

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>1 Proč právě jakost aneb Pochopení nutnosti</b>	<b>13</b>
1.1 Úvod do pojmosloví managementu jakosti	13
1.2 Historický vývoj a budoucnost managementu jakosti	16
1.3 Jakost jako kritický faktor úspěšnosti organizací a zdroj přínosů zainteresovaných stran	18
<b>2 Principy a koncepce managementu jakosti aneb Jak na to</b>	<b>25</b>
2.1 Principy managementu jakosti	25
2.2 Aplikace procesního přístupu v systémech managementu jakosti	35
2.3 Koncepce managementu jakosti	41
2.3.1 Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů	42
2.3.2 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO	43
2.3.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM	46
2.4 Administrativa v systémech managementu jakosti	48
<b>3 Vrcholové vedení v systémech managementu jakosti aneb Od statistik k vůdčí roli</b>	<b>54</b>
3.1 Podniková kultura a její vliv na jakost	54
3.2 Jak v systémech managementu jakosti prosazovat vůdčí roli	60
3.3 Strategie, politika a cíle v systémech managementu jakosti	61
3.4 Odpovědnosti, pravomoci a organizační struktury v systémech managementu jakosti	67
3.5 Management zdrojů v systémech managementu jakosti	72
3.6 Benchmarking a benchlearning v systémech managementu jakosti	74
<b>4 Ekonomické úvahy v managementu jakosti aneb Vše o jakosti řečí peněz</b>	<b>81</b>
4.1 Podstata ekonomických úvah v systémech managementu jakosti	81
4.2 Výdaje vztahující se k jakosti	83
4.2.1 Výdaje vztahující se k jakosti u výrobce	84
4.2.2 Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele	95
4.2.3 Společenské výdaje vztahující se k jakosti	97
4.3 Přínosy ze zlepšování a rozvoje systémů managementu jakosti	98

<b>5</b>	<b>Management jakosti v etapě návrhu a vývoje aneb Čím začít pro spokojenost zainteresovaných stran</b>	<b>104</b>
5.1	Význam managementu jakosti v předvýrobních etapách	104
5.2	Plánování jakosti	106
5.2.1	Plány jakosti	107
5.3	Metodické přístupy k plánování jakosti produktů	108
5.3.1	Postup plánování jakosti produktů podle J. M. Jurana	109
5.3.2	Moderní přístupy k plánování jakosti produktů	111
5.4	Metody plánování jakosti	113
5.4.1	Metoda QFD	113
5.4.2	Přezkoumání návrhu (Design Review)	116
5.4.3	Metoda FMEA	117
5.4.4	Plánování experimentů	125
<b>6</b>	<b>Jakost v nakupování aneb Od subdodavatelů ke spoludodavatelům</b>	<b>129</b>
6.1	Pojem a význam partnerství s dodavateli	129
6.2	Programy partnerství s dodavateli jako součást managementu jakosti	132
6.3	Charakteristika procesů programu partnerství s dodavateli	134
<b>7</b>	<b>Jakost v realizaci produktů aneb Jak vyvrátit na neshody</b>	<b>148</b>
7.1	Operativní management jakosti a jeho principy	148
7.2	Vliv řízení výroby na jakost, systémy JIT a jejich vazba na systémy managementu jakosti	149
7.3	Formy a metody ověřování shody produktu ve výrobě	151
7.3.1	Účinnost a hospodárnost kontroly jakosti	153
7.3.2	Sebekontrola	155
7.4	Identifikace a sledovatelnost v systémech managementu jakosti	156
7.5	Management jakosti a systémy údržby a manipulace s materiálem	158
7.5.1	Systém totální produktivní údržby (TPM)	159
7.5.2	Manipulace s materiálem	162
7.6	Řízení neshodných produktů	163
7.7	Opatření k nápravě a preventivní opatření	168
<b>8</b>	<b>Jakost po prodeji aneb Jak posloužit a naslouchat zákazníkům</b>	<b>171</b>
8.1	Servis	172
8.2	Stížnosti a reklamacie – jejich role v systémech managementu jakosti	173
8.3	Spokojenost a loajalita zákazníků a jejich měření	175
8.4	Odpovědnost za výrobek	185
<b>9</b>	<b>Lidský faktor v managementu jakosti aneb Nezapomínejme na zaměstnance</b>	<b>187</b>
9.1	Nezastupitelná role lidí v systémech managementu jakosti	187

9.1.1	Výchova zaměstnanců, výchovné programy, výcvik, filozofie učící se organizace	189
9.1.2	Hodnocení efektivity výcviku a certifikace personálu	194
9.1.3	Monitorování a měření spokojenosti zaměstnanců	197
9.2	Motivování zaměstnanců	198
9.2.1	Definice, vývoj a formy motivace, motivační procesy a programy	199
9.2.2	Současné trendy v oblasti pracovní motivace, bariéry motivace	202
9.3	Komunikace jako nástroj managementu jakosti	205
9.3.1	Význam komunikace ve vývoji organizačních struktur	207
9.3.2	Interní komunikace	208
9.3.3	Externí komunikace	211
9.3.4	Interkulturní komunikace	213
9.4	Rozvoj a řízení znalostí zaměstnanců	215
9.4.1	Data – informace – znalosti	215
9.4.2	Řízení znalostí, definice, historický vývoj	217
9.4.3	Podnikové znalosti jako konkurenční výhoda	219
9.5	Týmová práce a její uplatnění v managementu jakosti	221
9.5.1	Týmová práce, tvůrčí tým, základní struktury týmových činností	221
9.5.2	Formy a zásady týmových činností v oblasti managementu jakosti	222
9.5.3	Tvořivost a inovace	225
<b>10</b>	<b>Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti aneb Jak neustrnout</b>	<b>230</b>
10.1	Význam neustálého zlepšování	230
10.2	Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti	231
10.3	Cyklus PDCA	233
10.4	Metodika zlepšování pomocí opatření k nápravě	234
10.4.1	Metoda „Quality Journal“	234
10.4.2	Význam systematického přístupu ke zlepšování	238
10.5	Metodika neustálého zlepšování pomocí preventivních opatření	239
10.6	Skokové zlepšování a zlepšování po malých krocích	241
10.7	Strategie Six Sigma	242
10.8	WV model neustálého zlepšování	243
10.9	Metody a nástroje neustálého zlepšování	246
<b>11</b>	<b>Přezkoumávání v systémech managementu jakosti aneb Důvěřuj, ale prověřuj</b>	<b>248</b>
11.1	Auditování v systémech managementu jakosti	249
11.2	Sebehodnocení	254
11.3	Přezkoumání systému managementu jakosti vedením	261

<b>12 Přístupy Evropské unie vztahující se k managementu jakosti aneb Evropské dimenze jakosti</b>	<b>265</b>
12.1 Produkty regulované a neregulované sféry	266
12.2 Procesy posuzování shody	268
12.3 Moduly posuzování shody	270
12.4 Značka CE	273
12.5 Vzájemné uznávání výsledků posuzování shody	273
<b>13 Integrace systémů managementu aneb Od managementu jakosti k jakosti managementu</b>	<b>275</b>
13.1 Integrované systémy managementu, východiska, postup, přínosy	275
13.1.1 Základní typy integrace a předpoklady úspěšnosti	278
13.1.2 Komplexní podniková integrace	279
13.2 Etika a společenská odpovědnost organizací jako společný jmenovatel integrace	281
13.2.1 Etika v podnikovém řízení	281
13.2.2 Společenská odpovědnost organizací a jednotlivců	285
<b>14 Vybrané metody a nástroje analýzy a zpracování dat v managementu jakosti aneb Co bychom měli v praxi umět</b>	<b>293</b>
14.1 Základní pojmy matematické statistiky	293
14.2 Sedm základních nástrojů managementu jakosti	298
14.2.1 Kontrolní tabulky a záznamníky	299
14.2.2 Histogram	302
14.2.3 Vývojové diagramy	306
14.2.4 Paretův diagram	308
14.2.5 Išikawův diagram	313
14.2.6 Bodový diagram	314
14.2.7 Statistická regulace procesů	317
14.2.8 Případová studie	327
14.3 Sedm „nových“ nástrojů managementu jakosti	329
14.3.1 Afinitní diagram (diagram afinity)	330
14.3.2 Diagram vzájemných vztahů	331
14.3.3 Systematický (stromový) diagram	332
14.3.4 Maticový diagram	333
14.3.5 Analýza údajů v matici	334
14.3.6 Diagram PDPC	337
14.3.7 Síťový graf	339
14.4 Analýzy způsobilosti procesů, výrobních zařízení a systémů měření	344
14.4.1 Analýza způsobilosti procesu	345
14.4.2 Analýza způsobilosti výrobního zařízení	355
14.4.3 Analýza systému měření	357
14.5 Statistická přejímka	359

14.5.1 Členění statistických přejímek	359
14.5.2 Základní pojmy	359
14.5.3 Účinnost a hospodárnost statistické přejímky	362
14.5.4 Statistická přejímka měřením	364
14.5.5 Systémy přejímacích plánů	365
<b>Závěr</b>	<b>358</b>
<b>Rejstřík</b>	<b>370</b>
<b>O autorech</b>	<b>375</b>

Když jsme před deseti lety připravovali s ohromným zaujetím první vydání naší společné knihy *Moderní systémy řízení jakosti*, v skrytu duše jsme doufali, že si třeba této publikace najde své čtenáře. Stalo se. Kniha nakonec vyšla ve dvou vydáních a několika dotiscích a snad alespoň trochu pomohla zacetit tehdy zřetelné mezery v objemu a kvalitě veřejnosti předkládaných informací o managementu jakosti.

Za těch deset let se mnohé změnilo a bohužel, jak jsme zjistili, ne vždy k lepšímu. V současnosti existují v Česku tisíce organizací, které své systémy managementu jakosti mají certifikovány – většina z nich je ale pouze formální nutností, tolerovanou vedením organizací jen z důvodu povinnosti tyto certifikáty dokladovat při sjednávání obchodních aktivit. Jsou zde i stovky certifikovaných manažerů a auditorů jakosti, ale jejich příspěvek k rozvoji systémů managementu jakosti zdaleka není takový, jaký by se dal očekávat. A je v této chvíli jedno, zda je to způsobeno jejich nekompetentností nebo nemožností vlastních znalostí opravdu v praxi využít. Změnili jsme se i my: když budeme ignorovat přibývající řediny na svých stránkách, tak jsme snad za těch deset let určité souvislosti pochopili a také získali mnohé nové poznatky. Ale zejména se změnila i celková situace v oblasti managementu jakosti. Zatímco v polovině devadesátých let se pouze nejlíh budoucí potenciál jakosti a jen nemnozí ji už tehdy považovali za klíčový faktor úspěšnosti, tak dnes se z jakosti stal doslova imperativ, který nemůže být ignorován v žádné z oblastí našeho života. Úporná snaha o zvyšování spokojenosti všech zainteresovaných stran prostřednictvím naplňování náročných strategických záměrů, snižování nákladů a zlepšování výkonnosti procesů, potřeba dělat věci rychle a lhostejně napoprvé dobře se stala konstantou, ať už se nám to líbí nebo ne. Praktická realizace těchto snah ale často naráží na limity. Nejvýznamnější z nich jsou ještě pořád spojeny s nedostatečnou vůdčí rolí vrcholového vedení organizací, s absencí jeho neřálšova- uého zájmu o problematiku managementu jakosti, s nedostatkem účinné podpory řídí, kteří chtějí a umějí dosavadní stav věcí měnit, a bohužel evidujeme stále i nedostatečné znalosti principů, metod a nástrojů moderního managementu jakosti. Slovíko „moderní“ používáme zcela záměrně, protože to, čeho jsme často v českých firmách svědky, je na hony vzdáleno vskutku pokročilým přístupům a metodologiím managementu jakosti. S použitím slovní hříčky bychom mohli říci, že u nás jde mnohdy o „řízení“, a ne o „řízení“ jakosti.

I proto jsme s laskavou podporou nakladatelství Management Press připravili novou knižní monografii, která volně na tu předchozí navazuje. Zachovává si do