

Kvalita, školení kvality

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

1. Vymezení pojmu kvalita	2
Systém řízení jakosti (anglická zkratka QMS = Quality Management System)	3
Moderní přístupy ke kontrole.....	6
Controlling	13
2. Systém řízení kvality podle norem ISO	17
Koncepce řízení kvality v Evropě a ve světě	17
Řízení kvality	18
Řízení kvality a normy ISO 9000	18
Normy kvality stanoví, jak mám řídit firmu?	18
Další předpoklady plnění požadavků	19
3. Systém managementu jakosti	20
Proč zavést systém managementu jakosti ve firmě?	21
Základní koncepce managementu jakosti	24

1. Vymezení pojmu kvalita

Kvalita vstoupila do povědomí širokých vrstev společnosti s masivním rozšířením řemeslné a průmyslové výroby a snahou uplatnit své produkty na trhu. Lépe řečeno o něco později, v době, kdy si zejména různé průmyslové subjekty, které se chtěly uplatnit se svými výrobky na volném trhu, začaly konkurovat. Tedy v době, kdy několik řemeslných nebo průmyslových subjektů vyrábělo jeden a týž výrobek, nebo produkty skoro shodné, určené ke stejnému účelu a tyto produkty se setkávaly na jednom odbytišti. Tyto nabízené výrobky mohly, ale nemusely mít stejnou cenu. Bylo však nutné srovnávat požadovanou cenu, za níž mohl jedinec nakoupit, s deklarovanými užitnými vlastnostmi, jež mohl za svůj výdaj získat.

Musíme však mít na paměti, že abstraktní termín kvalita se ve slovníku běžného a tehdy málo vzdělaného člověka a později občana téměř nevyskytoval. Místo otázky po kvalitě jako souhrnu užitných vlastností se jedinec ptal právě na jednotlivé vlastnosti, jimiž mohl ten či onen produkt toho či onoho řemeslníka nebo výrobce vynikat a kterými mohl jednotlivé výrobky vzájemně poměřovat. Ptal se po hodnotě věcí na těchto a v těchto vlastnostech založených. Jednoduše a krátce – co získám a za kolik to získám, jak dlouho mi to bude sloužit a jak mi to bude sloužit. A na základě těchto otázek si kladl otázku: Od koho to mám získat? Koho mám a který výrobek mám při svém výběru preferovat?

Pojem kvalita a jakost jsou významově a z hlediska řízení organizací de-facto synonyma. V praxi se pojem jakost nejvíce používá v oblasti výroby, v souvislosti s výrobky (jakost výrobku). Pojem kvalita se používá ve všech ostatních oblastech řízení organizace a v sektoru služeb. Definicí obou výrazů je celá řada.

Využití pojmu kvalita (jakost) v praxi: Pojmy se používají pro popis dobrých vlastností výrobku nebo služby. Z hlediska řízení je pojem kvalita spojen s takovým systémem řízení, který vytváří kvalitní produkty (výrobky nebo služby), které ocení zákazník, nebo jsou požadovány nějakým standardem či normou.

Systém řízení jakosti (anglická zkratka QMS = Quality Management System)

je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění (výroba/služby) v oblasti hlavní činnosti organizace. QMS spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje k procesnímu přístupu při provádění projektu. QMS umožňuje v organizacích rozpoznávání, měření a zlepšování různorodých procesů tak, že vedou k zlepšení výkonu společnosti.

Průběžná kontrola produktů, odstraňování zjištěných nedostatků, vylepšování produktů.

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité zpětné vazby. Smyslem je získat objektivní představu o řízené realitě, tj. plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí.

Základní členění kontrolních procesů spočívá v dělení na:

- Vnitřní (interní) kontrolu;
 - o Je iniciována vnitřními strukturami organizace,
 - o Je realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocnění.
- Vnější (externí) kontrolu.

V řadě případů musí organizace strpět kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci – může to mít dvojí původ:

- Smluvní požadavky, kdy se organizace v souladu se svými záměry zaváže, že umožní externímu subjektu prověřit určité skutečnosti;
- Zákonné požadavky – z dikce řady zákonů vyplývá oprávnění zpravidla státních orgánů provádět vybrané kontrolní činnosti (daňová přiznání, placení příspěvků na sociální a zdravotní pojištění, požární kontrola, kontrola BOZP atd.

Vnitřní struktura kontrolních činností

Každá kontrola se dá rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla chápány jako fáze kontroly. U složitějších kontrolních akcí mohou být tyto fáze chápány zcela samostatně. Jejich zabezpečením a provedením mohou být pověřeni i různí pracovníci. U běžné kontroly tyto fáze splývají.

Určení předmětu kontroly.

Při určování, nebo také projektování kontroly je nutné, přinejmenším z ekonomického hlediska, respektovat některé obecné zásady.

Za zcela nevhodné lze považovat duplicitní provádění kontroly, kdy určitá oblast je kontrolována různými pracovníky, z více úrovní řízení apod.

Stejně tak je třeba zvážit situace, kdy se počítá s úplnou kontrolou, tj. kontrolou všech prvků, resp. po celou dobu trvání procesu. Posoudit možnost nahradit tuto kapacitně a ekonomicky náročnou kontrolu jiným stupněm, např. namátkovou kontrolou.

Získání a výběr informací pro kontrolu.

Zdrojem informací jsou v tomto případě především „primární informace“ – poznatky z „terénu“, získané přímým pozorováním stavu kontrolované reality.

Výhodou tohoto přístupu k získávání informací je

- zjištění skutečného obrazu kontrolovaného objektu,
- bezprostřední kontakt a možnost interaktivní komunikace,
- operativní nařízení korigujícího zásahu.

Řídící pracovníci na vyšších úrovních (střední a top management) jsou často nuceni řadu kontrolních činností provádět studiem a posuzováním různých hlášení, zpráv, sdělení od podřízených stupňů řízení.

Tyto „sekundární informace“ zprostředkovávají obraz řízené reality a podle takto získaných poznatků manažeři často rozhodují.

Ověření správnosti získaných informací

Správnost každé kontrolní informace by měla být posuzována jak z hlediska věcného, tak z hlediska formálního.

K prověřování informací z věcného hlediska mohou sloužit dílčí prověření záznamů na místě, programové prostředky vylučující nelogické údaje apod.

Při prověřování formální správnosti se prověřuje např. oprávněnost podpisu, úplnost údajů, početní správnost a další.

Hodnocení kontrolovaných procesů

Tato fáze představuje jádro kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje o dané realitě porovnáváme s určenými kritérii – viz další část přednášky.

Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt

V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění.

- „nech být“ – tzn. že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, vývoj řízené reality je v žádoucím stavu. Žádná korigující či jiná opatření nejsou nutná;
- „proved' korigující opatření“ – k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu;
- „uskutečni nápravná opatření – ve všech případech, kdy jsou zjištěny problémy typu „porucha“, tj. nastala neshoda ve vývoji řízené reality oproti předpokládanému stavu (specifikaci, standardu, plánu) je třeba provést opatření k nápravě. Návrh by měl přednést kontrolovaný.
- „přijmi nové řešení“ – vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.

Zpětná kontrola.

Tato fáze kontroly by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost.

Hodnotící kriteria

Při vlastním vyhodnocování se zpravidla užívá následujících typů hodnotících kriterií:

- obecné normy chování, které nejsou obvykle pro náplň konkrétní činnosti specifikovány, neboť se předpokládá, že jejich znalost je samozřejmou součástí kvalifikace pracovníků, resp., že s nimi byli pracovníci obecně seznámeni např. při nástupu do zaměstnání (BOZP, hygiena, požární ochrana);
- specifické požadavky, které konkretizují pro dané aktivity dílčí či cílové hodnoty, jichž má být dosaženo. Obecně se jedná o měřitelné, kvantifikovatelné veličiny:
 - o fyzikální veličiny – dosažené teplo, tlaky, spotřebované kilogramy, metry, litry, vyrobené kusy a pod
 - o ekonomické veličiny – náklady, rozsah zásob, závazků, pohledávek, velikost úvěrů, tržby, zisk apod. Jsou uváděny buď v absolutní hodnotě nebo v podobě

určeného rozpočtu či poměru – ukazatel rentability, doba obratu, likvidity apod.;

- o kombinované veličiny – vznikající spojením fyzikálních a ekonomických. Např. kalkulační položky jako je spotřeba materiálových či mzdových nákladů na jednotku (kus, litr, metr) výroby;
- o neměřitelné veličiny – nelze-li požadovaný stav kvantitativně vyjádřit, je vhodné využít kriteria vzorku, popř. vzorku s mezními hodnotami. Např. specifikace tvarově náročných výrobků, specifikaci barevných odstínů, kvality povrchu apod.

Časové srovnání - představuje další častý rozborový nástroj kontroly, kdy se posuzuje, jak se daný předmět kontroly vyvíjí v sledovaném období s ohledem na vývoj v minulém období.

Z analýzy v čase můžeme odvodit řadu cenných poznatků o trendech vývoje kontrolované reality, o vlivech sezónnosti či anomálií ve vývoji.

Konkurenční srovnání - v tomto případě se jako etalonu pro kontrolu užívají hodnoty veličiny, které v dané oblasti dosahuje konkurenční firma.

Správné řídicí a provozní praktiky - představují okruh požadavků, které obvykle nejsou specifikovány v dokumentech, ale představují obecné požadavky na chování, jednání pracovníků, uspořádání pracovních nástrojů atd., které jsou obecně dané. Kvalifikovaný pracovník je musí znát (učí se ve školách, kursech apod.) Příkladem mohou být pravidla pro zpracování a čtení technických výkresů, postupy pro zaznamenávání změn v nich apod. Kontrolou se může zjistit, zda kótování, změny ve výkresech jsou prováděny správně, zda výkres byl přezkoumán a schválen tak, jak je žádoucí, apod.

Moderní přístupy ke kontrole

Je zřejmé, že jak realizace, tak i neuskutečnění kontroly mohou mít různé ekonomické důsledky:

- Jakákoli neodhalená neshoda (vada, reklamace, nedostatek) musí být považována za faktor snižující produktivitu firmy. Neshody mohou mít různou podobu a různé důsledky:
 - o Podvod, zpronevěra = finanční ztráta,
 - o Nespokojenost zákazníků = pokles podílu na trhu,
 - o Reklamace = uplatnění penále, náhrady škody,

- o Vada ve výrobě = znehodnocení materiálu, energií, neužitečné vynaložení lidské práce, neproduktivní zatížení výrobních kapacit, vícenáklady na nápravu či likvidaci zmetků.
- Ani kontrolní operace nepředstavují významnou produktivní aktivitu. I neaktivnější kontrolní operace nejsou ničím jiným, než minimalizovanými ztrátami. Je-li výsledkem kontroly konstatování příznivého stavu, je zřejmé, že tato kontrola byla do jisté míry zbytečná.

Důsledné promítnutí současných požadavků do kontrolních činností znamená respektovat následující doporučení:

- Jako nejméně výhodná se jeví konečná, výstupní, cílová kontrola. Sice do určité míry může být pro podřízené pracovníky motivujícím faktorem, na druhé straně je zde značné riziko týkající se případů, kdy realizace úkolů nejde správným směrem a tato skutečnost se zjistí až na základě závěrečné kontroly.
- Výhodnější je aplikovat průběžnou kontrolu. Zde je nutno uplatnit diferencovaný přístup k předmětu kontroly, popř. určit mezní body pro kontrolu a stanovit vhodnou formu kontroly. Výrazně preventivní náboj z ekonomického hlediska pak má předběžná kontrola, spočívající v prověření všech faktorů a podmínek, které mohou ovlivnit správný průběh procesu a následně i konečné výsledky.
- Ještě výhodnější je omezovat kontrolu, a to za předpokladu, že jsou učiněna na straně řízené reality taková opatření, aby vzniklé nedostatky byly minimalizovány nebo k nim vůbec nedocházelo.

Tento závěr v praxi vyžaduje důsledně vyhodnocovat zjištěné nedostatky z předešlé kontroly a prosazovat v řídicích aktivitách taková preventivní opatření, která vyloučí vznik nežádoucího stavu.

Preferování prevence před následnou kontrolou znamená výrazný obrat v přístupech řízení, jejich prosazení do běžné praxe vyžaduje:

- posílit zpětnou vazbu, vybudovat dobrý informační systém týkající se průběhu významných činností a skutečností zabezpečit přístup k takto vyhodnoceným datům;
- využívat při projektování nových výrobků, procesů apod. preventivních metodických postupů, jejichž smyslem je odhalit a eliminovat vysoká potencionální rizika neshod při běžném provozu;

- potlačit u projektových i výkonných pracovníků přesvědčení o neomylnosti při výkonu práce a posílit u nich vnitřní kontrolní postupy.

Je vhodně hledat odpovědi na otázky:

- o Neudělal jsem někde chybu?
- o Nevznikaly u podobných řešení v minulosti problémy?
- o Zjistil jsem opravdu největší úskalí daného řešení?
- o Je dané řešení nejlepší?
- o Nedalo by se ještě něco zlepšit?

Je zřejmé, že kontrolní postupy se přesouvají před vlastní realizaci. Pochopitelně mají jinou náplň. Jsou zpravidla výrazně levnější než průběžná nebo následná kontrola.

Prevence chyb - předpokládá pochopit příčiny chyb a řídicími aktivitami jim zabránit nebo je alespoň omezit a dále v předstihu zabezpečit řízené (předepsané) podmínky pro správný výkon aktivity.

Jako nepřesná se jeví tzv. personifikace vadné práce – jednostranné hledání příčin zjištěných nedostatků na straně pracovníka.

Analyzujeme-li lidské chyby, lze určit jejich základní skupiny:

- Chyby vědomé – jde o chyby úmyslné, které lze rozdělit na:
 - o Záměrné chyby – důvodem jejich vzniku bývá zpravidla vzdor, pocit uražení pramenící neoprávněně i oprávněně z neuznání, předcházejícího postihu pracovníka,
 - o Chyby z nedbalosti – důvodem může být pocit anonymity, tj. že firma nedokáže přiřadit zjištěné nedostatky k jednotlivým pracovníkům, nezájem o práci, protože firma nemá zájem o jeho návrhy, připomínky, doporučení,
- Chyby záměrně utajované – pracovník sice zaznamená nedostatek, ale nereaguje žádoucím způsobem. Důvodem mohou být obavy, že vykázané vady vrhnou špatné světlo na kvalitu jeho práce. Důvodem může být i nevhodný stimulační systém.
- Chyby z nedostatku znalostí mají svůj původ v celé řadě faktorů
 - o Nedostatek vzdělání,
 - o Omezený rozsah praktických zkušeností,
 - o Malé dovednosti pracovníka apod.

- Chyby z nedostatku soustředění mohou mít řadu příčin
 - o Nesoustředění, popř. vyrušování pracovníka,
 - o Nadměrné jednostranné zatížení,
 - o Práce pod časovým tlakem,
 - o Monotónní práce.

Vnitřní kontrolní systém organizace

Kontrolní systém by měl představovat uskupení kontrolních činností, které jsou vzájemně propojeny a ne sumář různých individuálních kontrol.

Při koncipování vnitřního kontrolního systému je třeba si ujasnit jeho úlohu v rámci organizace – dát odpověď na následující otázky:

- proč kontrolovat = účel, funkce a smysl kontroly
- co kontrolovat = předmět kontroly
- kdo kontroluje = subjekt kontroly
- kdy kontrolovat = periodičita kontroly
- jak kontrolovat = způsob, metody kontroly

Účel kontroly

Otázka „proč?“ se ptá na funkci i smysl kontroly.

Kontrola může mít následující funkce:

- Inspekční funkce spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na specifikované požadavky. Je zřejmé, že kontrola nemá opodstatnění, pokud chybí kriteria, která určují žádoucí stav.
- Preventivní funkce kontroly spočívá v působení přítomnosti, popř. i zásahy na stabilní vývoj řízené reality. U podřízených existence kontroly vyvolává vyšší odpovědnost při realizaci stanovených úkolů.
- Eliminační funkce kontroly znamená, že na základě kontroly jsou činěny zásadní zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací.

Smysl kontroly se v průběhu let postupně rozšiřuje.

Postupně byl okruh kontrol rozšířen i na odhalování dalších nedostatků, které pro organizaci znamenaly ztráty či ekonomické sankce.

Důležitý okruh kontrol je také zaměřen na respektování právních předpisů a obdobných nařízení.

V současnosti se okruh kontrolní činnosti dále rozšiřuje o prověřování funkce systému. Moderní kontrolní systémy by měly manažerům na příslušných úrovních řízení poskytnout záruku,

- že existující systém (proces, činnost, výsledek činnosti) se chová žádoucím způsobem,
- že probíhá bez problémů či jiných nedostatků,
- že jsou plněny stanovené dlouhodobé záměry i plánované cíle,
- že je dosahováno efektivnosti a účinnosti,
- že řídicí systémy jsou adekvátní jak v současné situaci, tak i vzhledem k vývoji systému v blízké budoucnosti.

Předmět kontroly

„co“ má být kontrolováno. V tomto směru je žádoucí především analyzovat a vyhodnocovat všechny případy nezdarů a na tomto základě diferencovat přístupy kontroly.

Všechny aktivity není nezbytné kontrolovat, některé jen minimálně, u jiných je kontrola nutná.

Zvýšené kontrolní úsilí musí být zaměřeno na:

- regulované elementy – u rizikových výrobků, firemních aktivit či pracovních činností může stát legislativně nařídit určité požadavky na jejich podobu a příslušnými ekonomickými, trestními nástroji vynucovat jejich plnění. Je pochopitelné, že tyto státem regulované bezpečnostní, hygienické, ekologické, technologické a další požadavky představují pro firmu prioritu i z pohledu kontroly;
- nestabilní procesy – jde o aktivity, u kterých se v minulosti vyskytovaly časté problémy a nápravná opatření dosud nebyla dostatečně účinná;
- zvláštní procesy – jde o aktivity, které se následně nedají nebo se dají jen velice nákladně napravit. Proto je žádoucí, aby jim byla věnována mimořádná pozornost, a to i z hlediska kontroly jejich plnění;
- nové aktivity – u kterých je vyšší potenciální riziko vzniku různých nedostatků.

Zpravidla jde o

- o zavedení nového výrobku,
- o nákup nových materiálů,

- o zavedení nové technologie,
- o uvedení nového zaměstnance do pracovní činnosti apod.

Ptáme-li se na zaměření kontroly, pak můžeme rozlišovat následující orientaci na:

- kvantitativní aspekty, zaměřené na množstevní kriteria, zpravidla vyjádřená ve fyzikálních jednotkách;
- ekonomické aspekty, zaměřené na hospodárnost, popř. efektivnost procesů a jejich výsledků, zpravidla vyjádřené v peněžních jednotkách;
- kvalitativní aspekty, zaměřené na dosažení požadovaných kvalitativních parametrů, určených specifikacemi kvality;
- časové aspekty, zaměřené na dodržování časových, termínovaných požadavků vyjádřených v časových jednotkách.

Současné ekonomické prostředí je natolik ekonomicky náročné, že nestačí řídit a následně kontrolovat pouze na základě ekonomických kritérií, ale je třeba respektovat i kvantitativní a časová hlediska nebo se je pokusit promítnout do finančních ukazatelů.

Subjekty kontroly

Odpověď na otázku „kdo“ má kontrolovat má několik podob:

- vedoucí pracovníci – podle zásady „kdo řídí – kontroluje“ musí každý vedoucí pracovník zabezpečit jistou míru kontroly;
- jednotliví zaměstnanci – organizace musí vytvořit prostřednictvím školení, řídicích aktivit, kontroly manažery takové klima, kdy jednotliví zaměstnanci za nedílnou součást svých aktivit považují kontrolu vlastní činnosti;
- vnitřní kontrolóři – s ohledem na pracovní zařazení můžeme tuto skupinu rozdělit na dvě podskupiny:
 - o specialisté pověřené výkonem kontrolní činnosti jako profesí, tj. podnikový kontrolor, pracovník technické kontroly, zaměstnanec útvaru controllingu, interního auditu apod.;
 - o vyškolení pracovníci ve vybraných technikách kontroly, např. interního auditu, bezpečnostní technik, provádějící kontroly kumulované se svou základní profesí;
 - o externí odborník ve službách vnitřní kontroly organizace.

Časová dimenze

Otázka „kdy“ kontrolovat, může mít řadu praktických podob. Při přípravě a zpracování vnitřního kontrolního systému je třeba uvážit:

- termín kontroly – kontrola řádná a mimořádná
 - o řádná kontrola se uskutečňuje v plánovaných termínech. Je užitečné, když má firma zpracován plán vnitřních kontrol, je určen předmět kontroly, kontroloři i kontrolovaní se mohou na průběh kontroly připravit;
 - o mimořádná kontrola se volí v případech, kdy nastaly nebo jsou signalizovány nežádoucí situace či neshody. Mimořádnou kontrolu může nařídit vedoucí pracovník kdykoli.
- četnost kontrol
 - o četnost kontrol v průběhu roku,
 - o četnost kontrol v průběhu kontrolní akce.

Obecné doporučení pro koncipování vnitřního kontrolního systému hovoří o tom, že alespoň jednou za rok by měly být zkontrolovány všechny řízené oblasti.

Častější kontrole by měly být podrobeny jednak ty oblasti, které představují prioritu v aktivitách organizace, jednak ty činnosti, které jsou z nějakého důvodu pro chod organizace rizikové – nestabilní, zvláštní, nové činnosti.

- Časový charakter kontroly s ohledem na vývoj prověřované reality umožňuje rozdělit kontrolu na
 - o Předběžnou – zda všechny elementy nutné k žádoucímu průběhu určitého procesu či činnosti jsou způsobilé, zda odpovídají určeným specifikám.
 - o Průběžnou – prověření, zda průběh procesu či činnosti je v souladu se specifikami a řídicími záměry.
 - o Následnou – ověření toho, zda bylo dosaženo v průběhu procesu či činnosti požadovaných výsledků.

Přístupy a metody

při odpovědi na otázku „jak“ kontrolovat lze najít různé možnosti:

Běžná vnitřní kontrola - představuje proces realizovaný statutárními orgány firmy. Má pevný metodický postup. Může jít i o kontrolu realizovanou mimoděk při procházení určitým pracovištěm.

Audit - představuje nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu atd. z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska výsledků.

- o Externí audit – provádějí autorizovaní externí pracovníci nebo firmy. O výsledku je podávána objektivní zpráva (osvědčení, certifikát)
- o Interní audit – provádějí zaměstnanci organizace, kteří jsou k tomu vyškoleni. Je nutná jejich nezávislost na činnostech, které prověřují.

Interní audit je nezávislé hodnocení různých činností a kontrolních systémů uvnitř organizace, které má určit:

- zda jsou naplňovány přijaté koncepce a postupy,
- zda jsou dodržovány stanovené standardy,
- zda je využíváno zdrojů účinně a hospodárně,
- zda se plánované úkoly plní efektivně,
- zda se dosahuje cílů organizace.

O závěrech auditu jsou informováni vrcholoví manažeři zpravidla formou souhrnné zprávy z interních auditů.

Controlling

Nejstarší koncepce controllingu je zaměřena na vyhodnocování stavu plnění podnikových záměrů tj. plánů, rozpočtů či projektů.

Na základě zjištění vycházejících z relace „plán“ $< \leftrightarrow >$ „skutečnost“

- se vytváří ve stanovených časových okamžicích reálný obraz o stavu kontrolovaného objektu, zpravidla celé firmy,
- určují se odchylky od požadovaného stavu a
- přijímají se korigující opatření.

Předmětem zájmu jsou

- ekonomické ukazatele plánu či rozpočty,
- časové aspekty, tzn. dodržování termínů,
- správné věcné plnění,
- dodržování kvality apod.

Controlling jako součást ekonomického řízení organizace vychází z komplexního podchycení všech ekonomických a zejména nákladových událostí prostřednictvím účetních okruhů. Směřuje k objektivnímu a jednoznačnému vyhodnocení získaných informací.

V interpretaci závěrů se musí objevit

- konstatování týkající se požadovaného stavu = „jaké výsledky měly být“,
- zachycení skutečného stavu = „jaké jsou faktické výsledky“,
- vyhodnocení odchylek včetně určení míst a příčin jejich vzniku,
- přiřazení odpovědnosti za tyto odchylky = „proč jsou výsledky takové“,
- návrhy a opatření pro příslušné úrovně řízení.

Využití výpočetní techniky umožňuje provádět controlling v kratších časových periodách, zavést odchylkové analýzy a vyhodnocovat např. vliv výroby, cenové vlivy vstupů i výstupů, vlivy změn technicko-hospodářských norem, vliv změn odpisů, mezd apod. na plnění příslušných ekonomických ukazatelů.

Controlling při řízení projektů

Každý projekt by měl pro realizační fázi určovat věcnou náplň provázanou s rozpočtem nákladů a termíny plnění. Controlling tak může při porovnání se skutečným plněním poskytovat managementu jednak průběžný, dekadní, měsíční přehled o plnění projektu, jednak po dokončení projektu nabídnout komplexní analýzu plnění projektu.

Rozvojová koncepce controllingu

pojímá controlling jako nástroj podnikového řízení zaměřeného na rozvoj a budoucnost. Má poskytovat top managementu základní podkladové informace pro stanovení , popř. korektury kursu podniku.

Obecně je zaměřen jednak na informační systém – vymezení a zpřesňování informační základny, jednak na metody vyhodnocování údajů a jejich interpretaci pro potřeby manažerů různých úrovní.

Controlling jako systém včasného varování

Je zatím posledním vývojovým krokem. Očekává se, že bude pružně poskytovat informace signalizující nejen případy poruch, ale i možného ohrožení plnění plánovaných úkolů, popř. signalizovat i ohrožení konkurencí apod.

Automatická kontrola

Může být aplikována jako zpětná vazba řízení technických zařízení, např. jako automatická kontrola každého vyrobeného kusu. S využitím řady snímačů a na základě vyhodnocování

získaných dat může průběžně poskytovat informace o stavu a průběhu řízených technologických procesů.

formování vnitřního kontrolního systému

Univerzální model vnitřního kontrolního systému organizace není nikde vymezen. Zaměření, charakter a četnost kontrolních aktivit se v různých organizacích liší. Několik obecných doporučení pro koncipování či zdokonalování kontrolních systémů:

- kontrolní systém je součástí systému řízení organizace, musí korespondovat s uplatněnými přístupy řízení, řídicími záměry, zavedenými komunikačními prostředky apod.;
- kontrolní systém nelze koncipovat jako souhrn dílčích kontrolních aktivit. Důraz musí být kladem na provázanost jednotlivých kontrol a eliminaci duplicit.

Na úrovni vlastnických a správních orgánů organizace by měl kontrolní systém organizace:

- signalizovat všechny významné případy, kdy hrozí různé potíže (finanční, ekonomické, ekologické, sociální), které mohou ohrozit stabilitu organizace či dokonce její existenci;
- upozorňovat na případy, které mohou ohrozit image produktu nebo celé firmy;
- směřovat těžiště kontrolních aktivit do oblasti plnění strategických záměrů rozvoje firmy, plánovaných cílů apod.;

Na úrovni výkonného managementu organizace

- těžiště kontrolního systému je obvykle spatřováno v následné kontrole, zejména finančních ukazatelů, tj. plnění plánu, čerpání rozpočtu apod.;
- menší důraz bývá kladem na průběžnou kontrolu, i když mnohé počítačové informační systémy umožňují prakticky průběžně informovat vedení firmy o základních ekonomických veličinách, například o
 - o denní výrobě a denním prodeji,
 - o změně stavu zásob, tj. výrobních, rozpracované výroby, hotových výrobků,
 - o vývoji pohledávek a závazků,
 - o stavu likvidity, zvláště pak obrátu na běžném účtu,
- ještě menší důraz je věnován předběžné kontrole, tj. zajištění zdrojů, zabezpečení způsobilosti provozních podmínek apod.

Za formování a funkci účinného kontrolního systému nese vždy odpovědnost vrcholové vedení firmy, které by mělo

- vytvořit podmínky, které omezují vznik příležitostí k podvodům, zpronevěrám či korupci, např. nespojovat funkci pokladní a účetní, zamezit možnosti, aby nákupčí si sám volil dodavatele;
- zabezpečit fungující vnitřní kontrolní systém, zvláště ve větších organizacích může být vytvořen samostatný kontrolní útvar vnitřní kontroly nebo alespoň zaveden systém interních kontrol prováděných vyškolenými kontrolory, kteří kontrolní akce realizují kumulovaně se svou kmenovou činností.

Uplatňovaný styl řízení musí vést všechny pracovníky k odpovědnému přístupu k vlastním činnostem. Neměli by spoléhat, že kontrolní činnost všechny případné nedostatky odstraní.

Ve vztahu ke kontrolorům musí být kontrolní systém založen na následujících zásadách:

- zavedení vnitřního kontrolního systému nemá vést k přenosu odpovědnosti za neplnění a neshody na kontrolora;
- kontrola není pojišťovacím agentem proti všem rizikům;
- kontroloři mohou být hlídacím psem, ale ne psem honícím.

Při stanovování podoby kontrolního systému je třeba se vyvarovat následujících chyb:

- absenci kontroly – skutečnost, že kontrola není prováděna nebo je prováděna jen v nepatrné míře, může vést k preferování individuálních zájmů, k podvodům, defraudacím apod.;
- nízké autoritě kontroly – tento stav často pramení z omezené palety postihů, které mohou kontrolní orgány uplatnit v případě zjištění neshody;
- nadměrné kontrole – častá či detailní kontrola nemusí být efektivní. U pracovníků může vést k přesvědčení, že se jim příliš nedůvěřuje;
- nepřesné kontrole – závěry jsou získávány na základě okrajových zjištění nebo naopak zjištěné extrémní skutečnosti jsou otupeny zprůměrnováním;
- subjektivní kontrole – kontrolní verdikt závisí na stanovisku kontrolujícího, neopírá se o žádné kritérium;
- nesrozumitelným závěrům – zjištěné skutečnosti jsou nepřesně interpretovány, popis neshody je nejasný, není uvedeno vůči čemu, jakému kritériu je neshoda kontrolujícím určena;

- formálnosti kontroly – kontrolovaným připadá, že jde „o kontrolu pro kontrolu“, nebo je důraz kladem pouze na formální aspekty, nebo se používají obecné postupy kontroly, aniž by se přihlíželo k charakteristickým zvláštnostem kontrolovaného objektu.

Závěrem

Kontrola je nedílnou součástí pracovní náplně každého manažera. Styl řízení ve firmě má u podřízených pracovníků vyvolat potřebu vlastní kontroly, sebekontroly. Ve velkých a větších organizacích je vhodné budovat vnitřní kontrolní systém, který musí mít jasno „proč“, „co“, „kdo bude“, „kdy a jak“ kontrolovat.

Statutární orgány a vrcholové vedení firmy by měly mít řízenou realitu „pod kontrolou“, měly by mít jistotu, že nedochází k podvodům, neshodám, které mohou vést k ohrožení organizace či ekonomickým sankcím.

V odhalování nedostatků spočívalo rané zaměření kontroly. Smysl kontroly byl orientován na zjišťování. Eliminaci a prevenci nedostatků, zvláště pak k zjišťování podvodů, zabraňování okrádání či jiným ztrátám.

Standardy - představují nejběžnější kritérium kontroly. V podnikové praxi existuje řada standardů, které je třeba při realizaci činností a případné kontrole respektovat. Lze je rozdělit do dvou základních skupin:

2. Systém řízení kvality podle norem ISO

Koncepce řízení kvality v Evropě a ve světě

Japonský úspěch vedl k tomu, že i další průmyslové společnosti začaly v sedmdesátých letech obracet pozornost na kvalitu v širokém pojetí a začaly vznikat první modely jejího řízení. V prominentních oborech jako letectví a kosmonautika, obranný, automobilový a elektrotechnický průmysl, byly formulovány podnikové a odvětvové standardy, které stanovily požadavky na systémy kvality. Jako příklady mohou sloužit standardy AQAP pro NATO, QSF pro letectví a kosmonautiku, VDA či QS pro automobilový průmysl. Tyto normy jsou stále zdokonalovány a modifikovány podle výsledků technického pokroku a úrovně výroby

Počátkem osmdesátých let ustavila Mezinárodní organizace pro normalizaci - ISO technickou komisi ISO/TC 176. Komise vypracovala a předložila normy ISO řady 9000 pro řízení jakosti, které byly v roce 1987 přijaty. Tyto standardy se staly součástí národních systémů norem ve většině průmyslově vyspělých zemích. Byly revidovány v roce 1994, 2000 a 2008-9. Revize z roku 2009 měla zásadní charakter a významně orientovala požadavky stanovené normami na plnění potřeb a požadavků zákazníka a řízení a zlepšování procesů.

Plnění požadavků normy v praktické činnosti je prověřováno v procesu certifikace, kdy specializované agentury auditují činnost organizace a vydávají příslušné certifikáty. Ty slouží jako ujištění pro zákazníky a další zainteresované strany, že standardy kvality jsou v organizaci respektovány a naplňovány.

Řízení kvality

Systém řízení kvality je zavedení pořádku ve firmě. Nejde o nic jiného, než o dobrý systém řízení.

(Jakost a kvalita je to samé. Překladatelé normy překládají anglické slovo quality jako jakost. Definují jakost jako pojem související s normou, kdežto kvalitu jako obecný pojem. Pro pochopení to není podstatné.)

Řízení kvality a normy ISO 9000

Dobrý systém řízení si můžeme vymyslet sami. Nebo se můžeme učit jinde a převzít některý z celé řady těch, které již někdo vynalezl a ověřil.

Jedním z hotových a ověřených řešení je systém řízení kvality podle norem ISO řady 9000. Tento systém je ověřen praxí a podložen zkušenostmi s jeho předešlými verzemi. Díky tomu, že je v normalizované formě, je celosvětově uznáván a doprovází jej možnost oficiální certifikace. Certifikace slouží zákazníkům jako mezinárodně platný důkaz o spolehlivosti a důvěryhodnosti dodavatele.

Normy kvality stanoví, jak mám řídit firmu?

Normy ISO 9000 popisují systém řízení obecně. Neomezují se jen na firmy, ale hovoří obecně o organizacích. Pro náš účel zůstaneme u firem.

Firma, která má úspěh, musí mít produkt, který předčí konkurenci a lidé si jej kupují. Pro úspěh to však samo nestačí. Podnik musí být také schopen dodat produkt zákazníkům. Musí jej dodat včas, v dostatečném množství a kvalitě. K čemu by bylo sebe kvalitnější zboží, když byste jej nemohli prodávat, protože jednou vážne doprava, podruhé dodávky materiálu, potřetí vám obchodní inspekce zavře výrobu?

Dobré řízení musí zkrátka zajistit fungování všech článků, které ovlivňují spokojenost zákazníka. Mimo jiné i stabilitu firmy, aby tu ještě byla, až zákazník bude potřebovat něco opravit, poradit nebo přikoupit. Proto se normy neomezují jen na splnění nějakých kvalitativních parametrů výrobku, ale na způsob řízení celé organizace.

Prosperita je základním předpokladem

Normy ISO 9000 předpokládají, že stabilní prosperity dosáhne organizace zaměřená na zákazníka. Jakostí se zde rozumí schopnost splnit požadavky zákazníka. Zákazník je spokojen přímo úměrně tomu, jak dalece byly splněny jeho požadavky. Jakostní produkt je takový, se kterým je zákazník spokojen. Díky takto obecně formulovaným požadavkům je systém možno aplikovat v téměř jakékoli organizaci. Stačí si dosadit za produkt váš výrobek, službu nebo jiný důvod existence vaší firmy. Je-li kvalitní produkt a vše co souvisí s jeho realizací, je splněn první předpoklad prosperity.

Prosperita zajistí dlouhý život vaší firmě. Firma může uspokojovat potřeby zákazníků i dlouho po tom, co si koupili její výrobek. Kruh se uzavírá.

Norma nezapomíná ani na druhou podmínku přežití firmy. Tou je plnění zákonných požadavků. Jejich zajištěním zaručíte, že život firmy neukončí zásah státní moci.

Takto jednoduchý je princip, na němž je postavena obecnost normy.

Další předpoklady plnění požadavků

Normy správně považují za základ organizace její zaměstnance. Zdrojem zisku a stability jsou motivovaní lidé, kteří kvalitně pracují. Nezapomíná proto ani na pracovní prostředí a na zvyšování kvality prostřednictvím osobního rozvoje.

Co je tedy řízení kvality?

Řízení kvality nebo management jakosti je systematické řízení firmy zaměřené na kvalitu. Kvalita je stupeň uspokojení vyřčených i nevyřčených požadavků zákazníka.

3. Systém managementu jakosti

Slovo jakost (současným synonymem je také výraz kvalita) se používalo již ve starověku. Lidé se už tehdy (a možná ještě dříve) zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Nejstarší definice pojmu kvalita je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná. Stejně tak není možné přijmout ani na první pohled velmi srozumitelný slogan typu: jakost je naprostá spokojenost zákazníků, jelikož se zde směšují rozdílné kategorie.

Pro praktický život a řízení podniků byla proto vypracována definice, která je univerzální a velmi závažná. Uvádí ji norma ČSN EN ISO 9000:2001, která hovoří o tom, že jakost (resp. synonymum kvalita) je stupeň splnění požadavků souborem typických znaků. Požadavkem, ve smyslu této normy, je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Mimořádně závažnou podmnožinou jsou požadavky zákazníků, tedy těch, kterým odevzdáváme výsledky své práce. V praxi ale není možné zapomenout ani na požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy, ať už mají podobu zákonů, vyhlášek, norem apod. Tyto požadavky jsou plněny hmotnými výrobky, poskytnutými službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu (tzn. i systémy managementu jakosti) atd. Norma ČSN EN ISO 9000:2001 pak všechny tyto výstupy z procesů označuje pojmem produkt. A u každého produktu mohou být identifikovány určité znaky jakosti, které jsou pro ten který druh produktu typické. A tak je např. jedním z typických znaků vanilkové zmrzliny chuť, u osobního auta to může být výkon motoru atp.

Zásadně můžeme tyto znaky členit na znaky kvantitativní (tj. měřitelné, jako např. rozměr, obsah vody, výkon apod.) a znaky kvalitativní – ty, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, vůně, chuť). Znaky jakosti jsou přitom u různých produktů velmi rozmanité a vypovídají o charakteru těchto produktů. U strojírenských výrobků např. tvoří skupiny znaků jakosti technické parametry, provozní spolehlivost, design, ekologický standard, finalita dodávky apod. Uvedená definice pojmu jakosti nehovoří přímo o zákazníkovi, uživateli. Proto je nutné zdůraznit, že jsou to právě zákazníci, jejichž potřeby mají být produktem uspokojovány. Dlužno připomenout, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v rámci celého výrobního procesu. Proto se v celém světě rozvíjejí tzv. systémy managementu jakosti, které můžeme

charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, jež zaručuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. Uvnitř tohoto systému se uskutečňují dílčí (leckdy velmi rozsáhlé a náročné) procesy managementu jakosti v různých fázích: od marketingového výzkumu trhu až po poskytování pogramančního servisu. Význam jednotlivých fází pro plnění požadavků zákazníků je přitom různý

Proč zavést systém managementu jakosti ve firmě?

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o revoluci jakosti. Ne všichni řídící pracovníci (orgány státní správy nevyjímaje) jsou ale ochotni akceptovat tyto dramatické změny v nazírání na kvalitu, což zdůvodňují tím, že jde o módní, rozvojový jev, který je třeba v podnicích jednoduše přežít. Skutečnost je ovšem taková, že pokud mají naše podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost.

Tyto trendy byly v západoevropských firmách zřetelné už koncem osmdesátých let minulého století. Evropská nadace pro řízení jakosti (EFQM) ve speciálním průzkumu uskutečněném v roce 1989 zjistila, že 90 % vrcholových manažerů považovalo už tehdy jakost za kritickou otázku konkurenční schopnosti a 55 % z nich hodnotilo jakost jako absolutně nejdůležitější faktor jimi řízených firem.

EFQM ve spolupráci s Evropskou komisí realizovala v letech 1994 až 1995 výzkumný projekt zabývající se hledáním evropské cesty k výjimečnosti. Jeho součástí se stalo vypracování případových studií z 35 evropských firem zaměřených na management jakosti. Analýzy těchto studií jednoznačně prokázaly, že účinný management jakosti vede:

- ke zlepšování ekonomických výsledků,
- k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
- k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
- k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců.

Výsledky tohoto projektu jsou velmi zajímavé a měly by být inspirací pro všechny, kteří doposud váhají s rozhodnutím vydat se podobnou cestou.

Pokusme se nyní stručně popsat, v čem spočívá význam účinného managementu jakosti na počátku jedenadvacátého století.

- Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků. Toto konstatování není v žádném případě přehnané. Firmy s moderními systémy managementu jakosti

skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém managementu jakosti se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí (obr. 2). Interní (vnitřní) účinky systému managementu jakosti se obvykle projevují rychleji než účinky externí: klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá výtěžnost materiálů i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah napoprvé správně provedené práce. To vše vede ke zvyšování produktivity a redukcí nákladů.

Hlavní účinky systému managementu jakosti ve firmě

Nejdůležitějším externím (vnějším) účinkem systému managementu jakosti je stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků – individuálních klientů i průmyslových odběratelů. Zvyšující se schopnost trefovat se do požadavků zákazníků, spolu s kladnými referencemi dosavadních zákazníků možným budoucím zákazníkům, způsobuje, že firmy registrují pozvolný nárůst podílu na trzích. Tyto účinky jsou však dlouhodobějšího charakteru (mohou se projevit až za několik let po vybudování účinného systému managementu jakosti). Ale právě ony jsou garancí trvalého zlepšování zisku, finančních toků a dalších výsledků podnikání, ke kterým může pozitivně přispět i skutečnost, že vysokou jakost jsou zákazníci ochotni akceptovat i při vyšších cenách.

- Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů. Výzkumy realizované v minulých letech uvnitř zemí Evropské unie ukázaly, že 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb, přičemž podrobnější zkoumání prokázalo i zde rozhodující podíl nedostatků v předvýrobních etapách. Pouhá třetina příčin má jiné pozadí, nejčastěji přechod odběratelů na jinou produkci, pro niž není dosavadní charakter dodávek již potřebný. Tento ochranný faktor ale logicky nepůsobí tam, kde přežívá monopol výrobců.
- Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií. Typickým příkladem je výroba a používání výrobků nízké spolehlivosti. Je uznávanou skutečností, že charakteristiky provozní spolehlivosti jsou u některých našich výrobků stále až o třetinu horší v porovnání se světovým standardem. To se při používání projevuje mnohem vyšší poruchovostí a nižším podílem doby využitelnosti těchto výrobků. Stroje a zařízení v poruchovém prostoji přirozeně nepřinášejí žádné pozitivní efekty. Naopak – pohlcují náklady na opravy, neproduktivně

vážou kapitál apod. Když si však představíme, že průmysl by měl mít pro tyto případy odpovídající zálohy, musí výrobci těchto zálohových systémů spotřebovat materiály a energie, které by za situace vysoké provozní spolehlivosti spotřebovat nemuseli. I když na první pohled tento mechanismus může pro některé výrobce představovat krátkodobou výhodu při naplňování jejich kapacit, z celospolečenského hlediska jde o naprosto zbytečné mrhání přírodními zdroji. Jakékoliv úspory v této oblasti je nutné považovat za vklad ke kvalitě života budoucích generací.

- Jakost ovlivňuje makroekonomické ukazatele. Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy podrobného sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance apod. Bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systémů managementu jakosti jak v průmyslových organizacích, tak i ve sféře služeb, veřejném sektoru, školství atd.
- Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje. Tento pojem je některými politiky i ekonomy zpochybňován. Domníváme se však, že jej není možno podceňovat právě proto, že je úzce spjat s ochranou životního prostředí.
- Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby. Ochrana spotřebitelů se stala velmi významným faktorem trhu již na konci dvacátého století. Téměř všechny vyspělé země mají mnohem dokonalejší legislativu v této oblasti v porovnání se situací v České republice. Normou ČSN ISO 8402 je pojem odpovědnosti za výrobek definován jako povinnost výrobce nebo jiných osob k náhradě ztráty spojené s újmou na zdraví, škodou na majetku, nebo jinou škodou způsobenou výrobkem. Orgány státní správy v jednotlivých zemích došly k závěru, že nejúčinnější formou, jak motivovat výrobce k produkci výrobků, jež nepoškodí uživatele, je vymáhání vysokých náhrad. Proto Evropské společenství přijalo už v roce 1985 směrnici 85/374/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky. Směrnice konstatuje, že výrobce odpovídá za škodu způsobenou vadou výrobku, přičemž odpovědnosti se nezbavují ani dovozci zboží. Pokud není možné určit konkrétního dovozce resp. výrobce, odpovídá za škodu celý dodavatelský řetězec. Nelze se tedy divit tvrzením konzultantů v oblasti managementu, že náhrada škod může být hrobem těch výrobců, kteří podceňují problematiku managementu jakosti.

Základní koncepce managementu jakosti

V současné době existují ve světovém měřítku tři základní koncepce managementu jakosti:

- koncepce podnikových standardů. Vyznačuje se různými přístupy, má ovšem jeden společný znak: je náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. Není východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. Dnes jsou uplatňovány tzv. ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO, předpisy QS 9000 nebo VDA 6 pro systémy jakosti dodavatelů automobilového průmyslu atd.
- koncepce ISO (International Organization for Standardization). Tato má univerzální charakter – je použitelná jak ve výrobních organizacích, tak v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Jsou souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách uvedeny do života. Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování této koncepce nemůže zaručit základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků včetně dobrých ekonomických výsledků. Celá koncepce ISO musí být chápána jen jako začátek cesty ke špičkové jakosti.