

Postavení kvality ve strategickém řízení organizací

Ing. Jiří Růžicka, MBA

Český institut pro akreditaci, o.p.s., Praha; ruzickaj@cai.cz

Přijato: 21. 3. 2016, recenzováno: 17. a 19. 5. 2016

Abstrakt

Článek se zabývá postavením kvality ve strategickém řízení organizací. Reaguje na vývoj v České republice v posledních 25 letech v oblasti kvality. Věnuje se zavedení procesů obsažených v Blue Guide v ČR, včetně některých nástrojů jako je certifikace, akreditace a posuzování shody. Druhou oblastí je Národní politika kvality v České republice definovaná Radou kvality ČR. Hlavním cílem práce je realizace výzkumu a zjištění/ověření, zda a jakým způsobem je využíváno strategické řízení v oslovených organizacích, jaké moderní koncepty řízení využívají, jakým způsobem jsou v jednotlivých strategiích obsaženy požadavky na kvalitu. Zjištěné výsledky byly porovnány s výsledky obdobných výzkumů realizovaných nejen v ČR, ale i v zahraničí v uplynulých letech tak, aby bylo možné potvrdit či vyvrátit zjištěné trendy. Výsledky mohou být využity pro orientaci českých organizací v uvedené problematice.

The status of the quality in the strategic management of organizations

The article deals with the status of the quality in the strategic management of the organization, responding to the developments in the Czech Republic in the last 25 years in the field of quality. It is focused on the introduction of the processes contained in the Blue Guide in the Czech Republic, including some instruments such as certification, accreditation and conformity assessment. The second area is the national quality policy in the Czech Republic as defined by the Board of quality of the Czech Republic. The main aim of this work is the implementation of the research and the findings/verification, whether and how it is used in the strategic management of polled companies, what modern management concepts are they using and the way in which these quality requirements are contained in the respective strategies. The obtained results were compared with the results of similar research realized not only in Czech Republic but also abroad in recent years, so it was possible to confirm or disprove the detected trends. The results can be used for orientation of Czech companies in that field.

Position der Qualität im strategischen Management von Organisationen

Der Artikel befasst sich mit der Position der Qualitätssicherung im strategischen Management von Organisationen. Er reagiert auf die Entwicklung auf dem Gebiet Qualität in der Tschechischen Republik in den letzten 25 Jahren. Der Artikel widmet sich der Einführung der im Blue Guide ČR enthaltenen Prozesse, einschließlich einiger Instrumente wie z. B. Zertifizierung, Akkreditierung und Beurteilung der Übereinstimmung. Das zweite Gebiet ist die nationale Qualitätspolitik in der Tschechischen Republik, die von dem Qualitätsrat der Tschechischen Republik definiert ist. Der Hauptziel dieser Arbeit ist die Umsetzung der Forschung und Feststellung/Überprüfung, ob und auf welcher Weise das strategische Management in angesprochenen Organisationen eingesetzt wird, welche moderne Führungskonzepte genutzt werden, und auf welcher Weise Anforderungen auf die Qualität in einzelnen Strategien enthalten werden. Die festgestellten Ergebnisse wurden mit Ergebnissen entsprechenden, nicht nur in Tschechien sondern auch im Ausland in den letzten Jahren durchgeführten Untersuchungen verglichen, um die festgestellten Trends zu bestätigen oder zu widerlegen. Die Ergebnisse können für Orientierung tschechischer Organisationen in der genannten Problematik dienen.

Klíčová slova: strategické řízení, kvalita, certifikace, akreditace.

Keywords: strategic management, quality, certification, accreditation.

1 Úvod

Článek se věnuje problematice postavení kvality ve strategickém řízení organizací v České republice. Ve svém profesním životě se více než 25 let pohybuji v oblasti kvality, v oblasti akreditace a certifikace podle mezinárodních norem ISO, které definují požadavky na kvalitu. Spolupracuji s lidmi, pro které je kvalita jedním z klíčových parametrů v jednotlivých lidských činnostech, ať je to výroba nebo poskytování služeb. Zároveň se jako manažer věnuji strategickému řízení, v rámci něhož musí být učiněna celá řada rozhodnutí týkající se poskytovaných produktů nebo služeb. Tato zásadní strategická rozhodnutí významně ovlivňují chod organizace; vhodný produkt (načasování, umístění i jeho „kvalita“) je faktor úspěšnosti. Proto mě téma posta-

vení kvality ve strategickém řízení zajímalo natolik, že jsem realizoval výzkum v této oblasti a jeho výsledky porovnal s výsledky obdobných výzkumů realizovaných v uplynulých letech nejen v ČR, ale i v zahraničí tak, aby bylo možné zobecnit získané výsledky a potvrdit či vyvrátit zjištěné trendy.

2 Stanovené cíle

Prvotním záměrem realizace výzkumu bylo věnovat se oblasti, ve které nebyl dostatek informací a u oslovených organizací zjistit:

- jaké je postavení kvality ve strategickém řízení v organizacích i v jednotlivých sektorech, jaké moderní koncepty řízení organizace využívají,

- zda a jakým způsobem je v ČR realizováno strategické řízení v jednotlivých organizacích, zejména z pohledu využívání strategického řízení pro stanovení požadavků na kvalitu a promítnutí těchto požadavků do jednotlivých úrovní strategického řízení v organizacích,
- jaká je situace v organizacích v ČR z pohledu sledování nákladů spojených se zajišťováním kvality, zda a jakým způsobem zajišťují organizace externí hodnocení kvality.

2.1 Definované hypotézy

Před vlastní realizací jsem definoval následující hypotézy:

- a) Využívání strategického řízení i v oblasti kvality zvyšuje konkurenceschopnost organizací.
- b) Využívání strategického řízení v oblasti kvality zvyšuje schopnost organizace zaměřit se na efektivní sledování, hodnocení a řízení nákladů v oblasti kvality.
- c) Zavedení vhodného konceptu strategického řízení na úrovních jednotlivých strategií je i v oblasti kvality možné realizovat v praxi.

Realizovaný výzkum měl potvrdit, případně vyvrátit, že kvalita je součástí strategického řízení organizací a potvrdit tvrzení autorů: „Významným posunem v nazírání podnikových vedení na jakost je rovněž poznání, že jakost v jakékoliv organizaci je třeba systematicky řídit. Mít fungující systém managementu jakosti se stalo nezbytností pro dosažení potřebné úrovně vyráběných výrobků a poskytovaných služeb“ [8].

3 Přehled literatury

Zda je důležité či potřebné vhodné strategické řízení v organizacích zavádět, o tom jsou vedeny dlouholeté polemiky. V následující části uvádím příklady odlišných názorů.

Skepticky se ke strategickému plánování a jeho potřebě vyjadřují švédští ekonomové, kteří ve své knize uvádějí: „Pomyslete na firmy, které vytvářely v šedesátých letech 20. století oddělení strategického plánování. Dařilo se jim úspěšně plánovat budoucnost? Předpovídaly například naftovou krizi na začátku sedmdesátých let? Předvídaly pád Berlínské zdi? Profesor James Brian Quinn dokonce řekl, že proces strategického plánování je jako rituální tanec na přivolání deště. Hlavním cílem však není přivolat dešť, ale naučit se lépe tančit“ [10]. Toto je názor, který je v odborné literatuře spíše v menšině.

Názor, že kvalita ovlivňuje cenu nabízeného produktu nebo služby, proto je jedním ze základních nástrojů ovlivňující konkurenceschopnost firmy, je možné podpořit následující citací z publikace, ve které autoři uvádějí: „Jakost je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků. Toto konstatování není v žádném případě přehnané. Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků... klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá výtěžnost materiálních vstupů i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah správně provedené práce napoprvé. To všechno vede ke zvyšování výkonnosti a k redukci nákladů“ [8].

Zdůvodnění, proč je nezbytné spojit kvalitu s celkovým strategickým plánováním a řízením, najdeme i ve standardu ISO 9001:

„Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly pro příslušné organizace jednotky a úrovně v organizaci stanoveny cíle kvality, včetně cílů potřebných pro plnění požadavků na produkt. Cíle kvality musí být měřitelné a musí být v souladu s politikou kvality“ [2].

To, že kvalita nebývá obvykle obsažena v nejvyšších úrovních strategií a strategických dokumentech, uvádí autoři Keřkovský a Vykypěl: „Business strategie (obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou SBU. SBU (Strategic Business Unit) bývá definována jako strategická obchodní jednotka, která má relativně oddělené plánování a je schopna čelit specifické konkurenci, může být samostatně řízena jako ziskové středisko. Jde o rozpracování strategických cílů stanovených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky P rozšířeného marketingového mixu: product (soubor výrobků/služeb dané SBU), price (tvorba ceny), place (vymezení trhu), promotion (propagace, podpora prodeje), people (lidské zdroje, pracovníci), process (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, popř. další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků SBU), planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU)“ [5]. V uváděném marketingovém mixu není o kvalitě ani zmínka.

V České republice po roce 1989 probíhala diskuse o podpoře jakosti na úrovni vlády ČR. Tato podpora byla nakonec vyjádřena v dokumentu Národní politika podpory jakosti (dnes Národní politika kvality-NPK), která byla v usnesení vlády č. 458/2000 definována jako „souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích“ [12].

4 Realizace výzkumu

V rámci výzkumu byla realizována dotazníková akce u různých typů organizací, která měla poskytnout informace o tom, jaká je realita v ČR.

Prvním krokem bylo vytvoření dotazníku, který obsahoval osm otázek (v rámci nichž bylo formulováno 25 specifikací); nejvíce proměnných měla otázka č. 3, celkem 9, a kromě toho dotazník obsahoval 4 identifikační otázky. Pro vyhodnocení, které bylo realizováno po jednotlivých odpovědích, bylo zapotřebí alespoň 91 odpovědí ($X > 90$) tak, aby byla zajištěna podmínka minimálního počtu odpovídajících organizací ve vztahu k počtu proměnných $X/9 > 10$. Otázky byly formulovány stručně tak, aby byly srozumitelné a získané odpovědi umožnily realizovat výzkum z pohledu definovaných cílů. Rozsah byl zvolen tak, aby jeho vyplnění bylo možné zvládnout do 20 minut. Byly použity uzavřené otázky a otázky nabízející výběr z nabízených odpovědí, včetně možnosti jiné/jinak. V jednom případě otázka zjišťovala subjektivní názory na úspěšnost organizací.

4.1 Stručná charakteristika otázek

a) Zda je kvalitní a koncepční řízení organizace důležité pro její dlouholetou úspěšnost a konkurenceschopnost?

V této části bylo zjišťováno, do jaké míry považují respondenti koncepčnost a kvalitu řízení za důležitou pro fungování organizací na trhu, případně pro poskytování kvalitních produktů

a služeb. Cílem bylo zjistit, zda bude potvrzena potřeba kvalitního strategického řízení uváděná v teoretických konceptech.

b) Zda je zaveden systém strategického řízení v organizaci?

V této části bylo zjišťováno, jaké procento organizací má zavedeno strategické řízení.

c) Jaký koncept strategického řízení je zaveden?

V možnostech bylo nabídnuto několik základních konceptů (Six sigma, Balanced Scorecard, ISO normy, Projektové řízení, CAF, atd.), případně vlastní systém řízení. Nabídnuté koncepty vycházejí z Národní politiky kvality, která řadu z nich uvádí a podporuje v rámci aktivit Rady kvality ČR (např. CAF). Některé byly vybrány k ověření trendu využívání nových konceptů řízení (Projektové řízení), případně potvrzení dlouhodobého využívání některých konceptů (ISO normy – certifikace, případně akreditace).

d) Jakým způsobem je zajišťováno externí hodnocení kvality?

V dotazníku je nabídnuto několik možností (Zákaznické audity, Certifikace systémů managementu, Akreditace v oblasti orgánů posuzování shody, Národní cena kvality), případně jiný způsob. Navržené možnosti vycházejí z Blue Guide [1], evropské legislativy uvedené NLF [9] i Národní politiky kvality [7].

e) Je zahrnuta kvalita ve strategickém řízení organizace firmy? Na jaké úrovni strategie? Máte ve strategii uvedeny nějaké standardy kvality?

Zjištění měla dokumentovat do jaké míry je v organizacích v ČR naplňován požadavek uváděný autory: „Management musí vytvářet vhodné strategie zaměřené na jakost produkce. Úkolem strategií je vytvářet standardy jakosti, které musejí produkty a služby splňovat“ [3].

f) Jakým způsobem je hodnocena ekonomika v části strategie týkající se kvality? Uveďte, jakým způsobem sledujete, hodnotíte a řídíte náklady na kvalitu.

Vyhodnocení této části přineslo informace o tom, jakým způsobem se organizace věnují ekonomice v oblasti kvality (náklady na kvalitu), zda a jakým způsobem tyto náklady sledují.

g) V jakých parametrech spatřují organizace svoje hlavní konkurenční výhody, důvody úspěšnosti?

V dotazníku bylo nabídnuto několik parametrů, včetně možnosti uvedení vlastních parametrů. Cílem hodnocení byla identifikace důležitých konkurenčních výhod organizací.

h) Považujete se z pohledu finančních výsledků (obrat, zisk...), případně poskytovaných služeb (veřejná služba, počet spokojených klientů...), za úspěšnou organizaci?

Tato část výzkumu se zaměřila na hodnocení úspěšnosti organizací dle jejich subjektivního sebehodnocení ve vztahu k jednotlivým zjišťovaným skutečnostem.

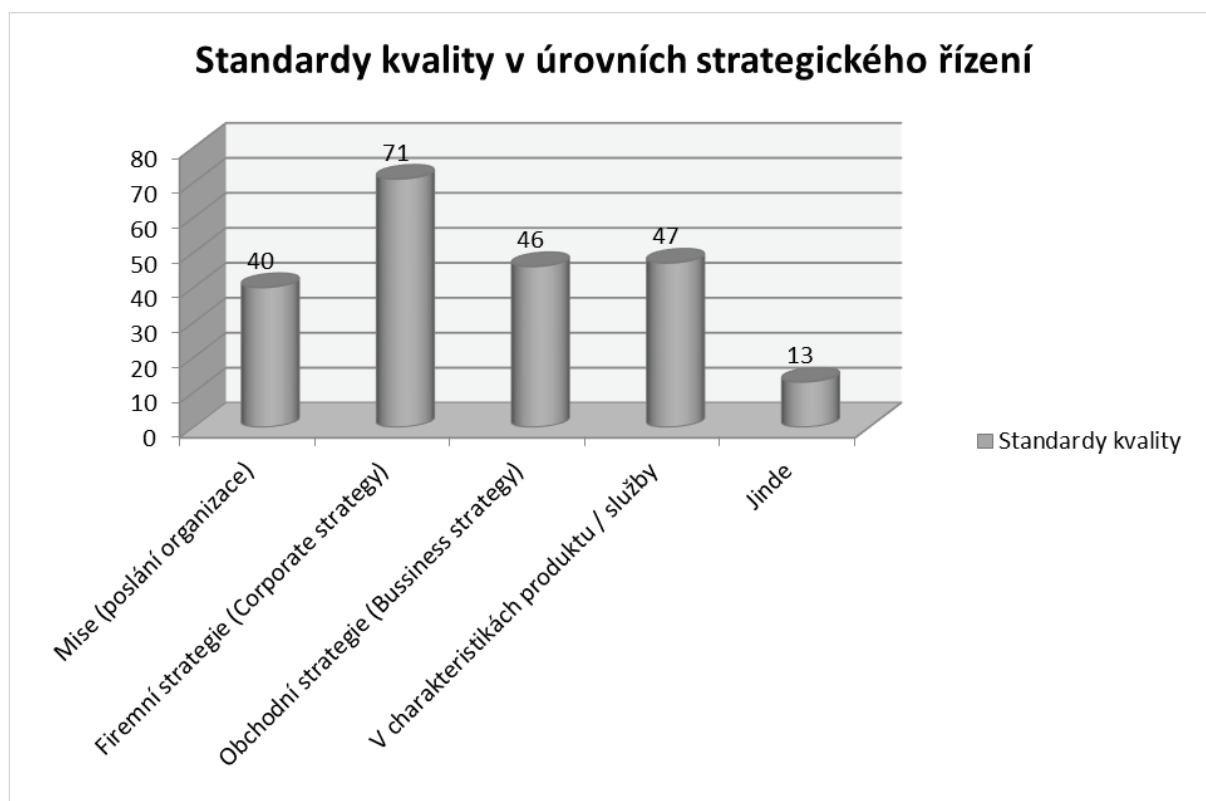
4.2 Velikost výběrového souboru

Celkem bylo rozesláno více než 350 dotazníků na jednotlivé cílové skupiny.

Byly vybrány tyto cílové skupiny:

- průmysl (stavebnictví, strojírenství...),
- služby (např. IT ...),
- potravinářství,
- úřad/orgán státní správy a samosprávy,
- veřejnoprávní/státní organizace.

Bylo stanoveno, že pokud v některé skupině nebude získán dostatečný počet respondentů, pak hodnocení této skupiny bude



Obr. 1: Zahrnutí standardů kvality do strategického řízení v jednotlivých strategiích.

pouze informativní. Celková návratnost byla 103 vyplněných dotazníků.

5 Vyhodnocení výsledků

Velmi povzbuzujícím zjištěním je, že na dotazník odpověděly dvě třetiny ředitelů/jednatelů organizací a manažerů odpovědných za oblast kvality, tedy těch, kteří se bezprostředně angažují v oblasti strategického řízení a kvality. V této části jsou uvedeny výsledky získané vyhodnocením odpovědí.

5.1 Vyhodnocení otázek

a) Obecné hodnocení důležitosti koncepčního řízení organizace pro její dlouholetou úspěšnost / konkurenceschopnost.

Kvalitní a koncepční řízení organizace je dle názoru 82,5 % odpovídajících rozhodně důležité pro dlouholetou úspěšnost a/nebo konkurenceschopnost organizace. Pro zbylých 17,5 % odpovídajících je spíše důležité. Ani jedna z organizací z kteréhokoliv odvětví, velikosti, i obratu neodpověděla negativně na důležitost koncepčního řízení. Výrazná většina respondentů je přesvědčena, že je důležité mít zavedeno strategické řízení v organizaci.

b) Koncepty řízení, které mají odpovídající organizace zavedeny.

Neexistuje žádná organizace bez systému řízení. Každá z organizací má zaveden minimálně některý z konceptů řízení, 6 má zaveden pouze vlastní systém. Ve většině případů organizace využívají více konceptů řízení. Výzkum ukázal, že znalost metod řízení organizací je ve valné většině organizací vysoká, aktivně jsou využívány obvykle alespoň dva koncepty řízení. Dominantně využívaným konceptem strategického řízení v oblasti kvality je v České republice především management kvality podle ISO norem (89,3 % organizací). Povědomí o moderních metodách řízení organizace je na velmi vysoké úrovni.

c) Využívání externího hodnocení kvality.

Dle odpovědí dotázaných velká většina organizací využívá externí hodnocení kvality. V řadě organizací využívají více způsobů. V největší skupině organizací (82,5 %) využívají certifikaci systémů managementu. Dominantně jsou využívány standardizované způsoby externího hodnocení kvality třetí stranou, tj. certifikace systémů managementu a akreditace. Druhou největší skupinou (59 %) jsou organizace využívající zákaznické audity, tj. audity druhou stranou. Pouze 3 % organizací nevyužívají žádný způsob externího hodnocení kvality.

d) Úrovně strategického řízení, ve kterých mají organizace zahrnuté standardy kvality.

Velká většina organizací (96,1 %) zahrnuje kvalitu (standardy kvality) do strategického řízení v různých úrovních strategií.

e) Hodnocení ekonomiky týkající se nákladů na kvalitu, způsob sledování, hodnocení a řízení nákladů na kvalitu.

Z 86 organizací, které mají zavedeno strategické řízení, sleduje náklady výrazná většina (celkem 79), z nichž více než polovina v rámci celkových nákladů.

f) Důvody úspěšnosti organizací/jejich konkurenční výhody.

Hlavní konkurenční výhody vidí organizace zejména:

- v kvalitě produktu nebo služby (80,6 % organizací),

- v odbornosti, kompetenci pracovníků (77,7 %),
- v pružnosti, flexibilitě jednání, rychlosti služby/dodávky (65 %),
- v tradici, referencích (52,4 %).

5.2 Obdobné výzkumy

Obdobné výzkumy realizované nejen v ČR v uplynulých letech:

- Výzkum realizovaný v roce 2012 Americkou společností pro kvalitu (ASQ) [11].

Na www.globalstateofquality.org jsou uvedeny výsledky celosvětového výzkumu z roku 2012. Výzkum s názvem the Global State of Quality byl zaměřen na stav kvality, tohoto výzkumu se zúčastnilo 22 zemí a odpovědělo téměř 2 000 respondentů.

- Výzkum realizovaný v roce 2003 Nadačním fondem NEJ-EQF při FSI VUT v Brně (VUT) [6].

Výzkum s názvem Výzkum efektivnosti certifikace podle ČSN EN ISO 900X v organizacích na území České republiky, tohoto výzkumu se zúčastnilo 102 respondentů. Výzkum se zabýval vnímáním užitečnosti certifikace vedením organizací – v oblasti obchodní, v oblasti zprůhlednění procesů, v oblasti nákladů a v oblasti právního zajištění.

- Výzkum realizovaný společností Factum Invenio s.r.o. v roce 2006 (FI) [4].

Výzkum s názvem Vnímání problematiky jakosti z hlediska firem byl zaměřen na poptávku firem po kvalitě, hodnocení dodavatelů a využívání certifikátů v marketingu. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 350 respondentů.

5.3 Vyhodnocení hypotéz

Realizovaný výzkum a porovnání jeho výsledků s dalšími obdobnými výzkumy umožnily vyhodnocení jednotlivých hypotéz. Vzhledem k porovnávání výsledků výzkumu s dalšími výzkumy, u kterých nebylo možné zajistit prvotní data, na základě kterých bylo realizováno jejich vyhodnocení, bylo vyhodnocení realizováno porovnáním získaných výsledků.

- Hypotéza H1: Využívání strategického řízení i v oblasti kvality zvyšuje konkurenceschopnost organizací.

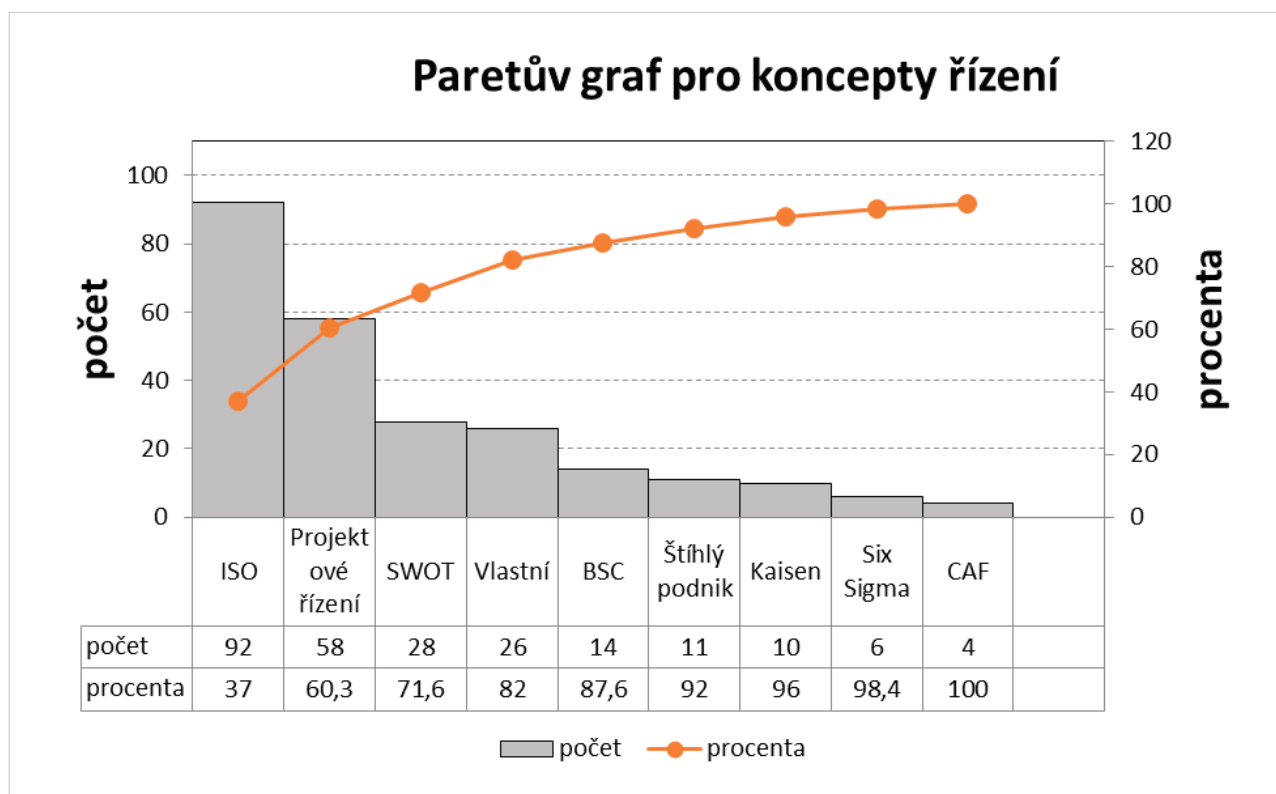
Obecné hodnocení důležitosti koncepčního řízení organizace pro její dlouholetou úspěšnost / konkurenceschopnost přineslo tyto výsledky:

Kvalitní a koncepční řízení organizace je dle názoru 85 (82,5 %) dotázaných rozhodně důležité pro dlouholetou úspěšnost nebo konkurenceschopnost organizace. Pro zbylých 18 (17,5 %) dotázaných je spíše důležité.

Hlavní konkurenční výhody, které respondenti vidí ve svojí organizaci, jsou v kvalitě produktu/slужby, které nabízejí, v kompetenci pracovníků, v pružnosti, flexibilitě jednání a rychlosti služby/dodávky, které organizace poskytují odběrateli.

Tento závěr potvrzují i výsledky výzkumu realizovaného společností FI, který uvádí:

Poskytování kvalitních výrobků/kvalitních služeb požaduje po dodavateli 94 % organizací.



Obr. 2: Paretův graf využívaných konceptů řízení.

Současně tento závěr potvrzují i výsledky výzkumu realizovaného VUT, který uvádí:

Certifikát je považován za významnou konkurenční výhodu u 69,6 % odpovídajících. Pouze necelá třetina respondentů uvedla, že vidí hlavní konkurenční výhodu v ceně svých produktů nebo služeb.

Vyhodnocení této části výzkumu potvrzuje platnost hypotézy, která byla potvrzena výraznou většinou odpovídajících.

- Hypotéza H2: Využívání strategického řízení v oblasti kvality zvyšuje schopnost organizace zaměřit se na efektivní sledování, hodnocení a řízení nákladů v oblasti kvality.

Výsledky výzkumu dokazují, že odpovědní pracovníci organizací jsou si plně vědomi důležitosti vazby mezi kvalitním koncepčním řízením organizace a její dlouhodobé úspěšnosti/konkurenceschopnosti. Ani jedna z organizací, z kteréhokoliv odvětví, velikosti a obratu, neodpověděla negativně na důležitost koncepčního řízení. Výrazná většina respondentů uvedla, že jejich organizace zahrnuje kvalitu do strategického řízení.

Vyhodnocení této části přineslo informace o tom, jakým způsobem se organizace věnují ekonomice v oblasti kvality (náklady na kvalitu), zda a jakým způsobem tyto náklady sledují. Z organizací, které mají zavedeno strategické řízení - celkem 86, sleduje náklady na kvalitu výrazná většina organizací - celkem 79. Z nich více než polovina - celkem 48 organizací - sleduje, hodnotí a řídí náklady na kvalitu v rámci celkových nákladů. Samostatně sleduje, hodnotí a řídí náklady na kvalitu jen 31 organizací.

Výzkum VUT uvádí:

Náklady související s jakostí sledovalo před zahájením procesu certifikace 40,2 % organizací. Srovnání s výsledky tohoto

výzkumu ukazuje výrazný (dvojnásobný) nárůst organizací sledujících náklady na kvalitu od roku 2003.

Výsledky výzkumu dokazují, že odpovědní pracovníci organizací jsou si plně vědomi důležitosti vazby mezi kvalitním koncepčním řízením organizace a hodnocením ekonomiky, týkající se nákladů v oblasti kvality. Platnost hypotézy byla potvrzena výraznou většinou odpovídajících.

- Hypotéza H3: Zavedení vhodného konceptu strategického řízení na úrovních jednotlivých strategií je i v oblasti kvality možné realizovat v praxi.

Výrazná většina respondentů uvedla, že jejich organizace zahrnuje kvalitu do strategického řízení v různých úrovních strategií. Nejvíce organizací (69 %) zahrnuje standardy kvality do Firemní strategie (Corporate strategy).

Výzkum ukázal, že znalost metod řízení je ve výrazné většině organizací vysoká, aktivně jsou využívány obvykle alespoň dva koncepty řízení. Graf na obrázku č. 2 dokumentuje platnost Paretova pravidla i v této oblasti, kdy dva nejužívanější koncepty řízení využívají téměř dvě třetiny organizací.

Povědomí o moderních metodách řízení organizace je na velmi vysoké úrovni. Neexistuje žádná organizace bez systému řízení. Dominantně využívaným konceptem strategického řízení v oblasti kvality je v České republice především management kvality podle ISO norem (89,3 % organizací). Ve většině případů organizace využívají více konceptů řízení.

Tento závěr potvrzují i výsledky výzkumu ASQ, který uvádí: ISO normy jako koncept pro kvalitu nejčastěji používá v ČR 83 % a následně v SRN 82 % organizací. V oblasti managementu kvality 89 % organizací využívá standardizované procesy.

Tento závěr potvrzují zároveň i výsledky výzkumu FI, který uvádí: Certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001 má zavedeno 72 % organizací. Celkem 71 % organizací uvedlo, že zákazníci jsou vyžadováni i jiné typy certifikátů než dle ISO 9001, zejména ISO 14001 44 %, OHSAS + BOZP 19 %.

Tento závěr potvrzují zároveň i výsledky výzkumu VUT, který uvádí: Ve 39,2 % organizací se předpokládá další rozvoj systému řízení jakosti (TQM), včetně většinového názoru, že se má pokračovat ve zlepšování.

Porovnání výsledků výzkumů ukazuje postupný nárůst certifikace systémů řízení podle ISO norem v organizacích: r. 2006 – 73 %, r. 2012 – 83 %, r. 2015 – 89,3 %.

Platnost hypotézy byla potvrzena výraznou většinou odpovídajících organizací.

6 Závěr

Na základě realizovaného výzkumu lze konstatovat následující tvrzení:

- Převážná většina organizací – 86, což je 83 % dotázaných, má zaveden systém strategického řízení, proto je možné tvrdit, že strategické řízení lze zavést v praxi a s odvoláním na vyhodnocení první a druhé hypotézy je možné tvrdit, že strategické řízení zahrnující i kvalitu je velmi důležité pro úspěšnost a konkurenceschopnost organizací.
- ISO normy jako koncept řízení využívá 92 organizací, to je 89,3 %; zároveň certifikaci systémů managementu (CSM) jako externí hodnocení kvality využívá 85 organizací, to je 82,5 %. Lze tedy tvrdit, že CSM je možno považovat za základní koncept řízení v organizacích.
- Většina organizací má zaveden více než jeden koncept řízení, pouze 6 organizací, to je 5,8 %, má zaveden pouze vlastní systém řízení jako jediný koncept. Je proto možné konstatovat, že převážná většina organizací využívá minimálně dva koncepty řízení.

7 Doporučení

Na základě vyhodnocení realizovaného výzkumu je možné uvést následující doporučení pro praktické využití v organizacích:

- Je nezbytné mít zavedeno strategické řízení, které je velmi důležité pro úspěšnost/konkurenceschopnost organizace.
- Využívat ISO normy jako základní koncept řízení v organizaci, zároveň je důležité využívat více konceptů řízení. Projektové řízení je možné doporučit jako druhý nejvyužívanější koncept.
- Využívat rutinně externí hodnocení kvality; jako vhodnou metodu je možné doporučit některý ze standardizovaných způsobů, např. certifikace systémů managementu nebo akreditaci.
- Standardy kvality zahrnout do strategického řízení; velmi vhodné je jejich zahrnutí do mise, která ovlivňuje celkový přístup organizace ke kvalitě a definuje její základní charakteristiky; jako nezbytné se ukazuje zahrnout standardy kvality do firemní strategie nebo obchodní strategie.

- Je nezbytné sledovat náklady na kvalitu tak, aby organizace mohla náklady nejen sledovat, ale i hodnotit a řídit; proto je vhodné tyto náklady sledovat samostatně.
- Mezi konkurenční výhody organizace je důležité zahrnout kvalitu produktu/služby, odbornost a kompetentnost pracovníků, ale i pružnost, flexibilitu jednání, rychlost dodávky i tradici a reference.

Úplně závěrem mohu prohlásit, že kvalita je bezesporu součástí strategického řízení převážně většiny organizací, ale není hlavním hybatelem strategického řízení a rozvoje organizace. Ostatně ještě jsem se nesetkal s manažerem kvality, který by navrhoval, jaké produkty nebo služby na jaké trhy má organizace uvést.

Předpokládám dynamický rozvoj strategického řízení v oblasti kvality a využívání moderních konceptů řízení. A to i proto, že certifikace organizací dle standardů ISO překročila v ČR 90 % a není tak možný další výrazný nárůst. Jak ukázal realizovaný výzkum, v České republice jsou užívané různé koncepty řízení, které vedou k rozvoji a dobrému fungování organizací. Nejdůležitější je, že ti co je aplikují, se snaží zajistit konkurenceschopnost a prosperitu svých organizací v podnikatelské oblasti, případně prospěšnost v neziskovém sektoru i státních institucích. Proto není rozhodující, který z konceptů organizace zvolí, ale je důležité, aby byly vhodným způsobem využívány a jejich aplikace vedla k realizaci strategických záměrů organizací.

Literatura

- [1] Blue Guide. In: Implementation of EU product rules 2014. 2014.
- [2] ČSN EN ISO 9001. Systémy managementu kvality - Požadavky. Praha: ÚNMZ, 2010.
- [3] DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.: Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s., ISBN 978-807-1694-229.
- [4] FACTUM INVENIO s. r. o.: Vnímání problematiky jakosti z hlediska firem: Projekt podpory jakosti 4/12 [online]. 2006 [cit. 2015-09-10].
- [5] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xii, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- [6] NADAČNÍ FOND NEJ-EQF PŘI FSI VUT. Výzkum efektivnosti certifikace podle ČSN EN ISO 900X v organizacích na území České republiky: Projekt podpory jakosti pro rok 2003 [online]. Brno, 2003 [cit. 2015-09-10].
- [7] Národní politika kvality [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: www.npj.cz
- [8] NENADÁL, J. a kol.: Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [9] New Legislation Framework - Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 765/2008 ze dne 9. července 2008, kterým se stanoví požadavky na akreditaci a dozor nad trhem týkající se uvádění výrobků na trh a kterým se zrušuje nařízení (EHS) č. 339/93. In: Ústřední věstník

Evropské unie. 2008. Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 768/2008 ze dne 9. července 2008 o společném rámci uvádění výrobků na trh a o zrušení rozhodnutí Rady 93/465/EHS. In: Ústřední věstník Evropské unie. 2008. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 764/2008 ze dne 9. července 2008, kterým se stanoví postupy týkající se uplatňování některých vnitrostátních technických pravidel u výrobků uvedených v souladu s právními předpisy na trh v jiném členském státě a kterým se zrušuje rozhodnutí č. 3052/95/ES. In: Ústřední věstník Evropské unie. 2008.

- [10] NORDSTRÖM, K., RIDDERSTRÅLE, J.: Funky business: jak chytré hlavy dokážou rozhybat business a přimět peníze k tanci. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 220 s., C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-247-1067-6.
- [11] The Global State of Quality [online]. 2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: www.globalstateofquality.org.
- [12] Usnesení vlády ČR ze dne 10. května 2000 č. 458 [online]. 2000 [cit. 2015-09-10].