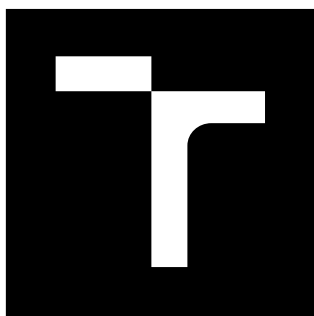




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING

ÚSTAV VÝROBNÍCH STROJŮ, SYSTÉMŮ A ROBOTIKY

INSTITUTE OF PRODUCTION MACHINES, SYSTEMS AND ROBOTICS

**KVALITA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM A
ORGANIZACÍ**

QUALITY IN STRATEGIC MANAGEMENT IN COMPANIES AND ORGANIZATIONS

DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Jiří Růžička

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Alois Fiala, CSc.

BRNO 2016

ABSTRAKT

Práce se zabývá postavením kvality ve strategickém řízení organizací, v průmyslu, službách, v malých středních a velkých podnicích, ve veřejných organizacích a státní správě. Reaguje na vývoj v České republice v posledních 25 letech v oblasti kvality. Věnuje se zavedení procesů obsažených v Blue Guide a NLF 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 v uplynulých letech, tak aby bylo možné potvrdit zjištěné trendy. Výsledky práce budou využity pro orientaci českých organizací v uvedené problematice.

Klíčová slova:

Strategické řízení, kvalita, certifikace, akreditace

ABSTRACT

This work deals with the status of quality in strategic management of organizations in industry, services, small and medium-sized enterprises, public organizations and administration. It reflects the development in the Czech Republic in the last 25 years in terms of quality. It concerns establishment processes contained in the Blue Guide and the NLF in the Czech Republic, including some instruments such as certification, accreditation and conformity assessment. The second area of the work deals with the National Quality Policy in the Czech Republic, defined by the Council of quality of the Czech Republic. The main objective is the realization of research and determination / verification, whether the strategic management of organizations polled is used and in what way. What modern management concepts do these organizations use and how are their strategies contained in the individual quality requirements. The results were compared with results of similar research carried out not only in the Czech Republic in the past years, so it would be possible to confirm the trends I've observed. The results will be used as a guidance for Czech organizations in respect of the aforementioned topics.

Keywords:

Strategic management, quality, certification, accreditation

Prohlašuji, že jsem doktorskou práci na téma „**KVALITA VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ FIREM A ORGANIZACÍ**“ vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v přiložené bibliografii.

V Praze 10. září 2015

Děkuji vedoucímu mé doktorské práce doc. Ing. Aloisovi Fialovy, CSc. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při jejím zpracování.

V Praze 10. září 2015

OBSAH

ABSTRAKT	1
ABSTRACT	1
1 ÚVOD.....	5
1.1 Zaměření vědecké práce.....	6
1.2 Příklady	7
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	8
2.1 Strategické řízení a důvody pro jeho aplikaci	8
2.2 Strategie	9
2.3 Strategické řízení/management	10
2.4 Hierarchie firemních strategií	11
2.5 Plánování.....	13
2.6 Kvalita - součást strategického řízení	13
3 KVALITA	19
3.1 Historie a kvalita	20
3.2 Národní politika kvality	21
3.3 Evropský systém	22
3.4 Management kvality.....	27
3.5 Měření kvality procesu.....	27
4 VÝZKUM.....	29
4.1 Cíl výzkumu	29
4.2 Zaměření výzkumu	29
4.3 Způsob výzkumu.....	30
4.4 Okruhy otázek výzkumu	31
4.5 Struktura souboru.....	34
4.5.1 <i>Postavení odpovídajícího v organizaci</i>	34
4.5.2 <i>Počet zaměstnanců organizace</i>	36
4.5.3 <i>Charakter činnosti organizace</i>	37
4.5.4 <i>Obrat případně rozpočet organizace</i>	38
5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	40
5.1 Koncepční řízení - úspěšnost / konkurenceschopnost.....	40
5.2 Zavedení strategického řízení v organizacích	43
5.3 Koncepty řízení zavedené v organizacích.....	46
5.4 Externí hodnocení kvality	53

5.5	Úrovně strategie zahrnující standardy kvality	57
5.6	Sledování, hodnocení a řízení nákladů na kvalitu.....	65
5.7	Konkurenční výhody/důvod úspěšnosti	69
5.8	hodnocení úspěšnosti organizace	72
6	SHRNUTÍ – HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ.....	76
6.1	Význam koncepčního řízení.....	76
6.2	Strategické řízení v organizacích	77
6.3	Koncepty řízení v organizacích.....	77
6.4	Externí hodnocení kvality	78
6.5	Standardy kvality ve strategiích	79
6.6	Řízení nákladů.....	80
6.7	Konkurenční výhody.....	82
6.8	Úspěšnost organizací.....	83
7	SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ	84
7.1	Výzkum Americké společnosti kvality	84
7.2	Výzkum VUT.....	85
7.3	Výzkum Projektu podpory jakosti	86
8	ZÁVĚR.....	88
8.1	Naplnění cíle výzkumu	88
8.2	Velikost výběrového souboru	88
8.3	Metodika výzkumu	88
8.4	Vyhodnocení hypotéz	89
8.5	Závěry – tvrzení	97
8.6	Doporučení pro praxi	98
8.7	Zobecnění.....	99
8.8	Možné další využití výzkumu	102
8.9	Závěrem	103
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	107
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	110
11	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	112

1 ÚVOD

Téma úlohy / postavení kvality ve strategickém řízení organizací jsem si zvolil proto, že jsem o problematice strategického řízení a kvality prostudoval poměrně velké množství literatury, ale dosud jsem se nesetkal s komplexnějším výzkumem situace v organizacích 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 jednou z klíčových aktivit v jednotlivých lidských činnostech, ať je to výroba nebo poskytování služeb. Tito lidé se podílejí na tvorbě národní politiky kvality, zajišťují různé systémy hodnocení kvality včetně Národní ceny kvality ČR, snaží se kvalitu propagovat ve svém profesním i soukromém životě. Jejich přístup je odborný, řeší problematiku spojenou s kvalitou, systémy řízení kvality, ale příliš se nezajímají o to, jaké produkty bude organizace poskytovat, jaké bude jejich postavení na trhu atd. Náklady spojené s jednotlivými procesy nedávají vždy do souvislosti s dosahovanými přínosy pro organizaci nebo společnost.

Při svém studiu MBA jsem se setkal s lidmi z různých oblastí života, z výrobních organizací, poskytovatelů služeb, z privátní i veřejné sféry. Byli to lidé, kteří v řadě případů zastávali klíčové pozice ve svých organizacích, měli na starosti výrobu, obchod, marketing, jen málo z nich mělo na starosti kvalitu v jejich společnosti. Jejich pohled na kvalitu se diametrálně lišil od první skupiny, kvalitu považovali v celém fungování organizace za hodnotu, která je samozřejmá, která hlavně stojí peníze a mají ji na starosti lidé z první skupiny, kteří jsou poněkud zvláštní, pořád něco chtějí, ale na chod organizace nemají naštěstí významný vliv. Zajišťování a řízení kvality nepatří mezi klíčové činnosti organizace. Klíčový proces začíná strategií společnosti, strategickým řízením. Tam patří nápad, co vyrobit, nabídnout, za jaké peníze, jaké marketingové nástroje použít. Ale kvalita je něco technického, co není klíčové, hlavní je ekonomika, je potřeba taková kvalita, která se vyplatí. Nejdůležitější je dobrý nápad, produkty (výrobky, služby), které se dobře prodávají.

Protože se jedná, o dva velmi odlišné názory, moje práce se v rámci výzkumu zaměří na to, zda se jedná jen o různé úhly pohledu na uvedenou problematiku, ale společným cílem je zajištění požadované kvality produktu nebo služby. Dalším důvodem realizace výzkumu bylo přijetí České republiky do Evropské unie, kterému předcházelo splnění řady požadavků na úpravu právních předpisů ČR a to i z pohledu kvality produktů, včetně povinnosti reagovat již jako členský stát EU na novou legislativu v této oblasti [1]. V neposlední řadě byla dalším impulsem podpora kvality na úrovni vlády ČR. S cílem ověřit, jak tato podpora realizovaná od roku 2000 funguje.

Proto se v rámci výzkumu zaměřím na různé typy organizací, které nás obklopují. Od větších výrobních podniků, přes střední až po malé výrobní organizace, dále se zaměřím na poskytovatele různých služeb, ať již v soukromé nebo veřejné sféře, až po orgány veřejné moci. Věřím, že výsledky výzkumu přinesou zajímavá zjištění pro všechny skupiny.

1.1 ZAMĚŘENÍ VĚDECKÉ PRÁCE

Navrhované téma vědecké práce zahrnuje zjištění jaké je postavení kvality v oblasti strategického řízení v jednotlivých sektorech, v malých, středních a velkých podnicích a ve státních organizacích. Výzkum se zaměří na strategické řízení, jak je realizováno, v jakém rozsahu a jaké postavení zaujímá v jednotlivých strategiích kvalita. Zároveň bude cílem disertační práce získání dostatečné teoretické podpory z literatury, že kvalita má/musí být součástí strategického řízení. Dalším cílem je zjistit zda, případně jaké výzkumy v této oblasti byly realizovány v ČR, případně v zahraničí. Na základě realizovaného výzkumu a následného vyhodnocení provést porovnání s jinými realizovanými výzkumy, s vyhledáním a potvrzením zjištěných trendů v této oblasti. Toto porovnání bude významné zejména proto, že v rámci jednoho výzkumu nelze zobecnit zjištěné výsledky/závěry, proto realizace porovnání může pomoci potvrdit zjištěné závěry výzkumu.

Zaměření vědecké práce

- Cílem práce je zjištění, jaké je postavení kvality ve strategickém řízení v organizacích.
- Využívají organizace v České republice dostatečně „Strategické řízení“ pro stanovení požadavků na kvalitu poskytovaných produktů a služeb?
- Sledují organizace náklady spojené se zajišťováním kvality?

Hypotéza:

- H1: Využívání strategického řízení v oblasti kvality zvyšuje konkurenceschopnost organizací.
- H2: Využívání strategického řízení v oblasti kvality zvyšuje schopnost organizace zaměřit se na efektivní sledování, hodnocení a řízení nákladů v oblasti kvality.

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

1.2 PŘÍKLADY

Příklady zahrnutí kvality do strategie:

Tomáš Baťa „Náš zákazník náš pán“, „Naše boty do každé rodiny“ [2].
Definice kvality obuvi dostupné širokému okruhu zákazníků.

Organizace není zaměřena na luxusní obuv, která je na vysoké kvalitativní úrovni za vysokou cenu, ale na obuv, která je cenově dostupná vyráběná v odpovídající kvalitě. Ve svých pamětech T. Baťa uvádí – „Smetánka společnosti, která nakupuje Diorovy plesové róby a jezdí ve vozech Rolls-Royce, nosí střevíce značky Faragmo, Gucci či Roger Vivier. Je zajímavé, že návrháři drahé obuvi nikde na světě nevytvořili velké firmy zřejmě rozhodnutí zásobovat jedině klientelu, které jde spíše o exkluzivní módu než o pohodlí či trvanlivost, o cenách nemluvě“ [2]

Automobilový průmysl:

Kategorie automobilů

luxusní – Rolls-Royce, Bentley,
sportovní – Porsche, Ferrari,
prémiové značky – Audi, Mercedes, BMW,
automobily pro širokou klientelu – Volkswagen, ŠKODA, Citroen, Renault, Opel

Pro každou uvedenou značku je definována strategie společnosti, jakou kategorii automobilů chce vyrábět. Na jejím základě jsou definovány požadavky na kvalitu, které vychází ze zvolené kategorie automobilů. Definované požadavky na kvalitu vyvolávají náklady, za kterých jsou automobily vyráběny, tyto se pak odráží v ceně a ve skladbě a počtu zákazníků. Výše uvedené komentují autoři v publikaci Management následovně. „Kvalitativní a cenové požadavky se mohou na specifickém trhu značně odlišovat. Na příklad očekávání zákazníků luxusních automobilů (Mercedes) jsou jiná než očekávání zákazníků se zájmem o koupi ekonomických automobilů. Strategii ovlivňuje i jakost konkurenčních výrobků nebo služeb. Chce-li být firma konkurenceschopná, musí jakost jejich výrobků být přinejmenším srovnatelná s jakostí výrobků konkurenčních. Dlouhodobě budovaný image může být snadno poškozen nekvalitními výrobky. Například prodej levné verze Porsche může vyvolat nežádoucí reakci ze strany pravidelných zákazníků. Image produktů vnímaný zákazníky může být pošramocen, jestliže budou chápat nízkou cenu jako obraz nízké jakosti“ [3].

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

V této části krátce uvádím jeden z možných způsobů realizace strategického řízení, který ve svých knihách [4] a [5], popisuje Miloslav Keřkovský. S uvedenou teorií strategického řízení jsem se seznámil v rámci svého studia a následně jsem tento systém strategického řízení pomáhal realizovat v organizaci, ve které pracuji. Proto jsem měl možnost ověřit si v praxi, že je tento způsob strategického řízení realizovatelný v praxi a přináší požadované výsledky.

2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A DŮVODY PRO JEHO APLIKACI

Zda je důležité, potřebné, vhodné strategické řízení v organizacích zavádět, o tom jsou vedeny dlouholeté polemiky, v následující části uvádím dva odlišné názory.

Skepticky se ke strategickému plánování a jeho potřebě vyjadřují švédští ekonomové ve své knize. „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 déšť, ale naučit se lépe tančit“ [6]. Toto je jeden krajní názor, který je v literatuře spíše v menšině.

Výrazně většinový názor o potřebnosti strategického řízení uvádí autoři již zmiňované publikace management. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

Dnešní strategicky uvažující manažeři musí především nalézat správné odpovědi na následující otázky:

- Na které trhy a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukáží být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být nejúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje? (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie“ [3]?

V další části pak uvádí podporu strategického řízení včetně příkladů negativních důsledků pro organizace, kde se vedení strategickým řízením nezabývalo . „Řada

podnikatelských organizací vděčí za svůj úspěch tomu, že po řadu let nabízely správné produkty ve správný čas na prudce rostoucích trzích. Obdobně to platí i pro neziskové a vládní organizace. V minulosti bylo učiněno mnoho důležitých rozhodnutí bez použití strategického plánování nebo strategického uvažování. Jestli měli jejich rozhodovatelé dokonalou předtuchu, nebo prostě štěstí, není rozhodující. Důležité bylo, že organizaci přinášeli užitek. Byla bohužel také řada organizací, které potkal mnohem horší osud. V sedmdesátých letech se s nepřízní osudu setkala více než tři čtvrtiny největších amerických společností. Tyto společnosti, které patřily v minulosti k prosperujícím dominantním firmám a zaměstnávaly velké množství vysoce kvalifikovaných pracovníků, se nakonec dopustily stejné osudové chyby. Jejich vrcholoví manažeři nedokázali včas postřehnout, že změny podnikatelských podmínek vyžadují nové podnikatelské strategie. Místo toho tvrdošíjně trvali na zavedených praktikách“ [3].

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost v podnikání až z 80 % [5].

Další odborníci tvrdí, že plánování je klíčovou manažerskou funkcí, která je zásadním prvkem činnosti manažera. Veškeré další manažerské funkce jsou plánování podřízeny. Je zřejmé, že existuje vztah mezi rozsahem plánovacích činností a výkonností organizací. Je zřejmé, že komplexnost plánování, tj. schopnost získat komplexní informace o prostředí, stanovit a implementovat strategické varianty, vyvíjet nové produkty a efektivně investovat finanční prostředky je základním předpokladem úspěchu [3].

Proto se tato práce věnuje oblasti strategického řízení a postavení kvality v něm.

2.2 STRATEGIE

Za základní pojmy pro tuto práci budeme považovat především pojem „strategie“ a pojem „strategické řízení“. Pod pojmem strategie budeme především rozumět **množinu firemních cílů**, kterých chce firma dosáhnout a stanovení trajektorie, která k cílům povede [5].

Pod pojmem strategické řízení si lze představit především proces, kterým je nepřetržitý cyklus opakujících se kroků, které vedou k výběru, optimalizaci, a posléze k implementaci vybraných firemních cílů [5].

„Vize obsahuje základní představy zakladatelů firmy/organizace o tom co bude předmětem podnikání/činnosti organizace, kdo budou zákazníci, jaké produkty nebo služby bude organizace poskytovat/nabízet. Vize vyjadřuje budoucí stav a strategické řízení a plánování mají zajistit její dosažení“ [5].

Henry Mintzberg zastává názor, že nejúspěšnější strategií bývají vize - mentální představy lídrů a manažerů o budoucnosti podniku, nikoliv plány. Není zcela zřejmé, jak vize vznikají, ale určitě to nejsou postupy dle nějakých formalizovaných vývojových diagramů. Je to tvořivý akt, který syntetizuje obsáhlé znalosti a zkušenosti do nové strategie. Mohou být náhle vyprovokovány popudem ze svého okolí.

Strategie by měla mít především tyto znaky:

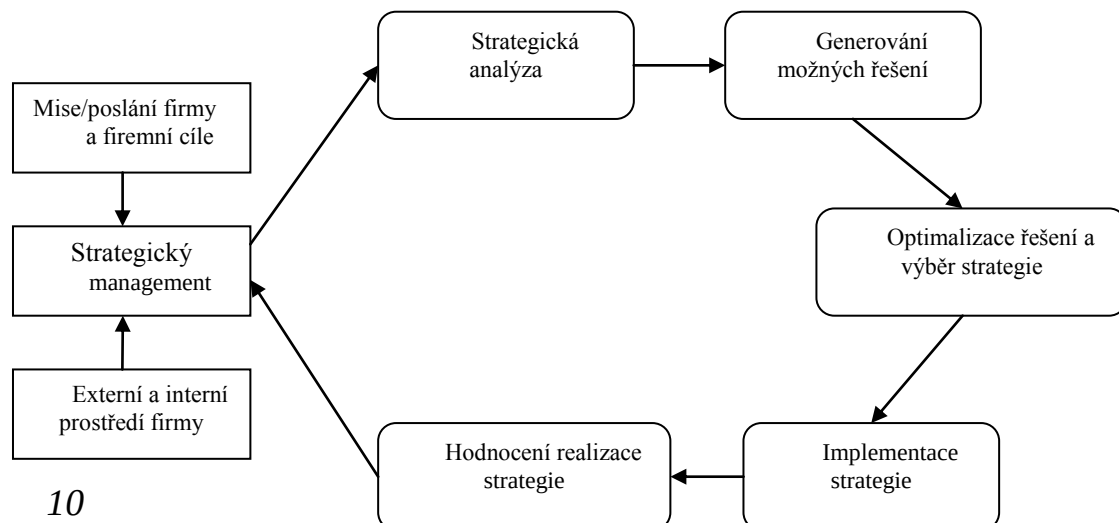
- je především plánem naplnění vize společnosti
- obsahuje množinu cílů a představ, jak tyto cíle naplnit
- existuje v delším časovém horizontu [5].

Velmi zajímavý přístup k tvorbě vizí organizací mají švédští ekonomové, kteří ve své knize uvádějí. „Všichni víme, že spokojení lidé pracují lépe, ale kolik společností zahrnuje slova jako zábava a štěstí do svých vizí nebo výroků o poslání společnosti? Pamatujte, že dobrým ukazatelem toho, jak si společnost vede, je průměrný počet zasmání zaměstnance za den“ [6].

2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ/MANAGEMENT

Jak již bylo uvedeno, “Strategické řízení musí být nepřetržitý proces, cyklus, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, začínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů, dále pak strategickou analýzou, generováním možných řešení, optimalizací řešení a výběrem strategie, implementací strategie a končící hodnocením realizované strategie“ [4]. Základním smyslem strategického řízení je vytváření udržitelné konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu firemního úspěchu. Strategické řízení uskutečňuje top management, případně vlastníci firmy, je nutné odlišit jej od nižších úrovní řízení, jako je řízení taktické a řízení operativní [4].

Obrázek 1 - Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Z obrázku plyne, že strategické cíle je nutno přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí. To vyplývá z toho, jak úspěšně jsou stávající cíle realizovány [5].

M. Keřkovský uvádí, že „strategické řízení se nezabývá pouze přijímáním rozhodnutí o hlavních otázkách týkajících se organizace, ale zabývá se také zabezpečením toho, aby tato strategie byla účinně uváděna v činnost“ [4].

Skládá se ze tří hlavních prvků:

- strategická analýza, kde se management pokouší porozumět strategické poloze organizace
- strategický výběr, který znamená formulaci možných činností, jejich vyhodnocení a volbu mezi nimi
- implementace strategie - zabývá se plánováním uvedení strategického výběru do praxe a prováděním vyžadovaných změn [4].

Vrcholový management zodpovědný za firemní strategie musí vytvořit jakýsi komplexní, neboli „helikoptérový nadhled“ nad všemi složkami organizace i vnějšího okolí a umět jednotlivé důležité vazby tohoto systému účinně a logicky využívat.

2.4 HIERARCHIE FIREMNÍCH STRATEGIÍ

Model strategického řízení znamená, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená corporate, business a funkční úrovní [5].

Corporate strategie (firemní strategie) navazuje na vizi společnosti a vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí. Lze na ni pohlížet jako na rozpracování **poslání společnosti**, tzn., co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci společnosti, jaké potřeby a jakými službami bude společnost potřeby svých zákazníků uspokojovat. Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován atd. [5].

Na formulaci corporate strategie by měly navazovat formulace obchodních strategií. Business strategie (obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou SBU [5]. Jde o rozpracování strategických cílů stanovených pro konkrétní SBU v nadřazené corporate strategii. Dle Kotlera „je SBU (Strategic Business Unit) definována jako strategická obchodní

jednotka, která má relativně oddělené plánování a je schopna čelit specifické konkurenci, může být samostatně řízena jako ziskové středisko“ [7].

V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí. Jejich role spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. To znamená, že každá obchodní strategie by měla být rozpracována do několika funkčních strategií, například do formy rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje poskytovaných služeb, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií v řízení, finanční strategie, strategie v oblasti kvality apod. [5].

Na obrázku 2 je uveden příklad možného obsahového vymezení strategie poskytování služeb.

Obrázek 2 - Obsahové vymezení strategie poskytování služeb



Tento přístup také popisují ve své knize Moderní management jakosti autoři následovně. „Jednou z dílčích politik je pak i tzv. politika jakosti, jejíž konkretizací s přímou vazbou na vizi jsou posléze stanovené cíle jakosti. Tato logická provázanost má zajistit, aby politika a cíle jakosti nevisely v jakémsi vzduchoprázdnu a aby skutečně odrážely dlouhodobé záměry organizace“ [8].

2.5 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. N. Mankin uvádí ve své publikaci „Dneska většina zemí, které kdysi byly centrálně řízené, tento systém opustila a snaží se transformovat v tržní ekonomiky. V tržní ekonomice je rozhodování centrálního plánovače nahrazeno rozhodováním milionů firem a domácností. Firmy se rozhodují, koho zaměstnat a co vyrábět“ [9].

Plánování zahrnuje manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení.

Výsledkem plánování je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit .

„Plán určuje očekávané chování, které v manažerské terminologii představuje standardy výkonnosti. Implementování plánu znamená určení úkolů a postupů práce všem zúčastněným. Úkoly a určené cíle jsou východiskem pro určování standardů pro hodnocení výkonnosti. Cíle bývají používány jako standardy pro hodnocení výkonnosti zodpovědných manažerů. Jejich výkonnost je hodnocena podle toho, do jaké míry se jim podařilo dosáhnout vytčených cílů“ [3].

Strategické řízení a plánování slouží k určení poslání, cílů a strategií organizace a umožňuje sestavování strategií pro jednotlivé funkční oblasti organizace.

2.6 KVALITA - SOUČÁST STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Co je potřebné udělat před tím, než organizace zpracuje a přijme firemní strategii, uvádí T. Mallya ve své knize následující. „Aby mohla organizace identifikovat strategii, která je pro ni přijatelná, měl by management nejdříve najít odpovědi na následující otázky o výrobcích a interních procesech:

Které aktivity podniku jsou klíčové? Čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout? Které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje? Na kterém trhu prodává tyto výrobky nebo služby. Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady, tržbou atd.“ [10].

Je zřejmé, že v rámci strategického řízení musí být učiněna celá řada rozhodnutí týkající se poskytovaných produktů nebo služeb. Z těchto rozhodnutí vyplyne potřeba přizpůsobit procesy v organizaci. Změny v procesech vyvolávají nové nároky na zdroje (lidské, infrastrukturu atd.), ty znamenají náklady na pořízení

(po většině fixní, které budou zatěžovat rozpočet bez ohledu na produktivitu a bude na tom záviset rentabilita) i na provoz - vyvolané, převážně variabilní (přičemž jejich výše bude záviset na volbě varianty zdrojů). Tato zásadní rozhodnutí významně ovlivňují chod organizace, tady je třeba vidět podstatu strategického rozhodování. Odpovědné rozhodování je možné realizovat až na základě strategické analýzy vlastních možností a vnějších podmínek (např. SWOT). Z uvedeného vyplývá, že vhodný produkt (načasování, umístění i jeho "kvalita") je faktor úspěšnosti na trhu a podmínkou výnosů (tržeb).

Jak uvádí R. Fišer „Strategické kompetence firmy můžeme definovat jako celkové schopnosti firmy podmiňující vznik a udržení strategické výhody firmy a její úspěšné působení na cílových trzích. Strategické kompetence se týkají organizace jako celku, utváří je ale kompetence lidí, firemní know-how zahrnující i způsob řízení, technologie, které má firma k dispozici, a samozřejmě finanční a případně další zdroje. Strategické kompetence umožňují vytvářet konkurenční výhody – tedy takové vlastnosti produktu (služby), kvůli níž zákazník upřednostní nákup tohoto produktu (služby), před produktem konkurenčním“ [11].

Důvody, které podporují, aby kvalita byla součástí strategického řízení, přináší celá řada publikací. V této části je uvedeno několik příkladů, a to jak pozitivních podporujících tento názor, tak opačných. Za řízení nesou odpovědnost manažeři. Řada manažerů je dokonce přesvědčena o tom, že plánování je primární manažerskou funkcí a organizování a kontrolování jsou funkce sekundární. „Bez ohledu na relativní významnost manažerských funkcí je plánování nejdůležitějším nástrojem pro dosahování firemních cílů. Chtějí-li si společnosti udržet své konkurenční postavení na trhu, neobejdou se bez plánování a implementace řady opatření“ [3].

Na úrovni plánovacího systému závisí v podstatné míře prosperita organizací.

Začneme cílem firmy, abychom pochopili, jaká rozhodnutí firma dělá, musíme pochopit, o co se snaží. Jak uvádí N. Mankiw „U podnikatelských subjektů ekonomové obvykle předpokládají, že cílem firmy je maximalizovat zisk [9]“.

Zisk můžeme definovat jako rozdíl mezi celkovými příjmy firmy a jejími celkovými náklady.

Výrobce odchází do jiné příležitosti, jakmile je jeho ekonomický profit záporný.

Zisk = celkové příjmy – celkové náklady

Celkové příjmy se rovnají množství výstupu produkováného firmou vynásobenému cenou, za niž prodává své výstupy.

Cena na trhu je ovlivňována poptávkou a nabídkou produktu

$$\text{rovnice} \quad 1 < \frac{\text{poptávka}}{\text{nabídka}} < 1$$

1. silná poptávka nad nabídkou, dodavatel kalkuluje cenu dle nákladů + zisk $N+Z=C$, cena umožňuje pouze rozhodování ano/ne, koupím, nekoupím.
2. nabídka je vysoká, převažuje nad poptávkou, zákazníci si vybírají podle řady parametrů, $C-N=Z$, vzniká potřeba řídit náklady, kvalita pomáhá řídit náklady.

Nabídka je funkce, která ukazuje závislost nabízeného množství statku na jeho ceně.

Změna nákladů může být způsobena technickými nebo organizačními změnami, které mění množství spotřebovaných výrobních zdrojů.

Kvalita popisuje vlastnosti produktu, ale zároveň vstupuje do nákladů, jsou to náklady na bezvadnost – případně náklady na nejakost. Náklady na kvalitu jsou všechny náklady, které musí organizace vynaložit, aby dosáhla toho, že její produkt nebo služba dosahuje stanovené parametry kvality.

Skutečné náklady – minimální náklady = náklady na nejakost

Náklady, které by zmizely, kdyby se každý úkol splnil bezchybně.

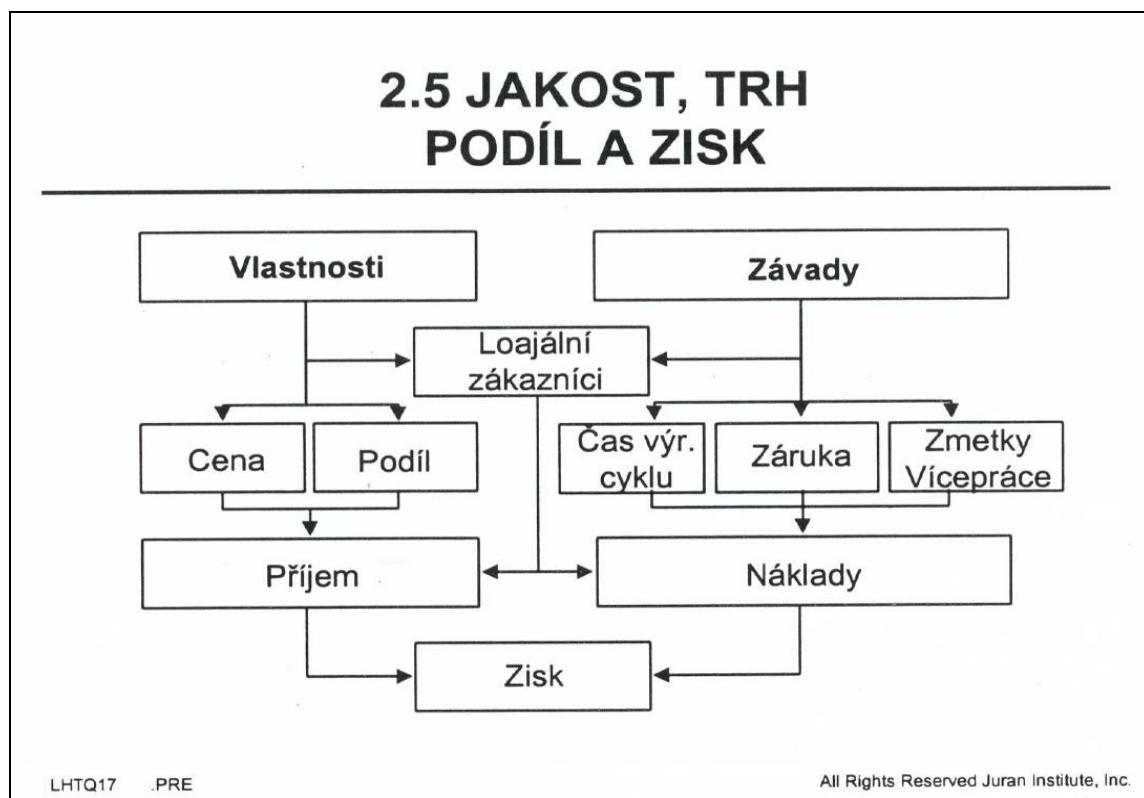
K uvedené problematice uvádí autoři v publikaci Management následující. „Náklady jakosti se skládají ze tří složek. Náklady prevence zahrnují náklady na vytváření preventivních opatření zabráňujících vzniku vad produktů nebo služeb (např. školení pracovníků).

Náklady hodnocení zahrnují náklady na přímé hodnocení jakosti produktů nebo služeb (např. kontrola jakosti, testování).

Náklady selhání se objevují tehdy, dojde-li ke vzniku a identifikování vady (např. oprava, výměna produktu)“[3].

Proto je kromě dalších důvodů potřebné, aby kvalita byla součástí strategického plánování a řízení, protože přímo ovlivňuje ekonomické fungování firmy. Velmi přehledně tyto zákonitosti popisuje následující obrázek.

Obrázek 3 **Náklady, kvalita, zisk**



Obrázek převzat z publikace ČSJ [12].

Kvalita ovlivňuje cenu nabízeného produktu nebo služby, proto je jedním ze základních nástrojů ovlivňující konkurenceschopnost firmy. Tento názor 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 v ISO 9001. „Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly pro příslušné organizační 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“ [13].

Na otázku, co přináší certifikace systému managementu podle ISO norem, je možné odpovědět následující. Výhodou může být zavedení vhodného systému managementu, který v sobě integruje vhodný a přiměřený management kvality (především plánování, ale stejně tak řízení vlastní realizace), proto je management kvality nedílnou součástí strategického managementu a systém je prevencí neuváženého zmatkování. Certifikace systému managementu (respektive komentáře z auditů) může hodně napovědět o tom, jak moc doopravdy v dané organizaci provozují skutečné strategické řízení (zda jen "jako", nebo je organickou součástí a základem řízení organizace).

Významným zájmem výrobců nebo poskytovatelů služeb je ujišťovat zákazníky o kvalitě svých produktů. Mohou tak činit mnoha způsoby, které rozvádí Blue Guide dokument EU. Patří mezi ně prohlášení výrobce o shodě nebo různé druhy certifikátů deklarujících, že výrobek či poskytovaná služba splňují veškeré požadované předpisy a zcela bezchybně plní očekávání zákazníků[1]. Otázkou zůstává, jakým způsobem, resp. působením jakého nástroje je zajištěno, aby toto prohlášení či certifikát bylo důvěryhodné a pravdivě vypovídající o kvalitě zmíněného produktu. I na tyto potřeby je třeba v rámci strategického řízení pamatovat.

Z uvedených faktů je tedy zřejmé, že kvalita má být součástí strategického řízení organizací. Otázkou zůstává, na jaké úrovni strategického řízení jsou požadavky na kvalitu obsaženy.

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. 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.

Odlišně vidí prorůstání kvality do řízení organizace J. Nenadál a kol., kteří uvádějí následující. „Zejména management jakosti se postupně stává integrální součástí komplexního systému podnikového řízení. Nejde tedy už pouze o jakost výroby, ale o celý systém řízení, včetně řízení lidských zdrojů, komunikace se zákazníky, stejně jako komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Systémy managementu jakosti tak postupně rozšiřují svoji působnost i na dosud nezahrnované sféry legislativy, ekologie, výchovy a vzdělání, a stávají se tak nedílnou součástí podnikové kultury“ [8].

To, na jaké úrovni strategického řízení jsou obvykle stanoveny požadavky na kvalitu, je také předmětem této práce a realizovaného výzkumu.

3 KVALITA

Často je kvalita produktů a služeb ignorována ve prospěch kvantity produktů a služeb. Proč uvádí V. Horálek ve své publikaci. „Protože, výsledky produkčních procesů mohou být snadno kvantifikovány pomocí počítání nebo vážení, obecně mnohem obtížnější je vyhodnocovat jejich kvalitu. O významu kvality nelze pochybovat. Výrobky vysoké kvality vedou k maximálnímu uspokojování potřeb a přání zákazníků a vytváření věrných zákazníků. Uspokojování zákazníků však nemůže vést k růstu nákladů, proto je potřebné se kvalitě věnovat i z ekonomického pohledu“ [14].

Opačný názor, který je výrazně menšinový, tedy, že strategické řízení a plánování není potřeba, uvádím v kapitole 2.1, autoři k problematice kvality dále uvádějí. „Uvažte, kolik společností založilo v osmdesátých letech 20. století oddělení na kontrolu kvality. Kolik kvalitních organizací dnes vidíte? Existují tisíce oddělení služeb zákazníkům, ale služby zákazníkům se nijak nezlepšily. Tento názor lze shrnout následovně, není nezbytné/třeba se systémově věnovat strategickému řízení, ale ani vytvářet struktury zabývající se kvalitou potažmo zákazníky, ale přenést tyto otázky na všechny lidi v organizaci“ [6].

Kvalita se používá pro popis dobrých vlastností produktu (výrobku nebo služby).

Definice:

Akademický slovník cizích slov „souhrn užitných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností“ [15].

Norma ISO 9001 „Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků“, přičemž požadavky jsou dle normy očekávané (např. zákazníci) nebo závazné (např. dle normy) [16].

Autoři publikace Management uvádějí následující definici. „Jakost bývá často definována jako souhrn vlastností produktů a služeb, které vytvářejí jejich schopnost uspokojovat potřeby a přání zákazníků“ [3].

Je tedy možné konstatovat, že kvalita je determinována znaky, které specifikují užitečnost produktu nebo služby pro jejich uživatele.

Pozn. Výrazy kvalita a jakost jsou ekvivalenty, v jistém období byl preferován termín jakost, který je uváděn v řadě publikací, ale v současné době je preferován termín kvalita.

3.1 HISTORIE A KVALITA

Koncepce kvality, tak jak ji vnímáme v současnosti, vychází historicky z průmyslových revolucí. Dříve byly produkty vyráběné, případně služby poskytované, od počátku do konce jednou nebo několika osobami. Tyto jednotlivci zajišťovali kvalitu, případně přispívali ke zkvalitnění produktu/služby, čímž zároveň napomáhali k definování parametrů kvality. Hromadná produkce realizovaná zavedením pásové výroby přinesla týmy pracovníků spolupracujících společně při výrobě nebo poskytování služeb, kde jedna osoba nebyla schopna obsáhnout produkt/službu komplexně od počátku do konce.

Na konci 19. století průkopníci vytvářeli nové organizační části firem, které byly zodpovědné za provádění kontroly poskytovaných služeb i vyráběných produktů včetně jejich kvality.

Aplikaci statistických metod/kontrol přinesly později výrobní postupy, které se rozvinuly v průběhu světové války. Zaváděné systémy řízení jakosti byly důsledkem díla W. Edwarda Deminga, významného statistika, výzkumníka a inovátora v oblasti kvality. Zároveň W. E. Deming popsal sedm základních nástrojů pro řízení kvality *Seven Basic Tools of Quality*. Ing. Horálek ve své publikaci uvádí. „Se sedmi základními nástroji pro řízení a zlepšování jakosti byla česká odborná veřejnost seznámena prvně K. Ishikawou v roce 1973 při jeho návštěvě Prahy. Jejich původní název byl „*Seven Tools*“ a jejich obsah byl formován v průběhu padesátých a šedesátých let minulého století v Japonsku právě K. Ishikawou a E. Demingem, který v té době v Japonsku dlouhodobě působil“ [14].

Společným rysem těchto nástrojů je požadavek na trvalou týmovou práci, tedy požadavek, který přežil všechny vývojové fáze řízení jakosti až po současný přístup formulovaný v normách ISO řady 9000 z roku 2000 [13]. Základní struktura sedmi nástrojů:

- a) vývojový diagram
- b) sběr dat, základní požadavky kladené na data a organizace dat
- c) grafické a číselné zpracování dat
- d) diagram příčin a následku
- e) Paretův diagram viz. pozn.
- f) bodové diagramy
- g) regulační diagramy.

Pozn. Význam uplatnění Paretova pravidla v oblasti kvality popisují Nenadál a kol. následovně. „Italský sociolog a ekonom Vilfredo Pareto v 19. Století zjistil, že 80% bohatství vlastní 20% obyvatelstva. Americký odborník na jakost J. M. Juran označil zobecnění tohoto rozdělení jako Paretův princip a na jeho základě formuloval závěr, že 80-95% problémů s jakostí je způsobeno malým počtem příčin

(5-20%). ...prostředkem uplatnění Paretova principu a základním nástrojem Paretovy analýzy je Paretův diagram. V oblasti řízení jakosti je Paretův diagram jedním z nejefektivnějších běžně dostupných a snadno aplikovatelných rozhodovacích nástrojů“[8].

Péče o kvalitu se stala seriózním povoláním, ale i manažerským procesem spojeným s nástroji kvality zavedeným v průběhu druhé poloviny 20. století. Profese v oblasti managementu kvality se vyvíjela od jednoduché kontroly, přes navrhování, až k systémovému inženýrství. V 80 letech minulého století byla odstartována éra norem ISO v oblasti jakosti/kvality a v 90. letech se systémy kvality rozvinuly v širokou oblast působnosti, kdy management kvality dosáhl mimořádného uplatnění. Moderní přístup v této oblasti, kde je jedním ze základních principů neustálé zlepšování je znám a definován pojmem TQM Total Quality Management, které je v ČR popisováno jako totální/komplexní řízení kvality.

3.2 NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY

V této části jsou stručně shrnuty aktivity v oblasti podpory kvality na úrovni vlády ČR. V České republice po roce 1989 probíhala diskuse o podpoře jakosti na úrovni vlády. 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“[17].

Při přípravě byly vzaty v úvahu aktivity vlád ve vyspělých zemích jako je Japonsko, kde je národní cena za kvalitu DEMINGOVA CENA udělována od roku 1951, Německo značka kvality RAL je udělována organizacím ve více jak 10 průmyslových oborech a také organizacím služeb, v USA prezident od roku 1987 předává Malcolm Baldrige National Quality Award.

Jak je uvedeno – „NPK je souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti. Vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v České republice je Rada kvality České republiky - RK ČR“[18].

Rada kvality zpracovala Strategii Národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až 2015 , která je zpracována v následujícím členění:

„POSLÁNÍ

Národní politika kvality jako koordinační aktivita, podporující a propagující udržitelnou kvalitu života v České republice a její konkurenceschopnost.

VIZE

Spoluvytvářet v České republice prostředí, ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů.

SPOLEČNÝ RÁMEC

Legislativa a politiky Evropské unie (např. Integrované hlavní směry strategie „Evropa 2020“)“ [18].

ZÁKLADNÍ CÍL

Růst kvality života v České republice

„Tento cíl formulujeme jako proces změn, v němž se využívání zdrojů, výchova a vzdělávání, orientace investičního a technického rozvoje, jakož i vývoj institucionálních struktur a vzájemné chování institucí i občanů budou uvádět do souladu se současnými i budoucími potřebami společnosti v ČR.

Uvedené strategické záměry představují z pohledu Rady kvality ČR přehled nejdůležitějších aktivit, kterými by se měly resorty, samospráva, podnikatelská a jiná uskupení, školy, poradenské a vzdělávací organizace i neziskový sektor ve své každodenní práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat“[18].

Vedle mnoha dalších aktivit Rada kvality ČR vydala Chartu kvality ČR [18], která je uvedena v Příloze č. 2, této práce. Charta kvality České republiky navazuje na Evropskou Chartu kvality, kterou Evropská unie deklarovala své přesvědčení, že v globální světové ekonomice je kvalita určujícím faktorem úspěšnosti podnikání. Kvalita je neoddiskutovatelným měřítkem jeho efektivnosti a rozhoduje nejen o konkurenceschopnosti firem, ale i o postavení národních ekonomik ve světě a úrovni života občanů.

Připravovaný výzkum bude při definování otázek také vycházet z aktivit Rady Kvality ČR, jak jsou definovány na období let 2011 až 2015 .

3.3 EVROPSKÝ SYSTÉM

V této části práce je stručně popsán systém zajišťování kvality v rámci Evropské Unie, zejména v oblasti regulované právními předpisy. V souvislosti s hospodářským rozvojem zemí západní Evropy se v 80. letech stala velmi aktuální myšlenka vytvoření jednotného trhu. Nutným předpokladem jeho realizace bylo

odstranění materiálových, technických i celních bariér, což mj. zahrnovalo i přijetí opatření, která by vedla k vytváření důvěry v kvalitu a způsobilost laboratoří, inspekčních a certifikačních orgánů v jednotlivých zemích, s cílem dosáhnout dohody o vzájemném uznávání výsledků jejich činností.

V Evropě je odstraňování technických překážek obchodu jedním z hlavních úkolů integračních uskupení. Řešení této oblasti je specifikováno v Globální koncepci o zkušebnictví a certifikaci ES. Základem této koncepce je plná autorita národních orgánů zemí EU. Vzájemné uznávání je umožněno tím, že celý systém pracuje na principech plné transparentnosti a vzájemné důvěry vycházející z řady norem ČSN EN ISO/IEC řady 17 000 týkajících se akreditace, které jasně stanovují požadavky na jednotlivé subjekty [19].

Jako výsledek vyhodnocení fungování tzv. Globální koncepce pro certifikaci a zkoušení [19] byly Evropskou komisí navrženy legislativní změny, které byly završeny v roce 2008 přijetím tzv. Nového legislativního rámce, který je postaven na třech základních předpisech:

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 [20].

Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 768/2008/ES ze dne 9. července 2008 o společném rámci pro uvádění výrobků na trh a o zrušení rozhodnutí Rady 93/465/EHS [21].

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 [22].

Důležitou úlohu v tomto systému má pak akreditace, tj. oficiální uznání, že příslušná laboratoř, inspekční či certifikační orgán, je kompetentní poskytovat určité, přesně stanovené služby. Uvedená akreditační činnost je vesměs vykonávána národními akreditačními orgány, v České republice je národním akreditačním orgánem spravujícím akreditační systém ve smyslu zákona č. 22/1997 (ve znění pozdějších předpisů) [23] Český institut pro akreditaci, obecně prospěšná společnost.

Zákon č. 490/2009Sb. [24], implementoval do českého právního řádu nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 765/2008, kterým se stanoví požadavky na akreditaci a dozor nad trhem týkající se uvádění výrobků na trh (dále jen „nařízení“). Záměrem nařízení je vytvoření uceleného rámce pro akreditaci a stanovení zásad jejího fungování a organizace na úrovni Společenství (čl. 10 nařízení) [20]. Systém

akreditace, který funguje podle závazných pravidel, přispívá k posílení vzájemné důvěry mezi členskými státy v odbornou způsobilost subjektů, a tudíž v osvědčení a protokoly o zkouškách, které vydávají (čl. 13 nařízení).

Ve všech vyspělých i v řadě rozvojových zemí světa působí národní akreditační orgány, které jsou jádrem národních akreditačních systémů. WTO (World Trade Organization – Světová obchodní organizace), jejímž je Česká republika členem, také jako signatář TBT (Agreement on Trade Barriers and Tariffs), plně podporuje akreditaci jako významný nástroj k odstraňování překážek v obchodě a vítá rozvíjející se systémy regionálních a globálních dohod mezi akreditačními orgány o vzájemném uznávání. Právě tyto dohody jsou základem a významným předpokladem uzavření mezistátních i mezinárodních dohod, které pomáhají odstraňovat technické překážky v mezinárodním obchodě. Všichni členové WTO, kteří podepsali dohodu TBT, se zavazují dodržovat následující hlediska:

- Transparentnost - technické požadavky musí být zveřejněny a obecně dostupné.
- Zdůvodnitelnost - musí existovat dobré vědecké nebo technické důvody pro zavedení jakýchkoli omezení.

Nediskriminační přístup - všechny technické požadavky musí být nediskriminační povahy.

Používání mezinárodních norem - všechna nařízení by měla využívat, mezinárodně uznaných technických norem a postupů posuzování shody.

Jednotné předpisy a normy mohou mít význam pouze tehdy, když pro celý mezinárodní trh postačí jediný průkaz shody. Musí platit jednotná pravidla pro tento průkaz a musí existovat infrastruktura s místy provádějícími akreditaci, certifikaci, inspekci, zkoušení, kalibraci atd.

Vzájemné uznávání výsledků akreditace národních akreditačních orgánů je založeno na multilaterálních dohodách. Ty národní akreditační orgány, které získají oprávnění připojit svůj podpis pod multilaterální dohodu, navzájem uznávají výsledky své akreditační činnosti. Právo připojit svůj podpis pod multilaterální dohodu pro konkrétní oblast akreditace získá příslušný národní akreditační orgán až po ověření (evaluaci) jeho způsobilosti mezinárodním týmem, jehož členy jsou zástupci těch národních akreditačních orgánů, které již dohodu podepsaly. Skutečnost, že národní akreditační orgán je trvale oprávněn být signatářem příslušné multilaterální dohody, musí opakovaně prokazovat v rámci evaluací realizovaných EA.

Na mezinárodní úrovni se postupně formovaly organizace, jejichž cílem bylo a je naplňovat v praxi výše deklarované skutečnosti pro sjednocení požadavků a postupů

národních akreditačních orgánů. V současné době existují tři mezinárodní organizace zabývající se akreditací:

V rámci Evropy:

European co-operation for Accreditation (EA) - sdružení národně uznávaných evropských akreditačních orgánů, které řídí a spravují akreditační systémy zkušebních a kalibračních laboratoří, certifikačních a inspekčních orgánů.

S celosvětovou působností:

International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) - sdružení národně uznávaných akreditačních orgánů a zástupců regionálních akreditačních sdružení, které řídí a spravují akreditační systémy zkušebních a kalibračních laboratoří a inspekčních orgánů.

International Accreditation Forum (IAF) - sdružení národně uznávaných akreditačních orgánů a zástupců regionálních akreditačních sdružení, které řídí a spravují akreditační systémy certifikačních orgánů.

Úplný aktuální seznam signatářů MLA EA, MLA IAF i MRA ILAC (včetně textu příslušných dohod a kontaktních adres) jsou k dispozici na internetových adresách mezinárodních organizací, na které jsou odkazy na internetové stránky Českého institutu pro akreditaci, o.p.s.: <http://www.cai.cz>. [25].

Je možné konstatovat, že akreditace a na ní navazující služby v oblastech zkoušení, kalibrace, certifikace a inspekce významně přispívají ke zvyšování prestiže a konkurenceschopnosti subjektů, které si trvale udržují akreditovaný statut, na stále náročnějším trhu posuzování shody výrobků a služeb nejen v rámci České republiky. Svým působením na mezinárodní úrovni tyto subjekty, a to i zásluhou mezinárodního uznávání akreditace udělované Českým institutem pro akreditaci, o.p.s., pomáhají navazovat a rozšiřovat zahraniční spolupráci přispívají tak významně k zapojování do mezinárodního obchodu výrobcům a poskytovatelům služeb.

Akreditace certifikačních orgánů poskytuje záruku, že proces certifikace bude proveden nestranným, nezávislým a kompetentním způsobem. Certifikace od akreditovaného certifikačního orgánu je tedy stupněm veřejné jistoty, že organizace má zaveden efektivní systém managementu jakosti [13] / environmentu [26] / bezpečnosti potravin v souladu s požadavky stanovenými v příslušných normách, což mu v případě managementu jakosti umožňuje poskytovat výrobky nebo služby, které splňují potřeby a očekávání zákazníka a jsou v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů [27]. V případě, certifikovaného environmentálního

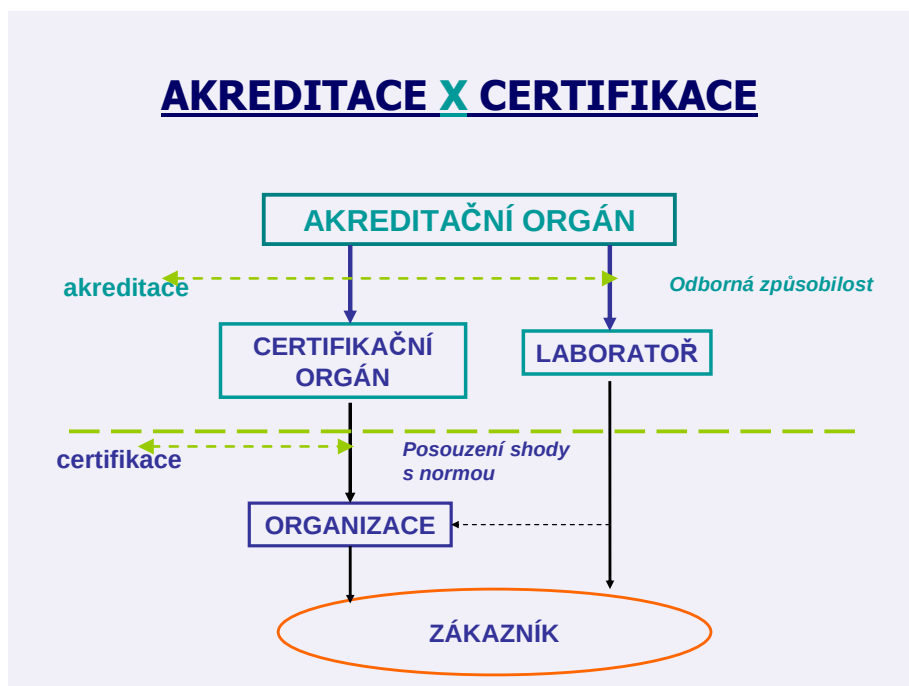
managementu systém umožňuje efektivní řízení všech environmentálních aspektů, kde organizace může ovlivnit jejich dopad do životního prostředí takovým způsobem, který respektuje požadavky právních i jiných předpisů, včetně sociálních i ekonomických potřeb a tím podporuje ochranu životního prostředí s akcentem na prevenci. V rámci akreditačního systému spravovaného ČIA do této oblasti spadají také certifikace systému kritických bodů ve výrobě potravin, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systému managementu bezpečnosti informací.

Výhodou akreditovaného certifikátu oproti neakreditovanému [28] je zejména:

- 1) kompatibilita - postupy realizovány podle mezinárodních norem,
- 2) soustavný dozor nad činností certifikačního orgánu zajišťující dostatečnou odbornou úroveň certifikačních služeb a jejich zlepšování [29],
- 3) možnost podat stížnost, která bude vyřízena včetně možnosti dovolání na několika úrovních až k mezinárodním organizacím,
- 4) důvěra odběratele v akreditovaný certifikát [30].

Na následujícím obrázku je graficky znázorněna vazba akreditace a certifikace.

Obrázek 4 Akreditace a certifikace vzájemná vazba



Při přípravě dotazníku a formulaci jednotlivých otázek bude zohledněn i přístup EU k oblasti zajištění požadované kvality poskytovaných služeb a produktů uváděných na společný trh EU.

3.4 MANAGEMENT KVALITY

Z hlediska řízení je pojem kvalita spojen s takovým systémem řízení, který vytváří kvalitní produkty, které ocení zákazník, nebo jsou požadovány nějakým standardem či normou.

Pokud hledáme zdůvodnění, proč je nezbytné spojovat kvalitu s celkovým strategickým řízením, najdeme je v knize Moderní management jakosti J. Nenadál a kol. „Pokud má být systém managementu jakosti přirozenou součástí celkového systému řízení dané organizace, pak manažeři nemohou tento krok vztahovat pouze k deklarované politice a cílům jakosti, ale k celkové politice a strategii a strategickým cílům organizace. Je pak nezastupitelnou úlohou skupiny vrcholových manažerů, aby si zodpovědně stanovili rozsah a návaznosti procesů, které budou do systému řízení začleněny.“[8]

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. „Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou ovlivňovány:

- a) prostředím, ve kterém organizace pracuje, jeho změnami a riziky spojenými s tímto prostředím,
- b) jejími měnícími se potřebami,
- c) jejími konkrétními cíli,
- d) poskytovanými produkty,
- e) používanými procesy,
- f) velikostí a strukturou organizace“. [13]

Zdůvodnění proč je nezbytné spojovat management kvality s celkovým strategickým plánováním a řízením nacházíme v každodenní praxi, ve které management kvality hraje významnou roli.

3.5 MĚŘENÍ KVALITY PROCESU

Jak již bylo popsáno v části 2, je nezbytné nastavit specifické cíle v oblasti kvality a zároveň zajistit jejich měření. Protože, když nejde proces měřit nelze jej ani řídit, tak lze parafrázovat jeden ze zákonů procesního řízení. Pokud chtějí firmy v dnešní době přežít, musejí použít měřicí a řídicí systémy odvozené od jejich strategie a schopností.

Jak uvádí autoři mezi charakteristické rysy manažerské vědy patří „Spoléhání na kritéria ekonomické efektivnosti. Porovnávání alternativních možností musí být opřeno o měřitelné hodnoty, ukazující budoucí ekonomické důsledky rozhodnutí. Jako příklad měřitelných proměnných je možné uvést náklady, příjmy a míru výnosnosti investic“ [3].

O potřebě shromažďování a vyhodnocování vhodných dat, která slouží k vyhodnocování efektivnosti managementu kvality, hovoří i následující ISO standardy [13], [26], [27] a [29].

Historicky vytvořené finanční účetní modely a výkazy se ukazují z pohledu potřeby moderního plánování a řízení jako nedostatečné, proto je třeba hledat vhodné modely hodnocení.

Jako příklad vhodné metody měření a řízení je možné uvést metodu Balanced Scorecard (BSC), Strategický systém měření výkonnosti podniku. BSC je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton [31].

Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho firem má problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. Proto BSC měří výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních a podnikových procesů, učení se a růstu [31].

Jak uvádí David P. Norton „BSC vyplňuje mezeru většiny manažerských systémů – absenci systematického procesu implementace a získání zpětné vazby týkající se strategie“ [31].

4 VÝZKUM

Realizovaný výzkum by měl potvrdit / vyvrátit, že kvalita je součástí strategického řízení organizací, včetně informací vztaženým k jednotlivým typům organizací a to na základě zhodnocení dat získaných v rámci výzkumu. Výzkum umožní verifikaci 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].

Výzkum zároveň poskytne informace, zda a případně jakým způsobem jsou sledovány náklady na kvalitu i informace do jaké míry kvalita ovlivňuje úspěšnost / konkurenceschopnost organizace. Výzkum by měl potvrdit, že je možné v organizacích v ČR zavést strategické řízení i v oblasti kvality. Ukázat jaké koncepty řízení jsou v této oblasti nejčastěji využívány.

4.1 CÍL VÝZKUMU

Prvotním záměrem realizace této práce bylo věnovat se oblasti, ve které není dostatek informací získaných v rámci dosud provedených výzkumů. Hlavním cílem výzkumu je u oslovených organizací zjistit:

- jaké je postavení kvality ve strategickém řízení v organizacích, i v jednotlivých sektorech, v malých, středních a velkých podnicích a ve státních organizacích,
- zda a jakým způsobem je realizováno strategické řízení v jednotlivých organizacích a to i podle odvětví, počtu zaměstnanců,
- jaká je situace v ČR, z pohledu využívání strategického řízení pro stanovení požadavků na kvalitu a promítnutí těchto požadavků do jednotlivých úrovní strategického řízení v organizacích.

Dalším cílem práce je nalézt již realizované výzkumy v této oblasti s obdobným zaměřením, a jejich výsledky porovnat s výsledky výzkumu, s možností zobecnění zjištění výzkumu s podporou výsledků ostatních realizovaných výzkumů. Porovnat se stranou 6.

4.2 ZAMĚŘENÍ VÝZKUMU

Realizace dotazníkové akce u různých typů organizací, má poskytnout informace o tom, jaká je realita v ČR, zda se potvrdí teoretická část, že kvalita má/musí být součástí strategického řízení. Toto teoretické východisko bude doplněno argumenty získanými v rámci realizace výzkumu a vyhodnocování výsledků, včetně podpory na základě informací z již realizovaných výzkumů.

Zároveň součástí výzkumu bude i zjištění, zda organizace sledují náklady spojené se zajišťováním kvality, zda, a jakým způsobem zajišťují externí hodnocení kvality.

Předmětem výzkumu byly malé, střední a velké organizace se sídlem v České republice, rozdělené na skupiny 1-49 zaměstnanců, 50 – 99 zaměstnanců, 100 – 249 zaměstnanců.

Byly vybrány tyto cílové skupiny:

- Průmysl (stavebnictví, strojírenství...)
- Služby (např.IT ...)
- Potravinářství
- Úřad/orgán státní správy a samosprávy
- Veřejnoprávní/státní organizace

Velikost výběrového souboru:

Celkem bylo rozesláno více než 350 dotazníků na všechny cílové skupiny, počet respondentů a jejich výběr byl udělán tak, aby byla reálná šance, že v každé skupině odpoví, alespoň dvacet respondentů. Cílem bylo umožnit celkové vyhodnocení, ale i vyhodnocení zvolených skupin a provést porovnání výsledků. Rozsah výzkumu byl zvolen tak, aby bylo možné vyhodnotit celkové výsledky i jednotlivé cílové skupiny samostatně. Pokud v některé skupině nebude získán dostatečný počet respondentů, pak hodnocení této skupiny bude uvedeno pouze jako informativní.

4.3 ZPŮSOB VÝZKUMU

Prvním krokem bylo vytvoření dotazníku - formulář **Hodnotící dotazník** (je uveden v Příloze č. 1), který sloužil ke sběru dat a jejich následnou analýzu s cílem zodpovědět výzkumné otázky. Dotazník byl ověřen na vzorku 5 dotázaných, byla zvolena metoda osobních rozhovorů. Na základě zkušeností z projednání byl upraven Hodnotící dotazník, jednak z pohledu logiky pořadí pokládaných otázek, tak i z pohledu úpravy formulace některých otázek, tak aby otázky byly respondentům srozumitelné. Finální verze dotazníku obsahovala osm otázek (v rámci nichž bylo formulováno 25 specifikací) a kromě toho dotazník obsahoval 4 identifikační otázky.

Byla upravena i metodika výzkumu, bylo ustoupeno od metodiky telefonického dotazování, která byla nahrazena rozesláním dotazníku organizacím různých typů a velikostí. K této změně bylo přistoupeno po ověření si nepřiliš vysoké ochoty respondentů odpovídat telefonicky na předkládané otázky, včetně pociťovaného nedostatku času na zajištění kvalitních podkladů pro kompetentní odpovědi.

Návratnost dotazníků byla poměrně nízká, proto bylo zapotřebí prodloužit období sběru dat dokonce ledna 2015, tak aby výzkum přinesl potřebné množství odpovídajících organizací. Odpovídajícími byli především ředitelé firem, manažeři kvality případně vedoucí útvaru kvality.

Zpracování a analýza výsledků výzkumu bude realizováno následujícím způsobem:

Třídění prvního stupně tj. výsledky výzkumu za všechny dotázané (frekvence odpovědí na všechny otázky dotazníku).

Veškeré zaslané odpovědi budou převedeny do tabulky, první řádek bude záhlaví s názvy otázek. Každý řádek bude obsahovat informace o jednom respondentovi. První sloupec bude obsahovat číslo respondenta, počet řádků musí odpovídat počtu respondentů. K provedení analýzy výsledků výzkumu nebudou využívány statistické metody zejména proto, že v mojí práci jde o sledování trendů, které jsou v současné době aktuální v ČR v oblasti výzkumu. Statistické zpracování by nebylo možné využít při realizaci porovnání výsledků výzkumu s dalšími výzkumy. Výsledky budou zpracovány do grafů případně tabulek. I v další části práce budou výsledky výzkumu porovnány se zjištěními dalších výzkumů opět s využitím grafů.

4.4 OKRUHY OTÁZEK VÝZKUMU

Otázky byly formulovány stručně tak, aby byly srozumitelné a získané odpovědi umožnily realizovat výzkum z pohledu definovaných cílů. Rozsah dotazníku 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 zjišťuje subjektivní názory na úspěšnost organizací. Jednotlivé otázky jsou dále stručně charakterizovány.

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

V této části bude hodnoceno, do jaké míry považují respondenti koncepčnost a kvalitu řízení za důležitou pro fungování organizací na trhu, případně pro poskytování kvalitních produktů a služeb. Cílem je zjistit zda bude potvrzena potřeba kvalitního strategického řízení, uváděná v teoretických konceptech [5].

b) Zda je zaveden systém strategického řízení v organizaci?

Máte ve společnosti zavedeno strategické řízení?

V této části bude hodnoceno, jaké procento organizací má zavedeno strategické řízení [5]. Hodnocení v této části umožní zpracovat informace nejen celkově, ale i podle jednotlivých typů organizací i jejich velikosti.

c) Jaký koncept strategického řízení je zaveden? V možnostech je nabídnuto několik základních konceptů (Six sigma [18], Balanced Scorecard [31], ISO normy [16], Projektové řízení [10], CAF [18], 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).

Jaký koncept strategického řízení organizace máte zaveden?

Vyhodnocení umožní získat představu do jaké míry, v jakém rozsahu mají české organizace zavedeny moderní metody řízení a v jakém rozsahu je používají. Další zajímavou informací bude porovnání využívání jednotlivých konceptů. Na základě výsledků bude možné stanovit potenciální zájem organizací po konkrétních konceptech řízení.

d) Jakým způsobem je zajišťováno externí hodnocení kvality? V dotazníku je nabídnuto několik možností (Zákaznické audity, Certifikace systémů managementu [13], Akreditace v oblasti orgánů posuzování shody [29], Národní cena kvality [18]), případně jiný způsob. Navržené možnosti vycházejí z Blue Guide, evropské legislativy uvedené NLF i Národní politiky kvality.

Jakým způsobem Vaše organizace zajišťuje externí hodnocení kvality?

Vyhodnocení této části přinese informace, zda využívají organizace externí hodnocení kvality, včetně toho jaké způsoby využívají a to jak celkově tak i porovnání jednotlivých způsobů hodnocení, opět jak celkově tak i pro jednotlivé typy organizací.

e) Je zahrnuta kvalita ve strategickém řízení organizace firmy? Na jaké úrovni strategie?

Máte ve strategii uvedeny nějaké standardy kvality?

V možnostech je nabídnut jeden z konceptů strategického řízení a jednotlivé úrovně strategií [5].

Vyhodnocení této části přinese informace, zda je kvalita zahrnuta ve strategickém řízení jednotlivých organizací, na jaké úrovni strategického řízení jsou standardy kvality zahrnuty. Zjištění by 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].

Významným zjištěním budou informace, na jaké úrovni strategického řízení je v organizacích řešena problematika kvality. Získaný přehled umožní i porovnání jednotlivých typů organizací.

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 přinese informace o tom, jakým způsobem se organizace věnují ekonomice v oblasti kvality (náklady na kvalitu), zda a jakým způsobem tyto náklady sledují. Porovnáním s dalšími odpověďmi, bude možné porovnat, zda organizace, které se věnují ekonomice v oblasti kvality, patří mezi úspěšné.

g) V jakých parametrech spatřují organizace svoje hlavní konkurenční výhody, důvody úspěšnosti? V dotazníku je nabídnuto několik parametrů včetně možnosti uvedení vlastních parametrů. Cílem hodnocení je identifikace důležitých konkurenčních výhod organizací.

Vyhodnocení této části přinese informace o parametrech, které organizace považují za významné pro hodnocení jejich úspěšnosti. Vyhodnocení bude realizováno, jak celkově tak i porovnáním jednotlivých parametrů, opět jak celkově tak i pro jednotlivé typy organizací.

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

Tato část výzkumu bude sloužit jako základ pro hodnocení úspěšnosti organizací dle jejich subjektivního sebehodnocení ve vztahu k jednotlivým zjišťovaným skutečnostem.

Příklady:

Kolik úspěšných organizací má zavedeno strategické plánování a řízení?

Jaké procento organizací, které má ve svých strategiích zahrnutu i oblast kvality je úspěšných?

Existuje vztah mezi úspěchem organizace a zajištěním externího hodnocení kvality v této organizaci?

4.5 STRUKTURA SOUBORU

V této části jsou popsány charakteristiky zkoumaného souboru firem z výrobních oborů, služeb, ze státní správy a samosprávy a veřejnoprávní/státní organizace. Celková návratnost byla 103 vyplněných dotazníků.

Poznámka - v dalším textu je používán obecný název organizace pro všechny cílové skupiny

4.5.1 Postavení odpovídajícího v organizaci

A Jaké je Vaše postavení v organizaci, ve které pracujete?			
	Počet odp.	%	
ředitel, jednatel,	37	36	
ředitel/náměstek pro strategii	3	2,9	
technický nebo provozní ředitel/náměstek	8	7,8	
výrobní ředitel/ředitel výroby	1	0,9	
vedoucí útvaru kvality	13	12,6	
manažer kvality	27	26,2	
finanční ředitel, ekonom, účetní	4	3,9	
tajemník, tajemnice	1	0,9	
vedoucí odboru/oddělení	2	1,9	
ostatní funkce	7	6,8	
CELKEM	103	100,0	

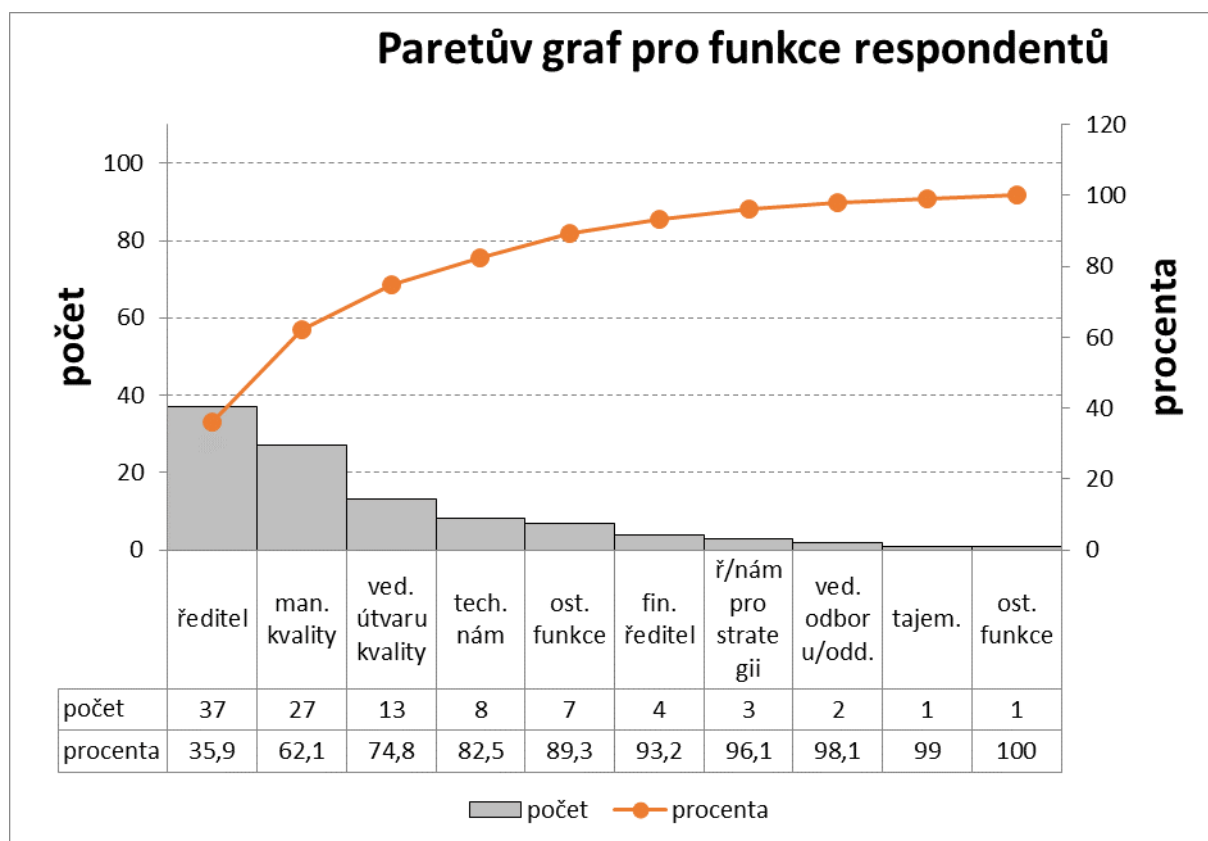
Graf 1 – pozice v organizaci



Struktura odpovídajících je soustředěna zejména do tří funkcí. Velmi povzbuzujícím zjištěním je, že odpovědělo 36 % ředitelů/jednatelů organizací, více než 26% manažerů kvality a téměř 13% vedoucích útvarů kvality, což ukazuje na zájem vedení společností o oblast kvality.

Pokud sečteme tyto tři dominantní skupiny, jedná se o podíl 75% všech odpovídajících.

Graf 2 – Paretův graf pro funkce respondentů

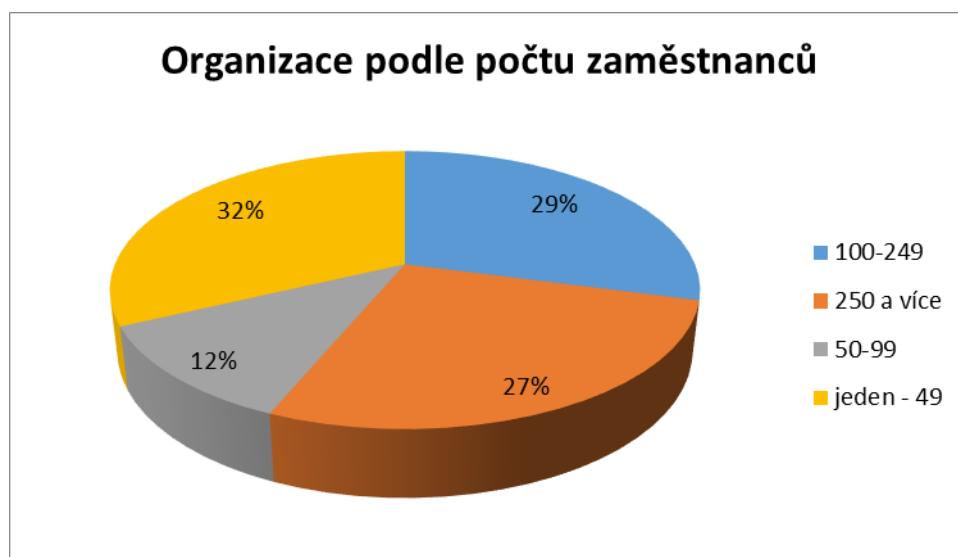


Tento graf ukazuje, že i ve struktuře odpovídajících je možné sledovat platnost Paretova pravidla, protože dvě třetiny odpovědí byly zpracovány a zaslány od dvou funkcí zabývajících se kvalitou v oslovených organizacích.

4.5.2 Počet zaměstnanců organizace

B Kolik zaměstnanců má Vaše organizace? Jedna odpověď			
	Počet odp.	%	
1 – 49 zaměstnanců	33	32	
50 – 99 zaměstnanců	12	11,7	
100 – 249 zaměstnanců	30	29,1	
250 a více	28	27,2	
CELKEM	103	100,0	

Graf 3 – Organizace podle počtu zaměstnanců

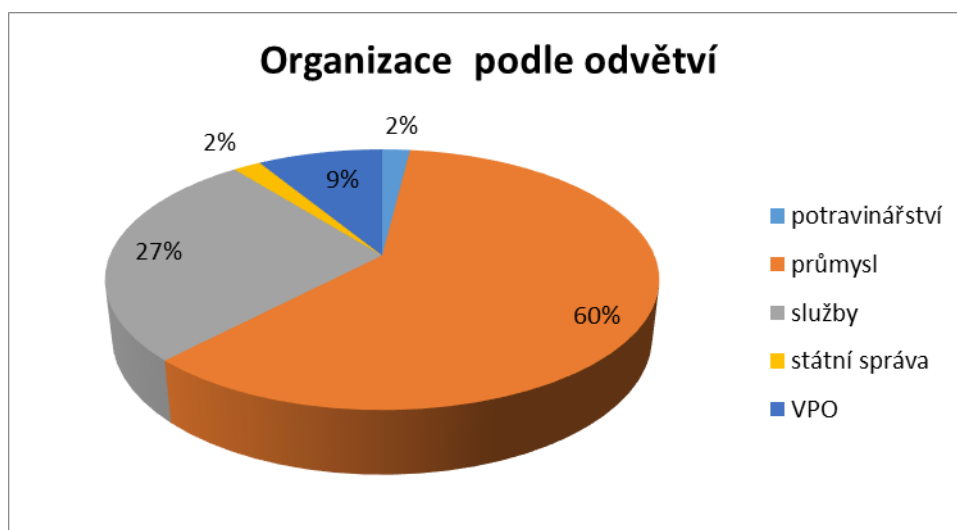


Vzhledem k tomu, že v rámci odpovídajících organizací, byla poměrně velká skupina organizací ve skupině 250 a více zaměstnanců, byla tato skupina doplněna do vyhodnocení jako samostatná. Podíl malých organizací tj. do 49 zaměstnanců činí 32%, podíl středních organizací tj. 50-99 zaměstnanců činí 12%, podíl organizací velikosti 100-249 zaměstnanců činí 29%, podíl velkých organizací 250 a více zaměstnanců činí 27%, vyjádřeno z celkového počtu odpovídajících organizací.

4.5.3 Charakter činnosti organizace

C Jaký je převládající charakter činnosti Vaší organizace? Jedna odpověď		
	Počet odp.	%
Průmysl (stavebnictví, strojírenství...)	62	60,2
Služby (IT ..)	28	27,2
potravinářství	2	1,9
úřad/orgán státní správy a samosprávy	2	1,9
veřejnoprávní/státní organizace	9	8,7
CELKEM	103	100,0

Graf 4 – Organizace podle odvětví



Bohužel se nepodařilo v souladu se zadáním dosáhnout potřebného počtu odpovědí v každém ze zkoumaných odvětví.

Největší zastoupení v odpovědích více než 60% má průmysl, následují služby s více než 27%, pouze 9% mají veřejnoprávní / státní instituce, ostatní oblasti obsahují po dvou odpovědích což je pro samostatné vyhodnocování odvětví nedostatečné.

4.5.4 Obrat případně rozpočet organizace

D Obrat popř. rozpočet Vaší organizace v r. 2013 činil přibližně: Jedna odpověď		
	Počet odp.	%
méně než 50 mil. Kč	21	20,4
50 až 99 mil. Kč	22	21,4
100 – 499 mil. Kč	30	29,1
500 mil. Kč a více	24	23,3
neuvedeno, odmítl uvést	6	5,8
CELKEM	103	100,0

Graf 5 - Organizace podle obratu případně rozpočtu



Pouze necelých 6 % dotázaných odmítlo nebo neuvedlo odpověď na výši ročního obratu / rozpočtu jejich organizace. Největší počet organizací (29%) spadá do rozmezí 100 – 499 mil. Kč ročně, ostatní kategorie jsou velmi vyrovnané, mírně překračují 20% odpovědí.

5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Vyhodnocení dotazníků a popis vysledovatelných skutečností / trendů, hledání zákonitostí, které je výsledkem realizovaného výzkumu, je uvedeno v následující části práce. Vyhodnocení je realizováno v rozsahu popsáném v bodu 4 písm. a) až h). Zpracování odpovědí typu ano/ne je vyjádřeno formou grafů uvádějící sečtené výsledky. I ostatní odpovědi jsou vyhodnoceny s využitím grafů, jak uvádí J. Hendl „tabulky a grafy jsou užitečným prostředkem jak přiblížit vztahy mezi kategoriemi. Miles a Huberman (1994) radí výzkumníkům, aby při řešení složité otázky a u komplexních dat vždy uvažovali o nějaké formě zobrazení“ [32].

Dále jsou uvedeny detailní výsledky odpovědí na jednotlivé otázky průzkumu za celkový vzorek n=103 zaslaných odpovědí včetně komentářů. V části **detailní analýza** jsou uvedena zjištění vycházející z analýzy dle dalších zvolených znaků. Výsledky jsou vyjádřené procentem z celkového počtu organizací ve skupině.

5.1 KONCEPČNÍ ŘÍZENÍ - ÚSPĚŠNOST / KONKURENCESCHOPNOST

Byla předložena otázka týkající se významu kvalitního koncepčního řízení organizace z pohledu dlouhodobé úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Bylo nabídnuto pět možností odpovědí dvě pozitivní jedna neutrální a dvě záporné.

Otázka 1: Je podle Vás kvalitní a koncepční řízení organizace důležité pro její dlouholetou úspěšnost/konkurenceschopnost?		
Odpověď 1: Označte křížkem		
	Počet odp.	%
rozhodně ano	85	82,5
spíše ano	18	17,5
ani ano, ani ne		
spíše ne		
rozhodně ne		
CELKEM	103	100,00

Kvalitní a koncepční řízení organizace je dle názoru 82,5% dotázaných **rozhodně** důležité pro dlouhodobou úspěšnost nebo konkurenceschopnost organizace. Pro zbylých 17,5% dotázaných je spíše důležité.

Žádný z odpovídajících neuvedl, že kvalitní a koncepční řízení není důležité (v jednom neutrálním a ve dvou úrovních záporného vyjádření) pro úspěšnost / konkurenceschopnost organizace.

Graf 6 - Význam kvality řízení pro úspěšnost



Detailní analýza

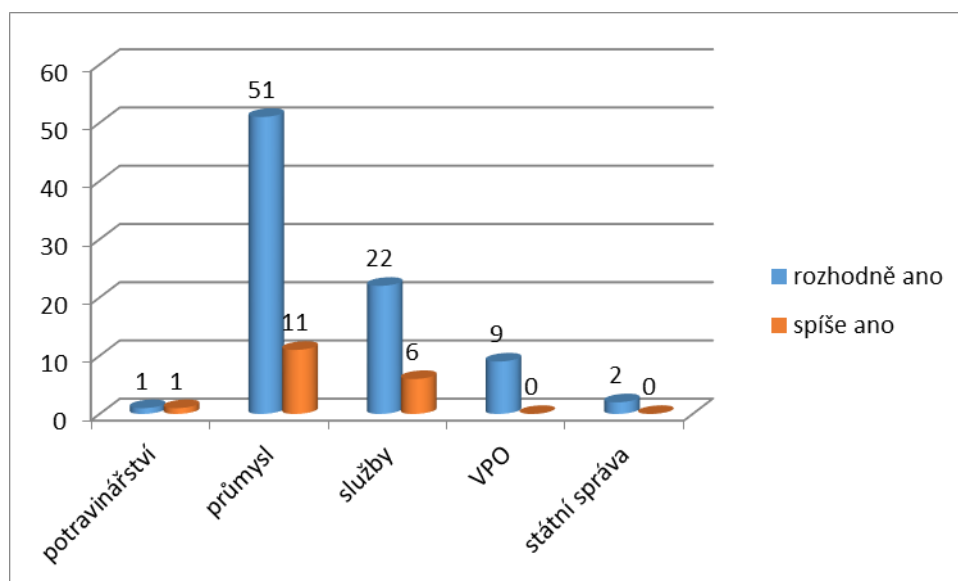
Z vyhodnocení odpovídajících organizací lze konstatovat, že:

Největší počet organizací, pro které je **rozhodně ano** důležité koncepční řízení pro konkurenceschopnost je v oblasti průmyslu (51 org.), což je 82%, v oblasti služeb (22 org.), což je 78,5%.

Všechny VPO i organizace státní správy odpověděly **rozhodně ano**, že kvalita je důležitá pro úspěšnost organizace.

Ani jedna z organizací z kteréhokoliv odvětví, velikosti, obratu neodpověděla **negativně** na důležitost koncepčního řízení.

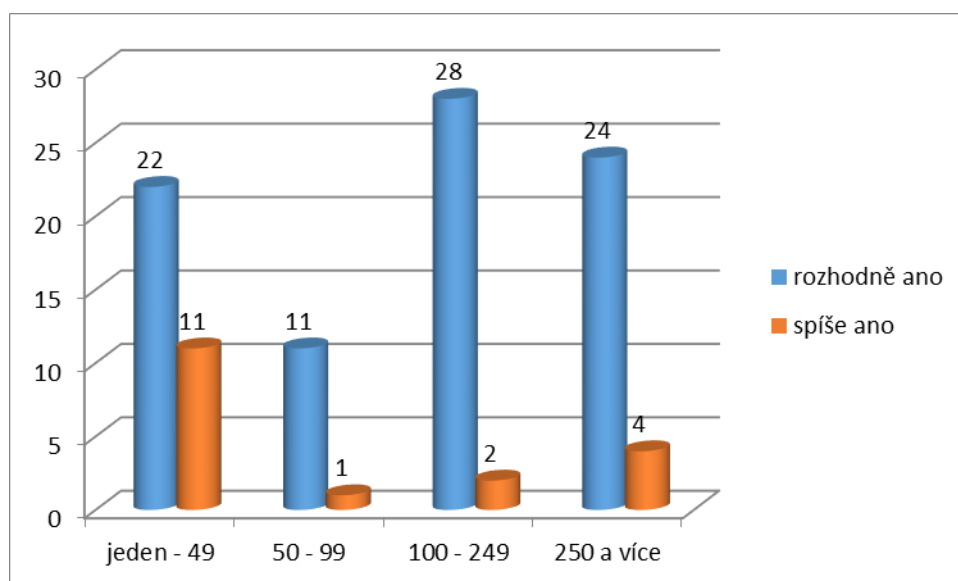
Graf 7 - Význam kvalitního a koncepčního řízení dle odvětví



Největší počet organizací, pro které je **rozhodně ano** důležité koncepční řízení pro konkurenceschopnost je v kategorii 50-99 zaměstnanců celkem 11 což je 91,6% organizací. Druhý největší počet organizací, pro které je **rozhodně ano** důležité koncepční řízení pro konkurenceschopnost je v kategorii 100-249 zaměstnanců celkem 28 což je 93,3% organizací. Třetí největší počet organizací, pro které je **rozhodně ano** důležité koncepční řízení pro konkurenceschopnost, je v kategorii 250 a více zaměstnanců celkem 24 což je 85,7% organizací.

V kategorii 1-49 zaměstnanců každá třetí organizace uvádí, že koncepční řízení je **spíše ano** důležité pro konkurenceschopnost což je 33% organizací.

Graf 8 - Význam kvalitního a koncepčního řízení dle počtu zaměstnanců



5.2 ZAVEDENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH

Byla předložena otázka týkající se zavedení strategického řízení v organizaci.

Otázka 2: Máte ve Vaší organizaci zavedeno strategické řízení?	
Odpověď 2: Označte křížkem, v případě potřeby doplňte poznámkou	
ANO 86	NE17

Strategické řízení v organizacích má zavedeno 83,5% dotázaných, jen 16,5% dotázaných organizací je zavedeno nemá.

Graf 9 - Zavedení strategického řízení v organizacích



Detailní analýza

Zavedení strategického řízení podle počtu zaměstnanců:

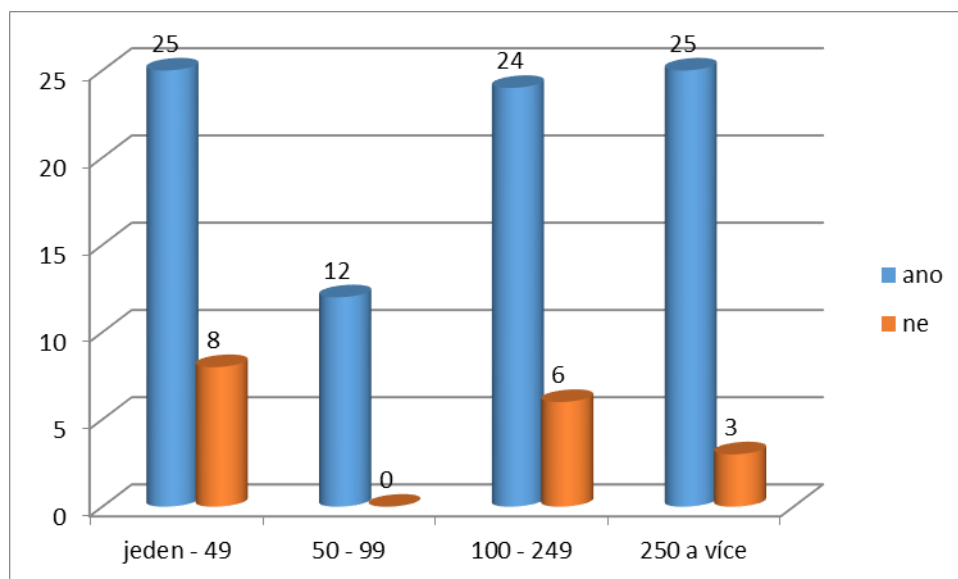
Všechny organizace (100%) z kategorie 50-99 zaměstnanců uvedly, že mají zavedeno strategické řízení.

Celkem 25 organizací (89,3%) s 250 a více zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení.

Celkem 24 organizací (80%) s 100-249 zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení.

Celkem 25 organizací (75,8%) s jedním-49 zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení.

Graf 10 Zavedení strategického řízení dle počtu zaměstnanců



Z vyhodnocení odpovídajících organizací lze konstatovat, že:

Největší počet organizací bez zavedeného strategického řízení bylo v oblasti průmyslu (12 org.), ale procentně to je jen 19,4 % organizací v odvětví průmyslu.

V oblasti státní správy ani jedna z obou organizací nemá zavedeno strategické řízení, což ale vzhledem k charakteru činností bylo lze očekávat.

V oblasti služeb nemají strategické řízení zavedeno tři organizace, což je pouze (10%) z organizací v oblasti služeb.

Odvětví, ve kterých mají všechny organizace zavedeno strategické řízení, jsou:

- potravinářství a veřejnoprávní / státní organizace.

Graf 11 - Organizace bez strategického řízení



Zavedení strategického řízení k velikosti obratu případně rozpočtu:

Všechny organizace (100%) z kategorie obrat nad 500 milionů Kč ročně uvedli, že mají zavedeno strategické řízení.

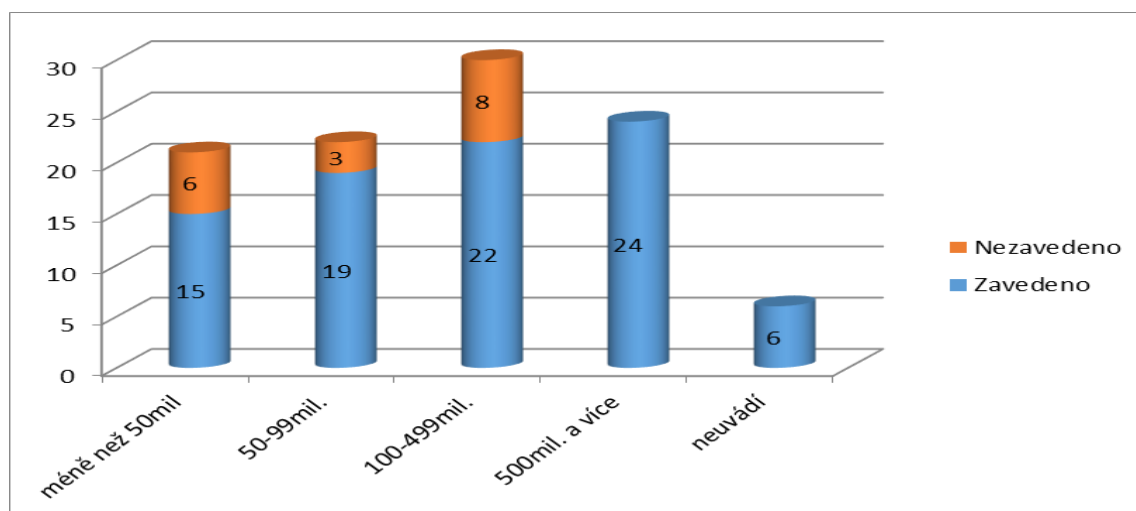
Stejně odpověděly i všechny organizace, které výši rozpočtu neuvedly.

V ostatních skupinách bylo zavedení strategického řízení následující:

- méně než 50 mil. (71,4 %),
- 50 - 99 mil. (86,4%), 100 - 499 mil. (73,3%).

Z výsledků vyplývá, že z pohledu výše obratu případně rozpočtu, bez ohledu na jeho výši, mají organizace zavedeno strategické řízení minimálně v 75% odpovídajících organizací. Je zde tedy výrazně nižší vliv finančních parametrů na strategické řízení než typ organizace.

Graf 12 - Zavedení strategického řízení v kontrastu s rozpočtem firem



5.3 KONCEPTY ŘÍZENÍ ZAVEDENÉ V ORGANIZACÍCH

Byla předložena otázka týkající se konceptů řízení, které mají odpovídající organizace zavedeny. Bylo nabídnuto několik možných konceptů, případně organizace mohla uvést vlastní systém řízení.

Otázka 3: Jaký koncept řízení organizace máte zaveden?

Vysvětlení k otázce: Můžete uvést některou z následujících metod (Six Sigma, Štíhlý podnik, Balanced Scorecard, Kaisen, ISO normy, Projektové řízení, SWOT, CAF), případně vlastní systém.

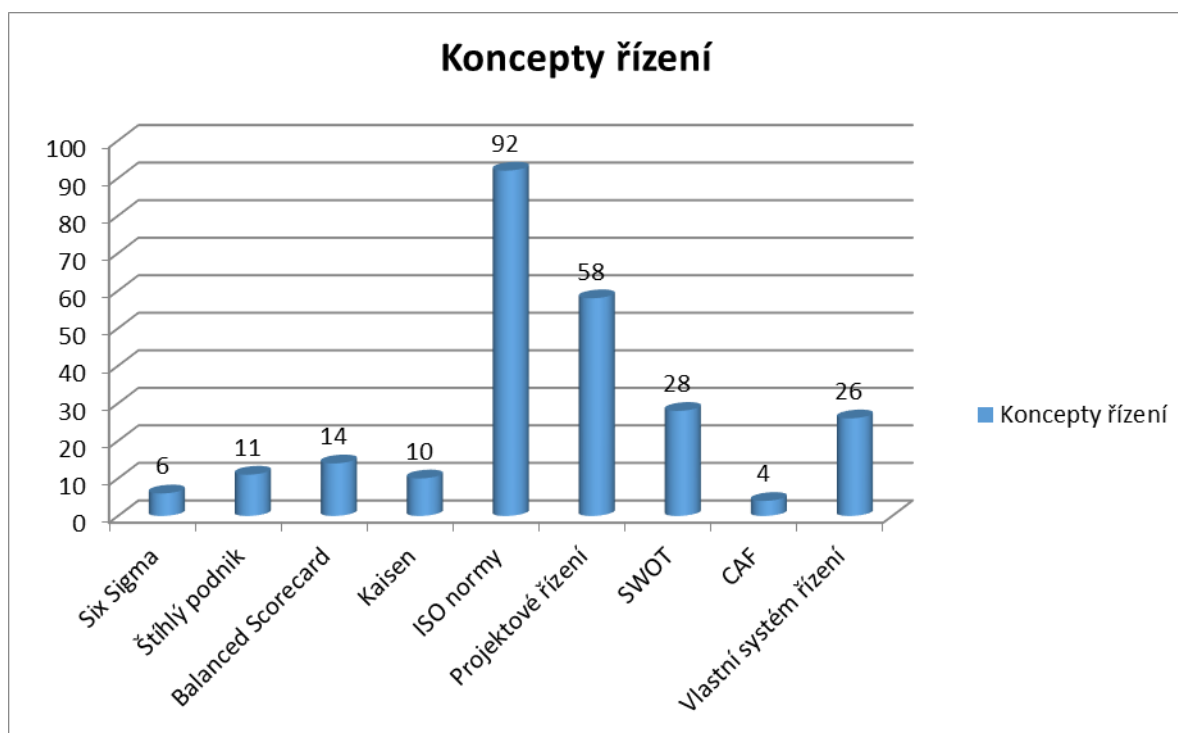
Odpověď 3: Označte prosím křížkem metodu, kterou ve vaší organizaci používáte

P.č.	Metoda	ANO
1	Six Sigma	6
2	Štíhlý podnik	11
3	Balanced Scorecard	14
4	Kaisen	10
5	ISO normy	92
6	Projektové řízení	58
7	SWOT	28
8	CAF	4
9	Vlastní systém řízení	26

Dle obdržených odpovědí má každá z organizací zaveden minimálně jeden z konceptů řízení, ve většině případů je využíváno více konceptů.

Celkově 26 z odpovídajících organizací má zaveden vlastní systém řízení. Z toho 6 má zaveden pouze vlastní systém. Neexistuje žádná organizace bez systému řízení.

Graf 13 - Koncepty řízení



Detailní analýza

Organizace mají zavedeny zejména tyto 2 koncepty řízení:

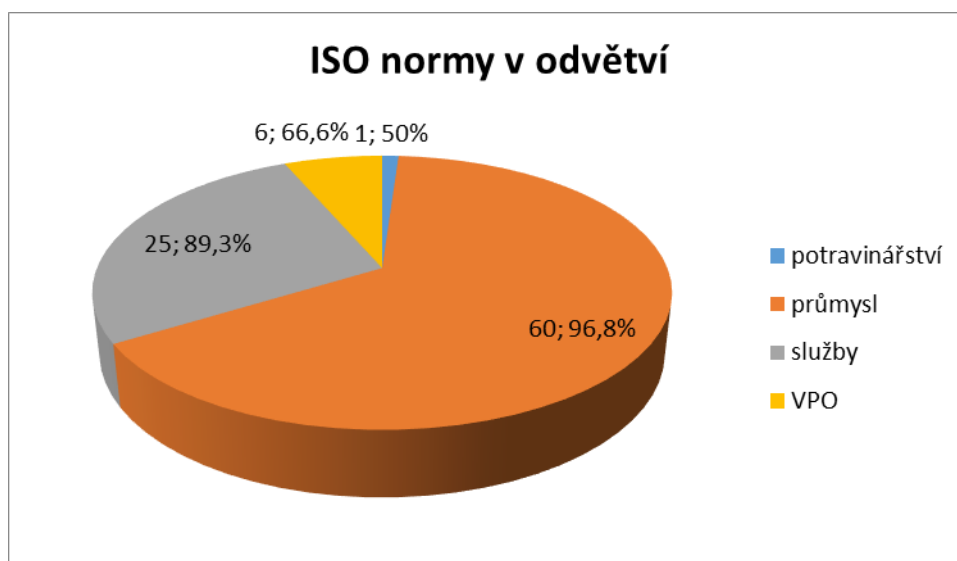
- ISO normy (89,3%)
- Projektové řízení (56,3%)
- Celkem 53 odpovídajících organizací má zavedeny oba dva koncepty (51,5%)

Graf 14 - Organizace používající ISO normy a projektové řízení



Zavedený koncept řízení dle ISO norem podle jednotlivých odvětví.

Graf 15 - ISO normy podle odvětví

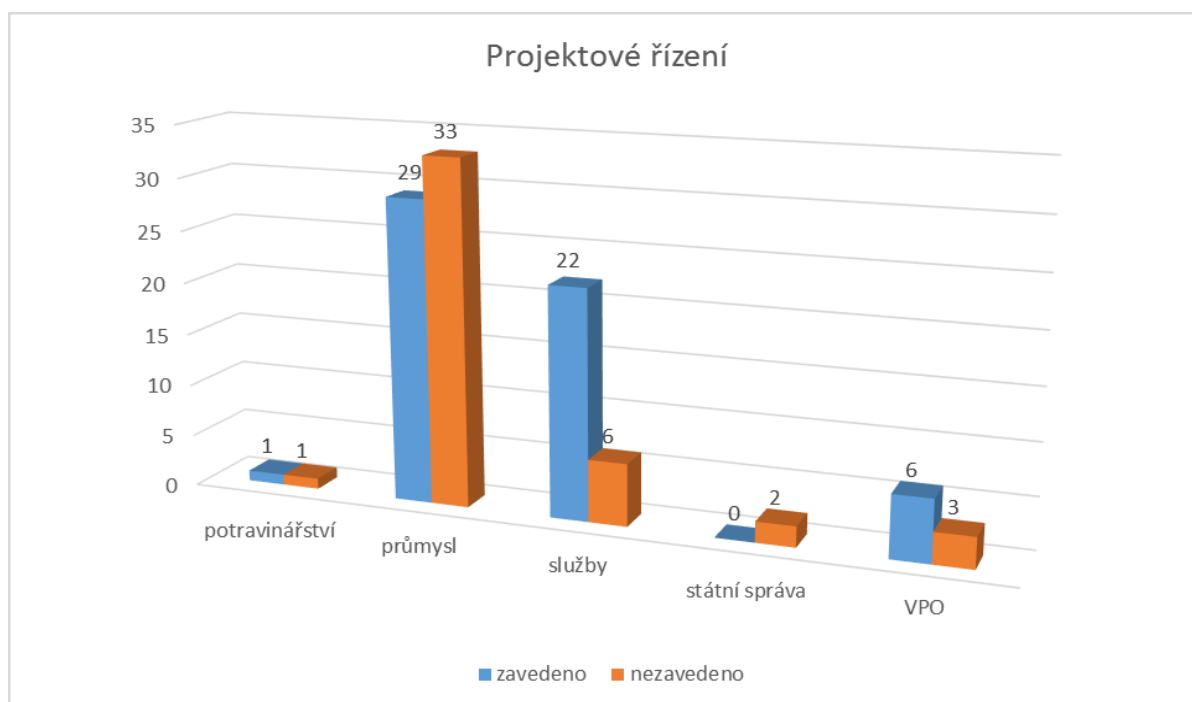


Koncept řízení dle ISO norem je využíván:

- nejvíce v průmyslu (96,8%)
- dominantně ve službách (89,3%)
- většinou i ve VPO (66,6%)

Žádný z orgánů státní/veřejné služby nemá zaveden koncept řízení dle ISO norem.

Graf 16 - Koncept Projektového řízení podle jednotlivých odvětví



Projektové řízení jako koncept řízení je využíváno:

- nejvíce ve službách, (78,5%) kde jej využívají téměř čtyři pětiny organizací
- dominantně ve veřejnoprávních organizacích, (66,6%) kde mají tento koncept zaveden dvě třetiny organizací
- poměrně často v průmyslu, (46,8%) kde je tento koncept zaveden v méně než polovině organizací
- žádný z orgánů státní/veřejné služby nemá zavedeno Projektové řízení jako koncept řízení.

Koncepty řízení podle počtů zaměstnanců:

Nejvíce využívají jednotlivé koncepty řízení odpovídající organizace s 250 a více zaměstnanci, které využívají nejvíce jako koncepty řízení ISO normy a Projektové řízení.

Na druhém místě ve využívání konceptů řízení jsou organizace s 50 - 99 zaměstnanci, které využívají nejvíce jako koncepty řízení ISO normy a Projektové řízení.

Na třetím místě ve využívání konceptů řízení jsou organizace se 100 - 249 zaměstnanci, které využívají nejvíce jako koncepty řízení ISO normy a Projektové řízení.

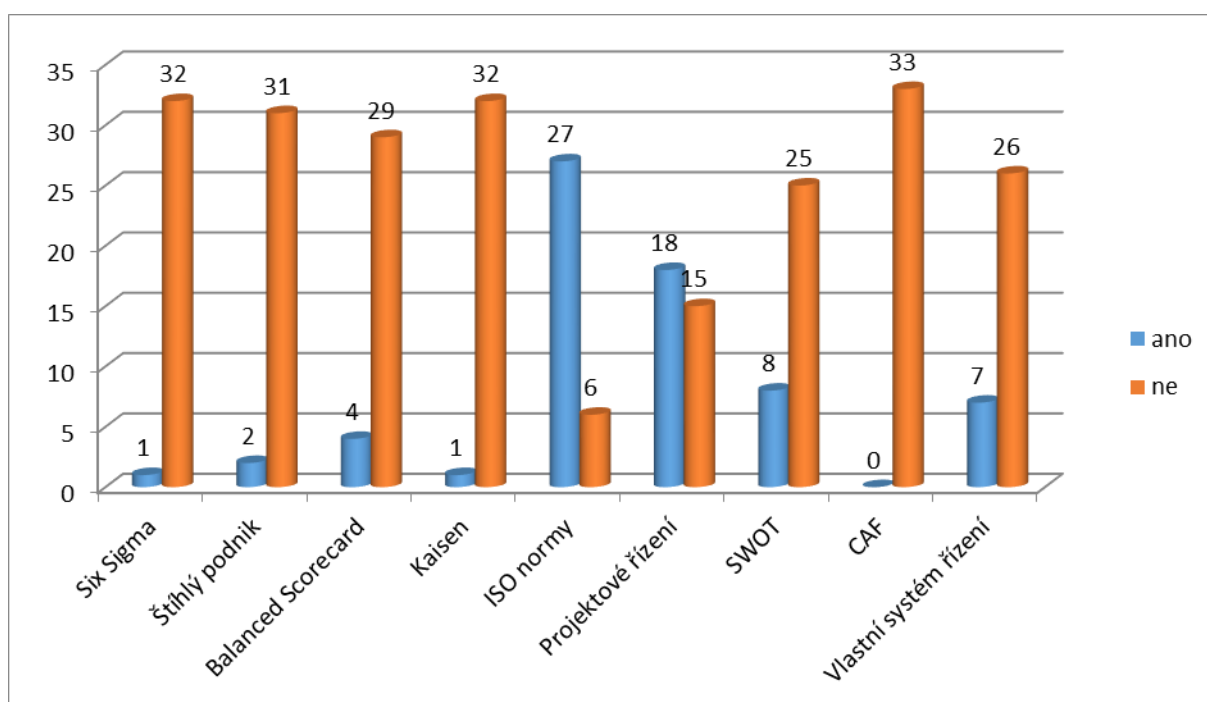
Na čtvrtém místě ve využívání konceptů řízení jsou organizace s 1-49 zaměstnanci, které využívají nejvíce jako koncepty řízení ISO normy a Projektové řízení.

Rozdíly mezi jednotlivými skupinami u konceptu řízení ISO normy nejsou větší než 15%.

Koncepty řízení podle počtů zaměstnanců:

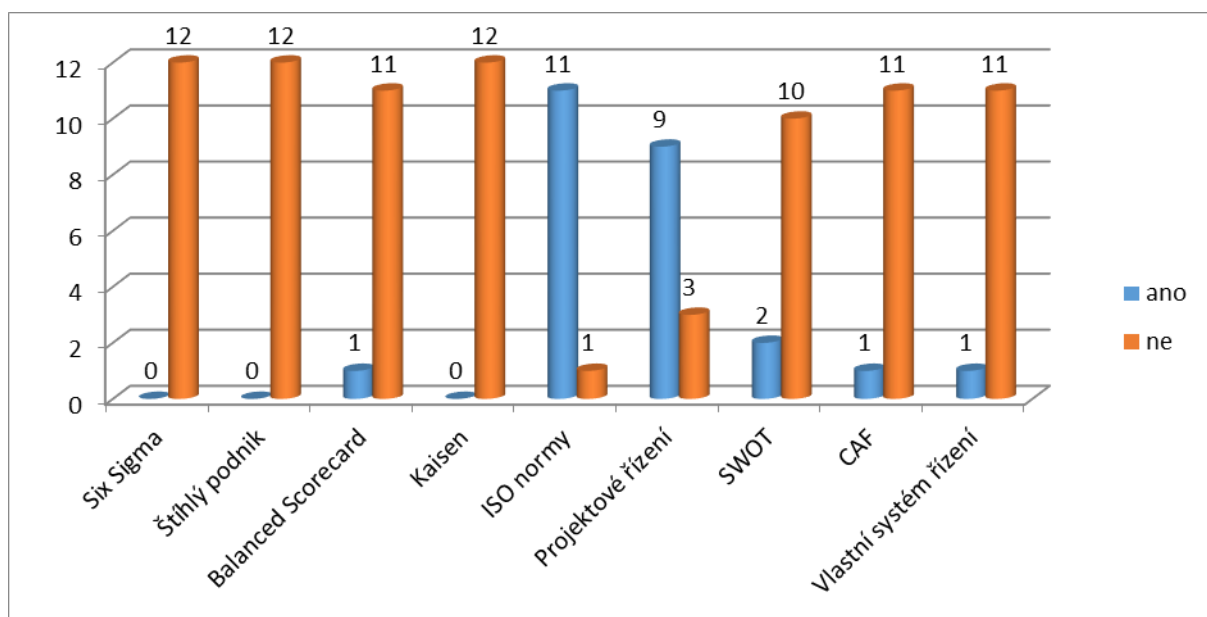
jeden – 49: - Six Sigma (3%), - Štíhlý podnik (6%), - Balanced Scorecard (12,1%), - Kaisen (3%), - ISO normy (81,8%), - Projektové řízení (54,5%), - SWOT (24,2%), - CAF (0%), - Vlastní systém řízení (21,2%),

Graf 17 - Počet zaměstnanců 1 – 49, koncepty řízení



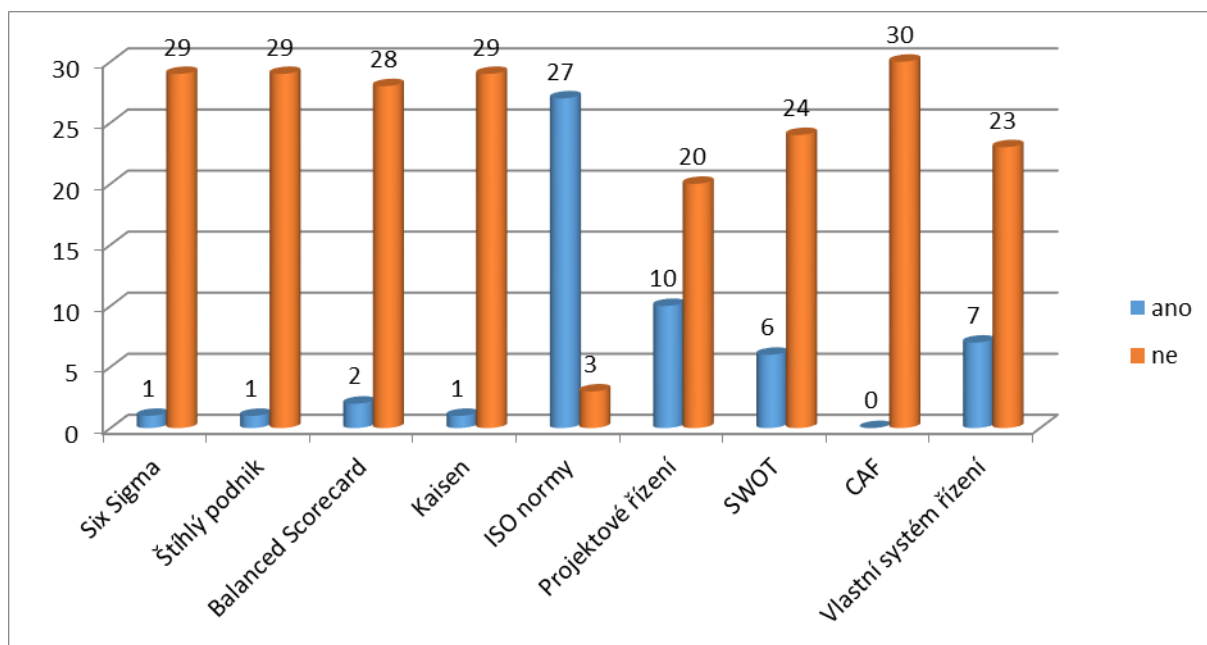
50 – 99: - Six Sigma (0%), - Štíhlý podnik (0%), - Balanced Scorecard (8,3%), - Kaisen (0%), - ISO normy (91,7%), - Projektové řízení (75%), - SWOT (16,7%), - CAF (8,3%), - Vlastní systém řízení (8,3%)

Graf 18 - Počet zaměstnanců 50-99, koncepty řízení



100 - 249: - Six Sigma (3,3%), - Štíhlý podnik (3,3%), - Balanced Scorecard (6,7%), - Kaisen (3,3%), -ISO normy (90%), - Projektové řízení (33,3%), - SWOT (20%), - CAF (0%), - Vlastní systém řízení (23,3%)

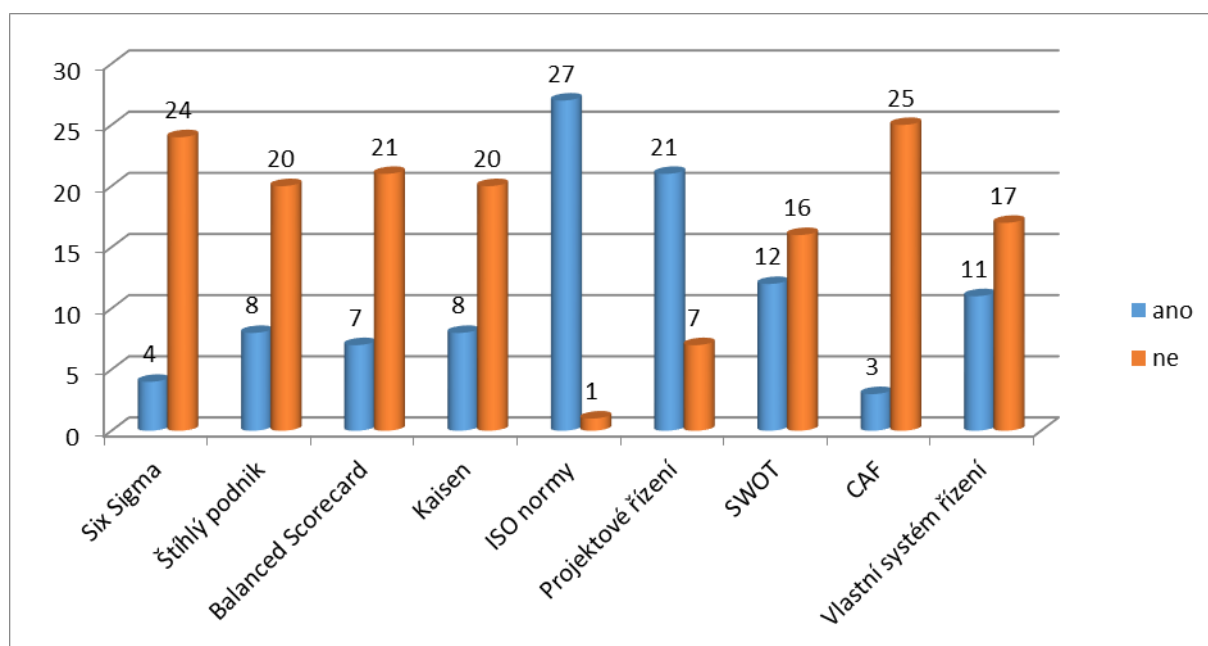
Graf 19 - Počet zaměstnanců 100 – 249, koncepty řízení



250 a více: - Six Sigma (14,3%), - Štíhlý podnik (28,6%), - Balanced Scorecard (25%), - Kaisen (28,6%), -ISO normy (96,4%), - Projektové řízení (75%), - SWOT (42,9%), - CAF (10,7%), - Vlastní systém řízení (39,3%), v této skupině jsou

výrazně více využívány další koncepty řízení, oproti ostatním skupinám dle počtu pracovníků menším organizacím.

Graf 20 - Počet zaměstnanců 250 a více, koncepty řízení



Vlastní systém řízení je využíván:

- celkem 26 odpovídajícími organizacemi (25,2%)
- jako jediný koncept řízení 6 organizacemi (5,8%),
- dle odvětví se jedná vždy o 2 organizace z průmyslu, služeb, státní správy,
- 4 z nich odpověděly, že nemají zavedeno strategické řízení.

Tabulka 1 - Organizace pouze s vlastním systémem řízení - charakteristiky

Organizace pouze s vlastním systémem řízení				
B	C	D	1	2
jeden - 49	služby	méně než 50mil	rozhodně ano	ano
250 a více	státní správa	100-499mil.	rozhodně ano	ne
jeden - 49	státní správa	méně než 50mil	rozhodně ano	ne
100-249	průmysl	100-499mil.	rozhodně ano	ne
100-249	průmysl	100-499mil.	spíše ano	ne
jeden - 49	služby	méně než 50mil	rozhodně ano	ano

5.4 EXTERNÍ HODNOCENÍ KVALITY

Byla předložena otázka týkající se využívání externího hodnocení kvality, ve které bylo nabídnuto několik možností, případně organizace mohla uvést jiný způsob.

Otázka 4: Jakým způsobem Vaše organizace zajišťuje externí hodnocení kvality. Např.: zákaznické audity, certifikace SMK, akreditace, jiný způsob (uvést jaký), atd.

Odpověď 4: Označte prosím křížkem metodu, kterou ve vaší organizaci používáte

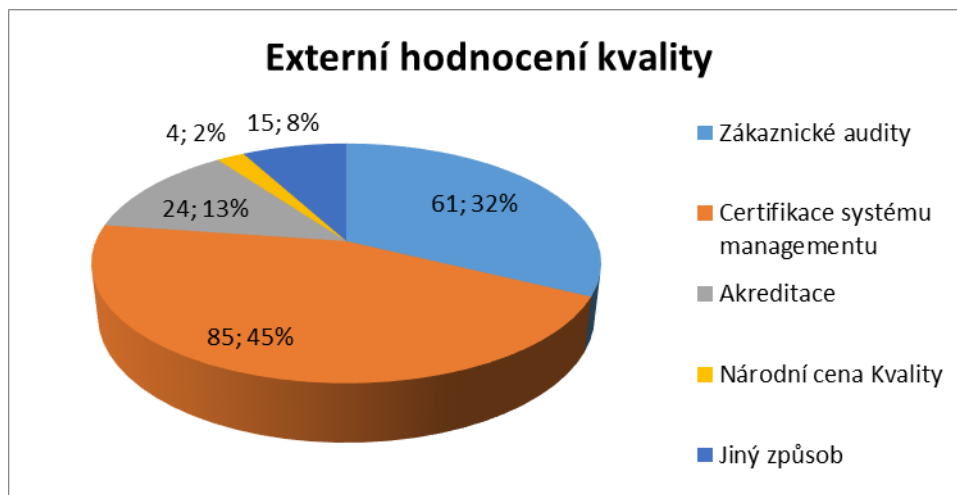
P.č.	Metoda externího hodnocení	ANO	
1	Zákaznické audity	61	
2	Certifikace systémů managementu	85	
3	Akreditace	24	
4	Národní cena Kvality	4	
5	Jiný způsob	15	

Dle odpovědí velká většina organizací využívá externí hodnocení kvality. V řadě organizací využívají více způsobů.

- V největší skupině organizací (82,5%) využívají certifikaci systémů managementu.
- Druhou největší skupinou (59%) jsou organizace využívající zákaznické audity.
- Akreditaci jako jeden ze způsobů externího hodnocení kvality využívá (23%) organizací.
- Národní cenu kvality jako způsob externího hodnocení kvality uvedla (4%) organizací.
- Jiný způsob externího hodnocení kvality uvedlo (14,5%) organizací.
- Pouze (3%) organizací nevyužívají žádný z uvedených, ale ani vlastní způsob externího hodnocení kvality.

V následujícím grafu je porovnáno využívání jednotlivých způsobů externího hodnocení kvality, z celkového počtu využívaných způsobů externího hodnocení kvality uvedených ve všech dotaznících.

Graf 21 - Způsoby externího hodnocení kvality



Detailní analýza

Způsoby zajištění externího hodnocení kvality odpovídajícími organizacemi podle počtu zaměstnanců.

Zákaznické audity: - 1-49 (33,3%), - 50-99 (66,7%), - 100-249 (60%), - 250 a více (85,7%)

Certifikace systému managementu: - 1-49 (78,9%), - 50-99 (75%), - 100-249 (80%), - 250 a více (92,9%)

Akreditace: - 1-49 (21,2%), - 50-99 (16,7%), - 100-249 (23,3%), - 250 a více (28,6%)

Národní cena kvality: - 1-49 (0%), - 50-99 (0%), - 100-249 (3,3%), - 250 a více (10,7%)

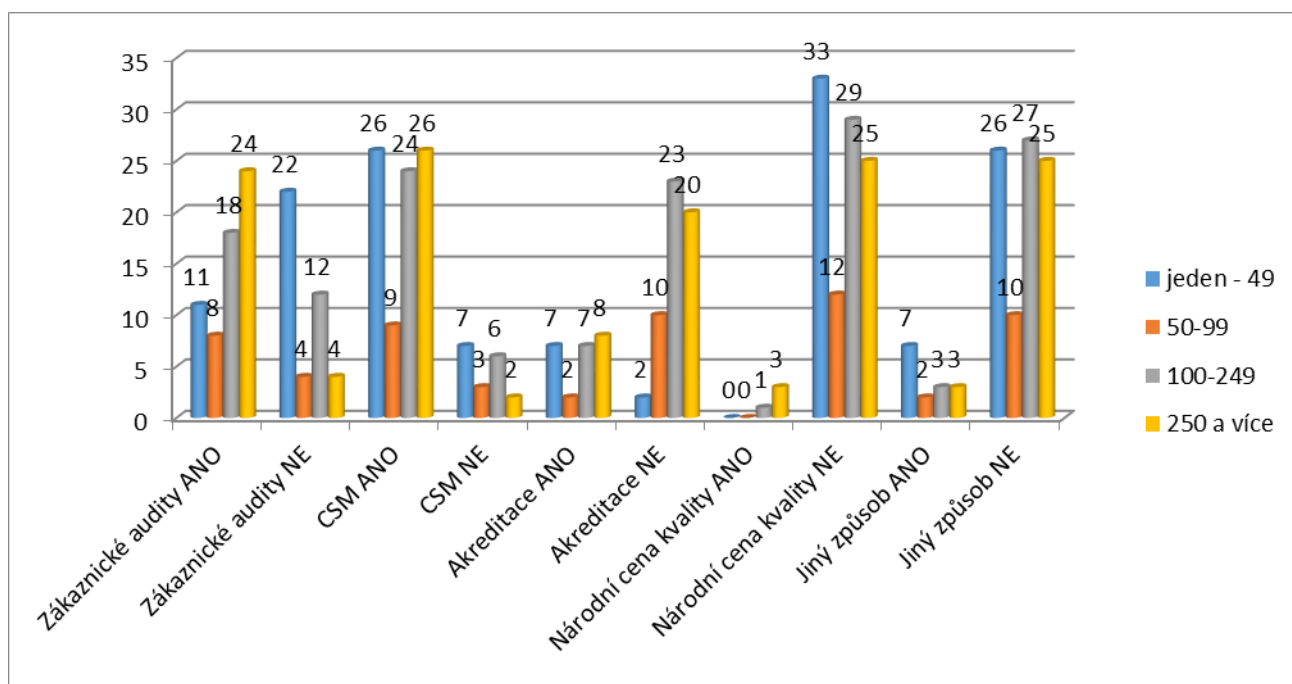
Jiný způsob: - 1-49 (21,2%), - 50-99 (16,7%), - 100-249 (10%), - 250 a více (10,7%).

Nejvíce organizací využívá jednotlivé způsoby zajištění externího hodnocení v kategorii organizací s 250 a více zaměstnanci.

Nejvíce organizací využívá pro externí hodnocení kvality certifikaci systémů managementu bez ohledu na počet zaměstnanců.

Národní cenu kvality jako způsob externího hodnocení využívají pouze velké organizace.

Graf 22 - Způsoby zajištění externího hodnocení kvality podle počtu zaměstnanců



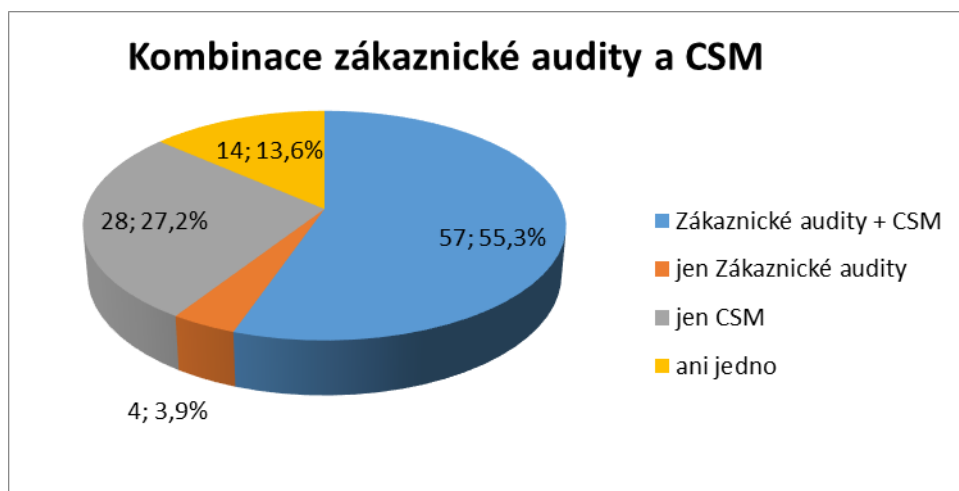
Kombinace způsobů zajištění externího hodnocení kvality

Organizace mají zavedeny zejména tyto 2 způsoby externího hodnocení kvality:

- Certifikace systémů managementu (82,5%), Zákaznické audity (59,2%)
- Celkem 57 odpovídajících organizací má zavedeny oba dva způsoby (55,3%)

Pouze 14 organizací (13,6%) nevyužívá některý z těchto dvou způsobů externího hodnocení kvality.

Graf 23 - Zákaznické audity a CSM

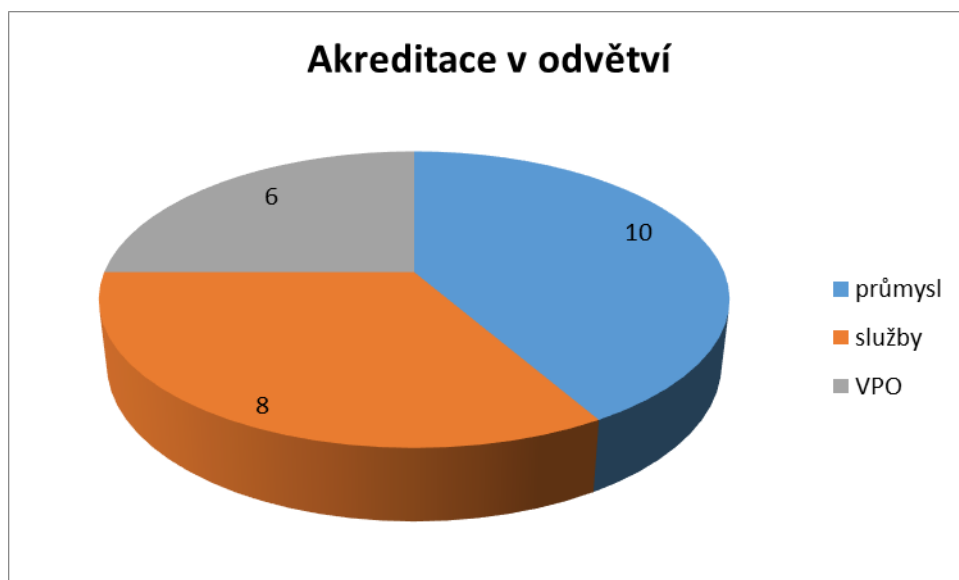


Organizace, které mají zavedeno externí hodnocení kvality s využitím akreditace.

Akreditace jako způsob externího hodnocení kvality je využívána:

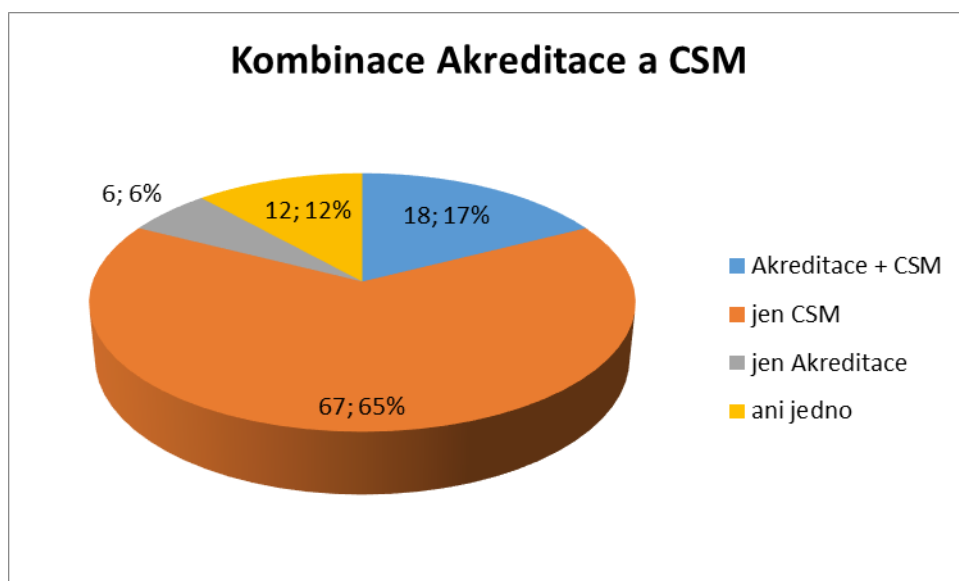
- v průmyslu, (16,1%) organizacemi
- ve službách, (28,5%) kde ji využívá téměř třetina organizací
- dominantně ve veřejnoprávních organizacích, (66,6%) kde ji využívají dvě třetiny organizací (výsledek zřejmě ovlivněn okruhem odpovídajících organizací v tomto odvětví)

Graf 24 - Akreditace dle odvětví



Využívání akreditace jako externí hodnocení kvality je využíváno dle odpovědi dotázaných ve třech odvětvích, průmyslu, službách a veřejnoprávních institucích.

Graf 25 - Porovnání využití CSM a/nebo akreditace



Standardizované nástroje (certifikaci nebo akreditaci) externího hodnocení kvality využívá 88% organizací.

Organizace, které nemají zavedeno externí hodnocení kvality

- Celkem 3 (2,9%) odpovídajících organizací nemá zavedeno externí hodnocení kvality
- Po jedné organizaci z odvětví průmysl, služby, státní správa
- Strategické řízení nemají zavedeny 2 (1,9%) z organizací, které nevyužívají externí hodnocení kvality.

Organizace, které nemají zavedeno externí hodnocení kvality.

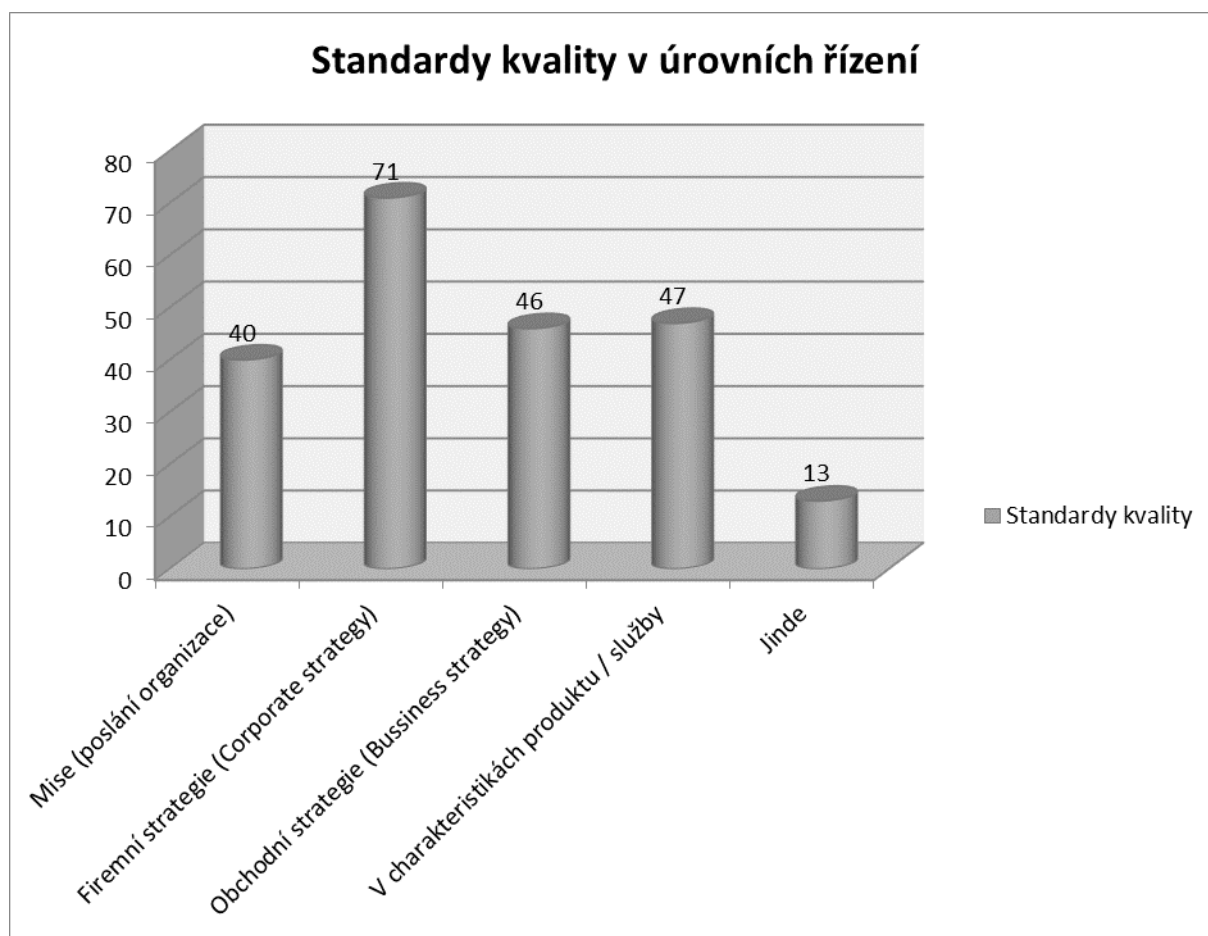
- Pouze minimální počet odpovídajících organizací nemá zavedeno externí hodnocení kvality, jsou ze zcela rozdílných odvětví, nelze u nich vyhledat společné znaky.

5.5 ÚROVNĚ STRATEGIE ZAHRNUTÍ STANDARDY KVALITY

Byla předložena otázka týkající se zahrnutí kvality (standardů kvality) do strategického řízení. Byly nabídnuty úrovně strategického řízení v rámci jednoho z možných konceptů, případně organizace mohla uvést jiný způsob.

Otázka 5: Máte ve strategii uvedeny nějaké standardy kvality?		
Odpověď 5: Prosím uveďte, na jaké úrovni řízení/strategie jsou standardy kvality zahrnuty.		
P.č.	Strategie	ANO
1	Mise (poslání organizace)	40
2	Firemní strategie (Corporate strategy)	71
3	Obchodní strategie (Business strategy)	46
4	V charakteristikách produktu/služby	47
5	Jinde	13

Graf 26 - Standarty kvality v úrovních řízení



Dle obdržených odpovědí velká většina organizací (96,1%) zahrnuje kvalitu (standarty kvality) do strategického řízení, v různých úrovních strategií. Přestože jen 87% odpovědělo, že má zavedeno strategické řízení, fakticky strategické řízení v oblasti kvality využívá uvedených 96,1%.

- Na úrovni Mise (poslání organizace), má zahrnutu kvalitu (38,8%) organizací.
- Na úrovni Firemní strategie (Corporate strategy), má zahrnutu kvalitu (69%) organizací.
- Na úrovni Obchodní strategie (Business strategy), má zahrnutu kvalitu (44,7%) organizací.
- V charakteristikách produktu / služby, má zahrnutu kvalitu (45,6%) organizací.
- Jinde má zahrnutu kvalitu ve strategickém řízení (12,6%) organizací.
- Pouze (3,9%) organizací nemají kvalitu zahrnutou do strategického řízení.

Detailní analýza

Zahrnutí standardů kvality do jednotlivých úrovní strategií odpovídajícími organizacemi podle počtu zaměstnanců.

Mise: - 1-49 (33,3%), - 50-99 (33,3%), - 100-249 (33,3%), - 250 a více (53,6%)

Firemní strategie: - 1-49 (66,6%), - 50-99 (58,3%), - 100-249 (60%), - 250 a více (85,7%)

Obchodní strategie: - 1-49 (36,4%), - 50-99 (33,3%), - 100-249 (43,3%), - 250 a více (60,7%)

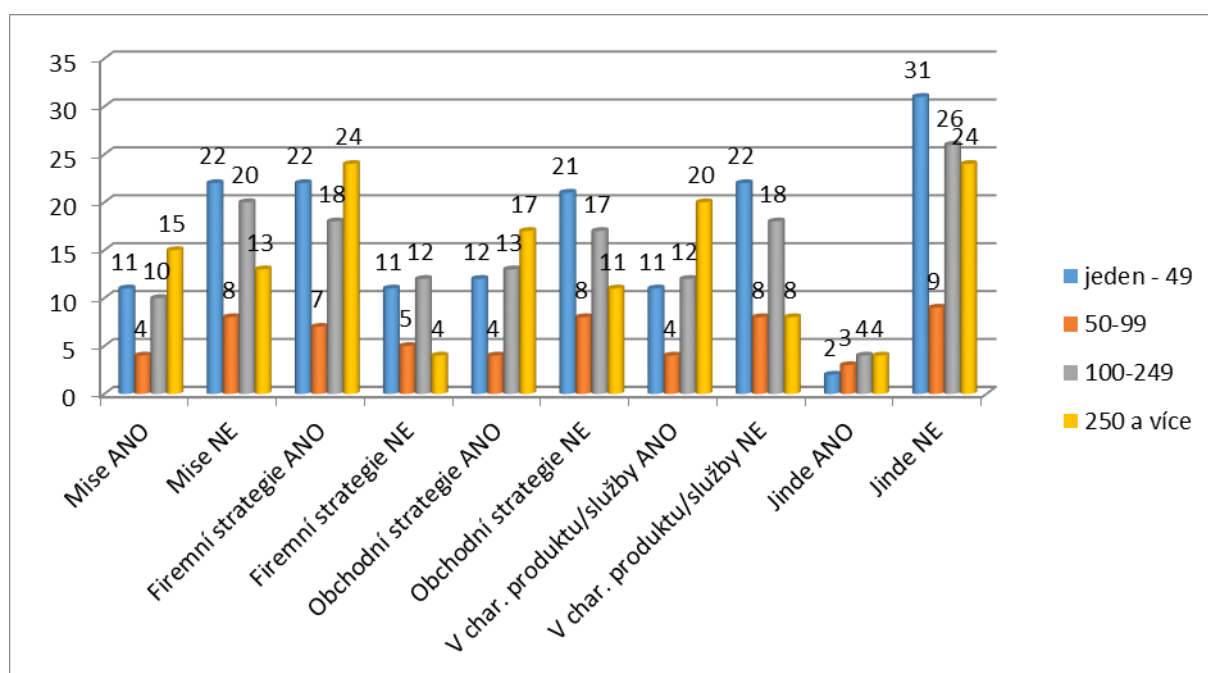
V charakteristikách produktu / služby: - 1-49 (33,3%), - 50-99 (33,3%), - 100-249 (40%), - 250 a více (71,4%)

Jinde: - 1-49 (6%), - 50-99 (25%), - 100-249 (13,3%), - 250 a více (14,3%).

Nejvíce organizací zahrnuje standardy kvality na jednotlivých úrovních strategií v kategorii organizací s 250 a více zaměstnanci.

Nejvíce organizací zahrnuje standardy kvality do Firemní strategie bez ohledu na počet zaměstnanců.

Graf 27 - Kvalita ve strategiích podle počtu zaměstnanců

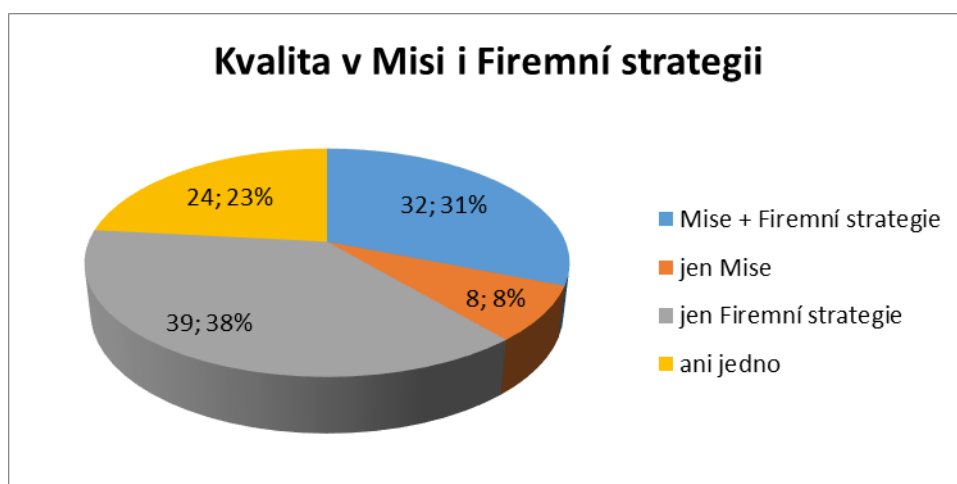


Standardy kvality uvedené v jednotlivých úrovních strategického řízení v odpovídajících organizacích v členění podle jednotlivých úrovní strategie.

Organizace mající zavedeny kvalitu v Misi a Firemní strategii:

- Mise (38,8%), Firemní strategie (69%)
- Celkem 32 odpovídajících organizací má zavedenu kvalitu na obou úrovních (31,1%).
- Jen Mise (7,8%)
- Jen Firemní strategie (37,9%)
- Pouze 24 organizací (23,3%) nemá zavedenu kvalitu ani v Misi ani ve Firemní strategii.

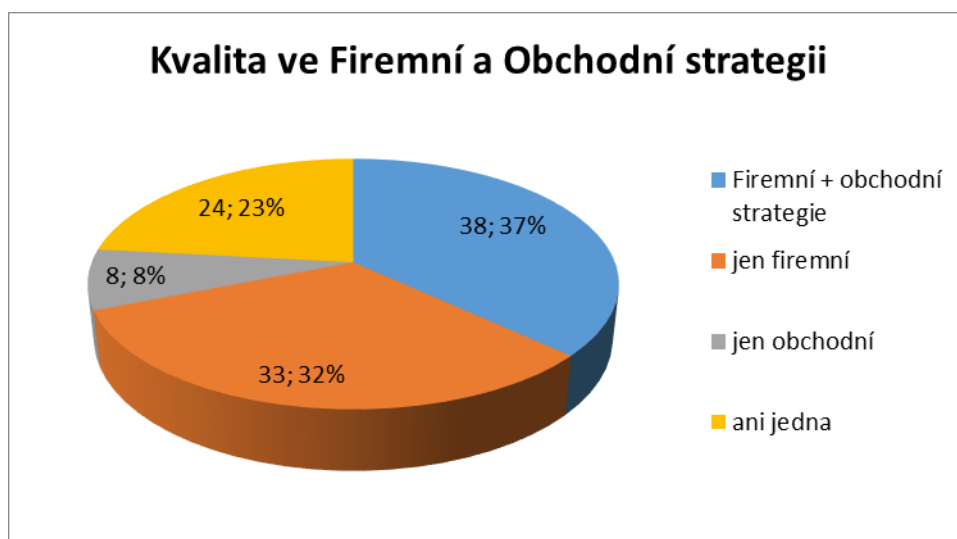
Graf 28 - Kvalita v Misi a Firemní strategii



Organizace mající zavedeny kvalitu ve Firemní a Obchodní strategii:

- Firemní strategie (69%), Obchodní strategie (44,7%)
- Celkem 38 odpovídajících organizací má zavedenu kvalitu na obou úrovních (36,9%).
- Jen Firemní strategie (32%)
- Jen Obchodní strategie (7,8%)
- Pouze 24 organizací (23,3%) nemá zavedenu kvalitu ani ve Firemní strategii ani v Obchodní strategii.

Graf 29 - Kvalita ve Firemní a Obchodní strategii

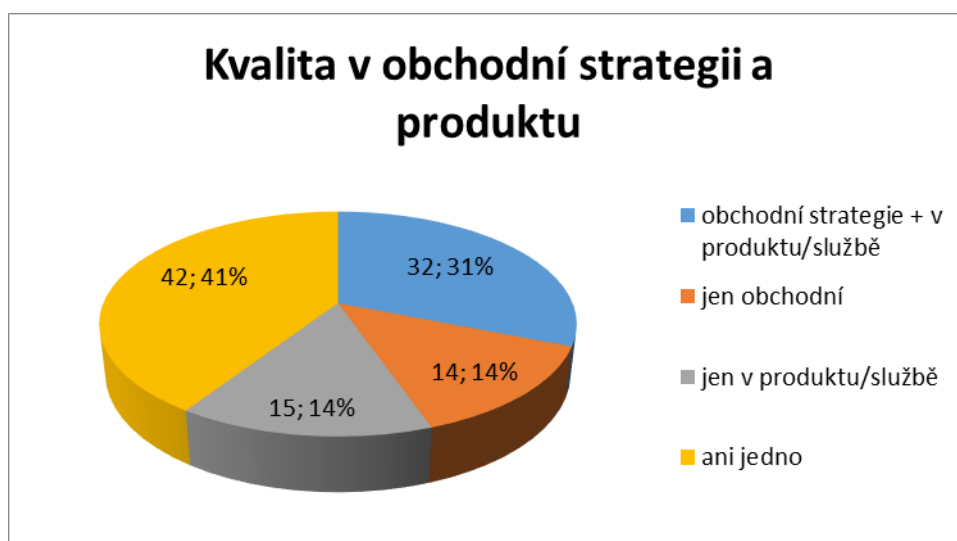


Organizace mající zavedeny kvalitu v Obchodní strategii a v charakteristikách produktu / služby:

- Obchodní strategie (44,7%), v charakteristikách produktu / služby (45,6%)
- Celkem 32 odpovídajících organizací má zavedenu kvalitu na obou úrovních (31,1%).
- Jen Obchodní strategie (13,6%)
- Jen v charakteristikách produktu / služby (14,6%)

Celkem 42 organizací (40,8%) nemá zavedenu kvalitu ani v Obchodní strategii ani v charakteristikách produktu / služby.

Graf 30 - Kvalita v Obchodní strategii a produktu

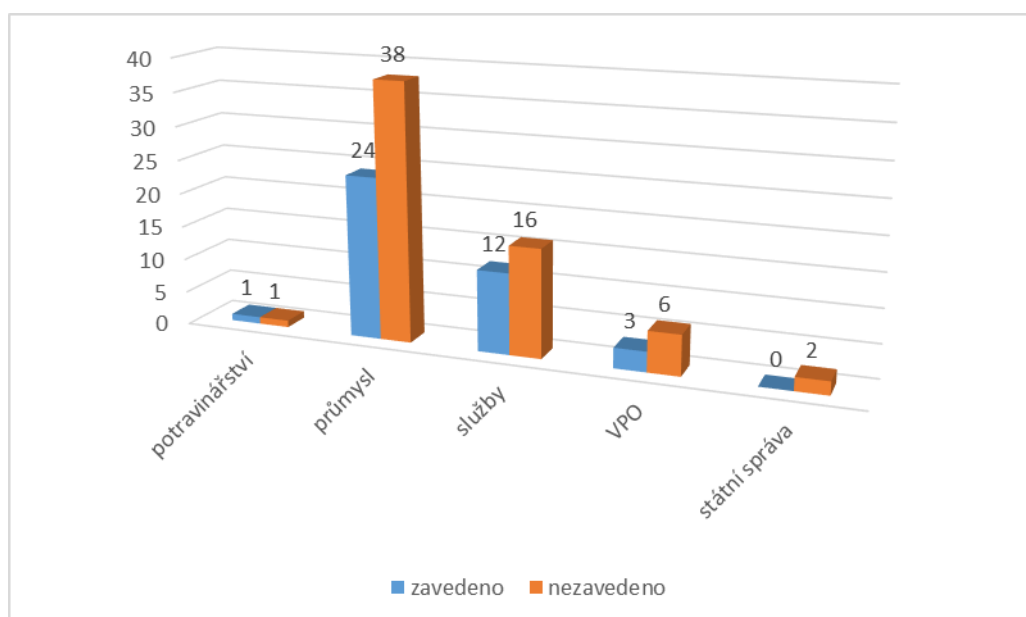


Standardy kvality uvedené v jednotlivých úrovních strategického řízení v odpovídajících organizacích v členění podle jednotlivých úrovní strategie a dle odvětví ve kterém odpovídající organizace působí.

Dle odpovědí dotázaných má na úrovni Mise (poslání organizace), zahrnutu kvalitu (38,8%) organizací.

Podle odvětví je to: - v průmyslu (38,7%) organizací, - ve službách (42,9%) organizací, - ve VPO (33,3%) organizací,

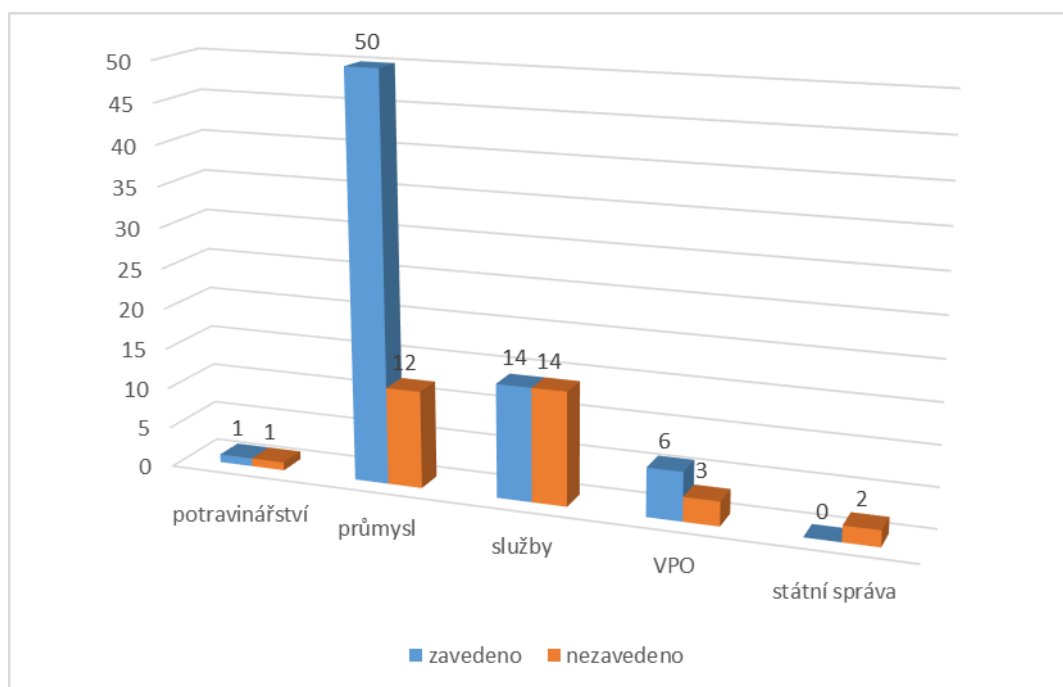
Graf 31 - Standardy kvality uvedené v Misy dle odvětví



Dle odpovědí dotázaných má na úrovni Firemní strategie (Corporate strategy), zahrnutu kvalitu (69%) organizací.

Podle odvětví je to: - v průmyslu (80,6%) organizací, - ve službách (50%) organizací, - ve VPO (66,6%) organizací

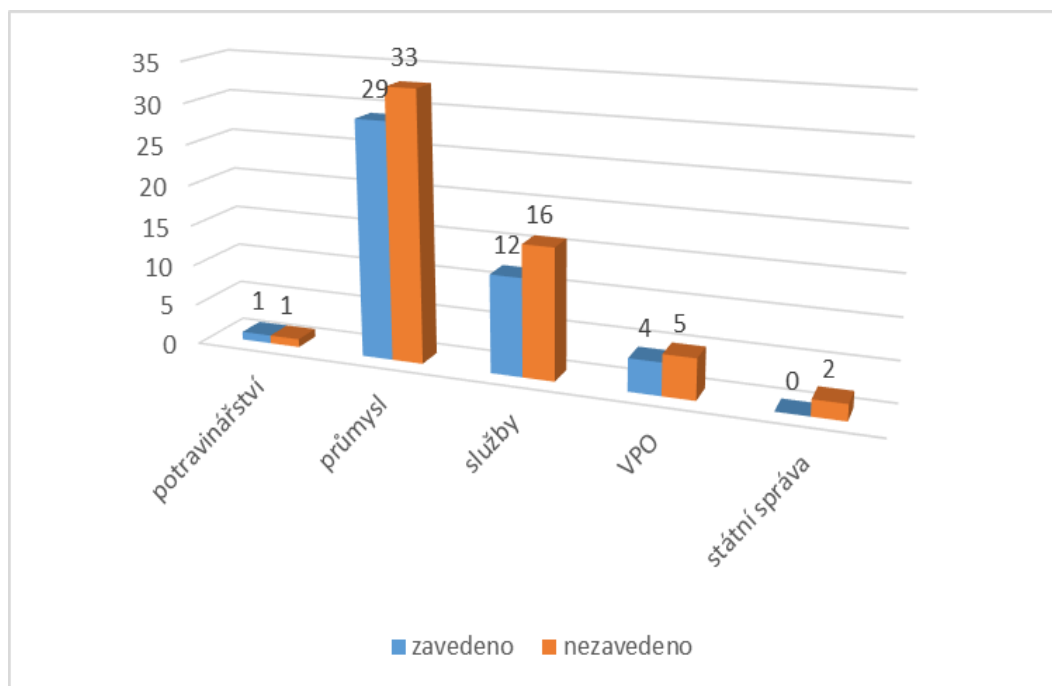
Graf 32 - Standardy kvality uvedené ve Firemní strategii dle odvětví



Dle odpovědí dotázaných má na úrovni Obchodní strategie (Business strategy), zahrnutu kvalitu (44,7%) organizací.

Podle odvětví je to: - v průmyslu (46,8%) organizací, - ve službách (42,9%) organizací, - ve VPO (44,4%) organizací

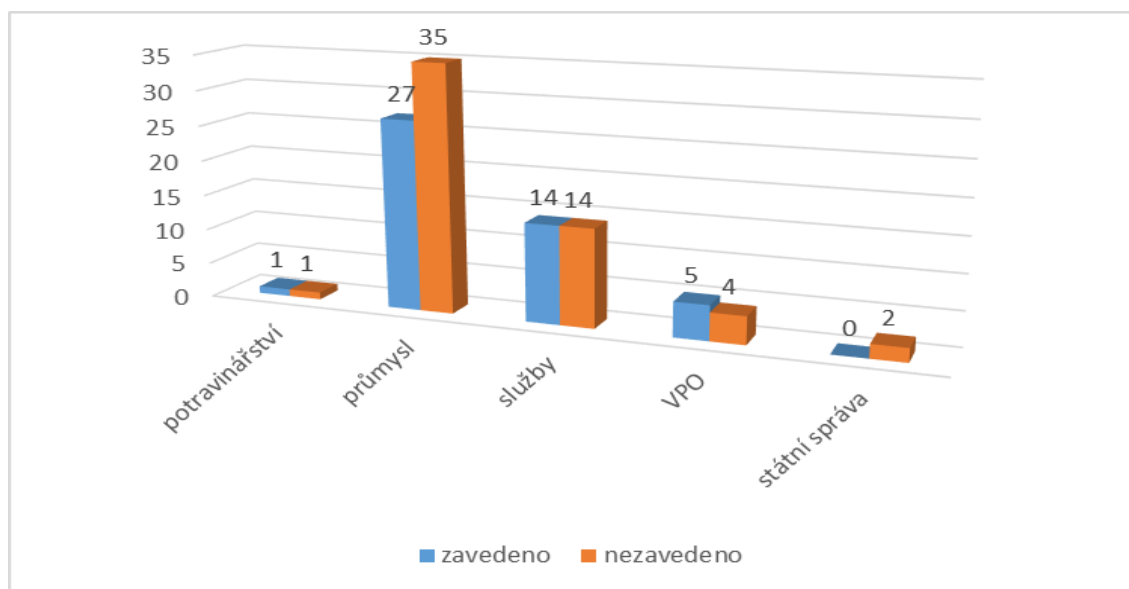
Graf 33 - Standardy kvality uvedené v Obchodní strategii dle odvětví



Dle odpovědí dotázaných má v charakteristikách produktu / služby, zahrnutu kvalitu (45,6%) organizací.

Podle odvětví je to: - v průmyslu (43,5%) organizací, - ve službách (50%) organizací, - ve VPO (55,5%) organizací

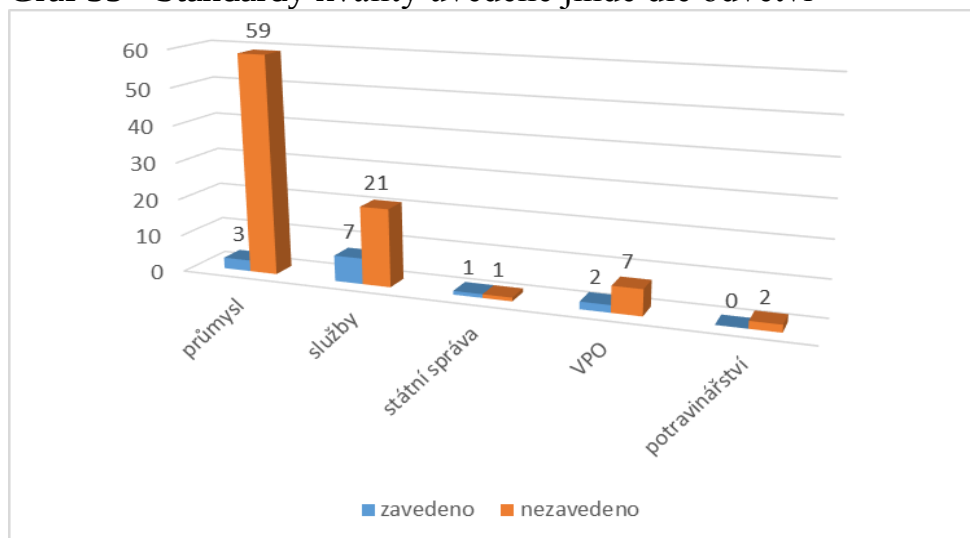
Graf 34 - Standardy kvality uvedené v Charakteristikách produktu/slужby dle odvětví



Dle odpovědí má Jinde zahrnutu kvalitu ve strategickém řízení (12,6%) organizací.

Podle odvětví je to: - v průmyslu (4,8%) organizací, - ve službách (25%) organizací, - ve VPO (22,2%) organizací

Graf 35 - Standardy kvality uvedené jinde dle odvětví



Dva sloupce

Organizace, které nemají kvalitu zahrnutou do strategického řízení ani v charakteristice produktu / služby popřípadě jinde.

- Celkem 4 (3,9%) organizace nemají kvalitu zahrnutou do strategického řízení na žádné úrovni.
- Po jedné organizaci z odvětví průmysl, státní správa a dvě ze služeb
- Strategické řízení mají zavedeno 2 (1,9%) z těchto organizací
- Strategické řízení nemají zavedeno 2 (1,9%) z těchto organizací.

Pouze minimální počet odpovídajících organizací nemá zahrnuto kvalitu (standardy kvality) do strategického řízení, jsou ze zcela rozdílných odvětví, nelze u nich vyhledat společné znaky.

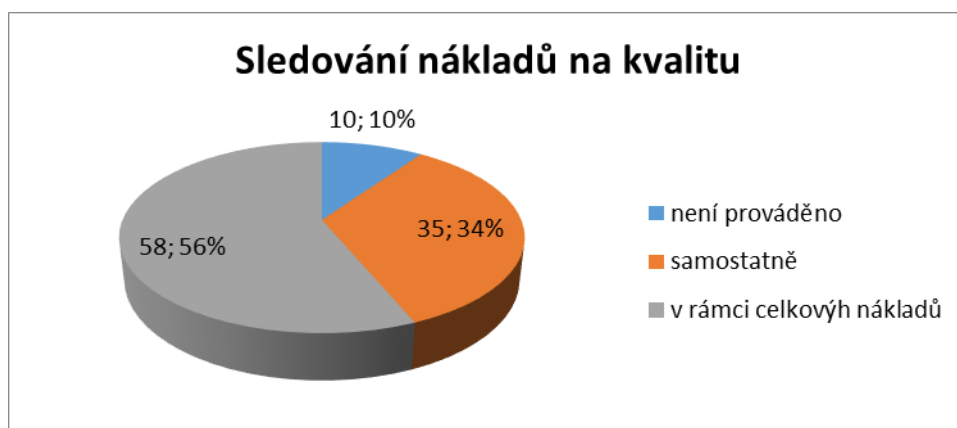
5.6 SLEDOVÁNÍ, HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ NÁKLADŮ NA KVALITU

Byla předložena otázka týkající se hodnocení ekonomiky týkající nákladů na kvalitu. Byly nabídnuty možnosti, jak organizace, sledují, hodnotí a řídí náklady na kvalitu.

Otázka 6: Jakým způsobem je hodnocena ekonomika v části strategie týkající se kvality?		
Odpověď 6. Uveďte, zda a jakým způsobem sledujete, hodnotíte a řídíte náklady na kvalitu.		
	Počet odp.	%
samostatně	35	34
je prováděno v rámci celkových nákladů	58	56,3
není prováděno	10	9,7
CELKEM	103	100,00

Většina dotázaných (56,3%) sleduje, hodnotí a řídí náklady na kvalitu v rámci celkových nákladů. Samostatně hodnotí ekonomiku (34%) dotázaných organizací. Pouze (9,7%) dotázaných neprovádí sledování, hodnocení ani řízení nákladů na kvalitu.

Graf 36 - Sledování nákladů na kvalitu



Detailní analýza

Sledování, hodnocení a řízení nákladů na kvalitu podle počtu zaměstnanců:

Jeden – 49: - samostatně (9,1%), - v rámci celk. nákladů (75,8%), - není prováděno (15,1%)

50 – 99: - samostatně (33,3%), - v rámci celkových nákladů (58,4%), - není prováděno (8,3%)

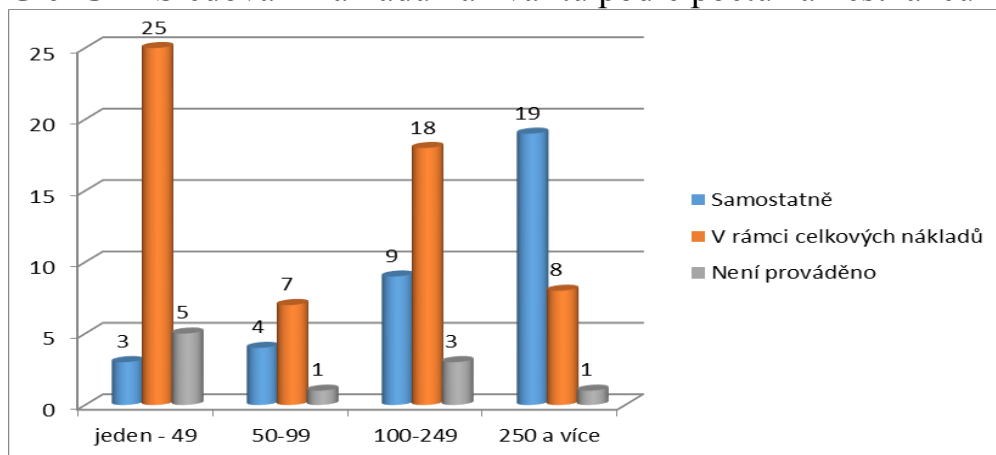
100 – 249: samostatně (30%), - v rámci celkových nákladů (60%), - není prováděno (10%)

250 a více: samostatně (67,9%), - v rámci celk. nákladů (28,6%), - není prováděno (3,5%).

Samostatně sleduje náklady nejvíce skupina 250 a více zaměstnanců (67,9%), nejméně skupina 1- 49 zaměstnanců (9,1%).

Náklady na kvalitu nesleduje pouze jedna z odpovídajících organizací ve skupině 250 a více zaměstnanců a 50-99 zaměstnanců. Nejvíce organizací, které nesledují náklady je ze skupiny 1-49 zaměstnanců (15,1%).

Graf 37 - Sledování nákladů na kvalitu podle počtu zaměstnanců



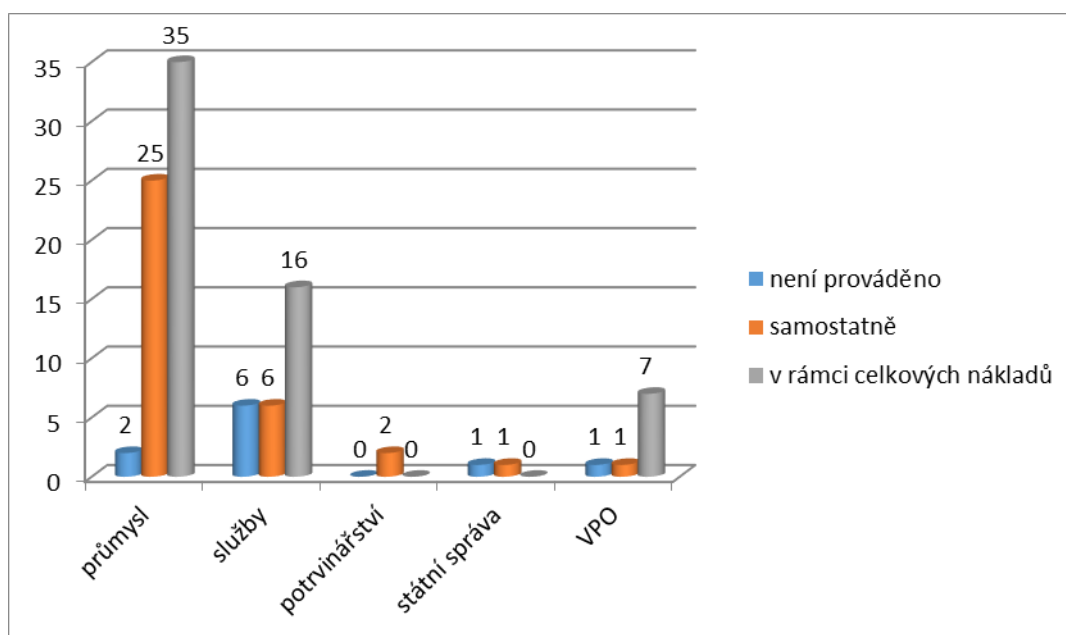
Sledování, hodnocení a řízení nákladů na kvalitu dle odvětví.

Průmysl: - samostatně (40,3%), - v rámci celkových nákladů (56,5%), - není prováděno (3,2%)

Služby: - samostatně (21,4%), - v rámci celkových nákladů (57,2%), - není prováděno (21,4%)

VPO: - samostatně (11,1%), - v rámci celkových nákladů (77,8%), - není prováděno (11,1%)

Graf 38 - Sledování nákladů na kvalitu dle odvětví



Graf 39 - Sledování nákladů organizací, které nemají zavedeno strategické řízení



Ze 17 odpovídajících organizací, které nemají zavedeno strategické řízení, sleduje náklady výrazná většina organizací celkem 14.

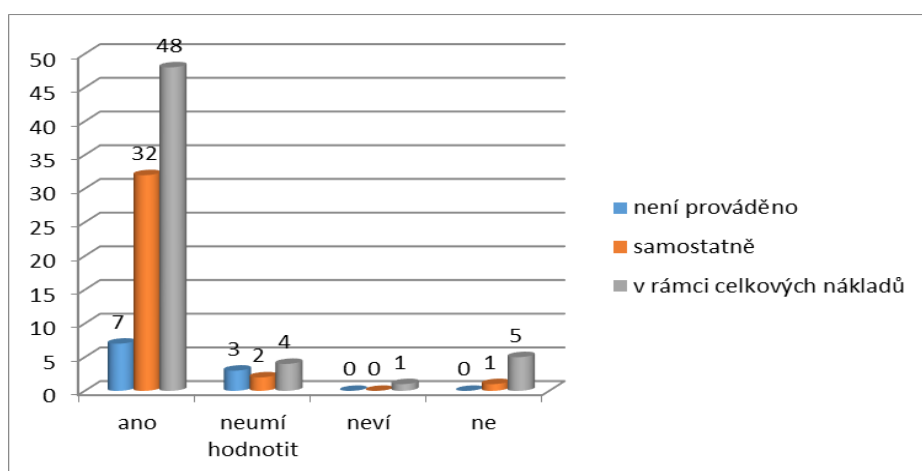
Pouze 3 organizace náklady nesledují.

Graf 40 - Sledování nákladů organizací, které mají zavedeno strategické řízení



Z odpovídajících organizací, které mají zavedeno strategické řízení 86, sleduje náklady výrazná většina organizací celkem 79, z nich více než polovina v rámci celkových nákladů. Pouze 7 organizací, které mají zavedeno strategické řízení, nesleduje náklady na kvalitu.

Graf 41 - Porovnání úspěšnosti organizací a jejich způsobu sledování nákladů na kvalitu



Z 87 organizací, které odpověděly ano na otázku, zda se považují za úspěšné, sleduje náklady na kvalitu 80 z nich. Z toho 32 sleduje náklady na kvalitu samostatně a 48 v rámci celkových nákladů. Pouze 7 z odpovídajících organizací (8%), které se považují za úspěšné, nesleduje náklady na kvalitu. Je zajímavé, že všechny organizace, které odpověděly, že se nepovažují za úspěšné, sledují náklady na kvalitu a téměř všechny je sledují odděleně.

5.7 KONKURENČNÍ VÝHODY/DŮVOD ÚSPĚŠNOSTI

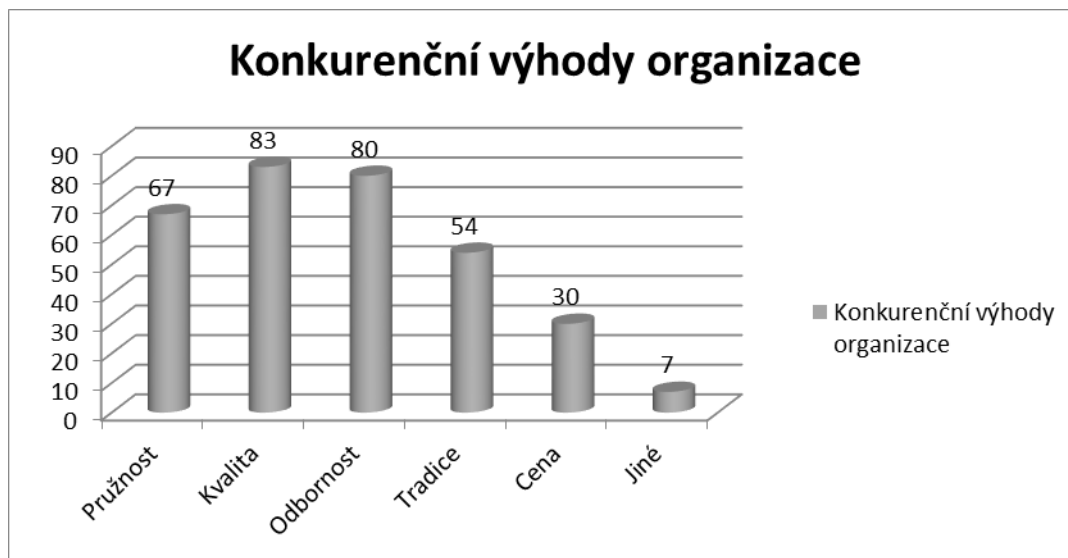
Byla předložena otázka týkající se konkurenčních výhod nebo důvodů úspěšnosti organizace. Byly nabídnuty možnosti, v čem organizace, spatřují hlavní konkurenční výhody případně důvody úspěšnosti.

Otázka 7: V čem spatřujete hlavní konkurenční výhodu vaší organizace /důvod úspěšnosti?	
Odpověď 7:	
	Počet odp.
pružnost, flexibilita jednání, rychlost služby/dodávky	67
kvalita produktu/služby	83
odbornost, kompetence pracovníků	80
tradice, reference	54
cena produktu/služby	30
jiné	7
Pozn.	

Dle odpovědí dotázaných organizací vidí svoje hlavní konkurenční výhody případně důvody úspěšnosti následovně:

- v kvalitě produktu nebo služby (80,6%) organizací
- v odbornosti, kompetenci pracovníků (77,7%)
- v pružnosti, flexibilitě jednání, rychlosti služby a dodávky (65%)
- v tradici, referencích (52,4%)
- v ceně produktu / služby (29,1%)
- jiné důvody (6,8%) organizací, neodpověděly (2,9%) organizací.

Graf 42 - Konkurenční výhody organizace



Detailní analýza

Porovnání uvedených konkurenčních výhod odpovídajícími organizacemi dle odvětví.

Pružnost, flexibilita: - průmysl (69,4%), - služby (64,3%), - VPO (44,4%)

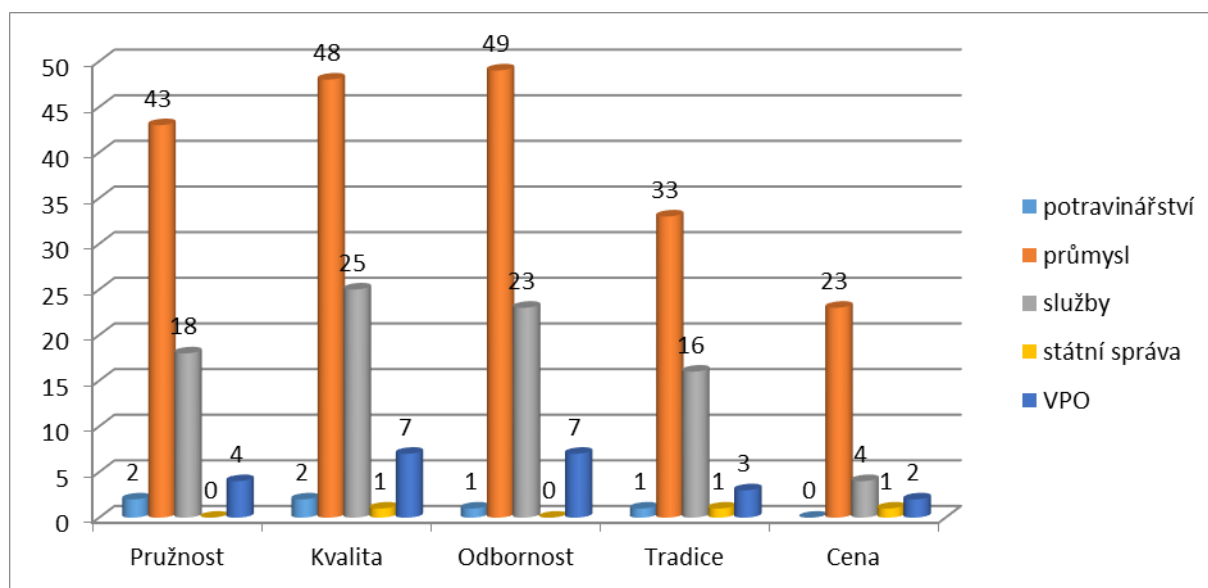
Kvalita produktu/služby: - průmysl (77,4%), - služby (89,3%), - VPO (77,7%)

Odbornost, kompetence pracovníků: - průmysl (79%), - služby (82,1%), - VPO (77,7%)

Tradice, reference: - průmysl (53,2%), - služby (57,1%), - VPO (33,3%)

Cena produktu / služby: - průmysl (53,2%), - služby (57,1%), - VPO (33,3%).

Graf 43 - Konkurenční výhody dle odvětví



Konkurenční výhody podle počtu zaměstnanců

Porovnání uvedených konkurenčních výhod odpovídajícími organizacemi podle počtu zaměstnanců.

Pružnost, flexibilita: - 1-49 (84,8%), - 50-99 (58,3%), - 100-249 (50%), - 250 a více (60,7%)

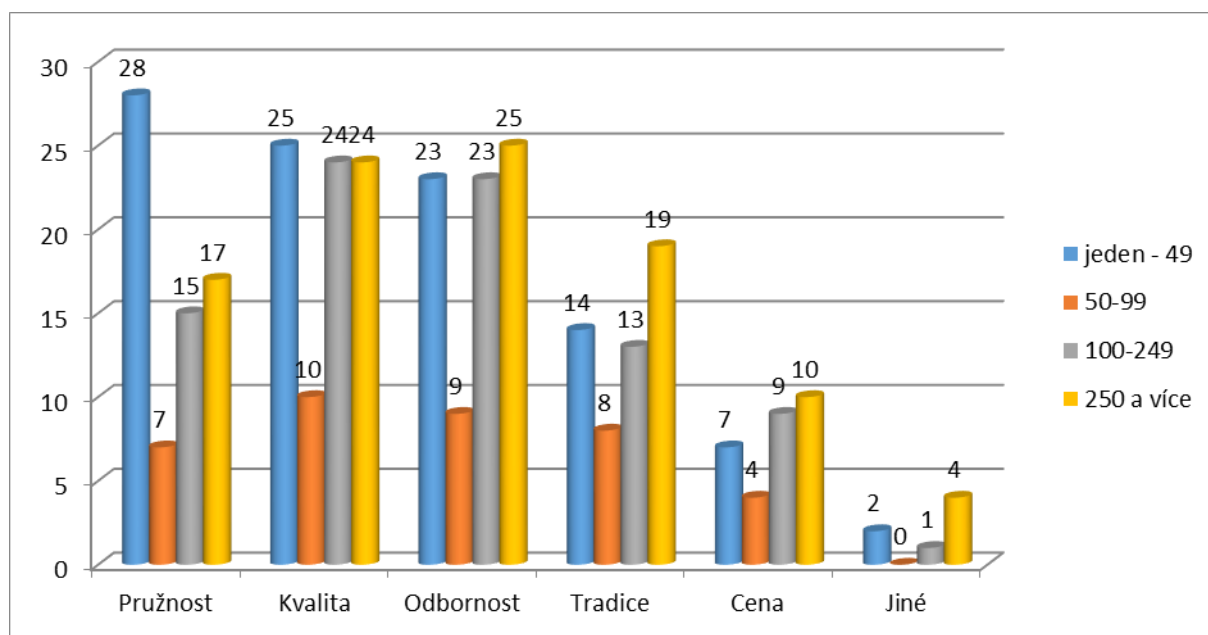
Kvalita produktu/služby: - 1-49 (75,8%), - 50-99 (83,3%), - 100-249 (80%), - 250 a více (85,7%)

Odbornost, kompetence pracovníků: - 1-49 (69,7%), - 50-99 (75%), - 100-249 (76,7%), - 250 a více (89,3%)

Tradice, reference: - 1-49 (42,4%), - 50-99 (66,7%), - 100-249 (43,3%), - 250 a více (67,9%)

Cena produktu / služby: - 1-49 (21,2%), - 50-99 (33,3%), - 100-249 (30%), - 250 a více (35,7%).

Graf 44 - Konkurenční výhody podle počtu zaměstnanců



Pouze 3 (2,9%) organizace neuvedly žádné důvody.

5.8 HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE

Byla předložena otázka, zda se odpovídající organizace považují za úspěšné. A to jak z pohledu finančních výsledků (obrat, zisk...), případně z pohledu úspěšnosti poskytovaných služeb (veřejná služba, počet spokojených klientů ...). Byly nabídnuty čtyři možnosti odpovědi, pozitivní, negativní a dvě pro případ kdy odpovídající neví, případně neumí hodnotit.

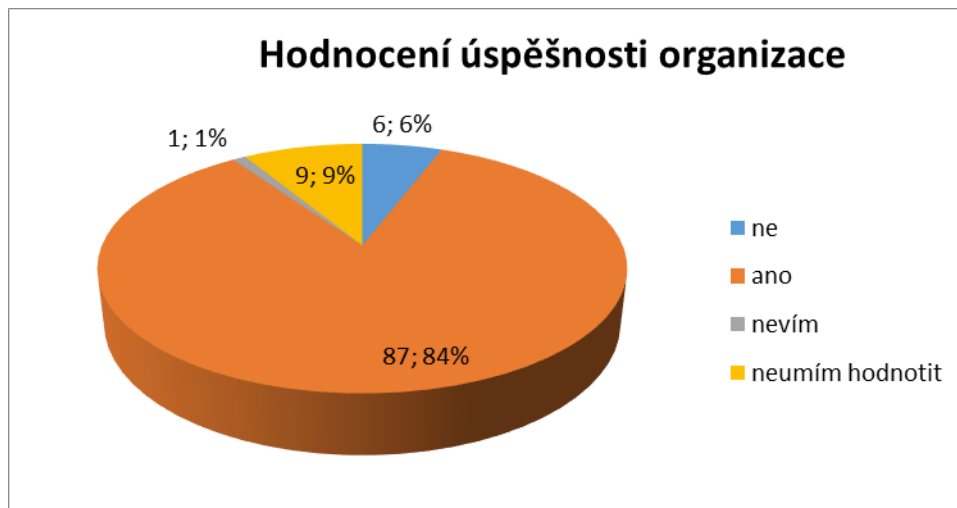
Otázka 8: Považujete se z pohledu finančních výsledků (obrat, zisk ...), případně poskytovaných služeb (veřejná služba, počet spokojených klientů ...) za úspěšnou organizaci?

Odpověď 8:

	Počet odp.	%	
ano	87	84,5	
nevím	1	0,95	
neumím hodnotit	9	8,75	
ne	6	5,8	
CELKEM	103	100,00	

Za úspěšnou organizaci se považuje (84,5%) dotázaných organizací. Nevím nebo neumím hodnotit, zda je organizace úspěšná odpovědělo (9,7%) dotazovaných. Za neúspěšnou organizaci se považuje (5,8%) dotazovaných.

Graf 45 - Hodnocení úspěšnosti organizace

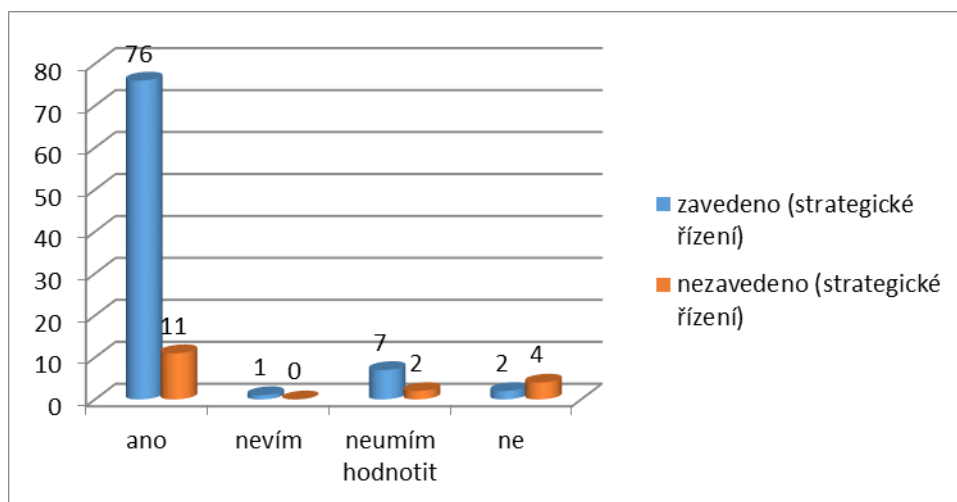


Detailní analýza

Z vyhodnocení odpovídajících organizací lze konstatovat, že z 86 organizací, které mají zavedeno strategické řízení se:

- považuje za úspěšné 76 (88,4%)
- považuje za neúspěšné 2 (2,3%)
- neumí úspěšnost vyhodnotit 7 (8,1%)
- neví 1 (1,2%) organizací.

Graf 46 - Zavedení strategického řízení ve vztahu k úspěšnosti organizace



Hodnocení úspěšnosti organizace podle počtu zaměstnanců:

Jeden – 49: - ano (72,7%), - nevím (0%), - neumím hodnotit (18,2%), - ne (9,1%)

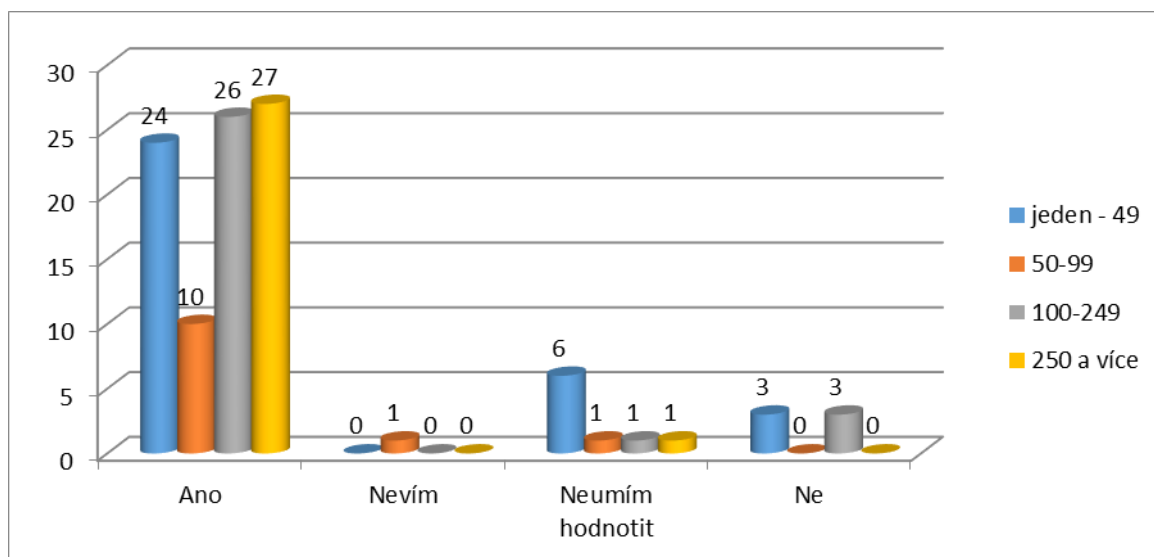
50 – 99: - ano (83,4%), - nevím (8,3%), - neumím hodnotit (8,3%), - ne (0%)

100 – 249: - ano (86,7%), - nevím (0%), - neumím hodnotit (3,3%), - ne (10%)

250 a více: - ano (96,4%), - nevím (0%), - neumím hodnotit (3,6%), - ne (0%).

Za úspěšné se považují nejvíce organizace s více než 250 zaměstnanci, v této skupině pouze jedna odpovídající organizace odpověděla negativně „neumím hodnotit“. Nejméně se za úspěšné považují organizace s 1 - 49 zaměstnanci. Za neúspěšné se považuje celkem 6 organizací tři ze skupiny 1 – 49 zaměstnanců a tři ze skupiny 100 – 249 zaměstnanců.

Graf 47 - Úspěšnost podle počtu zaměstnanců



Hodnocení úspěšnosti organizace podle odvětví:

Průmysl: - ano (87,1%), - nevím + neumím hodnotit + ne (12,9%)

Služby: - ano (78,6%), - nevím + neumím hodnotit + ne (11,4%)

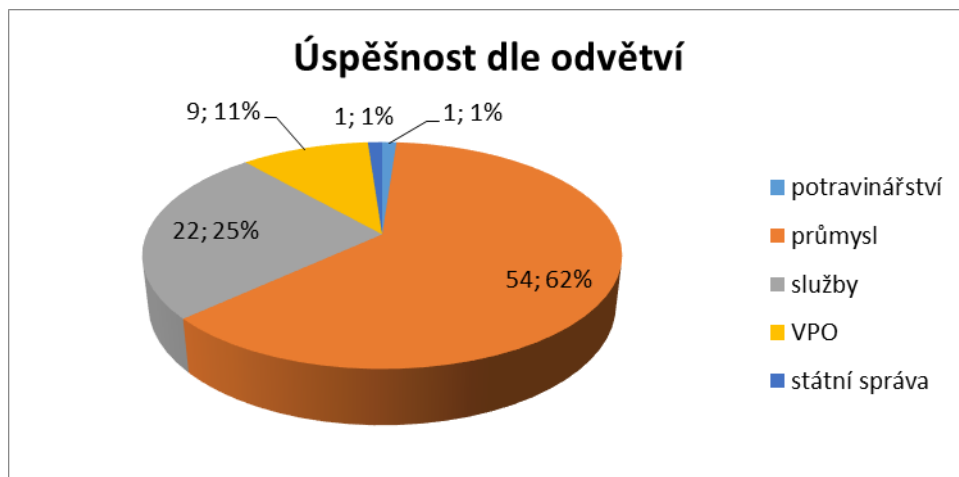
VPO: - ano (100%), - nevím + neumím hodnotit + ne (0%).

Veřejnoprávní / státní instituce se považují všechny za úspěšné z pohledu poskytovaných služeb (veřejná služba, počet spokojených klientů).

V odvětví průmysl se 12,9 % odpovídajících organizací vyjádřilo negativně v otázce, zda se považují za úspěšné organizace.

V odvětví služby se 11,4 % odpovídajících organizací vyjádřilo negativně v otázce, zda se považují za úspěšné organizace.

Graf 48 - Úspěšnost organizací dle odvětví



Z 87 organizací, které se považují za úspěšné je největší počet z průmyslu.

6 SHRnutí – HlAVNí ZJIŠTĚNí

V následujícím textu jsou uvedena za:

A) hlavní zjištění z odpovědí celku dotázaných

B) vybraná zjištění vyplývající z detailní analýzy

Výsledky jsou vyjádřené procentem z celkového počtu organizací ve skupině.

6.1 VÝZNAM KONCEPČNíHO ŘíZENí

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

A) 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.

Výsledky výzkumu dokazují, že odpovědní pracovníci organizací jsou si plně vědomi důležitosti vazby mezi kvalitním koncepčním řízením organizace a její dlouhodobé úspěšnosti / konkurenceschopnosti.

B) Všechny VPO i organizace státní správy odpověděly rozhodně ano, že kvalita je důležitá pro úspěšnost organizace.

Největší počet organizací, pro které je rozhodně ano důležité koncepční řízení pro jejich konkurenceschopnost je v kategorii 100-249 zaměstnanců celkem 28 což je 93,3% organizací. Druhý největší počet organizací, pro které je rozhodně ano důležité koncepční řízení pro konkurenceschopnost je v oblasti průmyslu (51 org.), což je 82%.

Z vyhodnocení odpovídajících organizací lze konstatovat, že:

V oblasti služeb každá čtvrtá organizace uvádí, že koncepční řízení je spíše ano důležité pro konkurenceschopnost což je 21,5% .

Organizace podle počtu zaměstnanců, které odpověděly, zda je kvalitní a koncepční řízení organizace důležité pro jejich dlouhodobou úspěšnost / konkurenceschopnost rozhodně ano: - 50-99 zaměstnanců celkem 11 což je 91,6% organizací, 100-249 zaměstnanců celkem 28 což je 93,3% organizací, 250 a více zaměstnanců celkem 24 což je 85,7% organizací, -1-49 zaměstnanců celkem 22 což je 66,6% organizací.

6.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH

Obecné hodnocení zavedení strategického řízení v organizacích

A) Strategické řízení má zavedeno 83% z odpovídajících organizací.

Výrazná většina respondentů je přesvědčena, že je důležité mít zavedeno strategické řízení v organizaci.

B) Zavedení strategického řízení podle počtu zaměstnanců:

Všichni odpovídající z kategorie organizací 50-99 zaměstnanců uvedli, že mají zavedeno strategické řízení. Celkem 25 organizací (89,3%) s 250 a více zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení. Celkem 24 organizací (80%) s 100-249 zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení. Celkem 25 organizací (75,8%) s jedním-49 zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení.

V oblasti služeb nemá strategické řízení zavedeno (10%) z organizací. V oblasti průmyslu nemá 19,4 % organizací zavedeno strategického řízení.

Všichni odpovídající z kategorie organizací obrat nad 500 milionů Kč ročně uvedli, že mají zavedeno strategické řízení, stejně odpověděly i všechny organizace, které vyšší rozpočtu neuvedly.

Bez ohledu na jeho výši rozpočtu /obratu, mají organizace zavedeno strategické řízení minimálně v 75% odpovídajících organizací.

6.3 KONCEPTY ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH

Koncepty řízení, které mají odpovídající organizace zavedeny.

A) 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. Povědomí o moderních metodách řízení organizace je na velmi vysoké úrovni.

B) Většina organizací (89,3%) využívá ISO normy, což je nejrozšířenější koncept, nejvíce je využíván v průmyslu (96,8%) organizací.

Druhým nejvíce využívaným konceptem řízení je Projektové řízení, využívá je (56,3%) organizací. Jako koncept řízení je výrazně využíváno ve službách, (78,5%), a také veřejnoprávních organizacích, (66,6%).

Vlastní systém řízení využívá (25,2%) odpovídajících organizací.

Koncepty řízení podle počtů zaměstnanců:

Nejvíce využívají jednotlivé koncepty řízení odpovídající organizace s 250 a více zaměstnanci, které jako koncepty řízení nejvíce využívají ISO normy a Projektové řízení.

Na druhém místě ve využívání konceptů řízení jsou organizace s 50 - 99 zaměstnanci, které jako koncepty řízení nejvíce využívají ISO normy a Projektové řízení.

Na třetím místě ve využívání konceptů řízení jsou organizace se 100 - 249 zaměstnanci, které jako koncepty řízení nejvíce využívají ISO normy a Projektové řízení.

Na čtvrtém místě ve využívání konceptů řízení jsou organizace s 1-49 zaměstnanci, které jako koncepty řízení nejvíce využívají ISO normy a Projektové řízení.

Rozdíly mezi jednotlivými skupinami u konceptu řízení ISO normy nejsou větší než 15%.

6.4 EXTERNÍ HODNOCENÍ KVALITY

Způsoby jakými organizace zajišťují externí hodnocení kvality.

A) Pouze (3%) organizací nevyužívá žádný způsob externího hodnocení kvality. Nejvíce organizací (82,5%) využívá certifikaci systémů managementu. Druhou největší skupinou (59%) jsou organizace využívající zákaznické audity.

Výzkum ukázal, že výrazná většina organizací využívá, alespoň jeden způsob externího hodnocení kvality. Dominantně jsou využívány standardizované způsoby

externího hodnocení kvality třetí stranou tj. certifikace systémů managementu a akreditace. Překvapivě jsou v 60% využívány zákaznické audity tj. audity druhou stranou.

B) Pouze 14 organizací (13,6%) nevyužívá certifikaci systémů managementu nebo zákaznické audity jako způsob externího hodnocení kvality.

Akreditace jako způsob externího hodnocení kvality je využívána v průmyslu v 16,1% organizací a ve službách v 28,5% organizací.

Národní cenu kvality jako způsob externího hodnocení kvality uvedla 4% organizací.

Po jedné organizaci z odvětví průmysl, služby, státní správa nemá zavedeno externí hodnocení kvality.

Způsoby zajištění externího hodnocení kvality odpovídajícími organizacemi podle počtu zaměstnanců.

Nejvíce organizací využívá jednotlivé způsoby zajištění externího hodnocení v kategorii organizací s 250 a více zaměstnanci.

Nejvíce organizací využívá pro externí hodnocení kvality certifikaci systémů managementu bez ohledu na počet zaměstnanců.

Národní cenu kvality jako způsob externího hodnocení využívají pouze velké organizace s 250 a více zaměstnanci.

6.5 STANDARDY KVALITY VE STRATEGIÍCH

Úrovně strategického řízení, ve kterých mají organizace zahrnuty standardy kvality.

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

Nejčastěji je kvalita zahrnuta na úrovni Firemní strategie (Corporate strategy), (69%) organizací.

Pouze 24 organizací (23,3%) nemá zavedenu kvalitu ani ve Firemní strategii ani v Obchodní strategii.

Výrazná většina respondentů uvedla, že jejich organizace zahrnuje kvalitu do strategického řízení. Přestože jen 87% odpovědělo, že má zavedeno strategické řízení, fakticky strategické řízení v oblasti kvality využívá uvedených 96,1%.

B) Na úrovni Mise (poslání organizace), má zahrnutu kvalitu (38,8%) organizací. Podle odvětví je to: - v průmyslu (38,7%) organizací, - ve službách (42,9%) organizací, - ve VPO (33,3%) organizací.

Na úrovni Firemní strategie (Corporate strategy), má zahrnutu kvalitu (69%) organizací. Podle odvětví je to: - v průmyslu (80,6%) organizací, - ve službách (50%) organizací, - ve VPO (66,6%) organizací.

Na úrovni Obchodní strategie (Business strategy), má zahrnutu kvalitu (44,7%) organizací. Podle odvětví je to: - v průmyslu (46,8%) organizací, - ve službách (42,9%) organizací, - ve VPO (44,4%) organizací.

V charakteristikách produktu / služby, má zahrnutu kvalitu (45,6%) organizací. Podle odvětví je to: - v průmyslu (43,5%) organizací, - ve službách (50%) organizací, - ve VPO (55,5%) organizací.

Jinde má zahrnutu kvalitu ve strategickém řízení (12,6%) organizací. Podle odvětví je to: - v průmyslu (38,7%) organizací, - ve službách (42,9%) organizací, - ve VPO (33,3%) organizací.

Celkem 4 (3,9%) organizace nemají kvalitu zahrnutou do strategického řízení na žádné úrovni. Podle odvětví je to po jedné organizaci z odvětví průmysl, státní správa a dvě ze služeb.

Nejvíce organizací zahrnuje standardy kvality na jednotlivých úrovních strategií v kategorii organizací s 250 a více zaměstnanci.

Nejvíce organizací zahrnuje standardy kvality do Firemní strategie bez ohledu na počet zaměstnanců.

6.6 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

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

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

Pouze 7 organizací nesleduje náklady na kvalitu. Sledování, hodnocení a řízení nákladů na kvalitu nesleduje pouze jedna z odpovídajících organizací ve skupině 250 a více zaměstnanců a 50-99 zaměstnanců.

Celkem (56,3%) organizací sleduje, hodnotí a řídí náklady na kvalitu v rámci celkových nákladů.

Samostatně sleduje, hodnotí a řídí náklady na kvalitu (34%) dotázaných organizací. Samostatně sleduje náklady nejvíce skupina 250 a více zaměstnanců (67,9%), nejméně skupina 1- 49 zaměstnanců (9,1%).

Pouze (9,7%) dotázaných neprovádí sledování, hodnocení ani řízení nákladů na kvalitu. Nejvíce organizací, které nesledují náklady je ze skupiny 1-49 zaměstnanců (15,1%).

Pouze 7 odpovídajících organizací (8%), které se považují za úspěšné, nesleduje náklady na kvalitu.

Výsledky výzkumu dokazují, že odpovědní pracovníci organizací jsou si plně vědomi důležitosti vazby mezi kvalitním koncepčním řízením organizace a hodnocením ekonomiky týkající se nákladů na kvalitu.

B) Samostatně sleduje náklady na kvalitu (40,3%) organizací v průmyslu, (21,4%) organizací ve službách, (11,1%) organizací VPO.

V rámci celkových nákladů sleduje náklady na kvalitu (56,5%) organizací v průmyslu, (57,2%) organizací ve službách, (77,8%) organizací VPO.

Náklady nesleduje (3,2%) organizací v průmyslu, (21,4%) organizací ve službách, (11,1%) organizací VPO.

Sledování, hodnocení a řízení nákladů na kvalitu podle počtu zaměstnanců:

Jeden – 49: - samostatně (9,1%), - v rámci celkových nákladů (75,8%), - není prováděno (15,1%)

50 – 99: - samostatně (33,3%), - v rámci celkových nákladů (58,4%), - není prováděno (8,3%)

100 – 249: samostatně (30%), - v rámci celkových nákladů (60%), - není prováděno (10%)

250 a více: samostatně (67,9%), - v rámci celkových nákladů (28,6%), - není prováděno (3,5%).

6.7 KONKURENČNÍ VÝHODY

Důvody úspěšnosti organizací / jejich konkurenční výhody.

A) 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%).

Hlavní konkurenční výhodu v ceně produktu / služby vidí pouze (29,1%) organizací.

Kvalita produktu služby je považována za konkurenční výhodu podle odvětví: - průmysl (77,4%), - služby (89,3%), - VPO (77,7%) organizací.

Hlavní konkurenční výhoda, kterou respondenti vidí ve svojí organizaci je kvalita produktu / služby, které nabízejí a s nimi spojené služby, které organizace poskytuje odběrateli. Pouze necelá třetina respondentů uvedla, že vidí hlavní konkurenční výhodu v ceně svých produktů nebo služeb.

B) Kvalita produktu služby je považována za konkurenční výhodu podle odvětví: průmysl (77,4%), - služby (89,3%), - VPO (77,7%) organizací.

Odbornost a kompetence pracovníků je považována za konkurenční výhodu podle odvětví: - průmysl (79%), - služby (82,1%), - VPO (77,7%).

Pružnost, flexibilita jednání, rychlost služby / dodávky je považována za konkurenční výhodu podle odvětví: - průmysl (69,4%), - služby (64,3%), - VPO (44,4%).

Tradice, reference je považována za konkurenční výhodu podle odvětví: - průmysl (53,2%), - služby (57,1%), - VPO (33,3%).

Cena produktu / služby je považována za konkurenční výhodu podle odvětví: - průmysl (53,2%), - služby (57,1%), - VPO (33,3%).

Za konkurenční výhody podle počtu zaměstnanců jsou považovány:

Pružnost, flexibilita: - 1-49 (84,8%), - 50-99 (58,3%), - 100-249 (50%), - 250 a více (60,7%)

Kvalita produktu/služby: - 1-49 (75,8%), - 50-99 (83,3%), - 100-249 (80%), - 250 a více (85,7%)

Odbornost, kompetence pracovníků: - 1-49 (69,7%), - 50-99 (75%), - 100-249 (76,7%), - 250 a více (89,3%)

Tradice, reference: - 1-49 (42,4%), - 50-99 (66,7%), - 100-249 (43,3%), - 250 a více (67,9%)

Cena produktu / služby: - 1-49 (21,2%), - 50-99 (33,3%), - 100-249 (30%), - 250 a více (35,7%).

6.8 ÚSPĚŠNOST ORGANIZACÍ

Hodnocení úspěšnosti organizací z pohledu ekonomických výsledků (obrat, zisk,...) případně z pohledu úspěšného poskytování služeb (veřejná služba, počet spokojených klientů...).

A) Za úspěšnou organizaci se považuje (84,5%) odpovídajících organizací. Za neúspěšnou organizaci se považuje (5,8%) odpovídajících. Nevím nebo neumím hodnotit, zda je organizace úspěšná odpovědělo (9,7%) organizací.

Výrazná většina respondentů uvedla, že jejich organizace je z pohledu ekonomických výsledků, případně poskytování služeb, úspěšná. Pouze 15% respondentů neví nebo neumí hodnotit úspěšnost, případně se nepovažuje za úspěšnou organizaci.

B) Z 86 organizací, které mají zavedeno strategické řízení, se považuje za úspěšné (88,4%) naproti tomu se (2,3%) organizací považuje za neúspěšné.

Za úspěšné se považují nejvíce organizace s více než 250 zaměstnanci, v této skupině pouze jedna odpovídající organizace odpověděla negativně „neumím hodnotit. Nejméně se za úspěšné považují organizace s 1 - 49 zaměstnanci. Za neúspěšné se považuje celkem 6 organizací, tři ze skupiny 1 – 49 zaměstnanců a tři ze skupiny 100 – 249 zaměstnanců.

Veřejnoprávní / státní instituce se považují všechny za úspěšné z pohledu poskytovaných služeb (veřejná služba, počet spokojených klientů).

V odvětví průmysl se 12,9 % odpovídajících organizací vyjádřilo negativně v otázce, zda se považují za úspěšné organizace.

V odvětví služby se 11,4 % odpovídajících organizací vyjádřilo negativně v otázce, zda se považují za úspěšné organizace.

7 SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMŮ

V rámci přípravy, sběru dat a vlastního zpracování práce byly nalezeny tři další výzkumy zabývající se částečně srovnatelnou oblastí výzkumu. V následující části je provedeno porovnání výsledků realizovaného výzkumu s výsledky publikovanými v rámci ostatních výzkumů. Jak uvádí J.Hendl „Yin (1994) i Miles a Huberman (1994) zdůrazňují potřebu věnovat se porovnávání jednotlivých případů“ [32]. Proto bude vyhodnocení nalezených výzkumů využito pro možné zobecnění výsledků výzkumu.

7.1 VÝZKUM AMERICKÉ SPOLEČNOSTI KVALITY

V této části jsou porovnány výsledky vlastního výzkumu s výsledky výzkumu realizovaného v roce 2012 Americkou společností pro kvalitu (ASQ). www.globalstateofquality.org, na této stránce 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 2000 respondentů [33].

V následujícím textu jsou uvedeny za:

C) výsledky vlastního výzkumu

D) výsledky výzkumu ASQ

Porovnání aktivit v odvětví průmyslu a služeb

C) Využívání nástrojů a ukazatelů kvality jsou v průmyslu a službách srovnatelné viz. 6.3.

D) Při používání nástrojů a ukazatelů kvality, i při zajišťování vzdělávání a výcviku v oblasti kvality jsou výrobní organizace dvakrát aktivnější než organizace poskytující služby.

Porovnání standardizace v managementu kvality

C) Management kvality s využitím ISO norem má 89,3% organizací, projektové řízení má zavedeno 56,3% organizací a oba koncepty má zavedeno 51,5% organizací viz. 6.5.

D) Management kvality 89% organizací využívá standardizované procesy [33].

Porovnání využívání ISO norem

C) Externí hodnocení kvality s využitím certifikace systémů managementu využívá 82,5% organizací viz. 6.4.

D) ISO normy jako koncept pro kvalitu se nejčastěji používají v ČR 83% a následně v SRN 82% organizací [33] .

Porovnání využívání národních cen kvality

C) Národní cenu kvality ČR využívají pouze organizace s počtem zaměstnanců větším než 100 viz. 6.4.

D) Velké organizace využívají více modely národních cen kvality jako rámec pro zlepšování oproti malým organizacím [33] .

Americká společnost kvality realizuje uvedený výzkum každé tři roky, bude zajímavé porovnat výsledky s dalším výzkumem této společnosti.

7.2 VÝZKUM VUT

V této části jsou porovnány výsledky vlastního výzkumu s výsledky výzkumu realizovaného v roce 2003 Nadačním fondem NEJ-EQF při FSI VUT v Brně . pod 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 [34].

V následujícím textu jsou uvedeny za:

C) výsledky vlastního výzkumu

E) výsledky výzkumu VUT

Porovnání důvodů k certifikaci systému managementu

C) Koncept řízení zavedený v organizacích: externí hodnocení kvality s využitím certifikace systému managementu využívá 82,5% viz. 6.4.

E) Důvody k certifikaci systému managementu: vlastní rozhodnutí 44%, zákazník 49% [34].

Porovnání vnímání kvality jako konkurenční výhody

C) V kvalitě produktu nebo služby vidí hlavní konkurenční výhodu 80,6% organizací viz. 6.7.

E) Certifikát je považován za významnou konkurenční výhodu u 69,6 % odpovídajících [34].

Porovnání využívání více konceptů řízení

C) V 89,3 % mají organizace zaveden koncept řízení s využitím ISO norem, další koncept řízení Projektové řízení je využíváno v 56,3% organizací, jsou využívány další koncepty řízení viz. 6.3.

E) Ve 39,2% organizací se předpokládá další rozvoj systému řízení jakosti (TQM), včetně většinového názoru, že se má pokračovat ve zlepšování [34].

Sledování nákladů na kvalitu/jakost

C) Náklady na kvalitu sleduje 90,3% organizací, samostatně pak 34% viz. 6.6.

E) Náklady související s jakostí sledovalo před zahájením procesu certifikace 40,2% organizací.

7.3 VÝZKUM PROJEKTU PODPORY JAKOSTI

V této části jsou porovnány výsledky vlastního výzkumu s výsledky výzkumu realizovaného společností Factum Invenio s. r. o. v roce 2006 pod názvem „Vnímání problematiky jakosti z hlediska firem“ byl zaměřen na poptávku firem po kvalitě, hodnocení dodavatelů využívání certifikátů v marketingu. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 350 respondentů [35].

V následujícím textu jsou uvedeny za:

C) výsledky vlastního výzkumu

F) výsledky výzkumu FI

Porovnání vnímání kvality jako konkurenční výhody

C) V kvalitě produktu nebo služby vidí hlavní konkurenční výhodu 80,6% organizací viz. 6.7.

F) Poskytuje kvalitní výrobky / kvalitní služby požaduje po dodavateli 94% organizací [35].

Porovnání důvodů k certifikaci systému managementu

C) Koncept řízení zavedený v organizacích: externí hodnocení kvality s využitím certifikace systému managementu využívá 82,5% viz. 6.4.

F) Certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001 má zavedeno 72% organizací [35].

Porovnání využívání více konceptů řízení

C) V 89,3 % mají organizace zaveden koncept řízení s využitím ISO norem, další koncept řízení projektové řízení je využíváno v 56,3% organizací, jsou využívány další koncepty řízení viz. 6.3.

F) Celkem 71% organizací uvedlo, že zákazníci jsou vyžadováni i jiné typy certifikátů než dle ISO 9001, zejména ISO 14001 44%, OHSAS + BOZP 19% [35].

Porovnání aktivit v odvětví průmyslu a služeb

C) Využívání nástrojů a ukazatelů kvality jsou v průmyslu a službách srovnatelné viz. 6.3.

F) Dodavatelé služeb mají zaveden systém managementu jakosti jimi dodávaných služeb ve významně nižší míře cca 31%, než dodavatelé výrobků cca 67% [35].

8 ZÁVĚR

Při sběru informací v rámci výzkumu bylo dosaženo potřebné velikosti výběrového souboru.

Celkem bylo rozesláno 353 dotazníků na všechny cílové skupiny, celková návratnost byla 103 vyplněných dotazníků.

8.1 NAPLNĚNÍ CÍLE VÝZKUMU

Hlavním cílem výzkumu bylo u vybraných organizací zjistit:

- jaké je postavení kvality v oblasti strategického řízení v organizacích, Tento cíl byl naplněn vyhodnocením otázek v části 5.1, 5.2, 5.3 a 5.5 této práce,
- zda využívají organizace v České republice dostatečně „Strategické řízení“ pro stanovení požadavků na kvalitu poskytovaných produktů a služeb, Tento cíl byl naplněn vyhodnocením otázek v části 5.1, 5.2, 5.3 a 5.4 této práce.
- zda a jak sledují organizace náklady spojené se zajišťováním kvality. Tento cíl byl naplněn vyhodnocením otázek v části 5.4, 5.6, 5.7 a 5.8 této práce.

Vyhodnocení bylo možné provést celkově, i v odvětvích průmysl a služby a v organizacích mimo skupinu 50-99 zaměstnanců, ostatní výsledky jsou pouze informativní.

8.2 VELIKOST VÝBĚROVÉHO SOUBORU

Celkem bylo rozesláno několik set dotazníků na všechny cílové skupiny, celková návratnost byla 103 vyplněných dotazníků. Bohužel se nepodařilo v souladu se zadáním dosáhnout potřebného počtu odpovědí v každém ze zkoumaných odvětví. Největší zastoupení v odpovědích více než 60% má průmysl, následují služby více než 27%, pouze 9% mají veřejnoprávní / státní instituce, ostatní oblasti obsahují po dvou odpovědích což je pro samostatné vyhodnocování odvětví nedostatečné. Proto jsou ostatní výsledky brány pouze jako informativní.

8.3 METODIKA VÝZKUMU

Metodika realizovaná následujícími kroky se ukázala jako vhodná k provedení definovaného výzkumu.

První krokem bylo vytvoření dotazníku, který byl v druhém kroku ověřen na vzorku 5 dotázaných. Pro ověření vhodnosti dotazníku byla zvolena metoda osobních rozhovorů. Na základě zkušeností a projednání byl ve třetím kroku upraven Hodnotící dotazník, jednak z pohledu logiky pořadí pokládaných otázek, tak i z pohledu úpravy formulace některých otázek, tak aby byly otázky srozumitelné respondentům.

Finální verze dotazníku obsahovala osm otázek (v rámci nichž bylo formulováno 25 specifikací), nejvíce proměnných měla otázka č. 3, celkem 9. Dotazník také v úvodu obsahoval 4 identifikační otázky. Pro vyhodnocení, které je 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 $X/9 > 10$.

Ve čtvrtém kroku byla upravena i metodika výzkumu, bylo ustoupeno od telefonického dotazování, které byla nahrazena rozesláním dotazníku organizacím různých typů a velikostí. K této změně bylo přistoupeno po ověření si nepříliš vysoké ochoty respondentů odpovídat telefonicky na předkládané otázky, včetně respondenty pocítovaného nedostatku času na zajištění kvalitních podkladů pro kompetentní odpovědi.

Krokem šest bylo výrazné prodloužení období sběru dat vzhledem k tomu, že návratnost dotazníků byla velmi nízká, toto rozhodnutí umožnilo, aby výzkum přinesl potřebné množství odpovídajících organizací. Přesto se nepodařilo v některých oblastech shromáždit dostatečný počet odpovídajících organizací.

O tom, že byla realizovaná metodika úspěšná, svědčí návratnost více než sta dotazníků i to, že odpovídajícími osobami byli především ředitelé firem, manažeri kvality případně vedoucí útvaru kvality.

8.4 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Úspěšně realizovaný výzkum a porovnání jeho výsledků s dalšími realizovanými obdobnými výzkumy, umožnil vyhodnocení jednotlivých hypotéz zpracovaných v rámci přípravy výzkumu, uvedených v části 1.1 této práce. Vzhledem k porovnávání výsledků výzkumu s dalšími výzkumy, u kterých nebylo možné zajistit prvotní data, na základě kterých bylo realizováno jejich vyhodnocení, je vyhodnocení hypotéz realizováno porovnáním získaných výsledků.

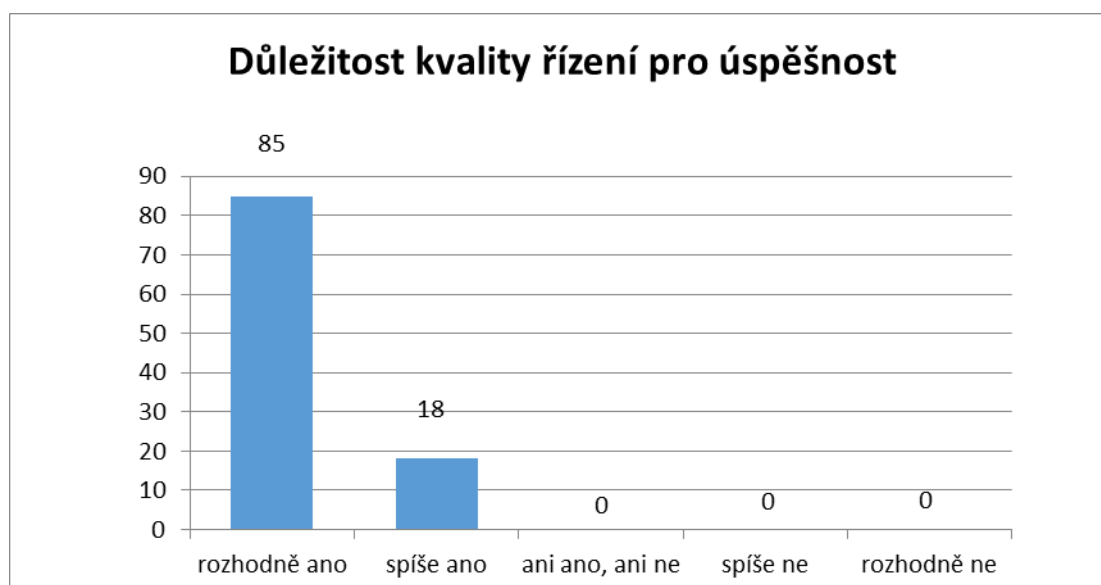
Hypotéza:

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

Výsledky výzkumu potvrdily tuto hypotézu.

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 konkurenční schopnost organizace. Pro zbylých 18 (17,5%) dotázaných je spíše důležité.

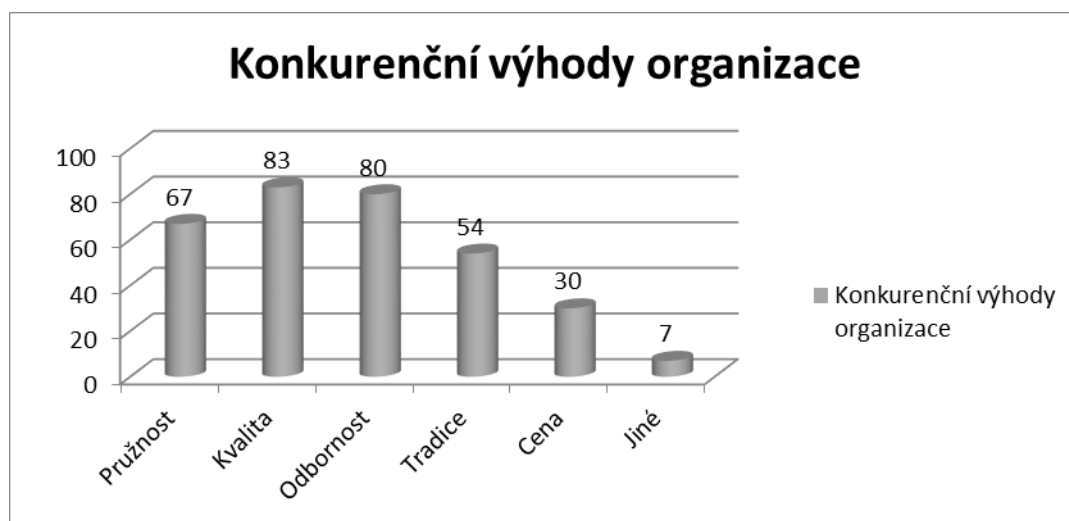
Graf 49 – Důležitost kvality řízení pro úspěšnost organizace



Výsledky se mírně lišily u organizací podle počtu zaměstnanců, které odpověděly, zda je kvalitní a koncepční řízení organizace důležité pro jejich dlouhodobou úspěšnost / konkurenceschopnost rozhodně ano: - 50-99 zaměstnanců celkem 11 což je 91,6% organizací, 100-249 zaměstnanců celkem 28 což je 93,3% organizací, 250 a více zaměstnanců celkem 24 což je 85,7% organizací, -1-49 zaměstnanců celkem 22 což je 66,6% organizací. Více než čtyři pětiny odpovídajících organizací na otázku 5.1 potvrdily hypotézu H1.

Hlavní konkurenční výhoda, kterou respondenti vidí ve svojí organizaci je kvalita produktu / služby, které nabízejí a s nimi spojené služby, které organizace poskytuje odběrateli.

Graf 50 – Konkurenční výhody organizace



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%). Minimálně dvě třetiny odpovídajících organizací na otázku 5.7 potvrdily hypotézu H1.

Tento závěr potvrzují i výsledky výzkumu realizovaného společností Factum Invenio s. r. o. v roce 2006 , který uvádí:

Poskytování kvalitních výrobků / kvalitní služby požaduje po dodavateli 94% organizací [35].

Tento závěr potvrzují zároveň výsledky výzkumu realizovaného v roce 2003 Nadačním fondem NEJ-EQF při FSI VUT v Brně , který uvádí:

Certifikát je považován za významnou konkurenční výhodu u 69,6 % odpovídajících [34].

Vyhodnocení této části výzkumu potvrzuje, že management organizací funguje v souladu s doporučením autorů, kteří uvádějí. „Aby udrželi svoji konkurenční sílu na nepřetržitě se rozvíjejícím mezinárodním trhu, musejí manažeři analyzovat veškeré potenciální možnosti vedoucí k růstu kvality a produktivity“ [3].

Pouze necelá třetina respondentů uvedla, že vidí hlavní konkurenční výhodu v ceně svých produktů nebo služeb.

V hodnocení úspěšnosti organizací z pohledu ekonomických výsledků (obrat, zisk,...) případně z pohledu úspěšného poskytování služeb (veřejná služba, počet

spokojených klientů...), výrazná většina respondentů uvedla, že jejich organizace je z pohledu ekonomických výsledků případně poskytování služeb úspěšná.

Za úspěšnou organizaci se považuje (84,5%) odpovídajících organizací na otázku 5.8.

Graf 51 - Hodnocení úspěšnosti organizací se zavedeným strategickým řízením



Z vyhodnocení odpovídajících organizací lze konstatovat, že z 86 organizací, které mají zavedeno strategické řízení se: považuje za úspěšné 76 z nich a potvrdily tak hypotézu H1, 2 se považují za neúspěšné, neumí úspěšnost vyhodnotit 7 a 1 neví.

Platnost hypotézy byla potvrzena vyhodnocením otázek 5.1, 5.7, 5.8, a to vždy 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 potvrdily tuto hypotézu.

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, obratu neodpověděla **negativně** na důležitost koncepčního řízení. Celkem 82,5% odpovídajících organizací na otázku 5.1 potvrdilo hypotézu H2.

V obecném hodnocení zavedení strategického řízení v organizacích je výrazná většina respondentů přesvědčena, že je důležité mít zavedeno strategické řízení v organizaci. Strategické řízení má zavedeno 83% z dotázaných organizací. Výsledky se mírně lišily u organizací podle počtu zaměstnanců, které odpověděly na tuto otázku. Všichni dotázaní z kategorie organizací 50-99 zaměstnanců uvedli, že mají zavedeno strategické řízení. Celkem 25 organizací (89,3%) s 250 a více zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení. Celkem 24 organizací (80%) s 100-249 zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení. Celkem 25 organizací (75,8%) s jedním-49 zaměstnanci uvedlo, že mají zavedeno strategické řízení.

Všichni dotázaní z kategorie organizací obrat nad 500 milionů Kč ročně uvedli, že mají zavedeno strategické řízení. Bez ohledu na výši rozpočtu /obratu, mají organizace zavedeno strategické řízení minimálně v 75% odpovídajících organizací. Celkem 83% odpovídajících organizací na otázku 5.2 potvrdilo hypotézu H2.

Výrazná většina respondentů uvedla, že jejich organizace zahrnuje kvalitu do strategického řízení. Přestože jen 87% odpovědělo, že má zavedeno strategické řízení, fakticky strategické řízení v oblasti kvality využívá 96,1% organizací, které odpověděly, že zahrnují kvalitu (standards kvality) do strategického řízení, v různých úrovních strategií. Nejvíce organizací zahrnuje standardy kvality na jednotlivých úrovních strategií v kategorii organizací s 250 a více zaměstnanci. Nejvíce organizací zahrnuje standardy kvality do Firemní strategie bez ohledu na počet zaměstnanců. Celkem 96,1% odpovídajících organizací na otázku 5.5 potvrdilo hypotézu H2.

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.

Graf 52 - Hodnocení úspěšnosti organizací se zavedeným strategickým řízením



Z organizací, které mají zavedeno strategické řízení 86, sleduje náklady na kvalitu výrazná většina organizací celkem 79. Z nich více než polovina celkem 48 (56,3%) organizací sleduje, hodnotí a řídí náklady na kvalitu v rámci celkových nákladů. Samostatně sleduje, hodnotí a řídí náklady na kvalitu 31 (34%) dotázaných organizací.

V hodnocení ekonomiky týkající se nákladů na kvalitu, způsob sledování, hodnocení a řízení nákladů na kvalitu odpovědělo 79 organizací z těch, které mají zavedeno strategické řízení (91,8%), že sleduje náklady na kvalitu. Více než tři čtvrtiny odpovídajících organizací na otázku 5.6 potvrdilo hypotézu H2.

Výzkum realizovaný v roce 2003 Nadačním fondem NEJ-EQF při FSI VUT v Brně, 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 r. 2003 [34].

Platnost hypotézy byla potvrzena vyhodnocením otázek 5.1, 5.2, 5.5 a 5.6 a to vždy výraznou většinou odpovídajících.

Hypotéza:

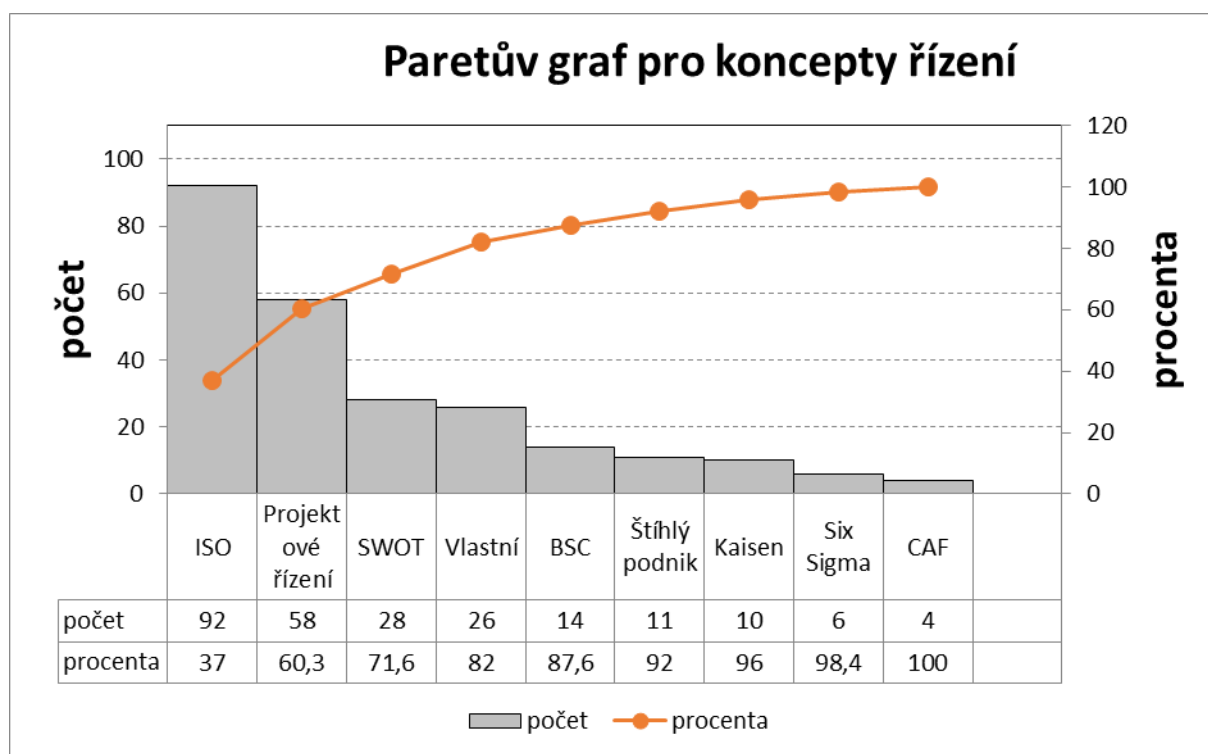
- **H3:** Zavedení vhodného konceptu strategického řízení na úrovních jednotlivých strategií je i v oblasti kvality možné realizovat v praxi

Výsledky výzkumu potvrdily tuto hypotézu.

Výrazná většina respondentů je přesvědčena, že je důležité mít zavedeno strategické řízení v organizaci, strategické řízení má zavedeno 83% z dotázaných organizací. Více než čtyři pětiny odpovídajících organizací na otázku 5.2 potvrdilo hypotézu H3.

Výzkum ukázal, že znalost metod řízení organizací je ve valné většině organizací vysoká, aktivně jsou využívány obvykle alespoň dva koncepty řízení. Následující graf dokumentuje platnost Paretova pravidla i v této oblasti, kdy dva nejužívanější koncepty řízení využívají téměř dvě třetiny organizací.

Graf 53 – Paretův graf využívaných konceptů řízení



Povědomí o moderních metodách řízení organizace je na velmi vysoké úrovni. Neexistuje žádná organizace bez systému řízení. Každá z organizací má zaveden minimálně některý z konceptů řízení, 6 má zaveden pouze vlastní systém. 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. Všechny odpovídající organizace na otázku 5.3 potvrdily hypotézu H3.

Tento závěr potvrzují i výsledky výzkumu realizovaného v roce 2012 Americkou společností pro kvalitu (ASQ)., který uvádí:

ISO normy jako koncept pro kvalitu se nejčastěji používají v ČR 83% a následně v SRN 82% organizací.

Management kvality 89% organizací využívá standardizované procesy [33].

Tento závěr potvrzují zároveň i výsledky výzkumu realizovaného společností Factum Invenio s. r. o. v roce 2006, který uvádí:

Certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001 má zavedeno 72% organizací.

Celkem 71% organizací uvedlo, že zákazníky jsou vyžadovány i jiné typy certifikátů než dle ISO 9001, zejména ISO 14001 44%, OHSAS + BOZP 19% [35].

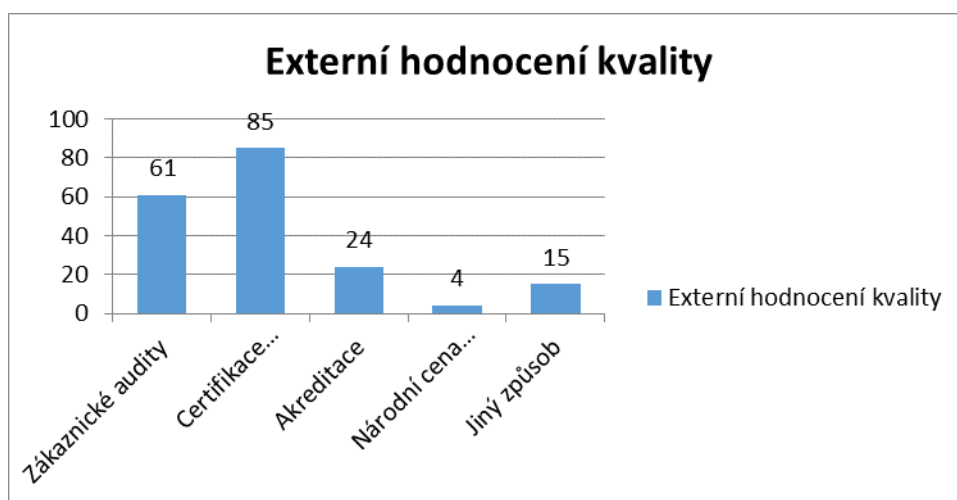
Tento závěr potvrzují zároveň i výsledky výzkumu realizovaného v roce 2003 Nadačním fondem NEJ-EQF při FSI VUT v Brně, který uvádí:

Ve 39,2% organizací se předpokládá další rozvoj systému řízení jakosti (TQM), včetně většinového názoru, že se má pokračovat ve zlepšování [34].

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

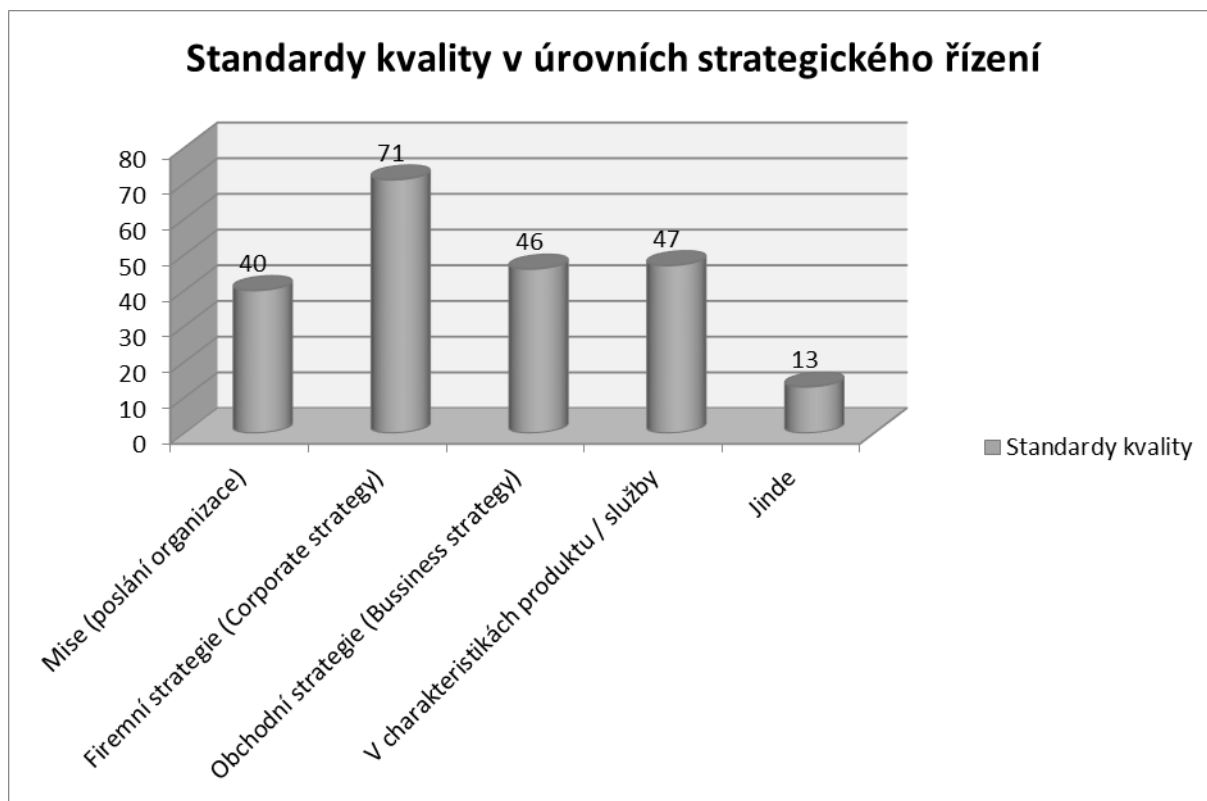
Výzkum ukázal, že výrazná většina organizací využívá, alespoň jeden způsob externího hodnocení kvality.

Graf 54 – Způsoby externího hodnocení kvality v organizacích



Dominantně jsou využívány standardizované způsoby externího hodnocení kvality třetí stranou tj. certifikace systémů managementu a akreditace. Překvapivě jsou v 60% využívány zákaznické audity tj. audity druhou stranou. Pouze (3%) organizací nevyužívá žádný způsob externího hodnocení kvality. Celkově 97% odpovídajících organizací na otázku 5.4 potvrdilo hypotézu H3.

Graf 55 – Zahrnutí standardů kvality do strategického řízení v jednotlivých strategiích



Výrazná většina respondentů (96,1%) uvedla, že jejich organizace zahrnuje kvalitu (standardy kvality) do strategického řízení v různých úrovních strategií. Nejčastěji je kvalita zahrnuta na úrovni Firemní strategie (Corporate strategy), (69%) organizací. Celkově 96,1% odpovídajících organizací na otázku 5.5 potvrdilo hypotézu H3.

Platnost hypotézy byla potvrzena vyhodnocením otázek 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 výraznou většinou odpovídajících organizací.

8.5 ZÁVĚRY – TVRZENÍ

Na základě realizovaného výzkumu lze po vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku dovodit následující tvrzení:

- Kvalitní a koncepční řízení je dle názoru 85 organizací což je 82,5% rozhodně důležité pro úspěšnost a konkurenceschopnost, dle názoru 18 organizací což je 17,5% je spíše důležité, proto je možné uvést tvrzení, že kvalitní a koncepční řízení velmi důležité pro úspěšnost a konkurenceschopnost organizací.
- Jako nejvýznamnější konkurenční výhodu / důvod úspěšnosti uvádějí organizace v 83 případech (80,6%) kvalitu produktu / služby, je možné tvrdit,

že kvalita produktu nebo služby je nejdůležitější pro konkurenceschopnost úspěšnost organizace.

- Převážná většina organizací 86 což je 83% má zaveden systém strategického řízení, proto je možné tvrdit, že strategické řízení lze zavést v praxi a s odvoláním na první a druhé tvrzení 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 jako externí hodnocení kvality využívá 85 organizací to je 82,5%, je tedy možné 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 možné konstatovat, že převážná většina organizací využívá minimálně dva koncepty řízení.
- Většina organizací 93 to je 90,3% sleduje náklady na kvalitu, pouze 10 to je 9,7% organizací, nesledují náklady na kvalitu, proto s odvoláním na třetí tvrzení je možné tvrdit, že využívání strategického řízení výrazně zvyšuje schopnost organizací sledovat případně hodnotit a řídit náklady v oblasti kvality.

8.6 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

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 dnes nezbytné využívat více konceptů řízení. Projektové řízení je možné doporučit jako druhý nejvyužívanější koncept. A to zejména z důvodů, které uvádí v [30] Thaddeus Mallya, v dnešní hospodářské situaci, která se vyznačuje stále rostoucí konkurenční soutěží, dynamičtějšími trhy, rychlými inovačními cykly a rostoucími požadavky zákazníků je vyžadován flexibilní a na zákazníka orientovaný podnik. Provádění projektu překonává tuhou hierarchii, prochází jednotlivými odděleními a je namířen pouze na jediný důležitý výsledek: aby byl zákazník s výrobkem projektu spokojen. Tento způsob je také jednou z možností jak reagovat na trend "JUST IN TIME", kde dochází k ústupu dlouhodobě stabilní sériové a hromadné výroby velkých dávek (tomu odpovídá řízení typu regulace - udržování ustálené hodnoty) a je provázen nástupem nestabilní poptávky, kdy nelze vyrábět na sklad (vyrábím, až si objednájí a dohodneme se na ceně). Tento trend si vynucuje změnu přístupu na adaptivní řízení - což je vlastně projektové řízení.

- Využívat rutinně externí hodnocení kvality, jako vhodnou metodu je možné doporučit některý ze standardizovaných způsobů certifikace systémů managementu nebo akreditaci.
- Standardy kvality zahrnout do strategického řízení, velmi vhodné je 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 náklady sledovat samostatně.
- Mezi konkurenční výhody organizace, které je třeba využívat, je nezbytné zahrnout kvalitu produktu / služby, odbornost a kompetentnost pracovníků, ale za velmi důležité je třeba považovat i pružnost, flexibilitu jednání, rychlost dodávky, ale i tradici a reference.

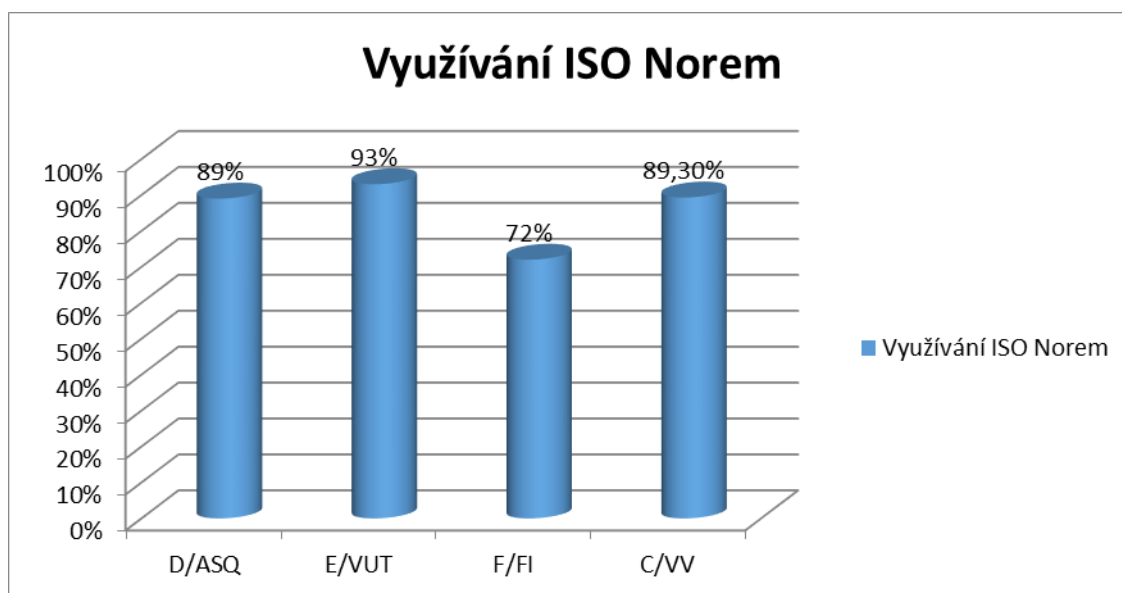
Uvedená doporučení je možné na základě výsledků výzkumu specifikovat i pro odvětví průmyslu a služeb, případně organizace dle počtu zaměstnanců.

8.7 ZOBECNĚNÍ

V této části práce uvádím výsledky potvrzené dalšími výzkumy, které umožňují následující zobecnění. V grafech jsou pod písmenem C uvedeny výsledky vlastního výzkumu, pod písmenem D výsledky výzkumu ASQ, pod písmenem E výsledky výzkumu VUT a pod písmenem F výsledky výzkumu Factum Invenio. Výsledky jsou vyjádřeny v procentech pozitivních odpovědí z celkového počtu odpovědí.

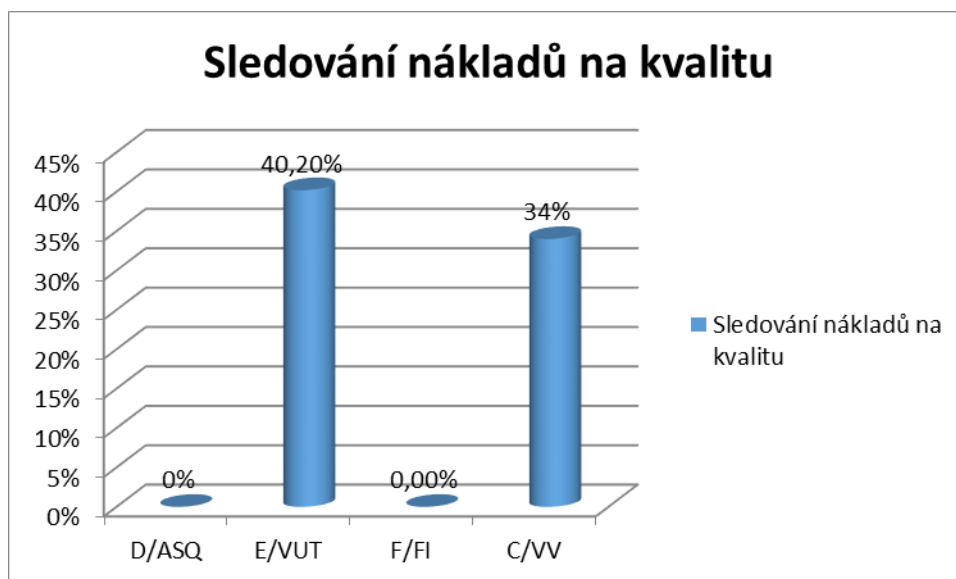
a) Velmi vysoké procento organizací využívá ISO normy jako koncept řízení, toto zobecnění je potvrzeno výsledky všech čtyř výzkumů.

Graf 56 – využívání ISO norem



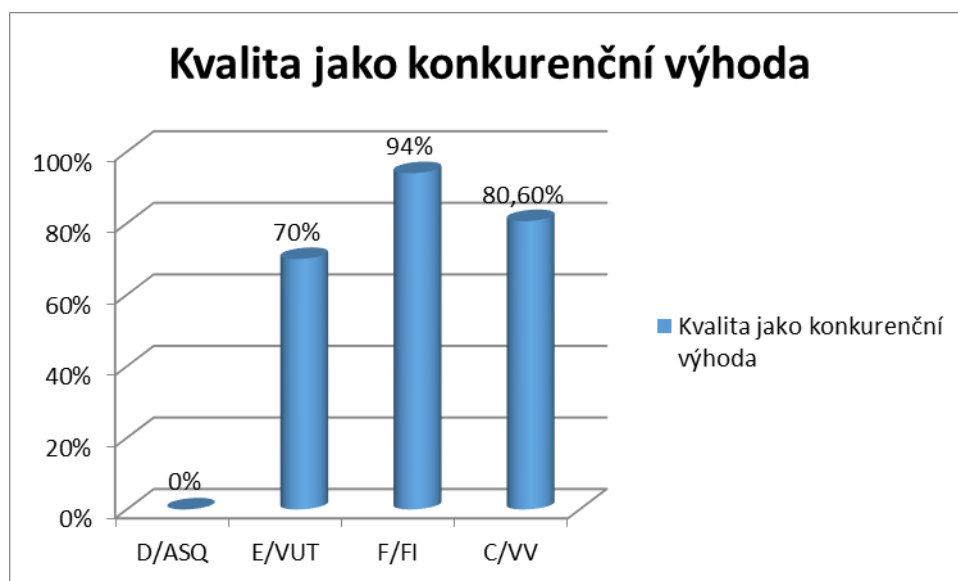
b) Více než jedna třetina organizací sleduje samostatně náklady na kvalitu, toto zobecnění potvrzují dva z hodnocených výzkumů.

Graf – 57 Sledování nákladů na kvalitu



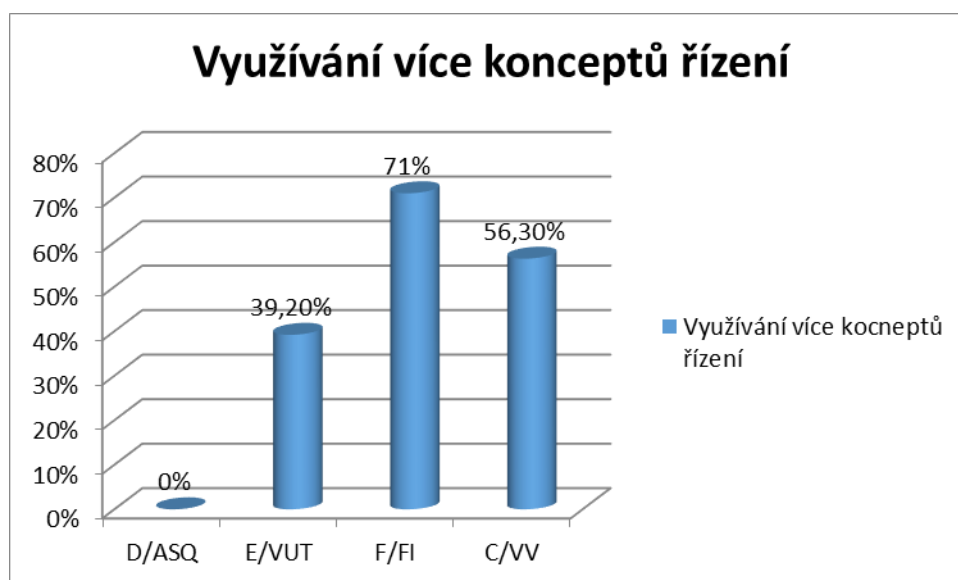
c) Více než dvě třetiny organizací považují kvalitu za konkurenční výhodu, toto zobecnění potvrdily tři z hodnocených výzkumů.

Graf – 58 Kvalita jako konkurenční výhoda



d) Minimálně čtyřicet procent organizací využívá více konceptů řízení, toto zobecnění potvrdily tři z hodnocených výzkumů. Toto procento roste, toto tvrzení potvrdily dva výzkumy.

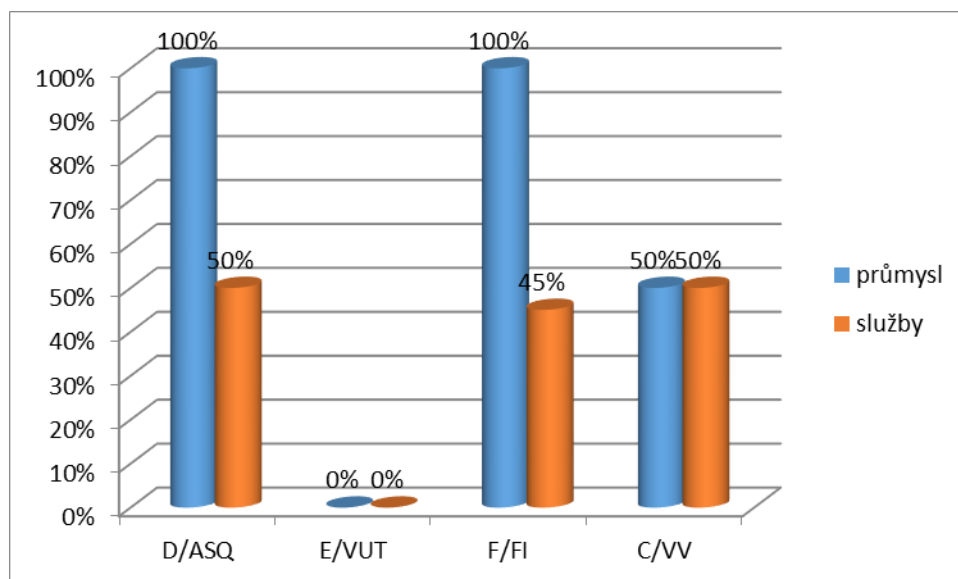
Graf – 59 Využívání více konceptů řízení



e) Porovnání využívání nástrojů a ukazatelů kvality ve službách a průmyslu ukazuje, že ve službách využívá tyto nástroje cca 50% organizací, toto zobecnění potvrdily tři z hodnocených výzkumů. Organizace v průmyslu jsou dvakrát

aktivnější oproti organizacím ve službách, toto zobecnění potvrdily dva z hodnocených výzkumů.

Graf – 60 Aktivita v průmyslu a ve službách



Uvedená zobecnění jsou dalším výsledkem práce, tato zobecnění poměrně objektivně potvrzují vyhodnocení výsledků všech uvedených výzkumů.

8.8 MOŽNÉ DALŠÍ VYUŽITÍ VÝZKUMU

Z provedeného výzkumu lze dovodit, jak mohou vypadat fungující modely organizací v oblasti kvality v rámci strategického řízení. A to, jak podle počtu zaměstnanců, případně podle odvětví.

Příklad - oblast malých organizací 1 – 49 zaměstnanců

Strategické řízení v organizaci zavedeno, organizace využívá alespoň jeden koncept řízení, sledování nákladů v rámci celkových nákladů lze akceptovat, zejména proto, že management má detailní přehled o celkových nákladech organizace.

Případně bude možné využít výsledky jako jistý návod jak postupovat při tvorbě strategických dokumentů a strategickém řízení v oblasti kvality.

Případně bude možné porovnat výsledky výzkumu s jinými v budoucnosti realizovanými výzkumy v této oblasti, obdobně, jak bylo realizováno v bodu 7 této práce. Tato porovnání realizovaná v následujícím období mohou poukázat na určité trendy ve vývoji v této oblasti.

Zvolená metodika výzkumu se může stát návodem případně inspirací jak postupovat při realizaci dalších výzkumů v této oblasti

8.9 ZÁVĚREM

Úplně závěrem svojí práce si dovolím prohlásit, že kvalita je bezesporu součástí strategického řízení převážné 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.

Zcela minoritní názor, že není potřeba strategické řízení, uvádějí švédští ekonomové ve své knize . „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? Předvíдалy 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 déšť, ale naučit se lépe tančit“ [6].

Na základě provedené rešerše literatury, vlastního výzkumu, ale i porovnání výsledků dalších výzkumů, mohu konstatovat, že, promítnutí kvality do strategického řízení bývá realizováno obvykle dvěma způsoby.

První způsob je využívání strategického řízení, ve kterém se kvalita objevuje jako jeden z nástrojů, kdy strategické řízení vychází z vize a dalších úrovní strategií a kvalita v něm má svoje stanovené významné, ale ne rozhodující místo. Tento přístup lze najít například v publikacích následujících autorů:

Autoři ve své knize uvádí „všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru Dnešní strategicky uvažující manažeři musí především nalézat správné odpovědi na následující otázky:

- Na které trhy a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukáží být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být nejúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje? (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie“ [3]?

Corporate strategie (firemní strategie) navazuje na vizi společnosti a vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí, jak uvádějí autoři [5]. A dále doplňují, lze na ni pohlížet jako na rozpracování **poslání společnosti**, tzn. co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci společnosti, jaké potřeby a jakými službami bude společnost potřeby svých zákazníků uspokojovat. Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován atd. [5].

Jak uvádí autor : „Strategické kompetence firmy můžeme definovat jako celkové schopnosti firmy podmiňující vznik a udržení strategické výhody firmy a její úspěšné působení na cílových trzích. Strategické kompetence se týkají organizace jako celku, utváří je ale kompetence lidí, firemní know-how zahrnující i způsob řízení, technologie, které má firma k dispozici, a samozřejmě finanční a případně další zdroje. Strategické kompetence umožňují vytvářet konkurenční výhody – tedy takové vlastnosti produktu (služby), kvůli níž zákazník upřednostní nákup tohoto produktu (služby), před produktem konkurenčním“ [11].

Tento přístup potvrzují i následující výsledky realizovaného výzkumu:

Velmi povzbuzujícím zjištěním je, že na dotazník odpovědělo 36 % ředitelů/jednatelů organizací, to znamená, že více než třetina vrcholových manažerů se bezprostředně angažuje v oblasti strategického řízení.

Strategické řízení v organizacích má zavedeno 83,5% dotázaných, jen 16,5% dotázaných organizací je zavedeno nemá.

Na úrovni Mise (poslání organizace), má zahrnutu kvalitu (38,8%) organizací.

Na úrovni Firemní strategie (Corporate strategy), má zahrnutu kvalitu (69%) organizací.

Dle odpovědí dotázaných organizací vidí svoje hlavní konkurenční výhody případně důvody úspěšnosti v kvalitě produktu nebo služby (80,6%), v odbornosti, kompetenci pracovníků (77,7%), v pružnosti, flexibilitě jednání, rychlosti služby / dodávky (65%).

Ve zkratce lze tento přístup charakterizovat i takto. Strategické řízení zaměřující se na strategické kompetence vytvářející konkurenční výhody preferují a využívají manažeři, v jejichž vnímání zkratka TQM vyjadřuje totálně kvalitní řízení.

Druhý způsob je postupné zvyšování významu managementu kvality v organizaci a vytvoření systému řízení, ve kterém kvalita prorůstá do všech procesů organizace a

stává se tak významným nástrojem v řízení. Tento přístup lze najít například v následujících publikacích:

Zdůvodnění proč je nezbytné spojovat kvalitu s celkovým strategickým plánováním a řízením najdeme i v ISO 9001 . „Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly pro příslušné organizační 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“ [13].

Autoři Nenadál a kol. uvádějí následující. „Zejména management jakosti se postupně stává integrální součástí komplexního systému podnikového řízení. Nejde tedy už pouze o jakost výroby, ale o celý systém řízení, včetně řízení lidských zdrojů, komunikace se zákazníky, stejně jako komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Systémy managementu jakosti tak postupně rozšiřují svoji působnost i na dosud nezahrnované sféry legislativy, ekologie, výchovy a vzdělání, a stávají se tak nedílnou součástí podnikové kultury“ [8].

V České republice po roce 1989 probíhala diskuse o podpoře jakosti na úrovni vlády. 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“ [17].

Tento přístup potvrzují i následující výsledky výzkumu:

Koncept řízení podle ISO norem má 89,3% organizací.

Velká většina dotázaných organizací (82,5%) využívá k externímu hodnocení kvality certifikaci systémů managementu.

Dle odpovědí dotázaných organizací vidí svoje hlavní konkurenční výhody případně důvody úspěšnosti v kvalitě produktu nebo služby (80,6%) organizací.

Tento přístup potvrzují i výsledky výzkumu realizovaného v roce 2012 Americkou společností pro kvalitu (ASQ), který uvádí: ISO normy jako koncept pro kvalitu se nejčastěji používají v ČR 83% a následně v SRN 82% organizací. Management kvality 89% organizací využívá standardizované procesy [33].

Tento přístup potvrzují zároveň i výsledky výzkumu realizovaného společností Factum Invenio s. r. o. v roce 2006 , který uvádí: Certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001 má zavedeno 72% organizací [35].

Tento přístup potvrzují zároveň i výsledky výzkumu realizovaného v roce 2003 Nadačním fondem NEJ-EQF při FSI VUT v Brně , který uvádí:

Ve 39,2% organizací se předpokládá další rozvoj systému řízení jakosti (TQM), včetně většinového názoru, že se má pokračovat ve zlepšování [34].

Tento přístup zastávají lidé, kteří TQM jednoznačně vykládají jako totální/komplexní řízení kvality. Jistým hendikepem/nedostatkem tohoto přístupu je že, pracovník odpovědný za kvalitu, obvykle přímo neřeší trhy produkty..., ale svojí činností a řadou nástrojů podporuje příslušné pracovníky k maximálně kvalitnímu přístupu při řešení klíčových otázek organizace. Zejména v organizacích se systémy řízení dle ISO norem, může být odpovědnost za kvalitu vložena / přenesena jen na pracovníky útvarů kvality, případně manažery kvality.

Obě skupiny, které jsem charakterizoval odlišným přístupem k roli kvality ve strategickém řízení, tak dojdou k cíli, každá svojí výše popsanou cestou. Která z nich je lepší / vhodnější je obtížné rozhodnout. Předpokládám dynamický rozvoj totálně kvalitního řízení a nástup nových konceptů řízení. A to i proto, že certifikace organizací dle ISO překročila v ČR 90% a není tak možný další výrazný nárůst. Oba přístupy jsou užívané a vedou k rozvoji a dobrému fungování organizací. Při správném využívání se sobě blíží, a to zejména v těch případech, kdy ti co je aplikují, se snaží zajistit konkurenceschopnost a prosperitu svojí organizace v podnikatelské oblasti, případně prospěšnost v neziskovém sektoru případně státních institucích. Proto není rozhodující, který z přístupů zvolíme, důležité je aby byly vhodným způsobem využívány, a aby jejich aplikace vedla k realizaci strategických záměrů organizací.

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Blue Guide. In: *Implementation of EU product rules 2014*. 2014.
- [2] BAŤA, Tomáš. *Švec pro celý svět*. 1. vyd. Praha: Melantrich, 1991, 245 s., s. obr. příl. Memoáry (Melantrich). ISBN 80-702-3106-8.
- [3] DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 978-807-1694-229.
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xiii, 184 s. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9885-1.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *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] NORDSTRÖM, Kjell A a Jonas RIDDERSTRÅLE. *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.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] NENADÁL, Jaroslav a kol.. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [9] MANKIW, N. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 763 s. Profesionál. ISBN 978-80-7169-891-3.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [12] ČSJ. *Kurz pro manažery jakosti - QM*. 1994 [cit. 2015-09-10].

- [13] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality - Požadavky*. Praha: ÚNMZ, 2010.
- [14] HORÁLEK, Vratislav. *Jednoduché nástroje řízení jakosti I.: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 78 s. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-020-1689-0.
- [15] KRAUS, Jiří a Věra PETRÁČKOVÁ. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia, 2001dotisk, 834 s. ISBN 80-200-0982-5.
- [16] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: ČNI, 2006.
- [17] *Usnesení vlády ČR ze dne 10. května 2000 č. 458* [online]. 2000 [cit. 2015-09-10].
- [18] *Národní politika kvality* [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: www.npj.cz
- [19] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 89/209/EEC Globální koncepce certifikace a zkoušení. In: *Ústřední věstník Evropské unie*. 1989.
- [20] 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.
- [21] 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.
- [22] 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.
- [23] Zákon č. 22 ze dne 27. Února 1997 o technických požadavcích na výrobky: částka 6. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997.

- [24] Zákon č. 490 ze dne 31. Prosince 2009, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím nařízení Evropského parlamentu a Rady, kterým se stanoví požadavky na akreditaci a dozor nad trhem: částka 155. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009.
- [25] Český institut pro akreditaci, o.p.s. [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: www.cai.cz
- [26] ČSN EN ISO 14001. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: ČNI, 2005.
- [27] ČSN EN ISO/IEC 17021. *Posuzování shody – Požadavky na orgány poskytující služby auditů a certifikace systémů managementu*. Praha: ÚNMZ, 2011.
- [28] ČSN EN ISO/IEC 17000. *Posuzování shody – Slovník a základní principy*. Praha: ČNI, 2005.
- [29] ČSN EN ISO/IEC 17011. *Posuzování shody – Všeobecné požadavky na akreditační orgány akreditující orgány posuzující shodu*. Praha: ČNI, 2005.
- [30] ČSN EN ISO/IEC 17050-1. *Posuzování shody – Prohlášení dodavatele o shodě: Část 1: Všeobecné požadavky*. Praha: ÚNMZ, 2011.
- [31] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [32] HENDL, Jan . *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [33] *The Global State of Quality* [online]. 2013 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: www.globalstateofquality.org
- [34] 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].
- [35] FACTUM INVENIO S. R. O. *Vnímání problematiky jakosti z hlediska firem: Projekt podpory jakosti 4/12* [online]. 2006 [cit. 2015-09-10].

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EA	European co-operation for Accreditation
ASQ	Americká společnost pro kvalitu
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assesment Framework – Společný hodnotící rámec
CSM	Certifikace systémů managementu
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČR	Česká republika
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
IAF	Mezinárodní akreditační fórum (International Accreditation Forum)
ILAC	Mezinárodní spolupráce v oblasti akreditace laboratoří (International Laboratory Accreditation Cooperation)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
IT	Informační technologie
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
MLA	Multilaterální dohodu o vzájemném uznávání (Multilateral Agreement)
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MRA	Multilaterální dohodu o vzájemném uznávání (Mutual Recognition Arrangement)
NPK	Národní politika kvality
NLF	Nový legislativní rámec (New Legislation Frame)
RK ČR	Rada kvality České republiky

SMART	SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů: S vyjadřuje slovo „stimulating“, tj. cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků, M vyjadřuje „measurable“, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné A vyjadřuje „acceptable“, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou realizovat, R je „realistic“, tj. reálnost, dosažitelnost cíle, T je „timed“, tj. určené v čase.
SWOT	SWOT analýza S Strenghts – silné stránky Weaknesses – slabé stránky Opportunities – příležitosti Threats - hrozby
TBT	Dohoda o odstraňování technických překážek obchodu (Trade Barriers and Tariffs)
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
VPO	Veřejnoprávní organizace
WTO	Světová obchodní organizace (World Trade Organization)

11 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 - Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces

Obrázek 2 - Obsahové vymezení strategie poskytování služeb

Obrázek 3 - Náklady, kvalita, zisk

Obrázek 4 - Akreditace a certifikace vzájemná vazba

Graf 1 – Pozice v organizaci

Graf 2 – Paretův graf pro funkce respondentů

Graf 3 – Organizace podle počtu zaměstnanců

Graf 4 – Organizace podle odvětví

Graf 5 - Organizace podle obratu případně rozpočtu

Graf 6 - Význam kvality řízení pro úspěšnost

Graf 7 - Význam kvalitního a koncepčního řízení dle odvětví

Graf 8 - Význam kvalitního a koncepčního řízení dle počtu zaměstnanců

Graf 9 - Zavedení strategického řízení v organizacích

Graf 10 Zavedení strategického řízení dle počtu zaměstnanců

Graf 11 - Organizace bez strategického řízení

Graf 12 - Zavedení strategického řízení v kontrastu s rozpočtem firem

Graf 13 - Koncepty řízení

Graf 14 - Organizace používající ISO normy a projektové řízení

Graf 15 - ISO normy podle odvětví

Graf 16 - Koncept Projektového řízení podle jednotlivých odvětví

Graf 17 - Počet zaměstnanců 1 – 49, koncepty řízení

Graf 18 - Počet zaměstnanců 50-99, koncepty řízení

Graf 19 - Počet zaměstnanců 100 – 249, koncepty řízení

Graf 20 - Počet zaměstnanců 250 a více, koncepty řízení

Graf 21 – Způsoby hodnocení kvality

Graf 22 - Způsoby zajištění externího hodnocení kvality podle počtu zaměstnanců

Graf 23 - Zákaznické audity a CSM

Graf 24 - Akreditace dle odvětví

Graf 25 - Porovnání využití CSM a/nebo akreditace

Graf 26 - Standarty kvality v úrovních řízení

Graf 27 - Kvalita ve strategiích podle počtu zaměstnanců

Graf 28 - Kvalita v Misi a Firemní strategii

Graf 29 - kvalita ve Firemní a Obchodní strategii

Graf 30 - Kvalita v Obchodní strategii a produktu

Graf 31 - Standardy kvality uvedené v Misy dle odvětví

Graf 32 - Standardy kvality uvedené ve Firemní strategii dle odvětví

Graf 33 - Standardy kvality uvedené v Obchodní strategii dle odvětví

Graf 34 - Standardy kvality uvedené v Charakteristikách produktu/služby dle odvětví

Graf 35 - Standardy kvality uvedené jinde dle odvětví

Graf 36 - Sledování nákladů na kvalitu

Graf 37 - Sledování nákladů na kvalitu podle počtu zaměstnanců

Graf 38 - Sledování nákladů na kvalitu dle odvětví

Graf 39 - Sledování nákladů organizací, které nemají zavedeno strategické řízení

Graf 40 - Sledování nákladů organizací, které mají zavedeno strategické řízení

Graf 41 - Porovnání úspěšnosti organizací a jejich způsobu sledování nákladů na kvalitu

Graf 42 – Konkurenční výhody organizace

Graf 43 - Konkurenční výhody dle odvětví

Graf 44 - Konkurenční výhody podle počtu zaměstnanců

Graf 45 - Hodnocení úspěšnosti organizace

Graf 46 - Zavedení strategického řízení ve vztahu k úspěšnosti organizace

Graf 47 - Úspěšnost podle počtu zaměstnanců

Graf 48 - Úspěšnost organizací dle odvětví

Graf 49 – Důležitost kvality řízení pro úspěšnost organizace

Graf 50 – Konkurenční výhody organizace

Graf 51 - Hodnocení úspěšnosti organizací se zavedeným strategickým řízením

Graf 52 - Hodnocení úspěšnosti organizací se zavedeným strategickým řízením

Graf 53 – Paretův graf využívaných konceptů řízení

Graf 54 – Způsoby externího hodnocení kvality v organizacích

Graf 55 – Zahrnutí standardů kvality do strategického řízení v jednotlivých strategiích

Graf 56 – využívání ISO norem

Graf 57 Sledování nákladů na kvalitu

Graf 58 Kvalita jako konkurenční výhoda

Graf 59 Využívání více konceptů řízení

Graf 60 Aktivita v průmyslu a ve službách

Tabulka 1 - Organizace pouze s vlastním systémem řízení - charakteristiky

Dotazník

Postavení kvality ve strategickém řízení firem a organizací

Účelem výzkumu je zjištění, jaké je postavení kvality v oblasti strategického řízení v jednotlivých sektorech, tzn. v malých, středních a velkých podnicích a ve státních organizacích. Výzkum se zaměřuje na strategické řízení, jak je realizováno a jaké postavení zaujímá ve strategiích kvalita.

Cílem realizace dotazníkové akce u různých typů společností je monitoring, který by měl přinést informace jaká je situace v ČR, zda je kvalita součástí strategického řízení v organizacích.

Vyhodnocení dotazníků bude využito pro popis sledovatelných trendů.

Poznámka - v dalším textu je používán obecný název organizace pro všechny cílové skupiny		
A Jaké je Vaše postavení v organizaci, ve které pracujete?		
	Počet odp.	%
ředitel, jednatel,		
ředitel/náměstek pro strategii		
technický nebo provozní ředitel/náměstek		
výrobní ředitel/ředitel výroby		
vedoucí útvaru kvality		
manažer kvality		
finanční ředitel, ekonom, účetní		
tajemník, tajemnice		
vedoucí odboru/oddělení		
ostatní funkce		
CELKEM		

B Kolik zaměstnanců má Vaše organizace? Jedna odpověď		
	Počet odp.	%
1 – 49 zaměstnanců		
50 – 99 zaměstnanců		
100 – 249 zaměstnanců		
CELKEM		

C Jaký je převládající charakter činnosti Vaší organizace? Jedna odpověď		
	Počet odp.	%
Průmysl (stavebnictví, strojírenství...)		
Služby (IT..)		
potravinářství		
úřad/orgán státní správy a samosprávy		
veřejnoprávní/státní organizace		
CELKEM		

D Obrat popř. rozpočet Vaší organizace v r. 2013 činil přibližně: Jedna odpověď		
	Počet odp.	%
méně než 50 mil. Kč		
50 až 99 mil. Kč		
100 – 499 mil. Kč		
500 mil. Kč a více		
neuvedeno, odmítl uvést		
CELKEM		

Otázka 1: Je podle Vás kvalitní a koncepční řízení organizace důležité pro její dlouholetou úspěšnost/konkurenceschopnost?		
Odpověď 1: Označte křížkem		
	Počet odp.	%
rozhodně ano		
spíše ano		
ani ano, ani ne		
spíše ne		
rozhodně ne		
CELKEM		
Otázka 2: Máte ve Vaší organizaci zavedeno strategické řízení?		
Odpověď 2: Označte křížkem, v případě potřeby doplňte poznámkou		
ANO	NE	
POZN:		
Otázka 3: Jaký koncept řízení organizace máte zaveden? Vysvětlení k otázce: Můžete uvést některou z následujících metod (Six Sigma, Štíhlý podnik, Balanced Scorecard, Kaisen, ISO normy, Projektové řízení, SWOT, CAF), případně vlastní systém.		
Odpověď 3: Označte prosím křížkem metodu, kterou ve vaší organizaci používáte		
P.č.	Metoda	ANO -NE
1	Six Sigma	
2	Štíhlý podnik	

3	Balanced Scorecard	
4	Kaisen	
5	ISO normy	
6	Projektové řízení	
7	SWOT	
8	CAF	
9	Vlastní systém řízení	

Otázka 4: Jakým způsobem Vaše organizace zajišťuje externí hodnocení kvality. Např.: zákaznické audity, certifikace SMK, akreditace, jiný způsob (uvést jaký), atd.

Odpověď 4: Označte prosím křížkem metodu, kterou ve vaší organizaci používáte

P.č.	Metoda externího hodnocení	ANO -NE
1	Zákaznické audity	
2	Certifikace systémů managementu	
3	Akreditace	
4	Národní cena Kvality	
5	Jiný způsob	

POZN:

Otázka 5: Máte ve strategii uvedeny nějaké standarty kvality?

Odpověď 5: Prosím uveďte, na jaké úrovni řízení/strategie jsou standarty kvality zahrnuty.

P.č.	Strategie	ANO - NE
1	Mise (poslání organizace)	
2	Firemní strategie (Corporate strategy)	
3	Obchodní strategie (Business strategy)	
4	V charakteristikách produktu/služby	
5	Jinde	

POZN.

Otázka 6: Jakým způsobem je hodnocena ekonomika v části strategie týkající se kvality?		
Odpověď 6. Uveďte, zda a jakým způsobem sledujete, hodnotíte a řídíte náklady na kvalitu.		
	Počet odp.	%
samostatně		
je prováděno v rámci celkových nákladů		
není prováděno		
CELKEM		
Otázka 7: V čem spatřujete hlavní konkurenční výhodu vaší organizace /důvod úspěšnosti?		
Odpověď 7:		
	Počet odp.	%
pružnost, flexibilita jednání, rychlost služby/dodávky		
kvalita produktu/služby		
odbornost, kompetence pracovníků		
tradice, reference		
cena produktu/služby		
jiné		
CELKEM		
Otázka 8: Považujete se z pohledu finančních výsledků (obrat, zisk ...), případně poskytovaných služeb (veřejná služba, počet spokojených klientů ...) za úspěšnou organizaci?		
Odpověď 8:		
	Počet odp.	%
ano		

nevím			
neumím hodnotit			
ne			
CELKEM			

Průzkum pro VUT Brno, v rámci doktorandského studia

Zpracoval a kontaktní osoba: Ing. Jiří Růžička, MBA ,

Příloha: Poznámky a vysvětlivky

Obecné pokyny a vysvětlení:

- 1) Dotazník by měl vyplňovat pracovník s dostatečným přehledem o všech aspektech zaměření organizace. Výběr pracovníka necháváme na laskavém zvážení vedení organizace. Prosíme pouze, aby bylo vyznačeno jeho postavení v organizaci.
- 2) Pro snazší vyplnění jsou otázky, které to umožňovaly, koncipované na odpověď ANO - NE.
- 3) Odpovědi pokrývající skutečnou situaci mohou být samozřejmě v některých případech relativně citlivé. Zadavatel i zpracovatel získaných informací zajišťuje naprostou objektivitu a zaručuje nešíření informací mimo okruh zúčastněných (tj. doktorand, vedoucí práce).
- 4) Pokud je to možné, žádáme o elektronické vyplnění dotazníku.

CHARTA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY

KVALITA: Imperativ ve společnosti, v národní ekonomice i v mezinárodní konkurenci

DŮVODY

V globální ekonomice 21. století je konkurence všudypřítomná. České výrobky a služby musí vykazovat co nejlepší poměr kvality a ceny pokud chceme, aby vítězily a aby se Česká republika prosazovala na mezinárodním trhu a v mezinárodních srovnáních i v těch nejsložitějších dobách. Kvalita je trvale rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti. Nutným předpokladem je vysoká kvalita národní ekonomiky a života společnosti.

1. V současnosti jsou to kvalita a inovace, které rozhodují o úspěšnosti podnikání

Kvalita a inovace jsou cílem snažení o excelenci včetně společenské odpovědnosti organizací. Kvalita je také metoda a cesta k podpoře aktivní účasti pracovníků vedoucí k inovacím založená na angažovanosti, kreativitě a odpovědnosti každého jednotlivce. S tím souvisí úroveň etiky, morálky, společenského vědomí a obecné i odborné vzdělanosti společnosti.

Kvalita je:

Cílem, protože k tomu, aby organizace, ekonomika i stát byly konkurenceschopnými, musí reagovat včasné a přesně na potřeby a očekávání zákazníků, uživatelů a občanů.

Metodou, která podporuje a vyžaduje účast, protože nelze žádat plnou angažovanost pracovníků a občanů bez současného rozvoje odpovídajících pracovních a životních podmínek – kvalita také předpokládá motivaci a odpovědnost a proto organizace i stát a jejich chování a metody musí být založeny na iniciativě a zájmu o zákazníka a občana.

2. Kvalita je prioritou

Kvalita je jednoznačným měřítkem efektivnosti a účinnosti – nekvalita způsobuje ztráty zdrojů všeho druhu v řádech miliard korun ročně. Snižováním nákladů, mobilizací lidských zdrojů, podporou kreativity a inovací, modernizací organizací a povzbuzováním iniciativ se stává kvalita rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti a tudíž i zaměstnanosti. Zvyšování konkurenceschopnosti organizací a ekonomiky generuje poptávku po pracovní síle. Hospodářská soutěž a trh vyžadují efektivnost a zodpovědnost. Kvalita musí být prioritou pro každého a trvale, pro veřejného činitele, manažera, zaměstnance i občana. Výsledkem je úroveň konkurenceschopnosti státu a kvality života společnosti.

3. Bez společenské odpovědnosti není kvality

V současných složitých podmínkách českých organizací je kvalita neoddělitelná od společenské odpovědnosti, zahrnuje všechny činnosti a každého jednotlivce v organizaci. Zahrnuje všechny oblasti podnikání v průmyslu, obchodu, řemeslech i službách nezávisle na velikosti organizace. Zahrnuje rovněž veřejné služby včetně státní správy. Nelze dosáhnout kvality bez trvalého vytváření prostředí pro ni. Je to kvalita, která sjednocuje a spojuje všechny ekonomické a sociální činitele společnosti. Kvalita je tak záležitostí každého a vyžaduje všeobecnou angažovanost.

SIGNATÁŘI SE ZAVAZUJÍ ZEJMÉNA:

- Všeobecně podporovat přístup ke kvalitě v soukromém i veřejném sektoru formulovaný v přijaté strategii Národní politiky kvality;
- Rozvíjet výchovu ke kvalitě na všech úrovních vzdělávání od základního po nejvyšší a podporovat výchovu k etice a morálce v rodině i ve společnosti;
- Rozvíjet současné chápání metod a nástrojů kvality a zpřístupňovat je každému;
- Aktivně rozšiřovat zkušenosti a nejlepší praxi z oblasti kvality a inovací;
- Podporovat a šířit dobré jméno „České kvality“ ve světě;
- Usilovat každodenně o dosažení nového pokroku v kvalitě a inovacích;
- Angažovat se pro dosahování vysoké kvality a inovací ve všem, co člověk vytváří a naplňovat cíle Národní politiky kvality vyhlášené každoročně Radou kvality České republiky.

Signatáři CHARTY

Jan FISCHER, předseda vlády ČR

