

ÚVOD

„Bez společných mezinárodních standardů v technice, podnikání, jakož ve státní a veřejné správě by svět rychle přestal fungovat. Jen díky nim si český turista na dovolené v Řecku může koupit film do japonského fotoaparátu, který si pořídil doma, PIN jeho kreditní karty funguje v bankomatu v Athénách (ISO 9564-1), rozezná podle piktogramů, kde jsou na tamních toaletách dámy a páni (ISO 9186) a případně si v obchodě řekne o správnou velikost prezervativů (ISO 4074). O vše se stará International Organization for Standardization (ISO), jejímiž členy je 147 zemí.“¹

Každá organizace, přesněji podnikatelský subjekt, se snaží maximalizovat svoji výkonnost, úspěšnost. Nezbytnou součástí dobrého jména každého takového subjektu pak je kvalita. Management jakosti je proto velice důležitou složkou řízení každé organizace. Co to ale je kvalita? Už mnoho různých filozofů, myslitelů, ale i obchodníků se pokoušelo kvalitu definovat. Například podle Crosbyho „jakost je shoda s požadavky“, podle Jurana je jakost „způsobilost pro užití“, podle Taguchiho je kvalita „minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí“ a podle Feigenbauma je to zkrátka „to, co za ni považuje zákazník“. Obecně se dá tvrdit, že kvalita je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Norma ISO 9000:2000 udává definici, že jakost je stupněm splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentními znaky jsou vnitřní vlastnosti typické pro předmět kvality, kterým může být produkt (výrobek, služba), proces, systém atd. Znaky identifikujeme jako kvalitativní, které se dají obtížněji vyjádřit, patří sem např. příjemné vystupování,

ochota, vstřícný přístup, ale třeba i chuť, vůně atd., a jako kvantitativní, které jsou měřitelné a definovatelné, jako např. obsah, výkon, rozměr apod. V každém případě je ale třeba na kvalitu dbát a pečovat o ni.

Vznik managementu jakosti tedy není výsledkem něčeho dobrovolného rozhodnutí, ale přirozeným důsledkem ekonomického vývoje a silícího konkurenčního prostředí. Už dávno v minulosti byli obchodníci konfrontováni s požadavkem na kvalitu výrobků, které prodávali, případně na kvalitu služeb, které poskytovali. Stejně jako dnes, dobré jméno obchodníka šlo ruku v ruce s úrovní jimi nabízených výrobků a služeb. Neexistovaly sice normy, ale už středověké řemeslnické cechy dohlížely na jakost výrobků, podobně jako později vzniklé manufaktury. Postupně se do věci vložil stát a to byl v tomto podnikatelském prostředí první krok ke vzniku určitých „pravidel hry“ čili standardů (norem), podle kterých by byly výrobky a služby srovnatelné, a to i z hlediska jejich kvality. S příchodem průmyslové revoluce začala být potřeba norem, které by byly závazné stále v širším a širším měřítku, aktuálnější. S rostoucí dělbou práce ztrácel dělník (výrobce) přímý kontakt se zákazníkem a stal se jen pouhým článkem ve výrobním procesu. Zvýšila se tedy nutnost průběžně kontrolovat, zda výroba na svých jednotlivých stupních postupuje úspěšně. Kvalita byla cíleně vyžadována, sledoval se průběh výroby, měřily a vyhodnocovaly se parametry výrobku a velice pomalu se objevovaly první normy (státní, oborové, podnikové), nejdříve zejména rozměrové, ale později i technologické. „Z toho vyplynul požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení.“²

¹ Týden 42/2003, 13.10.2003, str. 11

VYMEZENÍ POJMŮ

- **Kvalita** je souhrn vlastností, jevů nebo věcí. Kvalita výrobků (potažmo služeb) je dána souborem užitných vlastností, které jsou kvalitativně rozdílné. Kvalita výrobků (služeb) je tedy kategorie představující soubor užitných vlastností zcela určité skladby.
- **Jakost** je technickoekonomická kategorie, která vyjadřuje relativní schopnost výrobku (služby) uspokojovat konkrétní potřebu. Vyjadřuje míru jeho (její) použitelnosti pro daný účel ... Jakost, na rozdíl od kvality, má vždy jen kladný význam. Kvalita může být záporná. Znamka jakosti vždy odpovídá určitému stupni kvality.
- **Řízení (management) jakosti** je systém, kterým vedení organizační jednotky zajišťuje udržování a zlepšování jakosti výrobků a poskytovaných služeb ... s maximální hospodárností a náležitě uspokojující potřeby uživatelů.³

² Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 4

³ s použitím Ekonomické encyklopedie, nakladatelství Svoboda, Praha 1984

KAPITOLA 1: PRVNÍ NORMY

1.1 Ochranné známky a označení původu

Jedním z prvních odvětví, ve kterém byly zavedeny normy na jakost produktů, byla farmacie, čili odvětví, které je bytostně spojeno s kvalitou, neboť kvalita a úroveň výrobků farmaceutického průmyslu je velmi citlivě vnímána všemi vrstvami společnosti. Jednotliví výrobci proto začali velmi účinně využívat propagace vysoké kvality svých výrobků jako atributu, na kterém lze založit konkurenční výhodu firmy.

K dosažení kvality výrobků a služeb je zapotřebí vykonat řadu výrobních i organizačních opatření. Dosaženou kvalitu je však třeba také prezentovat spotřebitelské veřejnosti, tj. zajistit rozlišení výrobků a služeb různých podnikatelských subjektů na trhu. K nejrozšířenějším způsobům rozlišení výrobků a služeb různých poskytovatelů patří důležité pojmy, zahrnované do oblasti průmyslového vlastnictví, a to zejména ochranná známka (v některých zemích nazývána obchodní známka - trade mark) a označení původu.

Ochrannou známkou je označení, pod kterým příslušný výrobce, obchodník nebo jiný podnikatelský subjekt uvádí tyto výrobky nebo služby na trh. Jejich označováním chce zajistit, aby spotřebitelé těchto výrobků a služeb si obdobné produkty nezaměňovali s výrobky nebo službami jiných podnikatelských subjektů. To ve skutečnosti znamená, že tento podnikatelský subjekt chce prezentovat svoji kvalitu. Pokud by takto prezentoval nekvalitní výrobky a služby, bylo by jeho počínání kontraproduktivní.

Jako příklad výše uvedeného tvrzení je možno uvést ochrannou známku „Coca Cola“ pro všeobecně a po celém světě známé nealkoholické nápoje. V minulosti se našlo a jistě se

ještě najde více potenciálních padělatelů zavedené a osvědčené receptury nápoje, prodávaného pod uvedeným označením. V právních státech by však takovéto počínání bylo zakázáno, dokonce by bylo trestně postižitelné. Působení na trhu, v tomto případě prodej nealkoholického nápoje výrobcem po mnoho let deklarované kvality, je tudíž možno chápat i tak, že u výrobce jsou zcela jistě uplatňovány systémy řízení kvality. Konec konců je to i příspěvek k ochraně spotřebitele před nekvalitními a zaměnitelnými výrobky. Ne náhodou, podle informací z odborných kruhů, je proto tato ochranná známka nejvíce ceněná.

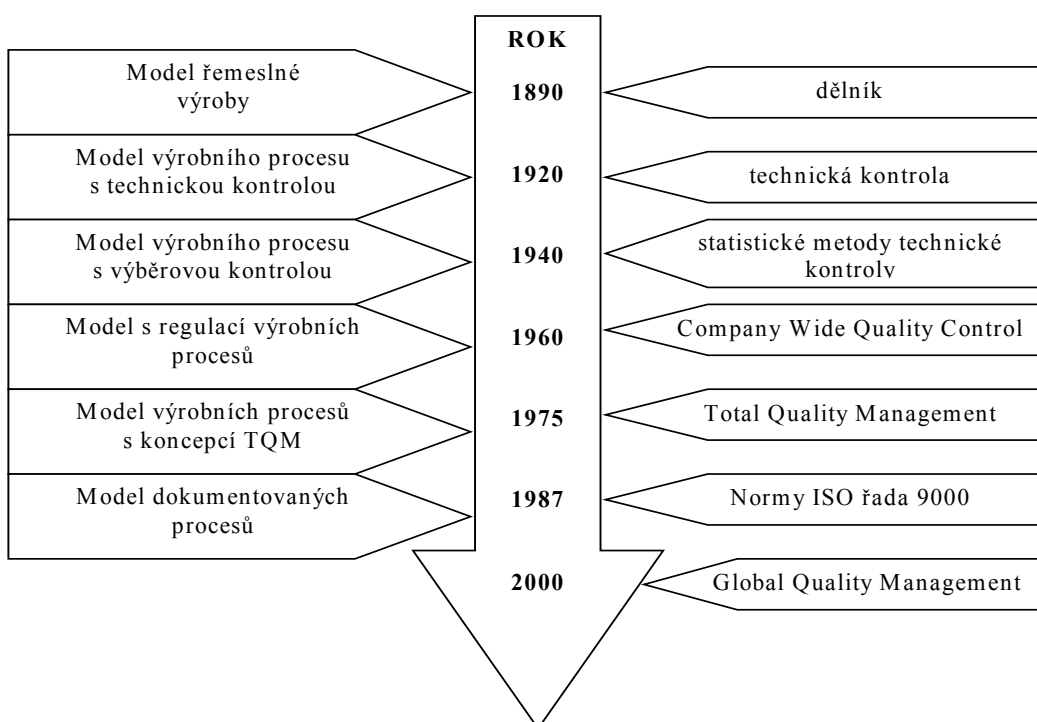
Ochranná známka je zejména označením pro konkrétního výrobce nebo poskytovatele služeb. Vedle toho ještě existuje výše uvedený termín označení původu, označení, které je velmi příbuzné ochranné známce. Toto označení je volnější. Mohou je používat poskytovatelé výrobků, kteří ve výrobě uplatňují tradiční a pro určitý region typické postupy výroby, pokud se k jeho používání zaregistrovali. Jako příklad tohoto označení je možné uvést v České republice známé označení „Vamberecká krajka“. Hojně tohoto druhu označení využívají výrobci vína, značkových alkoholických nápojů, sýrů apod. Obdobně jako uživatelé ochranných známek chtějí tímto způsobem prezentovat kvalitu a nezaměnitelnost příslušných výrobků.

KAPITOLA 2: KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI

V současné době jsou ve světě uplatňovány tři základní koncepce řízení managementu jakosti:

- koncepce podnikových standardů,
- Total Quality Management,
- normy ISO.

Obr.: Vývoj systémů zajišťování kvality během 20. století



Zdroj⁴

2.1 Koncepce podnikových standardů

V sedmdesátých a později i v osmdesátých letech dvacátého století začaly být formulovány podnikové a odvětvové standardy. Ty měly platnost a byly závazné právě

⁴ Jaroslav Nenadál, Darja Noskiewičová, a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 2002

jen pro daný podnik (odvětví), případně pro jejich dodavatele. Tyto standardy byly zaváděny hlavně v hotelových řetězcích a dopravních společnostech. Hotelové řetězce jako Four Seasons, Marriott, Holiday Inn, Ramada a další zpracovávaly standardy chování personálu, přípravy stravy, úklidu pokojů, s cílem poskytnout hostovi co nejvyšší úroveň a kvalitu služeb, maximalizovat produktivitu práce, odlišit své služby od konkurence. „Doplňující, obvykle přísnější požadavky na systém zabezpečování jakosti mají automobiloví výrobci. Současní němečtí výrobci své požadavky formulovali v doporučeních označovaných VDA⁵, američtí automobiloví výrobci užívají označení QS 9000. Harmonizaci obou požadavků pak přináší norma ISO/TS 16 949. Pro zabezpečování jakosti v rámci NATO se používají rozšiřující požadavky nesoucí označení AQAP⁶.“⁷ Tyto podnikové a odvětvové standardy kladou zpravidla přísnější požadavky než normy ISO a nejsou ani univerzálně použitelné.

2.2 Total Quality Management

Sám název Total Quality Management (komplexní řízení jakosti) napovídá, co je podstatou tohoto systému. Byl zaveden po druhé světové válce v Japonsku, kde se při obnově válkou zničeného hospodářství začalo dbát na kvalitu, produkci kvalitních výrobků a poskytování služeb, kterými se chtělo Japonsko prosadit i na mezinárodní scéně a pomoci tak poválečné rekonstrukci. Postupně se tento systém rozšířil do USA a do Evropy. V USA byl v podstatě odpovědí na nelítostný boj deregulovaného trhu letecké

⁵ VDA - Verband der Automobilindustrie, norma podobného charakteru jako ISO 9000, se speciálním přístupem pro automobilový průmysl

⁶ AQAP - Allied Quality Assurance Publication (Vyhláška jednotného zajišťování kvality)

dopravy v osmdesátých letech. Komplexní přístup ke kvalitě, zájem o potřeby zákazníka a chování personálu měl být spolu s cenou hlavní zbraní v konkurenčním boji. Hlavní principy konceptu TQM jsou dnes v podstatě shodné s principy ISO, není tedy nutné je rozebírat samostatně. Koncepte TQM je spíše filozofií managementu, v praxi je prováděna podle různých modelů, v Evropě například podle EFQM Modelu Excellence (o čemž je pojednáno více v Kapitole 5).

2.3 Koncepte ISO

Tato koncepte je založená na aplikaci požadavků definovaných v souboru norem ISO 9000. Tato v Česku dominující koncepte bude rozebrána v dalších kapitolách.

⁷ Jaroslav Tibitz: Systém přípravy pro implementaci ISO 9001:2000 vybraného hotelu „U Zlaté studně“, 10.5.2004, str. 3

KAPITOLA 3: HISTORIE NOREM ISO 9000

Certifikace systémů managementu jakosti je dnes celosvětově uznávaným měřítkem, které zprostředkovává spotřebiteli informaci o tom, do jaké míry jsou splněny jeho požadavky. Neboť kvalita, která je v jedné zemi hodnocena velice vysoko, nemusí v jiné zemi odpovídat ani průměru. A člověk pohybující se mezi dvěma takovými zeměmi potřebuje určité měřítko, neboť není v jeho silách shromáždit veškeré relevantní informace.

Jak již bylo uvedeno, správcem norem je celosvětová federace národních normalizačních orgánů ISO a normy vypracované jednotlivými technickými komisemi a schválené členskými státy ISO jsou podle předem daných pravidel zaváděny do normalizačních systémů těchto států. „Normy ISO, zabývající se systémem managementu jakosti, byly převedeny evropskou normalizační komisí CEN také na evropské normy EN. V České republice mají status českých technických norem a jsou označeny ČSN EN ISO 9000. K certifikaci systémů managementu jakosti je používána norma ČSN EN ISO 9001:2001.“⁸

V osmdesátých letech se ujímala představa posilování odpovědnosti výrobců za jakost výrobků a první normy ISO řady 9000 se objevily v roce 1987. Byl tak zaveden jakýsi univerzální standard péče o jakost. Vzorem jim byly normy využívané ve zbrojním průmyslu. Od té doby zaznamenaly tyto normy značný pokrok a nárůst „popularity“. „Skutečností však je, že dnes je ve světě držitelem certifikátu podle některé z norem ISO řady 9000 téměř 500 000 organizací a tento soubor norem se stal nejfrekventovanějším ze všech norem, které mezinárodní normalizační organizace ISO

⁸ Základní informace, MAG Consulting, s.r.o., Praha 2002, str. 2

vydala."⁹ Vydání těchto norem znamenalo prakticky vznik celého nového odvětví. Vznikly poradenské a certifikační firmy, které se zabývají konzultacemi při zavádění systému managementu jakosti podle ISO 9000, a také firmy, v jejichž kompetenci je udělování certifikátů vztahujících se k těmto normám.

Verze norem z roku 1987 měla stejně jako všechno nové své nedostatky, šlo především o značnou formálnost a přílišný důraz na dokumentaci systému. Proto byla nevyhnutelná inovace norem, která přišla v roce 1994, žel rozhodně neznamenal zlepšení. Požadavky na zabezpečení jakosti se neustále zvyšovaly a vývoj v oboru managementu jakosti vyvolal potřebu aktualizace norem, které se postupem času staly spíše brzdou ekonomického vývoje. „Mateřská“ organizace ISO se proto v roce 1995 rozhodla k reformě norem k roku 2000. Její cíle byly následující:

1. snížit počet norem;
2. harmonizovat systém s jinými standardizovanými systémy (např. ISO 14000);
3. přizpůsobit návrh novodobým trendům v oboru managementu jakosti;
4. upravit normy tak, aby byly použitelné pro všechny typy organizací;
5. sladit požadavky a doporučení v dvojici norem ISO 9001 a ISO 9004 a postavit je na procesně orientovaném modelu.

Tato reforma „upouští od formálního přístupu charakterizovaného dvaceti prvky normy ISO 9001:1994 a přichází s novou filozofií charakterizovanou osmi stěžejními zásadami managementu, jejichž cílem je vytvořit

⁹ http://www.npj.cz/menu_infsyst_5/publikace.asp, 18.2.2004

v organizacích podmínky pro trvalé zlepšování a v maximální možné míře plnit požadavky zákazníků.¹⁰

KAPITOLA 4: STRUKTURA NOREM ISO 9000

K 15.12.2000 tedy byly schváleny následující tři standardy:

- **ISO 9000:2000 Systém managementu jakosti - Základy, zásady, slovník** - obsahuje úvod do problematiky managementu jakosti podle ISO, tato norma obsahuje výklad základů a zásad systému managementu jakosti a nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování; uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, který splňuje podmínky pro certifikaci.
- **ISO 9001:2000 Systém managementu jakosti - požadavky** - obsahují kritéria, podle kterých se zavádí a posléze posuzuje (audituje) zavedený systém jakosti.
- **ISO 9004:2000 Systém managementu jakosti - směrnice pro zlepšování výkonnosti** - tato norma není určena k certifikaci, jejím smyslem je poskytnout doporučení, která opatření nad rámec normy ISO 9001 je možno zavést v zájmu dalšího zlepšení managementu jakosti tak, aby směřovala k všestrannému zvyšování výkonnosti subjektu.
- **ISO řady 19000** - jedná se o revidované normy ISO řady 10000. Revize se nejvíce dotkla norem ISO 10011 - auditování a ISO 10012 - oblast metrologie. Nejvýznamnější z této řady norem je norma ISO 19011 - Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

¹⁰ http://www.npj.cz/menu_infsyst_5/publikace.asp, 18.2.2004

V srpnu roku 2001 potom byly vydány i české verze této evropské normy ČSN EN ISO 9000, 9001, 9004. Tyto tři normy je ovšem nutné chápat v souvislostech; jak je patrné, jedná se o soubor vzájemně se doplňujících požadavků. Společně s normou ISO 19011 představují celek, který výrazně napomáhá vzájemnému porozumění v obchodních vztazích.

Jaké jsou tedy principy systémů managementu jakosti (QMS) podle norem ISO a podle TQM?¹¹

Principy QMS podle ISO 9000 a 9004	Principy TQM podle modelu EFQM Excellence
1.Orientace na zákazníka	1.Orientace na zákazníka
2.Vůdcovství	2.Vedení lidí a týmová práce
3.Zapojení zaměstnanců	3.Rozvoj a zapojení lidí
4.Procesní přístup	4.Orientace na procesy
5.Systémový přístup k managementu	5.Odpovědnost vůči okolí
6.Neustálé zlepšování	6.Neustálé zlepšování
7.Přístup k rozhodování zakládající se na faktech	7.Měřitelnost výsledků
8.Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy	8.Partnerství s dodavateli

Jak je vidět, oba modely jsou si velice podobné. Podívejme se tedy na jednotlivé body blíže.

1. Orientace na zákazníka

Zákazníkem je každý, komu nějakým způsobem odevzdáváme výsledky vlastních aktivit. Můžeme vymezit čtyři základní skupiny zákazníků:

¹¹ Jaroslav Nenadál: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001, str. 13

- interní zákazníci - například pracovníci ve firmě podílející se na následujícím úkonu při výrobě, na následujících výrobních linkách;
- zprostředkovatelé - velkoobchody, dealeři;
- externí zákazníci - externí subjekty, které využívají dodané vstupy;
- koncoví uživatelé - subjekty, které jsou finálními uživateli produktů firmy.

Organizace jsou závislé na svých zákaznících, proto musí znát jejich současné i budoucí potřeby, snažit se maximalizovat jejich spokojenost, loajalitu a pokusit se i překonávat jejich očekávání. To předpokládá systematické zkoumání jejich požadavků, měření spokojenosti, rozvoj vzájemných vztahů. Ač se to zdá samozřejmé, ne všude je dodržování základních principů orientace na zákazníky pravidlem.

2. Vedení a řízení zaměstnanců (vůdčí role)

Vedoucí pracovníci musí být opravdoví vůdci, musí vytvářet a udržovat takové prostředí v organizaci (kulturu organizace), ve kterém zaměstnanci mohou podávat maximální výkony a naplňovat cíle organizace. To předpokládá vyhlášení vize, politiky a cílů organizace v souladu s požadavky zákazníků, vytváření prostředí vzájemné důvěry mezi skupinami zaměstnanců, poskytování prostoru zaměstnancům k vlastní aktivní práci, přerozdělování odpovědnosti a pravomocí, motivaci zaměstnanců k týmové práci a ke zlepšování. Zaměstnanci jsou potom ztotožnění se strategickými cíli organizace a motivováni k jejich naplňování a podávání maximálních výkonů ve prospěch organizace.

3. Zapojení zaměstnanců

Zaměstnanci na všech úrovních jsou základním článkem organizace. Jejich aktivita a myšlenkový potenciál jsou největším bohatstvím a jejich plné zapojení

umožňuje využít jejich schopností ve prospěch organizace. Proto je nutné:¹²

- vysvětlovat důležitost všech činností zaměstnanců pro výsledky organizace,
- vést zaměstnance k odhalování slabých míst v jejich výkonnosti,
- trvale vzdělávat zaměstnance na všech úrovních řízení,
- hodnotit naplňování osobních cílů zaměstnanců a při jejich plnění jim v tom pomáhat,
- odměňovat úsilí zaměstnanců ke zvyšování výkonnosti.

Tento princip preferuje kvalitu lidí před kvalitou hmotného majetku, zaměstnanci jsou více vtahováni do vnitřního života organizace a stávají se odpovědnými za dosahované výsledky, což je činí sebevědomějšími a zainteresovanějšími na práci organizace.

4. Procesní pojetí

Požadovaný výsledek je dosažen mnohem účelněji a efektivněji, když jsou činnosti a příslušné zdroje řízeny jako procesy. Proto je dáována přednost jakosti procesů před jakostí produktů. Je tedy nutné definovat, co je to proces. „Za proces je možno považovat soubor dílčích činností měnících vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách.“¹³ Do procesu vstupují vstupy dodané externími či interními dodavateli, výstupy potom mají charakter hmotný (materiál) či nehmotný (informace). Podmínkou proběhnutí procesů jsou zdroje, mezi které patří např. lidé, technika. Tyto vstupy se v průběhu procesu úplně nespotřebují. Dále v procesu vystupují

¹² Jaroslav Nenadál: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001, str. 14

¹³ Jaroslav Nenadál: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001, str. 15

regulátory, což jsou omezující faktory ovlivňující průběh procesu.

Každý proces v systémech managementu jakosti musí mít svého „správce“, osobu zodpovědnou za efektivní průběh procesu a kvalitu konečného výstupu. Aby takovýto správce mohl nést odpovědnost, je třeba, aby měl určité pravomoci, mezi které patří možnost naslouchat požadavkům zákazníků, klást požadavky na dodavatele, dohlížet a měřit efektivnost procesu. Pro dokonalé fungování tohoto systému procesů je nutné stanovit nutné procesy pro dosažení cílů organizace, stanovit jednoznačná rozhraní mezi jednotlivými procesy, určení správců procesů a jejich odpovědností a pravomocí, systematicky měřit způsobilost a výkonnost procesů v organizaci a analyzovat výsledky těchto měření pro účely objektivního rozhodování.

5. Systémový přístup k managementu (podle koncepce ISO)

Identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících a navazujících procesů jako systému přispívají k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování cílů. Je třeba dosáhnout návaznosti procesů, kdy výstupy z jednoho procesu budou tvořit logický vstup alespoň do jednoho z následujících procesů. K dosažení tohoto cíle musí organizace

- definovat strukturu procesů v systémech managementu jakosti,
- poznat a deklarovat jejich návaznost,
- poznat nezávislost procesů,
- popsat jednotlivé procesy tak podrobně, jak je to nutné pro jejich efektivní vykonávání.

Pro organizaci tato struktura znamená některé zásadní změny. Správci procesů (vlastníci) jsou v jednu chvíli dodavateli, v druhou zase zákazníky firmy. Touto

cestou dojde k eliminaci přebytečných procesů (těch, které nemají své zákazníky).

Odpovědnost vůči okolí (podle koncepce TQM)

Organizace musí nést zodpovědnost za své vazby na prostředí, ve kterém se nachází a v němž vykonává svou činnost. „Firmy, které aplikují ve svém prostředí EFQM Model Excellence, tak musí rozvíjet i programy podpory regionálního školství, zdravotnictví, kultury a sportu, zúčastňovat se na nejrůznějších charitativních akcích, musí racionálně využívat neobnovitelné přírodní zdroje apod.“¹⁴ Zkrátka musí si budovat image.

6. Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování celkové výkonnosti musí být trvalým cílem jakékoliv organizace. Tím má být zajištěno dosahování vyšší úrovně v nejrůznějších oblastech, od rozsahu neshod v dodávkách přes rozšiřování spektra funkcí u existujících produktů, rozšiřování spektra produktů samých až k redukci vnitřních neefektivností organizace. Pro to ale musí být vytvořeny podmínky. Firma a především odpovědní pracovníci by měli poskytnout zaměstnancům prostor pro realizaci, snažit se identifikovat příležitosti ke zlepšování, hledat rezervy. A v neposlední řadě musí být na uvedené aktivity uvolněno také dostatek zdrojů, ať už finančních nebo lidských. Výsledkem těchto kroků bude zvýšená schopnost pružné reakce na nejrozmanitější požadavky zákazníků a zlepšení výkonnosti procesů.

7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech

¹⁴ Jaroslav Nenadál: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001, str. 17

Objektivní a účinná rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací. Pro dokonalou analýzu je nezbytný sběr dostatečně přesných dat z jednotlivých procesů, využívání vhodných statistických nástrojů, zajištění kvalifikovaných pracovníků k využití těchto dat a jejich analýze. Získaná data musí potom manažeři zpřístupnit zaměstnancům a spolu s nimi je musí být schopni aplikovat v procesech řízení.

8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Organizace a její dodavatelé jsou na sobě vzájemně závislí. Vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu. Důležitý je tedy výběr klíčových resp. strategicky významných dodavatelů, jejich průběžné pravidelné vyhodnocování, komunikace s dodavateli a snaha o zlepšování vzájemné spolupráce, motivace dodavatelů ke zlepšování a případné poskytnutí pomoci. Dodavatel tak bude s organizací více „svázan“, bude moci pružně reagovat na požadavky organizace a jedině tak bude vzájemná spolupráce oboustranně prospěšná.

„Zmíněné principy je nutné chápat jako základní kameny při budování systémů managementu jakosti ve všech typech organizací. Opomenutí nebo podcenění byť jednoho z nich bude znamenat, že vybudujete systém stojící na hliněných nohou, systém, který nikdy nebude plně funkční a efektivní.“¹⁵

¹⁵ Jaroslav Nenadál: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001, str. 19

KAPITOLA 5: EFQM MODEL EXCELENCE

Jak už bylo zmíněno výše, koncepce Total Quality Management se realizuje pomocí nejrůznějších modelů. V Evropě je nejrozšířenější EFQM Model Excellence, vyvinutý Evropskou nadací pro management jakosti (European Foundation for Quality Management - EFQM). Až do roku 1999 byl tento model používán pod názvem TQM. Stejně jako normy ISO 9000 z roku 1994 byl i tento model inovován. Nadále bývá každé dva roky přezkoumáván a aktualizován z hlediska jeho komplexnosti a věcnosti. Model má devět hlavních kritérií - pět kritérií, která doporučují, jak by v organizaci mělo být postupováno, a čtyři výsledková kritéria, která naopak ukazují, čeho už bylo organizací dosaženo.

Logika EFQM Modelu Excellence je jednoduchá. Základním předpokladem je, že vynikajících výsledků může organizace dosáhnout pouze za podmínky maximální spokojenosti vlastních zaměstnanců, externích zákazníků a zároveň při plném respektu k okolí. To je ovšem podmíněno dokonalým zvládnutím a řízením procesů, propracovaným řízením zdrojů a perfektní strategií.

Podívejme se trochu blíže na jednotlivá kritéria.

„Doporučující“ kritéria:

- **vedení** - manažeři jsou vůdčími osobnostmi, jsou osobně zainteresováni na tom, aby management organizace byl rozvíjen a zlepšován, jsou angažováni do vztahů s partnery společnosti, motivují a podporují zaměstnance;

- **politika a strategie** - je postavena na bázi současných a budoucích potřeb, na informacích z průzkumů a měření výkonnosti, učení se; politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány, přerozdělovány na všechny klíčové procesy;
- **lidé** - zaměstnanci jsou začleňováni do tvorby politiky lidských zdrojů, je k nim přistupováno spravedlivě, jsou identifikovány a rozvíjeny jejich schopnosti, podporovány rozmanité formy učení se; zaměstnanci a organizace spolu komunikují, organizace o své zaměstnance pečuje a odměňuje je;
- **partnerství a zdroje** - definuje, jak organizace řídí partnerské vztahy a interní zdroje z hlediska podpory své politiky a strategických cílů, v zájmu efektivního vykonávání procesů;
- **procesy** - zda organizace systematicky řídí a navrhuje své procesy v zájmu politiky a strategie, zda je zdokonaluje, zda výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.

Výsledková kritéria

- **výsledky vzhledem k zákazníkům** - čeho organizace dosahuje ve vztahu k externím zákazníkům, jakost, spolehlivost výrobků, hodnocení odběratelů, prodej a poprodejní služby, loajalita, interní ukazatele výkonnosti;
- **výsledky vzhledem k zaměstnancům** - podmínky v zaměstnání, vybavení pracovišť, možnost kariéerního postupu, rozdělování kompetencí, spokojenost zaměstnanců;
- **výsledky vzhledem ke společnosti** - ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě, jak společnost organizaci vnímá, posuzuje se chování

vůči občanům, angažovanost ve veřejných činnostech, aktivity při snižování a prevenci znečišťování životního prostředí, mediální pokrytí, získaná ocenění;

- **klíčové výsledky výkonnosti** - finanční a mimofinanční výsledky, výkonnost dodavatelů, inovace technologií, rozsah duševního vlastnictví organizace.

V současnosti existují důkazy, že aplikování modelu EFQM nebo podobných modelů přináší organizacím nezanedbatelné ekonomické efekty. Ukazují to výsledky několikaletého výzkumu na rozsáhlém vzorku amerických firem, které se staly držiteli některých národních či regionálních cen za jakost. „V porovnání s firmami, které takováto ocenění nezískaly, bylo zjištěno, že za pět let od udělení ceny za jakost dosáhly oceněné organizace v průměru o 44% vyšších cen akcií, o 48% vyšší nárůst tržeb, o 37% vyšší růst prodejů, o 16% vyšší zaměstnanosti apod.“¹⁶

¹⁶ Jaroslav Nenadál: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001, str. 50

KAPITOLA 6: PROČ MANAGEMENT JAKOSTI?

6.1 Základní pojmy

„**Jakost** je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Je to schopnost produktu (tj. služby či výrobku) uspokojit zákaznickovy potřeby. Potřeby můžeme dělit na:

- a) nevyslovené
- b) vyslovené
- c) neuvědomělé“.¹⁷

Tyto potřeby se v čase mění a závisí na mnoha faktorech jako je věk a pohlaví zákazníka, prostředí, ve kterém žije, životní styl, tradice a mnoho dalších neformálních institucí.

„**Systém** je soubor vzájemně souvisejících nebo působících prvků.

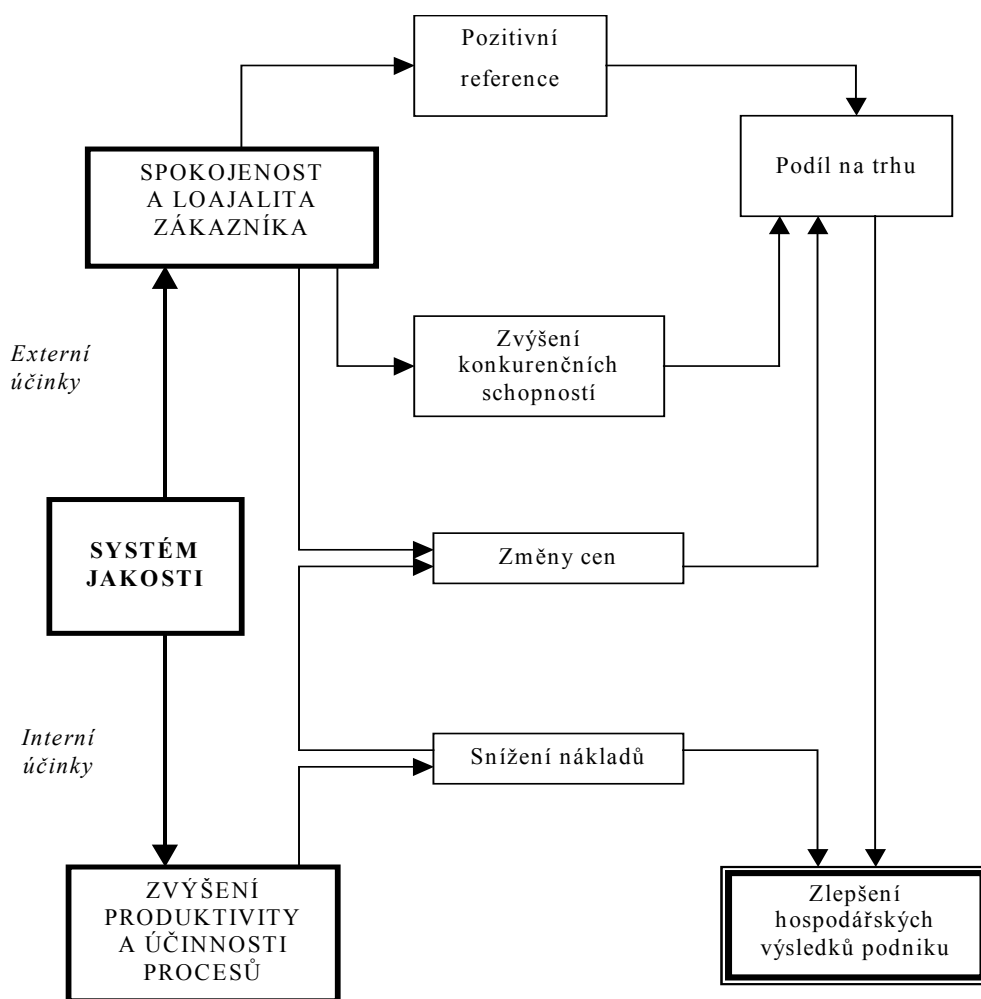
Systém managementu je systém pro stanovení politiky a cílů a zároveň systém k dosažení těchto cílů.

Systém jakosti má zajistit veškeré činnosti, které ovlivňují jakost výchozího produktu. Má zajistit standardnost produktu a procesu. Funkcí systému jakosti je:

- a) zabezpečení jakosti
- b) zlepšování jakosti.“¹⁸

¹⁷ Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 7

Obr.: Analýza některých účinků podnikových systémů jakosti



Zdroj¹⁹

6.2 Smysl existence normy ISO 9001:2000

Proč by se měl takový systém v organizacích zavádět je celkem nasnadě a důvodů je hned několik:

¹⁸ Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 7

¹⁹ Jaroslav Nenadál, Darja Noskievičová, a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 2002

- systém je efektivním nástrojem řízení podniku, firmy se zavedeným systémem managementu jakosti dosahují dlouhodobě lepších výsledků, které tento systém zavedený nemají;
- konkurenční výhoda - se stále vyrovnanějšími cenami na trzích se kvalita produktu stala jedním z důležitých měřítek, podle kterých se zákazníci rozhodují mezi jinak stejnými produkty;
- zákazníci jsou díky rozvoji moderních technologií stále informovanější a daleko kvalifikovaněji si vybírají z rozmanité škály výrobků a služeb; vybírají takový produkt, který jim kromě uspokojení jejich požadavků nabídne i něco navíc (např. originální řešení);
- snaha omezit stížnosti zákazníků a v souvislosti s tím omezit náklady na vyřešení těchto stížností, potažmo sankce placené zákazníkům např. v důsledku nekvalitních dodávek;
- jednotlivé státy se stále více zaměřují na podporu jakosti na svém území, snaží se o ochranu spotřebitelů před nekalými praktikami některých podnikatelských subjektů, vznikají sdružení na ochranu spotřebitele a je proto třeba demonstrovat kvalitu;
- „v rámci Evropské unie byla z iniciativy Evropské organizace pro jakost (EOQ) vytvořena Vize evropské jakosti - cesta kupředu. Obsahuje návrhy aktivit na podporu jakosti nejen v oblasti ekonomického rozvoje zemí EU, ale i ve zvyšování kultury společnosti a v podpoře osobního rozvoje všech obyvatel. Vhodnými motivačními nástroji jsou i možnosti prezentovat se různými značkami či

certifikáty výrobků a systémů jakosti, které zvyšují důvěru zákazníka;²⁰

- z toho plynoucí růst zisku a pokles ztrát bez zvyšování obrátu;
- dobré jméno u veřejnosti, státu, bank, lepší přístup ke kapitálu;
- prokázání, že podnik dostatečně dbá o životní prostředí, bezpečnost a hygienu.

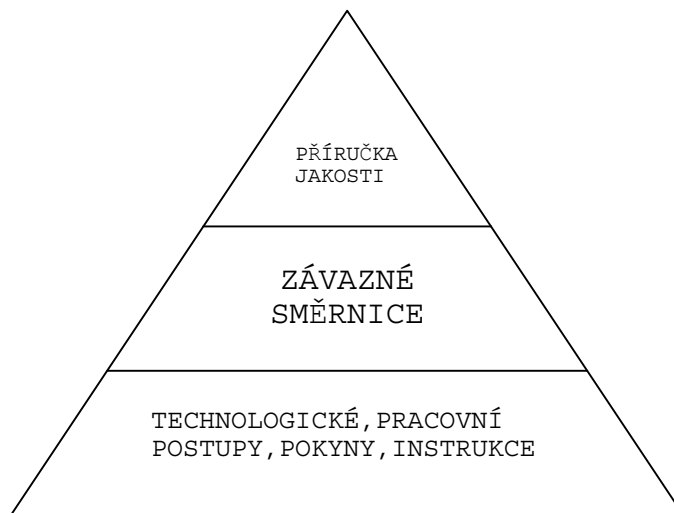
Firma, která se rozhodne zavést systém managementu jakosti, prochází následujícím procesem:

- 1. rozhodnutí managementu o přijetí koncepce ISO** - toto rozhodnutí ovlivní život organizace na několik příštích let, proto je třeba jej důkladně zvážit; management musí zajistit příslušné zdroje, jmenovat představitele pro zavádění a dohlížení nad managementem jakosti, schválit harmonogram zavádění ISO;
- 2. analýza současného stavu** - ta má za úkol zjistit současný stav managementu jakosti v podniku, zavádění systému norem ISO pak na tento stav navazuje;
- 3. vypracování registru legislativy;**
- 4. stanovení politiky a cílů jakosti;**
- 5. vypracování nové dokumentace** - norma ISO vyžaduje, aby veškeré procesy probíhající v podniku byly zachyceny v soustavě dokumentů; této soustavě se říká *pyramidová soustava dokumentů*, protože se skládá ze tří vrstev - příručky jakosti, závazných směrnic, které norma ukládá vyhotovit, v poslední

²⁰ Jaroslav Tibitzanzl: Systém přípravy pro implementaci ISO 9001:2000 vybraného hotelu „U Zlaté studně“, 10.5.2004, str. 13

vrstvě jsou pak technologické a pracovní postupy apod.

Obr.: *Pyramidová soustava dokumentů*



6. **postupné zavádění dokumentů do praxe** - je nutné pracovníky seznámit s dokumentací, vysvětlit jim postupy a to, co je od nich očekáváno;
7. **vypracování příručky kvality;**
8. **zkušební tříměsíční fungování zavedeného systému ISO** - po zavedení systému a jeho fungování, akceptování zaměstnanci může organizace požádat o certifikaci;
9. **certifikační proces, předaudit a nejpozději do tří měsíců vlastní certifikační audit a vystavení certifikátu** - po vystavení certifikátu musí být

fungování certifikovaných systémů pravidelně kontrolováno, zpravidla v ročních intervalech;

10. **další zlepšování zavedených systémů** - péče o jakost nekončí certifikací, norma vyžaduje, aby organizace dále pracovala a zdokonalovala systém managementu jakosti.

6.3 Dokumentace a záznamy

Už bylo zmíněno, že norma požaduje, aby veškeré v podniku probíhající procesy byly zachyceny v soustavě dokumentů. Struktura a rozsah dokumentace záleží na velikosti organizace. Povinnost dokumentovat procesy samozřejmě není samoučelná. Naopak, dokumentace se ukazuje jako významný pomocník při vykonávání opakujících se činností různými pracovníky, je v ní uchováno know-how instituce a také dokládá určitý postup, takže lze i zpětně doložit správnost postupu při určité činnosti.

„Norma ISO 9001:2000 vyžaduje obligatorně vypracovat:

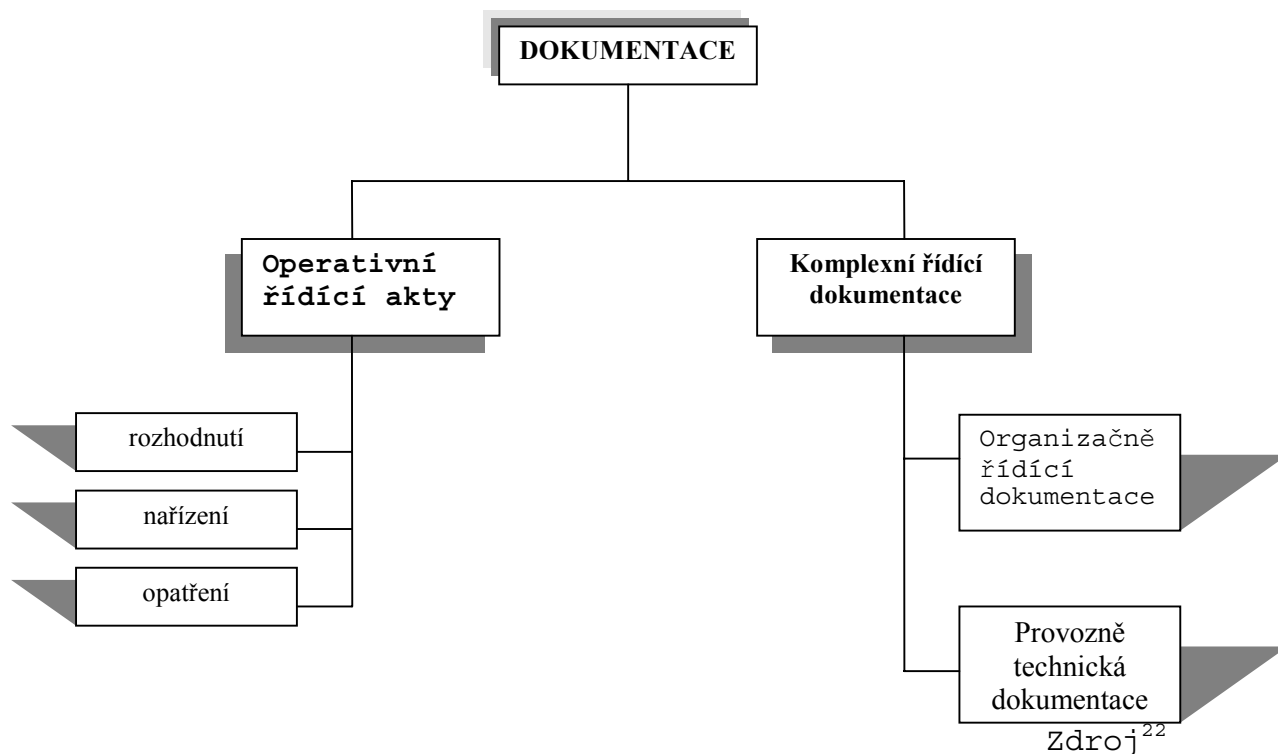
- příručku jakosti
- dokumentovat prohlášení o politice a cílech jakosti
- řízení dokumentace
- řízení záznamů
- postupy pro interní audity
- řízení neshodného produktu
- postupy pro opatření k nápravě
- postupy pro preventivní opatření.“²¹

²¹ Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 9

Pyramidová struktura dokumentace systému managementu jakosti je uvedena výše: obsahuje příručku jakosti, ve které je specifikován systém managementu kvality té které organizace, odpovídá na jednotlivé požadavky norem ISO. Ve směrnících jsou upraveny postupy realizace jednotlivých procesů, nakonec jsou tu ještě technické a pracovní postupy, výkresy apod.

Dokumentaci provádí příslušný odborný pracovník. Dokumenty musí být revidovány, zejména jejich formální a věcná správnost, zpravidla v dvou až tříletých intervalech.

Obr.: *Struktura firemní dokumentace*



Jak je vidět, firemní dokumentace se dělí na dvě základní větve: operativní řídicí akty a komplexní řídicí dokumentace. Operativní řídicí akty slouží, jak sám název napovídá, k okamžitým zásahům. Komplexní řídicí dokumentace se dělí na organizačně řídicí, která upravuje činnosti

technicko-hospodářského charakteru (směrnice, řády), a na provozně technickou dokumentaci, která upravuje provozní, technické a transformační činnosti (postupy kontrol, pracovní instrukce).

6.4 Odpovědnost managementu

V procesu managementu jakosti, jeho zavádění a kontrolování hraje management klíčovou roli. Musí mimo jiné definovat cíle politiky jakosti organizace, zabezpečit pro její provádění dostatek zdrojů, jmenovat odpovědné představitele pro jakost. Management se zavazuje k rozvíjení a neustálému zlepšování systém řízení, komunikuje se zaměstnanci.

Jako prostředek této komunikace slouží *politika jakosti* - jakási základní představa o chování podniku v oblasti jakosti v dlouhodobém časovém horizontu. Politika jakosti musí odpovídat účelu organizace, zahrnovat závazek k plnění požadavků a k neustálému zlepšování efektivnosti systému řízení jakosti. V zásadě existují externí a interní politika jakosti. Externí se zaměřuje na obchodní partnery, kterým je třeba nějakým způsobem poskytnout informace o aktivitách organizace, interní vysvětluje zaměstnancům smysl zavedení řízení jakosti, ekonomické přínosy a zásady ve vztahu k jakosti směrodatné pro organizaci.

Organizace musí naplánovat cíle, jakých je třeba dosáhnout, s ohledem na podmínku měřitelnosti a kompatibilitu s politikou jakosti, tyto musí detailně rozpracovat a zdokumentovat. Zatímco politika jakosti je dlouhodobou vizí, cíle jakosti jsou postupnými kroky k jejímu naplňování, stanovují se krátkodobě a jsou

²² Jaromír Veber a kol., Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada Publishing spol. s r. o., Praha 2002

dynamickým prostředkem zlepšování jakosti v podniku. Dohled nad politikou jakosti má na starosti představitel vedení pro jakost, který je zároveň členem vedení podniku.

Aby se systém řízení zachoval funkční a efektivní, musí jej vedení podniku v rámci své odpovědnosti přezkoumávat v pravidelných intervalech (podle stanoveného harmonogramu) a vést o výsledcích záznamy.

6.5 Management zdrojů

Už bylo řečeno, že pro zavedení a fungování systému managementu jakosti musí management zajistit potřebné zdroje, lidské, finanční, nehmotné, je zde zahrnuta také infrastruktura a pracovní prostředí v podniku.

Zaměstnanci mají vliv na kvalitu produktu a na spokojenost zákazníka, ve službách toto platí dvojnásob. Pracovníci, kteří provádějí práci, ovlivňující kvalitu produktu, musí být pro tuto činnost kompetentní na základě výcviku, vzdělání, dovedností a praxe. Organizace se musí postarat o jejich rozvoj a motivaci, musí vytvořit příjemné pracovní prostředí, dbát na bezpečnostní předpisy, hygienu. Pro zajištění efektivnosti tohoto procesu je třeba nést záznamy o výsledcích školení, získaných zkušenostech, dovednostech a praxi.

6.6 Realizace produktu

V souvislosti s provozní činností vymezuje norma tyto činnosti:

- plánování realizace produktu;
- procesy týkající se zákazníka - požadavky zákazníka na produkt, přezkoumávání požadavků týkajících se produktu, efektivní komunikace se zákazníkem;

- návrh a vývoj - norma ISO 9001:2000 obsahuje i specifické požadavky na to, jak navrhovat a vyvíjet produkt, je nutné plánovat, vymezit vstupy a výstupy, přezkoumávat, ověřovat a řídit změny v návrhu a vývoji;
- nakupování - organizace musí zajistit, aby nakupované produkty vyhovovaly specifickým požadavkům, vhodně vybírat a hodnotit dodavatele, zajistit informace pro nakupování a ověřovat nakupovaný produkt;
- výroba a poskytování služeb - organizace musí zajistit řízení výroby a poskytování služeb, validovat procesy, u kterých není možné ověřit výstup následným měřením, identifikovat a sledovat produkt během jeho realizace, pečovat o ochranu produktu.

6.7 Měření, analýza a zlepšování

V organizaci je nutné plánovat a zavádět procesy měření, analyzování a zlepšování kvůli prokázání shody produktu, zajištění shody systému jakosti a neustálému zlepšování jeho účinnosti. Je nutné sledovat, měřit a analyzovat spokojenost zákazníků, efektivnost vlastních procesů a samotný výrobek:

- monitorování a měření - hodnotit spokojenost zákazníka, určit metody pro získávání a využití těchto informací, provádět interní audity, zda systém jakosti odpovídá požadavkům organizace a normy ISO 9001 a zda je účinně zaveden a udržován;
- řízení neshodného produktu - neshodný produkt musí být identifikován, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání, je třeba přijmout opatření k odstranění této neshody a

vyvarovat se tak jejího opakování; je-li neshoda zjištěna až po dodání, je nutné neprodleně zahájit a realizovat přiměřená opatření;

Tab.: Význam jednotlivých druhů opatření ve vztahu k neshodám a jejich příčinám

NESHODA/OPATŘENÍ	Okamžité	Nápravné	Preventivní
Existující neshoda	okamžitě odstranit	zabránit opakování výskytu	
Příčina existující neshody		odstranit	
Potenciální neshoda			zabránit výskytu
Příčina potenciální neshody			odstranit

Zdroj²³

- zlepšování - podnik, který zavedl systém řízení kvality se nesmí spokojit s tímto faktem a být přesvědčen, že má kvalitu svých služeb zajištěnu; je třeba neustále zlepšovat efektivnost systému jakosti, neustále vyvíjet snahu o zlepšování, a to pomocí výsledků auditu, analýzy dat, nápravných a preventivních opatření.

6.8 Audit

Vedení podniku hraje stěžejní roli při kontrole, zda zavedený systém řízení spolehlivě funguje. Za tímto účelem provádí audity. „**Audity** jsou specifickou formou diagnostické a kontrolní činnosti a jejich smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou kritéria auditu splněna. Na základě údajů poskytnutých provedením auditu se musí přistoupit k nezbytným opatřením, která povedou ke zlepšení systémů managementu jakosti a zlepšení plnění požadavků zákazníka.“²⁴ Cílem auditu není nacházet chyby, ale zjišťovat fakta, zda má podnik vybudovaný, zdokumentovaný a fungující systém jakosti, zda reálné procesy probíhají v souladu se zdokumentovanými procesy. Ve svém výroku by měl audit poskytnout jasnou a přesnou formulaci případných neshod, doloženou příslušnými důkazy, a podat návrh nápravných opatření.

Dozorový audit provádí auditor, který prováděl certifikační audit, posuzuje celý systém managementu jakosti v rozsahu certifikace. K mimořádnému auditu se přistupuje tehdy, pokud klient vznese požadavek na rozšíření, případně omezení certifikované oblasti, v případě vážných stížností zákazníka nebo při zásadní změně organizační struktury podniku.

Tab.: *Význam jednotlivých druhů opatření ve vztahu k neshodám a jejich příčinám*

²³ Jaroslav Nenadál, Darja Noskievičová, a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 2002

²⁴ Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 18

Druh auditu	Auditorská strana	Auditovaná strana	Rozsah auditu
Interní - prováděný první stranou	náš podnik, externí pracovník	náš podnik	úplný, dílčí, následný
Externí aktivní	náš podnik, externí pracovník	náš dodavatel	úplný, dílčí, následný
Externí pasivní - prováděný druhou stranou - prováděný třetí stranou	náš zákazník externí nezávislá organizace	náš podnik	úplný, dílčí, následný

Zdroj²⁵

6.9 Certifikace

Certifikace je závěrečný, nikoli však poslední krok celého procesu. Evropské společenství vydalo v roce 1989 direktivu 89/C267/03 - „Globální přístup k certifikaci a zkoušení“, která měla za úkol sjednotit přístupy jednotlivých zemí k ověřování shody výrobků s předpisy tak, aby výsledky tohoto ověření mohly být uznávány i v dalších zemích, které jednotné principy certifikace přijaly.

Certifikací se prokazuje dosažení určitého stavu, že „náležitě identifikovaný produkt, proces, kvalifikace personálu či systém jakosti je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným (například dohodnutým) normativním dokumentem.“²⁶ Verdikt spočívá v udělení, případně neudělení osvědčení o dosažení shody.

²⁵ Jaroslav Nenadál, Darja Noskievičová, a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 2002

²⁶ Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 18

Certifikaci mohou provádět pouze nestranné a nezávislé certifikační orgány, které musejí splňovat náročná evropská i národní kritéria, aby mohly být uznány. Toto uznávání mohou provádět pouze akreditační orgány.

Certifikát je vydáván na dobu tří let a jeho platnost závisí na neustálém dodržování shody systému managementu jakosti s požadavky normy. Tuto shodu ověřuje certifikační orgán výše zmíněnými dozorovými audity v ročních intervalech, v případě zjištěných nedostatků může certifikační orgán tuto lhůtu zkrátit.

6.10 Průběh certifikace

Když se organizace rozhodne zavést systém managementu jakosti a chce tuto skutečnost prokazovat držením certifikátu, musí se obrátit na některou ze širokého spektra certifikačních organizací.

Vlastní certifikaci předchází tzv. předcertifikace, která je pouze dobrovolná. Jejím předmětem je prověření vybudovaného systému u žadatele, případně včasné odhalení neshod, které by mohly negativně ovlivnit proces samotné certifikace. Auditor, který tuto předcertifikaci provádí, případné neshody pouze konstatuje, nepomáhá s jejich odstraňováním. Pokud žadatel o certifikaci podstoupí předcertifikační audit a při samotném certifikačním auditu prokáže odstranění dříve zjištěných nedostatků, je možno dobu certifikačního auditu zkrátit až o třicet procent.

V době přípravy předauditů si auditor vyžádá od žadatele dokumentaci procesů v podniku. Předloženou dokumentaci posoudí vůči příslušné normě a poté provede prověrku na místě, kde posoudí implementaci dokumentovaného systému. Z uvedeného posuzování vyhotoví auditor „Závěrečnou zprávu z posuzování“ a „Protokoly o neshodách“. Při případném certifikačním auditu je potom provedena kontrola odstranění závažných neshod nalezených při

předcertifikačním auditu. Poté se již přistoupí k samotnému auditu.

Samotný audit probíhá prakticky stejně jako předaudit. V době přípravy auditu si certifikační orgán od žadatele vyžádá dokumentaci procesů v podniku (v případě, že žadatel nepodstoupil předcertifikaci). Prvním krokem auditu je posouzení této dokumentace. Vedoucí auditor ji posoudí ve vztahu k ustanovením příslušné normy. Z tohoto posudku pak pořídí zprávu, kterou předá certifikační komisi, a ta posoudí, zda lze v certifikačním procesu pokračovat či zda je třeba nechat organizaci čas na odstranění nedostatků.

Další fází je tzv. posuzování na místě, jehož účelem je prověřit plnou implementaci dokumentovaného systému do běžných činností žadatele a prověření fungování zpětné vazby v jeho činnostech. Při samotném posuzování musí vedení žadatele umožnit auditnímu týmu přístup k vybavení, personálu a záznamům tak, aby mohl ověřit, že je systém žadatele vytvořen, udržován a trvale zlepšován, a při případných vzniklých nejasnostech musí plně spolupracovat. Jako vodítko při posuzování slouží kontrolní seznam otázek ČSN EN ISO 9001:2001, případné neshody má auditor povinnost zdokumentovat. Na závěr vedoucí auditor informuje vedení žadatele o předběžných závěrech a předloží mu k podpisu záznamy o zjištěných neshodách. Auditor poté zpracuje zprávu z posuzování, kterou předá sekretariátu certifikačního orgánu. Ten poté žadateli zašle závěrečnou zprávu k vyjádření a k formulaci nápravných opatření.

„Certifikační komise mimo jiné projedná zprávu vedoucího auditora, zprávy o neshodách, prověřuje kompletnost dokumentace, dodržení certifikačních postupů a splnění požadavků na systém žadatele předepsaných normou/normativním dokumentem, vůči níž certifikace probíhá. Výstupním dokumentem z jednání certifikační komise je „Záznam z jednání certifikační komise“, v jehož závěru

je uveden návrh na udělení či neudělení certifikátu."²⁷ Pokud tato komise na svém jednání dojde k jiným závěrům než vedoucí auditor při závěrečném posuzování, je žadateli zasláno vysvětlení jednotlivých odlišností.

Na závěr certifikační orgán rozhodne o udělení/neudělení certifikátu, a pokud rozhodne certifikát neudělit, sdělí žadateli důvody.

KAPITOLA 7: MANAGEMENT JAKOSTI V ČESKÉ REPUBLICE

7.1 Historie národní normalizace

Poprvé byla technická normalizace na celostátní úrovni v počátcích minulého století. Rok po vzniku samostatného Československa byl v roce 1919 založen Elektrotechnický svaz československý, který se také o rok později zasloužil o vydání prvního souboru předpisů a normálíí ESČ, tedy o jakousi první normu. „Československé elektrotechnické normy se zasloužily o rozvoj elektrotechnického průmyslu, firem a živností tím, že vytvořily všeobecně uznávanou technickou základnu, jak pro výrobu, tak pro dozorovou činnost.“²⁸

V roce 1922 byla založena všeobecně prospěšná nezisková organizace - Československá společnost normalizační (ČSN), první celostátní společnost tohoto

²⁷ Informace pro žadatele o certifikaci a pro držitele certifikátů CSQ-CERT, <http://www.csq.cz/cz/download/informace.doc>, 20.5.2004

²⁸

http://domino.csni.cz/NP/NotesPortalCSNI.nsf/key/o_narodni_normalizaci~historie?Open, 22.2.2004

typu. V této společnosti byly shromážděny výrobní podniky, profesní svazy, komerční organizace apod., které se na své náklady podílely na chodu společnosti. Normy byly dobrovolné, ale přesto si vydobily značný respekt, zejména díky vysoké úrovni technických řešení, což byla zásluha jejich navrhovatelů - odborníků z průmyslových podniků, výzkumných ústavů.

Českoslovenští „normalizátoři“ se zviditelnili i na mezinárodním poli, stáli u vzniku Mezinárodní federace normalizačních organizací (ISA) roku 1928 v Praze.

Po druhé světové válce ČSN i ESČ svou činnost nakrátko obnovily, ale zanedlouho po nástupu komunistů k moci došlo v roce 1951 ke zrušení obou společností a nad normalizací převzal kontrolu stát prostřednictvím Úřadu pro normalizaci a měření. Toto uspořádání vydrželo až do rozpadu federace v roce 1992. Pod správou státu se normy staly nedobrovolnými, závaznými ze zákona.

7.2 Současný stav managementu jakosti v ČR

Stejně jako v každé zemi, i v České republice ovlivnil vývoj v oblasti managementu jakosti naši národní ekonomiku. S nedávným vstupem České republiky do Evropské unie se význam této oblasti jistě ještě zvýší. Rozdílná jakost výrobků se ukázala jako technická překážka v obchodních vztazích jednotné Evropy. Jednotlivé státy se tedy začaly angažovat v oblasti managementu jakosti a mezinárodních norem, aby tuto bariéru odstranily a umožnily tím srovnatelnost produktů v různých státech. U nás se podmínky pro rozvoj tohoto managementu začaly utvářet až po sametové revoluci v roce 1989, ať už se jednalo o svobodný trh nebo právní rámec. Tržní, konkurenční ekonomika donutila mnoho podnikatelských subjektů zaměřit ve větší míře jejich pozornost také na management jakosti. Pokles exportu a

orientace na západní trhy, snaha se na nich prosadit, šla ruku v ruce se zvyšováním kvality produktu. Do problematiky jakosti nás zasvěcovali také zahraniční investoři a podnikatelé, pronikající v hojné míře na náš trh.

Jednak docházelo k přijímání zákonů korespondujících s legislativou v Evropské unii a jednak vznikaly nové instituce. V roce 1990 byla založena Česká společnost pro jakost, v roce 1995 vznikla Cena České republiky za jakost a v roce 2000 byla vyhlášena Národní politika podpory jakosti.

7.3 Národní politika podpory jakosti

Národní politika podpory jakosti je jakýsi souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti. „Hlavním cílem Národní politiky pro podporu jakosti je vytvořit prostředí, ve kterém je jakost přirozenou součástí života společnosti.“²⁹ Prostředky k vytvoření takového prostředí jsou:³⁰

a) na národní úrovni

- optimalizace legislativy,
- rozvoj národního akreditačního systému v souladu s požadavky EU,
- zabezpečení růstu jakosti veřejných služeb,
- vytvoření podmínek pro rozvoj a podporu podnikatelských subjektů,
- rozvoj normalizace, metrologie a zkušebnictví,
- výchova, vzdělávání a rekvalifikace pracovníků,
- podpora aktivit, které zvyšují kvalitu života a kvalitu ochrany životního prostředí,

²⁹ <http://www.fmfi.vsb.cz/639/leo1.htm>, 18.2.2004

³⁰ Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 5

- zabezpečování systému státního ověřování jakosti v gesci Ministerstva obrany;

b) na nadnárodní úrovni

- vytvoření podmínek pro vstup českých subjektů na jednotný trh EU,
- dosažení konkurenceschopnosti českých výrobců na světových trzích,
- účast na standardizaci aktivit v rámci členství v NATO.

„Jako koordinační, poradenský a iniciační orgán byla ustavena Rada České republiky pro jakost a bylo zřízeno Národní informační středisko pro podporu jakosti.“³¹

Odvětví, ve kterém se management jakosti uchytil nejdříve, je automobilový průmysl. Dále se jedná o firmy spojené se zahraničními investicemi, strategickými partnery, o součásti dodavatelských řetězců zahraničních firem. Velice se o rozvoj zasloužila mladoboleslavská Škoda Auto, a.s. „Podrobné hodnocení dodavatelů a následné vyžadování certifikace systému managementu jakosti podle standardu VDA přispělo ke zlepšení managementu jakosti v těchto podnicích. Velice důležité je rovněž každoroční oceňování nejlepších dodavatelů Cenou jakosti Škoda Auto, a.s., které probíhá od roku 1994.“³² Vyšší konkurenceschopnost dodavatelů podporuje také získávání dalších zakázek od zahraničních automobilek. Zavádění systému managementu jakosti je rovněž pozitivně ovlivňováno vládními předpisy. Stavební podniky například musejí pro získání státní zakázky prokázat, že mají certifikovaný systém jakosti. Pozitivní vliv zahraničních kontaktů na rozvoj managementu jakosti v České republice je dán i příznivou polohou v srdci Evropy. Přes Českou republiku vede velké množství cestovních koridorů ze západu na

³¹ <http://www.fmfi.vsb.cz/639/leo1.htm>, 18.2.2004

³² <http://www.fmfi.vsb.cz/639/leo1.htm>, 18.2.2004

východ, ze severu na jih a ruzyňské letiště je vedle Frankfurtu nad Mohanem a Vídně nejdůležitějším letišťem ve středu Evropy.

Vedle toho jsou země Evropské unie nejdůležitějším obchodním partnerem České republiky, očekává se, že jejich podíl na zahraničním obchodu s naší republikou se bude v budoucnosti stabilizovat na cca 60%. Proto musejí české podniky respektovat požadavky na kvalitu obvyklou v zemích partnerů. Vstup do Unie ovlivňuje vývoj managementu jakosti i z hlediska nutnosti harmonizace předpisů a norem.

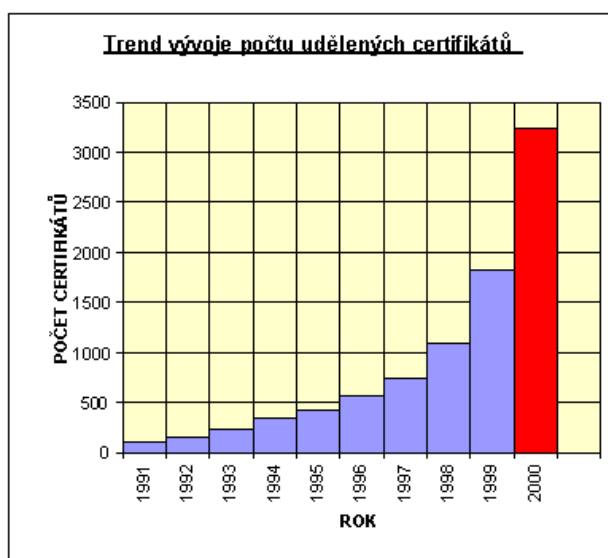
KAPITOLA 8: UPLATNĚNÍ MANAGEMENTU JAKOSTI V OBLASTI SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE

8.1 Trendy systémů managementu jakosti

Už od té doby, co byly poprvé v České republice uděleny certifikáty managementu jakosti, roste jejich počet stále intenzivněji. V období mezi 30.6.1998 a 30.6.2000 vzrostl o celé dva tisíce, což je vzhledem k celkovému počtu certifikátů vsutku imponující. Aktuálnější údaje bohužel nejsou k dispozici, ale trend počtu udělovaných certifikátů je stále rostoucí.

V oblasti cestovního ruchu lze mluvit o desítkách vydaných certifikátů ISO 9001:2000 pro organizace ze všech segmentů trhu cestovního ruchu a o dalších desítkách firem, které řízení kvality připravují a budují. Jedná se o hotelové podniky, lázeňské organizace, dopravní společnosti, cestovní kanceláře a další. Držiteli certifikátu jsou například cestovní kanceláře Čedok nebo ESO travel, ve fázi příprav je např. CK Alexandria. Rovněž značně vzrostl počet akreditovaných certifikačních organizací. Z padesáti certifikačních organizací v České

republiky jich více než deset má akreditaci pro certifikaci služeb cestovního ruchu.³³



Obr.: Trend vývoje počtu udělených certifikátů systému managementu jakosti v České republice (počet certifikátů udělených do 31. 12. 2000 je predikován za předpokladu stejného nárůstu ve druhém pololetí jako v prvním pololetí)³⁴

8.2 Vývoj

Proč by se měl management jakosti zavádět i v oblasti cestovního ruchu? Důvody jsou prakticky stejné jako v ostatních odvětvích. Na trhu cestovního ruchu panuje obrovská konkurence, zákazníci jsou stále informovanější. Navíc je ovšem nutné vzít v úvahu i atraktivitu jednotlivých destinací. Tu lze (pokud vůbec) ovlivňovat jen velmi nepatrně. Tlak na poskytovatele služeb v cestovním ruchu proto zákonitě roste. A proto právě řízení jakosti a certifikace může být cesta, jak zákazníkovi demonstrovat

³³ TTG Czech Republic číslo 2, 8.2.2004, str. 1

³⁴ <http://www.fmmi.vsb.cz/639/leo1.htm>, 18.2.2004

svou připravenost na jeho sebenáročnější požadavky. Není náhodou, že při průzkumu organizace EFQM v roce 1996 se mezi důvody vyšší konkurenceschopnosti hotelů objevil na první příčce právě funkční systém jakosti.

Tab.: *Důvody vyšší konkurenceschopnosti hotelů ve Velké Británii*

Důvod	% respondentů
Funkční systém jakosti	39
Výborný výcvik personálu	29
Lepší tržní orientace	22
Lepší řízení	8
Lepší technologické vybavení	2

Zdroj³⁵

Výsledkem pak je spokojenost zákazníka, který své příznivé dojmy sdělí dále. Atraktivita cestovní kanceláře, potažmo hotelu, roste a s tím roste i podíl na trhu. Celý tento proces ale není otázkou dvou či tří měsíců, ale několika let, a proto je třeba garantovat i zlepšování výsledků v dlouhém období.

Řízení jakosti zároveň působí příznivě i na úsporu materiálu a energie, což je právě pro oblast cestovního ruchu velice důležité. Cestovní ruch totiž nejde příliš dohromady s ochranou životního prostředí. Koncepce trvale udržitelného rozvoje je pak založena na faktu, že rostoucí potřeby současné i budoucí společnosti můžeme zajistit jen pokud bude tempo hospodářského růstu odpovídat

produktivnímu potenciálu funkčních ekosystémů. Proto se tzv. ekologický standard stal ve vyspělém světě již naprostou samozřejmostí a je jednou ze základních priorit a potřeb současnosti, a to i v oblasti poskytování služeb v rámci cestovního ruchu.

Na českém trhu cestovního ruchu byly již v počátku devadesátých let uplatňovány podnikové a oborové standardy, a to zejména u hotelových řetězců. Jednalo se většinou o „okopírované“ úspěšné koncepty mezinárodních korporací, s novými standardy přicházela nově se rodící národní hotelová uskupení. Management jakosti podle požadavků norem ISO 9000 byl tehdy v tomto oboru neznámou, změnu přinesla až revize těchto standardů z roku 2000, která respektovala podmínky v organizacích poskytujících služby. Nezanedbatelným elementem byl také stále rostoucí tlak z evropského i světového prostředí.

Nové, nebo spíše revidované, standardy ISO 9000:2000 odpovídají daleko více realitě a potřebám trhu cestovního ruchu. Orientace na řízení procesu a uspokojování potřeb zákazníka vyhovuje organizacím podnikajícím v tomto oboru. Standardy jsou univerzálně aplikovatelné v organizacích všech velikostí, nejlepší zkušenosti s nimi však mají především malé a středně velké organizace, tedy právě ty, které v oblasti cestovního ruchu převládají, ať už jde o cestovní kanceláře, hotely nebo dopravní společnosti.

První, kdo začal budovat systémy řízení jakosti podle ISO norem, byla skupina vedoucích kongresových organizátorů a cestovních kancelářů, spolu s několika lázeňskými a hotelovými podniky. První certifikáty byly vydány v roce 2001. Významnou roli v tomto procesu sehrála certifikační organizace CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, která jako první interpretovala požadavky norem do podmínek

³⁵ Jaroslav Nenadál, Darja Noskievičová, a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 2002

služeb cestovního ruchu. Zároveň vytvořila certifikační schéma, které otevřelo cestu k certifikátu pro nejširší spektrum podnikatelů v oboru cestovního ruchu. Zároveň s blížícím se vstupem do Evropské unie a stále větší provázaností s klientelou z Evropské unie se firmy setkávaly s většími nároky. Zájem organizací o certifikaci jakožto dokladu o kvalitě rostl. Současně vznikaly i další certifikační organizace v oblasti cestovního ruchu a služeb.

8.3 Zvláštnosti managementu jakosti ve službách

Co je to služba? Jedná se vlastně o produkt v nehmotné podobě, činnost na rozhraní mezi poskytovatelem a zákazníkem. Můžeme rozlišit služby v čisté podobě (různé poradenské a konzultační společnosti, právnícké kanceláře) nebo služby spojené s určitým hmotným produktem (restaurace, autoservis). Stejně jako u každého zboží požadují zákazníci i zde kvalitu a spolehlivost, ale více než jinde vyžadují ve službách kvalifikovaný personál, příjemné a vhodné chování, vstřícnost.

Ve srovnání s výrobky se u služeb tyto požadavky těžko kontrolují, neboť ochota, vstřícnost a příjemné vystupování jsou velice těžko měřitelné veličiny. Na druhou stranu vzhledem k přímému kontaktu dodavatele služeb se zákazníkem v procesu poskytování je možné daleko pružněji reagovat na přání zákazníka. Při koupi výrobku bude prodejce těžko pružně reagovat na požadavek „tady to trošku seřízněte a nabarvěte to na růžovo“. Jaké jsou tedy zvláštnosti managementu kvality ve službách?

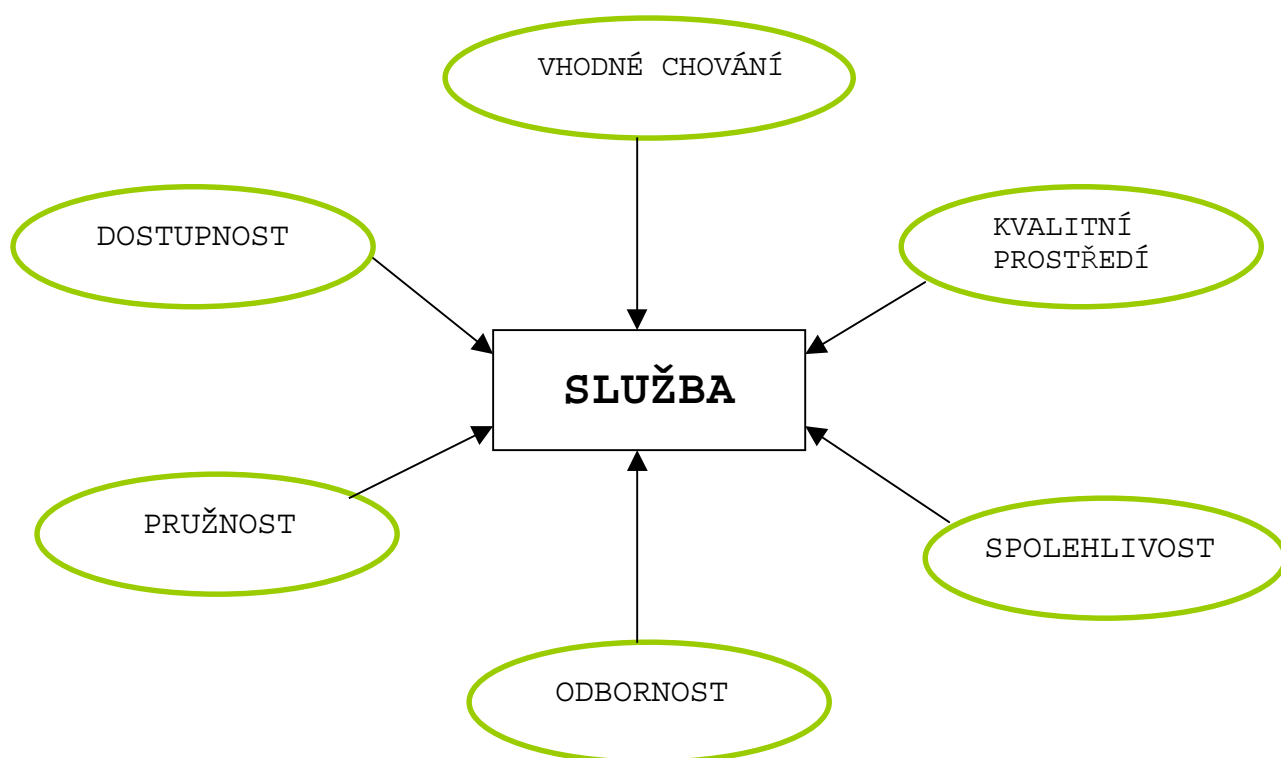
- charakter služeb je většinou nehmotný, lze tedy obtížně měřit úroveň jejich jakosti;

- cena nehraje vždy dominantní roli, potažmo hraje opačnou roli při vyhledávání některých služeb jakožto luxusního (pozičního) statku;
- dobré jméno je v oboru služeb důležitější než u hmotných produktů;
- zákazníci intenzivněji vnímají riziko (např. v cestovních kancelářích), je nutné poskytnout jim dostatečné informace a záruky;
- na rozdíl od poskytování výrobků, ve službách je daleko citlivěji vnímán přístup, zájem, kompetentnost personálu, je nutné neustálé školení a vzdělávání;
- „výraznější vliv emocí a psychiky při nákupu služeb, lidé mají sklon nakupovat služby podle toho, jak odpovídají jejich vlastní představě (např. využívají služeb první třídy v letadle, ubytování se v pětihvězdičkových hotelích, neboť to odpovídá jejich momentální představě o sobě samých)“³⁶;
- poskytování (spotřeba) služeb probíhá většinou velice krátkou dobu (oběd v restauraci, let na dovolenou), je tedy mnohem méně času udělat na zákazníka dobrý, potažmo špatný dojem;
- význam prostředí - vzhledem k nehmotnému charakteru většiny služeb je nutné zapůsobit na zákazníka i prostředím, ve kterém je služba poskytována;
- služby jsou napodobitelné a na rozdíl od hmotných výrobků nejsou chránitelné patentem;
- vzhledem k tomu, že služby nejsou chráněny patentem, je třeba častěji inovovat a získat tak výhodu před konkurencí;

³⁶ Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, Mag Consulting, s.r.o., str. 6

- pomíjivost služeb - služby nelze vyrábět na sklad, pokud nejsou spotřebovány, jsou ztraceny (např. nenaplnění kapacity autobusu).

Obr.: Požadavky na kvalitní službu



Zdroj³⁷

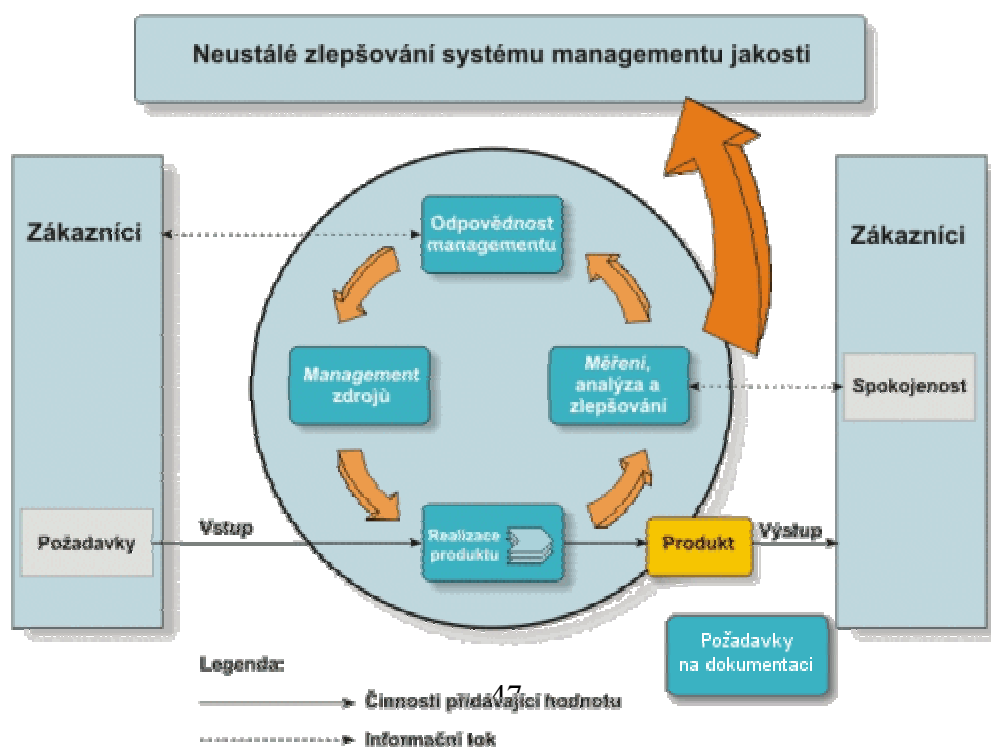
³⁷ Jaromír Veber a kol., Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada Publishing spol. s r. o., Praha 2002

8.4 Procesní přístup

Stejně jako při koupi každého výrobku se tedy i při nákupu služby zákazník rozhoduje na základě kvality. Aby byla výsledná služba kvalitní, musí být kvalitní i celý proces, který k této službě vede. Management jakosti u služeb tedy bývá označován jako management jakosti procesu.

Podle normy ISO 9000:2000 je proces soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. U služeb je navíc zákazník většinou přítomen i v průběhu jejich poskytování. Pod jeho „dozorem“ by všechny fáze procesu měly probíhat bezchybně, sledování procesu by mělo být postupné. Odhalení chyby až na konci celého procesu je neefektivní, odhalíme-li chybu v průběhu, je větší prostor ji napravit. Když bude proces tvorby služeb probíhat jako posloupnost bezvadných kroků, výsledná služba bude taktéž bezvadná, kvalitní.

Obr.: Demingovo schéma - procesní pojetí



Takovýto procesní přístup umožňuje tedy efektivněji zajistit realizaci činností a využití zdrojů a účinně tak dosáhnout požadovaných výsledků. Na rozdíl od normy ISO 9000:1994, v revidovaných normách z roku 2000 již nejsou systémy jakosti považovány za soubor samostatných prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Stěžejním bodem je neustálé monitorování požadavků zákazníků, následné efektivní zapojení lidských, finančních a hmotných zdrojů a konečně produkce výrobku. V tomto bodě výstupu je třeba měřit míru spokojenosti zákazníků a zde se celý proces začíná znovu opakovat. Tento postup je též znám jako Demingova metodika PDCA (Plan - Do - Check - Act neboli Naplánuj-Udělej-Ověř-Jednej).

Naplánuj - tedy stanovení cílů, které budou v souladu s požadavky zákazníka i organizace, udělej - tedy uvedení procesů do praxe, ověř - tedy monitoring a měření produktu, jednej - tedy kroky vedoucí k neustále se zlepšujícímu produktu. Procesní přístup tak umožňuje nepřetržitou kontrolu nad průběhem procesů a nad jejich vzájemným ovlivňováním.

Procesní přístup tedy zvýrazňuje důležitost následujících prvků:

- pochopení požadavků a jejich plnění,
- dosahování výsledků výkonnosti a efektivnosti procesu,
- potřeba zvážit procesy z hlediska přidané hodnoty,
- neustálé zlepšování procesu na základě objektivního měření.

8.5 Management procesů

Pro efektivní využití poznatků procesního přístupu v řízení je třeba

1. Provést identifikaci procesů - vymezit základní strukturu procesů v podniku, zmapovat jejich vnitřní složení a vazby k okolí.
2. Analyzovat procesy z hlediska efektivnosti - identifikovat přebytečné činnosti, duplicitně prováděné činnosti, určit časovou posloupnost jednotlivých procesů.
3. Zajistit stabilitu procesů - jinými slovy je třeba zajistit požadované výstupy z procesu včas, v odpovídající kvalitě, efektivně; proto je třeba zabezpečit tyto procesy dostatečným materiálním či lidským zázemím a v případě složitějších (rizikovějších) procesů zajistit dohled nad jejich průběhem.
4. Zlepšovat procesy - zvýšit jejich efektivnost.

³⁸ http://www.eiso.cz/app/01_uvod/menu1_iso_normy.asp?id_41=1

KAPITOLA 9: MANAGEMENT JAKOSTI V CESTOVNÍ KANCELÁŘI ČEDOK, A.S.

V minulých kapitolách byla popsána problematika certifikace subjektů pro systémy managementu jakosti. Poslední kapitola této práce bude věnována názornému příkladu fungování tohoto systému v cestovní kanceláři Čedok, a.s. Nemělo by význam rozvádět znovu do detailu jednotlivé kroky certifikačního procesu a fungování organizace na těchto principech, proto je v této kapitole uveden pouze stručný nástin těchto kroků.

9.1 Představení Čedoku

Cestovní kancelář Čedok má mezi cestovními kancelářemi v ČR výjimečné postavení. Je to totiž nejstarší cestovní kancelář v České republice a nabízí asi nejširší sortiment služeb prakticky ze všech oblastí cestovního ruchu. Byla založena roku 1920 jako Československá cestovní a dopravní kancelář, pro její název byl použito zkratky Čedok. V roce

1925 založil Čedok spolu s maďarským Ibuszem, jugoslávským Putnikem a polským Orbisem mezinárodní asociaci cestovních kanceláří střední Evropy AGOT, která sdružovala 41 cestovních kanceláří.

O rok později začala kancelář organizovat zájezdy luxusními autokary značky Praga, a sice do Dalmácie. V průběhu složitých válečných let byl Čedok začleněn do německé cestovní kanceláře Mitteleuropäisches Reisebüro. Po válce přešel z německých rukou do rukou československého státu, byl stejně jako naprostá většina soukromých podniků znárodněn a stal se monopolem na poli cestovního ruchu v Československu. V roce 1965 má Čedok už deset stálých zastoupení, a to nejen v Evropě (Londýn, Paříž, Brusel, Vídeň, Kodaň, Stockholm, Řím, Frankfurt n.M., Amsterdam), ale i v New Yorku ve Spojených státech.

S pádem totality v Československu v roce 1989 skončil i státní monopol Čedoku a začalo krizové období, kancelář se dostala hluboko do červených čísel. Po rozdělení Československa se i Čedok dělí: Čedok v České republice a Satur na Slovensku. V roce 75. výročí existence Čedoku bylo vypsané výběrové řízení na prodej majoritní části a vítězem se stala společnost Unimex. Ta se v roce 1996 ujala svého vlastnictví a začla s procesem radikálního ozdravění. Je to počátek rozsáhlých investic a optimalizace procesů s cílem dosažení maximální efektivity ve všech disciplínách společnosti.

V současnosti je Čedok cestovní kanceláří s nejkomplexnější nabídkou služeb v celé České republice, jeho klienty jsou nejen individuální cestovatelé z nejširších příjmových skupin, ale i korporátní zákazníci, pro které Čedok zajišťuje služební cesty, mezinárodní konference a symposia. Čedok využívá i služeb vlastní autodopravy, jen autokary domácí provenience (Praga) nahradily francouzské Renaulty.

Tomu odpovídá i členění společnosti na samostatné obchodní útvary (SBU)³⁹:

- incoming (příjezdová turistika) - aktivní cestovní ruch,
- outgoing a prodejní síť (výjezdová turistika) - pasivní cestovní ruch, široká síť poboček,
- Business Travel Centre - služební cesty, školení, kongresy,
- autodoprava.

Čedok je členem nejrůznějších asociací cestovních kanceláří doma i po celém světě, např. ACK ČR (Asociace cestovních kanceláří České republiky), ASTA (American Society of Travel Agents), COTAL (Confederation de Organizaciones Turisticas de la America Latina), IATA (International Air Transport Association).

V posledních letech dosahuje Čedok obratu na úrovni 2 miliard Kč⁴⁰, hospodaří se ziskem a patří mezi finančně stabilní cestovní kanceláře. Každoročně bývá oceňován v anketě TOP 100 mezi stovkou nejvýznamnějších podniků v České republice. Jako taková se tedy pro další zvyšování kvality svých služeb rozhodla tato cestovní kancelář přistoupit k certifikaci systému managementu jakosti.

9.2 Rozsah certifikace

Certifikace dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 se týká činnosti cestovní kanceláře, to znamená, že organizace má certifikovány činnosti cestovní kanceláře a veškeré procesy v ní probíhající a s činností cestovní kanceláře související. Výjimkou jsou následující činnosti, které jsou z rozsahu certifikace vyjmuty:

³⁹ Strategické obchodní jednotku (SBU - Strategic Business Unit)

⁴⁰ Příručka jakosti, Čedok, a.s., r.2003, str. 13

- návrh a vývoj - tato činnost se u podnikatelských subjektů v cestovním ruchu neprovádí,
- majetek zákazníka - charakter služby ve formě zahraničního zájezdu tuto část vylučuje,
- řízení monitorovacích a měřících zařízení - „služby poskytované v cestovním ruchu nejsou klasickým hmotným produktem ve smyslu kritériální normy, a proto ani nelze pro prokázání shody produktu s určenými požadavky používat klasická monitorovací a měřící zařízení“.⁴¹

Jak už bylo uvedeno, hlavními procesy probíhajícími v CK Čedok jsou domácí cestovní ruch, příjezdový a výjezdový cestovní ruch, business travel, autodoprava a ostatní služby bezprostředně související se službami cestovního ruchu. Mezi tzv. pomocné procesy patří např. sledování konkurence, analyzování poznatků a jejich využití ke zlepšení služeb CK Čedok, příprava a rozesílání nabídkových materiálů.

9.3 Systém managementu jakosti

1. Identifikace procesů.

V rámci systému managementu jakosti Čedok identifikuje všechny procesy potřebné pro systém managementu jakosti, stanoví jejich provázanost, určuje kritéria potřebná pro zajišťování efektivního fungování i řízení těchto procesů, zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a jejich monitorování a nakonec uplatňuje opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

2. Požadavky na dokumentaci.

Jako základní dokument slouží **příručka jakosti**, která se v celé řadě pasáží odvolává na interní organizační normy podniku. Tento celek obsahuje veškeré požadavky na systém managementu jakosti, stanovuje rozsah certifikace, kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení procesů vedoucích ke zvyšování spokojenosti zákazníků Čedoku. Je vypracována na dobu neurčitou a aktualizuje ji představitel vedení pro jakost, jmenovaný generálním ředitelem, ve spolupráci s řediteli jednotlivých útvarů. Aktualizace probíhá na základě pravidelných kontrol aktuálnosti příručky jakosti, interních a externích auditů apod. Příručka jakosti je závazná pro všechny zaměstnance společnosti.

Vedle příručky jakosti jsou v Čedoku ještě další **interní dokumenty**, které bezprostředně souvisí s kvalitou poskytovaných služeb. Jejich řízení je realizováno v souladu se „Soustavou organizačních a řídicích dokumentů v Čedoku“, která definuje druhy organizačních dokumentů, upravuje požadavky na jejich obsahové a formální náležitosti a jejich správu.

Dále jsou pro společnost závazné **externí dokumenty**, mezi které patří především právní předpisy v platném znění „(zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, zákon č. 140/1961 Sb., trestní zákon, zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu, zákon č. 219/1995 Sb., devizový zákon, zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů)“⁴² a norma ČSN EN ISO 9001:2001.

O veškerých procesech efektivního fungování systému se vedou záznamy. Za jejich vypracování a správu jsou

⁴¹ Příručka jakosti, Čedok, a.s., r.2003, str. 14

⁴² Příručka jakosti, Čedok, a.s., r. 2003, str. 26

odpovědni ředitelé jednotlivých útvarů (v síti provozoven navíc ředitelé regionů).

9.4 Odpovědnost managementu

Do vrcholového managementu Čedoku patří generální ředitelé, ředitelé úseků a ředitelé strategických podnikatelských jednotek (SBU). Vedení Čedoku je zavázáno vytvářet optimální podmínky pro optimální fungování systému managementu jakosti ve všech procesech společnosti tak, aby byla naplněna obchodní strategie společnosti. Zároveň se celé vedení zavazuje hledat neustále nové možnosti zlepšování produktů a přístupu k zákazníkům.

Veškeré činnosti Čedoku jsou zaměřeny na uspokojení potřeb zákazníka. Průběžně je monitorována spokojenost zákazníka a případné nedostatky jsou ihned odstraňovány. V reklamačním řízení vedení usiluje, aby všechny oprávněné nároky zákazníka byly uspokojeny v maximální míře a bez zbytečných odkladů.

Jakožto nejstarší cestovní kancelář na trhu usiluje Čedok o vedoucí postavení na trhu. K tomuto cíli se snaží dospět především využitím zkušeností svých zaměstnanců, dlouholetých obchodních kontaktů po celém světě a přizpůsobením se novým trendům. Dalším důležitým prostředkem k dosažení tohoto cíle je dokonalý zákaznický servis.

„K naplnění tohoto poslání stanovuje vedení Čedoku tuto politiku jakosti:

- udržovat vybudovaný systém managementu jakosti, plnit jeho požadavky a neustále ho rozvíjet za účasti všech zaměstnanců a zainteresovaných stran;

- zajistit maximální informovanost o plnění cílů jakosti a kvalitě činností v řízených procesech z hlediska naplňování potřeb zákazníků;
- zajistit růst podílu na trhu;
- zvyšovat tržby a dosahovat ziskového hospodářského výsledku, tj. tvorby zdrojů na další rozvoj;
- v oblasti produktu přicházet s kompetitivní nabídkou jak v sortimentu, tak v cenách;
- posilovat postavení na trhu i formou akvizic - finančních investic;
- zvyšovat výkonnost a efektivitu, především produktivitu práce;
- nepřetržitě analyzovat situaci na trhu cestovního ruchu, adekvátně reagovat na probíhající změny a přizpůsobovat jim strategii v krátkodobých a střednědobých plánech;
- rozvíjet efektivní metody komunikace se zákazníky - zaváděním nových technologií více zpřístupnit informace o nabízeném produktu - posilovat call centra a internetovou komunikaci a prodej;
- důsledně kontrolovat plnění všech povinností zaměstnanců a vyhodnocovat je zejména na těch pracovištích, na nichž dochází k přímému kontaktu se zákazníky;
- přijímat opatření k odstranění případných nedostatků vč. zvýšení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců s cílem zkvalitnit jejich odbornou způsobilost a výkonnost;
- zefektivnit systém reklamačních řízení a trvale usilovat o minimalizaci počtu reklamací; při oprávněných poskytnout zákazníkovi odpovídající kompenzaci a vyvinout maximální úsilí k jeho udržení;

- posilovat prvky jednotné identity - nadále zajišťovat jednotné oblečení zaměstnanců přicházejících do styku se zákazníkem, pečovat o reprezentativní vzhled centrály a všech provozoven a jejich zázemí; usilovat o uplatnění prvků jednotné identity i v provizním prodeji.⁴³

9.5 Management zdrojů

Čedok vyčleňuje a poskytuje zdroje potřebné jak pro uplatňování a udržování QMS, tak pro jeho neustálé zlepšování.

Zaměstnanci jsou jedním z rozhodujících vstupů do každého procesu v oboru služeb, proto je cílem práce s lidskými zdroji v Čedoku zaměstnávat způsobilý personál, tj. získat a udržet odborně zdatné, kvalifikované zaměstnance a v rámci možností je dále rozvíjet. Pracoviště jsou vybavena a uspořádána s cílem vytvořit podmínky pro vysokou výkonnost zaměstnanců.

9.6 Realizace služby

Služba je nejprve naplánována, tj. jsou definovány procesy potřebné pro její realizaci, stanoveny cíle a zajištěny vstupy. Služba musí splňovat specifické požadavky každého konkrétního zákazníka, jeho přání, tužby, pocity.

Požadavky na službu vycházejí z požadavků zákazníků, ať už specifikovaných či nspecifikovaných, z požadavků vyplývajících z právních předpisů a z doplňujících požadavků Čedoku (vycházejících např. z politiky jakosti).

Důležitý je proces nakupování produktů. Výběr externích dodavatelů zajišťuje příslušný ředitel SBU, potažmo úseku. Za kontrolu plnění smluvního vztahu ze

⁴³ Příručka jakosti, Čedok, a.s., r. 2003, str. 31

strany externího dodavatele odpovídá zaměstnanec, který smluvní vztah uzavřel. Na dodavatele jsou kladeny následující požadavky, podle kterých se Čedok rozhodne pro nejvhodnějšího dodavatele:

„Kritéria výběru dodavatelů (kritéria nejsou nastavena podle jejich důležitosti, ale posuzují se vždy v souhrnu):

- 1) cena,
- 2) rozsah poskytovaných služeb,
- 3) kvalita nabízených služeb (vlastní posouzení, reference, zkušenosti jiných CK),
- 4) dodržení požadovaných termínů plnění,
- 5) variabilita a přizpůsobení se speciálním požadavkům Čedoku,
- 6) velikost, renomovanost externího dodavatele,
- 7) certifikace externího dodavatele podle ČSN EN ISO 9001:2001.“⁴⁴

Jednotlivé SBU mohou mít ve svých směrnících uvedeny i další kritéria pro volbu dodavatelů.

9.7 Měření, analýza a zlepšování

„Čedok plánuje a průběžně uplatňuje metody měření, analýzy a zlepšování s cílem prokázat shodu produktu, shodu v rámci fungování QMS a stálé zlepšování QMS.“⁴⁵ Zlepšování kvality služeb dosahuje Čedok prostřednictvím několika monitorovacích procesů; sleduje se především spokojenost zákazníka, např. dotazníky, prostřednictvím průvodců a delegátů, zpětnou vazbou při eventuálních stížnostech.

Dalším prostředkem je provádění interního auditu. Pro provádění tohoto interního auditu byli stanoveni generálním ředitelem dva interní auditoři, oba jsou držiteli certifikátu o absolvování přípravného kurzu pro vnitřní

⁴⁴ Příručka jakosti, Čedok, a.s., r. 2003, str. 37

⁴⁵ Příručka jakosti, Čedok, a.s., r. 2003, str. 38

auditory. Interní audit probíhá každoročně a všechny požadavky normy jsou během roku auditovány minimálně jedenkrát.

K neustálému zlepšování fungování QMS využívají vedoucí zaměstnanci Čedoku ve své každodenní činnosti politiku jakosti, stanovené cíle pro jednotlivé útvary, výsledky auditů, analýzy údajů, nápravná i preventivní opatření.

ZÁVĚR

Asi nikdo se nepozastavil ani nepozastavuje nad požadavkem spotřebitele, že si chce koupit a užívat kvalitní výrobek. Kvalita ve vztahu k výrobkům byla a je chápána tak, že výrobky budou funkční, budou vykazovat deklarované parametry, nebudou poruchové, v širším měřítku že budou také estetické, budou mít hezkou povrchovou úpravu apod.

U naší střední a starší generace byl tento oprávněný požadavek na kvalitu zboží poněkud ochromen. To proto, že určitou část života prožili v ekonomickém prostředí, ve kterém byla řada dnes běžných výrobků nedostatkových a spotřebitel byl šťastný, že se konečně dočkal svého osobního auta, barevného televizoru apod. Byl tudíž velmi tolerantní k tomu, že pod kapotou jeho nového auta něco chrastí nebo že na zadních dveřích je lak trochu poškrábaný.

Takto pokřivené „tolerantní“ vztahy, v uváděném příkladě ke kvalitě, však existovaly také mezi samými

výrobci, nikoliv jen mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Finální výrobce „klečel na kolenou“ před výrobcem polotovarů, který mu měl dodat potřebný vstupní materiál, samozřejmě v požadované kvalitě (což je případ posuzování kvality z hlediska výrobku), aby mu vůbec objednaný materiál dodal v potřebném množství a včas (což je zase spíše aspekt kvality v samotných dodavatelských vztazích, čili v oblasti, kterou můžeme přiřadit do oblasti kvality služeb).

Větší tlak na kvalitu započal po liberalizaci ekonomiky po roce 1989, a to zejména ve vztahu k zahraničí. Zákazníci, především ze západní Evropy, začali nejdříve projevovat zájem o dodávky polotovarů, ale i jiných komponentů pro své finální výrobky. Snažili se tak zhodnotit relativně nízké materiální a výrobní náklady v ČR. To se v první fázi projevovalo ve velikém zájmu o výrobu energeticky náročných výrobků jako jsou např. odlitky a výkovky, ale při současném splnění kvalitativních ukazatelů. Kvalita dodávky zboží v širším slova smyslu, tj. např. uskutečnění dodávky včas a v souladu s dalšími ujednáními kontraktu, byla často větším problémem než jakost zboží v technickém slova smyslu.

Také proto začali zahraniční odběratelé u nás upřednostňovat obchodní partnery, kteří si byli vědomi významu péče o jakost své produkce. Nejprůkaznějším a nejlépe doložitelným doporučením v tomto směru bylo *Osvědčení o akreditaci k certifikaci systému jakosti*, zpravidla podle normy ISO 9000, čili získání oficiálního uznání, že daný subjekt je způsobilý v požadované kvalitě provádět stanovené činnosti a že tato jeho schopnost je pravidelně nezávislým orgánem kontrolována.

Zatímco alespoň někteří naši výrobci, kteří měli již dříve významnější obchodní vztahy s ekonomicky vyspělými zeměmi, již měli systém řízení jakosti zavedený, horší byla

situace ve službách, kde snad s výjimkou nejšpičkovějších hotelů se až tak moc kvalitě nevěnovali.

Opět to bylo spojeno s méně rozvinutými službami u nás, a to snad ve všech oblastech, od bankovních služeb počínaje, přes pošty, telekomunikace, dopravu až po cestování a ubytování.

V oblasti služeb nastal přitom v posledním desetiletí největší rozmach. Jednak proto, že tato oblast ekonomické činnosti byla slabě rozvinuta, jednak proto, že do oblasti služeb se zapojilo mnoho drobných podnikatelů.

Klasickým případem je situace v oblasti cestovního ruchu. Všeobecně je známo, že naše republika díky geografické poloze, historii i zachovalým pamětihodnostem je výhodným územím pro rozvíjení turistiky. Na tomto úseku podnikání začala vedle zavedených touroperatorů působit i řada malých podnikatelů bez potřebných znalostí a manažerských zkušeností a bez nutného kapitálového zázemí. Možná dokonce ve větší míře než by bylo zapotřebí. V ČR působí více „cestovek“ než v několikrát větším a lidnatějším Německu. Proto se zákonitě musely objevit z posledních let známé problémy, např. že turisté na zaplacenou dovolenou vůbec neodjeli, nedostali slíbené a zaplacené služby v cizině nebo měli potíže s návratem domů.

V domácím cestovním ruchu je třeba z hlediska služeb zajistit kvalitní a nerušený pobyt cizinců u nás. Byl by pošetilý podnikatel v této oblasti, který by spoléhal na to, že nespokojený turista se k němu opět vrátí. Proto čím dále tím více našich poskytovatelů služeb pro turisty se snaží deklarovat úroveň svých služeb certifikátem managementu jakosti, čili srozumitelnou výzvou „pokud přijedete k nám, nemusíte se obávat, že o vás nebude dobře postaráno“.

Je potěšitelné, že v současné době náš největší touroperátor v cestovním ruchu, Čedok, a.s., který již Osvědčení o akreditaci k certifikaci systému jakosti vlastní, bude příkladem i pro ostatní podnikatelské subjekty v tomto oboru. Také proto byla základní východiska přístupu uvedené organizace k řízení jakosti popsána v této práci.

Záměrem této bakalářské práce proto bylo pojednat o problematice kvality a jejího zlepšování u nás v obecné rovině, neboť tato oblast ekonomické činnosti i přes znatelný pokrok je a bude trvale důležitá, a to i ve spojení s naším vstupem do Evropské unie, kdy na jedné straně se pro naše podnikatelské subjekty rozšiřuje podnikatelský prostor, ale zároveň se více zvýší konkurence, a to i v kvalitě, neboť nic není zadarmo.

SEZNAM ZKRATEK

- ACK ČR..Asociace cestovních kanceláří České republiky
AGOT...Mezinárodní asociace cestovních kanceláří střední Evropy
AQAP...Allied Quality Assurance Publication (Vyhláška jednotného zajišťování kvality)
ASTA...American Society of Travel Agents (Americká společnost cestovních kanceláří)
CEN....Comité Européen de Normalisation (Evropská normalizační komise)
CK.....Cestovní kancelář
COTAL..Confederation de Organizaciones Turisticas de la America Latina (Konfederace turistických organizací Latinské Ameriky)
CQS....Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
ČSN....Československá společnost normalizační
EFQM...European Foundation for Quality Management (Evropská nadace managementu jakosti)

EN.....Evropská norma
EOQ....European Organization for Quality (Evropská společnost pro jakost)
ESČ....Elektrotechnický svaz československý
EU.....European Union (Evropská unie)
IATA...International Air Transport Association
(Mezinárodní asociace leteckých dopravců)
ISA....Mezinárodní federace normalizačních organizací
ISO....International Organization for Standardization
(Mezinárodní organizace pro normalizaci)
NATO...North Atlantic Treaty Organization
(Severoatlantická aliance)
PDCA...Plan - Do - Check - Act (Naplánuj-Udělej-Ověř-Jednej)
PIN....Personal Identification Number (osobní identifikační číslo)
QMS....Quality Management System (systém managementu jakosti)
QS.....Quality System (systém jakosti)
SBU....Strategic Business Unit (Strategické obchodní jednotky)
TQM....Total Quality Management (komplexní řízení jakosti)
USA....United States of America (Spojené státy americké)
VDA....Verband der Automobilindustrie (Asociace podnikatelů v automobilovém průmyslu)

LITERATURA

1. ČSN EN ISO 9000 - Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník, Český normalizační institut, Praha 2001
2. ČSN EN ISO 9001 - Systémy managementu jakosti - Požadavky, Český normalizační institut, Praha 2001
3. JAROSLAV NENADÁL: Měření v systémech managementu jakosti, Management Press, Praha 2001
4. JAROSLAV NENADÁL, DARJA NOSKIEVIČOVÁ A KOL.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 2002
5. JAROMÍR VEBER A KOL.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada Publishing spol. s r. o., Praha 2002
6. JAROSLAV TIBITANZL: Systém přípravy pro implementaci ISO 9001:2000 vybraného hotelu „U Zlaté studně“, bakalářská práce - Vysoká škola hotelová v Praze 8, 10.5.2004
7. MAG CONSULTING, s.r.o.: Použití ISO norem v cestovním ruchu, vydal MAG Consulting, s.r.o., Praha 2003

8. MAG CONSULTING, s.r.o.: Základní informace, vydal MAG Consulting, s.r.o., Praha 2002
9. Časopis TÝDEN č. 42/2003, 13.10.2003
10. MAG CONSULTING, s.r.o.: Příručka pro školení zaměstnanců, ČSN EN ISO 9001:2001, vydal MAG Consulting, s.r.o., Praha
11. MAG CONSULTING, s.r.o.: Informace pro žadatele o certifikaci systémů managementu jakosti, vydal MAG Consulting, s.r.o., Praha 2002
12. ČEDOK, a.s.: Příručka jakosti, vydal Čedok, a.s., Praha 2003
13. časopis TTG CZECH REPUBLIC č. 2/2004, 8.2.2004
14. Ekonomická encyklopedie, nakladatelství Svoboda, Praha 1984

INTERNET

1. <http://www.eiso.cz> - E - ISO
2. <http://www.npj.cz> - Národní politika jakosti
3. <http://www.csq.cz> - Česká společnost pro jakost
4. <http://domino.csni.cz> - Český normalizační institut
5. <http://www.fmfi.vsb.cz> - Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, VŠB TU Ostrava
6. www.eoq.org - Evropská organizace pro jakost
7. www.iso.ch - Mezinárodní organizace pro normalizaci

OBSAH

<u>Úvod</u>	1
<u>Vymezení pojmů</u>	3
<u>Kapitola 1: První normy</u>	4
<u>1.1 Ochranné známky a označení původu</u>	4
<u>Kapitola 2: Koncepce managementu jakosti</u>	6
<u>2.1 Koncepce podnikových standardů</u>	6
<u>2.2 Total Quality Management</u>	7
<u>2.3 Koncepce ISO</u>	8
<u>Kapitola 3: Historie norem ISO 9000</u>	9
<u>Kapitola 4: Struktura norem ISO 9000</u>	11
<u>Kapitola 5: EFQM Model Excellence</u>	18
<u>Kapitola 6: Proč management jakosti?</u>	21
<u>6.1 Základní pojmy</u>	21
<u>6.2 Smysl existence normy ISO 9001:2000</u>	22
<u>6.3 Dokumentace a záznamy</u>	26
<u>6.4 Odpovědnost managementu</u>	28
<u>6.5 Management zdrojů</u>	29
<u>6.6 Realizace produktu</u>	29
<u>6.7 Měření, analýza a zlepšování</u>	30
<u>6.8 Audit</u>	32
<u>6.9 Certifikace</u>	33
<u>6.10 Průběh certifikace</u>	34
<u>Kapitola 7: Management jakosti v České republice</u>	36
<u>7.1 Historie národní normalizace</u>	36
<u>7.2 Současný stav managementu jakosti v ČR</u>	37
<u>7.3 Národní politika podpory jakosti</u>	38

<u>Kapitola 8: Uplatnění managementu jakosti v oblasti služeb cestovního ruchu v České republice</u>	40
<u>8.1 Trendy systémů managementu jakosti</u>	40
<u>8.2 Vývoj</u>	41
<u>8.3 Zvláštnosti managementu jakosti ve službách</u>	44
<u>8.4 Procesní přístup</u>	47
<u>8.5 Management procesů</u>	49
<u>Kapitola 9: Management jakosti v cestovní kanceláři Čedok, a.s.</u>	50
<u>9.1 Představení Čedoku</u>	50
<u>9.2 Rozsah certifikace</u>	52
<u>9.3 Systém managementu jakosti</u>	53
<u>9.4 Odpovědnost managementu</u>	55
<u>9.5 Management zdrojů</u>	57
<u>9.6 Realizace služby</u>	57
<u>9.7 Měření, analýza a zlepšování</u>	58
<u>Závěr</u>	59
<u>Seznam zkratk</u>	62
<u>Literatura ...</u>	64
<u>Internet</u>	65
<u>Obsah</u>	66