



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ
ÚSTAV VÝROBNÍCH STROJŮ, SYSTÉMŮ
A ROBOTIKY

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING
INSTITUTE OF PRODUCTION MACHINES, SYSTEMS AND
ROBOTICS

ÚLOHA LIDÍ V SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY **People in quality management system**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LIBOR BÖHM

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství

Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky

Akademický rok: 2014/15

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

student(ka): Libor Böhm

který/která studuje v **bakalářském studijním programu**

obor: **Základy strojního inženýrství (2341R006)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma bakalářské práce:

Úloha lidí v systému managementu kvality

v anglickém jazyce:

People in quality management system

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Zásady pro vypracování:

1. ve spolupráci s vedoucím práce naplánujte osnovu práce;
2. podle dostupných literárních pramenů a internetových odkazů vypracujte rešerši k zadanému tématu;
3. ze získaných podkladů utvořte vlastní závěr o současném stavu problematiky;
4. odhadněte možný vývoj v oblasti.

Cíle bakalářské práce:

Literární rešerše na zadané téma a vlastní závěry.



Seznam odborné literatury:

ČSN EN ISO 9000:2006 (01 0300) Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník

ČSN EN ISO 9001:2009 (01 0321) Systémy managementu kvality – Požadavky

ČSN EN ISO 9004:2010 (01 0324) Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality

ČSN ISO 10015 (01 0337) Management jakosti – Směrnice pro výcvik

Ishikawa, K.: Co je celopodnikové řízení jakosti? ČSJ, Praha, 1994, ISBN 80-02-00974-6

Mizuno, S.: Řízení jakosti. Victoria Publishing, Praha, 1997, ISBN 80-85605-38-4

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 4. vydání, 2012, ISBN 978-80-7261-168-3

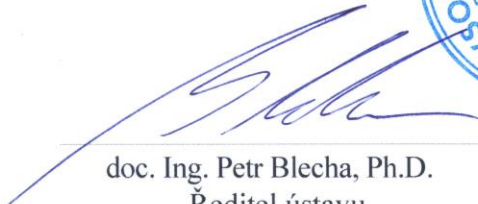
Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Wolters Kluwer ČR, 2013, ISBN 978-80-7357-925-8

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.

V Brně, dne 22.11.2014




doc. Ing. Petr Blecha, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. Ing. Jaroslav Katolický, Ph.D.
Děkan

Abstrakt

Tato práce se zabývá rolí lidského faktoru v systému managementu kvality. Nejprve je zde nastíněna základní problematika oboru, společně se stručným popisem historického vývoje. Následuje rozbor oblastí managementu, ve kterých má úloha lidí nejvýraznější dopad na kvalitu. Ze závěrů uvedených v práci jasně vyplývá závažnost personálního pojetí managementu.

Klíčová slova

Kvalita, jakost, management kvality, řízení kvality, zaměstnanec, motivace, odpovědnost

Abstract

This thesis deals with the role of the human factor in the quality management system. First, there is outlined the basic issue of the field, together with a brief description of historical development. Following is analysis of the areas of management, in which has the role of the people most significant impact on quality. The conclusions of the thesis clearly shows the seriousness of personnel management concepts.

Key words

Quality, quality management, employee, motivation, responsibility

Bibliografická citace

BÖHM, L. *Úloha lidí v systému managementu kvality*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2015. 52 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že tato bakalářská práce na téma „*Úloha lidí v systému managementu kvality*“ je mým původním dílem, vypracovaným pod vedením doc. Ing. Aloise Fialy, CSc. s využitím uvedených zdrojů.

V Brně dne: 26. 8. 2015

.....
Libor Böhm


Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat zejména své rodině a všem blízkým za podporu. Zvláštní poděkování patří vedoucímu mé práce doc. Ing. Aloisi Fialovi, CSc., jehož rady a připomínky mi pomohly vtisknout práci konečnou podobu.

Obsah

Úvod	15
1 Co je to kvalita	17
1.1 Definice	17
1.2 Požadavky na kvalitu	17
1.2.1 Charakteristiky kvality průmyslového výrobku	18
1.2.2 Kvalita služeb a procesů	19
1.3 Proces tvorby kvality	19
1.3.1 Navrhovaná kvalita	19
1.3.2 Konfrontační kvalita	20
1.3.3 Juranova spirála kvality	20
2 Politika kvality	23
2.1 Vznik a vývoj managementu kvality	23
2.2 Japonsko – ze dna na vrchol	25
2.2.1 Řídicí cyklus PDCA (Demingův cyklus)	26
2.3 Způsoby řízení kvality	27
2.3.1 Realizace řízení kvality	28
3 Pilíře kvality a jejího řízení	29
3.1 Kvalita zaměstnanců	29
3.2 Motivace zaměstnanců	30
3.2.1 Spokojenost klíčem k motivaci	30
3.2.2 Druhy motivace	32
3.2.3 Pravidla motivace	33
3.2.4 Chyby při motivování	36
3.2.5 Jak zaměstnance motivovat	36
3.2.6 Motivace vedení	37
3.3 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení kvality	37
3.3.1 Vzdělávací programy	38
3.3.2 Hodnocení efektivity vzdělávání	38
3.4 Otázka odpovědnosti	39
3.4.1 Odpovědnost vůči zákazníkům	40
3.4.2 Odpovědnost vůči společnosti	41
4 Budoucí vývoj managementu kvality	45

Závěr	47
Seznam použitých zdrojů	48
Seznam obrázků	51
Seznam zkratk	52

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 15
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	


Úvod

Člověk každým dnem postupuje vpřed ve své snaze podmanit si přírodu technikou. Začal s tím už ve starší době kamenné. Od té doby dochází v procesu výroby i využívání nástrojů k neustálému vývoji. Od paleolitu se také významně změnil vztah výrobce–produkt. Na samém počátku techniky byl výrobce a spotřebitel jedna a tatáž osoba. Výrobek měl pouze jedinou funkci, a sice aby umožňoval provádět úkon, k němuž byl stvořen. Postupem času se mezi výrobce a spotřebitele vklínily další mezičlánky (dodavatel, prodejce, distributor, atd.). Vzniká trh, a výrobek tak získává další funkci. Zajistit zisk. To, kterou z těchto dvou funkcí výrobce určí jako primární, výrazným způsobem ovlivní charakteristiku výsledného produktu, které říkáme *kvalita*.

S rozvojem techniky, zejména po průmyslové revoluci na přelomu 18. a 19. století, se rovněž začaly rozvíjet požadavky spotřebitelů. Aby jim výrobci mohli vyhovět, bylo třeba neustálého zlepšování a zdokonalování produkčních postupů. Systematický přístup k tomuto procesu a cílené vyhledávání nedostatků byly počátkem řízení, neboli *managementu kvality*.

Cílem této práce je seznámit čtenáře se základní problematikou managementu kvality. Dále se zabývá vývojem a významem managementu v celkové koncepci řízení podniku, a zejména pak rolí lidí, kteří jsou do něj zapojeni.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První kapitola pojednává o významu a charakteristikách kvality. Obsahuje vysvětlení základních pojmů a procesů. Ve druhé kapitole je stručně zmapován vývoj managementu kvality od 19. století po dnešní dobu. Vývoji v Japonsku je věnována samostatná podkapitola. Dále jsou stručně popsány způsoby a možnosti realizace managementu kvality. Rozsah třetí kapitoly napovídá, že je významovým těžištěm práce. Zabývá se klíčovou rolí lidského faktoru v systému managementu kvality. Čtvrtá část přináší odhad budoucího vývoje a závěrečné shrnutí.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 17
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

1 Co je to kvalita

Pojmy „kvalita“ a „jakost“ jsou pro tuto práci klíčové, proto je třeba na samém začátku objasnit, co se pod nimi skrývá. Je také na místě poznamenat, že tyto výrazy můžeme považovat v podstatě za synonyma. Nicméně v praxi platí nepsaná pravidla jejich užívání. Pojem „jakost“ se většinou uvádí ve spojitosti s výrobky jako takovými, zatímco pojem „kvalita“ se častěji používá pro popis služeb, procesů apod. [20]

Já se pro lepší přehlednost uchýlím k používání pojmu „kvalita“.

1.1 Definice

V literatuře je možné najít množství různých definic kvality. Podle normy ISO 9001 je kvalita: „*Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků*“. [20]

Další definice říká, že kvalita je celkový souhrn znaků produktu (produkt nemusí znamenat vždy jen výrobek), které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby. [16]

Podle Josepha M. Juran¹ je kvalita „*Způsobilost k užití*“. Philip B. Crosby² definuje kvalitu jako „*soulad s požadavky*“. [20]





Já si dovolím výše uvedené definice shrnout do následující. *Kvalita je charakteristika produktu, která vyjadřuje míru naplnění požadavků na produkt kladených. A mám na mysli nejen požadavky zákazníka, ale také požadavky výrobce, případně poskytovatele, prodejce a všech dalších zúčastněných stran.*

1.2 Požadavky na kvalitu

Z výše uvedené definice plyne, že pojem „kvalita“ je relativní. Požadavky na produkt se totiž mohou lišit podle toho, kdo tyto požadavky klade. Proto se kvalita může lišit v závislosti na naplnění konkrétního požadavku. Do objektivního posudku je proto důležité zahrnout mnoho faktorů. Kvantitativně stanovené požadavky na znaky jsou např. předepsané hodnoty, tolerance atd. Tyto hodnoty mají být dokumentovány a měly by být vyjádřeny ve vztahu k funkci, která má být zajištěna. Dále existují požadavky, jež vyplývají ze zákonů, kodexů, předpisů a pravidel, které výrobci ukládá stát, případně jiné statuty. Jedná se zejména o ochranu životního prostředí, ekologii, bezpečnost, šetření přírodními zdroji, lékařské předpisy atd. [16]

¹ Joseph Moses Juran (24. 12. 1904 – 28. 2. 2008) původem z Rumunska významným způsobem ovlivnil vznik managementu kvality, často přezdívan „otec kvality“. Proslavil se zejména po druhé světové válce při návštěvě Japonska vedením kurů řízení kvality a přednáškami. Je autorem knihy „*Quality control handbook*“, kde jako první uvedl doporučené postupy v managementu kvality. [19, 14]

² Philip Bayard Crosby (18. 6. 1926 – 18. 8. 2001) původem z USA často přezdívan „guru kvality“. Konzultant a poradce v oblasti řízení kvality. V roce 1979 založil asociaci Philip Crosby Associates (PCA), která se specializuje na výuku a poradenství pro management v oblasti řízení kvality. Je také autorem třinácti publikací, pojednávajících o managementu kvality a efektivním vedení firmy. Nejznámější z těchto publikací je kniha s názvem „*Quality is Free*“, což lze volně přeložit jako „*Kvalita je zdarma*“. Pracoval také s úlohou lidského činitele. [2]

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 18
 	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

1.2.1 Charakteristiky kvality průmyslového výrobku

Faktory, které se projevují v konečném hodnocení výrobku, se nazývají charakteristikami kvality. Tyto charakteristiky by měly odrážet jak požadavky výrobce, tak i požadavky zákazníka. Obecně je lze shrnout do těchto bodů: [24]

1. Rozumná cena

Výrobek nemusí dosahovat nejvyšší možné kvality. Je nutné, aby splňoval požadavky zákazníka, pokud jde o používání. Kromě toho zákazník očekává rozumnou cenu. Nemá tedy smysl pokoušet se o dosažení kvality výrobku bez ohledu na jeho cenu. [24]

2. Hospodárnost

Tímto pojmem je myšlena minimální energetická náročnost a náklady na údržbu. Pokud jde o složitější stroj, je nutné zajistit zákazníkovi dostatečný servis a dostupnost náhradních dílů. [24]

3. Trvanlivost

Rychlé opotřebení, uvolnění součástí, koroze atd. Tyto problémy se u kvalitního výrobku vyskytovat nesmí a dlouhá životnost je samozřejmostí. Ovšem je nutné zasadit výraz „dlouhá“ do správného kontextu. Bude-li nám například mobilní telefon sloužit pět let, můžeme v dnešní době hovořit o dlouhé životnosti. Totéž prohlášení však neplatí pro automobil, který vypoví službu pět let po zakoupení. U spotřebitele je trvanlivost výrobku společně s jeho cenou jedním z nejvýznamnějších kritérií při výběru z nabídek na trhu. Špatná trvanlivost výrobků může také velmi neblaze ovlivnit jméno firmy, což se samozřejmě projeví poklesem příjmů. [24]

4. Bezpečnost

Očekává se, že výrobek bude při používání bezpečný a nebude zdrojem potenciálního nebezpečí a ohrožení života. Mezi výrobky, kterých se tyto problémy týkají, patří např. automobily (emise výfukových plynů). Problémy tohoto charakteru snižují hodnotu výrobku. Případná nehoda zapříčiněná například absencí ochranných prvků na nebezpečných částech stroje, může mít fatální následky jak pro spotřebitele, tak pro dodavatele. [24]

5. Snadné používání


Průměrný zákazník by měl být schopen výrobek užívat, aniž by k tomu potřeboval speciální školení. Nejedná se samozřejmě o výrobky, k jejichž používání je ze zákona nutné vlastnit licenci či povolení (řidičský průkaz, zbrojní průkaz, atd.). [24]

6. Jednoduchost výroby

Tento bod je úzce spjat s bodem 1, tedy s rozumnou cenou. Jednoduchost výroby totiž výrazně ovlivňuje výrobní náklady. Při výrobě by mělo být užito materiálů, které jsou snadno dostupné a nejsou náročné na skladování. Výrobní proces by měl být navržen tak, aby obsahoval co nejméně výrobních operací a vyžadoval co nejnižší odbornost pracovníků. [24]

7. Snadná likvidace

Tato charakteristika nabývá na důležitosti zvláště v posledních letech. Konzumní společnost vytváří obrovskou poptávku, kterou se výrobci snaží uspokojit. Tak vzniká nezměrné množství odpadu, který je třeba co nejšetrněji zlikvidovat. Na to by měl odpovědný výrobce pamatovat a zajistit snadnou likvidaci výrobku po jeho vyřazení z funkce. [24]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 19
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Výrobek, který některou z výše uvedených charakteristik postrádá, můžeme označit jako vadný. Aby mohl být výrobek označen jako kvalitní, je třeba při jeho vývoji dodržet všechny základní charakteristiky. To však ještě nezaručuje, že výrobek bude mít na trhu úspěch. Výrobce si proto mnohdy stanoví vlastní charakteristiky kvality, které u svých výrobků požaduje. Je ale nutné brát ohled na potřeby uživatele, jinak tyto charakteristiky nebudou odrážet skutečnou kvalitu výrobku. [24]

1.2.2 Kvalita služeb a procesů

Jak již bylo uvedeno výše, produkt, u kterého lze zkoumat kvalitu, nemusí představovat vždy jen hmotný výrobek. Například produktem banky jsou služby, které poskytuje svým klientům. S výsledky práce novinářů se lidé denně seznamují na stránkách novin, výstupem vědeckých výzkumných laboratoří jsou odborné zprávy apod. Charakteristiky kvality jakož i požadavky na ni jsou samozřejmě u těchto nehmotných produktů odlišné. Jednak vzhledem k průmyslovým výrobkům, jednak k sobě navzájem (požadavky na technickou zprávu jsou odlišné od požadavků na denní tisk). Proto není možné lehce kvantifikovat a zobecnit tyto požadavky v globálním měřítku, tak jako u průmyslových výrobků. [24]

Obecně lze ale říct, že požadavky výrobce a zákazníka by se měly co nejvíce shodovat. Přizpůsobovat by se měl samozřejmě výrobce. Stejně tak i průmysl by měl udržovat vysokou úroveň služeb zákazníkům. Proto většina výrobců aplikuje řízení kvality jak na kvalitu výrobku, tak i služeb. [24]


1.3 Proces tvorby kvality

Normy a charakteristiky požadované od výsledného produktu se mohou od skutečné výrobou dosažené kvality velmi lišit. J. M. Juran tyto dvě odlišné kvality rozděluje jako *navrhovanou* kvalitu a pozdější *konfrontační* kvalitu. [24]

1.3.1 Navrhovaná kvalita

Navrhované kvalitě se někdy také říká cílová. Jak už z názvu vyplývá, jde o jakousi teoretickou kvalitu, které se výrobce snaží docílit. Měla by vycházet zejména z důkladného průzkumu trhu a hlavně potřeb cílových uživatelů. Zároveň je v ní třeba zohlednit hospodárnost výroby. Je logické, že se zvyšováním navrhované kvality se zvyšují také výrobní náklady. Jak už bylo řečeno v kapitole (1.2.1), není nutné dosáhnout té nejvyšší možné kvality. Je naopak třeba hledat střední cestu mezi vysokou kvalitou a přijatelnými náklady. Navrhovaná kvalita zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu výrobní. Bohužel je velmi pravděpodobné, že výrobní kvalita bude oproti navrhované nižší, a je proto nutné s tímto faktem počítat. [24, 13]

Cílová kvalita, která vzniká pouze na základě průzkumu požadavků spotřebitelů, se může ukázat jako nedosažitelná. Důvodem bývá absence ohledů na technologické možnosti podniku. Je tedy nutné stanovit takovou úroveň kvality, která vychází z průzkumu trhu a maximálně využívá dostupných technologií výroby, za dodržení ekonomické výhodnosti a přijatelné ceny výsledného produktu. Takovou kvalitu můžeme nazvat *standartní*. [24]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 20
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

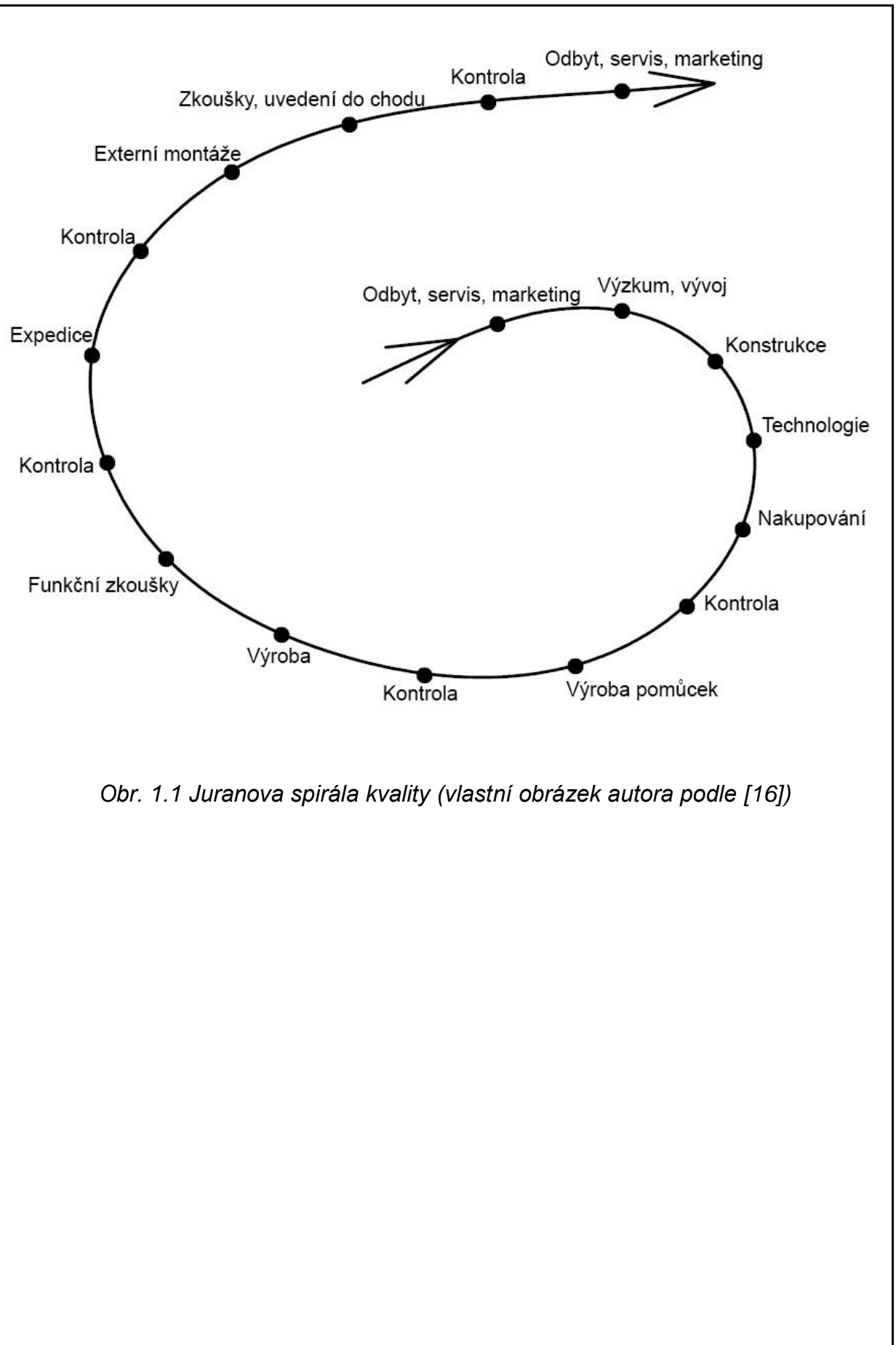
1.3.2 Konfrontační kvalita

Konfrontační kvalita je kvalita hotového produktu, který prošel výrobním procesem navrženým tak, aby výsledný produkt dosahoval navrhované kvality. Skutečná výrobní kvalita produktu se poté „konfrontuje“ právě s navrhovanou kvalitou. [24, 13]


Pokud výsledný produkt vyhovuje požadavkům navrhované kvality, je vše v pořádku a výrobní proces funguje správně. Jestliže se však kvalita výrobní s navrhovanou významněji rozchází, je třeba hledat příčiny. Znamená to totiž navýšení nákladů spojených s dokončovacími a opravnými pracemi, v případě neopravitelných vad jsou samozřejmě ztráty ještě významnější. Pokud je konfrontační kvalita špatná z důvodu nedodržení navrženého výrobního postupu, je třeba zabezpečit jeho dodržování v budoucnu. Jestliže však byl výrobní postup dodržen, a výsledná kvalita produktu je přesto nedostatečná, problém bude pravděpodobně ve výrobním postupu samotném. Je však možné, že všechny snahy o nápravu selžou a stále se nedaří docílit požadované navrhované kvality. V takovém případě je třeba se ubezpečit, zda návrh dostatečně zohledňuje technologické možnosti. Je nutné, aby navrhovaná kvalita byla kvalitou standartní, nikoliv cílovou. [24, 13]

1.3.3 Juranova spirála kvality

Vývoj a zlepšování kvality se dá popsat jako sled stále se opakujících úkonů, fází a etap. První fází je průzkum trhu, marketing, následuje výzkum a vývoj, dále pak technologická příprava a následně samotná výroba. Poté se dostáváme k výstupní kontrole, testování a prodeji, kde výrobek začíná plnit svoji funkci. A poté se cyklus opakuje. Opět se provádí průzkum potřeb spotřebitelů, marketing atd. Ovšem už s využitím poznatků z prvního cyklu. Proto není přesné přirovnávat tento proces ke smyčce. Uvažujeme-li čas, který během procesu plyne, a fakt, že během jednotlivých opakování cyklu se nevracíme na začátek, ale pokračujeme dále s využitím předchozích znalostí, dostaneme tzv. *spirálu kvality*, kterou popsal J. M. Juran. [16]



Obr. 1.1 Juranova spirála kvality (vlastní obrázek autora podle [16])

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 23
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

2 Politika kvality

Politika a způsob fungování firem se liší v závislosti na mnoha faktorech. Nicméně cílem každé společnosti je (nebo by alespoň měl být) úspěch na trhu, hospodárnost a vysoký příjem. Těchto cílů lze dosáhnout pouze tím, že firma svými produkty uspokojí zákazníka, a ten upřednostní danou firmu před konkurencí. K tomu je zapotřebí, aby výrobky i služby poskytované firmou byly po *všech stránkách kvalitní*.

Kvalita znamená neustálý vývoj. Je důležité, aby společnost nestagnovala, ale snažila se o zlepšování ve všech směrech. Zkrátka aby stoupala po Juranově spirále stále výš. Jinak nebude schopna reagovat na kroky konkurence a stoupající požadavky spotřebitelů, důsledkem čehož bude razantní pokles příjmů. Ve snaze předejít tomuto stavu dnes stále více firem zavádí management čili řízení kvality. Dnes existuje mnoho způsobů, jak takové řízení realizovat. Vzniku moderních metod managementu kvality předcházeli dlouhý vývoj.

2.1 Vznik a vývoj managementu kvality

Ve starověku a středověku byla kvalita vytvářena, kontrolována a řízena samotným řemeslníkem. K produkci kvalitních výrobků ho motivovala snaha o naplnění svých základních potřeb, případně potřeb vlastní rodiny. Pokud byl zákazníkem významný šlechtic, či dokonce monarcha, mohly být důsledky nekvalitní práce ještě vážnější, než hlad a chudoba. [30]

Prvním zásadnějším milníkem v historii řízení kvality je průmyslová revoluce v 18. a 19. století. Přejít z manuální výroby na tovární, za pomoci strojů a nových zdrojů energie, znamenal zvýšení efektivity a objemu výroby. Bylo ale nutné pracovníky vyškolit v práci se stroji. Frederick W. Taylor³ si uvědomoval důležitost zaměstnance jakožto součásti výrobního procesu. Definoval základní principy organizace práce a efektivního využívání zaměstnanců, a na základě výkonů těch nejlepších vytvářel pracovní normy. Důraz kladl na kolegiálnost a sdílení pracovních postupů, vzdělávání pracovníků a jejich motivaci. [30]

Ve 20. století stoupl význam technické kontroly, ze které se stala samostatná složka výrobního procesu. Walter A. Shewhart⁴ položil základy statistické analýzy výroby a je autorem teorie řídicího cyklu PDCA⁵, jež je složením čtyř po sobě následujících kroků, které vytvářejí proces řízení a zlepšování. [30, 17]

Velkým impulsem pokroku v oblasti řízení kvality byla druhá světová válka, která kladla obrovské požadavky nejen na průmysl. Použití statistické kontroly při výrobě

³ *Frederick Winslow Taylor* (20. 3. 1856 – 21. 3. 1915) pocházel z USA. Je považován za zakladatele moderního managementu. V roce 1911 vydal své stěžejní dílo s názvem „*The Principles of Scientific Management*“. [18]

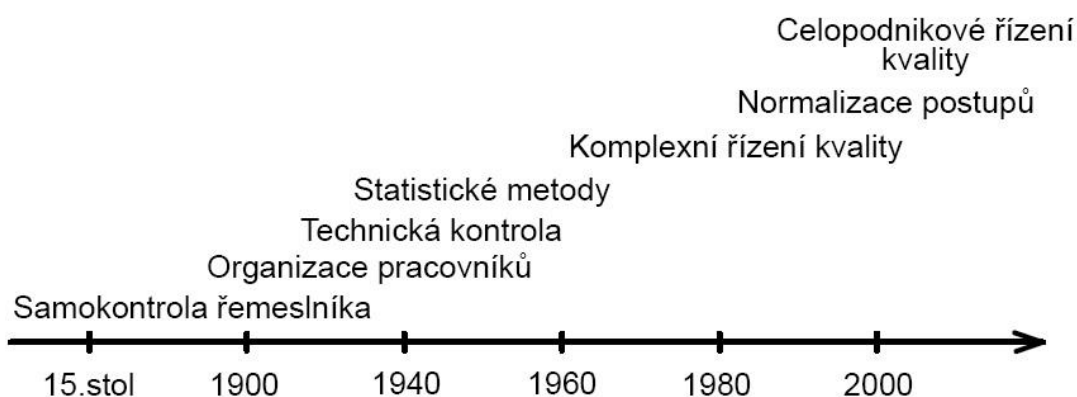
⁴ *Walter Andrew Shewhart* (18. 3. 1891 – 11. 3. 1967) pocházel z USA. Výrazným způsobem přispěl ke zformování dnešních systémů managementu kvality tím, že do řízení implementoval statistickou analýzu. Své myšlenky formuloval v knize „*Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*“. Navrhl jednoduchý kontrolní graf, který se dodnes používá při kontrole kvality. [22, 31]

⁵ Řídicí cyklus PDCA je pojmenován po W. E. Demingovi, takže v literatuře můžeme narazit na pojem „*Demingův cyklus*“. Skutečným autorem je ale Shewhart, který Deminga výrazně ovlivnil a inspiroval, zejména v oblasti statistických metod. [17]

se uplatnilo a rozvíjelo zejména v USA. Díky tomu byli Američané schopni produkovat velké objemy kvalitního vybavení při relativně nízkých nákladech. Ověřené postupy byly sepsány ve válečných normách s označením Z-1. Také Anglie rozvíjela vlastní postupy. V roce 1935 vyšly britské normy s označením BS 600, ve kterých byla popsána aplikace statistických metod. Americké normy Z-1 byly poté zahrnuty jako celek do britských norem BS 1008. Řízení kvality a aplikace statistických metod tak jistě sehrály ve válce důležitou roli. [13, 16]

Ve druhé polovině padesátých let se zúčastněné státy vzpamatovávaly z uplynulé války a během této doby se principy řízení kvality rozvinuté ve válečném období rozšířily i do civilního sektoru. V klidnějším období po válce prodělávala péče o kvalitu další vzestup. Do oboru vstupovaly nové nápady a přístupy (Juran, Feigenbaum, Deming). Nastal rozvoj komplexního řízení kvality TQC Dr. Feigenbauma. Byla založena Evropská organizace pro kvalitu EOQC, jejíž konference se několikrát konala také v Praze. Během sedmdesátých a osmdesátých let se do problematiky kvality dostává také úloha lidského činitele a řízení kvality se rozšiřuje na celý podnik. S rozvojem a zaváděním počítačů se začíná užívat statistické řízení procesů SPC. V devadesátých letech se rozvíjí plánování kvality vzhledem k možnostem firmy a požadavkům spotřebitele. V roce 1987 byla přijata soustava norem ISO 9000⁶ pro certifikaci výrobků, personálu a systémů řízení kvality. Postupně se dostává do povědomí princip neustálého zlepšování kvality (Juranova spirála) a zdůrazňuje se význam celopodnikového řízení kvality. Normy ISO 9000 přijímá i USA a Japonsko. Dochází také k certifikaci podle norem EN 14000, které se týkají životního prostředí. [13, 16, 31]

Následující schéma zachycuje přibližný vývoj v oblasti řízení kvality.



Obr. 2.1 Vývoj řízení kvality (vlastní obrázek autora podle [16])

⁶ ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník


ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality – Požadavky

ČSN EN ISO 9002 Systémy jakosti – Model zabezpečování jakosti při výrobě, instalaci a servisu

ČSN EN ISO 9003 Systémy jakosti – Model zabezpečování jakosti při výstupní kontrole a zkoušení

ČSN EN ISO 9004 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality [10]

Normy byly několikrát revidovány. Dnes je přijetí norem řady ISO 9000 jednou z podmínek pro vstup státu do EU. [16]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 25
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

2.2 Japonsko – ze dna na vrchol

V kapitole 2.1, kde jsem se pokusil o velmi stručný vhled do historie řízení kvality, jsem se záměrně vyhnul zmíncekám o Japonsku. Ne snad proto, že bych jeho roli podceňoval a připadalo mi zbytečné se o přínosu této země zmiňovat. Právě naopak. Rozhodl jsem se věnovat se Japonsku detailněji, protože dnes patří co do kvality ke špičce. Ale nebylo tomu tak vždy.

Už jsem se zmínil o americké válečné produkci a její poměrně uspokojivé kvalitě. Naproti tomu japonské výrobky dosahovaly velmi nízké kvality. Přestože britské normy BS 600 byly v Japonsku známé, místní průmysl je nedokázal efektivně využít. Řada japonských vědců se začala statistikou vážně zabývat, nikdo z nich ji ale nedokázal úspěšně aplikovat. Řízení kvality v té době pro Japonce znamenalo pouze technickou kontrolu, takže se dá říct, že Japonsko bylo tehdy v oblasti řízení kvality asi 40 let za USA a Evropou. Kaoru Ishikawa⁷ toto období dokonce pojmenoval „*věk levných a ubohých výrobků*“. [13, 30]

Po válce, kdy bylo Japonsko zdevastováno porážkou, měla na obnovu a další vývoj japonského průmyslu velký vliv armáda USA. Přestože některé americké metody nebyly v japonských podmínkách příliš vhodné, byl to pro Japonsko pozitivní impulz. [13]

V roce 1945 bylo založeno japonské sdružení pro normy JSA, následně v roce 1946 také komise pro technické normy JISC. V roce 1950 byla založena značka JIS, kterou mohli na svých produktech uvádět výrobci, kteří dodržovali postupy statistického řízení kvality podle norem této značky a jejichž výrobky dosahovaly dobré kvality a spolehlivosti. Dodržování těchto norem však nebylo povinné, což vedlo k pozitivní motivaci výrobců se ke značce připojit a získat tak konkurenční výhodu. To vedlo ke značné popularizaci řízení kvality v Japonsku. [13]

Na obrovském pokroku Japonska v oblasti kvality a jejího řízení má velký podíl soukromá organizace JUSE, která byla založena v roce 1946. Jejím cílem bylo (a stále je) studium a šíření znalostí o řízení kvality. Za tímto účelem JUSE pořádala od roku 1949 pravidelné kurzy, jichž se účastnili převážně inženýři a manažeři z průmyslových odvětví. Jako podklady a učební texty pro tyto kurzy sloužily americké a britské normy Z-1, BS 600 a BS 1008. Tyto normy byly ale určeny pro aplikaci v Americe a v Anglii. Pro Japonce nebylo možné je jednoduše v celku převzít, protože v řízení kvality hrají důležitou roli sociální a lidské faktory. [13]

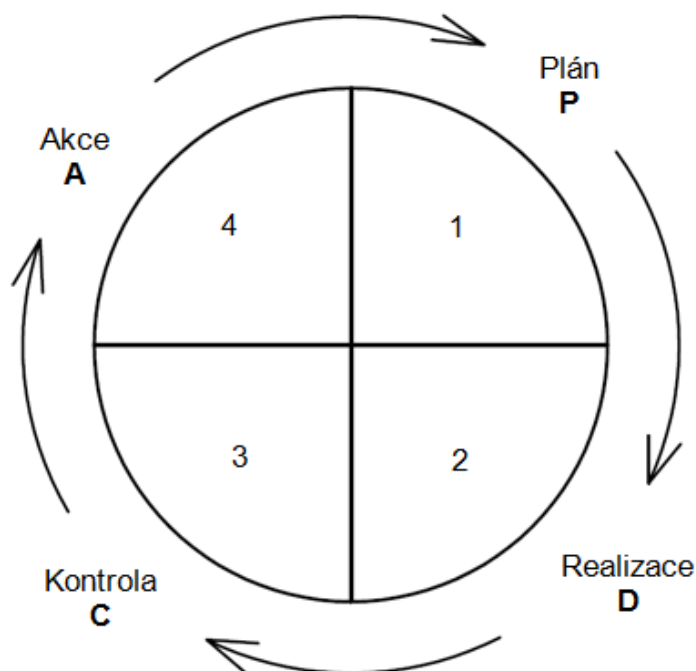
Významný byl pro Japonsko kurz pořádaný organizací JUSE v roce 1950. Na ten byl totiž pozván W. E. Deming⁸, který vedl seminář o statistických metodách, regulačních diagramech a správném používání cyklu PDCA, který nyní stručně popíšu. Speciální přednášku věnoval vrcholovým manažerům společností, kde se objasňoval přínosy řízení kvality pro jejich podniky. [13]

⁷ Kaoru Ishikawa (13. 7. 1915 – 16. 4. 1989) byl hlavním iniciátorem hnutí za kvalitu v Japonsku. Jeho kniha „*Co je celopodnikové řízení jakosti?*“ se stala světoznámou. Jako první představil koncept kroužků řízení kvality a definoval sedm základních nástrojů řízení kvality. [13, 16, 27]

⁸ William Edwards Deming (13. 10. 1900 – 20. 12. 1993) pocházel z USA. V oblasti řízení kvality je považován za jednu z nejvýznamnějších osobností. Byl to vizionář, jenž působil také v oborech statistika či psychologie. Inspirován myšlenkami W. A. Shewharta významným způsobem ovlivnil nejen japonský průmysl. Formuloval 14 bodů pro podnikový management, prosazoval cyklus PDCA. [23, 28, 32]

2.2.1 Řídicí cyklus PDCA (Demingův cyklus)

Řízení kvality neznamená jen technický dohled nad výrobou a výstupní kontrolu. Opakování cyklu PDCA znázorňuje proces neustálého zlepšování kvality výrobků, služeb, procesů atd. [17, 24]




Obr. 2.2 Řídicí cyklus PDCA (vlastní obrázek autora podle [24])

Význam zkratky PDCA:

1. **Plan:** Vytvoření plánu, jehož účelem je naplnění vymezeného cíle. Přitom je třeba počítat s tím, že plán se bude v budoucnu pravděpodobně upravovat. Jde tedy o iterační proces. [24]
2. **Do:** Dalším krokem je realizace stanoveného plánu. Anglicky „do“ neboli „dělat“. [24]
3. **Check:** Ověření výsledků realizace a zjištění odlišností od původního plánu. Anglicky „check“ neboli „kontrola“. [24]
4. **Act:** Jestliže kontrola v bodě 3 odhalí větší odlišnosti od původního plánu, než je možné tolerovat, je třeba provést úpravu a vylepšení. Anglicky „Act“ neboli „jednat“. [24]

Demingova návštěva Japonska v roce 1950 byla první, ani zdaleka však nebyla tou poslední. Během následujících let zde vyškolil stovky inženýrů v oblasti řízení kvality a významně ovlivnil budoucí podobu této oblasti managementu. Ishikawa uvádí, že právě Deming je tím, komu se skutečně podařilo zavést řízení kvality do prostředí Japonska. [13, 23]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 27
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Snaha o implementaci metod řízení kvality v Japonsku s sebou přinášela řadu problémů. Ty pramenily zejména z nedostatečné informovanosti koncových pracovníků, kteří například sabotovali sběr dat pro statistické zpracování v domnění, že se jedná o kontrolu jejich práce. Větší překážky se ale objevovaly na opačném konci výrobního procesu, tedy u vedení. Často se stávalo, že vedení mělo zájem na zavedení řízení kvality ve svém podniku, nicméně nijak se v tomto procesu neangažovalo, a iniciativa byla přenechána pracovníkům, kteří neměli dostatek pravomocí. [13]

Změna přišla v roce 1954 a způsobila ji návštěva J. M. Jurana, který byl v té době uznávanou autoritou a těšil se u japonských manažerů většímu respektu, než jejich podřízení inženýři. Díky tomu mohl ve svých přednáškách, které věnoval právě vrcholovým vedením podniků, jasně objasnit přínos řízení kvality a hlavně zdůraznit důležitou roli vedení v tomto procesu. [13, 14]

Tím, že JUSE pozvala J. M. Jurana na jeden ze svých kurzů, způsobila další přelom. Řízení kvality totiž začalo být chápáno jako úloha managementu, a to byl zásadní krok směrem k celopodnikovému řízení kvality, díky kterému je dnes Japonsko v oblasti řízení kvality špičkou. [13, 14]

2.3 Způsoby řízení kvality

Má-li mít firma úspěch v konkurenčním boji, je pro ni řízení kvality klíčové. Toto prohlášení platí jak pro malé organizace, tak pro velké korporace. Na oboru nezáleží. Existují tři základní způsoby, jak řízení kvality v podniku pojmout. [25, 26]

1. Řízení podle interních norem


Tento způsob řízení je postaven na časem ověřených interních normách podniku, které vznikly na základě efektivních procesů a postupů, jež si firma osvojila. Je-li vedení firmy spokojené s výsledky, může tento systém fungovat. Jedná se však většinou o menší podniky. Jestliže ve výrobním procesu dochází k opakovaným problémům, je výhodnější aplikovat některý z následujících způsobů řízení, jelikož osvědčené postupy pro řízení kvality jsou dnes snadno dostupné a je zbytečné vynakládat zdroje na nalezení řešení, které už bylo nalezeno někým jiným. [26]

2. Řízení podle norem ISO

Tento způsob je poměrně snadný, protože není třeba vytvářet vlastní postupy. Normy jsou univerzální a snadno aplikovatelné. Normy ISO představují minimální požadavky na zajištění kvality. Firma, která se jimi řídí, může získat certifikát, deklarující jejich dodržování. [26]

3. TQC

Nebo také TQM je systém celopodnikového řízení kvality, který navazuje na systém řízení podle norem ISO. TQC japonského stylu, nebo také CWQC je způsob řízení kvality, který je postaven na vzájemné spolupráci jednotlivých oddělení v podniku. Funguje na principu postupného zlepšování

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 28
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

nedokonalostí, vyhledávání a odstraňování závad. A to během celého výrobního procesu, od návrhu přes výrobu, marketing a prodej, až po služby pro zákazníky. [24, 26]

2.3.1 Realizace řízení kvality

Statistika


Důležitým nástrojem pro řízení kvality na jakékoliv úrovni je statistika. Jestliže je totiž do procesu zapojen lidský činitel, je téměř jisté, že bude docházet k náhodným chybám. Pomocí vhodné statistické analýzy můžeme zdroj těchto chyb identifikovat, a následně provést vhodná opatření, která výskyt těchto chyb minimalizují. Existuje mnoho statistických metod, které se postupem času rozvinuly a pomáhají k velmi efektivní analýze výrobního procesu. Používají se k odhalení příčin vad, zjištění efektivity procesů, mapování nákladů, zisků, ověření účinnosti zlepšení atd.

Statistické metody jsou mocným nástrojem. Je ovšem třeba dbát na to, aby vstupní data byla kvalitní a spolehlivá, neboli aby dostatečně přesně reprezentovala hodnoty zkoumaného procesu. Musí se provádět dostatečný počet měření a neobvyklé hodnoty či výsledky je nutné prověřovat. Také se musí důkladně zvážit, která metoda je pro danou situaci vhodná.

Netradiční metody

Kromě statistických metod existují ještě metody specifické či netradiční. Jedná se o způsoby řízení, které daleko více zasahují do struktury organizace podniku a podléhá jim mnohdy celá filozofie a politika firmy. Proto se tyto metody užívají zejména v podnicích, kde funguje celopodnikové řízení kvality. [16]

Tyto metody jsou moderní a neustále se rozvíjí. Jsou také jednou z příčin, proč se TQC jako takové nedá normalizovat. Aplikace netradičních metod se u různých firem velmi liší.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 29
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

3 Pilíře kvality a jejího řízení

3.1 Kvalita zaměstnanců

Jak už jsem se zmínil výše, lidský faktor hraje klíčovou roli v řízení kvality. Podobu výsledného produktu neurčuje management. Vedení pouze stanoví navrhovanou kvalitu. Největší podíl na skutečné výsledné kvalitě produktu má ten, kdo daný produkt vytváří, či poskytuje. To (alespoň většinou) není manažer, nýbrž koncový pracovník.

Jestliže vedení požaduje vysokou kvalitu svých produktů, musí si zajistit rovněž vysokou kvalitu pracovníků. Velmi zjednodušeně můžeme typy zaměstnanců rozdělit do čtyř skupin:

a) *Zaměstnanec, který umí a chce.*

Takový zaměstnanec je velmi kvalitní a tudíž velmi žádoucí. Pokud zaměstnanci podniku spadají do této kategorie, svědčí to o dobré práci managementu.

b) *Zaměstnanec, který umí, ale nechce.*

V tomto případě je třeba najít správnou motivaci. Pokud se to nepodaří a zaměstnanec se rozhodne podnik opustit, je to velká ztráta zapříčiněná špatným postupem managementu. Nicméně podnik trpí, i když se tento zaměstnanec rozhodne zůstat, protože není dostatečně motivován a jeho potenciál není využit.

c) *Zaměstnanec, který neumí, ale chce.*





V takové situaci je třeba zvážit případné zisky a výdaje. Pokud je dostatek zájemců, kteří umí a chtějí, je pro podnik tento zaměstnanec nepotřebný. Jestliže však zisky převáží nad výdaji (zejména když jde o větší skupiny zaměstnanců, např. při zavádění nových technologií), je vhodné zajistit zaměstnanci školení a dát mu šanci.

d) *Zaměstnanec, který neumí a nechce.*

Takový zaměstnanec je nekvalitní a tudíž nežádoucí. Pokud zaměstnanci podniku spadají do této kategorie, svědčí to o špatné práci managementu. Tento stav povede k velkým problémům a ztrátám.

Dá se říct, že hned po přijetí spadá většina zaměstnanců do kategorie c), tedy neumí, ale chtějí. Slovem „*neumí*“ teď nemám na mysli znalosti nutné k praktickému vykonávání práce. Předpokládá se, že je-li pracovník přijat, je dostatečně kvalifikován. Musí se ale proškolit v interních firemních zákonitostech, aby byl schopen ve firmě samostatně pracovat.

Úspěch firmy stojí a padá společně se zaměstnanci. Moderní technika je dnes rozšířena téměř všude. Kvalifikovaní zaměstnanci se tak pro podnik mohou stát jedinou skutečnou konkurenční výhodou. Rozvíjení firemního *know-how* a loajálnost zaměstnanců k firmě je to, co vede k zlepšení kvality a tedy ke zvýšení zisku. [25]

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 30
 	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Rozdělení zaměstnanců podle bodů a) – d) je samozřejmě velmi zjednodušené. Jsou například i tací zaměstnanci, kteří umí, chtějí, ale nemohou (ať už ze zdravotních, sociálních, či jiných důvodů). Těmito problémy se ale zabývat nechci. Rád bych však uvedl ještě jednu významnou skupinu. Zaměstnanci, kteří chtějí, protože musí. Do této skupiny patří pracovníci, kteří mají velmi slabou kvalifikaci a těžko shánějí zaměstnání. A přitom právě tito zaměstnanci jsou pro mnoho podniků s velkou sériovou výrobou klíčoví. Samozřejmě se tento problém netýká jen těchto pracovníků. Bohužel, lidí, kteří pracují pouze s cílem vydělat peníze, je mnoho. A to se promítá do stavu a fungování podniku.

3.2 Motivace zaměstnanců

Účelem zaměstnání je, abychom uživili sebe a svoji rodinu. Chceme naplňovat potřeby své i svých blízkých tak, aby naše životní úroveň stoupala. Proto *musíme* vykonávat zaměstnání. To je primární motivace, kterou není třeba nijak podporovat. Z tohoto důvodu, hledá zaměstnání většina lidí. Zdaleka ne všichni si ale uvědomují, že jejich *zaměstnání* je také jejich *povoláním*. Tyto dva termíny jsou si velice podobné a často se zaměňují jako synonyma. Synonyma to však nejsou. Odpovědný pracovník si uvědomuje, že ve svém *zaměstnání* je *povolán* k výkonu kvalitní práce. Je úkolem vedení, aby v podniku vytvářela atmosféru podporující tento způsob myšlení, protože to je cesta kupředu.

Jedním z nejdůležitějších a zároveň nejtěžších úkolů manažera je, aby se cíle zaměstnanců a cíle organizace shodovaly. To je ideální stav, který vede k produktivitě a zvyšování zisků. Motivace má nejzásadnější vliv na produktivitu a kvalitu práce lidí. Dovolím si zde použít jedno klišé, a sice to, že člověk není stroj. Každý má jiné potřeby a jiné zájmy. Není vždy jednoduché je sjednotit. Důležitá je komunikace se zaměstnanci, aby bylo možné uplatnit individuální přístup, který je v této oblasti nutný. [25, 34]

3.2.1 Spokojenost klíčem k motivaci

Zaměstnance je možné motivovat uspokojováním jejich potřeb, tedy zvyšováním jejich spokojenosti. Není ale pravidlem, že čím spokojenější zaměstnanec je, tím lepší podává pracovní výkony. Mnohdy tomu může být dokonce naopak, když je zaměstnanec spokojen s tím, že mu prochází nízká výkonnost. Stejně tak nespokojený pracovník nebude podávat nejlepší výkon, jestliže si nebude jistý, že se tím jeho situace zlepší. Proto není možné dosahovat pokroků ve výkonnosti zaměstnanců, kteří jsou trvale nespokojeni. [34]

Problematikou naplňování zaměstnaneckých potřeb se zabýval americký psycholog A. H. Maslow, který obecné potřeby poskládal do tzv. pyramidy potřeb. Pyramida je složena z pěti úrovní. Tyto úrovně na sebe navzájem navazují. V nejspodnějším patře jsou základní potřeby. Po jejich naplnění, se člověk přesouvá na další úroveň. Tímto způsobem postupuje až na vrchol pyramidy. To znamená, že není možné dosáhnout vrcholu pyramidy, jestliže potřeby v nižších patrech nejsou naplněny. [25]

Jednotlivé úrovně pyramidy:**1. Fyziologické potřeby [29]**

Základní potřeby organismu. Jídlo, pití, vzduch, vhodné prostředí...

2. Potřeba jistot [29]

Je třeba zaměstnanci zajistit bezpečné pracovní prostředí, aby se mohl plně koncentrovat na práci, byl uvolněný a v pohodě.

3. Sociální potřeby [29]

K tomu, aby byl zaměstnanec v pracovní pohodě, potřebuje kladnou sociální interakci. Jestliže nebude mít v zaměstnání přátelské prostředí, pravděpodobně ho to bude demotivovat. Panuje-li na pracovišti nepřátelská a napjatá atmosféra, promítne se to do výsledků. Je proto třeba, aby manažer znal své zaměstnance a dokázal je rozdělit do týmů, které dají vzniknout dobrým přátelským vztahům. Pro účinné řízení kvality je nutná přirozená spolupráce všech pracovníků podniku. [25]

4. Potřeba úcty [29]



Tato potřeba přímo navazuje na předchozí. Samozřejmě je špatné, když spolu dva kolegové ne vycházejí dobře. Jestliže se ale situace zvrhne v pracovní šikanu nebo něco podobného, mohou být důsledky vážnější než pokles efektivity. Uznání a respekt ostatních jsou velmi silné motivující impulzy.

5. Seberealizace [29]

Vrcholek pyramidy potřeb, kterého by pracovník neměl nikdy plně dosáhnout. V tomto stádiu jej motivuje touha posunout sebe sama někam kupředu, naučit se novým věcem. Zároveň je spokojen a plně využívá své nadání k práci. [29]



Obr. 3.1 Pyramida potřeb (vlastní obrázek autora podle [29])

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 32
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Jsou-li ve firmě faktory, které způsobují trvalou nespokojenost zaměstnanců, pak budou pokusy o motivaci neúčinné. Proto je třeba nejdříve odstranit tyto faktory. Úspěšně motivovat k lepšímu výkonu lze jen relativně spokojeného zaměstnance. Pracovní nespokojenost má negativní dopad na motivaci, absence motivace má negativní dopad na výkonnost a kvalitu práce. Tyto souvislosti jsou na první pohled zřejmé a klíčové. Za vše mluví průzkumy, které dokázaly, že firmy se spokojenějšími zaměstnanci se těší větší spokojenosti svých zákazníků. [34]

3.2.2 Druhy motivace

Působení okolních vlivů se u každého zaměstnance projevuje jinak. Co na jednoho působí jako velmi silný zdroj motivace, může být pro druhého nezajímavé. Proto není možné popsat univerzální postup, jak motivovat. Existují ale společné znaky, podle kterých lze rozlišit dva základní zdroje motivace, vnější a vnitřní. [34]


Vnější motivace

Je-li zaměstnanec motivován zejména vnějšími zdroji, projevuje větší zájem o finanční odměny, zaměstnanecké výhody, vyšší platu a další „hmatatelné“ odměny, jež mu zvýšení jeho pracovního úsilí přinese. Automaticky také očekává finanční ocenění za práci navíc. Jestliže takto oceněn není, nebude své úsilí opakovat. [34]

Motivace pomocí vnějších zdrojů, je relativně snadná a má rychlý účinek. Manažera nestojí mnoho námahy, nicméně pro podnik znamená výdaje navíc v podobě odměn. Pro zvýšení vnější motivace je dobré přesně stanovit cíle a podmínky, za kterých si zaměstnanec může nárokovat rovněž přesně definované zvláštní odměny. Tak před sebou jasně vidí svůj cíl a jde si za ním. Motivace pomocí finančních prostředků je velmi silná a v různě intenzivní formě působí na všechny zaměstnance. Avšak stálý plat jako takový se nedá považovat za motivační nástroj. Ten plní funkci získávání a udržení zaměstnanců. Jestliže firma a vedení spoléhá na výraznější finanční motivaci, je třeba správně dimenzované výkonové odměňování, závislé na výsledcích. [34]

Vnitřní motivace

Existují zaměstnanci, kteří nejsou tak silně upnuti na finanční odměňování a pracují se zápletem nad rámec svých povinností bez potřeby zvláštních odměn. Jejich cíle můžeme hledat ve vyšších patrech pyramidy potřeb. Tito lidé, jsou motivováni touhou po uznání, úspěchu, respektu a dobré pověsti. To podporuje jejich vlastní sebevědomí a pocit užitečnosti, seberealizace. Z pohledu manažera je vnitřní motivace daleko složitější než vnější. Vyžaduje silné sociální dovednosti, častou komunikaci s podřízenými, a zejména zájem o ně. Nicméně pro podnik jsou lidé s vnitřní motivací a zápletem klíčoví. Jejich výkonnost není závislá na finančních odměnách, což je samozřejmě z hlediska ekonomiky perspektivnější. Hlavní výhodou je ale to, že vnitřní motivace je dlouhodobější a její účinek se výrazněji promítá do kvality výsledného produktu. Zaměstnanec chce dosáhnout uznání, proto i jemu záleží na kvalitě práce, kterou provádí. Pro zvýšení vnitřní motivace je nejdůležitějším faktorem komunikace, pochvaly, uznání a zájem manažera. Zaměstnanec má potřebu vykonávat zajímavou a smysluplnou práci, chce překonávat překážky a rozvíjet se. Rozhodující je také povaha a způsob, jakým

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 33
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

manažer práci zadává. Obzvláště je-li úkol nezajímavý, je důležité upozornit zaměstnance na jeho význam a zdůvodnit, proč má daný úkol vykonat právě on. Vnitřní motivace se může také projevovat více způsoby. Někoho motivují výzvy, někoho odpovědnost za svěřený projekt, který může vypracovat dle svého uvážení. Záleží na schopnostech manažera, jak dokáže nástroje vnitřní motivace používat. [34]

Přestože manažeři jsou většinou motivováni vnitřními zdroji motivace, zejména svěřenou odpovědností, oni sami význam vnitřní motivace často podceňují. Spoléhají se na vnější motivaci, zejména pomocí peněz. Tato motivace není tak účinná a pro podnik je velmi drahá, protože finanční odměny musí stoupat, aby se zachoval jejich motivační účinek. Většina zaměstnanců je částečně motivována zdroji vnějšími a částečně zdroji vnitřními. Pro řízení kvality a tedy pro podnik jako takový, je výhodnější a důležitější motivace vnitřní, která sjednocuje zájmy zaměstnanců a zájmy podniku. [34, 25]

3.2.3 Pravidla motivace

Konkrétní podoba úspěšné motivace se neliší jen na úrovni firem, pracovních skupin, ale i na úrovni jednotlivých zaměstnanců. Přesto se pokusím shrnout společné znaky účinných motivačních programů do čtyř pravidel:

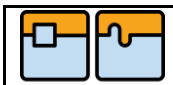

1. Pracovní výkon lidí je úměrný jejich motivaci. [34]

Zaměstnanci, kteří nijak motivováni nejsou, nebo jsou dokonce demotivováni, podávají velmi špatný pracovní výkon. Stejně tak škodí i přemíra motivace. Příkladem je, když zdravá soutěživost mezi kolegy přeroste v nekontrolovatelnou rivalitu a zaměstnanci si navzájem škodí na úkor podniku. Pro správnou funkci motivace je proto nezbytná komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými, osobní přístup a hledání motivačních zdrojů pro jednotlivé zaměstnance.

2. Odměna musí přijít rychle a musí být správně zvolena, sankce musí mít skutečný dopad. [34]

Ocenění dobře odvedené práce má největší motivační účinek, jestliže je provedeno okamžitě. Je také nutné zohlednit osobnost odměňovaného a správně tak zvolit vhodnou odměnu. V případě finančního ohodnocení to může být problém, vzhledem k tomu, že ani manažer nemusí mít pravomoc odměňovat zaměstnance penězi mimo termín výplat. V případě vnější motivace je proto vhodné zvolit například nějakou formu zaměstnanecké výhody či pozvání podřízeného na oběd, jedná-li se o významnou událost. Pokud jde o vnitřní motivaci, je okamžitá odměna velmi jednoduchou a rychlou záležitostí. Je vhodné dát zaměstnanci najevo, že je jeho práce oceněna například písemným či osobním poděkováním, případně pochvalou před kolegy. I když zaměstnanec při plnění úkolu „pouze“ vykonává to, za co je placen, brát kvalitně a včas odvedenou práci jako samozřejmost je jedním z nejsilnějších demotivačních faktorů. [34]

Motivace nemusí být realizována jen pozitivními faktory, tedy „*když to uděláte, získáte...*“ Motivovat zaměstnance je možné také pomocí negativních faktorů, tedy „*když to neuděláte, ztratíte...*“

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 34
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Na některé lidi účinněji působí motivace negativními důsledky. Ty ale musí mít skutečný dopad. Jestliže je jedinou formou trestu za opakovaně nesprávné, či opožděné provedení úkolu email s předmětem „*Napomenutí*“ či „*Důtka*“, zaměstnanec, který je motivován vnějšími zdroji, nemá důvod ke zlepšení. V tomto případě bude účinnější odebrání zaměstnaneckých výhod, hrozba snížení platu, přeložení, či dokonce ztráty pracovního místa, jestliže se situace nezlepší. [34]

Při vyvozování negativních důsledků je ale třeba rozlišit, kdy je vhodné pracovníka potrestat. Například jedná-li se o zaměstnance, který za normálních okolností podává kvalitní výkon a jde o jeho první selhání, jakékoliv vážnější sankce by pro něj měly demotivující účinek. Manažer by se měl v takovém případě uchýlit k osobnímu rozhovoru, jímž projeví zájem o zaměstnance, a zároveň ho upozorní na to, že si poklesu jeho pracovní výkonnosti všiml. Takové upozornění by mohlo mít například toto znění: „*Vaše prezentace dnes nedosahovala úrovně, na jakou jsem si u Vás zvykl. Věřím, že se jedná o ojedinělou záležitost. Jestli však máte nějaké osobní problémy, které mají vliv na Vaši práci, neváhejte mě o nich informovat.*“

Pokud se nejedná o první případ selhání zaměstnance, ale jde naopak o několikáté selhání za krátkou dobu, je nutné ověřit, zda je skutečně chyba na straně pracovníka. Jestliže zaměstnanec zjevně vynakládá úsilí ke splnění úkolu, a přesto se mu to nedaří, jedná se o chybu manažera, nikoliv zaměstnance. Je na místě najít pro pracovníka jiné uplatnění. Není-li to možné, je bohužel třeba ho propustit.

Výše uvedené shrnu do doplňujícího pravidla, které zní:


Důvodem k postihu není nesplnění požadovaného úkolu, nýbrž absence snahy o jeho splnění.

3. Výsledky motivace musí jít vidět.

Úspěšnost motivačního plánu se dá identifikovat velice snadno. Se vzrůstající spokojeností zaměstnanců stoupá jejich výkonnost, tím se zvyšuje kvalita podnikového produktu a následně i zisk. Správný postup řízení kvality je takový, že pokud se po zavedení jistého postupu zvýší zisky, a tento postup se osvědčí, udělá se z něj pravidlo, kterým se zaměstnanci podniku nadále řídí. V případě motivace to ale nefunguje. Je to totiž proces, který je třeba rozvíjet, obměňovat a doplňovat. V případě finanční motivace je třeba zvyšovat hodnoty odměn, aby byl účinek dlouhodobý. Jestliže jsou výsledky patrné, zaměstnanci jsou spokojeni, projevují entuziazmus a jsou hrdí na sebe i svoji firmu, svědčí to o skvělých sociálních a motivačních dovednostech manažera. Jestliže tomu tak není, musí manažer přehodnotit svůj motivační plán a snažit se více komunikovat s podřízenými.

4. Cíle motivačního plánu musí být v souladu s cíli firmy.

Jinak řečeno, je třeba zaměstnance motivovat k takové činnosti, která pomáhá naplňovat firemní plány. Řízení kvality se zavádí kvůli zvýšení konkurenceschopnosti a efektivity. Výše jsem zmínil význam požadavků zákazníka. Jenže s těmi přijde přímo do styku jen prodejce, případně také vedení, když na základě průzkumu stanovuje navrhovanou kvalitu. Nicméně klíčový vliv na konečnou, tedy výrobní kvalitu produktu mají pracovníci, kteří daný produkt vyrábějí. Problémem je, že ti mnohdy opravdové požadavky spotřebitele nemusí znát. Zaměstnanec se snaží

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 35
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

uspokojit požadavky zaměstnavatele, nikoliv zákazníka. To může mít za následek občasný výskyt vad, které není výstupní kontrola schopna vždy zachytit.

Proto je třeba informovat zaměstnance o důležitosti jejich práce, aby každý dobře věděl, proč dělá to, co právě dělá a jaký vliv má na celý podnik. Firemní politika a filozofie musí být zakořeněna hluboko ve všech zaměstnancích, ne jen v členech vedení na poradách. Každý si musí být vědom vlastní odpovědnosti, která pak funguje jako velmi významný motivační faktor.

V tomto a mnoha jiných ohledech byl velmi významnou osobou Tomáš Baťa, kterého snad není třeba dlouze představovat. On chápal podnikání jako službu společnosti a ukázal tak státu cestu ven z krize v roce 1922. Jako jediný si uvědomoval, že krachující průmysl nezachrání snížení daní, ale jejich vlastní dělníci. Dramaticky snížil ceny svých výrobků. V novinách to tehdy oznámil inzerátem, který zněl:

„Abychom umožnili obyvatelstvu nákup obuvi pro podzim.

Abychom učinili zbytečnými cesty do Německa.

Abychom udrželi výrobu v plném chodu.

Abychom nemusili propustiti dělníky.

Abychom ušetřili státu vyplácení podpor v nezaměstnanosti.

Abychom razili cestu k odbourání cen.

Abychom napomáhali překonati rychle velikou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi, snížili jsme ceny obuvi od 1. září t. r. ve všech našich prodejnách průměrně na polovinu cen z letošního jara.“ [7]

Vyslal tak jasný signál ostatním průmyslníkům. Aby však mohl provést tento zásadní krok, byl nucen snížit mzdy svým dělníkům až o 40%. Aby zabránil obrovské vlně nevole, která ze strany dělníků hrozila, napsal pro ně řadu projevů, kde objasňoval své důvody a postoje. [7]





Z projevu Cesta k lepšímu:

(...) „Neslyšíme si stěžovati matky na to, že by jejich děti měly příliš mnoho obuvi, prádla, oděvů a že by nevěděly, co s tím mají dělati. Spíše vidíme všude nedostatek, jmenovitě v oděvech a prádle a je proto zrovna nepochopitelné, jak mohou lidé v takových časech zastavovati výrobu a propouštěti dělnictvo, místo aby se s dělnictvem dohodli a starali se společně o to, aby bylo možno konsumentu poskytnouti výrobky za takovou cenu, jakou on za ni může zaplatit.“ [7]

(...) „Nebude viděti bosých dětí v pozdních zimních měsících, ba budeme viděti jezdit dělníka do práce autem, což si nyní může dovolit jen málo průmyslníků.“ [7]

Tímto způsobem seznamoval svoje zaměstnance s vlastní firemní politikou a ti ji ochotně přijali, protože pro ně znamenala práci a na tehdejší poměry dobrou životní úroveň.

Jeho úspěch spočíval v tom, že jméno „Baťa“ přenesl na svoji firmu. Z tohoto jména se stal pojem, který symbolizoval určitou filozofii a jasné cíle, které do podniku spolu se svým jménem přenesl a zaměstnance motivoval k tomu, aby tuto filozofii prosazovali a pracovali pro ni.

 	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 36
 	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

3.2.4 Chyby při motivování

Nejzávažnější a bohužel také nejčastější chybou v oblasti motivace je její podcenění. Vedení tomuto tématu nevěnuje dostatečnou pozornost a připravuje se tak o možnost velmi citelného zvýšení kvality ve všech směrech. Myšlenka, že zaměstnanci budou vykonávat svoji práci jednoduše proto, že jsou za ni placeni, je sice z logiky věci správná. Nicméně tento pasivní přístup způsobuje stagnaci a pokles výkonosti. Nejsou-li pracovníci motivováni, jejich pracovní morálka klesá a nezáleží jim na jménu firmy.

Motivace selhává také ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci odměňováni za to, že svoji práci neprovádějí správně. Příkladem je situace, kdy manažer dělá ústupky pracovníkovi, který si opakovaně stěžuje na svoji práci, přestože ta se nijak neliší od práce ostatních. [34]

Další chybou je, když má správný postup pro zaměstnance negativní důsledky. Například podaří-li se pracovníkovi vyřešit složitý úkol, není vhodné „odměnit“ ho další prací podobného typu. Jestliže zaměstnanec přijde za manažerem s návrhem nějakého zlepšení, či nápadem na zajímavý projekt a manažer ho odbude s tím, že nemá čas, tento pracovník už pravděpodobně ke škodě podniku nebude v budoucnu podobnou iniciativu vyvíjet. [34]


Nedostatečná kontrola a nezájem o práci svých podřízených způsobuje, že manažer ztrácí přehled o aktuálním dění na pracovišti a zaměstnanci tak nemusí čelit sankcím, jestliže neplní své úkoly správně. Negativní motivace by neměla být primárním motivačním nástrojem, protože využívá napětí a stresového prostředí. Nicméně v některých případech je nutná. [34]

Velmi silný demotivační účinek má nedůvěra ze strany nadřízeného. Ta ovšem nemá nic společného s kontrolou výsledků práce zaměstnanců, tu musí manažer provádět vždy, bez ohledu na jeho osobní sympatie. Ovšem je třeba kontrolu přizpůsobit okolnostem, nadměrný dohled zaměstnance rovněž demotivuje. [34]

3.2.5 Jak zaměstnance motivovat

- Zaměstnanec si musí být vědom důležitosti a významu své činnosti.
- Za dobře vykonanou práci je vhodné zaměstnance osobně pochválit.
- Zaměstnanec by měl mít možnost rozhodovat o věcech, které se ho týkají.
- Zaměstnanec by měl být informován o pokrocích, strategii a plánech společnosti.
- Zaměstnanec by měl být oceněn za pokroky ve svém oboru, ve svém osobním růstu a znalostech týkajících se jeho pracovního zaměření.
- Zaměstnanec by měl mít možnost sdělit své osobní názory a připomínky nadřízenému.
- Zaměstnanec by měl být podporován v kladném vztahu ke své firmě, měl by se dozvědět o úspěších, na nichž se svojí prací podílel. [34]

Je-li manažer odpovědný za práci velkého počtu lidí a nemá tak dostatek času na individuální přístup ke každému pracovníkovi, má k dispozici jinou, také velmi účinnou taktiku motivace. Apelaci na týmového ducha svých podřízených. To vyžaduje, aby byli zaměstnanci rozděleni do skupin, v rámci kterých spolu budou

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 37
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

dobře vycházet. Zadává-li se práce těmto týmům, jejich členové se pak motivují navzájem a jsou povzbuzováni odpovědností vůči ostatním. Jestliže tento systém funguje, je vhodné zvýšit jeho účinnost podpořením soutěživosti zaměstnanců.

Klíčovým faktorem v oblasti motivace je respekt. Aby mohl manažer své podřízené motivovat, musí působit solidně a jít jim příkladem. Dobrou komunikací a sociálním citěním na pracovišti vytvořit příjemnou atmosféru. Zaměstnance vybírat a přidělovat jim práci tak, aby je naplňovala, protože nejlíp motivován je takový pracovník, kterého práce baví.

3.2.6 Motivace vedení

Bez ohledu na to, jestli na zaměstnance působí vnější či vnitřní motivace, musí podněty k ní přicházet od vedení. Má-li vedení samotné nedostatek motivace, nemůže účinně motivovat své zaměstnance. Ti jsou většinou v kontaktu se středními manažery a vedoucími svých oddělení. Vrcholové vedení si ale musí podněty k motivaci vytvářet samo. Zejména neustálým posouváním svých cílů a snahou o jejich naplnění.

V tomto ohledu, hraje důležitou roli konkurence. Bez ní totiž nastává stagnace a poté pokles kvality. Zdravá konkurence podporuje přirozený vývoj firmy a podněcuje ke zlepšování, ve snaze dosáhnout lepších výsledků.

Perspektivně uvažující vedení by proto nemělo tento účinný zdroj motivace ignorovat a podceňovat, ale plně využít jeho potenciál a svůj zápal pak přenést na podřízené. Proto je také důležité mít dobré informace o krocích a výsledcích konkurenčních podniků. Je však třeba vyvarovat se průmyslové špionáže a kopírování. To později vede k právním sporům a vytváří mezi konkurenty nezdravou atmosféru, viz společnosti Samsung a Apple. Jestliže se konkurenci podařilo vyřešit problém, se kterým se firma potýká, je třeba pracovat na dalším zlepšení tohoto řešení, nikoliv na pouhém okopírování.

3.3 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti řízení kvality


„Řízení jakosti začíná a končí vzděláváním.“

Kaoru Ishikawa

Má-li řízení kvality fungovat naplno a podávat skutečné a doložitelné výsledky, musí být jeho neodmyslitelnou součástí vzdělávání zaměstnanců v této oblasti. Má-li mít vzdělávání kýžený účinek, je třeba, aby jeho význam pochopilo zejména vrchní vedení a zařadilo účinné vzdělávání zaměstnanců do dlouhodobé strategie podniku. [25]

Díky dnes tak snadné komunikaci na jakékoliv vzdálenosti a okamžitému přístupu k informacím se šíří nové technologie, teorie, postupy a inovativní myšlenky daleko rychleji, než tomu bylo dříve. Proto je pro podnik důležité dokázat na změny reagovat a přizpůsobovat se jim. Aby se ale přizpůsobil podnik, musí se přizpůsobit zejména jeho zaměstnanci. [15]

Jestliže má řízení kvality v podniku na starosti speciální oddělení, nelze spoléhat, že toto oddělení zajistí veškerou aktivitu s řízením kvality spojenou. Do procesu se

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 38
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

musí zapojit všichni zaměstnanci podniku. Pro vytvoření správného povědomí a pro lepší pochopení funkce řízení kvality by vedení mělo zaměstnancům firmy zajistit vzdělávací programy v oblasti kvality. Díky nabytým znalostem budou vstřícnější k celkovému konceptu řízení kvality a budou jej sami vytvářet. [3]

3.3.1 Vzdělávací programy

Dnes je na trhu široká škála nabídek poradenství a kurzů v oblasti řízení kvality. Jestliže se společnost rozhodne využít těchto služeb, je třeba ověřit kompetentnost a odbornost poskytovatele. Aby byly vzdělávací programy úspěšné, měly by splňovat následující předpoklady.

1. Protože vývoj jde stále kupředu, vzdělávací programy by neplnily svůj účel, kdyby se jednalo o jednorázovou záležitost. Program musí počítat s dlouhodobým plánem. [3, 24]
2. Kurzů se musí účastnit všichni zaměstnanci podniku. [3, 24]
3. Náplň kurzů musí být přizpůsobena jednotlivým typům zaměstnanců. (zvláště vrcholové vedení, střední vedení a zaměstnanci atd.) [3, 24]
4. Každý podnik má na vzdělávací program jiné požadavky. Je nutné ověřit, jestli zprostředkovatel kurzů dostatečně přizpůsobil jejich obsah těmto požadavkům a umožnil tak zaměstnancům skutečné uplatnění nabytých znalostí. [3, 24]

Nyní rozvedu bod číslo 3. který zdůrazňuje, že náplň kurzů pro běžné zaměstnance by měla být odlišná od kurzů pro vedení.


Jak jsem již zmiňoval výše, vrcholové vedení je nejdůležitějším článkem v řízení kvality. Zbytek zaměstnanců podniku může charakter řízení kvality a jeho nástroje chápat sebestěpe, není to ale nic platné, jestliže pro tuto iniciativu nepřichází podpora shora. Vrcholové manažeři jsou časově velmi vytížení lidé. Z toho důvodu se bohužel více zajímají o výsledky procesů, než o jejich průběh. Proto by se měly na kurzech pro vrcholové vedení objevit jasné a stručné informace podávané prostřednictvím grafů a statistik, aby se zdůraznily hlavní nedostatky a problémy v podniku, a následně se podal návrh na jejich řešení. [24]

Vedení musí zejména chtít a mít zájem o úspěšný management kvality. Dospěla-li situace tak daleko, že se v této oblasti účastní kurzů, je tento předpoklad pravděpodobně splněn. Nejdůležitější informací, kterou by si mělo vedení z kurzů odnést, představuje pochopení odpovědnosti za úspěšné fungování celého systému. [24]

Pro ostatní zaměstnance je podstatné, aby porozuměli konceptu řízení kvality. Že se nejedná o „kouzelný nástroj nápravy nedostatků“, ale zejména o dobré zvládnutí diagnózy příčin problémů a snahu o jejich eliminaci. K tomu slouží řada statistických nástrojů, jejichž použití dnes velmi usnadňuje všudypřítomná výpočetní technika. [24]

3.3.2 Hodnocení efektivity vzdělávání

Aby bylo hodnocení výsledků relevantní, musí být postaveno na skutečném přínosu pro podnik, nikoliv na spokojenosti zaměstnanců, kteří kurzy absolvovali. [34]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 39
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Častým nedostatkem kurzů v oblasti řízení kvality je, že jejich absolventi získají určitý objem teoretických znalostí, které nedokážou přetavit na výsledky v praxi. Hodnocení úspěšnosti kurzu, které spočívá ve výstupním testu, který ověří právě jen teoretické znalosti, není adekvátní. Takový kurz je pak pouhou ztrátou času a peněz. [24, 25]

Důležitým kritériem, které je třeba splnit ještě před zahájením procesu vzdělávání zaměstnanců, je stanovení cílů, jichž chce podnik tímto krokem dosáhnout. Hodnocení úspěšnosti vzdělávacího programu pak představuje ověření, zda se těchto cílů podařilo dosáhnout, či nikoliv. [34]

Jestliže vyjde najevo, že předem stanovené cíle nebyly splněny, je třeba hledat příčiny. Jejich zdrojů může být víc. Jednak nedostatečná kvalita kurzů a jejich lektorů, jednak nezáměr zaměstnanců. Účinný systém ověřování výsledků vzdělávání funguje v Japonsku. Účastníci kurzu řeší konkrétní problém, který jim v zaměstnání zadal jejich nadřízený. Tak se přímo učí teoretické znalosti aplikovat do praxe. [24]

Největším problémem a nedostatkem vzdělávacích programů je, že se jejich obsah nepřizpůsobuje požadavkům a cílům podniku. Náplň kurzů určují společnosti, které vzdělání poskytují, nebo si téma volí samotní zaměstnanci podle toho, co je zajímavé. To nemusí být vždy v souladu se zájmy firmy. [34]

Jestliže má být vzdělávání účinné, management se musí zajímat o jeho výsledky a ověřovat je. Motivuje tím zaměstnance k tomu, aby ke svému vzdělávání přistupovali odpovědně a skutečně si z kurzů něco odnesli. [34]

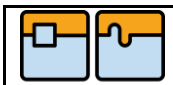

V dnešní době jsou technologie velice snadno přístupné téměř všem. Hlavní rozdíl mezi společnostmi tak tvoří jejich strategie a jejich zaměstnanci, kteří tuto strategii prosazují. Aby se firma stala na trhu úspěšnou, potřebuje zaměstnance, kteří mají dobrou úroveň znalostí a jsou kompetentní. Zaměstnanci jsou na základě svých dovedností a zkušeností do firmy přijímáni, jen znalosti však nestačí. Podnik potřebuje zaměstnance, kteří budou ke své mateřské společnosti loajální, pozitivně motivovaní a budou přispívat k budování jejího dobrého jména. To jsou vhodné podmínky k tomu, aby si firma mohla vytvořit vlastní know-how, díky čemuž získá úspěch na trhu. Takové zaměstnance si ale musí firma „vychovat“ sama propracovaným motivačním plánem, vzděláváním a investováním zdrojů do uspokojování zaměstnaneckých potřeb. [25]

Jsou-li spokojeni zaměstnanci, jsou spokojeni i zákazníci. Jsou-li spokojeni zákazníci, je spokojené i vedení.

3.4 Otázka odpovědnosti

Tím, že firma produkuje výrobky nebo poskytuje služby v jakékoliv oblasti lidské činnosti, na sebe bere jistou odpovědnost. To si musí v první řadě uvědomit zejména vedení, podřídit této skutečnosti firemní strategii a přenést pocit odpovědnosti na své zaměstnance a všechny, kdo se podílí na kvalitě produktu.

Odpovědnost, kterou firma musí přijmout, se dá rozdělit na dva základní druhy podle toho, vůči komu je tato odpovědnost směřována. Jednak je tu samozřejmě odpovědnost vůči *zákazníkům*, kteří za své peníze očekávají splnění svých požadavků. A dále je zde otázka odpovědnosti vůči *lidské společnosti* obecně.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 40
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Podcenění některé z těchto odpovědností může znamenat velice vážné komplikace a v krajních případech dokonce zánik firmy.

3.4.1 Odpovědnost vůči zákazníkům

Zde si dovolím uvést další dělení, jelikož odpovědnost firmy vůči jejím zákazníkům se dá chápat dvěma způsoby.

1. Odpovědnost za kvalitu

Odpovědnost za bezporuchovost a bezpečnost produktu. Dala by se nazvat také záruční odpovědností. Výrobce ručí za to, že produkt splňuje veškeré parametry, které by produkt daného typu splňovat měl, případně které sám výrobce uvedl. Této problematice se věnuje *NOZ č. 89/2012 Sb. § 2161 o jakosti při převzetí*. [36]

Jestliže produkt nevyhovuje požadavkům zákazníka a selže, poškodí se nebo ztratí vlastnost deklarovanou výrobcem, případně prodejcem, má zákazník právo požadovat náhradu. V ČR toto právo platí po dobu 24 měsíců od koupě produktu, a to na základě *NOZ č. 89/2012 Sb. § 2165 NOZ o právech z vadného plnění*. Výrobce může zákonem danou záruční lhůtu prodloužit, zkrátit samozřejmě ne. [37]

Ručení za kvalitu produktu se přímo dotýká managementu kvality a nízký počet reklamací svědčí o jeho správném fungování. Odpovědnost za kvalitu je velice důležitá, protože výrazným způsobem ovlivňuje budování jména a věhlasu značky.

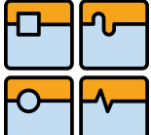
Odpovědnost za kvalitu je ovlivněna také úrovní a typem firmy, případně cílové skupiny zákazníků. Rozhodující pro vnímání odpovědnosti za kvalitu je i hodnota produktu. Platí pravidlo, že čím vyšší je hodnota produktu, tím závažnější je odpovědnost výrobce (prodejce) za jeho kvalitu.

Přijetím odpovědnosti za kvalitu lze předejít nutnosti odpovídat se z následků škod způsobených produktem a čelit tak daleko nepříjemnějším důsledkům, než pouhé reklamaci. Zavedení managementu kvality svědčí o správném pochopení odpovědnosti firmy za kvalitu produktu.

2. Odpovědnost za následky

Jestliže selhání produktu způsobí škody, výrobce za ně nese odpovědnost. Zde se dostává na světlo otázka bezpečnosti produktu, která musí být během návrhu a výroby zajištěna. Jestliže se totiž způsobené škody týkají jen majetku a hmotných věcí, dá se situace řešit finančně. Takové řešení sice není pro firmu příjemné, ale škody na majetku jsou vratné. Dojde-li však k újmě na zdraví, či dokonce ohrožení nebo ztrátu života způsobenou selháním produktu, jsou důsledky pro firmu mnohem vážnější, a to nejen po finanční stránce.

U odpovědnosti za následky ještě více než u odpovědnosti za kvalitu platí, že důležitou roli hraje také druh produktu. Například pro výrobce automobilů bude mít otázka bezpečnosti a následků selhání jeho produktu jiný význam, než pro výrobce obuvi. V žádném případě ale nelze problém bezpečnosti podceňovat. Vedení firmy by si mělo klást otázku: „*Jaký dopad na spotřebitele by mohlo selhání našeho produktu mít?*“ Nikdo, ani výrobce obuvi si na tuto otázku nemůže odpovědět

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 41
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

„Žádný.“ Proto, jak už jsem uvedl v podkapitole (1.2.1), kvalitní produkt je bezpečný produkt.

Odpovědnost za následky se začala výraznějším způsobem projevovat od 60. let, a to ve Spojených státech. Dodnes jsou zde zákony odpovědnosti za následky selhání produktu jedny z nejpřísnějších na světě a ročně jsou podávány desetitisíce žalob. Finanční vyrovnání v milionech dolarů způsobila pád nejedné firmy. [24, 16]

Nepřísluší mi, abych zabíhal do detailů této legislativy, pouze uvedu některé příklady směrnic a zákonů z této oblasti.

V Evropě platí od 25. 7. 1985 směrnice *EU 85/374/EEC* o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. Tyto směrnice zahrnují problematiku nebezpečných výrobků, informování spotřebitelů o složení potravin, nezávadnosti hraček, ale například také škod způsobených elektřinou, která je rovněž považována za produkt. Hlavním účelem těchto směrnic je ochrana spotřebitele a posílení jeho práv. První zásadou je, že za škodu způsobenou vadou výrobku odpovídá výrobce nezávisle na zavinění. Jestliže je výrobek do EU dovezen, odpovědnost přijímá také dovozce a distributor. Směrnice vytváří na výrobce ekonomický tlak, jakousi hrozbu negativních důsledků, a motivuje tak k produkci kvalitních výrobků. [24, 16]

V roce 1992 byly přijaty směrnice *92/59/EEC* o všeobecné bezpečnosti výrobku. Jejich účelem je řešit problematiku kvality produktů ještě než dojde k jejich případnému selhání a předcházet tak nepříjemným důsledkům jak pro spotřebitele, tak pro výrobce. Podle těchto směrnic by na trh měly být uváděny jen bezpečné výrobky. V ČR platí zákon č. *59/1998 Sb.*, o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. Vychází ze směrnic EU a konkretizuje jednotlivé paragrafy přímo pro potřeby českého státu (např. částky v české měně atp.). [16]

Aby odpovědnost za produkty v budoucnu neznamenal pro firmu vážné komplikace, či dokonce zánik, musí dodržovat jisté zásady. Většina z nich vychází už z koncepce správně fungujícího managementu kvality, nicméně na bezpečnost by měl být kladen důraz zvlášť.

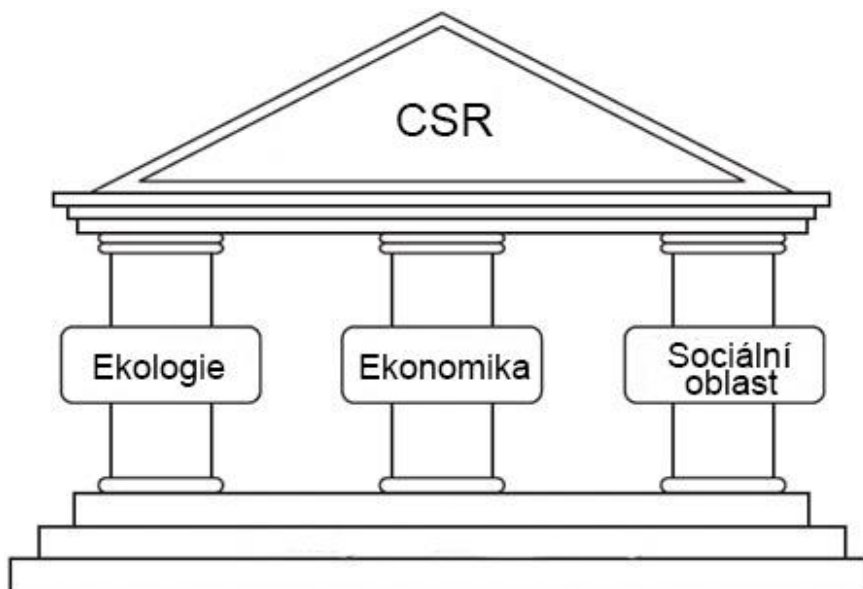
- Kontrolovat a podřizovat zájmům bezpečnosti už samotnou konstrukci a návrh výrobku. [16]
- O všech kontrolách a zkouškách týkajících se bezpečnosti vést zvlášť podrobné záznamy a důkladně je archivovat. [16]
- Ujistit se, že na klíčových fázích výroby, které by mohly bezpečnost výrobku snížit, pracuje kompetentní personál. [16]
- Provádět důkladnou výstupní kontrolu se zaměřením právě na bezpečnost. [16]
- Spolu s výrobkem dodávat důkladný a srozumitelný návod. Důležitá upozornění viditelně uvádět na obal. [16]
- Dbát na dodržování legislativy, pod kterou daný výrobek spadá. [16]

3.4.2 Odpovědnost vůči společnosti

Kromě odpovědnosti za své produkty, která se vztahuje zejména na zákazníky, má firma odpovědnost také za svoji činnost. Tou totiž firma ovlivňuje společnost v celkovém pojetí. Ať už je to vliv na životní prostředí, ekonomiku nebo sociální status.

Pro definici odpovědnosti vůči společnosti, se používá zkratka **CSR** (Corporate social responsibility), neboli „sociální odpovědnost firem.“ Tento pojem se začal objevovat teprve v 2. polovině 20. století. Definice CSR podle EU zní: Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do vztahů a operací se zainteresovanými stranami (tzv. stakeholders⁹). [11]

Základní principy CSR lze shrnout do tří skupin podle toho, čeho se týkají. Jedná se o ekologii, ekonomiku a sociální oblast. [12]



Obr. 3.2 „Pilíře“ CSR [12]

Ekologie

Do této oblasti spadá šetrné využívání energií a šetření s vodou. Dále pak snaha o snižování emisí, využívání ekologických druhů dopravy (podle možností), recyklace odpadu a šetření balicím materiálem a celková snaha o zlepšování životního prostředí používáním ekologicky šetrných materiálů. Důležitým aspektem ekologické nezávadnosti výrobku není jen proces jeho výroby a fungování, ale také možnosti jeho šetrné likvidace a, je-li to možné, i recyklace. [12, 25]


Ekonomika

Do této oblasti spadá dodržování etického kodexu vůči všem, se kterými firma jedná. Potlačování korupce a jakéhokoliv nečestného jednání. Vytváření pracovních pozic v regionu a veřejně prospěšné aktivity. Vstřícný přístup a poprodejní servis. [12, 25]

Sociální oblast

Tento důležitý bod CSR by se dal nazvat také „*péče o zaměstnance*.“ Jde o vstřícné a férové jednání se zaměstnanci, podpora jejich osobního rozvoje, bezpečnost, potlačování pracovní šikany a rovnocenný přístup k zaměstnancům. Respekt k jejich osobnímu životu a názorům, systém výhod a motivačních zdrojů. [12, 25]

⁹ *Stakeholders*, neboli *stakeholderi*, jsou všechny osoby či organizace, které mají vliv na fungování podniku. Rozlišujeme stakeholdery *primární* a *sekundární*. Do skupiny *primárních stakeholderů* spadají např. zákazníci, zaměstnanci, investoři, akcionáři a obchodní partneři. *Sekundární stakeholderi* jsou např. média, vládní instituce, veřejnost. [4]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 43
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Z výše uvedeného vyplývá, že realizace CSR si žádá jisté investice. Proto se tento trend vyskytuje častěji u větších a hlavně zaběhlých firem, které mají stabilní příjmy. CSR je spíše strategický plán, který přináší zisky v dlouhodobém měřítku. Investice do ekologie, ekonomiky a spokojenosti zaměstnanců postupně utváří dobré jméno firemní značky. V dnešní době se klade čím dál větší důraz na environmentální management a kladný postoj firmy k životnímu prostředí. Investicí do různých podpůrných programů a pomocí potřebným sice firma krátkodobě trápí, nicméně z dlouhodobého hlediska provádí investici do své budoucnosti. Zákazníci tyto aktivity oceňují a dávají přednost firmě, jejíž nejvyšší prioritou není okamžitý a maximální zisk, nýbrž dobrá pověst a vstřícný postoj.

Největší síť firem a organizací, která se zabývá problematikou CSR je UN Global Compact, provozovaná OSN. Od roku 2015 má zastoupení i v České republice. Její činnost spočívá zejména v šíření principů společenské odpovědnosti prostřednictvím sdružování firem a společností, které tyto principy přijaly. [33]

Hostitelskou organizací české Národní sítě Global Compact, je Asociace společenské odpovědnosti (A-CSR). Nezisková organizace, která tvoří platformu, jež sdružuje, propojuje a reprezentuje zájmy stovky společensky odpovědných subjektů v ČR. [1]



Network Czech Republic

a)



asociace
společenské
odpovědnosti


b)

Obr. 3.3 a) Logo Národní sítě Global Compact [33], b) Logo Asociace společenské odpovědnosti [1]

V Evropě funguje nadnárodní organizace *CSR Europe*. Ta spojuje velké společnosti a národní CSR organizace ve snaze o propagaci, rozvoj a šíření CSR. Mezi společnosti, které jsou členy této organizace, patří například *Hyundai, Volkswagen, Toyota, Bridgestone, Microsoft, IBM* a mnoho dalších. [8]

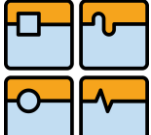


Obr. 3.4 Logo CSR Europe [8]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 44
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Česká Republika je zde zastoupena organizacemi *Byznys pro společnost* a *Business Leaders Forum*. Obě tyto organizace, se rovněž snaží o propagaci CSR a sdružování společensky odpovědných firem. Mezi jejich členy patří například *ČSOB*, *Skupina ČEZ*, *Vodafone* a další. [5, 6, 9, 25]

O tom, že otázka společenské odpovědnosti firem nabývá stále více na významu, není pochyb. Důkazem je i vydání normy *ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti* v roce 2011. Tato norma je sestavena tak, aby byla použitelná pro všechny typy organizací. Obsahuje pokyny k zavedení základních principů společenské odpovědnosti. [35]

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 45
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

4 Budoucí vývoj managementu kvality

Jak již bylo řečeno v kapitole (2.1), počáteční vývoj managementu kvality proběhl v Americe. Avšak po válce převzalo Japonsko metody úspěšně vyzkoušené v americkém prostředí a začalo je zdokonalovat. Neuvěřitelný zájem a nadšení japonských inženýrů a manažerů způsobil, že skutečnou „kolébkou“ koncepce celopodnikového managementu kvality není Amerika, ale Japonsko.

Ve srovnání s Japonskem je Evropa v oblasti managementu kvality pozadu. J. M. Juran toto téma rozvedl ve své přednášce na konferenci o řízení kvality v Paříži v roce 1981. Přestože se jedná o historicky zastaralou úvahu, dovolím si ji zde uvést a to z důvodu, který následně objasním. J. M. Juran řekl:

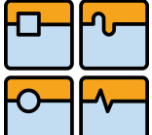
„Japonsko provádělo svou výchovu k jakosti dobře. Ale trvalo deset let, než se výsledky výchovy projeví ve zdokonalení jakosti a zvýšení produktivity. Bez ohledu na to, jak moc se budou západní země snažit, nemohou dohnat Japonsko před devadesátými léty, protože to vyžaduje deset let, aby mohla mít výchova k jakosti úspěch.“ [13]

Uplynulo dvacet pět let od doby, kdy podle J. M. Jurana měla být Evropa na stejné úrovni, jako Japonsko. Přesto tomu tak stále ještě není a pravděpodobně nikdy nebude.

Tady na tomto případě, se projevuje výrazný vliv lidí, rozdílné kultury a sociálního prostředí. Evropě se nikdy nepodaří Japonsko dohnat, protože se dávno vydala jinou cestou. Zatímco v Japonsku nadále v přístupu k managementu kvality převládá koncepce celopodnikového zapojení a aktivní účasti co největší části zaměstnanců, Evropa spoléhá na normy a přístup běžných zaměstnanců je poněkud pasivnější.

To však neznamená, že by se Evropa nemohla Japonsku rovnat v kvalitě produktů. Evropské normy se neustále revidují a vznikají nové. Zatímco v oněch devadesátých letech byl podnik, který se řídil normami řady ISO 9000 spíše výjimkou, dnes jde v podstatě o nutnost.

V poslední době se klade čím dál větší důraz na životní prostředí a celkovou koncepci společenské odpovědnosti. V budoucnu bude význam této oblasti ještě více stoupat a normy řady ISO 26000 se stanou pro větší podniky samozřejmostí.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 47
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Závěr

Kvalita je charakteristika produktu, která vyjadřuje míru naplnění požadavků na produkt kladených. Z této definice vyplývá, že zásadní roli při návrhu i konečné produkci hrají požadavky. Ty se musí správně stanovit, aby bylo možné docílit co nejlepšího výsledku.

Smyslem managementu kvality je identifikace a odstraňování závad, ve snaze zvýšit kvalitu výsledného produktu. Je to proces neustálého zlepšování, který nikdy nekončí. Aby byl účinný, musí ho podporovat zejména vrcholové vedení.


Význam zajišťování produkce kvalitních výrobků stoupl během průmyslové revoluce v 18. a 19. století. Druhá světová válka katalyzovala vývoj statistických metod a jejich aplikaci v řízení výrobních postupů, zejména v Americe. Po válce Japonsko tyto postupy zdokonalilo a do oboru řízení kvality vstoupila řada osobností, které k jeho vývoji významně přispěly (Deming, Juran, Ishikawa...).

Klíčovým faktorem, který ovlivňuje kvalitu produktu, je kvalita zaměstnanců. Tu utváří v první řadě jejich dovednosti. Nesmí se ale podcenit význam motivace a vzdělávání. Vedení by mělo znát potřeby svých zaměstnanců a snažit se je naplňovat. Jejich spokojenost totiž znamená spokojenost zákazníků.

Zejména větší podniky si musí v zájmu celkové kvality své produkce uvědomit odpovědnost, kterou mají vůči svým zaměstnancům i vůči společnosti. Jejich činnost má dopad jak na životní prostředí, tak na ekonomiku. Evropské společnosti, které tuto odpovědnost přijímají, sdružuje organizace CSR Europe.


Základní principy společenské odpovědnosti, které CSR Europe propaguje, u nás šířil o mnoho let dříve Tomáš Baťa. Přístup k podnikání jako ke službě společnosti, nepřináší maximální okamžité zisky a vyžaduje investice. Správný management kvality, představuje plánování dlouhodobé strategie podniku, jejímž cílem je uspokojit požadavky zákazníků.

Tento přístup je skutečně „*běh na dlouhou trať*“, je-li však strategie dodržována, investice se vrátí. Za kvalitu lidé rádi zaplatí.

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 48
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

Seznam použitých zdrojů

- [1] O Asociaci. *Asociace společenské odpovědnosti A-CSR* [online]. 2014 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/oasociaci/>
- [2] ASQ:About:Philip Crosby. *ASQ: a Global Leader in Quality Improvement & Standards* [online]. American Society for Quality, [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://asq.org/about-asq/who-we-are/bio_crosby.html
- [3] BARTES, František. Řízení jakosti. Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické v Brně v nakl. PC-DIR, 1994, 87 s. ISBN 80-214-0571-6.
- [4] 14 otázek a odpovědí o CSR. *Business Leaders Forum* [online]. 2012 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/15-otazek-a-odpovedi-o-csr/>
- [5] Firemní členové. *Business Leaders Forum* [online]. 2012 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/o-nas/firemni-clenove/>
- [6] Členové platformy. *Byznys pro společnost: Fórum odpovědných firem* [online]. 2010 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://byznysprospolecnost.cz/clenske-firmy-/Clenove-platformy.html>
- [7] CEKOTA, A. (ed.). Úvahy a projevy: Tomáš Baťa. Zlín, 1932 *Tomáš Baťa* [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://tomasbta.com/download/uvahy_a_projevy.htm
- [8] About us. *CSR Europe* [online]. 2015 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.csreurope.org/about-us>
- [9] National Partner Organisation. *CSR Europe* [online]. 2015 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.csreurope.org/national-partner-organisations>
- [10] ČSN online pro jednotlivě registrované uživatele [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <https://csnonline.unmz.cz/>
- [11] Co je to CSR? *Go CSR* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.gocsr.cz/co-je-to-csr/>
- [12] Pilíře CSR. *Go CSR* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.gocsr.cz/co-je-to-csr/zakladni-pilire-csr/>
- [13] ISHIKAWA, Kaoru. *Co je celopodnikové řízení jakosti?: Japonská cesta*. České Budějovice: Česká společnost pro jakost, 1994, 175 s. ISBN 80-020-0974-6.
- [14] Juran Global Our Legacy. *Juran Global* [online]. Juran Institute, Inc., 2014 [cit. 2015-06-21]. Dostupné z: <http://www.juran.com/about-us/legacy/>

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 49
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

[15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[16] KOŽÍŠEK, Jan. *Management jakosti*. Vyd. 1. Praha: ČVUT, 1999, 227 s. ISBN 80-010-1930-6.

[17] Demingův cyklus (PDCA cyklus). *ManagementMania.com* [online]. 20. 4. 2013 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

[18] Frederick Winslow Taylor. *ManagementMania.com* [online]. 9. 5. 2013 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/frederick-winslow-taylor>

[19] Joseph Moses Juran. *ManagementMania.com* [online]. 2. 8. 2012 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/joseph-moses-juran>

[20] Kvalita (jakost). *ManagementMania.com* [online]. 28. 5. 2013 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>

[21] Philip B. Crosby. *ManagementMania.com* [online]. 23. 8. 2012 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/philip-b-crosby>

[22] Walter Andrew Shewhart. *ManagementMania.com* [online]. 3. 6. 2013 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/walter-andrew-shewhart>

[23] William Edwards Deming. *ManagementMania.com* [online]. 3. 6. 2013 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/william-edwards-deming>

[24] MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, [1993]., 301 s. ISBN 80-856-0538-4.

[25] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Jakost a lidský faktor* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008, 1 CD-R [cit. 2015-05-06]. ISBN 978-80-248-1735-4. Dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/JLF/Petrikova_Jakost_a_lidsky_faktor.pdf

[26] Systém kvality. *PQM* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.pqm.cz/NVCSS/qsycscs.html>

[27] Quality Gurus: Kaoru Ishikawa. *Quality Gurus* [online]. 2012 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/kaoru-ishikawa/>

[28] Quality Gurus: W. Edwards Deming. *Quality Gurus* [online]. 2012 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/w-edwards-deming/

	Ústav výrobních strojů, systémů a robotiky	Str. 50
	BAKALÁŘSKÁ PRÁCE	

- [29] REHÁKOVÁ, Helena. Motivácia: Maslow, Herzberg a tí druhí. *Vzdelávacia a poradenská spoločnosť: ibis partner Slovakia, s.r.o* [online]. 2012 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ibispartner.sk/sk/blog/item/57-motiv%C3%A1cia-maslow-herzberg-a-t%C3%AD-druh%C3%AD>
- [30] Microsoft Word - Úvod do managementu kvality_2_.docx: 2013_06_04_StatSoft_Uvod_do_managementu_kvality.pdf. *Statistická analýza dat* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://www.statsoft.cz/file1/PDF/newsletter/2013_06_04_StatSoft_Uvod_do_managementu_kvality.pdf
- [31] SYSEL, Jiří. Historie a současné koncepce řízení kvality. *Citellus, s.r.o* [online]. 2012 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovnic-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>
- [32] W. Edwards Deming Was Truly A Remarkable Man. *The Deming Institute* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <https://www.deming.org/theman/overview>
- [33] O nás. *UN Global Compact* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://www.globalcompact.cz/o-nas/>
- [34] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 276 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [35] Norma ISO Společenská odpovědnost schválena k publikování. *ÚNMZ* [online]. 2015 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/norma-iso-spolecenska-odpovednost-schvalena-k-publikovani>
- [36] Jakost při převzetí, §2161: Nový občanský zákoník č.89/2012 Sb. *Zákony a zákoníky: Aktuální znění nejdůležitějších zákonů* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-2161/>
- [37] Práva z vadného plnění, § 2165: Nový občanský zákoník č.89/2012 Sb. *Zákony a zákoníky.: Aktuální znění nejdůležitějších zákonů.* [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-2165/>

Seznam obrázků

Označení	Popis	Strana
Obr. 1.1	Juranova spirála kvality	21
Obr. 2.1	Vývoj řízení kvality	24
Obr. 2.2	Řídicí cyklus PDCA	26
Obr. 3.1	Pyramida potřeb	31
Obr. 3.2	Pilíře CSR	42
Obr. 3.3 a)	Logo Národní sítě Global Compact	43
Obr. 3.3 b)	Logo Asociace společenské odpovědnosti	43
Obr. 3.4	Logo CSR Europe	43

Seznam zkratek

Zkratka	Význam	Překlad
BS	British Standard	Britská norma
CSR	Corporate Social Responsibility	Společenská odpovědnost firem (organizací)
CWQC	Company Wide Quality Control	Celopodnikové řízení kvality
EEC	European Economic Community	Evropské hospodářské společenství
EN	Evropská norma	
EOQC	European Organization for Quality Control	Evropská organizace pro řízení kvality
ISO	International Organization for Standardization	Mezinárodní organizace pro standardizaci
JISC	Japanese Industrial Standards Committee	Výbor pro japonské průmyslové normy
JSA	Japanese Standards Association	Sdružení pro japonské normy
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers	Unie japonských vědců a inženýrů
NOZ	Nový občanský zákoník	
SPC	Statistical Process Control	Statistické řízení procesů
TQC	Total Quality Control	Celkové řízení kvality