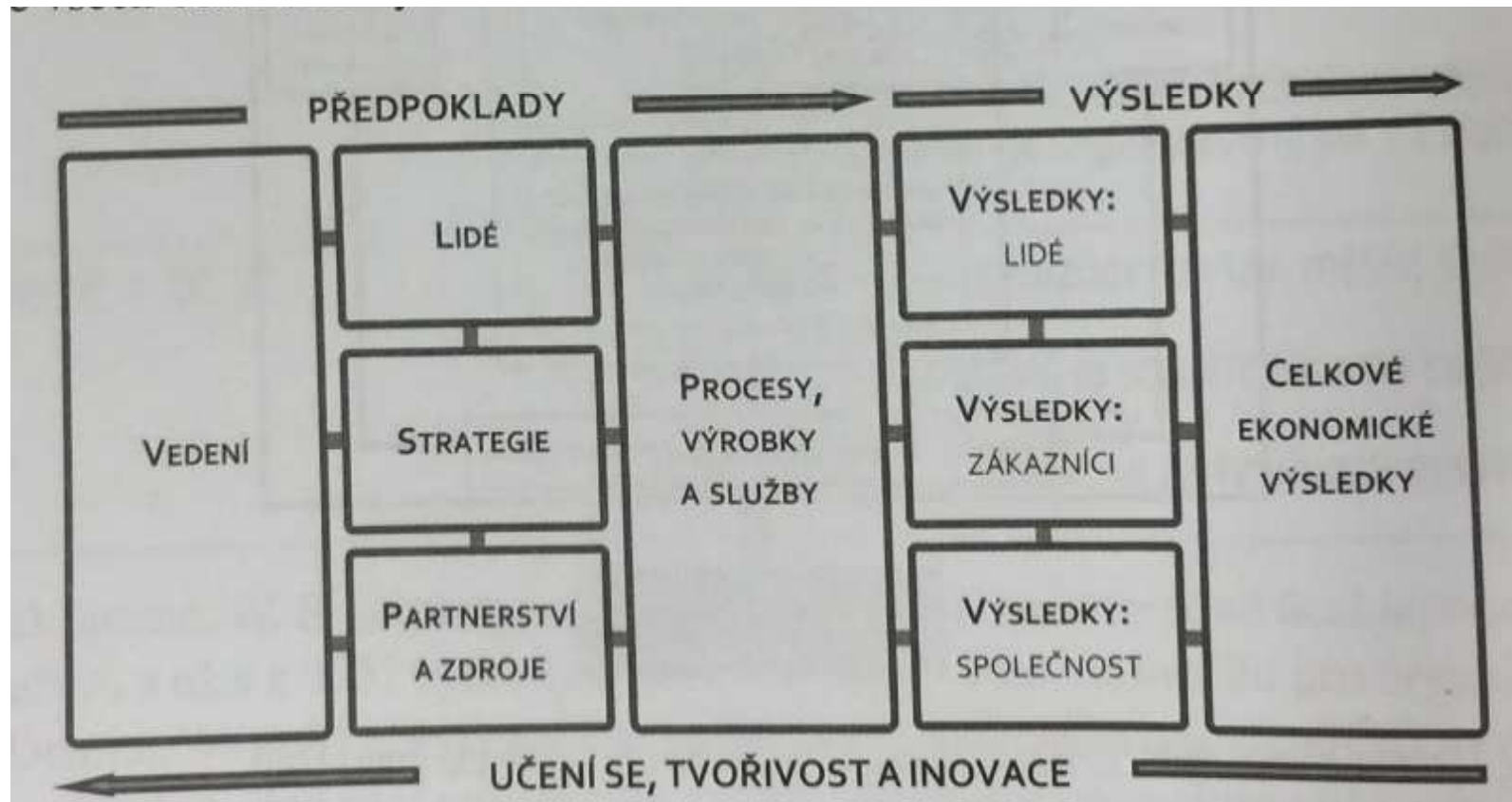
Modely excellence

- Normy v této oblasti neexistují – žádný návod
- Pouze rámcové naznačení, co by organizace měla realizovat
- Příklady modelů:
 - Model Demingovy aplikační ceny – důraz na aplikaci statistický metod analýzy dat (JV Asie)
 - Model Národní ceny kvality Malcoma Badrige – speciální soubory kritérií pro oblast zdravotnictví a vzdělávání (Americký kontinent)
 - EFQM Model excellence – dříve Evropský model TQM, nejnáročnější, základ pro mnoho tzv. národních cen kvality (Evropa)

EFQM Model excellence

- Jeho rámec tvoří 9 základních kritérií
- Kritéria jsou strukturovány do částí:
 - Předpokladů – uplatňované přístupy, metody a nástroje řízení organizací
 - Výsledků – dosahované výsledky ve všech oblastech výkonnosti organizace

Základní rámec EFQM Modelu excelence



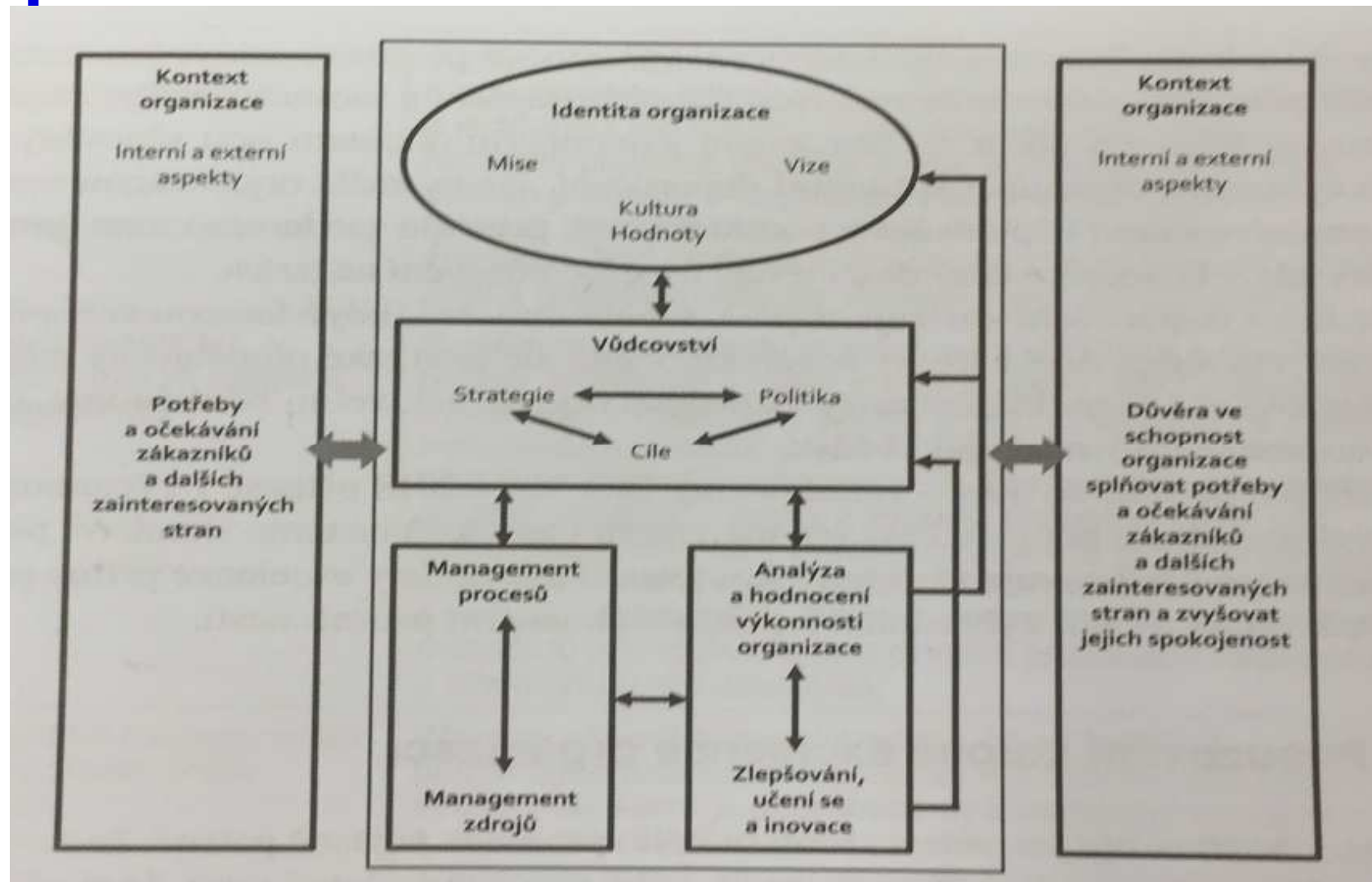
EFQM

- Více než 30 000 nejrůznějších organizací pracuje s tímto modelem
- Progresivní, dynamický a zároveň náročný model
- Desítky konkrétních navádějících bodů strukturovaných do 32 dílčích kritérií
- Adresně doporučují organizaci, co by měla v zájmu dlouhodobých úspěchů a nadprůměrné výkonnosti dělat a na jaké ukazatele výkonnosti by se měla zaměřit

Model systému managementu pro udržitelný úspěch

- Nová norma ISO 9004:2018
- K tomu, aby zainteresované strany plně důvěřovali organizaci je zapotřebí naplňovat a překračovat jejich potřeby a očekávání:
 - Vrcholový management – uvědomuje si jedinečné rysy a smysl existence org.
Vize, hodnoty, kultura
 - Formulace, naplňování a aktualizace strategických deklarací včetně politik a cílů
 - Efektivní management procesů a zdrojů zajistí dosahování cílů
 - Systematické hodnocení výkonnosti procesů a celé org. vytváří základ pro plánování, zlepšování a inovace
 - = kapitoly normy
Obsahují doporučení zajišťující trvale úspěšné působení na trhu

Model systému managementu pro udržitelný úspěch



Národní cena kvality České republiky

- patří mezi nejprestižnější ocenění udělované v České republice
- součást Národní politiky podpory jakosti (nyní Národní politiky kvality)
- Vyhlašuje ji státní tajemník v Ministerstvu průmyslu a obchodu a předseda Rady kvality České republiky

Historie Národní ceny kvality ČR

- Myšlenka na realizaci spadá do dob československé federace (1992)
- K realizaci a prvnímu předávání došlo v roce 1995
- V roce 1997 byl model české ceny za jakost v plném rozsahu harmonizován s modelem Evropské ceny za jakost
- Od tohoto roku jsou Národní ceny předávány ve Španělském sále Pražského hradu
 - cenu předávají významní političtí představitelé České republiky
usnesení vlády ČR č. 806/2001 Sb. o Národní ceně České republiky za jakost (nyní Národní ceny kvality české republiky)
- Od roku 2013 jsou jednotlivé programy plně harmonizovány s oceněním EFQM
- Možnost účasti na mezinárodní soutěži EFQM Excellence Award

Rada kvality ČR

- Motivuje organizace podnikatelského i veřejného sektoru k využívání moderních nástrojů řízení vedoucích k dlouhodobě udržitelným vynikajícím výsledkům.
- Cílem všech programů Národní ceny kvality České republiky je veřejně ocenit nejvýkonnější organizace v České republice.
- umožňuje zájemcům:
 - zahájit cestu k excelenci (inovací a trvalého zlepšování)
 - osvojit si základní principy sebehodnocení, které má prokazatelně pozitivní dopad na chod organizace

Proces Národní ceny kvality ČR

- Přihláška
- Smlouva o spolupráci
- Podkladová zpráva
- Hodnocení na místě (externí hodnocení)
- Vyhodnocení
- Tisková konference a slavnostní předávání Národních cen ve Španělském sále Pražského hradu
- Zpětná vazba

Model excellence EFQM

- Základem Národní ceny kvality České republiky
- dva hlavní atributy – 1. sebehodnocení a 2. benchmarking
- možnost podívat se na organizaci „zevnitř“
 - najít silné stránky
 - oblasti pro zlepšení při dosahování společné vize i poslání
- Model excellence EFQM je nástroj, jak „poznat sama sebe“.
 - ***"Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran."***

3 integrované prvky EFQM

- **Základní koncepce excellence:** základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvale udržitelné excellence.
- **Model excellence EFQM:** Devitikriteriální rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe
- **Logika RADAR:** dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu.

Programy Národní ceny kvality ČR

- Dle náročnosti je Model excellence EFQM rozpracován do jednotlivých programů:
 - Program START PLUS
 - Pro začínající organizace bez zkušeností se sebehodnocením
 - Program CAF
 - Pro organizace veřejného sektoru
 - Program EXCELLENCE
 - plně harmonizován s Modelem excellence EFQM

Národní ceny kvality České republiky 2019

- Absolutním vítězem se stala firma Albert Česká republika, s.r.o.
- Bylo hodnoceno:
 - jak kvalitně plní potřeby zákazníků, klientů a zaměstnanců,
 - jakou mají produktivitu a efektivitu práce a výsledků
 - jak se jim daří vytvářet inovativní prostředí

Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost 2019

- Hodnotí se úroveň zavedení konceptu a vyspělost společenské odpovědnosti
- **Vítězem v podnikatelském sektoru** je Miele technika s.r.o.
- **Ve veřejném sektoru** zvítězila Městská část Praha 13, Úřad Městské části Praha 13

Otázky

- Jaké je všeobecné označení pojmu kvalita?
- Co znamená pojem kvalita v oblasti školství?
- Uveďte a vysvětlete definici kvality podle mezinárodní organizace pro normalizaci ISO.
- Co znamená management kvality a proč se jím zabýváme?
- Uveďte 3 nejdůležitější cíle kvality/jakosti.
- Co to je hodnota pro zákazníka a jak vypadá obecný model hodnoty produktu pro zákazníka podle Kaplana a Nortona?
- Co to je spokojenost zákazníka a jaké 3 základní stavy spokojenosti zákazníka uvádí Nenadál (2008)?
- Co to je loajalita zákazníka a čím je ovlivněna?
- Vyjmenujte 3 základní soudobé koncepce managementu kvality.
- Charakterizujte koncepci ISO.

Otázky

- Jak probíhá hodnocení jakosti podle doporučení ISO?
- Charakterizujte koncepci odvětvových standardů.
Charakterizujte koncepci TQM.
- Nakreslete kruh jakosti a stručně ho vysvětlete.
- Co zákazník od výrobku nebo služby očekává?
- Uveďte alespoň 5 hlavních rysů excelentních organizací.
- Co jsou to modely excelencí? Uveďte alespoň jeden příklad modelu excellence.
- Charakterizujte model excellence EFQM.
- Co upravuje nová norma ISO 9004:2018?
- Jak se jmenuje ocenění kvality udělované v ČR od roku 1995?
- Co tvoří teoretický základ pro hodnocení kvality v ocenění Národní ceny kvality ČR?
- Jaká společnost se stala absolutním vítězem Národní ceny kvality ČR 2019 a proč (co bylo hodnoceno)?