

# OBSAH

1. ÚVOD .....	1
2. MĚŘENÍ VÝDAJŮ VZTAHUJÍCÍCH SE K JAKOSTI.....	5
2.1 Rozhodnutí o zavedení měření výdajů vztahujících se k jakosti .....	5
2.2 Jmenování týmu pro návrh a zavedení metodiky měření výdajů vztahujících se k jakosti .....	7
2.3 Tvorba metodiky pro měření výdajů vztahujících se k jakosti .....	7
2.3.1 Výdaje na interní vady .....	8
2.3.2 Výdaje na externí vady.....	10
2.3.3 Výdaje na hodnocení.....	11
2.3.4 Výdaje na prevenci.....	13
2.3.5 Promrhané investice a příležitosti .....	15
2.3.6 Škody na prostředí.....	16
2.4 Sběr a analýza údajů o výdajích vztahujících se k jakosti .....	19
2.5 Přezkoumání managementem a navazující opatření .....	22
3. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	25
3.1 Segmentace zákazníků organizace .....	26
3.2 Definování znaků spokojenosti zákazníků.....	27
3.3 Návrh a tvorba dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků .....	30
3.4 Určení velikosti výběru zákazníků pro měření jejich spokojenosti .....	32
3.5 Výběr vhodné metody sběru dat a vlastní sběr dat od zákazníků .....	33
3.6 Návrh postupů pro vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků.....	34
3.7 Přezkoumání výsledků měření spokojenosti managementem.....	36
3.8 Realizace projektů zlepšování vztahů se zákazníky.....	36
4. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	41
4.1 Význam řízení lidí – zaměstnanců v kontextu současných trendů managementu jakosti.....	41
4.2 Monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců.....	42
4.3 Definice zaměstnance a spokojenosti zaměstnanců.....	43
4.4 Diagnostika (definování znaků spokojenosti zaměstnanců) .....	44
4.5 Návrh a tvorba dotazníků k monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců .....	45
4.6 Výběr vhodné metody sběru dat .....	49
4.7 Vyhodnocování dat a možnosti kvantifikace míry spokojenosti zaměstnanců.....	49

4.8 Některé zkušenosti a doporučení s hodnocením spokojenosti zaměstnanců v podmínkách konkrétní podnikové praxe .....	51
4.9 Využívání výsledků monitorování a měření spokojenosti zaměstnanců jako vstupů pro procesy zlepšování.....	52
5. STANOVENÍ VÝBĚROVÉHO VZORKU.....	53
5.1 Metodika výběru vzorku .....	53
5.2 Stanovení velikosti vzorku.....	54
6. HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIKU .....	58
6.1 Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů .....	58
6.2 Hodnocení efektivity výcviku .....	60
6.2.1 Hodnocení efektivity výcviku z pohledu školeného zaměstnance .....	61
6.2.2 Hodnocení efektivity výcviku přímým nadřízeným zaměstnancem .....	61
6.2.3 Hodnocení efektivity výcviku – Index efektivity výcviku.....	63
6.3 Některé zkušenosti a doporučení s hodnocením efektivity výcviku v podmínkách konkrétní podnikové praxe .....	64
7. SEBEHODNOCENÍ .....	66
7.1 Podstata a algoritmus sebehodnocení.....	66
7.2 Postup sebehodnocení .....	70
7.3 Oblasti zaměření sebehodnocení.....	74
7.4 Kvantifikace míry zralosti systému managementu jakosti.....	82
8. HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PROCESŮ.....	89
8.1 Definování používaných termínů a pojmů.....	91
8.1.1 Proces .....	91
8.1.2 Charakteristika řízeného procesu .....	96
8.1.3 Definování základních charakteristik procesu .....	98
8.1.4 Procesní přístup.....	99
8.2 Metodika zlepšování procesu.....	99
8.3 Metodika realizace procesního přístupu.....	101
8.4 Metodika tvorby systému měření výkonnosti procesu.....	103
8.4.1 Co měřit.....	104
8.4.2 Kdo má měřit a kdo poskytuje zpětnou vazbu .....	110
8.4.3 Jak stanovit cíle (normy) pro ukazatele výkonnosti.....	111
8.4.4 Shrnutí kroků tvorby systému ukazatelů měření výkonnosti procesu .....	111
8.5 Návrh metodik stanovení ukazatelů výkonnosti procesů.....	112

8.5.1	Metodika stanovení ukazatelů pro měření efektivnosti procesu .....	112
8.5.2	Metodika pro stanovení metrik účinnosti procesu .....	116
8.6	Návrh možných ukazatelů výkonnosti vybraných procesů.....	121
8.6.1	Ukazatele výkonnosti procesu návrhu a vývoje.....	122
8.6.2	Ukazatele výkonnosti procesu nakupování.....	125
8.6.3	Ukazatele výkonnosti výrobního procesu .....	134
8.7	Metoda ABC (Activity Based Costing) .....	139
8.7.1	Implementace metody ABC.....	140
8.7.2	Příklady využití metody ABC v praxi.....	143
8.8	Hodnocení způsobilosti procesů a výkonnosti procesů s ohledem na dosahovanou jakost .....	145
9.	MĚŘENÍ A MONITOROVÁNÍ VÝKONNOSTI SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	167
9.1	Měření externí výkonnosti systému managementu jakosti .....	168
9.2	Měření interní výkonnosti systému managementu jakosti.....	171
9.3	Měření komplexního ukazatele výkonnosti systému managementu jakosti.....	173
ZÁVĚR	.....	176