



Management kvality

Dana Spejchalová

Edice učebních textů

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Ing. Dana Spejchalová, Ph.D.

Management kvality

4.
VYDÁNÍ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Praha 2012

Předmluva

Aktuální podmínky v ekonomice přináší celou řadu nových požadavků. Trhy jsou vysoce konkurenční a náročnost zákazníků roste. Je prokázáno, že organizace může uspět jen v případě, že nabídne produkty nebo poskytne služby, které budou kvalitní, budou dodány včas a za přijatelnou cenu. Kvalita je spolu s časem a cenou zařazována mezi tzv. kritické faktory úspěchu.

Předkládaná publikace přináší ucelený pohled na oblast řízení kvality, zabývá se tedy otázkou, jak systematicky zajistit kvalitu pro zákazníka. Takzvaný Quality Management lze chápat jako důležitou manažerskou disciplínu. Text seznamuje čtenáře s obecnými doporučeními pro řízení kvality, která je možné uplatnit při výrobě, poskytování služeb, ale i v neziskových organizacích nebo ve státní správě.

Výklad vychází z mezinárodních norem pro řízení kvality a také z požadavků platné národní legislativy. Jsou vysvětleny i základní principy Total Quality Managementu, který je v současnosti chápán nejen jako přístup k řízení kvality, ale zejména jako metoda efektivního řízení organizace.

Čeho se management kvality týká? Definice praví, že jde o oblast managementu zaměřenou na kvalitu a její zabezpečování. V publikaci je uvedeno, jak zajistit kvalitu produktu pro zákazníka, jak se jakost řídí na vstupu materiálů do firmy, při přeměně ve firmě i na výstupu k zákazníkovi. Kvalita nesouvisí jen se samotnou výrobou, ale najdeme ji ve všech firemních aktivitách.

V textu je uvedena celá řada doporučení, která lze snadno přizpůsobit podmínkám firmy a uplatnit v praxi. Struktura výkladu je následující: po vymezení základních pojmů a zdůvodnění důležitosti managementu kvality se zaměříme na legislativu kvality. Dále je text věnován zajišťování kvality při výrobě a procesnímu řízení, na kterém je správný management kvality vystavěn. Soustředíme se i na řízení dokumentace a management zdrojů, měření, analýzu a zlepšování v systému. Poslední část textu se týká praktik Total Quality Managementu.

V současné době je výroba kvalitního produktu nebo poskytnutí kvalitní služby nezbytným předpokladem úspěšnosti na trhu. Pojďme si vyložit obecné principy dosahování úspěšnosti, které vycházejí ze správných praktik managementu a byly celosvětově prověřeny v praxi více než milionu organizací.

Praha, 2012

Ing. Dana Spejchalová, Ph.D.

Management kvality

Ing. Dana Spejchalová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2012.

Vydání čtvrté. Všechna práva vyhrazena.

ISBN 978-80-86730-68-4

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Tato publikace neprošla redakční úpravou.

Obsah



1. Úvod do managementu kvality	13
1.1 Management kvality jako součást managementu	16
1.2 Důvody zavádění systémů řízení kvality, přínosy pro zákazníky a další zainteresované strany	17
1.2.1 Důvody pro zavádění QMS	17
1.2.2 Cíle QMS	18
1.2.3 Přínosy zavedení systému řízení kvality	19
1.3 Základní pojmy v managementu kvality	20
1.4 Zásady kvality	24
1.5 Vztah státu k managementu kvality, státní intervence	26
1.6 Vývoj pohledů na kvalitu – historie kvality	28
1.7 Přístupy k zavádění systémů řízení kvality	31
1.7.1 Jednotlivé přístupy k řízení kvality podrobněji	31
1.7.2 Nejčastěji používané přístupy k řízení kvality (v ČR i ve světě)	32
1.8 Možnost integrace systémů řízení kvality, prostředí a bezpečnosti práce	39
1.9 Certifikace systémů řízení kvality	41
2. Legislativa v oblasti řízení podniku	47
2.1 Legislativa související s kvalitou – přehled	50
2.2 Co přinášíme na trh	51
2.2.1 Regulovaná sféra – výrobky	51
2.2.2 Regulovaná sféra – potraviny	55
2.2.3 Služby	56
2.2.4 Vztahy k EU	56
2.2.5 Obecná bezpečnost výrobků	57
2.2.6 Ochrana spotřebitele	57
2.3 Legislativní požadavky při výrobě a poskytování služeb	59
2.3.1 Právní úprava vyplývající z obchodního zákoníku	59
2.3.2 Právní úprava vyplývající z občanského zákoníku	59
2.3.3 Zákon o ochraně spotřebitele	60

2.3.4	Metrologie	62
2.4	Reklamacce, vady	64
2.4.1	Odpovědnost za škodu způsobenou vadou výrobku	64
2.4.2	Úprava týkající se vad zboží v obchodním zákoníku	65
2.4.3	Reklamacce a vady, lhůty – úprava v občanském zákoníku	67
2.4.4	Zákon o ochraně spotřebitele – vady	69
2.5	Převod legislativních požadavků do praxe podniků	70
3.	Odpovědnost managementu, zdroje a dokumentace v systému řízení kvality	75
3.1	Procesní management	78
3.1.1	Procesní přístup	78
3.1.2	Procesní přidaná hodnota	81
3.1.3	Zlepšování v procesech	82
3.1.4	Požadavky na procesní řízení v normě ISO 9001:2008	82
3.1.5	Procesní řízení v TQM	85
3.2	Dokumentace v systémech řízení kvality	86
3.2.1	Dokumentace v QMS, účel a význam	86
3.2.2	Struktura a rozsah dokumentace QMS	87
3.2.3	Požadavky na dokumentaci ve smyslu normy ČSN EN ISO 9001:2008	88
3.2.4	Obligatori (povinné) dokumenty QMS	91
3.2.4	Záznamy v QMS	92
3.3	Odpovědnost managementu	96
3.3.1	Přístup managementu firmy ke kvalitě	96
3.3.2	Požadavky na management v normě ISO 9001:2008	96
3.3.3	Nadstavbové požadavky na management organizace	102
3.4	Zdroje v systémech řízení kvality	103
3.4.1	Zdroje v normě ČSN EN ISO 9001:2008	103
3.4.2	Zaměstnanci v normě ČSN EN ISO 9001:2008	104
3.4.3	Infrastruktura	108
3.4.4	Pracovní prostředí	109
3.4.5	Informace	109
3.4.6	Dodavatelé a partnerství	110
3.4.7	Přírodní zdroje	111
3.4.8	Finanční zdroje	111
4.	Realizace produktu	115
4.1	Plánování realizace produktu	118
4.2	Obchodní procesy	120
4.2.1	Požadavky normy týkající se obchodních činností	120



4.3	Návrh a vývoj	124
4.3.1	Vstup do návrhu a vývoje, plánování	124
4.3.2	Kontrolní operace v návrhu a vývoji	126
4.3.3	Výstup návrhu a vývoje, změny	127
4.4	Nakupování	128
4.5	Realizace	132
4.5.1	Realizační procesy v normě ČSN EN ISO 9001:2008	132
4.5.2	Validace procesu	136
4.5.3	Identifikace a sledovatelnost	137
4.5.4	Majetek zákazníka	139
4.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení	140
5.	Měření, analýza, zlepšování	145
5.1	Měření, analýza a zlepšování	148
5.2	Monitorování a měření	148
5.2.1	Monitorování spokojenosti zákazníka	150
5.2.2	Monitoring fungování systému managementu kvality – interní audit	152
5.2.3	Monitorování a měření procesů	155
5.2.4	Monitorování a měření produktů	155
5.3	Řízení neshodných produktů	158
5.4	Analýza údajů	159
5.5	Zlepšování	160
5.5.1	Neustálé zlepšování	160
5.5.2	Nápravná a preventivní opatření	160
5.6	Úvod do TQM	163
5.6.1	Zlepšování v TQM	163
5.6.2	Benchmarking	165
5.6.3	Orientace na zákazníka, CRM	167
5.6.4	Leadership	175
5.6.5	Priority, prevence, bezvadnost	179
5.6.6	Teorie omezení	181
Přílohy		186
	Glosář	187
	Literatura	191
	Vzorový zkušební test	193

Jak používat tuto učebnici

Tento text je primárně vytvořen jako učební pomůcka pro oba stupně vysokoškolského studia i pro navazující manažerské programy. Může být ale využíván i v praxi výrobních podniků nebo dalších organizací.

Aby byl přínos ze studia co největší, doporučujeme následující způsob práce s textem:

- a)** Každá kapitola obsahuje tzv. Cíle kapitoly. Po prostudování příslušné pasáže by bylo vhodné odpovědět si na otázku, zda Cíle kapitoly byly dosaženy. Čtenář by měl být schopen zformulovat několik vět o každém z Cílů kapitoly.
- b)** Každá kapitola obsahuje také tzv. Klíčová slova, jejichž stručný výklad by měl student po prostudování příslušné pasáže zvládnout.
- c)** Pochopení textu pomáhá tzv. Shrnutí kapitoly zařazené na konci každé části. Vždy přináší základní myšlenky konkrétní pasáže a připomíná témata, která by neměla být opomenuta.
- d)** Text je (a musí být) psán velmi obecně, protože i mezinárodní normy, ze kterých výklad vychází, jsou obecné a univerzální. Čtenář by měl umět prokázat pochopení výkladu tím, že si uvědomí aplikaci obecných pravidel v organizaci, ve které pracuje, a případně bude schopen navrhnout zlepšení v konkrétních bodech.
- e)** Pochopení výkladu napomáhají otázky označené jako Rychlý test, které jsou hojně využity. Mají upozornit na zásadní témata v textu. U každé z otázek je opět možné hledat praktickou aplikaci a porovnávat výklad se skutečností v organizaci.
- f)** V závěru učebního textu jsou uvedeny vzorové testové otázky a správné odpovědi k nim. V případě, že na některou otázku nezná čtenář odpověď, může si ji zpětně vyhledat v nastudovaném textu.
- g)** Před testovými otázkami jsou vypsány tzv. Otázky k procvičení. Jde o relativně široké okruhy, které mají čtenáře podnítit k vyjádření vlastního názoru na problematiku, k uvědomění si vlastních praktických zkušeností s tématem a k formulaci návrhů na zlepšení.



Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Cvičení



Označuje cvičení k procvičení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Úvod do managementu kvality

1. kapitola

Úvod do managementu kvality

Úvod

V této kapitole bude vysvětleno, co rozumíme pojmem řízení kvality a jaký je vztah disciplíny k managementu. Budou definovány základní pojmy, jejich vzájemné vazby a osvětleny zásady managementu kvality. Podrobně specifikujeme výhody systémů řízení kvality a jejich přínos pro management organizace, vztah k tržnímu prostředí a možnosti, které systémy řízení kvality poskytují pro zlepšování a rozvoj společnosti. Bude specifikováno, jaké jsou důvody zavádění systémů řízení kvality. Zmíníme se také o státních zásadách do oblasti řízení kvality.

Stručně vysvětlíme historii managementu kvality a nastíníme, které vstupní „standards“ mohou být pro zavádění systémů řízení kvality využívány (tedy jaké přístupy jsou v současné době u nás i ve světě obvyklé). V závěrečné pasáži, která je věnována integraci systémů řízení, budou specifikovány možnosti a výhody integrace systémů environmentálního managementu a systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se systémy řízení kvality v organizaci a postupy certifikace.

Cíle kapitoly

- Pochopit vazbu managementu kvality a managementu i důvody, které vedou organizace k zavádění systémů řízení kvality.
- Poznat výhody systémů řízení kvality a jejich přínosy pro řízení organizace, pro zákazníky a další zainteresované strany.
- Osvojit si základní pojmy využívané v managementu kvality a zásady jakosti.
- Uvědomit si vztah státu k managementu kvality a jeho vliv na řízení kvality v organizacích.
- Pochopit historické vazby managementu kvality.
- Rozlišit různé přístupy k zavádění systémů řízení kvality, jejich specifika a výhody, příp. omezení.
- Uvědomit si možnosti integrace systémů řízení kvality, environmentu a bezpečnosti práce a výhody i nevýhody takové integrace.
- Pochopit principy certifikace systémů řízení kvality.

1.1

Management kvality jako součást managementu

Při vyřčení slova kvalita se mnoha lidem vybaví nedobré zkušenosti spojené s kvalitou produktů, problémy s reklamacemi, vzpomínky na nedokonalé výrobky nebo chyby při poskytnutí služby.

Je zřejmé, že takto negativní chápání slova kvalita má v některých případech své opodstatnění – nemůže však být jediným pohledem na jakost.

Manažeři v současné době chápou pojem „kvalita“ v mnohem širších dimenzích. Opustíme-li uvažování spotřebitele a pohlédneme-li na kvalitu z pozice řízení organizace, dostáváme se k otázce, jak zajišťovat kvalitu, a k tomu, jak systematicky zabezpečovat kvalitu výrobku nebo služby v rámci procesů probíhajících v organizaci.

Odpovědi na tuto otázku přináší disciplína nazývaná „management kvality“.

DEFINICE

Management kvality

Je součástí managementu organizace související s kvalitou a jejím zajišťováním.

Za jeden ze zásadních momentů, který ovlivňuje celou řadu změn v ekonomickém prostředí v posledních asi třiceti letech, je považována rostoucí **převaha nabídky nad poptávkou**, jejíž hlavní příčinou jsou nadměrné výrobní kapacity a tlak na produktivitu. **Globalizační tendence** na jedné straně vytvořily řadu zajímavých kooperačních a vývozních příležitostí, na druhé straně zvýšily konkurenci.

I faktické projevy „**informační společnosti**“ způsobují, že zákazníci jsou informováni mnohem lépe než v minulosti, řada technických detailů je snáze dostupná, inovační cykly většiny výrobků se zkracují. Navíc se podnikání uskutečňuje v prostředí, které je nestabilní s ohledem na požadavky zákazníků, chování konkurentů, vývoj nových technologií atd. Všechny tyto skutečnosti mění názory na to, co je určující pro úspěšné podnikání a řízení firem. V řadě případů to již nejsou materiální statky (zejména pak budovy nebo zásoby), ale znalosti, know-how firmy, konkurenční výhoda, kterou umí firma pohotově využít a dlouhodobě udržet.

Všechny tyto skutečnosti vedou k řadě závažných změn: určujícím na trhu není výrobce, ale zákazník.

„Každý výrobce žije z peněz svých zákazníků“

V současné době, kdy konkurence roste a trhy se globalizují, již nelze dlouhodobě uspět s nekvalitním produktem. Jakost patří mezi základní požadavky zákazníků a zároveň mezi předpoklady úspěšnosti organizace. Kvalitu je třeba zajišťovat systematicky ve všech fázích výrobního procesu i v každém okamžiku poskytnutí služby a řízení kvality je třeba chápat jako **nedílnou součást manažerských aktivit**. Bez pochopení základních principů, prostřednictvím kterých dochází ke „vtělení“ kvality do produktu, tedy bez systematického přístupu k řízení kvality, se již na současných trzích nelze obejít.

Zákazník je tím subjektem, který rozhoduje o přežití, nebo bankrotu firmy. Takto musí být chápán. Prostřednictvím uspokojení potřeb zákazníků kvalitním produktem je možné zajistit prosperitu firmy. Řízení kvality se tak stává součástí každodenní práce manažerů a jedním

z prostředků pro zvyšování úspěšnosti firmy na globálních trzích. Následující text vychází z předpokladu, že pochopením požadavků klientů a řízením kvality produktu směrem k uspokojení těchto potřeb lze podpořit úspěch organizace na trhu.

Zvyšují se ovšem i nároky na schopnosti a um manažerů, kteří již nemohou spoléhat pouze na dosavadní praktické zkušenosti či opírání se o „selský rozum“. Úspěšné fungování firmy vyžaduje mít dobrou podnikatelskou ideu, často podloženou originální technickou invencí, podnik musí dodržovat platnou legislativu, management musí uplatňovat správné řídicí praktiky. Řízení kvality k nim bezesporu patří.

Rychlý test

Jaký je vztah managementu kvality a řízení organizace?

Komentář

Management kvality je disciplína, která se zabývá způsoby zajištění kvality z pohledu organizace. Ukazuje, jak řídit kvalitu ve všech fázích výroby nebo poskytování služeb (od výběru dodavatele, marketingu, návrhu a vývoje přes výrobu a skladování až po dodání zákazníkovi).

Dále v textu jsou uvedeny postupy využívané v praxi při systematickém řízení kvality.

1.2

Důvody zavádění systémů řízení kvality, přínosy pro zákazníky a další zainteresované strany

1.2.1 Důvody pro zavádění QMS

Systémy řízení kvality (QMS) v současné době významně pomáhají jako nástroj pro prevenci vad a nedostatků, pro snižování reklamací a zmírnění nespokojenosti klientů, ale hlavně pro neustálé zlepšování, které vede k uspokojení zákazníků.

Shrneme-li výše uvedené, můžeme konstatovat, že řízení kvality patří mezi rozhodující manažerské aktivity, mj. z následujících důvodů (podle [12]): „Výrobky jsou často velice složité, realizují se v náročném konkurenčním prostředí, kde se navíc posilují tlaky na bezpečnost výrobků a odpovědnost výrobců či distributorů za jejich případné škody. Všechny tyto momenty nutí management, aby věnoval kvalitě produkovaných výrobků či služeb trvalou pozornost, tzn. aby ji zařadil mezi své základní řídicí aktivity.“

Důvody, proč je třeba zabývat se jakostí, jsou minimálně následující:

- **Složitost současných výrobků** se zvyšuje, to má odraz i v přístupech péče o jakost. Současní zákazníci jsou stále náročnější. Již se nespokojí s nákupem produkce „hro-

madné výroby“, jako v průběhu první poloviny minulého století. Vyžadují širokou škálu doplňků, kompletní produkt často dodaný podle individuálních požadavků. Pouhé splnění technických specifikací nestačí. Všechny aktivity organizace, včetně řízení kvality, musí respektovat požadavky zákazníků.

- Roste **složitosť současných technologií**, to má opět odraz v přístupech k zabezpečování kvality.
- **Rostou nároky na bezpečnost a zdravotní nezávadnost výrobků**, zpřísňuje se i legislativa upravující tyto atributy výrobků, nestačí produkovat bezpečné výrobky, ale v řadě případů se o tom musí podat dobrozdání (prohlášení o shodě, certifikát).
- Nedostatky v kvalitě výrobků, které mohou způsobit závažné škody, újmu na zdraví, či dokonce smrt uživatelů, jsou **přísně postihovány**, náhrady škod mohou výrazně ovlivnit ekonomickou situaci výrobců nebo dovozců.
- **Náročnější konkurenční prostředí** vede k tomu, že kvalita produktu se stává jedním z momentů konkurenční výhody.
- Konkurenční prostředí nutí podnikatelské subjekty spokojit se s nižší úrovní podnikatelských marží, tato skutečnost ovšem zvyšuje **riziko neúspěchu** – jakékoli nedostatky v přípravě nových výrobků, v kvalitě dodávaných výrobků atd. mohou mít vážné důsledky pro stabilitu daného producenta.
- Na současných přesycených trzích, kde je stále častěji skloňováno slovní spojení globální konkurence, lze jen těžko s nekvalitními produkty uspět. V konkurenci tisíců výrobců a poskytovatelů služeb a milionů položek produktů, které se mnohdy liší jen drobnými detaily, vítězí organizace schopná upoutat zákazníka a **přesvědčit ho o dokonalosti své produkce**.

K péči o kvalitu přistupujeme i proto, abychom podpořili **image firmy**. Nekvalitní produkty organizaci poškozují a ztráty vzniklé odlivem zákazníků z důvodu nekvality, ač nejsou vykazovány v účetnictví, bývají značné. Za nespokojenost zákazníka se platí vysoká cena. Naopak špičková kvalita produkce, navíc doložená příslušnými certifikáty jakosti a doklady o zavedeném systému řízení kvality, je vizitkou, která přispívá ke kladnému povědomí reálných a potenciálních zákazníků firmy o produktech a organizaci jako takové.

Rychlý test

Uvedte některé důvody, které vedou management společností k zavádění systémů řízení kvality v organizacích.

1.2.2 Cíle QMS

V převážné většině organizací je jakost a úspěšné řízení kvality považováno za jeden ze základních předpokladů přežití a rozvoje firmy. Ani moderní učebnice managementu se již bez kapitol věnovaných řízení kvality neobejdou.

Řízení kvality je třeba chápat jako součást firemního řízení. Platí, že úspěšné řízení kvality musí probíhat v rámci všech fází výrobního procesu a na všech úrovních, systematicky a organizovaně. Vybudování a rozvoj systému řízení kvality je nedílnou součástí aktivit managementu firmy. **QMS není samostatným systémem, je součástí přístupu k řízení organizace.**

Za cíl systémů řízení kvality je považováno:

- zabezpečit produkci **bezpečných** (zdravotně nezávadných, ekologických atd.) výrobků nebo služeb, které během své spotřeby, užití atd. nezpůsobí jakýkoli úraz, újmu na zdraví, či dokonce smrt uživatelům, jsou bezpečné pro životní prostředí a ani při výrobě nepoškodí zdraví pracovníků nebo neohrozí jejich život,

- produkovat výrobky nebo služby, které musí splňovat příslušné **zákonné a jiné požadavky** vztahující se k jejich provedení a vlastnostem během užívání, popř. i k jejich likvidaci,
- disponovat v nabídce takovými výrobky nebo službami, které plně **zajistí spokojenost zákazníků**,
- směřovat k omezování všech případů, kdy při přípravě, výrobě či dodání výrobků nebo služeb dochází k nedostatečné kvalitě – neshodám, které mají negativní odraz ve spokojenosti zákazníků, tzn. eliminovat zmetkovitost a reklamace,
- **snížovat náklady** (zabezpečit plnění předchozích cílů s minimálními náklady) a přispět tak k požadavku optimální efektivity prováděných činností,
- **zlepšovat zavedené přístupy managementu kvality** a tím umožnit dosažení výše uvedených záměrů levněji a pohotověji.

Chceme-li systematicky řídit jakost, je třeba brát v úvahu všechny aspekty kvality a pracovat na kvalitě produktů i procesů, dbát na kvalitu zdrojů a rozvíjet systém řízení jakosti. Kvalita výsledného produktu je mu dána již při projekci a návrhu výrobku, vlastní výrobě, ale i v navazujících procesech, jako je montáž nebo doprava, závisí i na kvalitě zdrojů.

Rychlý test

Uvedte některé z důvodů zavádění systémů řízení kvality v organizacích a cíle QMS.

1.2.3 Přínosy zavedení systému řízení kvality

Dosavadní text byl veden v poloze nutnosti, tzn. jaké důvody nutí firmu věnovat pozornost kvalitě. Zavedený QMS má ale i přínosy.

Úsilí věnované kvalitě a dobře fungující systém řízení kvality může mít pro firmu konkrétní pozitivní důsledky:

1. Při systematickém řízení kvality dochází ke **snížení výrobních nákladů** a vzniká možnost růstu produktivity. Stačí si uvědomit, kolik času je promrháno hledáním závad a jejich odstraňováním, kolik stojí zničený materiál a přepracování výroku, je-li vůbec možné.
2. **Snížení rizika sankcí** – např. smluvních za dodání nekvalitních produktů, za vystavení reklamačního protokolu (tato sankce je v současné době běžná zejména v automobilovém průmyslu, ale i jinde), hrozí i sankce vyplývající z legislativy, pokud nekvalitní produkt může ohrozit zdraví, život nebo životní prostředí.
3. Zavedení **pořádku a jistého řádu** v chodu firmy a tím i odstranění stresu. Systémy řízení kvality vyžadují zdokumentovat zejména rutinně probíhající činnosti a dodržovat popsané postupy. V dokumentovaných postupech by se měly odrážet nejlepší řídicí či provozní praktiky, směrnice by měly být vodítkem pro výkonné pracovníky a manažerům uvolňovat ruce pro řešení závažných úkolů firmy – nemusí podávat opakované příkazy a řídit průběh běžných operací. Správnou praktikou je pořádek v dokumentaci a záznamech (tedy ve složkách, pohotová dohledatelnost všech podkladů, jejich čitelnost apod.).

Je-li předem známo, jaké postupy je třeba dodržet (což systém řízení kvality vyžaduje), existuje větší pravděpodobnost úspěšného zvládnutí úkolu. V žádném případě to neznamená, že je nutné popsat každou jednotlivou činnost nebo pracovní úkon. Systém by měl být dokumentován takovým způsobem, aby byly zapsány správné způsoby provádění činností a zvýšena jistota kvalitního provedení, nikoli tak, aby byrokratický přístup převážil vše inovativní.

Komentář

Vedoucí, který znovu a znovu, sice brilantně, řeší opakující se problémy s jakostí, je považován za nezpůsobilého a nekompetentního, za špatného pracovníka, který nechal situaci až k neshodě dojít. Dobrý vedoucí musí nedostatkům předcházet. „Pro hašení obně není v řízení kvality místo.“ [3]

4. Zvyšující se požadavky na kvalitu produkce dávají prostor pro **zvyšování kvalifikace** a pro osobní rozvoj pracovníků. Je třeba naučit se týmové práci, efektivněji komunikovat, plánovat práci, manažeři mají zaměstnance spíše vést nežli řídit. Jsou využívány schopnosti lidí a sdíleny znalosti.
5. Orientace na kvalitu a zavedené postupy péče o kvalitu vedou ke změnám v **kultuře organizace**. Všichni manažeři i pracovníci si musí uvědomit, že tím nejdůležitějším elementem je zákazník. Je třeba ustavit určitou kulturu kvality, která bude všechny podporovat v kvalitní práci ve prospěch zákazníka.
6. Moderní přístupy managementu kvality vyžadují aplikovat principy **procesního řízení**. Procesní řízení je založeno na integraci činností do procesů a následném řízení procesů a vazeb mezi nimi. V každém procesu je kladen důraz na jeho účelnost, účinnost i pružnost. Uvažujeme o tom, proč se jednotlivé činnosti provádějí a proč právě daným způsobem (účelnost) i jak dobře jsou prováděny (účinnost). Cílem každého procesu je poskytnout dokonalý výstup pro zákazníka – ať již interního, nebo externího.

Rychlý test

Jaké jsou základní přínosy zavedeného systému řízení kvality pro firmu?

1.3 Základní pojmy v managementu kvality

Obdobně jako jiné disciplíny se ani management kvality neobejde bez základních pojmů, které jsou obecně používány (v teorii i v praxi organizací).

Konkrétně zde vycházejí z normy **ČSN EN ISO 9000:2006 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník**. Tato norma obsahuje výklad zásad jakosti a nejdůležitějších pojmů týkajících se kvality a jejího zabezpečování

Komentář

„...kvalita je to, co si přeje zákazník, a řízení kvality je filozofie, která znamená nebývalou a zcela zásadní změnu v pojetí firmy, v jejím systému, struktuře i kultuře.“ [3]

Kvalitu norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje následovně.

DEFINICE

Kvalita

Kvalita¹ – „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ [4]:

- za požadavek je považována potřeba nebo očekávání stanovené spotřebitelem, závazným předpisem nebo obecně předpokládané,
- za inherentní znak jsou chápány vnitřní vlastnosti objektu kvality, které mu existenčně patří, zejména se jedná o trvalé znaky,
- pojem znak chápeme jako rozlišující vlastnost, charakteristiku.

Za typické znaky kvality výrobku lze považovat funkčnost, trvanlivost, spolehlivost, opravitelnost, estetickou působivost, bezpečnost, životnost atd., u služby např. dostupnost, spolehlivost, odbornost při provádění, vhodné prostředí, pružnost. To vše zákazník bere v úvahu, posuzuje-li kvalitu výrobku nebo služby.²

PŘÍKLAD 1.1

Inherentní znaky produktu

Uveďte inherentní znaky čalouněné židle (tzn. znaky, které jí patří, které jsou jí dány).

Odpověď: Inherentním znakem čalouněné židle je např. její pohodlnost při sezení, estetická úroveň, odolnost proti oděru nebo stálobarevnost potahu. Kvalitu židle vysvětlíme jako úroveň, po kterou znaky židle plní požadavky.

DEFINICE

Kvalita

Kvalita je shoda s požadavky. (Crosby)

Kvalita je to, co za ni považuje zákazník. (Feigenbaum)

Kvalita je způsobilost pro užití. (Juran)³

Komentář

Řízení kvality je záležitostí lidí, všech pracovníků a každého manažera, nikoli otázkou technického zajištění. Padly „mýty postavené na víře, že v organizaci existují věci důležitější než kvalita (zejména rozšiřování výroby)“. [3]

Stejně „jako máme systém očkování proti nakažení tuberkulózou, měli bychom mít ve firmě systémy, které zabrání výskytu problémů spojených s kvalitou“. [3]

Takovým systémům jsou věnovány následující kapitoly.⁴

Rychlý test

Uveďte některou z definic kvality.

- 1) *Jakost byla dříve chápána jako úroveň splnění požadavků (první a druhá jakost). Kvalita označovala širší okruh charakteristik, včetně nákladů či produktivity, a byla srovnávána se slovem kvantita. V současné době jsou oba pojmy (jakost i kvalita) považovány z jazykového hlediska za synonyma. V současné době je v teorii upřednostňován výraz „kvalita“, slovo „jakost“ je v tomto textu uváděno proto, aby se neopakoval stále týž výraz.*
- 2) *Cena není považována za inherentní znak produktu, protože při její změně se nemění obsah kvality produktu (např. měkká čalouněná židle bude stále měkkou čalouněnou židlí, bez ohledu na cenu).*
- 3) *Uvedené definice kvality byly vysloveny „otci“ kvality, o kterých bude pojednáno v pasáži věnované historii kvality. I tyto definice ale potvrzují, že určujícím znakem pro jakost je úroveň plnění požadavků zákazníků.*
- 4) *Pro zdůraznění významu řízení kvality uvedme, že všechny tři citáty pocházejí z učebnice managementu, nikoli z publikací věnovaných řízení kvality.*

Kvalitu je třeba chápat ve třech souvisejících rovinách:

- bezvadnost,
- plnění požadavků,
- stabilita kvality.

Pohlédneme-li na produkt nebo službu očima zákazníka, pochopíme, že kvalitní produkt musí splňovat všechny tři uvedené atributy. Musí být bez vad, odpovídat přáním zákazníka a zároveň zajistit, že při opakovaném nákupu nezklame, bude vykazovat stejné charakteristiky a ty si udrží po celou dobu užívání. Zajištění těchto atributů nelze dosáhnout jinak než systematickým řízením kvality ve všech fázích výrobního cyklu.

PŘÍKLAD 1.2

Kvalita ve třech rovinách

Vysvětlete na konkrétním příkladu kadeřnických služeb, jak chápete bezvadnost, plnění požadavků a stabilitu kvality u této služby.

Odpověď:

- bezvadnost – účes nemá zuby, trvalá drží, barva drží,
- plnění požadavků – účes odpovídá střihu, který si zákaznice přinesla na obrázku, barva odpovídá požadovanému odstínu,
- stabilita kvality – po plánovanou dobu bude střih držet svůj tvar (včetně barvy a trvalé ondulace) a dále při příští návštěvě kadeřnického salonu bude úroveň služby obdobná.

CVIČENÍ 1

Tři dimenze kvality byly v příkladu „Kvalita ve třech rovinách“ vysvětleny na oblasti služeb. Vysvětlete zmíněné tři pohledy na kvalitu u výrobku „porcelánový hrnek na čaj o objemu 250 ml s červenou kytičkou vpředu a ouškem na pravé straně od kytičky“.

DEFINICE

Quality Management System

QMS – systém řízení kvality – součást systému managementu organizace. Jeho cílem je garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech.

Definice EFQM (Evropská nadace pro management kvality): QMS – „soustava procesů a postupů používaných s cílem zajistit, aby organizace splnila požadovaná zadání a dosahovala svých cílů“. [7]

Jak již bylo výše uvedeno, systém řízení kvality postupuje všechny části organizace a má vliv na všechny činnosti a procesy v organizaci. Zároveň by měl být nástrojem efektivním, který práci šetří, nikoli přidává, a přináší i úspory finančních zdrojů.

Komentář

Někteří autoři tvrdí, že v každé organizaci existuje nějaký systém řízení kvality [1]. Je však třeba rozlišit, zda tento systém vychází z požadavků zákazníka, vede organizaci k rozvoji a je založen na neustálém zlepšování, anebo zda jsou pouze řešeny vzniklé problémy bez dalšího efektu. Tato učební pomůcka hovoří o funkčních systémech řízení kvality a o pravidlech jejich zavádění a udržování.

DEFINICE

Neshoda

Neshoda – „nesplnění požadavku“. Jde o obecný výraz, kdy určitá skutečnost (výrobek, díl, forma, měřicí přístroj, použitá metoda atd.) neodpovídá stanoveným specifikacím.

Velmi blízkým výrazem je vada – „nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití“. Norma [4] radí pojem vada používat citlivě, neboť je to termín, který má vazbu na právní předpisy (odpovědnost za vady). V zákoníku práce a občanském zákoníku najdeme ještě další výrazy používané v podobném kontextu: „zmetek“ či „reklamace“. Vztah mezi těmito výrazy je zřejmý – zmetkům a reklamacím vždy předchází určitá neshoda.

DEFINICE

Produkt

Produkt – ve smyslu normy [4] je za produkt považován „výstup procesu“. Konkrétně to může být výrobek určený pro zákazníka, ale i materiál, služba, software nebo hardware. Podle upřesnění v ISO 9001:2008 je produkt pro zákazníka určen nebo zákazníkem požadován anebo jde o jakýkoli zamýšlený výstup z procesů realizace produktu.

DEFINICE

Náprava, opatření k nápravě a preventivní opatření

V normě [4] jsou definovány i následující pojmy související s neshodami a jejich nápravou:

Náprava – opatření pro odstranění zjištěné neshody (s normou).⁵

Opatření k nápravě – opatření pro odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace

Preventivní opatření – opatření pro odstranění příčiny potenciální (možné budoucí) neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace

V uvedených pojmech je třeba správně vnímat výraz „příčina neshody“. Opatření k nápravě odstraňuje **příčinu neshody**, nikoli jen neshodu samotnou, stejně tak preventivní opatření je zaměřeno na příčiny. Nejlepším vysvětlením jistě bude příklad:

PŘÍKLAD 1.4

Neshoda, nápravné a preventivní opatření

Zjištěná neshoda je: nesprávný počet kusů výrobků (dveřní kování) v krabici, která je připravena k expedici zákazníkovi. Uveďte konkrétní příklad nápravy, nápravného opatření a preventivního opatření.

Odpověď:

- náprava neshody – vyřadit tuto krabici z dávky připravené k expedici (budou následovat další akce) nebo může být nápravou doplnění chybějícího kusu do balení,
- opatření k nápravě – oprava nebo správné nastavení balicího stroje (při strojovém balení), pokud jde o ruční balení, pak poučení pracovníků (samozřejmě je nutné nejdříve určit příčinu neshody – zde je to buď chybné nastavení, nebo porucha balicího zařízení, anebo zanedbání pracovníka při balení výrobků),
- preventivní opatření – v případě ručního balení instalace balicího zařízení (automatu), u ručního balení přidání další kontrolní operace před uzavřením krabice, případně přiložení kontrolního přípravku, který výstražným signálem upozorní na chybějící kusy; je zřejmé, že navržené preventivní opatření se nebude týkat jenom zmíněného druhu kování, ale všech výrobků, u kterých by se tato neshoda mohla vyskytnout – to je princip prevence.

5) Zde je výraz „s normou“ chápán také jako „s předpisem“, neshoda oproti tomu, co bylo předem stanoveno – ve vnitřní dokumentaci, v legislativě, v normě apod.

Komentář

Preventivní opatření v některých případech nelze přímo navázat na zjištěnou neshodu ani norma nevyžaduje určit preventivní opatření ke konkrétní neshodě. Prevence je kategorií širší a obecnější, nemusí přímo souviset s neshodou, mívá vazbu na zlepšování, na benchmarking atd.

Rychlý test

Vysvětlete rozdíl mezi nápravou a opatřením k nápravě.

CVIČENÍ 2

Vysvětlete na konkrétním příkladu „montáž kuchyňské linky“ pojmy neshoda, náprava, nápravné opatření, preventivní opatření (pokud preventivní opatření určit lze). Při montáži bylo zjištěno, že jedna dvířka jsou na „pohledové – vnější“ straně poškrábaná.

Zákazník a zainteresovaná strana organizace – s těmito pojmy se ve slovníku pro řízení kvality nesetkáme. Obecně je za zainteresovanou stranu organizace považován každý, kdo je ovlivněn činností nebo výstupem organizace. Za interní zainteresované strany považujeme zaměstnance a pracovníky ostatních procesů, za externí pak vlastníky firmy, zákazníky nebo veřejnost, stát. Zákazníkem je spotřebitel, zprostředkovatel, klient či konzument. Ten je považován za nejdůležitější zainteresovanou stranu organizace.

Rychlý test

Vyjmenujte některé interní a některé externí zainteresované strany organizace.

1.4

Zásady kvality

V normě [4] jsou specifikovány základní zásady pro uplatňování systémů řízení kvality v organizacích. Také je zde zmíněno, že „úspěch přinese jen takový systém managementu, který je vytvořen a rozvíjen na základech neustálého zlepšování činností vedoucích k uspokojení potřeb a očekávání zákazníka i všech zainteresovaných stran“. Proto je třeba věnovat zásadám jakosti dostatečnou pozornost.

Zásady kvality jsou vysvětlovány následovně:

1. **Orientace na zákazníka** – první zásada má vyjadřovat myšlenku, že organizace je závislá na zákazníkovi. Proto musí porozumět jeho současným a budoucím potřebám, snažit se plnit jeho požadavky a snad i překonávat jeho očekávání. Musí mít na zřeteli, že požadavky se mění, analyzovat je, řídit vztahy se zákazníkem. Cílem je spokojenost všech zainteresovaných stran, která vede k růstu důvěry v organizaci [podle normy 4]. Více viz výklad sedmé a osmé části normy ISO 9001:2008.



2. **Vedení** – norma uvádí, že „vedoucí pracovníci musí zabezpečit jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace“ [4]. To znamená, že úlohou vedení je vytvořit takové prostředí, kde budou pracovníci plně zapojeni do dosahování cílů. Vedení musí být aktivní, kreativní a jít příkladem, vedoucí má být chápavý, inspirovat své podřízené, dodávat jim odvalu, důvěřovat jim. Navíc musí organizace zajistit zdroje, vzdělání a trénink a zasadit se o rozvoj komunikace. Více viz výklad páté části normy [5].
3. **Zapojení pracovníků** – mělo by být zabezpečeno plné zapojení pracovníků na všech úrovních a využití jejich schopností. Organizace má umožnit volné sdílení znalostí a zkušeností v týmech a skupinách. Pracovníci musí cítit uspokojení z vlastní práce, aby byli tvůrčí. Organizace má dbát na to, aby zaměstnanci byli hrdí, že jsou součástí organizace. Podrobněji k této zásadě při výkladu části 6.1 normy [5].
4. **Procesní přístup** – norma [4] tvrdí, že „výsledků se dosáhne účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces“. Znamená to, že organizace musí identifikovat a řídit všechny procesy a zejména vztahy mezi nimi a snažit se o optimalizaci průběhu procesu. Musí definovat rozhraní mezi funkcemi, stanovit jasné odpovědnosti a pravomoci pro řízení procesů, identifikovat zákazníka, dodavatele i ostatní účastníky procesu. Důležitá zde je zpětná vazba.
5. **Systémový přístup k managementu** – zásada číslo pět vyžaduje „identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně propojených procesů zaměřených na daný cíl“ [4]. Systémový přístup přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace. Je zřejmé, že firma funguje v rámci vzájemných vazeb procesů a případné neshody v jednom z nich ovlivňují ostatní části podniku.
6. **Neustálé zlepšování** – jde o jednu z nejdůležitějších zásad využívaných při zavádění systémů řízení kvality (ale i environmentu, bezpečnosti apod.). Zlepšování musí být trvalým cílem organizace i cílem každého pracovníka. Důraz je kladen na nepřetržitost zlepšování. Norma vychází z Demingova sledu činností vedoucích ke zlepšování – PDCA – viz obrázek 1.1.

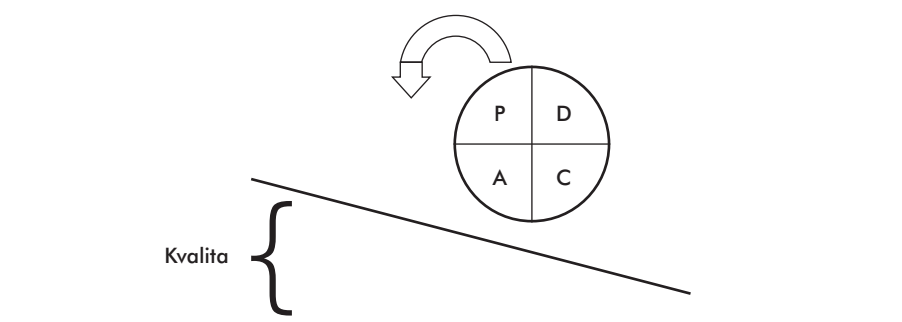
Jednotlivé etapy cyklu vedoucího ke zvyšování kvality jsou vysvětlovány následovně (vždy je uvedeno anglické znění, ze kterého zkratka vznikla):

- P – plan – plánování, určení záměru zlepšení,
- D – do – realizace,
- C – check – kontrola, vyhodnocení zavedených opatření,
- A – act – po úpravách a upřesnění je zlepšení trvale zavedeno.

Organizace musí směřovat vpřed, nejen když ji někdo externě kontroluje a hlídá, ale měla by díky výsledkům sebehodnocení zajišťovat neustálé zlepšování a inovace procesů. Podrobněji k této zásadě zejména při vysvětlení části č. 8 normy [5] (tj. v části věnované měření), ale i v pasáži týkající se odpovědnosti vedení – kapitola č. 5 normy [5].

OBRÁZEK 1.1

Demingův cyklus zlepšování PDCA



Pramen: [10]

7. **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech** – zde norma [4] vyžaduje, aby probíhala měření, aby byla sbírána a analyzována data týkající se cílů. Organizace musí zajistit přesnost a spolehlivost informací, jejich analýzu a pochopení významu vhodných statistických metod. V této zásadě je možné použít praktické zkušenosti, logiku a intuici. Data tedy nemusí být chápána jen čistě statisticky, jako suchá čísla, ale je možné při jejich vyhodnocování uplatnit subjektivní přístupy přesně podle typu činnosti organizace.
8. **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy** – tato zásada je zakotvena už v úvodní pasáži normy [4] v požadavku na uspokojení potřeb všech zúčastněných stran. Dodavatelé mají být „zapojováni do krátkodobých řetězců s dlouhodobým záměrem“. Znamená to, že komunikace s dodavatelem nekončí po odevzdání práce, jejich činnost musí být vyhodnocena, a pokud vyhovují všem požadavkům, mají být najati znovu. S dodavatelem je vhodné sdílet informace a plány do budoucna, organizace má uznávat zlepšení a úspěchy svých partnerů a má se spolu s nimi snažit pochopit zákazníka. Tato zásada je také vysvětlována slovy win-win (je známa jako zásada win-win). To znamená, že v obchodním vztahu oba vyhrávají, nikdo není poškozen.

Rychlý test

Vyjmenujte některé zásady managementu kvality a vysvětlete jejich náplň.

PŘÍKLAD 1.5

Zásady managementu kvality

Uvedte, jak je v praxi konkrétní organizace naplňována zásada win-win (zásada vzájemně výhodných dodavatelských vztahů).

Odpověď: Dodavatel vyvíjí nový typ turbíny pro svého zákazníka. Zákazník spolupracuje na vývoji a umožní dodavateli zkoušení ve skutečných podmínkách na svém zařízení. Následně, po ukončení vývoje, nakupuje tyto turbíny.

1.5 Vztah státu k managementu kvality, státní intervence

Již byly zmíněny některé důvody, které nutí stát zasahovat do oblasti řízení kvality. Patří mezi ně mimo jiné „rizikovitost výrobků pro zdraví a život spotřebitele a také globalizace. S ní souvisejí mohutné přesuny zboží i výrob, kdy je těžké určit, zda při honbě za nízkou cenou nedochází při výrobě ke škodám na zdraví nebo na životním prostředí (dumpingu v oblasti bezpečnosti práce nebo v ochraně životního prostředí).“ [12]

Podle [12] byly v posledním čtvrtstoletí zaznamenány snahy Světové obchodní organizace (WTO) o minimalizaci překážek bránících volnému pohybu zboží mezi státy, ale zároveň došlo v různých zemích k zavedení regulačních a ochranných opatření, která mají působit preventivně proti škodám na zdraví, životě a životním prostředí a také určovat standardy kvality výrobků. Hovoříme o tzv. **regulované sféře**. Jde o požadavky vyjádřené v legislativě, které se vztahují k produktům a činnos-

tem organizace. **Musí být respektovány** bez ohledu na to, zda firma zavádí systém řízení kvality, nebo ne. Konkrétní legislativní požadavky jsou podrobněji uvedeny v kapitole 2 tohoto textu.

Další aktivity státu ve sféře řízení kvality mají formu spíše **motivační a podpůrnou**, působí tak, aby organizace dobrovolně věnovaly prostředky na péči o kvalitu. Stát realizuje tyto činnosti v rámci „**Národní politiky podpory kvality**“.

V usnesení vlády č. 458 ze dne 10. května 2000 je Národní politika podpory kvality definována následovně: „vládou České republiky schválený souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy...“. Podle [12] je stěžejním cílem Národní politiky podpory kvality vytvoření prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti, a to na národní i nadnárodní úrovni – v oblasti legislativní, v rozvoji normalizace, metrologie a zkušebnictví, ve výchově a vzdělávání, v otázce uplatnění výrobků na společném trhu Evropské unie apod.

Pod hlavičkou Národní politiky podpory kvality jsou za účasti státních orgánů realizovány mj. následující aktivity na podporu kvality:

1. **Projekty podpory kvality** vyhlašované formou veřejných zakázek – týkají se oblasti vzdělávání, odborných akcí a seminářů apod.
2. **„Program Česká kvalita“** – byl vytvořen s cílem zviditelnění důvěryhodných a nezávislých značek kvality. Ty jsou udělovány na základě objektivního ověření jakosti výrobků nebo služeb třetí stranou, ale až po prověření způsobilosti výrobce nebo poskytovatele služby k dlouhodobému zabezpečení stability procesů. V rámci programu Česká kvalita je v současné době udělováno 16 značek, např. Czech made, Ekologicky šetrný výrobek, Zaručená kvalita (pro textilní výrobky), Pečeť kvality (garance kvality ojetých vozidel), Žirafa (pro zdravotně nezávadnou dětskou obuv) nebo značka Nákup bez obav – garance kvality obchodních služeb při nákupu v internetových obchodech.

Komentář

Mezi značky kvality patří i některé značky obchodních řetězců Metro, Tesco. Tyto společnosti se do programu Česká kvalita přihlásily a po nezávislém ověření systémů výroby jejich dodavatelů byly některým výrobkům v těchto řetězcích prodávaným uděleny značky z programu Česká kvalita.

3. **„Program Národní ceny kvality ČR“** – Národní cena kvality ČR je udělována firmám po zhodnocení jejich efektivnosti a celkové úrovně fungování. Kterákoli organizace se může přihlásit do soutěže o její udělení – vyloučeny nejsou ani státní orgány a instituce. Hodnocení vychází z metodiky EFQM – Model Excellence (model Evropské ceny za jakost), který je „převeden“ do modelu Národní ceny kvality ČR. Ceny za kvalitu jsou podnikům udělovány pravidelně vždy v listopadu v rámci Měsíce kvality v ČR a souvisejících akcí.

Rychlý test

Znáte některou značku kvality?

Komentář

Zamyslete se nad tím, zda má význam udělovat českým výrobkům značky kvality. Považujete tento nástroj za funkční a přínosný v současném tržním prostředí? Nakupujete produkty zařazené do programu Česká kvalita a důvěřujete značení? Myslíte si, že tento dobrovolný nástroj má dostatečnou podporu státu a že informovanost veřejnosti je na postačující úrovni?