

## OBSAH

1. ÚVOD	1
2. MĚŘENÍ VÝDAJŮ VZTAHUJÍCÍCH SE K JAKOSTI	4
2.1 Rozhodnutí o zavedení měření výdajů vztahujících se k jakosti	5
2.2 Jmenování týmu pro návrh a zavedení metodiky měření výdajů vztahujících se k jakosti	7
2.3 Tvorba metodiky pro měření výdajů vztahujících se k jakosti	7
2.3.1 Výdaje na interní vady	8
2.3.2 Výdaje na externí vady	10
2.3.3 Výdaje na hodnocení	11
2.3.4 Výdaje na prevenci	13
2.3.5 Promrhané investice a příležitosti	15
2.3.6 Škody na prostředí	16
2.4 Sběr a analýza údajů o výdajích vztahujících se k jakosti	19
2.5 Analýza nákladů na životní cyklus	22
2.6 Přezkoumání systému managementem a navazující opatření	27
3. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	31
3.1 Měření spokojenosti zákazníků s využitím výstupních ukazatelů	32
3.1.1 Segmentace zákazníků organizace	34
3.1.2 Definování znaků spokojenosti zákazníků	36
3.1.3 Návrh a tvorba dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků	39
3.1.4 Určení velikosti výběru zákazníků pro měření jejich spokojenosti	43
3.1.5 Výběr vhodné metody sběru dat a vlastní sběr dat od zákazníků	44
3.1.6 Návrh postupů pro vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků	45
3.2 Měření spokojenosti zákazníků s využitím ukazatelů hybných sil	47
3.3 Přezkoumání výsledků měření spokojenosti managementem	50
3.4 Realizace projektů zlepšování vztahů se zákazníky	51
4. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	55
4.1 Význam řízení lidí – zaměstnanců v kontextu současných trendů managementu jakosti	55
4.2 Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců	56
4.3 Definice zaměstnance a spokojenosti zaměstnanců	57
4.4 Diagnostika (definování znaků spokojenosti zaměstnanců)	57
4.5 Návrh a tvorba dotazníků k monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců	59

4.6 Výběr vhodné metody sběru dat	63
4.7 Vyhodnocování dat a možnosti kvantifikace míry spokojenosti zaměstnanců	63
4.8 Některé zkušenosti a doporučení s hodnocením spokojenosti zaměstnanců v podmínkách konkrétní podnikové praxe	64
4.9 Využívání výsledků monitorování a měření spokojenosti zaměstnanců jako vstupů pro procesy zlepšování	65
5. STANOVENÍ VÝBĚROVÉHO VZORKU	67
5.1 Metodika výběru vzorku	67
5.2 Stanovení velikosti vzorku	68
6. ODBORNÁ ZPŮSOBILOST	72
6.1 Analýza pracovní funkce	72
6.2 Hodnocení způsobilosti zaměstnance	73
6.2.1 Identifikace potřeby rozvoje způsobilosti zaměstnance	74
6.2.2 Plán osobního rozvoje zaměstnance	74
6.2.3 Realizace rozvoje způsobilosti zaměstnance	75
6.2.4 Hodnocení přínosu rozvoje způsobilosti zaměstnance	76
6.2.5 Obecný model pro hodnocení způsobilosti zaměstnance	76
6.3 Certifikace personálu	78
7. HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIKU	81
7.1 Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů	81
7.2 Hodnocení efektivnosti výcviku	82
7.2.1 Hodnocení efektivnosti výcviku z pohledu školeného zaměstnance	84
7.2.2 Hodnocení efektivnosti výcviku přímým nadřízeným zaměstnancem	84
7.2.3 Hodnocení efektivnosti výcviku – Index efektivnosti výcviku	86
7.3 Některé zkušenosti a doporučení s hodnocením efektivnosti výcviku v podmínkách konkrétní podnikové praxe	87
8. SEBEHODNOCENÍ	89
8.1 Podstata a algoritmus sebehodnocení	89
8.2 Postup sebehodnocení	94
8.3 Oblasti zaměření sebehodnocení	99
8.4 Kvantifikace míry vyzrálosti systému managementu jakosti	107
8.5 Využití výsledků sebehodnocení	113
8.6 Další možnosti zlepšování pomocí sebehodnocení	114
9. HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ	116



9.1 Definování používaných termínů a pojmů	118
9.1.1 Proces	118
9.1.2 Charakteristika řízeného procesu	123
9.1.3 Definování základních charakteristik procesu	125
9.1.4 Procesní přístup	126
9.2 Metodika zlepšování procesu	126
9.3 Metodika realizace procesního přístupu	128
9.4 Metodika tvorby systému měření výkonnosti procesu	130
9.4.1 Co měřit	131
9.4.2 Kde měřit, kdo má měřit a kdo poskytuje zpětnou vazbu	137
9.4.3 Jak stanovit cíle (normy) pro ukazatele výkonnosti	138
9.4.4 Shrnutí kroků tvorby systému ukazatelů měření výkonnosti procesu	138
9.5 Návrh metodik stanovení ukazatelů výkonnosti procesů	139
9.5.1 Metodika stanovení ukazatelů pro měření efektivnosti procesu	139
9.5.2 Metodika pro stanovení metrik účinnosti procesu	143
9.6 Návrh možných ukazatelů výkonnosti vybraných procesů	148
9.6.1 Ukazatele výkonnosti procesu návrhu a vývoje	149
9.6.1.1 Nefinanční ukazatele výkonnosti procesu návrhu a vývoje	150
9.6.1.2 Finanční ukazatele výkonnosti procesu návrhu a vývoje	152
9.6.2 Ukazatele výkonnosti procesu nakupování	152
9.6.3 Ukazatele výkonnosti výrobního procesu	161
9.6.3.1 Nefinanční ukazatele výkonnosti výrobního procesu	161
9.6.3.2 Finanční ukazatele výkonnosti výrobního procesu	163
9.7 Metoda ABC (Activity Based Costing)	166
9.7.1 Implementace metody ABC	167
9.7.2 Příklady využití metody ABC v praxi	170
9.8 Hodnocení způsobilosti procesů a výkonnosti procesů s ohledem na dosahovanou jakost	172
10. MĚŘENÍ A MONITOROVÁNÍ VÝKONNOSTI SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI	194
10.1 Měření externí výkonnosti systému managementu jakosti	195
10.2 Měření interní výkonnosti systému managementu jakosti	198
10.3 Měření komplexního ukazatele výkonnosti systému managementu jakosti	200
ZÁVĚR	203