

Perspektivy řízení jakosti

Vladimír Jurka, Linet spol. s r.o.

Pojem řízení jakosti je pro firmu Linet i pro mne samotného natolik otevřený, že jsem při úvahách nad tímto článkem narazil na více otázek než odpovědí. Čtenáře, kteří očekávají odpovědi a nikoli otázky, proto předem varuji.

Řízení jakosti se stává tématem veřejným, širokým, diskutovaným a obtížně definovatelným. Existuje mnoho různých modelů systému řízení, stejně jako metodik hodnocení, firmy se srovnávají navzájem a v soutěžích se vyhodnocují ty nejlepší.

Firma Linet za poslední rok nasbírala nejvíce různých ocenění ve své historii, téměř ze všech soutěží, na které se přihlásila. Těší nás to, ale ceny samotné neznamení úspěch. Ty jsou jakýmsi vedlejším efektem úspěšně se rozvíjející firmy. Hodnocení firem z pohledu jakosti je také jen jedním z úhlů pohledu na firmu. Nehrajeme žádnou společenskou hru s předem definovanými pravidly, hru na vítěze a poražené. Buďme proto velmi opatrní při pohledu na vítěze jakýchkoliv soutěží. Rozhodující kritérium úspěšnosti jsou vždy dlouhodobé výsledky firmy a srovnání se s konkurencí.

1. Co je to řízení jakosti

Názory, normy a systémy v oblasti řízení jakosti se za posledních 10 let velmi rychle mění a rozvíjí. Systémy minulého století, které byly založeny především na důslednosti a dokumentaci, postupně nahrazujeme novým pojetím založeným na zodpovědnosti a zákaznickém přístupu ve vnějších i vnitřních vztazích.

Musíme si stanovit správný systém řízení, kritéria hodnocení, ale výsledky hodnocení nepřeceňujeme. Ani v dobrém, ani ve špatném. Musíme se měnit, přizpůsobovat se, odlišovat se, a to podle toho, na jakém trhu se pohybujeme, jak se chová konkurence, jak se chovají zákazníci.

Přes značnou svobodu současných systémů řízení jakosti je stále mnoho českých firem certifikovaným systémem spíše postiženo než-li obohaceno. Po dobu, kterou jsem strávil v oblasti nákupu, jsem dospěl ke „statisticky významné“ zkušenosti, že česká firma s certifikovaným systémem řízení jakosti zpravidla nezaručuje vyšší standard služeb. Vyznačuje se spíše specifickými riziky ve vzájemných vztazích. Někdy to dokonce vypadá tak, že flexibilita a dynamický rozvoj firmy se zastaví v okamžiku, kdy firma zavede rigidní informační systém a certifikuje systém řízení jakosti. Teprve v poslední době dochází k obratu a je stále více dobrých firem, které využívají nástroje řízení jakosti ku svému prospěchu a prospěchu zákazníků.

S rozvojem různých filosofii začínají systémy řízení jakosti zasahovat do všech oblastí života firmy a jejich zaměstnanců. Integrujeme řízení ve vztahu k životnímu prostředí, integrujeme systém výběru, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, integrujeme podnikatelské cíle a vize. Je jakost ústředním motivem těchto procesů, nebo je jednou z vlastností těchto procesů? Máme „Systém řízení jakosti“ nebo „Systém řízení firmy“, nebo prostě „Systém řízení“? Slovíčka asi nejsou podstatná tak jako zodpovědnost, která se za nimi skrývá. Nehledejme proto definice pojmů, jako spíše jejich obsah.

2. Úspěch neznamená jakost, jakost neznamená úspěch

Cílem systému řízení jakosti jsou obvykle ukazatele, které se buď mají blížit 100% nebo 0% podle toho, zda jde o parametry žádoucí či nežádoucí. To se týká i těch nejdůležitějších parametrů, jako je spokojenost zákazníka. Na druhé straně cílem podnikatele je zhodnocovat firmu, tvořit zisk a prostředky pro další rozvoj. Je-li firma úspěšná, má spokojené zákazníky, tvoří prostředky na svůj rozvoj a dokáže je zhodnotit, není to dostatečným kritériem pro hodnocení systému řízení?

Můžeme dát rovnítko mezi jakost = úspěch = zisk? Asi ne. Jedná se o hodnoty, z nichž pouze zisk má jednoznačný rozměr v penězích. Zbývající dva pojmy každý vidí trochu jinak. Přesto spolu souvisí a jeví se tak, že jakost je nutná, nikoli postačující podmínka úspěchu a úspěch je nutná, nikoli postačující podmínka jakosti. Závislost těchto parametrů je ale různá. Známe jistě velmi úspěšné softwarové firmy, které se nevyznačují valnou jakostí a jejich zákazníci nejsou příliš nadšení. Na druhé straně například Lego je firma založená na jakosti, až dokonalosti svých výrobků, a přesto nemusí tato cesta znamenat nejvyšší zisky.

Jakost představuje nejen pojem technický, ale především filosofii řízení a etiku podnikání. Je důležité, abychom si tento pojem občas ujasnili, protože svět se mění a s ním i některé pojmy.

3. Pohled zvenčí

Budu-li se dále držet už jen pojmu „systém řízení“, musím nejprve konstatovat, že zákazníci nezajímá, jak to máme zorganizované, a jak to uvnitř firmy funguje. Chtějí svůj produkt za své peníze ve žádaném čase. Je ale velmi obtížné objektivně zjistit a vyhodnotit, jak se na firmu dívají zákazníci. I při vynaložení značných prostředků jsou názory zákazníků často natolik zkrácené, že je těžké určit z nich priority a směr dalšího rozvoje firmy, natož pak nějaká objektivní kritéria její hodnocení.

Jedním z velmi významných kritérií je porovnání se s konkurencí. Konkurence, nepředstavuje jen boj, nabízí pohled na úspěchy a neúspěchy, umožňuje porovnání výrobků, služeb, hledání nových prostor a hledání slabých míst na obou stranách. Nastavení filosofie jakosti významně závisí na vztahu ke konkurenci, musíme vědět, zda laťku nastavují oni nebo my. Stanovování si cílů bez vnímání konkurence je chybou.

4. Postavení manažera jakosti a pojetí zodpovědnosti za jakost

Stejně jako se nám neustále pod rukama mění pojem řízení jakosti, stejně tak se často liší funkce manažera jakosti, a to jak formální definicí v organizačním schématu, tak skutečně vybudovaným postavením a neformálně vnímanou autoritou v rámci vedení společnosti. Manažer jakosti může být druhou nejdůležitější osobou po řediteli, ale také může být jen pomocníkem, který zametá cestičku před ostatními a za nimi. Neformálně vybudovaná autorita, empatie, cit pro vnímání rizika, předvídavost a vysoká schopnost výchovy a ovlivňování ostatních je hlavním předpokladem úspěchu na této pozici. Právě zde je osobnost člověka a tzv. měkké dovednosti mnohem důležitější než formálně delegované pravomoci. Manažer jakosti by měl být všude tam, kde se řeší složité meziútvárové a celofiremní procesy, tam, kde se posuzují rizika. Měl by především fungovat jako spojovací článek, politik s vizí a s vysokou vyjednávací schopností, procesní analytik a člověk s „tahem na bránu“.

Základní otázkou je, do jaké míry je funkce manažera jakosti opřena o formální či neformální pravomoci, nebo jinak řečeno, zda je jeho funkce chápána jako služba ostatním nebo jako silové řízení. Čím více používá manažer jakosti silové nástroje jako nařízení, zákazy a příkazy, tím více to signalizuje nějakou nevyváženost uvnitř společnosti. Znamená to, že jeho vnímání skutečnosti, priorit a potřeb firmy se liší od ostatních manažerů ve firmě, a nebo, že supluje chybějící či nevyužité výkonné pravomoci útvárových vedoucích. Z tohoto pohledu se dá říci, že čím méně zasahuje ve společnosti manažer jakosti do činnosti útvárových manažerů, a čím více je oddělení jakosti pojato jako služba ostatním, tím lépe. Zákaznický princip platí i v oddělení jakosti, které nemá sloužit jako

policejní instituce, ale jako služba, kterou ostatním útvarům nabízí a ty jej rády využívají ve společném zájmu.

5. Řízení rizika

Jako jedním z cílů řízení jakosti bývá obvykle minimalizace, nebo až eliminace rizika. Lze předpokládat, že čím více snížíme rizika, tím budeme dosahovat vyšší jakosti u výrobků a služeb a minimalizujeme vnitřní ztráty. Jednoznačně platí, že řízení rizika je klíčovou kompetencí firmy a nástrojem na dlouhodobý rozvoj firmy.

Řízení rizika je však poněkud jiný pojem, než minimalizace či eliminace rizika. Riziko je základním atributem podnikání. Tam, kde neexistuje riziko, existuje obvykle stagnace. Stanovení správné míry rizika, nikoli jeho eliminace, musí být cílem podnikání. Z rizika pak vyplývají přicházející ztráty a neúspěchy, které jsou na druhé straně vyváženy zisky a úspěchy. Posuzování jakosti jen podle jedné strany rovnice (minimalizace rizika) je proto poněkud zavádějící.

Pro firmu Linet je řízení rizika jedním z hlavních témat, které nás provázejí po více než 16 let existence firmy. Učíme se z různých norem z oblasti řízení bezpečnosti zdravotnických prostředků, učíme se z obecných postupů řízení rizika a především se snažíme využívat všechny naše dobré a špatné zkušenosti. Neodvažuji se hodnotit, zda to děláme dobře, jak moc dobře a jak se v tomto ohledu zařadit mezi ostatní srovnatelné firmy. V každém případě víme že rozvoj firmy, inovace a neustálé změny nejsou slučitelné s naprostou eliminací rizika, proto se učíme především riziko vidět, hodnotit jej a s rizikem žít. Jednoduché principy analýzy rizika, identifikace příčin a důsledků podle pravděpodobnosti vzniku, pravděpodobnosti včasného odhalení a podle závažnosti důsledku lze použít na jakékoliv aktivity firmy, které mohou ale nemusejí souviset s výrobky či službami zákazníkům. Riziko nevhodné investice do technologie je samozřejmě nutno posuzovat jiným způsobem, než riziko poškození zdraví pacienta, principy však zůstávají stejné.

Podnikání ve zdravotnictví je z hlediska rizik specifické, protože systémy hlášení událostí, systémy varování a stahování výrobku z trhu již v Evropě a ve světě fungují desítky let a žádnou vážnější chybu nelze utajit. Zvyšování bezpečnosti zdravotnických výrobků je díky tomu hnáno strmě dopředu nejen tímto veřejným zdravotnickým dozorem, ale především konkurencí, která každou vaši chybu použije tvrdě proti vám.

Využívání zkušeností a práce s databázemi znalostí je jedním z důležitých nástrojů řízení rizika. Na druhé straně je často stejně účinné dělat analýzy rizik zcela neformálně s čistým listem papíru a čistou hlavou jako brainstorming. Obě metody jsou poměrně účinné, avšak přinášejí obvykle odhalení jiných typů rizika. Častá změna postupů pro analýzy rizika může proto pomoci v předvídání nepředvídatelného. Právě v tomto případě platí, že příliš pevně zafixované postupy podle směrnic systému řízení jakosti mohou být na překážku.

Pro řízení rizika, stejně jako v jiných procesech platí, že nejlepší výsledky zaručují dobře motivovaní lidé, kteří sdílejí své zkušenosti. Tato oblast je ale především velice náročná na schopnost přijetí zodpovědnosti a schopnost se rozhodovat. Přijetí rizika je okamžik, kdy se nejvíce projevuje kvalita týmu, kterým podnik disponuje.

6. Kvalitně = rychle

Často slyšíme „Když to chcete mít kvalitní, nemůžete na nás spěchat“. „Kvalita a rychlost jsou protichůdné pojmy“. Není tomu tak. Cena a rychlost je v dnešním světě naprosto základním hodnotícím kritériem kvality. Výrobek či služba není kvalitní, pokud není dodána rychle a za „správnou“ cenu. Zde se musíme opět pozastavit nad současnými kritérii hodnocení jakosti, které tato hlediska často přehlíží.

7. Podnik s vysokou jakostí

Při posuzování systému řízení (jakosti) bereme v úvahu velmi široká kritéria. Od výběru pracovníků, jejich školení, vzdělávání, hodnocení, přes řízení informací, audity, nápravná opatření, řízení všech důležitých procesů ve firmě, kulturu firmy a další. Mnoho těchto hledisek je hodnoceno dnes i jinými systémy hodnocení, než které obsahují slovo jakost. Zdá se, že pojem jakost a řízení jakosti se bude ještě nějaký čas vyvíjet a kdoví, zda se ustálí, nebo zda se spojí s jinými pojmy, které dnes charakterizují schopnosti firmy se rozvíjet, uspokojovat vize majitelů, potřeby zaměstnanců a zájmy společnosti. Jedním z možných pojmů, které mohou charakterizovat firmu je „zdraví“. Zdravá firma dosahuje ve všech podstatných rysech úspěšných výsledků, je obdivovaná nejen jako zaměstnavatel, ale i jako tvůrce společenských hodnot. Přejme si, abychom mohli takové firmy vlastnit, nebo v nich pracovat.

Ing. Vladimír Jurka

Narozen 1965 v Praze, vystudoval Elektrotechnickou fakultu ČVUT Praha obor Energetika.

V letech 1990 až 1992 VRV Praha, technický dozor investora na stavbě čistírny odpadních vod v Českém Krumlově. Od roku 1992 až do 1998 pracoval v IKEA Hanim Praha – v nákupním oddělení pro Českou rep., Slovensko, Maďarsko, jako technik vývoje a nákupu. Zde byl zapojen v rámci koncernu do týmových projektů v oblasti řízení změn a sledování jakosti. Od roku 1998 pracuje ve firmě Linet spol. s r.o. Slaný, nejprve jako manažer jakosti, pak ve funkci ředitele nákupu a logistiky, v současnosti jako technický ředitel. Ve firmě se zabývá zejména projekty procesních změn napříč odděleními firmy (např. workflow obchodních zakázek, bezobslužné elektronické zásobování, řízení sortimentu, změnové řízení, optimalizace plánovacího systému, výběr informačního systému, revize systému kalkulací a dalšími projekty).

jurka@10v.cz