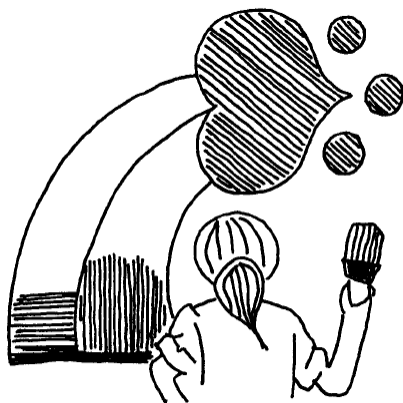


Ludvík FILIP  
za asistence  
Jiřího ŠEBESTÍKA

**(NE) KVALITA**  
aneb  
*pravdivý příběh kvality*



**TZ-one**

## **Poděkování v úvodu**

*Knihu věnuji svým rodičům. Jen díky nim jsem takový, jaký jsem.  
(Ludvík Filip)*

## **Poděkování v úvodu 2**

*Oba děkujeme všem, kteří nám v životě ukázali, že mohou proplout  
a přitom nic neumět.*

Jakákoli část z této knihy může být volně šiřitelná, jakýmkoli způsobem, pokud bude uveden plný název zdroje, název a autoři, u obrázků kapitol autor obrázků.

1. vydání

© Ing. Ludvík FILIP, Ing. Jiří ŠEBESTÍK, pod Ještědem, 2016

© Ing. Ludvík FILIP (autor Mgr. René FILIP), doprovodné obrázky na úvod jednotlivých kapitol a přebalu knihy 2016

© Ing. Ludvík FILIP, obrázky č. 1 až č. 57 v textu

© Mgr. Tomáš Zahradníček - TZ-one

Jazyková korektura: Mgr. Jana FIPOVÁ

ISBN: 978-80-7539-049-3 (PDF verze)

## Obsah

Obsah .....	4
Předmluva – recenze .....	7
Předmluva autorů.....	9
0. Úvod .....	13
1. Vize, mise, strategie, cíle a plány – kam a kudy .....	16
1.1 Vize .....	16
1.2 Mise .....	19
1.3 Strategie a strategické řízení .....	20
1.4 Cíle .....	28
1.5 Plány.....	29
2. Procesy.....	34
3. Organizovaní (někdy také organizace řízení) .....	41
3.1 Organigram.....	43
3.2 Odpovědnosti a pravomoci .....	46
3.3 Komunikace.....	53
4. Lidi (naše nejdražší zdroje) .....	59
4.1 Výběr pracovníků.....	59
4.2 Adaptace zaměstnanců .....	65
4.3 Vzdělávání pracovníků.....	69
4.4 Hodnocení pracovníků .....	76
4.5 Odměňování pracovníků .....	80
4.6 Hodnocení spokojenosti pracovníků .....	81
4.7 Motivace pracovníků .....	85
5. Plánování zakázek (projektů) .....	91
5.1 Základní vstupy pro plánování .....	91
5.2 Výkresová a technická dokumentace .....	93
5.3 Zajištění lidských zdrojů .....	97
5.4 Strojní a technologické zajištění.....	99
5.5 Zajištění externích dodávek .....	100

5.6	Zajištění profinancování .....	102
5.7	Logistika .....	103
5.8	Analyzování rizik .....	104
5.9	Plánování kontrol a zkoušek .....	107
5.10	Harmonogram zakázky .....	111
5.11	Kalkulace .....	114
6.	Realizace zakázky .....	118
7.	Vyhodnocení zakázky (sčítání škod a ztrát) .....	120
7.1	Náklady na nekvalitu .....	121
7.2	Vyhodnocování zakázek .....	126
8.	Okénko do systémů řízení .....	131
8.1	Řízení kvality .....	132
8.2	Ochrana životního prostředí .....	142
8.3	Něco z bezpečnosti práce .....	150
8.4	Něco z ostatních systémů .....	154
8.5	Integrace – spojené řízení systémů .....	155
8.6	EFQM model .....	160
8.7	Audity v systému řízení .....	163
9.	Metrologie .....	169
10.	Něco z metod zlepšování .....	180
10.1	Cyklus PDCA .....	185
10.2	Brainstorming .....	186
10.3	Sedm jednoduchých nástrojů (starých nástrojů) .....	188
10.3.1	Záznamníky .....	189
10.3.2	Vývojové diagramy .....	190
10.3.3	Histogramy .....	191
10.3.4	„Ishikawův“ diagram příčin a následků (tzv. rybí kost) .....	192
10.3.5	Paretova analýza .....	194
10.3.6	Korelační diagramy .....	196
10.3.7	Regulační diagramy .....	198
10.4	Sedm jednoduchých nástrojů (nových nástrojů) .....	200

10.5	SWOT analýza.....	202
10.6	Metoda „5W+1H“ (Šest otázek).....	202
10.7	Mentální mapy .....	202
10.8	Metoda 5 x proč? .....	204
10.9	Situační analýza 7C.....	206
10.10	FMEA analýza .....	208
10.11	Analýza stromu poruch (FTA) .....	210
10.12	QFD.....	212
10.13	Komplexně (totálně) produktivní údržba (TPM).....	213
10.14	Kanban .....	215
10.15	Just in time .....	218
10.16	Metoda 8 D Report.....	219
10.17	KAIZEN.....	222
10.18	Shrnutí kapitoly o zlepšování .....	226
11.	Závěrem.....	231
12.	Vybraná literatura .....	232
13.	Slovníček pojmů.....	236
14.	Poděkování závěrem.....	252

## Předmluva – recenze

Kniha, kterou právě začínáte číst, je osobitá. Autoři si po celou dobu její přípravy představovali jednak sebe sama na počátku své odborné kariéry a také pamatovali na zpřístupnění této oblasti – řízení kvality, širokému okruhu čtenářů. („...„S kamarádem Jirkou jsme se v oblasti stavebnictví vzdělávali před velkým kotrmelcem a oba jsme měli možnost potkat naprosto skvělé lidi, zedníky, stavaře, pro které bylo stavebnictví, když ne posláním, tak alespoň životní potřebou...“). Oblast řízení kvality je úzce spojena s podnikovou ekonomikou a ostatními příbuznými obory. Pro autory nebylo snadné vzájemně vyvažovat odbornost, přístupnost a neodradit čtenáře, který nemusí mít hlubší znalosti oboru.

Napsat příručku může znamenat poskytnout návod na řešení zcela konkrétních úloh. Toto není hlavní cíl publikace, (ač je důležitý) kterou se připravujete studovat. Oba autoři jsou schopni formulovat potřebné penzum znalostí z řízení kvality „svými slovy.“ Čtenáře čeká totéž – problém umět formulovat, tím rozumět co řešit a jaké vhodné metody použít. Zvláště důležitá je komunikace, mnohdy v přesném významu za odbornými pojmy. Autoři připomínají, že komunikovat znamená pochopit. Právě vzájemné nepochopení bývá příčinou existence zdánlivě nezvladatelné překážky komunikace uvnitř podniku. Na mnoha místech textu se vyskytují otevřené otázky, vedoucí k zamyšlení nad vlastní situací v podmínkách, které čtenář zná a má zájem o rozvoj podniku od vlastní míry vlivu. Tyto otázky pak znamenají úvahy v širších souvislostech, rozvíjejí schopnost navrhnout varianty řešení, přemýšlet o důsledcích jednotlivých rozhodnutí a to i finančně technických.

Zvláštním je pojetí řízení lidí (vyhýbám se slovu zdroj...). Proč ještě psát pojednání o tom, co je do velkých podrobností obsahem dostupné literatury? Zvláštností této knihy je, že autoři propojují řízení lidí se všemi odbornými oblastmi a vždy hledají odpověď na otázku, co člověk ovlivňuje a jak to ovlivňuje. Jestliže je kniha protkána negativními příklady, je to jen proto, že je výpovědí o žité realitě, která je namnoze nepřenositelná a obtížně sdělitelná. Čtenář nachází v celém textu také citáty, (včetně biblických) vedoucí k zamyšlení a reflektování hodnot, ověřených a platných mnohdy celá staletí...

Struktura knihy se při bližším zamyšlení rozvíjí v příběh živého podniku s jeho negativními jevy. V první kapitole se autoři věnují základním a klíčovým pojmům řízení podniku, bez jejichž znalosti nelze odpovědně zdůvodnit samotný smysl podnikání. V druhé části není opomenuta důležitost procesů a procesního řízení s určitou opatrností, aby čtenář věděl, že nejde o módní záležitost, ale o podrobné poznání dění ve společnosti. Autoři postupují dále tak, že poznání tohoto dění vyžaduje měření, kvantifikaci – tedy vyjádření v číslech a toho nelze dosáhnout, aniž bychom neznali k ověření fungující nástroje. Zákazník požaduje splnění všech funkcí výrobku, požaduje tedy službu KVALITNÍ. Tuto kvalitu se snaží řídit.

Publikaci (Ne) kvalita aneb pravdivý příběh kvality lze doporučit všem poctivým pracovitým čtenářům, kteří mají zájem věci zlepšovat a nenechávají se odradit nikým a ničím...

Doc. Ing. Theodor Beran, Ph.D.

ČVUT v Praze, Fakulta strojní

Ústav řízení a ekonomiky podniku



## Předmluva autorů

Řeknete si, proč se nám snaží zase, a ještě ke všemu skoro bezejmenní, autoři vecpat další publikaci a ještě ke všemu o (ne)kvalitě? A proč ne? Vždyť je dnes tak moderní, že každý, kdo něco znamená, píše své paměti, někdy i poezii nebo prózu. A světe div se. Někdy dokonce i úspěšně. Pro nás však bylo psaní víceméně radostí, i když jak to může vypadat, když je něco více a něco méně. Především nás k sepsání vedly důvody zcela prozaické a úplně jednoduše vysvětlitelné. Nejen stavebnictví a kvalita jsou naším dlouholetým chlebem a k oběma máme velmi blízký, dalo by se říci, až citový vztah. Je to stejné, jako když sadař má ve své oblíbě určitý strom, ale ostatní kvůli němu nezatrácuje. Tak u nás se spojily oblasti kvality, stavebnictví a dalších oborů. A kdo je stavař (a nejen on), určitě pochopí, o co nám jde.

Ale když už psát, proč zrovna o (ne)kvalitě? Rozhodli jsme se napsat pravdivé příběhy. Knih o kvalitě je nespočet. Všichni se předbíhají, jak vše funguje a jak všechny metody a metodiky jsou perfektní a jen ku prospěchu firem. Jen se zapomíná, že všechny systémy musí dělat lidi! A ruku na srdce, skutečně vám všechny ty metody fungují, nešidíte je a můžete je bez obav prezentovat?

S kamarádem Jirkou jsme se v oblasti stavebnictví vzdělávali před velkým kotrmelcem a oba jsme měli možnost potkat naprosto skvělé lidi, zedníky, stavaře, pro které bylo stavebnictví, když ne poslání, tak alespoň životní potřebou. Stačí se jen přece podívat kolem sebe, co kolem nás stojí nádherných budov, které krásí jinak mnohdy náš šedý svět. K jejich postavení nebylo třeba ani příliš velkého vzdělání, počítačů, informatiky, papírů. A přesto je naši předchůdci postavili. Mnohdy i v mnohem vyšší kvalitě za použití

fyzicky mnohem náročnějších technik, ale ve výsledku nepoznáte, zda dokumentaci připravoval tým architektů a projektantů na perfektně vybavených PC s využitím všech norem a nejnovějších poznatků vědy a techniky, nebo jen „Ložza z ulice“, který si vše jen tak načrtl na pytlík od svačiny, stejně jako kdysi stavitelé těch báječných chrámů pro oslavu kohokoli a čehokoli. Jsou tací, kteří navrhují „nádherné organické budovy“, které mnohdy navozují představy, zejména to „nejorganičtější“, co z člověka může vyjít.

A tak jsme jednou večer, pozdě večer, nebo nad ránem, při našich nekonečných debatách, za šplouchání Vltavy naznali, že by nebylo marné, kdyby už konečně světlo světa spatřila publikace, kde by se pro jednotlivé části staveb (a nejen pro ně) daly najít „neshody“, chyby, vady, prostě (ne)kvalita obecně, aby ti, co mají skutečný zájem na tom, aby stavařina (a nejen ona) nebyla jen o vydělávání, měli možnost si přečíst, zamyslet se a potom začít dělat práci pořádně. No a začali jsme hledat. Nenašli. Proto jsme se rozhodli, přes naší oblíbenou *prokrastinaci*<sup>1</sup>, že takovou knihu napíšeme. Uběhlo několik měsíců a let, v hlavě se zrodila pouze kostra. A běžela další léta. Mezitím se našli další nadšenci, kteří byli ochotni s námi sdílet naše nadšení. S nimi se v naší knize zatím nepotkáme, co kdyby se také neujala a my bychom pokazili dobrou pověst těch ostatních. Pokud však bude zájem, v dalším vydání se s nimi určitě potkáte. Čas šel ale dál. Pokud za každý den našeho rozjímání nad obsahem by byla jedna stránka knihy, mohli bychom vydat několikadílnou encyklopedii. No a my si řekli, proč jen psát o stavařině. Vždyť většina popsaných problémů není jen v oblasti stavařiny, většina je identická i pro ostatní firmy. A protože se pohybujeme ve firmách napříč, rozhodli jsme se nakonec využít i naše zkušenosti z jiných oborů a oblastí. A že jich není málo. Nemluvě o tom, že i stavařské zkušenosti se mohou hodit nestavebním firmám při rozšiřování stávajících objektů a ploch. Vy dnes máte možnost posoudit, jak se nám vše povedlo. Neděláme si ambice zcela popsat všechny problémy, se kterými se

---

<sup>1</sup> prokrastinace - výrazná a chronická tendence odkládat plnění povinností a úkolů (zejména těch nepříjemných) na pozdější dobu, nahrazovat je - zpravidla účelově - jinými, a tím si to „zdůvodňovat“; rizikový fenomén pro duševní zdraví

na stavbách, ale nejen na nich (protože množství postupů, využívaných ve stavebnictví, se běžně používá i v jiných oborech) setkáváme. Použité příklady nemají pouze svá jména (lidi, dodavatele, firmy), ale věřte nám, že všechny zde uvedené případy a příběhy se skutečně staly, a dále stávají. Při našem shrnutí (ne)kvality vycházíme ze skutečných a nikoli smyšlených akcí z České (Československé) republiky.

V případě, že byste se pod určitými příklady a poznatky poznali, není to naší vinou. Autoři nepřebírají odpovědnost, pokud by i někdo ze široké veřejnosti poznal určité osoby nebo společnosti, firmy nebo i výrobky. V případě poznání se nejedná o situaci čistě náhodnou. A žádná z těch situací se určitě nestala jen jednou. Tudíž se Vás může v textu poznat mnohem více.

V této knize se budeme snažit představit všechny části firmy, jak při řízení a organizování, tak od návrhu, po předání zakázky. Pokud bychom na něco zapomněli, předem se omlouváme. Pokud se s námi chcete podělit o další příběhy, a nejen z ulice, napište nám. Rádi si Vaše příběhy nejen přečteme, ale když nás zaujmou, třeba se dostanou do dalšího vydání knihy. Protože úspěšné knihy se neustále musí „dovydávat“. A naše skromná publikace úspěšná bude. Ba co dím, Protože tato kniha má ambice se stát bestsellerem, je splněním našeho společného snu. Snu, kde si můžeme listovat událostmi, problémy a nemusíme vyhledávat „falešné“ příklady, které bohužel táhnou.

A i když je tato publikace především o (ne)kvalitě, určitě si zde najdou „fachmani“ z jiných oborů možné ponaučení nebo inspiraci. Vždyť na chybách se učí vždy nejlépe. Proč bychom je ale měli dělat zrovna my, nebo Vy. Nemluvě o tom, že chyby nejen bolí, ale především stojí neskutečné množství úsilí je napravovat a následně hradit.

Pokud se po přečtení budete zlobit, že takto to přece v (ne)kvalitě nevypadá, nepřete se. My se s Vámi také přít nebudeme. Možná to vypadá ještě hůř

*Zkoumáme minulé věky a útrpně se usmíváme, ba posmíváme se božské té naivnosti, nemotornosti a neurvalosti svých praotců, aniž by nám napadlo, že věkové pozdější budou se rovněž tak posmívati nám.“*

*Jakub Arbes (žurnalista a spisovatel)*



## 0. Úvod

Od předmluvy k úvodu vedlo mnoho let, stále jsme se snažili najít ta správná slova, někdy spíše výmluvy, co nám ještě chybí na kostře knihy. Vždy jsme hledali dosti důvodů, proč ještě nemůžeme, a díky prokrastinaci (podívejte se prosím do předmluvy) jsme udělali spousty jiné a důležité práce.

Až letos, po přečtení článku v jednom časopisu pro určitou podnikatelskou skupinu, jsem si řekl, je nejvyšší čas. Jedna úspěšná „koučka“ v rozhovoru vysvětlovala důvody koučinku a jak je důležitý, také o genderové vyrovnanosti (chceme, aby ženy skutečně byly jako muži? - já rozhodně nechci vidět ženy u lopaty nebo u slévárenské věže). Také o skvělém systému koučování, kdy neříká co je a co není dobré, ale jen směřuje. Také hovoří o tom, jak „učí manažery používat selský rozum“. Ale copak ten se dá naučit používat? Copak je to nějaká matematická metoda, aby se ji přesně kdokoli naučil? A jde se vůbec naučit matematice? Můj bratr říká, že kdo by mne logickou matematiku opravdu naučil, tak je na nobelovku. Také jsem se od jiné úspěšné trenérky dověděl, že největší zájem ve firmách je o měkké dovednosti. A že se vše dá v komunikaci a řízení naučit. Lež jako věž. K tomu přibyly oponentury diplomových prací studentů, na mé alma mater, kde jsem v bakalářských a diplomových pracích četl citace, největších odborníků. Rád bych podle nich chtěl opravdu vidět řídit a zlepšovat firmy. Ale papír snese přece cokoli.

V člověku mohu rozvíjet jen to, k čemu má předpoklady. Nemohu jej naučit nic, k čemu vlohy nemá. Pokud někdo tvrdí opak, pak prosím, aby mi ukázal, jak se dá naučit houslové virtuoziť člověk, který nemá hudební sluch, nebo jej má, ale nemá k tomu fyzické ani mentální předpoklady. Pokud mi někdo ze ctihodných odborníků dokáže, o co zde žádám, uvěřím, že se může kdokoli naučit mluvit, komunikovat, řídit, organizovat...

A samozřejmě se také všem daným odborníkům omluvím.

„Inteligentní lidé se snaží problémy řešit, geniální se je snaží nedělat!“

*Albert Einstein (teoretický fyzik, jeden z nejvýznamnějších vědců všech dob)*



# 1. Vize, mise, strategie, cíle a plány – kam a kudy

Základem každého podnikání je rozhodnutí. Rozhodnutí co chci dělat, pro koho a kam chci vlastně dojít. Je to vlastně jednoduché. Ale opravdu ví každá firma, čeho chce dosáhnout? Někdy je smyslem podnikání to nejjednodušší pravidlo, jen vydělávání peněz. Ale může to být základ pro dlouhodobě úspěšné podnikání? Oprostěme se od klientelistických vazeb, byť ty většina z nás zná a mnohdy se během posledních alespoň dvaceti let s nimi setkala. Zde mi určitě potvrdíte, že mnoho z těch „úspěšných“ firem již na trhu není. Nebyly totiž svázány s rozvojem a budoucností. Nebo byly, ale právě jen penězi. Všechny níže popsané oblasti mají být písemně deklarovány, aby se s nimi mohli dotčení seznámit a popřípadě se k nim i přihlásit, vzít je za své. Bohužel však jsou firmy, kde některé z popsaných oblastí jsou tajné a jsou přístupné pouze malé skupině osob. K čemu potom ale jsou?

## 1.1 Vize

Co si představit pod uvedeným pojmem. Obecně lze říct, že **vize**<sup>2</sup> je představa (vlastníků, nebo zainteresovaných stran) **čím chceme být**. Pro stanovení vize je třeba znát, kam chceme dojít, ale také potřebujeme vědět, odkud jdeme, jaké jsou naše základy. Stanovit si nevhodnou vizi může být pro naše další rozhodování nepřijemným břemenem. Vizí by měla začít každá plánovaná cesta nové společnosti na trh. Ideální stav je ten, kdy je vize zhmotněná do podoby něčeho uchopitelného, tedy je k dispozici písemně. A proč? Slova se mohou jen tak měnit, nakonec jistě

---

<sup>2</sup> Slovník cizích slov ([http:// http://slovník-cizich-slov.abz.cz](http://http://slovník-cizich-slov.abz.cz)) popisuje VIZI jako dlouhodobé cíle a plány poslání a změn organizace, představy o jejich realizaci a o předpokládaném hodnocení organizace v budoucnosti



znáte systém „Agentury JPP<sup>3</sup>“, ale pokud je cokoli napsané a podepsané odpovědnými osobami, potom je možné se na to vždy odkazovat – třeba právě na stanovenou vizi. Jistě - ani ta nemusí být zcela trvalá. Tak jak se mění svět kolem nás, tak je třeba reagovat i při stanovování vize. Korekce jsou vždy možné, ale zase: podepsat.

Vize by měla **stanovit a vyjasnit směr**, kterým se chceme vydat. Vize nám, jako taková, stanovuje základní mantinely, v kterých bychom se jako firma měli pohybovat. Udržuje nás ve správném směru, takže se při jejím respektování můžeme například vyhnout zbrklým rozhodnutím. Vždyť nejedna firma, když uviděla skulinku na trhu, se pustila do oblastí a trhů, o kterých nic nevěděla, jen cítila vůni peněz. Nemusí to jistě být za všech okolností chyba. Jako příklad bych rád uvedl kdysi tak úspěšné JZD Slušovice. Pro někoho možná zatracované, pro mne naopak novátorské. Předběhlo svoji dobu. A jak víme, úspěch se neodpouští. Struktura podnikání vždy s rozvojem družstva šla ruku v ruce s novými možnostmi, které okolí (dnešními slovy trh) nabízelo. Ale jako vždy, žádná vize se nedá naplnit bez lidí. A v tom tkví právě úspěch.

*„Za zcela zásadní však můžeme považovat požadavek na trvalé novátorství v našem JZD. Na všech úsecích činnosti musíme mít na mysli to, že tak jak cokoli dnes děláme, tak to děláme již zastarale a nedobře. Každý den musíme hledat jiný, novější a dokonalejší způsob výroby<sup>4</sup>“.* Když se zamyslíte nad daným textem: nepřipomíná Vám to dnešní trendy podnikání, kdy se snažíme osvojovat jako něco geniálního, co k nám dováží zahraniční společnosti a kapitál? A víte, kdy tato slova byla pronesena? Nehledejme nové metody a postupy, které nás mají posunout kupředu, hledejme především u sebe.

Dalším nosným prvkem vize je **motivace lidí**, personálu, zainteresovaných stran. Víme, někdy, především u reorganizací

---

<sup>3</sup> Agentura JPP – jedna paní povídala

<sup>4</sup> Z projevu předsedy družstva doc. Ing. Františka Čuby, CSc. na pracovní členské schůzi družstva dne 12.12.1974

společností, je každá změna bolestivá. Ale když dokážeme lidem vše vysvětlit, ukázat jim směr, přínosy pro společnost i pro ně samé, motivovat je i vlastním příkladem, můžeme si říci, že jsme vyšli správným směrem. Není nic horšího, než „*kázat vodu a pít víno*“, jak říká jedno staré přísloví. Jak mohou lidé ve firmách věřit svým manažerům, když vidí, že se chovají zcela odlišně od toho, co vyžadují po svých podřízených. Mnohdy se lidé setkávají s tvrzením, že není na rozvoj, firma je málo produktivní, ale management si přesto pořizuje nová auta, vyplácí si odměny. Jak říkala moje prababička: „*Chovej se ke druhým tak, jak chceš, aby se oni chovali k Tobě*“.

Třetím, neméně důležitým prvkem je **koordinace úsilí celého týmu**. Pokud nebude mít firma, každý člen daného týmu stejný cíl, nemůže se vize nikdy naplnit. Tam kde není důvěra, tam je pohled každého jen v jeho směru, v jeho vlastním zájmu.

A jaká by tedy má vize být? Musí:

- Být **orientována na zákazníka**. A nejedná se o frázi.
- **Zřetelně popisovat**, jak chce být společnost v budoucnu vnímána, jaké bude její chování.
- **Jednoznačně směřovat** k zainteresovaným stranám, musí být tedy adresná.
- Být **uskutečnitelná**. Malování vzdušných zámků nikdy nikomu neprospělo, ba naopak. Určitě jste se setkali s případy, kdy nejvyšší manažer plánoval cestu a rozvoj ke světlým zítřkům, rovnou čarou, která směřovala stále vzhůru. A to už tady bylo.
- Být **jednoznačná** a nesmí umožňovat rozdílný výklad. Zde se mnohdy setkáváme s vizemi, které si každý představí jinak, a potom také podpora zúčastněných je rozdílná.

- Být dostatečně **flexibilní**, aby dokázala reagovat na okolní změny. Být zakopán pevně na pozicích a nepřipouštět změny je také velkým problémem mnoha majitelů i manažerů.
- Být jednoznačně **srozumitelná**. Když ji jsou schopni vysvětlit jen nejvyšší manažeři, asi nebudou ve stejném šiku, jako ostatní zainteresované strany.

Cesta ke stanovení vize není mnohdy jednoduchá a jen střílení od pasu, už abychom ji měli, nás k žádoucím výsledkům nepřivede. Je třeba ji živě prodiskutovat, probírat ze všech stran, nechat ji oponovat. A zde prosím o jedno. Pamatujte si: ten, kdo s Vámi nesouhlasí, není hned přece nepřítel, není záhodno jej hned osočovat. Právě u těchto, pokud se nejedná o chronické stěžovatele a boříče, se většinou setkávám s plným pochopením a zaujetím. Tito pracovníci to opravdu většinou s firmou myslí dobře a jsou ochotni jí poskytnout své znalosti a dovednosti pro další rozvoj. Bohužel však ve firmách u mnoha nejvyšších manažerů nejsou v oblibě. Oni nepotřebují někoho, kdo by byl třeba i chytřejší a inteligentnější, než oni. Ale pokud má firma na nejvyšších pozicích spíše všehoschopné manažery, než manažery schopné, nemůže očekávat ani podporu ostatních ve firmě, na všech pozicích.

## 1.2 Mise

Mise<sup>5</sup> má mnoho významů. My se zde budeme zabývat pouze „misí organizace“. Poslání organizace nám tedy říká:

- Proč společnost na trhu je.
- Co je její náplní (jaký má produkt).

---

<sup>5</sup> Dle slovníku cizích slov ([http:// http://slovník-cizich-slov.abz.cz](http://slovník-cizich-slov.abz.cz)) je MISE zdůvodnění poslání, působení, úkolů, účelu, projektu, programu, základních hodnot organizace (NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality