

Chceme opravdu kvalitu?

„Famfula jak to chodí?“

„Chodí to výborně ale neseje to...“

„**To je u secího stroje dost podstatná závada... dolů jste se dívali?**“

„Ne“

„**To byste se museli ohnout co? To máte obalený barvou.**“

Na úvod jsem si dovilil vypůjčit citát ze skvělého českého filmu „**Marečku, podejte mi pero!**“ (1976, režie Oldřich Lipský). Dle mého zcela přesně vystihuje i současnost. Tu o kvalitě. Poté, co mi dnes ve schránce přistály dva klubové časopisy, musel jsem se alespoň s částí myšlenek podělit „s papírem“, byť jen imaginárním na ploše obrazovky počítače.

Nikdo mne nepřesvědčí, že mé pravidlo, že „**kvalita se musí vyrobit a ne vykontrolovat**“ není správným směrem, po kterém bychom se měli vydávat. Všichni, v jakémkoli oboru. A k tomuto pravidlu rozhodně nikdo nepotřebuje desítky metod, metrik, případně, jak je v dnešní době velmi oblíbeným tématem nekonečné množství „excelovských tabulek“ a na ně navazujících sloupcových grafů. Ani jedno ani druhé kvalitu produktů nebo služeb nikdy a za žádných okolností nezvýší. I kdyby Popelka sebevíc přebírala svůj smíchaný hrách a čočku, fazole by z nich nikdy nezískala.

Dle mého soudu, alespoň dle informací, které jsem nasbíral ve škole nebo životem, lidstvo se posouvalo kupředu především tím, že zdokonalovalo zkušenosti a výsledky práce svých předků. Než se někdo stal mistrem obuvníkem, mistrem pekařem, mistrem kovářem nebo mistrem stavitelem, musel začít, jak se říkávalo „od píky“. Od človíčka neznalého a nezkušeného se pomalu, pokud však na danou oblast **stačil mentálně i fyzicky**, pomalu posouval od pomocníka na pozici tovaryše, pokud složil tovaryšské zkoušky. Musel se však hodně učit a také sledovat a poslouchat pokyny a rady svého mistra. A pokud se rozvíjel dále, mohl složit i mistrovskou zkoušku a stát se tak samotným mistrem (svého oboru) a stát se členem cechu, který garantoval úroveň a kvalitu práce svých mistrů. Bez, dnes bychom řekli **mentora**, který mu ukazoval, opět dnešními slovy „**nejlepší praxi v oboru**“, který poukazoval na jeho chyby a korigoval tak jeho dovednosti patřičným směrem, by se pravděpodobně nemohl vyvíjet. On takový mistr (mentor) již svými odbornými znalostmi dokázal, že umí, nemusel o tom nikoho přesvědčovat, dokazoval to svojí mistrovskou zkouškou a členstvím v cechu. Protože cech stanovoval pravidla, za jakých bylo možné být členem cechu. A i pravidla se na základě znalostí, dovedností a zkušeností vyvíjela. Když skládám tato písmenka, dívám se na malou kovadlinku, kterou můj pradědeček, který se učil kovářem ve Vídni, dělal jako jeden ze svých „majstrštyků“. Jako jeho pravnuke bych u kovadliny s určitostí neobstál.

V dnešní době však místo **produkce kvality** vymýšlíme nové a nové **metody, nástroje a klíčové ukazatele výkonnosti**, jak **kvalitu kontrolovat**. Přitom, aniž by byly vymyšleny nějaké další, už dnes jich máme tolik, že si každý může vybrat dle libosti. Nebo jsme ještě nevynalezly ty pravé a správné? Většina jich je plně funkčních a mnohé z nich také používám. Ale jak na všech školeních s oblibou říkám „ **Není důležité, jakou metodu použijete, ale jak ji použijete.**“ Pořád se mezi námi najdou takoví, kteří, a možná to myslí i dobře, si většinou hledí jen svoje ego. A je jedno, zda se jedná o jedince, nebo společnosti. Příkladem může být základní filozofie KAIZENU, která byla některým už málo, také proč věřit Japoncům, kteří nejsou tak progresivní. A tak z původního **5S** máme již nyní **5S+1**, **6S** nebo dokonce **7S** systém. Podobným směrem se asi vydala i metoda **5QF0D** (5 Questions for O Defects), kterou nás obohatili taky odborníci z **FCA** (Fiat-Chrysler Automobile). Bude to znít ode mne hodně troufale, ale jsem přesvědčen, že pravdivě. To, že přidali, tito vědátoři něco navíc, neznamená, že svět o cokoli obohatili. Naopak, Dokazují tím jen svoji neznalost a nepochopení základních, funkčních nástrojů. To, co přidali navíc, už původní filozofie 5S v sobě obsahuje. Ale nakonec proč se něčemu divit. Určitě všichni víte, jak se někdo stane odborníkem. Nejsou k tomu v současnosti potřeba žádné znalosti, dovednosti, ani zkušenosti, to čím vynikali naši předci. Stačí, pokud kdokoli kohokoli odborníkem nazve, nebo pokud někdo sám sebe odborníkem prohlásí. Můžete se přít, ale stačí se podívat jen kolem sebe, kolik takových „**rádobyodborníků**“ každý den můžete potkat, řídit nějakou společnost, nebo třeba vidět rozdávat rozum v médiích.

Jsem přesvědčen, a i tak se to snažím vkládat do myšlení účastníků školení nebo klientům při poradenství, že základem úspěchu každé firmy jsou tři pilíře:

- Konkurenceschopný produkt (vaše Know-How).
- Kvalifikovaný a nadšený personál (znalosti a dovednosti).
- Správné „řízení organizace“ (jasná organizační struktura, jednoznačné odpovědnosti a pravomoci)

S touto myšlenkou se dělím se světem (jak vidíte, i mé ego zde zvítězilo a já se Vám snažím něco jako ti druzí „natlačit“ do hlavy) a nejen na své webové prezentaci již asi 15 let.

První pilíř je zcela jednoznačný. Výrobek, nebo službu, kterou nikdo nebude chtít, s největší pravděpodobností na trhu nikdo neumístí, a pokud ano, velmi pravděpodobně neuspěje.

Druhý pilíř je o **nejcennějším firemním zdroji**, a zde se mohu vrátit obloukem k předcházejícímu textu. **Znalosti, zkušenosti a dovednosti** těch milionů lidíček. Nemohu však rozvíjet v člověku cokoli, k čemu daný člověk nemá dispozice, **mentální nebo fyzické**. Pravda, tisíce odborníků nás přesvědčují, že naučí kohokoli cokoli, nakonec utracené miliardy z dotací na taková školení jsou toho důkazem. Proto nesouhlasím s těmi, co propagují a prosazují dnes na obdiv vystavovaný „**koučink**“. A jsem opět téměř na úvodu, nepochopení jedněch a neznalosti druhých, umožňují vymýšlet ty nové a nové metody a postupy. Mnozí z Vás si určitě vzpomenou na „**pana kouče**“ Ivana Hlinku. Ten ale s těmi dnešními neměl nic společného. On byl totiž hlavně mentorem a kouč je jen označení pro „šéfa“ ve sportovní hantýrce, za kterým jako „lídrem“ kluci nebo holky v týmu jdou. Když by neuměl správně sestavit tým, předat mu svoji filozofii a směr, těžko by zvedal nad hlavu „pohár z Nagana“. Dnešní mentoři nejsou odborníky, tedy mentory, kteří dokáží předat své znalosti (podpořené právě dovednostmi a schopnostmi). A zde si dovolím citovat z článku Lenky Zelingerové z Komory.cz ze srpna 2017. „*Kouč není rádce ale učitel. Když slyším od někoho slova“ Kouč mi řekl, co mám dělat..., velkou radost z toho nemám. Na osvětě stále pracujeme.*“ Posune firmu směrem vzhůru opravdu tolik, tedy u některých manažerů, mnohdy všehoschopných a nikoli schopných, prosazovaný koučink, nebo potřebují spíše mentora? A může někdy vypustit jakýkoli kouč z úst slova, že on posunul firmu směrem vzhůru, dopředu? Kouč, člověk bez znalostí výrobního sortimentu, kouč, který nemá žádné zkušenosti s řízením (protože nikdy nikoho neřídil). Opravdu potřebuje **schopný** (nikoli všehoschopný) manažer někoho, kdo jej pouze bude provázet na cestě jeho rozhodováním. Nebylo by vhodnější se spíše poradit s někým s většími zkušenostmi, s větší praxí? Odpovězte si prosím sami, abych Vás nestahoval svým myšlenkovým směrem a mohli jste se sami rozhodnout.

A o třetím pilíři snad není třeba ani diskutovat. Oblast, která ve firmách není většinou dotažena do konce. A právě v oblasti kvality potom běžně všichni „svalují vinu“ na manažera kvality, který nezajistil kvalitu. Neměl by za kvalitu odpovídat ten, kdo ji má vyrábět, ten kdo řídí její produkci, ten co odpovídá za nákup, za kvalitu personálu, výběr a údržbu strojů a zařízení,....Proč by měl za ni odpovídat manažer kvality, který je ve své funkci odpovědný především a hlavně za kvalitu řídicího systému (Quality management systém). Ten systém není přece o kvalitě produkce, ale o kvalitním řízení, která dává dobrý předpoklad pro kvalitní výrobu, ale ta se stoprocentně stanovuje podle jiných ISO, DIST, GOST, atd. norem a nikoli dle ISO 9001. Pokud mi však někdo z Vás dokáže, že opravdu vyrábí podle normy ISO 9001, veřejně se omluvím za své bludy. Já jsem však v této normě žádné parametry produktů (výrobků ani služeb) nenašel. Proto mne dostal článek Mgr. Danuše Fišerové v Perspektivách kvality 02/2017 „*Nové normy systémů managementu ISO a Model excellence EFQM*“. A zde si dovolím citovat: „*Manažer kvality by se měl zaměřovat na kvalitu, nikoli na systém managementu kvality.*“ Od **odborníka** z ČSJ bych takový článek nečekal. Manažer kvality přece prioritně odpovídá za správné nastavení systému managementu kvality v organizaci. Pokud by měl odpovídat za „kvalitu“ (myšleno produkce), musel by k tomu získat plné kompetence na řízení daného procesu, a ne že je jen „otloukánek“, když se ve firmě něco nepodaří. A potom by byl samojediný ředitel výroby, ředitel nákupu, ředitel odbytu, personální ředitel, atd. atd. A světe div se, některé firmy na to již přišly (to co znali už naši předkové, tak že jen oprášily staré znalosti), a za kvalitu produkce odpovídá v těchto firmách **manažer kvality výroby!** Ten, který kvalitu produkce řídí, nikoli řídí systém řízení organizace.

A nakonec něco z mých oblíbených pohádek, kde jest spousta moudrosti. Pamatujete si na pohádku **Císařovy nové šaty** od Hanse Christiana Andersena? Vzpomínáte na falešné tkalce, kteří „oblékli“ marnivého císaře? A nepřipomínají Vám tkalci a císař někoho?

Ing. Ludvík FILIP
Pod Ještědem, červenec 2017
ludvik.filip@nbqc.cz