**Studijní opora k předmětu Řízení kvality služeb**

**Obecná část**

Osnova:

1. **Kvalita jako pojem a hodnota v historickém kontextu**
* Obecně k pojmům jakost a kvalita
* Definice jakosti/kvality
* Historické souvislosti
1. **Systémy řízení kvality**
* Jednotlivé přístupy k řízení kvality
1. **Politika podpory kvality**
* Vývoj přístupů ke kvalitě v rámci EU
* Evropská politika podpory kvality
* Národní politika podpory kvality
* Systémy národních a nadnárodních oceňování jakosti
1. **Kvalita jako pojem a hodnota v historickém kontextu**

**Obecně k pojmům jakost a kvalita**

Často jsou pojmy jakost a kvality považovány za synonyma. Podle některých autorů (např. Zelený, 2007) mezi těmito pojmy existuje zásadní rozdíl, který se projevuje ve způsobu hodnocení jakosti či kvality.

**Kvalita** je obvykle chápána jako vlastnost produktu či atribut produktu, jakými jsou například váha, délka, barva produktu a jiné. Od běžných vlastností produktu se však kvalita odlišuje ve dvou ohledech (Smith, 1993):

1. Kvalita není fyzikální vlastností předmětu, nedá se tedy přímo změřit (Edwards, 1968, podle Smith, 1993). Je spíšeabstraktní charakteristikou, zahrnující celou škálu více či méně fyzických atributů
2. Kvalita je vztahovým atributem. Lze ji tedy charakterizovat pouze ve vztahu k jinému předmětu či ve vztahu k ostatním vlastnostem tohoto předmětu.

Kvalitu jako vlastnost hodnotí především zákazník. Ten rozhoduje, jestli určitý produkt vyhovuje jeho potřebám, požadavkům a očekáváním – tedy jestli je určitý produkt pro něj osobně kvalitní.

**Jakost** není podle Zeleného (2007) vlastnost, ale slouží pro třídění produktů podle vlastností. Jakost hodnotí experti, výrobci či certifikační orgány. Produkty jsou roztříděny do skupin – jakostních tříd. Každá skupina produktu má nejvyšší i nejnižší jakost, první a další jakostní třídy. Výrobky v jednotlivých jakostních třídách jsou pak prodávány za odlišné ceny.

Zákazník nehraje v určování jakosti žádnou roli, pouze si koupí výrobek určité jakosti. Příkladem je možné uvést třídění vín podle jakosti – stolní víno je odlišné jakosti v porovnání s vínem přívlastkovým (je v odlišné jakostní třídě). Zákazník si muže koupit víno jakékoliv jakosti, avšak pouze některé víno pro něj bude představovat víno kvalitní.

Výrazy jakost/jakostní je možné používat pouze v určitých omezených souvislostech. Slovo jakostní není možné použít v souvislosti s lidmi, prostředím, procesy, vzdělávacími programy apod**.** Tyto jsou pouze kvalitní, nikoliv jakostní.

**Definice jakosti/kvality**

Dle normy ČSN 8402 je **jakost** celkovým souhrnem znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Schopnost entity (kterou může být výrobek i služba) uspokojovat potřeby je odvozena od úrovně jejích znaků označovaných jako znaky jakosti. Znaky jakosti jsou u různých entit velmi různé a vypovídají o jejich charakteru. Můžeme je členit na kvantitativní (měřitelné – rozměr, výkon a podobně) a znaky kvalitativní – atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou, ale mohou být pro spokojenost zákazníků významné (laskavost, příjemné vystupování, vstřícnost…). Ty jsou důležité především v oblasti služeb.

Neexistuje jednotná definice kvality, nejčastěji je **kvalita** definována z následujících čtyř hledisek s vazbou na historický vývoj:

1. z hlediska požadavků na výrobu,
2. z hlediska požadavků uživatele,
3. z hlediska požadavků společnosti a
4. z komplexního hlediska, které kombinuje předchozí tři hlediska.

Z hlediska požadavku na výrobujekvalita nahlížena jako shoda se specifikacemi, požadavky, vyjádřené normami (Crosby, 1979). Kvalita je zde posuzována podle toho, zda jsou splněny předepsané normy či nikoliv (rozměry, výkon apod.), tedy, zda produkt plní základní funkci, pro kterou je vyráběn. Tento pohled na kvalitu je zavádějící – výrobek může být funkční, ale jenom v některých případech bude zákazníky považován za kvalitní.

Z hlediska požadavku uživateleje kvalita definována jako shoda s požadavky zákazníka, na které je nahlíženo jako na primární měřítko kvality (Juran, 1988, Ishikawa, 1990). Mezi základní požadavky zákazníků přitom patří: trvanlivost výrobku, hospodárnost provozu výrobku, rozumná cena, bezpečnost výrobku, snadné používání a jiné…

Z hlediska požadavku společnostijedůležitý především aspekt, že výroba nekvalitních výrobku způsobuje vysoké ztráty, se kterými se společnost musí vyrovnat (Taguchi a Wu, 1980). Vyrábět kvalitní produkty tedy znamená způsobovat společnosti menší ztrátu.

V současnosti je nutné kvalitu definovat komplexně, s využitím všech třech předchozích přístupu ke kvalitě. Aby mohl být produkt považován za kvalitní, musí být splněny nejenom technické specifikace, ale i požadavky zákazníka a ostatních zainteresovaných stran.

Kvalita je tedy vynikající stav, dokonalost, excelence všech procesů a činností, které v podniku probíhají, ale i organizačních struktur – čehokoliv, co organizace vytváří, přičemž tato dokonalost je posuzována nejen zákazníky (spotřebiteli, uživateli), ale i ostatními zainteresovanými stranami. Jde o aspekty, které odpovídají a vytvářejí konkurenceschopnost určitých produktů, podniků, společností i trhů. Proto se také otázky kvality staly klíčovým tématem nejen evropských ekonomů.

**Historické souvislosti**

Otázky kvality provázejí tržní prostředí odpradávna a byly také součástí středověké cechovní kultury. Řízení kvality nabylo na významu zejména při přechodu z řemeslnického modelu na model průmyslové výroby.Již ve 30. letech minulého století se objevily první statistické metody kontroly (W. E. Deming) a zrodil se model výběrové kontroly. Vadnost, zmetkovitost byly základními atributy nekvality, mají však samy jakožto ukazatele vlastní „vady“: Za prvé jde o velmi hrubé ukazatele a za druhé jsou ukazateli finálního stavu, kdy již v podstatě nelze zasáhnout.

Nekvalita a zmetkovitost byly zásadními problémy ve válečném období. Sledují se nejen parametry výrobků prostřednictvím statistického vyhodnocování, ale nově i příčiny odchylek výrobků, které se nacházely v procesu výroby. Vede ke vzniku prvních norem/standardů pro ověřování kvality.

Po druhé světové válce bylo potřeba rychle obnovit válkou zničený průmysl. Velký rozvoj ekonomiky s sebou přináší i převis nabídky nad poptávkou a vznik konkurence**.** Zákazníci jsou mnohem informovanější a stávající se více náročnými. S tím se objevuje i požadavek na rozvoj metod řízení kvality a jejího systémového uchopení a pojetí.

Byli to nejprve Japonci, kteří jako první na světě pochopili, že k vyšší konkurenceschopnosti je potřeba se zaměřit na kvalitu. V roce 1950 vzniká Svaz japonských vědců a inženýrů (JUSE) a byla pozvána řada amerických odborníků s cílem předávání zkušeností. Jedním z nich byl i W. E. Deming.

Japonské podniky rozšířily statistické hodnocení na další oblasti a činnosti a vytvořily základ moderních systémů řízení kvality – Company Wide Quality Control (CWQC) a Total Quality Control (TQC). Dalším propracováním přístupu vnikl v USA systém komplexního řízení kvality – Total Quality Management (TQM). Objevuje se poprvé pojem „quality management“, který na rozdíl od „quality control“ v sobě kromě řízení obsahuje i prvek vedení (leadership), a lépe tak vystihuje podstatu přístupu z hlediska filosofického a hodnotového. Další vývoj směřuje k systému Global Quality Management (GQM), který spojuje řízení kvality s péčí o životní prostředí a otázkami bezpečnosti.

1. **Systémy řízení kvality**

**Jednotlivé přístupy k řízení kvality**

Systém řízení kvality je součástí celkového řízení organizace. Rozumí se jím soubor postupů, nástrojů, technik a činností, jimiž je v organizaci kvality dosahováno. Skládá se z několika prvků (organizační struktura, postupy, procesy, odpovědnosti a zdroje podniku). V rámci systému řízení kvality je prováděno několik činností: plánování kvality, operativní řízení kvality, zabezpečování kvality a zlepšování kvality.

Systémy řízení kvality, v rámci nichž jsou prováděny činnosti řízení kvality, mohou být založeny na různých koncepcích. Jednou je shoda s normou (systém ISO), druhým je komplexní přístup k řízení kvality jako filosofie, týkající se celého systému řízení organizace, která se zaměřuje na zvyšování spokojenosti zákazníků a orientuje se na uspokojování potřeb všech zainteresovaných subjektů (systém TQM – EFQM, CAF).

Splnění požadavků normy se stalo jistým nutným základem kvality, a proto společnost, která chce dlouhodobě uspět, musí jít o krok dále. Nezůstávat jen u shody s normou – to je podmínka nutná, nikoli dostačující.

***Systém ISO***

ISO je mezinárodně užívaná zkratka pro Mezinárodní organizaci pro standardizaci, resp. normalizaci (International Organization for Standardization) se sídlem v Ženevě, založenou v roce 1947.

Koncepce ISO je založena na normách ISO, které dávají určitý návod, jak implementovat systém řízení kvality a dokumentovat procesy. Normy jsou v jednotlivých zemích srovnatelné a jsou přijímány prostřednictvím národních orgánů (v České republice Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví).

Základní normou, podle jejíchž požadavků je systém zaváděn a následně certifikován, je norma ISO 9001. Na tuto normu navazuje řada dalších oborových norem, které mají podobné základy, jsou však přizpůsobeny požadavkům v konkrétní oblasti podnikání, od papírenství, přes textilní, chemický, výrobní, stavební a průmysl, testování, svařování, až například po zdravotnictví (např. ISO 13485 – Zdravotnické prostředky, ISO 17025 – Posuzování shody, všeobecné požadavky na způsobilost zkušebních a kalibračních laboratoří atd.). Celkové množství publikovaných norem je více než 16 500.

Systém řízení kvality je obsažen v následujících normách (řada ISO 9000:2000): základní norma ISO 9000 (úvod do systému řízení kvality), ISO 9001 (co musí organizace splnit – kritéria pro posouzení sytému) a ISO 9004 (způsob implementace). Norma ISO 10000 je zaměřena na podporu a další rozšiřování systému kvality.

Například v oblasti zdravotnictví certifikace sytému jakosti dle ČSN ISO 9000 - prokazuje, že dodavatel (laboratoř, zdravotnické pracoviště) zvládá své postupy v oblasti, která je certifikována. Certifikace má poskytnout důvěru, že dodavatel je schopen v oblasti specifikované v certifikátu systematicky plnit požadavky na poskytovanou službu nebo výrobek.

Také zdravotnická organizace, pokud chce získat certifikaci podle norem ISO, musí akceptovat a správně interpretovat 8 základních principů tohoto systému:

1. Zákazník: Všichni pracovníci zohledňují zájmy pacienta.
2. Vedení: Vedení organizace zajišťuje infrastrukturu prostředí, motivující všechny zúčastněné k plnému zapojení do dosahování plánovaných cílů.
3. Personál: Pracovníci na všech úrovních jsou podstatou organizace a jejich zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace.
4. Řízení jakosti: Základem kvalitního řízení je procesní přístup, založený na důsledném specifikování procesů, jejich vlastníků, měřitelných znaků úspěšnosti procesů, jejich monitorování, vyhodnocování a na kontinuálním zlepšování.
5. Procesy: Řízení procesů má preventivní charakter, vychází z jejich kritických míst a důsledné analýzy rizik.
6. Informace: Systémový přístup k managementu znamená identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl, což přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace.
7. Systemizace řídicích procesů: Rozhodování se opírá o fakta získaná pomocí logických analýz údajů a informací, shromážděných při monitorování procesů.
8. Podpora: Trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování.

V případě, že organizace splní předepsané požadavky, je – podle norem ISO – schopna dosahovat vysoké kvality. Rada empirických studií však prokázala, že tomu tak vždy není, a že organizace, ačkoliv jsou certifikovány, nedosahují vysoké kvality a systém řízení kvality není účinný. Bylo zjištěno, že účinnost systému řízení kvality závisí ve velké míře na motivech, které vedly management organizace k certifikaci.

Organizace, které certifikovaly systém řízení kvality z motivů externích (např. tlak ze strany dodavatelů nebo zákazníků) nedosahovaly takových výsledků v oblasti řízení kvality jako organizace, které certifikovaly systém řízení kvality z motivů interních (např. snaha o zlepšení vnitřních procesů a výkonnosti). V podnicích, které certifikovaly systém řízení kvality z interních motivů, podle výzkumných výsledků existuje vyspělejší organizační kultura ve vztahu ke kvalitě a v podniku je kladen větší důraz na lidské zdroje. Tyto podniky mají vyspělejší organizační kulturu ve vztahu ke kvalitě a účinněji následně implementují systém TQM.

***Koncepce TQM***

Koncepce TQM (komplexní řízení kvality - Total Quality Management) není na rozdíl od koncepce ISO založena na žádných normách. Vznikla na základě prací několika guru řízení kvality, jakými jsou Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum a Ishikawa. TQM jako neustále se vyvíjející systém, skládající se z hodnot, technik a nástrojů je založen na několika hodnotách, jejichž úspěšné prosazování v rámci podniku vede k účinnému řízení kvality.

Při zavádění vyžaduje TQM investice zejména do výcviku a školení personálu. Je založeno na kontinuálním zlepšování kvality, zdůrazňuje probíhající procesy spíše než dosažení jednou pro vždy daných standardů. Podporuje zavádění procesů, které umožní vyhnout se chybám a selháním raději než zpětně (a většinou finančně náročně) korigovat zjištěné nedostatky. Význam zvyšování kvality chápou a podporují všichni pracovníci. TQM je velmi komplexní technika, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se metodou strategického řízení a manažerským nástrojem pro řízení organizace.

TQM je tedy filosofie řízení zaměřená na zákazníka, usilující o trvalé zlepšování hlavních činností a využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje angažovanost všech zaměstnanců. Koncepce TQM je tedy mnohem „širším“ přístupem k řízení kvality. Tato koncepce je ve shodě s tzv. kulturologickým přístupem k řízení kvality. Právě TQM je chápáno jako úsilí o prosazování určitých hodnot za podpory nástrojů a technik řízení kvality.

Vzhledem k tomu, že TQM může pro řadu manažerů představovat „cosi neuchopitelného“ a neurčitého, byly vypracovány tzv. modely excelence.

***Model EFQM***

Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM)byla v roce 1988 založena čtrnácti předními evropskými průmyslovými firmami (Bosch, Volkswagen, Fiat, Renault, Philips, Nestlé, Electrolux, Ciba-Geigy, KLM, Olivetti atd.). Tato nadace je financována nejen výše uvedenými firmami ale také z prostředků Evropské komise. Základním posláním této nadace je vytvořit vynikající evropské organizace a udržovat trvale jejich vynikající výsledky.

Naplňování tohoto cíle je založeno na hodnotách, které sdílejí všichni členové i zaměstnanci. Patří sem:

* maximální úsilí o vynikající úspěšnost organizace
* orientace na řízení zákazníkem
* doceňování hodnoty lidí a týmové práce
* demonstrování respektu ke společnosti
* čestné a zásadové jednání.

Nástroje k naplnění mise EFQM a hlavní důvody jejího vzniku jsou formulovány takto:

* poskytovat model (model EFQM), který zahrnuje výše uvedené poslání a přístupy, je neustále zlepšován a může být aplikován v praxi ve všech organizacích bez ohledu na zemi, sektor nebo dosavadní stav
* organizovat ceny založené na úspěšné aplikaci modelu EFQM
* poskytovat podněty pro veřejné autority k podpoře tvorby legislativy vytvářející vhodné prostředí pro podporu úsilí organizací o jakost
* spolupracovat s partnery za účelem vzdělávání a podpory potřeb každé organizace
* poskytovat podporu networkingu, benchmarkingu, vzdělávání a výzkumu
* poskytovat podporu členům.

Základním posláním EFQM je podpora stabilní podnikatelské úspěšnosti (Business Excellence) evropských organizací v rámci globálního světového trhu. Hlavním nástrojem této podpory je neustávající vývoj a šíření modelu EFQM („evropský model TQM“), který slouží jako návod k dosahování trvale vynikajících výsledků organizací.

Jedním z významných strategických cílů EFQM je posilovat a rozšiřovat hodnoty excelence prostřednictvím sítě evropských národních partnerských organizací (NPO). NPO jsou neziskové organizace, které mají podobné záměry a cíle jako EFQM. EFQM vybrala Českou společnost pro jakost, aby se stala NPO v České republice. Dohoda mezi oběma organizacemi byla podepsána v prosinci roku 2002 a ve stejnou dobu vzniklo nové středisko Centrum EFQM, které zajišťuje činnost NPO v ČR.

Cíle a činnosti Centra EFQM:

* propagovat a naplňovat vizi a poslání EFQM
* napomáhat českým firmám ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti
* distribuovat v českém jazyce oficiální EFQM publikace
* organizovat tréninkové licencované kurzy EFQM (sebehodnocení, výcvik hodnotitelů)
* prodej licencí na kurzy
* propagace a zapojení firem do programu Stupňů excelence EFQM

Model EFQM tvoří osm zásad excelence, které jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na odvětví, průmysl nebo velikost:

1. Orientace na výsledky – organizace měří, předjímá potřeby a očekávání zainteresovaných stran, monitoruje jejich zkušenosti a výkonnost. Veškeré informace jí slouží ke stanovení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých plánů, které jsou přezkoumávány.
2. Zaměření na zákazníka – organizace dokáže pochopit své zákazníky a ví, že zákazníci jsou konečnými kritiky jejich produktů, služeb. Velice důležitá je loajalita zákazníka, udržení zisku a podílu na trhu. Z tohoto důvodu je nezbytné monitorovat aktivity konkurenčních organizací a udržovat excelentní vztahy se všemi zákazníky.
3. Vedení a stabilita cílů – je důležité mít vůdčí osobnosti, které stanoví a sdělí jasný směr organizace. Vůdčí osobnosti na všech úrovních vedení neustále pobízejí a inspirují ostatní zaměstnance k excelenci, které vedou formou příkladů. Určují hodnoty, etiku, organizační kulturu.
4. Řízení na základě procesů a faktů – spočívá v systematickém uplatňování politik, strategií, cílů a plánů organizace, které jsou každodenně efektivně aplikovány, řízeny a zlepšovány. Rozhodnutí jsou prováděna na základě konkrétních informací, rizika jsou na základě přesného monitorování a měření identifikována a řízena.
5. Zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj – organizace dokáže využít odborné způsobilosti svých zaměstnanců v současnosti, ale i s výhledem do budoucna při uplatňování svých strategií, cílů a plánů. Důležitá je podpora osobního rozvoje zaměstnance s uplatněním jeho veškerého potenciálu a péče o zaměstnance, ocenění, uznání. Výsledkem je angažovanost a loajalita zaměstnance.
6. Trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování – organizace se neustále učí ze svých vlastních činností, ale i z činností a zkušeností druhých. Nástrojem je interní i externí benchmarking, zaměstnanci hodnotí současný stav a hledají příležitosti pro inovace a zlepšování, využívají se názory všech zainteresovaných stran.
7. Rozvoj partnerských vztahů – úspěch organizace závisí i na vybudovaných partnerských vztazích, jak se zákazníky, společností, dodavateli, tak i s konkurenty. Partneři pracují společně, aby dosáhli společných cílů.
8. Sociální odpovědnost – organizace uznává etický a zodpovědný přístup ke svým zainteresovaným stranám, splňuje místní i globální doporučení a předpisy.

Schéma modelu EFQM



*Zdroj:* [*http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\_INT\_247&p2=RoundPanel\_BOOL\_True&acode=24613df0df0498057a247726047bd640*](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_247&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613df0df0498057a247726047bd640)

EFQM excellence model obsahuje 9 základních kritérií, je rozdělen na model pro organizaci do 250 zaměstnanců (22 subkriterií) a nad 250 zaměstnanců (36 subkriterií). Model ukazuje, jak spokojenost klientů, zaměstnanců a dopad na společnost jsou ovlivňovány vedením firmy, které řídí strategii a plánování, řízení lidí, zdrojů a procesy.

Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila.

První kritérium zahrnuje vůdčí roli managementu organizace (Kritérium 1), dále jak manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány (Kritérium 2), jak zajišťují finanční, informační a materiální zdroje (Kritérium 4) a v neposlední řadě lidské zdroje (Kritérium 3), které jsou motorem pro dobré řízení procesů každé organizace (Kritérum 5).

Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (Kritrérium 6), jemuž model přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (Kritérum 7) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí (Kritérium 8). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků (Kritérium 9).

Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejich procesů a činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Model umožní odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. Výsledky jsou předmětem opakovaného přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Zavádění modelu je běh na delší trať. Výsledky se nedostaví hned, ale třeba až za pár let. Přitom jaké oblasti pro zlepšování si organizace stanoví jako priority, záleží na jeho vrcholovém managementu a souvisí s vizí, posláním a strategií organizace.

K hodnocení se používá metoda sebehodnocení uvnitř organizace, a to jak předpokladů, tak dosažených výsledků, a metoda srovnávání s okolím, tzv. benchmarking. Prvotní hodnocení jednotlivými firemními hodnotiteli (proškoleným managementem) se může zdát subjektivní. Subjektivita se však v procesu aplikace modelu vytrácí, protože každé z 9 kritérií má různou váhu. V další fázi nastupuje týmové hodnocení a ujednocení pohledu na danou oblast. Pomocí tohoto modelu by se měly sjednotit osobní cíle pracovníků se strategickými cíli organizace. Model umožňuje při každoročním sebehodnocení vyškolenými hodnotiteli srovnávat, čeho organizace za rok dosáhla a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. Na vrcholovém managementu organizace záleží i to, jaké projekty z akčního plánu na zlepšování a rozvoj silných oblastí organizace, bude s ohledem na disponibilní zdroje a své priority řešit dříve, a které později.

Organizace může model používat jen pro svou vnitřní potřebu, aniž by se ucházela o nějaké ocenění na národní či dokonce evropské úrovni – o Národní cenu ČR cenu za jakost nebo dokonce Evropskou cenu za jakost. V této soutěži má šanci uspět jen tehdy, pokud aplikuje EFQM Model Excelence v celém rozsahu po určitou delší dobu, minimálně 3 roky a vykazuje trendy zlepšování ve svých procesech a činnostech.

***Model CAF***

European Institute of Public Administration (EIPA) – Evropský institut pro veřejnou správu se záměrem zlepšit kvalitu práce organizací veřejné správy vyvinul model CAF (Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec). První pilotní verze byla prezentována v květnu 2000 na První evropské konferenci o jakosti ve veřejné správě, která se konala v Lisabonu.

Model CAF je nabízen jako hodnoticí nástroj organizacím veřejného sektoru v celé Evropě, využívá metody managementu kvality ke zlepšování výkonnosti. Poskytuje jednoduchý, snadno použitelný rámec, který je vhodný pro metodu sebehodnocení organizací jak na národní, regionální, tak i místní úrovni.

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

* podchytit jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru,
* sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací,
* působit jako „most“ napříč různými metodami používanými v řízení kvlaity,
* usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.

Model CAF se jako nástroj komplexního řízení kvality opírá o osm základních zásad „excelence“, jak je definuje EFQM. Účelem je na základě těchto zásad zlepšovat výkonnost organizací veřejného sektoru. Model CAF se skládá, podobně jako model EFQM, z devíti kritérií, každé kritérium má definovaná subkritéria. Kritéria stanovují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace mít na mysli. Použitím tohoto modelu organizace získá hodnotící rámec v procesu neustálého zlepšování.

Řízení a kvalita ve veřejném sektoru mají ve srovnání se soukromým sektorem řadu specifik**.** Sebehodnocení a lepší fungování organizací veřejného sektoru se neobejde bez spolehlivých informací o různých funkcích organizace. Model CAF podněcuje shromažďování a využívání informací. V organizacích veřejného sektoru často tyto informace nejsou při prvním sebehodnocení k dispozici. Proto je model CAF často označován jako „hodnocení od nuly“, protože ukazuje, v kterých oblastech je nutno s měřením začít. Čím více se zlepšuje výkonnost organizace, tím více se systematicky a rychleji shromažďují a řídí informace uvnitř i mimo organizaci.

Model CAF poskytuje:

* hodnocení založené na důkazech,
* prostředek pro dosažení důsledného řízení a konsensu o tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace,
* hodnocení podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě,
* prostředky pro měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení,
* vazbu mezi cíli a podpůrnými strategiemi a procesy,
* prostředek na zaměření činnosti zlepšování tam, kde je to nejvíce zapotřebí,
* příležitosti pro prosazování a sdílení správné praxe v různých oblastech organizace a s jinými organizacemi,
* prostředek pro vytváření nadšení mezi pracovníky, a to jejich zapojením do procesu zlepšování,
* příležitosti pro identifikování pokroku a vynikajících úrovní úspěchu,
* prostředek pro začlenění různých iniciativ v oblasti jakosti do běžných činností.

Sebehodnocení podle modelu CAF nabízí organizaci příležitost dozvědět se o sobě více. Ve srovnání s plně vyvinutým modelem EFQM představuje model CAF jakýsi počáteční model, jehož použití je jednoduché a uživatelé ho snadno pochopí. Předpokládá se, že každá organizace, která chce jít dále, si následně zvolí jeden z podrobnějších modelů. Model CAF má tu výhodu, že je s těmito modely kompatibilní, a pro organizaci, která chce s řízením kvality začít, může být prvním krokem.

Obecně v řízení kvality tedy došlo k výraznému posunu od řízení pouze tvrdých faktorů (systémy, strategie, struktura) k řízení především měkkých faktorů (styl řízení, dovednosti, organizační kultura, zaměstnanci). Řízení kvality je v současnosti chápáno především jako ovlivňování a prosazování hodnot, které podporují v organizaci dosahování vysoké kvality.

1. **Politika podpory kvality**

**Vývoj přístupů ke kvalitě v rámci EU**

Rada ministrů se v roce 1985 rozhodla snížit legislativní překážky Společenství omezením legislativy jenom na podstatné požadavky a jejich přerozdělením na ekonomické provozovatele formou orgánů pro normalizaci a úkolu řízení podrobných specifikací. Tato etapa vývoje vrcholí v roce 1994, kdy se zavádí na základě Rezoluce Rady o Novém přístupu k technické harmonizaci a o Globálním přístupu k hodnocení shody dva směry:

1. Oblast regulovaná směrnicemi, týkající se shody s důležitými bezpečnostními požadavky.
2. Neregulovaná oblast, zahrnující posílení působení na ekonomiku činnostmi jako např. normalizací, metrologií, prokazováním shody, akreditací, managementem jakosti (ISO 9000).

Rezoluce Rady o Novém přístupu k technické harmonizaci a o Globálním přístupu k hodnocení shody, přijaté v souvislosti s programem vnitřního trhu, významně přispěly k vytvoření podmínek pro nové rozdělení odpovědností za ochranu zdraví, života, bezpečnosti a majetku občanů (regulovaná oblast) mezi státní orgány a ekonomické provozovatele začleněním shody do požadavků Společenství týkajících se nástrojů kvality.

Evropská politika kvality postupuje od shody s bezpečnostními předpisy (zejména směrnice) ke konkurenceschopnosti a podnikatelské úspěšnosti za pomoci strategií managementu kvality. Dokumenty, které se staly základem pro tvorbu obdobných politik řízení kvality v zemích EU:

1. Rezoluce Rady ministrů ze dne 21. listopadu 1994 (94/C343/01).
2. Dokument SEC (96) 2000 (A European Quality Promotion Policy for Improving

European Competitiveness) z října 1996.

1. Následně dokument COM (96) 463 final (Benchmarking the competitiveness of European Industry).

**Evropská politika podpory kvality**

Evropská politika podpory kvality podporuje všechny moderní nástroje vedoucí k růstu jakosti produkce, lepšímu uspokojování zákazníků, ale i uspokojování zaměstnanců, managementu a akcionářů, stejně tak jako dodavatelů. Hlavním cílem je vytvoření povědomí o této politice, poskytnutí politického zprůhlednění a podpory celoevropských nástrojů a opatření k růstu kvality.

Jedním z důležitých úkolů je podpora a prosazování evropského modelu komplexního řízení kvality (TQM) vytvořený Evropskou nadací pro management kvality, nazývaný EFQM Excellence Model, který slouží jako nástroj trvalého zlepšování managementu a všech činností organizace. Nejlepší firmy pak mohou získat Evropskou cenu kvality, kterou předává vždy některý z vrcholných představitelů EU unie (k oceňování viz další podkapitola).

Zaměření cílů politiky podpory kvality EU:

* posílení evropské konkurenceschopnosti na světových trzích,
* podpora hospodářského růstu a zvyšování zaměstnanosti,
* ochrana životního prostředí a zdrojů,
* podpora managementu malých a středních podniků,
* zlepšení služeb ve veřejném sektoru v členských zemích Evropské unie.

Význam důležitosti podpory politiky kvality v rámci EU dokládá Evropská charta kvality, vyhlášená 23. října 1998 na Evropském konventu jakosti v Paříži. Kvalita podle tohoto dokumentu rozhoduje o úspěšnosti podnikání a je evropskou výhodou v mezinárodní konkurenci. Podle Charty je kvalita:

1. cílem, protože k tomu, aby organizace byly konkurenceschopné, musí reagovat přesně na potřeby a očekávání zákazníků a uživatelů,
2. metodou, která podporuje účast, protože nelze žádat plnou angažovanost pracovníků bez současného rozvoje odpovídajících pracovních podmínek (kvalita také předpokládá motivaci a odpovědnost, a proto organizace a její chování a metody musí být založeny na iniciativě a zájmu o zákazníka),
3. měřítkem efektivnosti (nekvalita způsobuje ztráty zdrojů, které se odhadují na desítky miliard euro ročně),
4. neoddělitelná od společné odpovědnosti, je záležitostí každého a vyžaduje všeobecnou angažovanost (kvalita zahrnuje všechny činnosti a každého jednotlivce v organizaci a zahrnuje všechny oblasti podnikání – průmysl, obchod, řemesla nebo služby, a rovněž oblast veřejné správy).

**Národní politika podpory kvality**

Podpora kvality je v České republice realizována prostřednictvím Národní politiky kvality (NPK), jejímž cílem je vytvořit takové prostředí, ve kterém je kvalita chápána jako přirozená součást společnosti. Jde o souhrn metod a nástrojů, prostřednictvím kterých lze ovlivnit kvalitu výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy (usnesení vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000). Mezi základní cíle této politiky patří rovněž vytvoření podmínek pro zlepšování ochrany občanů a institucí před nekvalitními výrobky a službami, zajištění trvalého zvyšování úrovně uspokojování jejich potřeb, optimální využívání dostupných zdrojů a zajištění ochrany životního prostředí ČR.

Řídicí strukturou NPK je Rada kvality ČR, která je vrcholným poradním a iniciačním orgánem vlády ČR pro její uplatňování v České republice, a strukturou výkonnou je Národní informační středisko podpory kvality, které pracuje pod Českou společností pro jakost a zajišťuje realizaci konkrétních aktivit v rámci NPK, včetně provozování informačního serveru Národní politiky kvality ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)).

Česká společnost pro jakost (ČSJ) je národní partnerskou organizací EFQM je. Jde o nestátní neziskovou organizaci odborníků pracujících v oblasti systému managementu kvality a příbuzných oborech. ČSJ je plnoprávný člen Evropské organizace pro kvalitu (EOQ) a světový partner Americké společnosti pro kvalitu (ASQ). Jako národní partnerská organizace EFQM je oprávněna pořádat licencované kurzy EFQM, vydávat certifikáty EFQM a distribuovat publikace EFQM v českém jazyce a napomáhat zapojování organizací do programů oceňování. Je odborným garantem programů Národní ceny kvality ČR.

Komplexní podporou podnikání, rozvoje řemesel, obchodu a služeb a ochrany spotřebitele se zabývá Sdružení pro oceňování kvality (SOK), založeno pod původním názvem Sdružení pro Cenu České republiky za jakost v roce 1993. Jde rovněž o nestátní neziskovou organizaci, která svými aktivitami napomáhá zvyšování konkurenceschopnosti subjektů

podnikatelské i veřejné sféry a kvality jejich produktů a zvyšování celkové kvality života. Poskytování informačních, poradenských a vzdělávacích služeb v oblasti

kvality.

Cílem aktivit SOK v ČR je:

* umožnit zákazníkům orientaci v nabídce produktů podle kvality,
* umožnit subjektům podnikatelské i veřejné sféry efektivní zviditelnění na trhu,
* podpora kvalitu výrobků a služeb podnikatelů i veřejného sektoru.

Proto sdružení provádí hodnocení subjektů podnikatelské i veřejné sféry a jejich produktů (výrobků/služeb), a to formou:

* organizování programů Národní ceny kvality České republiky pro subjekty podnikatelské i veřejné sféry,
* organizování Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost pro subjekty podnikatelské i veřejné sféry,
* udělování značky kvality CZECH MADE pro výrobky i služby,
* posuzování organizací v programu Práce postižených ve spolupráci s Nadačnímfondem pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením (NFOZP).

Základním dokumentem pro další rozvoj, realizaci a konkretizaci politiky podpory kvality je Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2011-2015, ve které jsou, kromě jiných oblastí, formulovány strategické záměry rovněž pro oblast péče o zdraví občanů a oblast sociálních služeb.

V rámci péče o zdraví občanů jsou to:

* bezpečnost a kvalita péče,
* posílení účasti a práv pacientů v procesu zdravotní péče,
* standardy zdravotní péče, akreditace a certifikace ve zdravotnictví,
* ekonomika činností ve zdravotnictví,
* léková politika – ohled na pacienta,
* podpora zdraví a zdravého životního stylu,
* bezpečnost potravin a pokrmů (hygienická služba),
* analýza a zpracování společného metodického doporučení MZ a MPSV pro ošetření problematických oblastí a situací, souvisejících se zajišťováním kombinované zdravotní a sociální péče (péče o seniory, péče o osoby s duševním onemocněním),
* podpora občanské angažovanosti a sociální soudržnosti (dobrovolnické programy).

Pro oblast sociálních služeb:

* kvalita úrovně, dostupnost a kapacity poskytovaných služeb;
* ověřování kvality – hodnocení standardů kvality sociálních služeb;
* oceňování za kvalitu v sociálních službách;
* ochrana práv uživatelů;
* odbornost pracovníků – vzdělávání, kvalifikace a rekvalifikace;
* naplňování principu sociálního začleňování;
* transformace ústavní péče a podpora komunitních služeb.

**Systémy národních a nadnárodních oceňování jakosti**

S růstem konkurence, jak v různých oblastech podnikatelské sféry, tak i v oblasti poskytování služeb, manažeři jednotlivých organizací více usilují o získávání úspěchů. Jak najít nejvhodnější způsob pro motivaci k větší aktivitě, růstu efektivity, nižším nákladům a lepším výsledkům? Jednou z cest se stalo zavedení programů „Národních cen za jakost“. V současné době ve světě existuje mnoho desítek takovýchto programů, které vyhlašují vládní struktury nebo nevládní organizace podporované příslušnými vládami. Držitelé těchto cen jsou příkladem pro další.

Většina takovýchto ocenění má společné prvky:

* používají hodnoticí model s provázanými hodnoticími kritérii,
* mají hodnoticí systém založený na přístupu („jak“) a na výsledku („co“),
* výsledným kritériem je vytvoření efektivnější a výkonnější organizace,
* organizace lépe vychází vstříc potřebám zákazníků,
* je kladen důraz na monitorování výstupů (zlepšování efektivity, procesů),
* je vytvářen prostor pro kontinuální zlepšování.

***Demingova cena***

První národní cena za jakost ve světě byla udělena v roce 1951 v Japonsku. Nese jméno známého průkopníka v oblasti jakosti W. A. Deminga z USA. Udělovala se ve dvou kategoriích:

* Demingova cena pro jednotlivce – udělení osobě, nebo osobám, které se zasloužily o šíření a rozvoj teorií, které se vztahují ke statistickému řízení jakosti.
* Demingova cena za aplikaci se uděluje organizaci, která byla v daném fiskálním roce výjimečně úspěšná v oblasti statistické kontroly jakosti. V současnosti je cena udělována i nejúspěšnějším organizacím v zavádění prvků managementu jakosti.

Demingova cena se zaměřuje na určitý výběr oblastí, ve kterých jsou přihlášené organizace aktivní, jsou to: strategie, organizace a provoz, vzdělávání a výcvik, normalizace, kontrola, zajišťování jakosti, sběr a užití informací, analýza, účinek, plánování pro budoucnost. Není podmínkou, že každá organizace musí zavést všechny jmenované oblasti, ale v opačném případě to znamená, že daná organizace si dobře vede v managementu jakosti.

***Europen Quality Award (EQA) - Evropská cena kvality***

Evropská cena kvality se stala hlavním bodem aktivit a programů EFQM. Uděluje se od roku 1992. Evropské ceny kvality se udělují v těchto kategoriích:

* společnosti,
* provozní jednotky společností,
* instituce v rámci veřejného sektoru,
* malé a střední podniky.

Organizace, která splňuje prvky modelu EFQM, může požádat o udělení Evropské ceny kvality. Musí předložit sebehodnotící zprávu nezávislé mezinárodní skupině 4-6 hodnotitelů. Ti musejí stanovit bodový výsledek, v případě dobrého výsledku, probíhá ověření podstatných faktů přímo v organizaci.

Model EFQM ke svému hodnocení používá bodové hodnocení „RADAR“, který se skládá ze čtyř prvků:

* Výslekdy – **R**esults
* Přístupy – **A**pproach
* Aplikace – **D**eployment
* Hodnocení a přezkoumání – **A**ssesment and **R**eview.

Jedná se o přiřazení statistického indexu každému hodnocenému kritériu. Kritéria jsou rozdělena do 32 subkritérií s diferencovaným ohodnocením. Tyto váhy byly vytvořeny v roce 1991 jako výsledek konzultačních jednání v Evropě.

***Národní cena kvality Malcolma Baldrige (MBNQA)***

Národní cena kvality Malcolma Baldrige (United States Malcom Baldrige National Quality Award) se uděluje od roku 1987 na počest ministra obchodu USA Malcolma Baldrige a je označením vynikajících amerických společností. Cenu uděluje Národní institut pro standardy a technologii při ministerstvu obchodu USA. Její úspěch je v silné a prestižní spolupráci mezi vládou a soukromým sektorem. K vytvoření ceny vedly tyto důvody:

* snaha o rozšíření informací o zvyšování kvality,
* potřeba poukázat na úspěchy dosažené v procesu zvyšování kvality,
* potřeba vzájemného předávání informací o zvyšování kvality.

Posuzování návrhů na udělení ceny, místní šetření v organizaci a vlastní návrh na udělení ceny provádí rada, která je složená z významných osobností a jmenuje ji ministr obchodu USA. Rada je orgánem soukromé Nadace Národní ceny kvality Malcolma Baldrige.

Organizace, které získají tuto cenu, jsou povinny poskytovat zájemcům informace o tom, jaké jsou postupy při řízení kvality. Cena je udělována v těchto odvětvích:

* výrobní organizace,
* organizace služeb,
* drobné podnikání.

Pro oblast zdravotnictví byla uzpůsobena hodnoticí kritéria, která byla zveřejněna v roce 1998. Jsou zaměřena na kontinuální zvyšování kvality potřeb zákazníka a na kvalitu provozu.

Jaká jsou hodnoticí kritéria?

* vedení,
* informace a analýzy,
* strategické plánování kvality,
* vývoj a management lidských zdrojů,
* management procesu kvality,
* kvalita a provozní výsledky,
* zaměření se na zákazníka a jeho spokojenost.

Každé kritérium je dále děleno do 2 - 8 subkritérií s rozdílným bodovým ohodnocením.

***Národní cena kvality ČR***

Nejprve šlo o program Národní ceny ČR za jakost, který přijala vláda České republiky svým usnesením č. 806/2001 Sb. S přijetím nové strategie Národní politiky kvality na období let 2008 – 2013 byla cena přejmenována na Národní cenu kvality ČR. Program je plně kompatibilní s programem Evropské ceny za kvalitu a vychází z principů Modelu excelence EFQM.

Tato cena je program, který oceňuje efektivní řízení všech činností organizace, a jeho cíle jsou:

* zvyšování konkurenceschopnosti na domácím i zahraničním trhu,
* motivace k trvalému zlepšování kvality všech činností,
* využívání moderních metod sebehodnocení,
* spokojenost zákazníka a spotřebitele,
* dosažení ekonomické úspěšnosti.

Do programu Národní ceny kvality ČR jsou od r. 2009 zařazeny Modely START a START PLUS, které jsou zjednodušenou formou modelu EFQM. Program Národní ceny kvality ČR organizuje Sdružení pro oceňování kvality, garantem je Rada kvality ČR.

**Doporučená literatura**

1. Crainer, S., Vodáčková, O. Moderní management: Základní myšlenkové směry: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. Expert (Grada). ISBN 80-726-1019-8
2. ČSN EN ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému enviromentálního systému managementu
3. Evropská nadace pro management kvality. Model excelence EFQM. 2. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 35 s. ISBN 80-02-01671-08
4. Evropská nadace pro management kvality: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
5. Mezinárodní ústav pro normalizaci ISO: [www.iso.org](http://www.iso.org)
6. Národní politika podpory jakosti: [www.npj.cz](http://www.npj.cz)
7. Nenadál, J., Jabůrková, M. Kvalita v podmínkách Evropské unie: společné povinnosti - společné výhody. Vyd. 1. Editor Ondřej Mátl, Milena Jabůrková. Ostrava: Montanex, 1998, 310 s. ISBN 80-722-5010-8
8. Nenadál, J., Noskievičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J. Moderní management jakosti. Dotisk 1. vydání. Praha, Management Press 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-071-6
9. Společný hodnotící rámec zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Přel. Petrašová I. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003. 68 s. ISBN 80-02-01566-5
10. Veber, J.: Management kvality – od ISO 9000 k TQM, Bezděz, 1994
11. Veber, J.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha, Grada, 2002