

Řízení jakosti v tržním sektoru je nezbytným předpokladem pro úspěšné fungování každé organizace. V Armádě České republiky by tomu nemělo být jinak. Oblast jakosti, v tržním sektoru, řeší především normy ISO řady 9000, které jsou univerzálně použitelné ve většině organizací realizujících produkt.

Cílem příspěvku je poukázat na výhodnost a potřebnost využívání systému řízení jakosti (např. využití modelu systému řízení jakosti v souladu s normami ISO řady 9000), jeho význam pro Armádu České republiky a vztah k logistice. Příspěvek je omezen na přiblížení problematiky řízení jakosti v civilním sektoru a v Armádě České republiky a na tvorbu základního záměru realizace systému řízení jakosti v Armádě České republiky.

Jakost

Řízení jakosti je moderním trendem, přesto jeho kořeny sahají hluboko do minulosti. Existence dlouholeté tradice řízení jakosti s sebou nepřinesla sjednocení náplně termínu jakost a především jeho pochopení. **Normy ISO řady 9000** vyprecizovaly pojmosloví v oblasti řízení jakosti.

Přestože dnes již existuje řada nových v některých ohledech pokročilejších přístupů, normy ISO řady 9000 mají stále své pevné místo v procesu řízení jakosti. Normy ISO řady 9000 způsobily zásadní posun v pojmosloví, v oblasti řízení jakosti, prostřednictvím vlastního terminologického slovníku s označením ISO 9000 (*Systémy managementu jakosti – Zásady a slovník*) ve znění současně platné verze z roku 2000. Často dochází k nesrovnalostem v datu vydání norem ISO řady 9000, protože normy vznikly na konci roku 2000 (viz označení ISO 9000:2000), avšak český překlad verze byl vydán až v roce 2001 (viz označení ČSN EN ISO 9000:2001).

Definice jakosti z pohledu terminologického slovníku **ČSN EN ISO 9000:2001** je velmi široká a nechápe jakost pouze jako soubor užitečných vlastností výrobku.

Další z řady norem ISO 9000, norma **ČSN EN ISO 9001:2001** (*Systémy managementu jakosti – Požadavky*), je zpracována v návaznosti na definici jakosti normy ČSN EN ISO 9000:2001. **Jakost** je chápána jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků [2]. Inherentním znakem se rozumí charakteristická rozlišující vlastnost výrobku.

Termín „jakost“ je z pohledu souboru norem ISO 9000 totožný s pojmem kvalita, protože vychází z anglického originálu „quality“.

Zásadní význam má první část definice (stupeň splnění požadavků zákazníka), která uvádí termín jakost do subjektivní úrovně závislé na preferencích zákazníka, což koresponduje s moderním trendem, ve kterém vystupuje do popředí zákazník. Z opačného pohledu, z pozice organizace, je orientace pouze na zákazníka nedostatečná. Především starší verze normy ČSN EN ISO 9001:1994 popisovala náklady organizace, ve vztahu k zákazníkovi, téměř jako „nemorální“ kategorii. Aktuální verze tento problém do jisté míry překonala, přestože cílem požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001 (*Systémy managementu jakosti – Požadavky*) je dosažení tzv. **efektiv-**

nosti. Definice pojmu efektivnost je odlišná od definice běžně používané např. v ekonomii (viz zákon 320/2001 Sb., o *finanční kontrole*). Efektivností se v souladu s ČSN EN ISO 9000:2001 rozumí rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy [2]. Efektivnost se v tomto pojetí zaměřuje výhradně na výstup resp. na maximalizaci splnění požadavků zákazníka, nikoliv na nákladovou stránku. Jednou z možností, jak vyřešit tento logický rozpor je vydávání fakultativních interních předpisů, tj. předpisů a dokumentů, které norma ČSN EN ISO 9001:2001 (*Systémy managementu jakosti – Požadavky*) přímo nevyžaduje. V momentě, kdy se organizace rozhodne přistoupit k tvorbě systému řízení jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001, se tato norma stává obligatorním dokumentem.

Druhou možností je využít další normy z řady ISO 9000, normu **ČSN EN ISO 9004:2001** (*Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*). Cílem normy ČSN EN ISO 9004:2001 je dosažení tzv. **účinnosti**, což je pojem nadřazený termínu efektivnost, neboť účinností se rozumí vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji [2].

Zásadní význam má i nový přístup norem ISO řady 9000, který vybízí k zavádění procesního řízení, na jehož základech stojí systém řízení jakosti v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Procesní řízení je nástrojem dosažení požadované úrovně jakosti a bylo organizací ISO, prostřednictvím procesu standardizace, vybráno jako nejvhodnější pro oblast řízení jakosti organizace.

Státní ověřování jakosti v Armádě České republiky

V Armádě České republiky neexistuje systém řízení jakosti v souladu s mezinárodní normou, modelem apod. AČR sleduje jakost prostřednictvím státního ověřování jakosti dodavatelů. Oblast státního ověřování jakosti řeší systém řízení jakosti dodavatelů do armády nikoliv systém řízení jakosti v AČR. K ověřování jakosti byl zřízen zákonem 309/2000 Sb., o *obraně standardizaci, katalogizaci a státním ověřování jakosti výrobků a služeb určených k zajištění obrany státu a o změně živnostenského zákona* Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti (dále jen „Úřad“). Úřad realizuje státní ověřování jakosti dodávek do AČR podle stupně důvěry v systém řízení jakosti smluvního dodavatele.

Po dodavateli se požaduje zavedení systému řízení jakosti v souladu s normami ISO řady 9000, s doplňkem norem ISO řady 9000 aplikovaným na podmínky AČR s označením AQAP, popř. jinými normami. Normy **AQAP (Allied Quality Assurance Publications)** využívá (nejen) NATO pro sledování jakosti u svých dodavatelů. Konkrétně se jedná o normu AQAP 2130 (Zkoušení a testování) zavedená prostřednictvím ČOS 051630.

Specifika Armády České republiky a implementace systému řízení jakosti

Armáda České republiky se vyznačuje mnoha specifiky, která snižují možnost zavedení systému řízení jakosti. Implementace systému není nereálná. Důkazem reálnosti a potřebnosti zavedení systému řízení jakosti do AČR je vládní usnesení ČR č. 1154/2003 *Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky zpracované na změněný zdrojový rámec*, kde se v části 5 předpokládá zavedení procesního řízení v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001.

V podmínkách AČR je, ve vztahu k řízení jakosti, zásadním problémem objektivní kvantifikace hodnoty výstupu pomocí vhodně zvolených ukazatelů a zpětná vazba od spotřebitelů. Existuje celá řada dalších specifik znesnadňujících implementaci systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

Jedná se především o:

- stupňovitost organizační struktury systému velení a řízení,
- specifický spotřebitel,
- identifikace procesů
- nepotřebný majetek.

Stupňovitost organizační struktury systému velení a řízení je dána především typem organizační struktury a centralizací, které jsou pro organizace typu AČR nezbytná.

Armáda České republiky je organizací veřejného sektoru a poskytuje specifický druh statku **specifickému spotřebiteli**, tomu musí odpovídat i způsob měření a monitorování spokojenosti spotřebitele. Je vhodné využít pasivního způsobu zjišťování spokojenosti spotřebitele prostřednictvím hodnocení činnosti AČR politickou reprezentací. Při pasivním způsobu zjišťování spokojenosti spotřebitele organizace příslušné informace pouze zpracovává, ale nevyvíjí žádnou aktivitu při jejich získávání.

Nezbytným předpokladem je zavádění procesního řízení, se kterým souvisí **identifikace jednotlivých procesů**. Identifikací procesu se rozumí definování struktury a posloupnosti činností v daném procesu včetně adekvátní odpovědnosti.

Výhodou procesního přístupu je uplatňování průběžného řízení prostřednictvím propojování jednotlivých činností procesu, jejich kombinování a vzájemné působení, čímž lze dosahovat synergických efektů.

Procesní přístup vychází z předpokladu existence jediné osoby odpovědné za proces jako celek. V procesu musí být zakotveny vhodné nástroje (nikoliv samoúčelně), které umožňují kontrolu jakosti v průběhu a především na výstupu procesu. Základním nástrojem normy ČSN EN ISO 9001:2001 je především **vedení prokazatelných záznamů** o průběhu procesů. Prostřednictvím prokazatelných záznamů je dosahováno tzv. **sledovatelnosti** procesů. Sledovatelností se rozumí schopnost vysledovat historii, použití nebo umístění toho, co je předmětem úvah [2].

Identifikovány musí být rovněž cíle jakosti. Cílem jakosti se rozumí něco, o čem se usiluje či na co se zaměřuje ve vztahu k jakosti [2]. Po identifikaci cílů a procesů, ve všech jejich složitostech, je završena tvorba systému řízení jakosti externím auditem třetí stranou. Externím auditem třetí stranou se rozumí systematické, nezávislé a dokumentované získání objektivního důkazu externí nezávislou organizací.

Odborníci z Mezinárodní organizace pro normalizaci **ISO (International Standards Organization)** nabádají k tvorbě systému řízení jakosti založeného na procesním přístupu. K tomuto účelu využívají normy ISO řady 9000, jejichž podstatnou výhodou je univerzálnost. Vezmou-li se v úvahu specifika AČR (viz výše) lze procesní přístup aplikovat i do organizace tohoto typu. V řadě evropských armád již dospěli k podobným závěrům o potřebnosti řízení jakosti v ozbrojených silách. Příkladem může být obdobný systém řízení jakosti v britské armádě založený na Modelu excelence EFQM.

EFQM (European Fund For Quality Management) Evropská nadace pro management kvality. Excelenci se rozumí pojem širší než-li jakost, zahrnující i oblast řízení a okolí organizace. Model excelence EFQM je dobrovolným systémem založeným na devíti kritériích. Prvních pět jsou „Předpoklady“ (Vedení, Lidé, Politika a strategie, Partnerství a zdroje a Procesy) a zbývající čtyři jsou „Výsledky“ (Lidé výsledky, Spotřebitelé výsledky, Společnost výsledky a Klíčové výsledky výkonnosti). Kritéria „Předpoklady“ pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria „Výsledky“ pokrývají to, čeho organizace dosahuje. „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby „Výsledků“. Model připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti a vychází z předpokladu, že: Excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, spotřebitele, lidi a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení „pohánějícího“ politiky a strategii, které jsou naplňovány prostřednictvím lidí, partnerství, zdrojů a procesů [6].

Principy Modelu excelence EFQM začala využívat, v rámci pilotního projektu, i Policie ČR.

V době probíhající reformy AČR nelze chápat nepotřebný majetek pouze jako nedostatek, neboť dochází k řešení této otázky, a tím se uvolňují nemalé finanční prostředky, např. prostřednictvím odprodeje majetku do civilního sektoru, snížením nákladů spojených s údržbou nepotřebného a nepoužitelného majetku. Uvolněné finanční prostředky lze použít např. na zavedení systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001.

Velkého významu nabývá i **termín „malá“ armáda**, který je realizován v souladu s koncepcí výstavby AČR. Cílem je redukce osob, změna úkolů a zjednodušení struktury a vazeb. Z pohledu zavádění systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 vznikne **jednodušší a menší systém, do kterého je méně obtížné systém řízení jakosti implementovat**. Přesto se bude stále jednat o velkou organizaci s mnoha specifiky.

Řízení jakosti a logistika

Systém řízení jakosti nelze chápat jako subsystém logistiky, ale jako subsystém řízení. Systém řízení jakosti však zásadním způsobem ovlivňuje logistiku a zároveň logistika ovlivňuje systém řízení jakosti. Systém řízení jakosti klade na logistiku požadavky, které zprostředkovaně vychází z požadavků zákazníka. Požadavkem se rozumí potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné [2]. Zákazníkem je, ve vztahu k AČR, spotřebitel veřejného statku – obrana, přičemž spotřebiteli jsou občané České republiky.

Logistika ovlivňuje splnění požadavků zákazníka (spotřebitele) resp. požadavků na jakost. Jedná se především o dodací lhůty, způsob doručení zásilky a zachování užitečných vlastností během přepravy.

Silná korelace mezi systémem řízení jakosti a logistikou existuje i v AČR. Vojenská logistika zajišťuje především materiálový a informační tok pro úspěšné splnění úkolů ozbrojených sil. Požadavkem spotřebitele je zajištění obrany (uspokojení potřeby obrany) prostřednictvím úspěšného výsledku vojenské operace. Normy ISO řady 9000 mají za úkol vytvořit transparentní systém řízení jakosti založený na principu procesního řízení a zpětnou vazbu od spotřebitele prostřednictvím vedení prokazatelných záznamů. Prokazatelným záznamem se rozumí doklad o provedení či výsledku činnosti. Je nezbytná jeho autorizace (např. podpisem) a informace, které nese, jsou objektivně doložitelné.

Návrhová opatření

Primárním úkolem je definovat cíle a očekávané přínosy zavedení systému řízení jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001.

Armáda České republiky musí především zajistit obranu České republiky proti vnějšímu napadení. Cílem systému řízení jakosti je napomoci splnění základního úkolu AČR prostřednictvím vytvoření soustavy ukazatelů, na základě kterých lze snadněji řídit AČR a procesy probíhající v rámci AČR. Jedná se o ukazatele velikosti a struktury armády, stupeň standardizace apod.

Sekundárním úkolem je, jak celý systém řízení jakosti koncipovat. V úvahu v podstatě připadají tři základní varianty koncepce s využitím modelu procesního řízení vycházejícího z normy ČSN EN ISO 9001:2001:

- provedení výstavby jednoho systému řízení jakosti zahrnujícího celou AČR,
- provedení výstavby několika relativně nezávislých subsystémů řízení jakosti,
- provedení výstavby několika nezávislých systémů ve vybraných oblastech.

První možnost je komplexním řešením a postihuje oblast jakosti v celém systému řízení a velení.

Systém by musel obsahovat několik poměrně složitých procesů, tzn. posloupnost velkého množství navzájem provázaných dílčích činností (řádově stovek) nebo větší množství jednodušších procesů, tzn. posloupnost několika dílčích činností (maximálně několik desítek), zpravidla bez složité provázanosti.

Lze identifikovat tři druhy procesů: hlavní, řídicí a podpůrné. Procesy identifikuje management (strategický stupeň velení a řízení) organizace, přičemž nižší stupně managementu (operačně-taktický a taktický stupeň velení a řízení) konkretizují strukturu činností vytvářející jednotlivé procesy.

Za hlavní proces se zvolí takový proces, který se zásadním způsobem podílí na dosažení cíle organizace. V případě AČR by takovým procesem mohl být výcvik vojáků, kde vstupem jsou nevycvičené osoby a materiál. Prostřednictvím transformačního procesu dojde k výcviku vojáků, kteří zabezpečují základní cíl organizace, a to je obrana proti vnějšímu napadení (případně dalším druhům potenciálních nebezpečí).

Řídicími procesy mohou být úkoly strategického velení AČR.

Podpůrnými procesy mohou být inventarizace, periodické kontroly hospodaření s majetkem, popř. oblast personalistiky apod.

V případě, že by se podařilo vhodně identifikovat jednotlivé procesy a vazby mezi nimi, došlo by ke zdokonalení systému. Systém by umožňoval kontrolu činností, obsažených v jednotlivých procesech, u AČR jako celku. Nevhodná identifikace adekvátních procesů, při tvorbě systému řízení jakosti, by vytvořila složitý a neřiditelný systém.

Eliminace negativních jevů (nekoncepční řešení, nezajištění participace podřízených celků, nedefinování jasných cílů apod.) při implementaci vytváří předpoklady pro vytvoření systémového nástroje k řešení problémů spojených s řízením procesů a jejich výstupů.

Myšlenka komplexního systému umožňuje i vytvoření více jednodušších procesů. Celkový výstup by byl ovlivněn řadou procesů s rozdílnou odpovědností za jejich výstupy.

Druhá možnost vyžaduje menší nároky na řízení v rámci subsystémů než předchozí varianta. Důvodem je menší počet jednodušších procesů obsažených v jednotlivých subsysté-

mech. Problémem je nekomplexnost řešení systému. Subsystémy by musely být řízeny a koordinovány centrálním prvkem na strategickém stupni. Centrálním (řídícím) prvkem se rozumí **manažer jakosti**. Vzhledem k velikosti systému řízení jakosti by se mohlo jednat i o několik manažerů jakosti s odpovědnostmi za dílčí oblasti.

Tuto funkci by mohl zajišťovat např. odbor strategie státního ověřování jakosti Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti.

Problematické je rovněž rozčlenění celého systému na subsystémy, které je podmíněno nalezením **optimálního kritéria rozdělení**. Z pohledu velikosti a složitosti by výsledkem měly být analogické subsystémy, tzn. systémy vyznačující se obdobnou strukturou, velikostí, složitostí a řízením.

Nabízí se členění systému řízení jakosti podle stupňů řízení a velení. Toto členění by bylo problematické vzhledem k tomu, že se nejedná o analogické subsystémy. Vhodnějším řešením by bylo nikoliv horizontální, ale vertikální členění. Bylo by možné využít členění na dvě operační velitelství, přičemž by došlo k rozdělení jednoho velkého systému na dvě části, na dva menší relativně samostatné systémy. Případně lze do systému zahrnout i Vojenskou policii a Vojenské zpravodajství. Centrální prvek by bylo vhodné vytvořit např. v rámci odboru strategie státního ověřování jakosti Úřadu pro obranu standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti. Vzhledem k tomu, že je nereálné vytvoření nových tabulkových míst pro manažery jakosti, bylo by možné delegovat příslušné pravomoci na zaměstnance odboru strategie státního ověřování. Konkrétně by se mohlo jednat o zaměstnance oddělení zabezpečení státního ověřování jakosti, který by zajišťoval funkci manažera jakosti na strategickém stupni:

- ❑ pro subsystém Velitelství společných sil;
- ❑ pro subsystém Velitelství sil podpory a výcviku.

V rámci výše zmíněných subsystémů by mohly být delegovány pravomoci (analogickým způsobem) k zajištění fungování dílčích oblastí obou velitelství:

- ❑ manažer jakosti Velitelství společných sil – např. zaměstnanec skupiny metrologie a technického dozoru oddělení provozu odboru služeb sekce logistiky;
- ❑ manažer jakosti Velitelství sil podpory a výcviku – např. zaměstnanec skupiny metrologie oddělení metrologie a technického dozoru Ředitelství logistické a zdravotnické podpory.

Lze navíc uvažovat i samostatné manažery jakosti pro oblast Vojenské policie a Vojenského zpravodajství.

Za předpokladu nalezení vhodného dělicího kritéria a vytvoření vhodného centrálního prvku by byl systém řízení jakosti velmi efektivní.

Třetí možnost je determinována obdobnými problémy jako předchozí varianta. Výstavba několika nezávislých systémů ve vybraných oblastech je nejméně nákladnou variantou. Vybranými oblastmi se rozumí speciální zařízení jako vojskové opravny, laboratoře, výzkumné ústavy apod.

Řízení subsystémů by nebylo komplexní, avšak velmi snadné. Jejich řízení by mohlo být řešeno decentrálně, analogicky jako u civilní organizace.

Závěr

Veřejný sektor se obecně vyznačuje nízkým tlakem na efektivnost a normy ISO řady 9000 jsou jedním z nástrojů řešení tohoto problému. Systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001

umožňuje vést prokazatelné záznamy o průběhu procesů v organizaci, čímž se stává důležitým nástrojem kontroly. Navíc je systém periodicky (jednou za tři roky) revidován formou reauditů třetí stranou.

Řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 je na jedné straně objektivní záležitostí, ale na straně druhé je ponechán široký prostor pro volbu vhodných nástrojů.

V současné době, kdy vystupuje do popředí efektivnost využívání finančních prostředků pro rezort obrany, se stávají nástroje odstraňující nadbytečné výdaje (zvyšující hospodárnost systému) velmi aktuálními. K jejich odhalování využívá norma ČSN EN ISO 9001:2001 především institutu interního auditu. Interní audit (audit prováděný první stranou) si provádí pro interní účely sama organizace nebo jsou vedeny z jejího pověření [2].

Pro AČR má případná implementace systému řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001 zásadní význam ve zjednodušení a lepší identifikaci vazeb uvnitř AČR, v jasném definování odpovědností za průběh procesů a ve vyřazení nadbytečných činností a byrokratických opatření.

Literatura:

- [1] *Vládní usnesení ČR č. 1154*. Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracované na změněný zdrojový rámec. Praha: Vláda České republiky, 2003.
- [2] *ČSN EN ISO 9000*. Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2001.
- [3] *ČSN EN ISO 9001*. Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2001.
- [4] *ČSN EN ISO 9004*. Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2001.
- [5] FIALA, Alois a kol. *Management jakosti s podporou norem 9000:2000*. Praha: Verlag Dashöfer, 2003.
- [6] *Model excellence*. České společnost pro jakost. [23.1.2006]. Dostupný z [www <http://www.csq.cz/cz/efqm.asp>](http://www.csq.cz/cz/efqm.asp).

Schopnost států účinně reagovat na hrozby v oblasti *hard security* závisí kromě již zmíněných vojenských kapacit z velké části na geografii. Je totiž podstatný rozdíl, jestli stát sousedí pouze se svými spojenci nebo i s protivníky. Geografie také určuje, kde se rozmísťují jednotky, případně které jednotky a jaké vybavení si stát pořídí.

Soft security nezáleží tolik na geografii, protože teroristické buňky nebo zločinecké organizace mohou vznikat ve všech zemích bez omezení. Tím určujícím aspektem je v tomto případě čas – stát musí včas zabránit teroristickému útoku nebo rozkrýt utajené sítě. Rozmístění policejních jednotek v prostoru není tak důležité jako efektivní plánování a práce tajných služeb, které jsou většinou zajišťovány civilisty.

Shrneme-li všechny čtyři zmíněné rozdíly, které Fatić předkládá, můžeme konstatovat, že koncept *hard security* zahrnuje v podstatě pouze vojenskou akci jako formu mezistátního konfliktu. Naopak koncept *soft security* zahrnuje veškerou vnitřní bezpečnost státu a nestátní vnější hrozby, tedy hrozby, které označujeme souhrnným pojmem „zločin“.

Tomáš Weiss

Nové bezpečnostní hrozby a aktivity Evropské unie v oblasti soft a hard security
Institut pro evropskou politiku Europeum
http://www.europeum.org/doc/arch_eur/tweiss_soft_a_hard_security.pdf