

A. Úvodní informace

Identifikace modulu: XXX

Znak: XXX

Název: **Řízení jakosti**

Cílová skupina: program: Management, studijní program: Ekonomika a management, obor: Management

Garant/autor: Ing. Petr Suchánek, Ph.D., Katedra podnikového hospodářství

Cíl:

Cílem předmětu je seznámit studenty s moderními systémy řízení jakosti, s měřením jakosti a jejím řízením v podnicích. Kvalita a řízení jakosti zde není pojímána izolovaně a redukována na technické hledisko výroby, ale naopak je chápána jako součást systému podniku, resp. řízení podniku. Řízení jakosti tedy musí vést především ke spokojenosti zákazníka a k přiměřenému zisku podniku. Základem je samozřejmě dokonalé zvládnutí realizačního procesu, ale je potřeba si uvědomit, že řízení jakosti jde mnohem dál a přes zaměstnance, systém řízení, normy apod. prostupuje celým podnikem.

Po absolvování tohoto kurzu by studenti měli:

- rozumět koncepci a principu managementu jakosti
- znát místo a význam top-managementu v systémech jakosti
- znát systémy managementu jakosti v souboru norem ISO 9000
- umět provádět finanční měření v systémech managementu jakosti
- mít představu o řízení jakosti v předvýrobních etapách, zásobování, výrobě i podvýrobních etapách
- vědět o významu a funkci lidského faktoru v systémech jakosti
- umět měřit výkonnost procesů, znát význam i proces provádění auditu, sebehodnocení a certifikace v systémech řízení jakosti
- Znat význam enviromentálních systémů řízení jakosti.

Časový plán:

Časová náročnost: prezenční část – 12 hodin, samostudium – 51 hodin, autokorekční cvičení – 2 hodiny, zpracování 1 POT – 6 hodin (termín zpracování a odevzdání POTu bude odvislý od plánu prezentací, který bude sestaven za začátku výuky a navěšen na stránkách předmětu – Studiu online).

Celkový studijní čas: 71 hodin.

Harmonogram:

1. setkání – 3 hodiny přednášky, 1 hodina tutoriál
 - úvodní organizační informace o kurzu
 - seznámení se základním pojmovým aparátem řízení jakosti
 - přednesení 1. bloku – Koncepce a principy managementu jakosti, význam a postavení top-managementu v systémech jakosti, systém managementu jakosti v souboru norem ISO 9000, finanční měření v systémech managementu jakosti

- tutoriál – diskuse k tématu a řešení příkladů
 - zadání POTů
2. setkání – 3 hodiny přednášky, 1 hodina tutoriál
 - přednesení 2. bloku – Řízení jakosti v předvýrobních etapách, zásobování, výrobě a podvýrobních etapách
 - tutoriál – diskuse k tématu a řešení příkladů
 3. setkání – 3 hodiny přednášky, 1 hodina tutoriál
 - přednesení 3. bloku – Lidský faktor v systémech řízení jakosti, měření výkonnosti procesů, audit, sebehodnocení a certifikace v systémech řízení jakosti, enviromentální systémy řízení jakosti
 - Výběr zpracovaných POTů
 - tutoriál – diskuse k tématu a řešení příkladů

Přítomnost na přednáškách a tutoriálech je dobrovolná. Odevzdání zpracovaných POTů je ovšem povinná. Je to současně podmínka přistoupení ke zkoušce. Zkoušky budou probíhat v řádném zkouškovém období formou písemného testu.

Způsob studia:

Řízení jakosti je specializovaným kurzem zaměřeným na propracování a objasnění vztahů a vazeb uvnitř podniku vzhledem k zákazníkovi jako v současnosti nejdůležitějšímu prvku úspěšnosti (ziskovosti) podniku. Jako předmět v magisterském stupni vychází z poznatků získaných v předcházejících bakalářských kurzech. Úspěšné zvládnutí dané problematiky předpokládá základní znalosti z oblasti podnikové ekonomiky (především z předmětů Nauka o podniku I a Nauka o podniku II), managementu (předmět Management) a logistiky (předmět Obchodní logistika a přeprava).

Základní literaturou k tomuto kurzu je kombinace knih:

NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. Management Press: Praha. 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Management Press: Praha. 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071-6

Povinnou literaturou jsou také „Doplňkové studijní materiály“, které jsou vystaveny v elektronické podobě v informačním systému Masarykovy univerzity (dále jen IS) pod kódem příslušného předmětu v části materiály ke studiu. Z důvodu neustálého vývoje poznatků, bude základní povinná literatura doplňována o další zdroje: články z internetu (které budou studentům k dispozici v elektronické podobě), články z časopisů, popř. knih.

Další publikaci, kterou při studiu můžete využít, je:

MIZUNO, S.: *Řízení jakosti*. Victoria Publishing: Praha. 1993, 301 s. ISBN 80-901564-0-1

Pro přípravu na přednášky, k samostudiu a pro zpracování POTu (práce opravované tutorem) je potřebný přístup studenta k PC, které je připojeno k internetu, a to pro stahování elektronických doplňujících materiálů a pro komunikaci s tutorem. Předpokládáme běžné softwarové vybavení, umožňující prohlížení stránek World Wide Webu. Dále textový a tabulkový procesor, programy pro čtení Portable Data Formátu (pdf) a souborů MS PowerPoint (ppt).

Studium je založeno na přímé výuce – přednáškách a tutoriálech, které budou sloužit dvěma cílům. Za prvé pro seznámení s probíraným tématem. Představíme hlavní body (myšlenky) tématu s tím, že se soustředíme přednostně na pasáže, které jsou obtížnější. Druhým cílem je dát prostor pro diskusi nad jednotlivými tématy, pro řešení příkladů, popř. případových studií. Budeme se snažit vytvořit prostředí pro aktivní výuku – otázky, náměty a postřehy tak budou nejen od přednášejícího, ale i ze strany studentů – to ovšem vyžaduje nastudování textů k tématu formou samostudia, a to před vlastní přednáškou.

Z toho důvodu doporučujeme následující postup při studiu tohoto předmětu. Před přednáškou je žádoucí přečíst základní texty (pasáže z knih, popř. články ať už v tištěné nebo elektronické formě), které se vztahují k přednášenému tématu. Jejich seznam je součástí tohoto studijního průvodce. Doporučujeme dělat si do textu poznámky – zvýraznit podstatné informace, stejně tak pasáže, které jsou pro vás nesrozumitelné. Ideální je dělat si vlastní výpisky z textu – základní literaturou jsou poměrně rozsáhlé texty. Při přípravě na zkoušku vám tento postup ušetří mnoho času. Věci, které nejsou jasné ani po druhém přečtení, pochopíte na přednášce, popř. se máte možnost na ně na přednášce zeptat. Toto je důležité jak pro Vás, tak i pro vyučujícího, který tím získá zpětnou vazbu – informaci, na co se napříště více soustředit.

Pokud nemáte možnost zúčastnit se přednášky, či přijít na konzultaci a něčemu nerozumíte, doporučujeme přečíst nad rámec základní literatury texty označené jako doporučené. Je velká pravděpodobnost, že odpovědi naleznete zde. Doporučenou (rozšiřující) literaturu také oceníte v situaci, kdy Vás dané téma zaujme, popř. pokud např. souvisí s tématem Vaší diplomové práce. Inspirací může být ale i pokud je oblast Vašeho zájmu velmi odlišná. Pokuste se v tomto případě hledat souvislosti těchto textů s tématem, kterému se věnujete, ačkoliv se může jednat o oblasti velmi vzdálené. Jakost má totiž prostupovat celým podnikem, všemi jeho oblastmi a funkcemi, takže v podstatě jakéhokoli téma z podnikového hospodářství lze k jakosti vztáhnout, resp. jakost lze promítnout do jakéhokoli tématu v podnikovém hospodářství. Hledat inspiraci tímto způsobem je tedy obecně platné doporučení, jak přicházet s novými (kreativními) řešeními pro existující problémy.

Podmínkou přístupu ke zkoušce je **zpracování jedné práce opravované tutorem (POT), a její předání do stanoveného termínu**. Kvalita vypracování POTu bude zohledněna při celkovém hodnocení za předmět a bude tvořit 25%.

Kurz **Řízení jakosti** je ukončen zkouškou, která má písemnou formu (test). Hlavní váhu (75%) bude mít test, který student musí napsat na alespoň 60%. Doplňkovým hodnocením bude také POT (25%). Výsledná známka tedy zohlední i kvalitu odevzdaného a prezentovaného POTu a bude součtem obou hodnocení, neboť test i POT bude ohodnocen příslušným počtem bodů.

Základním komunikačním kanálem je internet a konkrétně webové stránky předmětu na On-line studiu, resp. ISu, které jsou součástí oficiálních stránek Ekonomicko–správní fakulty MU. Zde naleznete informace o dalších studijních materiálech, autokorekčních cvičeních, stejně

jako o hodnocení Vámi odeslaných POTů. Povinností studenta je sledovat www stránky předmětu, stejně jako číst emailovou poštu, kterou máte uvedenu v ISu Masarykovy univerzity.

Mnoho úspěchů!

Obsah:

Jednotlivé bloky, resp. kapitoly se kryjí s našimi setkáními, proto je žádoucí, abyste před návštěvou přednášky a tutoriálu pročetli literaturu k příslušné kapitole, která bude probírána, jak je uvedeno v následujícím přehledu. Postup samostudia (co číst a v jakém pořadí, na co si dát pozor) je podrobně uveden v charakteristice studijních témat.

1. Koncepce a principy managementu jakosti, význam a postavení top-managementu v systémech jakosti, systém managementu jakosti v souboru norem ISO 9000, finanční měření v systémech managementu jakosti

Kapitola se věnuje koncepci a vývoji managementu jakosti, principy účinných systémů jakosti, vlivu podnikové kultury na jakost, benchmarkingu, politice a cílům managementu jakosti, tvorbě a rozvoji organizačních struktur v systémech jakosti a požadavkům na systémy jakosti dle norem ISO 9000. V souvislosti s tímto obecným rámcem je dále zdůrazněn význam finančních měření, nákladů a sledování efektivnosti v systémech řízení jakosti.

Povinná literatura:

Nenadál (2001): strany 12-19, 24-34, 148-158, 160, 163-173, 178-184

Nenadál a kol. (2002): strany 11–23, 27-29, 31-49

Doplňkové studijní materiály v elektronické podobě umístěné ve studiu on-line, resp. v ISu.

2. Řízení jakosti v předvýrobních etapách, zásobování, výrobě a podvýrobních etapách

Cílem této kapitoly je objasnit význam managementu jakosti v předvýrobních etapách, tzn. v plánování jakosti, v zásobování, tzn. v zabezpečování jakosti dodávek, při výběru dodavatelů, při ověřování shody dodávek apod., ve výrobě, tzn. v systému Just-in-time, v systému totální údržby, při řízení neshod apod., a v podvýrobních etapách, tzn. v problematice uvádění do provozu, v roli stížností a reklamací v systémech jakosti včetně monitorování a měření míry spokojenosti a loajality zákazníků.

Povinná literatura:

Nenadál a kol. (2002): strany 67-85, 90-104, 106-125, 127-135, 138-139

Doplňkové studijní materiály v elektronické podobě umístěné ve studiu on-line, resp. v ISu.

3. Lidský faktor v systémech řízení jakosti, měření výkonnosti procesů, audit, sebehodnocení a certifikace v systémech řízení jakosti, enviromentální systémy řízení jakosti

Kapitola se věnuje úloze člověka při zajišťování jakosti a jeho výchově, možnostmi motivace pracovníků, odměňování apod. Dále se seznámíte s východisky měření výkonnosti procesů, volbou příslušných ukazatelů a také s druhy a metodologií auditů, certifikací a s metodami sebehodnocení. V závěru kapitoly se seznámíte s vlivem koncepce trvale udržitelného rozvoje na systémy řízení, s normami ISO 1400 a dalšími trendy vývoje enviromentálních systémů řízení jakosti.

Povinná literatura:

Nenadál (2001): strany 186-188, 190-191, 193-205, 208-213

Nenadál a kol. (2002): strany 141-156, 174-180, 182-183, 185-186, 190-194, 196-204, 207-209

Doplňkové studijní materiály v elektronické podobě umístěné ve studiu on-line, resp. v ISu.

Témata POTů:

Témata POTů budou zveřejněny na začátku výuky a budou dostupné prostřednictvím Studia on-line, resp. ISu.

Úvod:

S jakostí (kvalitou) se setkáváme všichni a doslova na každém kroku. Setkáváme se s ní každý den jak ve svém soukromém životě, tak profesním. Jestliže jdeme do obchodu, očekáváme, že zboží, které nás zajímá, bude kvalitní. Máme-li namířeno do práce, přáli bychom si, aby naše činnost měla smysl, aby uspokojila potřeby naše, event. někoho dalšího, tzn. aby byla kvalitní. Nepřekvapí, řekneme-li, že řízení jakosti probíhá dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu během dvaapadesáti týdnů v roce všude kolem nás i v nás samotných.

Kvalita je v současném světě určitým fenoménem. Lze ji definovat a chápat různými způsoby – v úzkém pojetí jako kvalitu výroby v technickém smyslu, v širším pojetí jako kvalitu uspokojení zákazníka, tzn. kvalitu výroby a odbytu a v nejširším smyslu jako kvalitu veškeré činnosti podniku (ve smyslu kvalitního plnění podnikových funkcí). Roli hraje také to, v jakém ekonomickém, informačním, technickém, politickém a právním prostředí působí. Zcela jistě se bude pojetí kvality, resp. jejího řízení lišit v České republice potažmo v Evropě, a v méně vyspělých zemích Afriky.

V předmětu Řízení jakosti budeme hledat odpovědi na otázky: co je to jakost, proč je tak důležitá a jak ovlivňuje způsob řízení podniků. Pro začátek se můžeme spokojit s odpovědí, že obecným úkolem jakosti je uspokojovat potřeby zákazníků, resp. plnit jejich požadavky. Přitom platí, že produkt je tím kvalitnější, čím více, resp. lépe plní požadavky zákazníků. Aby se problematika jakosti odhalila v celé šíři je potřeba si uvědomit, že tyto požadavky zákazníků je potřeba nejprve zjistit, potom promítnout do návrhu produktu, zajistit potřebné výrobní faktory, vyrobit produkt s požadovanými vlastnostmi a tento zákazníkovi dodat. Omezující podmínkou přitom je, aby tato činnost probíhala efektivně, resp. výhodně také pro podnik.

Proč se o jakosti mluví stále častěji, mnohem více než dřív? Období posledních padesáti let je charakterizováno neustálým zostřováním konkurenčního boje. Technologický vývoj dává nové možnosti výrobcům, obchodníkům, ale i spotřebitelům. Jejich potřeby a nároky s vývojem civilizace rychle rostou. Chtějí-li výrobci a obchodníci ve stále tvrdším a dynamičtějším poptávkovém prostředí přežít, musí reagovat rapidním zvýšením schopnosti plnit potřeby, resp. požadavky zákazníků. Zlepšit výkonnost, resp. úspěšnost podniku pak tedy znamená více se věnovat úlohám označovaným jako řízení jakosti.

B. Studijní témata

1. Koncepce a principy managementu jakosti, význam a postavení top-managementu v systémech jakosti, systém managementu jakosti v souboru norem ISO 9000, finanční měření v systémech managementu jakosti

Cíl:

Seznámit se s koncepcí a vývojem managementu jakosti, s funkcí top-managementu v systémech managementu jakosti, s požadavky na systémy jakosti dle norem ISO 9000 a s významem finančních měření v systémech řízení jakosti.

Časová zátěž a harmonogram:

- 4 hodiny přednáška a tutoriál (přímá výuka)
- 17 hodin samostudium
- 40 minut – autokorekční testy

Pokyny pro samostudium:

Před vlastní návštěvou přednášky předpokládáme, že si v rámci samostudia přečtete povinnou literaturu k této kapitole:

Nenadál (2001): strany 12-19, 24-34, 148-158, 160, 163-173, 178-184

Nenadál a kol. (2002): strany 11–23, 27-29, 31-49

Z těchto stran se dozvíte jaká je koncepce a principy managementu jakosti, včetně úlohy top-managementu, souboru norem ISO 9000 a finančních měření v systémech managementu jakosti. Jedná se v podstatě o celé vybrané kapitoly sloučené do jednoho bloku, čemuž odpovídá objem doporučených stran textu. Tím se však nenechte odradit, neboť v kostce se jednotlivými tématy budeme zabírat na přednášce, kde budou zdůrazněny klíčové problémy z příslušných oblastí.

Otázky k zamyšlení:

1. Jaký význam má regulace jakosti (ať už ve formě zákonů ČR, směrnic EU, ale také např. souboru norem ISO) vzhledem k pojetí, resp. definici jakosti?
2. V čem, resp. kde vidíte limity neustálého zlepšování systémů jakosti?
3. Je skutečně mezi systémem řízení dle ISO 9000 a TQM takový rozdíl jak se uvádí v literatuře?
4. Kde, resp. v čem byste hledali slabá místa ve využití benchmarkingu?
5. Je pro top-management nezbytné určité vzdělání v oblasti řízení jakosti?
6. V čem vidíte hlavní přednost (přednosti) při zavádění řízení dle norem ISO?
7. Kde byste hledali rizika, resp. očekávali problémy při aplikaci finančních měření v systémech jakosti?

Shrnutí kapitoly a vazba na přednášku a tutoriál:

Tato kapitola představila jakost a její řízení jako obor, který má pro podniky stále větší význam a který se od operativní a taktické roviny stále více přesouvá do strategických rozhodnutí podniku. Řekli jsme, že cílem řízení jakosti podniku je plnit požadavky zákazníka nákladově efektivním způsobem.

Vyjmenovali jsme a stručně popsali koncepce a principy na kterých jakost a systémy jejího řízení stojí, a to včetně zařazení top-managementu, ISO norem a finančních měření do těchto systémů. Po prostudování této kapitoly se čtenáři také seznámili se základním terminologickým aparátem jakosti.

Autokorekční test:

1. Pojmy jakost a kvalita jsou vzájemně zaměnitelné (jedná se o synonyma)?

Ano – Ne (Ano)

2. Označení CE:

A – je pro všechny produkty v ČR povinné

B – je produktem USA

C – je možno přeložit jako evropský certifikát

D – je možno přeložit jako evropská shoda

(D)

3. Mezi formální organizační struktury managementu jakosti patří:

A – podniková rada jakosti

B – kroužky jakosti

C – týmy auditorů jakosti

D – týmy zlepšování

(A)

4. Mezi současně platné ISO normy patří:

A – ISO 9001

B – ISO 9002

C – ISO 9003

D – ISO 9004

(A)

5. Ze skupin různých výdajů je nejvíce nebezpečná skupina výdajů na externí vady:

Ano –Ne (Ano)

2. Řízení jakosti v předvýrobních etapách, zásobování, výrobě a podvýrobních etapách

Cíl:

Objasnit význam managementu jakosti v předvýrobních etapách, zejména v plánování jakosti, v zásobování, zejména v zabezpečování jakosti a ověřování shody dodávek, ve výrobě, zejména v systému Just-in-time, systému totální údržby a řízení neshod, a konečně v podvýrobních etapách, zejména v problematice uvádění do provozu, roli stížností a reklamací v systémech jakosti včetně monitorování a měření míry spokojenosti a loajality zákazníků.

Časová zátěž a harmonogram:

- 4 hodiny přednáška a tutoriál (přímá výuka)
- 17 hodin samostudium
- 40 minut – autokorekční testy

Pokyny pro samostudium:

Před vlastní návštěvou přednášky předpokládáme, že si v rámci samostudia přečtete povinnou literaturu k této kapitole:

Nenadál a kol. (2002): strany 67-85, 90-104, 106-125, 127-135, 138-139

V této kapitole si objasníme význam managementu jakosti v předvýrobních etapách, tzn. v plánování jakosti, dále v zásobování, tzn. především v zabezpečování jakosti dodávek, při výběru dodavatelů, při ověřování shody dodávek apod. Pozornost bude dále zaměřena na management jakosti ve výrobě, tzn. především na systém Just-in-time, na systém totální údržby, na řízení neshod apod. Na závěr se seznámíte s významem a způsobem řízení jakosti v podvýrobních etapách, tzn. především v problematice uvádění do provozu, v roli stížností a reklamací v systémech jakosti včetně monitorování a měření míry spokojenosti a loajality zákazníků. Jedná se v podstatě opět o celé vybrané kapitoly, resp. jejich části sloučené do jednoho bloku, čemuž také odpovídá objem doporučených stran textu. Tím se však nenechte odradit, neboť se jednotlivými tématy budeme zabírat v kostce na přednášce, kde budou zdůrazněny klíčové problémy z příslušných oblastí.

Otázky k zamyšlení:

1. V čem tkví zásadní význam předvýrobní etapy při řízení jakosti?
2. Jak se díváte na využití výzkumu trhu, resp. jeho metod a postupů v managementu jakosti?
3. V čem se liší a co mají společného jakost, resp. management jakosti a marketing?
4. Má vliv na vztah obou veličin jejich způsob, resp. širší pojetí?
5. Proč je ideálem jakosti „žádná kontrola“? Lze tohoto stavu dosáhnout? Jaká jsou rizika?
6. Proč technické pojetí kvality ustupuje do pozadí?
7. S čím je možno spojovat samokontrolu zaměstnanců, resp. proč může samokontrola fungovat?
8. Souvisí způsob vypořádávání reklamací s jakostí? Proč, event. jak? Jaká je situace v této oblasti v ČR, resp. jaké jsou u nás zkušenosti s touto problematikou?

Shrnutí kapitoly a vazba na přednášku a tutoriál:

Jakost je typickou disciplínou, která v podniku důsledně uplatňuje systémový přístup – řečeno zjednodušeně vytváří prostředky k tomu, aby se podnik přibližoval celkovému (globálnímu) optimu ve svých činnostech. Problematika předvýrobních, výrobních a podvýrobních etap (včetně zásobování) pak představuje jádro systému jakosti, neboť v těchto částech podniku se jakost fyzicky tvoří.

Cílovou veličinou, která byla v této kapitole podrobně zkoumána, byly požadavky zákazníka. Z hlediska podniku pak je důležité nejen tyto požadavky zjistit (předvýrobní etapa), ale také zajistit jejich dokonalé převedení do produktu (výroba), které musí být podpořeno kvalitními výrobními faktory (zásobování) a komplexním přístupem k zákazníkovi (podvýrobní etapa).

Autokorekční test:

1. Předvýrobní etapa je stěžejní a předurčuje kvalitu produktu.
Ano – Ne (Ano)
2. 100% kontrola na výstupu u dodavatele zajišťuje vysokou míru prevence proti neshodám dodávek.
Ano – Ne (Ne)
3. Hlavním cílem operativního managementu jakosti je zabránit snižování jakosti během:
A - předvýrobních procesů
B - výrobních procesů
C - dodavatelského procesu
D - distribučního procesu

(B)

4. Mezi základní cíle totální produktivní údržby (TPM) patří komplexní kontrola zaměstnanců
Ano – Ne (ne)

5. Minimální počet reklamací pro podnik znamená spokojenost zákazníka.

Ano – Ne (ne)

3. Lidský faktor v systémech jakosti, měření výkonnosti procesů, audit, sebehodnocení a certifikace v systémech řízení jakosti, enviromentální systémy řízení jakosti

Cíl:

Seznámit se s úlohou člověka (lidského faktoru) při zajišťování jakosti, s východisky měření výkonnosti procesů, volbou příslušných ukazatelů a také s druhy a metodologií auditů, certifikací a s metodami sebehodnocení. V závěru kapitoly se seznámíte s vlivem koncepce trvale udržitelného rozvoje na systémy řízení a s dalšími trendy vývoje enviromentálních systémů řízení jakosti.

Časová zátěž a harmonogram:

- 4 hodiny přednáška a tutoriál (přímá výuka)
- 17 hodin samostudium
- 40 minut – autokorekční testy

Pokyny pro samostudium:

Před vlastní návštěvou přednášky předpokládáme, že si v rámci samostudia přečtete povinnou literaturu k této kapitole:

Nenadál (2001): strany 186-188, 190-191, 193-205, 208-213

Nenadál a kol. (2002): strany 141-156, 174-180, 182-183, 185-186, 190-194, 196-204, 207-209

Kapitola se věnuje zejména možnostmi motivace pracovníků, odměňování apod. Seznámíte se také s volbou ukazatelů používaných při finančních měřeních procesů, s metodologií auditů, certifikací a s metodami sebehodnocení. V závěru kapitoly se seznámíte s normami ISO 1400 a s trendy vývoje enviromentálních systémů řízení jakosti. Jedná se opět o celé vybrané kapitoly, resp. jejich části sloučené do jednoho bloku, čemuž také odpovídá objem doporučených stran textu. Zejména oproti druhé předchozí kapitole se jedná o na první pohled nesourodé části systémů řízení jakosti. Tím se však nenechte odradit, neboť se jednotlivými tématy budeme zabírat v kostce na přednášce, kde budou zdůrazněny klíčové problémy z příslušných oblastí a kde bude také objasněn vztah mezi uvedenými dílčími částmi kapitoly.

Otázky k zamyšlení

1. Proč je role člověka při řízení jakosti nezastupitelná?
2. Souvisí spolu učící se organizace, lidský kapitál a lidský potenciál, event. jak?
3. V čem spočívá vazba jakosti na straně jedné na produktivitu, výkonnost, efektivnost, event. úspěšnost na straně druhé? Jedná se vůbec o dvě strany? Jaký je vztah uvedených pojmů?
4. V čem spatřujete největší rizika měření výkonnosti procesů?
5. V čem vidíte slabinu (i externích) auditů? Zamyslete se nad finančními skandály, event. bankroty v posledních letech v ČR i ve světě.
6. Jaký má význam (v kontextu otázky č. 5) certifikace podniku?
7. Zamyslete se nad přínosy enviromentálních systémů řízení (zejména pro podnik).

Shrnutí kapitoly a vazba na přednášku a tutoriál:

V této kapitole jsme objasnili význam lidského faktoru při řízení jakosti, způsob jeho motivace a především důležitost komunikace, informovanosti, týmové práce, jakožto i odměňování. Při rozebírání problematiky měření výkonnosti procesů byly především vyjasněny základní pojmy a vztahy mezi nimi a v neposlední řadě byly zmíněny ukazatele a východiska těchto měření. Objasněn byl také význam a způsob provádění auditu a sebehodnocení zejména v souvislosti s certifikací podniku, resp. systému řízení. Na závěr byla zmíněna ještě problematika enviromentálních přístupů v managementu jakosti a jejich přínos pro podnik.

Autokorekční test:

1. Jednou z praktik týmové práce je také brainstorming.

Ano – Ne (Ano)

2. Při zavádění kroužků jakosti se doporučuje:

A – povinná účast všech členů

B – volná frekvence i doba trvání schůzek

C – viditelná podpora a angažovanost ze strany vedení

D – vágní specifikace důvodů a cílů zakládání kroužků jakosti

(C)

3. K měření výkonnosti procesů lze využít postup měření:

A - tzv. Sigma způsobilosti

B – 7S

C - beta-koeficientu změny

D - saturace shody

(A)

4. Míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací a procesy se označuje jako efektivnost

Ano – Ne (Ne)

5. Posoudit do jaké míry odpovídá dokumentace systému jakosti požadavkům certifikační normy, je cílem:

A - certifikačního auditu

B - úvodní etapy

C – reaudit

D - předaudit

(D)

6. Nástrojem zabezpečujícím účinné fungování ekologicky orientovaného řízení v podniku jsou:

A – ISO 14000

B – enviromentální audity

C – ekologické kontroly

D – vnitropodnikové enviromentální normy

(B)