

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

**Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství**

**Studijní obor: Provozně podnikatelský obor**



## **Management kvality ve vybraném podniku**

Autor práce:

Stanislava Divoká

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

2008

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Management kvality ve vybraném podniku“ jsem zpracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Suchdole nad Lužnicí dne 17. dubna 2008

.....

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Martinu Blažkovi, manažerovi jakosti Bertiných lázní Třeboň, za poskytnuté informace.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED.....</b>	<b>7</b>
2.1	Jakost a kvalita .....	7
2.1.1	Základní pojmy.....	7
2.1.2	Vnímání jakosti v různých kulturách.....	9
2.2	Historie řízení jakosti.....	10
2.2.1	Vývoj řízení jakosti.....	10
2.2.2	Významné osobnosti.....	14
2.3	Přístupy k řízení jakosti.....	15
2.4	Koncepce ISO.....	20
2.4.1	Koncepce managementu jakosti.....	21
2.4.2	Struktura norem ISO 9000.....	22
2.4.3	Aplikace koncepce ISO.....	23
2.5	Koncepce TQM.....	25
<b>3</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>30</b>
4.1	Společnost Bertiny lázně Třeboň s. r. o.....	30
4.1.1	Historie vzniku Bertiných lázní v Třeboni.....	30
4.1.2	Charakteristika činnosti Bertiných lázní.....	32
4.1.3	Organizační schéma Bertiných lázní Třeboň, s. r. o.....	34
4.2	Řízení kvality v Bertiných lázních Třeboň.....	36
4.2.1	Vize společnosti a politika jakosti.....	37
4.2.2	Zavedení systému řízení jakosti v Bertiných lázních Třeboň.....	39
4.2.3	Přínos certifikace systému managementu jakosti pro společnost.....	40
4.2.4	Systém managementu jakosti.....	41
4.2.5	Odpovědnost managementu.....	42
4.2.6	Proces zlepšování jakosti.....	44
4.3	Interní audity.....	50
<b>5</b>	<b>DISKUSE A NÁVRHY.....</b>	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>

<b>8</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>60</b>

# 1. Úvod

V posledních dvou desetiletích vzrostl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří přímo o „revoluci jakosti. Ale skutečnost je taková, že ne všichni řídicí pracovníci jsou ochotni tyto dramatické změny v pohledu na jakost akceptovat. Avšak již nyní je jisté, že pokud chtějí podniky v ostrém konkurenčním prostředí přežít, musí problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost. Jedním z hlavních úkolů každého podniku je být konkurenceschopný, aby toho mohl dosáhnout, je nutno dodávat výrobky, popř. služby vysoké kvality.

V současné době tedy nutně musí mezi hlavní úkoly vrcholového managementu patřit trvalé zdokonalování jakosti produktů a služeb. Míra spokojenosti zákazníků je dána hlavně kvalitou produktu nebo služby a většina zákazníků tak dnes již není ochotna dále akceptovat či tolerovat pouze průměrnou jakost provedení produktů. Existuje velice těsná vazba mezi jakostí produktů a služeb, zákaznickým uspokojením a rentabilitou firmy. Vyšší jakost produkce vede k vyššímu zákaznickému uspokojení, k vyšším cenám a často i k nižším nákladům.

Kvalita je všude přítomný rys kteréhokoliv předmětu, jevu popř. činnosti. V oblasti podnikání způsobuje nedostatek kvality nejrůznější potíže, tou nejzásadnější je nespokojenost zákazníků. Jakost produktů a služeb však neovlivňuje pouze spokojenost zákazníků, ale má mnohem závažnější důsledky dotýkající se prosperity podniků i celkové úrovně života společnosti.

Z pohledu podnikatelských subjektů by bylo velikou chybou pohlížet na kvalitu jako na izolovanou vlastnost. Naopak je nezbytné ji vnímat jako součást manažerských a podnikatelských činností. Zkušenosti předních podniků ukazují, že jakost produktů a služeb je výsledkem opatření, která nelze realizovat jako „šlehnutím proutku“. Jedním z významných momentů je změna povědomí o jakosti nejen u manažerů, ale i u všech pracovníků dané organizace, která se následně musí promítnout do změny jejich postojů ke kvalitě práce a k uvědomování si veškerých důsledků souvisejících s vadnými výrobky.

V podmínkách evropského regionu jsou rozhodující postupy řízení jakosti upraveny v doporučeních vyplývajících z norem ISO řady 9000. Přestože jsou tyto postupy prezentovány jako univerzální, tak řada průmyslových oborů si stanovila přísnější požadavky. Normy ISO 9000 přinášejí podnikům zobecnění nejlepších zkušeností z oblasti řízení jakosti. Na každém podniku závisí, zda se bude jejími doporučeními řídit. V řadě případů je však systém řízení jakosti ve smyslu těchto norem vyžadován např. odběrateli nebo přímo státní legislativou.

Tato diplomová práce se zaměřuje na řízení kvality v Bertiných lázních Třeboň, s. r. o. a na základě toho navrhnout další zlepšení řízení této oblasti ve prospěch zákazníka.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Jakost a kvalita

Slovo „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používalo už i ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Nejstarší definice pojmu „kvalita“ je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná. Stejně tak není možné přijmout ani na první pohled velmi srozumitelný slogan typu „jakost je naprostá spokojenost zákazníků“, jelikož se zde směšují rozdílné kategorie [1].

#### 2.1.1 Základní pojmy

Často je jakost produktů a služeb ignorována ve prospěch kvantity produktů a služeb. Proč? Zatímco výsledky produkčních procesů (například zhotovené automobily, vyrobená potrubí, nebo sklizené obilí) mohou být snadno kvantifikovány pomocí počítání nebo vážení, obecně mnohem obtížnější je vyhodnocovat jejich kvalitu. Často je hodnocení jakosti více záležitostí subjektivního posuzování než objektivního měření. Kladení přílišného důrazu na kvantitu může vést ke ztrátě zájmu o jakost [2].

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Uvedme si některé z nich:

- Jakost je způsobilost pro užití.
- Jakost je shoda s požadavky.
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník.
- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí.
- Jakost je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách.

Ve všech těchto definicích lze v zákulisí spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Jeho požadavky, jichž se ve vztahu k jakosti domáhá, jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení řady nejrůznějších faktorů:

- biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav),



- sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, zaměstnání a tomu odpovídajícího finančního ocenění i společenského postavení),
- demografických (klíma a lokalita, v nichž žije, a jim odpovídající spotřební zvyklosti),
- společenských (reklama, různá hnutí, veřejné mínění i názory odborníků).

Odtud pramení vysoká míra subjektivity, která se vkrádá do jakosti a která vede k různé interpretaci pojmu. Pro vzájemné porozumění je proto nutné stanovit obecnou definici jakosti. Můžeme ji například nalézt v normě ISO 9000:2000:

► Jakost je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které:

- je stanoveno spotřebitelem
- je stanoveno závazným předpisem
- se obvykle předpokládá

Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří. U hmotného produktu jsou výsledkem aplikace použitých materiálů, konstrukčního řešení a finálních úprav [3].

Společným východiskem veškerého snažení o dosahování a prokazování jakosti jsou jednoznačně požadavky zákazníků. Pojmem „zákazník“ je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit. Každý z nás má při vykonávání jakékoliv smysluplné práce patrně mnoho zákazníků. Lze vymezit čtyři základní skupiny zákazníků:

- interní zákazníci*, např. dělníci na následujícím pracovišti, navazující výrobní linky, kolegové, pro které zpracováváme určitou zprávu, resp. návrh, vlastník procesu, který výsledky používá jako vstupy do svých procesů, apod.,
- zprostředkovatelé*, kam řadíme obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.,

- c) *externí zákazníci*, tj. jiné organizace nebo fyzické osoby, využívající dodané výstupy. Ne vždy jsou ale konečnými uživateli výstupů,
- d) *koneční uživatelé*, tzn. ti, kteří jsou finálními spotřebiteli našich produktů

Budoucnost každé organizace je přitom bytostně závislá na chování jednotlivých skupin zákazníků a maximalizace míry jejich spokojenosti a loajality tak musí být jednou z principálních funkcí systému managementu jakosti [4].

### **2.1.2 Vnímání jakosti v různých kulturách**

Čím více se manažeři setkávají s celosvětovými trhy, tím si také čím dál více uvědomují, jak kultury různých národů ovlivňují vnímání jakosti.

Jinak chápou jakost Japonci, jinak Američané a jinak Rusové. Rozdílné vnímání jakosti má neobyčejný význam pro společnosti, které obchodují na celosvětových trzích. Chce-li být management těchto firem úspěšný v různých zemích, tj. chce-li zde úspěšně nabízet své výrobky nebo služby, pak musí dobře znát kvalitativní očekávání zákazníků [5].

Hledisko kvality, které dominuje americké podnikatelské praxi, se odráží v pracích Deminga, Juran a Crosbyho. Tito autoři s mezinárodním věhlasem ovlivňují převažující diskuse a praxi managementu jakosti. Definují jakost z hlediska toho, jak výrobky a služby uspokojují zákaznické potřeby (Deming), jak jsou vhodné pro užití (Juran) a jak jsou konzistentní s požadavky (Crosby). Deming a Juran kladou důraz na kvalitu z hlediska pohledu uživatele, zatímco Crosby klade důraz na hledisko výrobce.

Jiné pojetí jakosti představuje japonský poradce Taguchi. Ten definuje jakost z hlediska dosažení ideálního stavu, který společnosti přináší maximální užitek.

Toto pojetí jakosti má filozofický původ, ale z praktického hlediska je patrný jeho důraz na absenci výrokové variability a sociálních nákladů. Taguchiho chápání jakosti je východiskem pro mnohem přísnější posuzování jakosti než hledisko americké.

Požadavky kladené na jakost v bývalých republikách Sovětského svazu jsou relativně nízké. Vliv téměř 70 let státem kontrolované výroby a státem určených standardů jakosti se projevil nízkým chápáním jakosti z hlediska uživatele, či z hlediska užité hodnoty. Pro nápravu této situace se zavádí udělování „značek jakosti“ výrobkům, které dosahují srovnatelné kvalitativní úrovně s konkurenčními výrobky z jiných, průmyslově vyspělých zemí. Dokud se v těchto zemích nevyvine obecné, silnější vnímání zákaznického pojetí jakosti, budou tyto země využívat veškeré možnosti, aby se jakost jejich produkce dostala na úroveň konkurence [2].

## 2.2 Historie řízení jakosti

### 2.2.1 Vývoj řízení jakosti

Jakost není neznámé slovo v historii lidstva. Od doby, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy a podobně, si zároveň museli klást otázky typu: *Podařilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? Ušetří nám to síly? Bude nám to chutnat? Nebude nám zima? Budeme se líbit?* Ve všech těchto situacích hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich.

Již Chammurapiho Zákoník ze staré Mezopotámie například stanoví, že stavitel, který postaví dům s nevyhovující konstrukcí, a v důsledku toho se dům zřítí a zabije svého majitele, má být potrestán smrtí. Ve středověku hlídala jakost výrobků různá nařízení řemeslnických cechů. Lze najít země, v nichž se za vady produktů a šizení zákazníků usekávaly ruce či se dokonce popravovalo. Kromě pravidel, která prosazovaly jednotlivé řemeslnické cechy, a později i manufaktury, začíná do oblasti jakosti zasahovat i stát. Hlavním důvodem byla zpočátku podpora rozvoje výroby a obchodu, později zesílily důvody ochrannářské.

Pro řemeslnou výrobu bylo typické, že zhotovitel byl v bezprostředním kontaktu s výrobkem od počátku až do konce. V libovolném okamžiku jej mohl srovnávat se svou představou i s představami svého zákazníka. Věděl, zda se dílo daří či nikoliv, a podle okolností mohl do procesu zhotovení operativně zasahovat. Nástup průmyslové výroby přinesl mnoho změn. Jednou z nich byla i hlubší dělba práce. Dělník již nebyl

v přímém kontaktu se zákazníkem. Prováděl na výrobku zcela určité operace a poté jej předával dalšímu spolupracovníkovi. Ztratil se pocit vlastnictví a hrdosti k vyráběnému produktu. Princip celistvosti (komplexního přístupu) byl narušen a odpovědnost za jakost byla rozštěpena. Proto bylo nutné zavést průběžnou kontrolu, která měla podat svědectví o tom, že je dosahováno předpokládaných parametrů výrobku [1].

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Obrovské množství válečného materiálu mohlo být vyráběno pouze za podstatného zlepšení kvality výroby a jejího plánování. Kvalita ve výrobě byla cíleně vyžadována a její význam byl stvrzen. Průběh výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách (státních, oborových či podnikových) a představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti. Za kvalitní byl považován produkt se stoprocentní úrovní výrobního provedení.

Posléze se ukázalo, že špičkovou jakost nemůže dosáhnout podnik, který přenechal problémy s ní výlučně oddělení výroby. Nejprve docházelo k oddělení výroby a technické kontroly, která měla být tím útvarem, jenž měl bdít nad kvalitou produkce.

Jak se masové výrobě dařilo uspokojovat odloženou poptávku po výrobcích a službách vzniklou strádáním za 2. světové války, rostly požadavky na výrobky a jejich kvalitu. Bylo stále více zřejmé, že pouhý výrobek bez vady, tj. výrobek plnící předepsané technologické parametry, ještě nemusí být úspěšný na trhu. Zákazníci zohledňovali i další požadavky, jako pěkný vzhled, spolehlivost, dobrou ovladatelnost, později s ropnými šoky i úspornost. Tyto změny v nárocích na výrobek se nutně musely odrazit u producentů. Postupně se začalo prosazovat, že kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o jakosti se rozhoduje již v etapě výzkumu, vývoje, konstrukce či projekce. Ovšem stranou pozornosti nemohly být ani další útvary, zvláště pak perfektní funkce servisu a služeb. Bylo tedy logické, že žádný útvar podniku nemohl převzít izolovaně všeobecnou odpovědnost za jakost. Odtud vyplynul zcela logický požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za jakost a její komplexní řízení.

Japonci byli jedni z prvních, kteří pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost a zavedli všechny užitečné poznatky týkající se jakosti do každodenní praxe, a to nejen v podnicích, ale později i v dalších organizacích a institucích. Díky doporučením E. Deminga a J. Jurana předvedli celému světu vítězné tažení k ekonomické prosperitě, založené mimo jiné na vysoké kvalitě výrobků a služeb [3].

Po druhé světové válce byl japonský průmysl zdevastován. A nejen to: průmysl byl v troskách a produkty, které vyráběl, byly známé svou podřadnou jakostí. Tento dojem přetrvával dlouhá léta – v padesátých a šedesátých letech bylo v podstatě nemožné prodat japonská auta do Spojených států nebo do Evropy. Přesto se během dvou desítek let Japonsko dostalo do světové průmyslové špičky, proslavilo se jakostí svých produktů a prozíravými postupy svého managementu. Japonská auta získala vůdčí pozici ve svém odvětví a získala si respekt pro svou jakost a spolehlivost. Nikdo se dnes nevysmívá značkám jako je Mitsubishi nebo Toyota. Tento obrat byl stejně dramatický jako nečekaný. Z pohledu západního světa je ironií, že japonská ekonomika za svou obnovu do značné míry vděčí západnímu myšlení. Japonci se opakovaně ukázali být mistry v kopírování těch nejlepších myšlenek, s kterými západní svět přišel, a v jejich přizpůsobování svým vlastním podmínkám a kulturním zvyklostem [6].

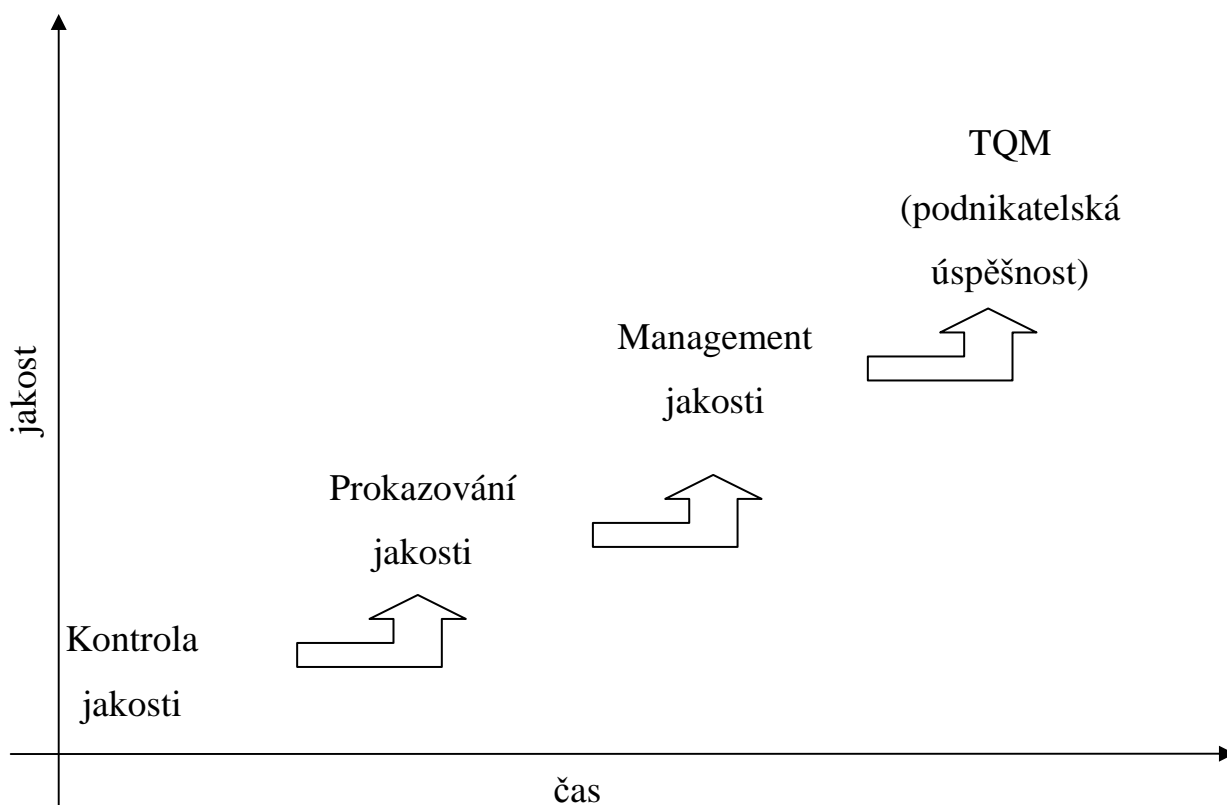
Japonská výzva vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti počaly v sedmdesátých letech dvacátého století uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých produktů. Následovala snaha o prokazování schopnosti dodávat kvalitní výrobky a služby. Požadavky na management (řízení) jakosti byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Poté se připojila i NASA a posléze se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejích aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení jakosti. Jejich ustanoveními se může řídit jakákoliv organizace v jakémkoliv státě světa. Od té doby byly ISO normy dvakrát revidovány (1994, 2000) [7].

Cesta k řízení jakosti vedla od kontroly jakosti přes regulaci výroby, zabránění možnostem vzniku vad aplikací statistických metod až k úplnému řízení všech činností,

kteře mají vliv na jakost, to znamená od zjišťování požadavků zákazníkŮ přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidaci až po zpětnou vazbu ve spokojenosti zákazníkŮ.

V současné době existuje obrovské množství organizací, které splňují ustanovení nejrůznějších požadavků na řízení jakosti (AQAP, normy ISO řady 9000, QSF pro letectví a kosmonautiku, GMP pro výrobce potravin a léků stanovených Světovou zdravotnickou organizací WHO, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl a další). Jsou hledány další cesty pro dosahování podnikatelské úspěšnosti. K tomu organizace využívají filozofii TQM (Total Quality Management), usilují o získání cen za jakost, zviditelňují se u spotřebitelů nejrůznějšími značkami jakosti (například CZECH MADE, Ekologicky šetrný výrobek, BIO PRODUKT), usilují o splnění kritérií modelu Business Excellence a v neposlední řadě využívají účinné metody a techniky pro další zlepšování jakosti [3].

Obrázek 1: Vývoj řízení jakosti [3]



### 2.2.2 Významné osobnosti

S vývojem řízení jakosti je spojena celá řada významných osobností – gurů (otců, autorit). Patří mezi ně především W. Edwards Deming, Joseph M. Juran a Armand V. Feigenbaum. Každý z nich přispěl svými teoretickými poznatky i jejich praktickou aplikací k dalšímu rozvoji řízení jakosti.

W. Edwards Deming, Američan, který krátce po druhé světové válce začal s důsledným zaváděním statistických metod při zabezpečování jakosti. Později přidal myšlenky trvalého zlepšování jakosti a výkonů podniků, formuloval čtrnáct bodů řízení jakosti. Je mu přiřazováno autorství *metody zlepšování PDCA* jako systematického přístupu k řešení problémů a zlepšování. Formuloval sedm smrtelných nemocí řízení jakosti. Za jeho přínosy byla na jeho počest nazvána japonská cena za jakost – Demingova cena. V roce 1960 mu japonský císař udělil nejvyšší japonské státní vyznamenání. USA se k jeho odkazu vrátily počátkem 80. let pod vlivem konkurence japonského zboží na amerických trzích, Deming byl zván jako konzultant předních firem, renesanci zaznamenaly jeho publikace shrnující poznatky o řízení jakosti [8].

Joseph M. Juran řízení jakosti chápal jako nedílnou a významnou součást celkového managementu. Stejně jako E. Deming využil japonského pozvání a za svůj přínos byl též odměněn nejvyšším japonským vyznamenáním. Své poznatky a doporučení týkající se jakosti prezentoval zejména v publikaci *Příručka řízení jakosti* [Quality Control Handbook], která doznala četných reedic a překladů do různých jazyků. Juran vyvinul koncept nazvaný celopodnikové řízení jakosti [company-wide quality management - CWQM], který hlásal, že jakost je záležitostí všech podnikových činností. Za připomenutí stojí též Juranova „trilogie kvality“, která představuje jistý koncept zlepšování jakosti založený na naplánování záměru zlepšení v jakosti, dosažení této vyšší úrovně a její stabilizaci. Juran byl jedním z prvních, kteří si začali všimnout nákladů spojených s jakostí, v této souvislosti se stal známým jeho výrok: „V tomto dole je zlatá žíla“. Klíčovou úlohu v pozitivním obratu v jakosti jednoznačně přisuzoval vrcholovému managementu firem [3].

Neschopnost amerických podniků využít Demingových a Juranových rad je častým námětem debat. Při zpětném pohledu se to jeví jako jedna z nejvýznamnějších

chyb učiněných v průběhu celého století. V té době to nicméně bylo pochopitelné. Pokud jde o jakost, americké výrobky byly stejně dobré jako evropské a mnohem lepší než ty, které vyrábělo Japonsko. Amerika se soustředila na snižování cen a za cestu vedoucí k tomuto cíli bylo všeobecně považováno snižování nákladů na pracovní síly.

Juranovo a Demingovo působení bylo dokonale načasováno. Ale nešlo pouze o to přijet právě ve chvíli, kdy se Japonci snažili postavit své hospodářství znovu na nohy. Jejich myšlenky přesně hrály na strunu východního myšlení. Pro Japonce byl přitažlivý tento koncept, který zdůrazňoval spíše skupinovou práci než jednotlivce, zatímco ve Spojených státech jednoduše žádné velké nadšení nevyvolal. Západní soustředění pozornosti na úspěchy jednotlivce vedlo k tomu, že začlenění individuálních cílů do skupinového vědomí představovalo zásadní změnu spíše než logický vývoj [6].

Armand V. Feigenbaum, pracoval u General Electric Company. Známe je svou koncepcí *komplexního řízení jakosti* TQC [total quality control – TQC; později se začal užívat výraz management místo control - TQM] vyžadující zapojení všech funkcí v podniku do procesů zajišťování jakosti. Za garanci jakosti považoval úplné splnění požadavků zákazníka. A protože se požadavky zákazníků mění, je nutno i jakost chápat jako cíl nikoliv statický, nýbrž dynamický (jakost je určována a měněna zákazníky). Poukázal na nezbytnost spolupráce různých útvarů podniku při vývoji produktů a označil ji pojmem *simultánní engineering*. Veden přesvědčením, že jakost neznamená to nejlepší, čeho lze dosáhnout, nýbrž to, co je nejlepší pro užití za přijatelnou cenu, položil základy ekonomických úvah o jakosti [3].

## 2.3 Přístupy k řízení jakosti

Mnohotvárnost různých provozních činností v podnikatelském i neziskovém sektoru si vyžádala řadu přístupů k zabezpečování jakosti.



Tabulka 1: Přístupy k řízení jakosti [3]

<b>QMS (Quality Management System)</b>				
<b>GMP</b>	<b>ISO 9000</b> Oborové přístupy		<b>TQM</b>	
GLP ISO 17 025	VDA QS 9000 ISO/TS 16949 AQAP		Nekodifikované přístupy	Kodifikované přístupy
<b>HACCP</b>			Deming	
	<b>EMS</b> ISO 14000	<b>HSMS</b> BS 8800	Deming Juran Ishikawa	MBA EQA Národní ceny

Někteří považují za kvalitní takový výrobek či službu, který je bezvadný, jiní očekávají co nejlepší parametry. V posledních letech je stále více kladen důraz na stabilitu jakosti. Tu lze zajistit jednak důslednou výstupní kontrolou (je však drahá), nebo lze kvalitu implementovat do výrobku během jeho přípravy a výroby. V tomto případě jde o řízení jakosti, respektive o systém řízení jakosti QMS [Quality Management System].

Zřejmě nejstaršími přístupy k zabezpečení jakosti jsou postupy správné výrobní praxe [GMP – Good Manufacturing Practice]. Ty se užívají ve farmaceutických výrobcích, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Jejich smyslem je uskutečnit výrobu léčiv tak, aby se zajistila jejich vhodnost pro zamýšlené použití a aby pacienti nebyli vystaveni riziku způsobenému nedostatečnou kvalitou, závadností nebo neúčinností léčiva. GMP stanovuje pro výrobní procesy řadu požadavků, které se stávají „standardními“ i v dalších přístupech zabezpečování jakosti [3].

Správná laboratorní praxe [GLP – Good Laboratory Practise] stanovuje doporučení pro zabezpečování jakosti v laboratorní praxi, zejména ve zkušebních laboratořích. Na počátku devadesátých let byly tyto požadavky standardizovány

v podobě evropských norem – EN řady 45 000, od roku 2000 platí pro systém zabezpečování jakosti ve zkušebních a metrologických laboratořích doporučení mezinárodní normy ISO 17 025.

Potravinářské provozy mají velice blízko k farmaceutickým výrobám, takže i v těchto provozech mohou být uplatněny přiměřeně principy GMP. Pokud nejsou aplikovány v celém rozsahu, měly by být respektovány požadavky systému HACCP [Hazard Analysis Control Point]. V rozhodujícím směru tyto požadavky v podobě stanovení kritických bodů v technologii výroby jsou v našich podmínkách potravinářských provozů upraveny legislativně. Zavedení tohoto systému v praxi, znamená určit stanoveným způsobem ve výrobním procesu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení, zdravotní nezávadnosti, zpravidla v důsledku biologických, chemických či fyzikálních činitelů. Dále je třeba stanovit pro každý identifikovaný kritický bod kritické meze, dále určit ovládací opatření k jejich prevenci nebo zmírnění, provádět jejich kontrolu a vést o tom evidenci [9].

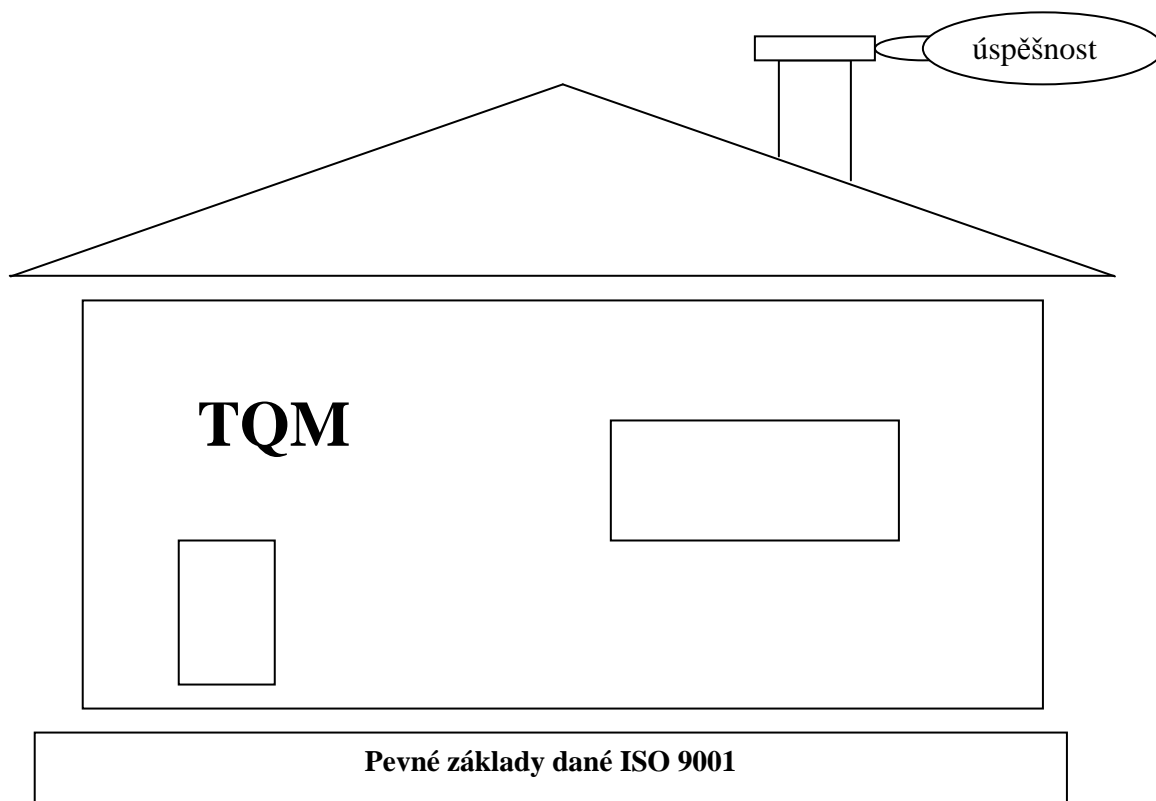
Soubor norem ISO 9000 byl schválen v roce 1987 na pomoc organizacím všech typů a velikostí při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti. Ve svém obsahu koncentrují a zobecňují nejlepší praktiky zabezpečování jakosti, které měly svůj původ v přístupech zabezpečování jakosti ve speciální (zbrojní) výrobě, výrobě komponentů pro jaderné elektrárny, kosmické programy, GMP a podobně. Za svou dosavadní existenci se přístupy k zabezpečování jakosti dle doporučení norem ISO řady 9000 velmi rychle zavedly zvláště v evropském regionu. Přístupy zabezpečování jakosti ve smyslu doporučení norem ISO 9000 jsou v řadě případů rozšířeny o další požadavky příslušných uživatelů, v této souvislosti se někdy hovoří o oborových přístupech k zabezpečování jakosti. Doplnující, obvykle přísnější požadavky na systém zabezpečování jakosti mají automobiloví výrobci. Němečtí výrobci své požadavky formulovali v doporučeních označovaných VDA, američtí automobiloví výrobci užívají označení QS 9000. Harmonizaci obou požadavků přináší norma ISO/TS 16 949. Náročnější požadavky mají také struktury NATO pro zabezpečování jakosti při výrobě dodávek určených pro armády členských států. Tyto požadavky nesou označení AQAP [10].

Přístupy TQM [Total Quality Management] byly koncipovány během druhé poloviny dvacátého století zejména v Japonsku, následně v USA a v Evropě. Na rozdíl od výše uvedených postupů z počátku neprošly kodifikací do podoby norem, ale byly představovány názory guru (otců) jakosti – především E. Demingem, J. Juranem, K. Ishikawou. Postupně byly doplňovány o názory řady dalších teoretiků (Feigenbaum, Crosby) a o praktické zkušenosti firem, které uvedená doporučení dále rozvíjely. Následně byly přístupy TQM kodifikovány v podobě kritérií pro udělení ceny za jakost. Nejstarší v tomto směru jsou požadavky japonské Demingovy ceny za jakost (z 50. let). Z konce osmdesátých let pochází první podoba modelu americké Národní ceny Malcolma Baldrige [MBA – Malcolm Baldrige Award]. Počátkem devadesátých let byla na evropském kontinentě připravena kritéria pro Evropskou cenu za jakost [EQA – The European Quality Award]. Principy hodnocení a příslušná kritéria vypracovala Evropská nadace pro management kvality [European Foundation for Quality Management].

Pokud jde o praktické aplikace TQM, většina autorů se vzácně shoduje, že:

- důsledná realizace přístupů zabezpečování jakosti podle ISO 9001 je vhodným výchozím základem pro následné formování TQM
- nelze stanovit univerzální model ani pro podobu, ani pro zavádění TQM do podnikové praxe: východiskem pro zavádění je respektování obecně prezentovaných požadavků (zásad), jejichž praktická aplikace se v různých zemích a v jednotlivých firmách bude měnit v závislosti na technických, sociálních a kulturních podmínkách, které je při formování TQM třeba respektovat [3].

Obrázek 2: Vztah ISO 9001 a TQM [3]



System řízení zaměřený na ochranu životního prostředí [Environmental Management System - EMS], představuje postupy, které nepatří do oblasti zabezpečování jakosti. Předmětem jejich zájmu je ochrana životního prostředí. Důvodem jejich zařazení do výše uvedeného výčtu je ta skutečnost, že při zavádění a udržování těchto systémů v praxi jsou využívány stejné přístupy, jako je tomu při zabezpečování jakosti. V současnosti je systém environmentálního managementu upraven normami ISO 14 000, v EU se ke stejnému účelu užívají i přístupy z nařízení 1836/93 označované jako EMAS [11].

System řízení zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci [Health and Safety Management System - HSMS], představuje další postupy, které nepatří do oblasti zabezpečování jakosti. Předmětem jejich zájmu je bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, nicméně postupy zavedení a provozování tohoto systému jsou opět

stejně jako v případě systému zabezpečování jakosti. V současnosti je systém HSMS normativně upraven britskou normou BS 8800, v ČR doporučenými vyhlášenými ministerstvem práce a sociálních věcí, která jsou označována jako Bezpečný podnik.

Je zřejmé, že QMS je zaměřen na jakost v zájmu zákazníka, EMS na životní prostředí v zájmu společnosti a HSMS na bezpečnost a ochranu zdraví v zájmu zaměstnanců. V organizačním uspořádání jsou často tyto systémy (není to však striktní požadavek) zařazovány do jednoho útvaru a jsou zabezpečovány jednotným přístupem – dokumentací, cíli, prověřováním atd. [3].

## 2.4 Koncepce ISO

V r. 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém – systém jakosti. Původně šlo o pětici norem, nejčastěji označovaných jako normy ISO řady 9000. Tyto normy prošly už dvěma zásadními revizemi, z nichž zatím poslední byla uzavřena v prosinci r. 2000. Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy jakosti (nové normy souboru ISO 9000:2000 používají pojem „systémy managementu jakosti“) [10].

Zde jsou alespoň některé charakteristické rysy této koncepce:

- A) Diskutované normy ISO mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze produktů – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost. Tato vlastnost se ale v praxi negativně projevuje tím, že začínající podniky si obvykle nevědí s aplikací požadavků těchto norem do vlastní praxe rady, protože formulace v normách jsou příliš obecné a vágní.
- B) Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti podle ISO 9001, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem. Protože odběratelé dnes už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují systémy jakosti konformní s požadavky norem ISO 9000, je možné konstatovat, že tyto standardy tvoří velmi závažnou součást legislativy v obchodním styku.

- C) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měli být ve firmách implementovány. Je proto velmi nebezpečné, jestliže si někteří řídicí pracovníci myslí, že jsou maximem dosažitelného. I to je důvodem toho, že ty společnosti, které uplatňují koncepci podnikových, resp. odvětvových standardů, se vůči svým dodavatelům obvykle nespokojují s certifikáty systému jakosti u svých dodavatelů podle norem ISO řady 9000, ale podle předpisů.
- D) Zkušenosti ukazují, že ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Naopak, jsou známy případy, kdy firmy s certifikátem systému jakosti podle norem ISO hospodářsky zkolabovaly. Celá koncepce ISO tak musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti [1].

### 2.4.1 Koncepce managementu jakosti

Jak již bylo uvedeno, doporučení norem ISO řady 9000 patří k jedněm z nejrozšířenějších přístupů zabezpečování jakosti, které jsou užívány zvláště v evropském prostoru. Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách, směrodatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoli typ organizace:

- zaměření na zákazníka,
- vedení,
- zapojení pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- rozhodování na základě faktů,
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Výchozí zásadou je *orientace na zákazníka*, jejíž podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a plnit dodávanými výrobky a nebo službami jejich požadavky či dokonce překonávat jejich očekávání [12].

Moderní management klade významný nárok na *vedení* vedoucími pracovníky v tom smyslu, aby určili hlavní směr vývoje jimi řízené organizace a dále aby iniciovali, aktivizovali, plně zapojili podřízené pracovníky k dosažení těchto záměrů.

*Pracovníci* na všech úrovních organizace jsou důležitým prvkem, který významně ovlivňuje jakost produktů a nebo služeb.

Aplikace pojetí rozhodujících činností organizace jako *procesů* umožňuje efektivněji zabezpečit jejich realizaci a účinněji dosáhnout požadovaného výsledku.

Koncipování rozhodujících aktivit v organizaci jako procesů by nebylo dostatečně účinné, kdyby vzájemné souvislosti procesů nebyly strukturovány a řízeny na bázi *systémového přístupu*.

Specifickým úsilím v chování každé organizace by mělo být zabezpečení *neustálého zlepšování*, které by se mělo projevit v celkové výkonnosti organizace.

Jakékoliv rozhodovací a zvláště pak zlepšovací aktivity by měly být založeny na analýze *údajů a informací*.

Vztahy mezi organizací a jejími dodavateli nestačí založit pouze na smluvních základech, výhodnější je dosažení vzájemné prospěšnosti – *úsilí o partnerství* [3].

## **2.4.2 Struktura norem ISO 9000**

Doporučení pro systém řízení jakosti jsou uvedena v několika normách ISO, přičemž každá z nich má jinou funkci:

- ISO 9000 představuje úvod do problematiky managementu jakosti ve smyslu filozofie ISO,
- ISO 9001 obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém,
- ISO 9004 lze využít jako metodický materiál pro další zlepšování QMS,
- ISO řady 10 000 slouží k podpoře, popřípadě k rozšíření systému jakosti.

### *ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník*

Jak už vyplývá z názvu, obsahuje norma ISO 9000 výklad základů a zásad managementu jakosti a nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování. Má významné postavení v požadavcích na zabezpečení jakosti, protože uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, který je vyhovující pro certifikaci [13].

### *ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – požadavky*

Tuto normu lze považovat za stěžejní. Zpravidla se podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování (auditování) implementovaného (zavedeného) systému jakosti. Proto je tato norma též označována jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, tj. ujišťovat o svojí schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka [12].

### *ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti*

Účelem této normy je poskytnout doporučení, které může organizace dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému řízení jakosti tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale dalších zainteresovaných stran a směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace (byl rozvinut v rámci celé organizace). Tato norma není určena jako nástroj certifikace [14].

### *Normy řady 10000*

V této skupině norem si zaslouží pozornost zvláště normy příslušející do oblasti metrologie (ISO 10012) a auditování (ISO 10011) [3].

## **2.4.3 Aplikace koncepce ISO**

Při značném zjednodušení autoři uvádějí, že ta firma, která hodlá aplikovat koncepci ISO, by měla projít zhruba těmito kroky:



## 1. Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO

Záleží pouze na vrcholovém vedení podniku, zda si pro svou cestu za jakostí zvolí koncepci ISO. Pokud ano, musí si uvědomit, že jde o rozhodnutí strategické, protože ovlivní život celé firmy na mnoho let.

## 2. Analýza současného stavu

Tým odborníků musí analyzovat to, do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO řady 9000. Čím méně neshod tým odhalí, tím bude výstavba systému jakosti podle koncepce ISO v daném podniku jednodušší.

## 3. Vzdělávání zaměstnanců

Zkušenosti z našich firem bohužel ukazují, že vědomosti a dovednosti lidí v podnicích, které jsou na začátku aplikace koncepce ISO, jsou v oblasti zabezpečování jakosti většinou žalostné. Proto je naprosto nezbytné, aby co nejvíce zaměstnanců prošlo počátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je zejména osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení managementu jakosti.

## 4. Popis a dokumentování systému jakosti

Normy ISO vyžadují, aby všechny procesy managementu jakosti v podniku byly popsány v soustavě dokumentů, která se velmi často označuje jako pyramidová. Cílem je jednoznačně definovat, co, kdo, jak, čím a kdy má v systému jakosti vykonávat. Jde o naplňování administrativní stránky koncepce ISO. Tato fáze je často nejpracnější a navíc vzbuzuje negativní reakce zaměstnanců.

## 5. Prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe

Jestliže byl označen popis systému jakosti za nejpracnější, pak tento krok je zcela určitě nejchoulostivější. I sebelépe zpracované směrnice nebo pokyny zůstanou pouze cárem papíru, pokud si je lidé neosvojí a nepřijmou je za své. Proto je absolutně nezbytné, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému jakosti do praxe dalším výcvikem, v jehož rámci by jim byly vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány. Opakovaně se totiž projevuje skutečnost, že mnoho neshod na výrobcích i v systému jakosti má příčinu právě v tom, že ze strany

řídících pracovníků bylo toto seznámení podceněno. Součástí tohoto kroku by měl být i „ověřovací provoz“ systému jakosti alespoň v půlroční periodě, aby mohly být spolehlivě odhaleny všechny zatím nedořešené oblasti.

## 6. Běžné působení systému jakosti v podniku

Po určité době by se mělo stát plnění požadavků norem ISO řady 9000 v podniku samozřejmostí. Všechny „dětské nemoci“ systému jsou vyléčeny a zaměstnanci už považují dokumentaci systému jakosti nikoli za přítěž, ale za pomocníka v situacích, kdy si nebudou sami vědět rady (např. při změně pracovního místa). Měly by být evidentní i první ekonomické přínosy na výrobních dílnách, vyvolané redukcí počtu neshodných výrobků a celý systém řízení podniku by se měl stát jednoznačnějším. Tyto příznaky signalizují, že firmy dospěly do stadia, kdy je možné požádat o certifikaci systému jakosti. Není ale nutné podléhat jakési psychóze certifikace. Naopak, musíme připomenout, že žádat o certifikaci dříve, než ji budou chtít odběratelé, resp. zadavatelé zakázek, znamená mrhat finančními prostředky. To však vůbec neznamená, že by podniky neměly kultivovat své systémy jakosti, ty přece nejsou vytvářeny kvůli archu papíru, označovanému jako certifikát, ale s cílem garantovat klientům určitou úroveň a stabilitu jakosti.

## 7. Další rozvoj systému jakosti

Zatímco certifikace nutností není, je nevyhnutelné po zvládnutí požadavků norem ISO řady 9000 věnovat stejné úsilí zdokonalování systému jakosti. Je nutno připomenout, že zmiňované normy ISO definují pouze minimum možného. Je potřeba proto varovat všechny řídicí pracovníky, kteří se nechají uchláchnout získaným certifikátem systému jakosti: rigidní setrvávání u požadavků norem ISO řady 9000 totiž vede k strnulosti a konzervaci dosaženého stavu [1].

## 2.5 Koncepce TQM

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách. Postupně se tato koncepce rozpracovávala i v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filozofii managementu. Koncepce TQM totiž není nijak svázána s normami a předpisy jako např. koncepce ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno

pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Za jednu z nejužitečnějších definic TQM můžeme považovat tu podle Corrigan, který hovoří, že je to „filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“ [15].

I když existuje řada názorových proudů a „škol TQM“, společné rysy lze odvodit již z názvu:

- total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.
- quality – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost
- management – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd. [3].

## Principy TQM

Mezi základní principy TQM patří:

### *Princip orientace na zákazníka*

Filozofií TQM je zákazníkem chápán každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. To také znamená, že finální spotřebitelé představují pouze jednu ze skupin, skupinu tzv. externích zákazníků. Aplikace tohoto principu pak v praxi vyžaduje, aby byly systematicky zkoumány současné a především budoucí požadavky všech skupin zákazníků, pružně a efektivně plněny a aby bylo následně monitorováno, zda je zákazník s našimi dodávkami spokojen.

### *Princip vedení lidí a týmové práce*

Preferován je přístup ke konsensuálnímu vedení podřízených zaměstnanců a podpora a motivace k metodám práce v týmech, zejména při aplikování nejrůznějších metod a nástrojů managementu. Řídící pracovníci mají vytvářet v organizaci takovou

atmosféru, která umožní prosazování jiných principů TQM, zejména principu orientace na zákazníky a principu neustálého zlepšování.

#### *Princip partnerství s dodavateli*

Vytváření vzájemně výhodných vztahů důvěry s dodavateli je předpokladem pro požadovanou jakost dodávek samých. Vztahy důvěry lze budovat pouze na bázi opakovaně prokázané způsobilosti dodavatelů plnit požadavky odběratele. Výrazně mohou k navození důvěryhodných vztahů přispět i takové aktivity, jako je poskytování technické pomoci dodavatelům, společné plánování jakosti, motivace dodavatelů a jejich oceňování apod.

#### *Princip rozvoje a angažovanosti lidí*

Za nejcennější kapitál organizací jsou považováni způsobilí a vzdělaní zaměstnanci. Rozvoj osobností jednotlivých profesních skupin, neustálé vzdělávání a výcvik zejména s využitím modelu učícího se podniku jsou základem naplňování tohoto principu. Pozitivní angažování lidí je pak dosahováno prostřednictvím modelu řízení, ve kterém je zaměstnancům dáвана příležitost prokázat a využít své schopnosti ve prospěch organizace, ve které pracují.

#### *Princip orientace na procesy*

Podle tohoto principu je možné dosáhnout vynikající kvality výstupů (výrobků, služeb apod.) jen za předpokladu dokonale zvládnutého řízení procesů. Procesem je přitom míněn soubor dílčích aktivit, které transformují hmotné nebo informační vstupy na hmotné a informační výstupy. Každý proces probíhá za spotřeby určitých zdrojů (pracovní síla, stroje, energie apod.) a v regulovaných podmínkách – regulátory jsou např. normy, přírodní prostředí apod. Každý proces musí mít svého „vlastníka“, který nese odpovědnost za kvalitu výstupů z procesu. Je zřejmé, že výstupy jednoho procesu mohou být vstupem pro procesy následující.

#### *Princip neustálého zlepšování a inovací*

Za motor veškerých pozitivních změn v organizaci jsou považovány procesy neustálého zlepšování, tj. dosahování nové, doposud nedosažené úrovně. V dnešní době jsou zákazníci vyžadovány projekty zlepšování orientované na:

- radikální snižování rozsahu neshod v dodávkách,
- rozšiřování spektra funkcí výrobků a služeb,
- snižování objemu vnitřních neefektivností v technických i organizačních systémech.

#### *Princip měřitelnosti výsledků*

Výstupy procesů organizace musí být spolehlivě měřeny a data následně vyhodnocována, protože jen to je zárukou objektivního rozhodování na všech úrovních řízení. Každý vlastník procesu tak má mít vyvinutou vhodnou metriku pro měření výsledků. V koncepci TQM je jednou z dominujících metodik měření výkonnosti a výsledků procesů benchmarking (interní i externí).

#### *Princip odpovědnosti vůči okolí*

Organizace musí nést přiměřenou odpovědnost za své vazby na okolí, tj. region, přírodu, stát apod. Firmy aplikující tento princip se pak ve svých aktivitách mají zaměřit i na podporu regionálního zdravotnictví, školství, kultury a sportu, charitativní programy, racionální využívání neobnovitelných zdrojů, ochranu prostředí apod.

Je zajímavé, že většinu principů převzaly už i výše zmiňované normy souboru ISO 9000:2000 [1].

Jádrem TQM je kvalita výrobků a výkonů služeb. Je-li s kvalitou všechno jak náleží, dostaví se ekonomický úspěch přímo automaticky. Kvalita má odpovídat nárokům zákazníků a neřídit se přitom přehnaným perfekcionismem, který by mohl vést k nerentabilitě. Dodatečné odstraňování chyb je podstatně dražší než zformování procesů způsobem, který (téměř) vylučuje vznik chyb. TQM je dlouhodobě a procesně orientovanou koncepcí [16].

### 3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této práce s názvem: „Management kvality ve vybraném podniku“ je analyzovat řízení kvality v Bertiných lázních Třeboň, s. r. o. a navrhnout další zlepšení řízení této oblasti ve prospěch zákazníka. Při zpracování diplomové práce bylo použito standardních postupů.

Diplomová práce byla zpracována ve společnosti Bertiny lázně Třeboň, s. r. o. Bertiny lázně zauímají stabilní postavení mezi ostatními lázeňskými zařízeními a za jejich hlavní přednosti lze považovat především příjemné prostředí, vysokou odbornou úroveň poskytovaných služeb a atraktivní polohu. Bertiny lázně Třeboň po dvou letech intenzivní práce na dobudování firemního systému managementu jakosti obdržely 28. června 2007 certifikát ISO 9001:2000.

Úvodní část práce obsahuje literární přehled k dané problematice. Informace byly čerpány z dostupné odborné literatury našich i zahraničních autorů zabývajících se řízením jakosti.

Praktická část práce je zaměřena na společnost Bertiny lázně Třeboň, s. r. o. Část práce je zaměřena na charakteristiku společnosti Bertiny lázně. Stěžejní částí byla analýza řízení kvality v Bertiných lázních Třeboň, kde jsem sledovala zavedení systému řízení jakosti, systém managementu jakosti, odpovědnost managementu a především proces zlepšování jakosti a oblast interních auditů. K této části práce byly použity i interní materiály společnosti, jednalo se hlavně o příručku jakosti a s ní související směrnice. Informace byly také získávány při konzultacích s manažerem jakosti společnosti.

Výstupem jsou návrhy změn na zdokonalení řízení jakosti.

## **4. Praktická část**

### **4.1 Společnost Bertiny lázně Třeboň s. r. o.**

Využívání přírodních léčivých zdrojů patří mezi nejstarší prostředky, které byly vlastní člověku ve všech etapách vývoje. Organizovaná lázeňská péče v Třeboni má svou tradici trvání více než 100 let. Je historickou skutečností, že v roce 1883 absolvovali první pacienti lázeňskou léčbu v Bertiných lázních, které založil a uvedl do provozu místní učitel a kronikář Hucek. Na břehu Zlaté stoky, s výhledem do rozsáhlých luk s lesnatým horizontem, postavil lázeňskou budovu a tak byl položen základ třeboňského lázeňství.

#### **4.1.1 Historie vzniku Bertiných lázní v Třeboni**

Koncem roku 1909 se stala majitelkou lázní Rosalie Vlčková. Fakt, že tehdy poskytovaná lázeňská péče nebyla určena prostým lidem, potvrzuje cena jedné slatinné koupele - činila 16 - 21 korun rakouské měny. V roce 1939 Rosalie Vlčková prodala lázně městu Třeboň. Byla provedena rekonstrukce lázeňské budovy a léčebných zařízení a provoz byl obnoven 30.6.1940. Od roku 1941 sloužila budova lázní jako ubytovna pro evakuované německé děti. Koncem druhé světové války byl v objektu lázní zřízen lazaret pro maďarské vojáky a po osvobození v roce 1945 sloužilo zařízení jako lazaret sovětské armády.

Lázeňský provoz byl opětovně zahájen v roce 1946. V roce 1948 byly k dosavadní budově přičleněny objekty hostince "Na novém světě" a obytný dům Státních lesů a statků zvaný Rambouskovna. Správu lázní vykonávaly Československé státní lázně a zřídla v Praze. K 1.1. 1957 byla vytvořena lázeňská organizace Československé státní lázně Třeboň, kterou vytvořily Čsl. státní lázně Třeboň, Čsl. státní lázně Bechyně a Čsl. státní lázně Vráž u Písku. Ke vzniku organizace byla lůžková kapacita v Třeboni 57 lůžek. V průběhu let 1957-64 dochází ke generální přestavbě a rozšíření lázní, byly vytvořeny podmínky i pro rozvoj ambulantní péče.

Důležitým okamžikem rozvoje byla výstavba lázeňského sanatoria Aurora v Třeboni, které bylo uvedeno do provozu 7.11.1975. Byl otevřen moderní lázeňský celek v Třeboni, kde se denně podrobují lázeňským léčebným procedurám ve formě

ústavní i ambulantní péče 600 - 700 pacientů. Třeboň jako lázeňské město se tak významně dostalo do širšího povědomí „lázeňské“ veřejnosti. V roce 1960 obdrželo město Třeboň lázeňský statut.

Společnost Bertiny lázně Třeboň s. r. o. vznikla v roce 1994 jako právní nástupce rozpočtové organizace Bertiny lázně (před rokem 1992 součástí Československých státních lázní Třeboň). 19.5.2003 bylo 120.výročí založení lázeňské léčebny Berta panem Huckem. V současné době je jediným vlastníkem Město Třeboň. Valnou hromadu tvoří rada města a jednatelem a zároveň ředitelem společnosti je MUDr. Jaroslav Bican, druhým jednatelem společnosti je starosta města PaedDr. Jan Váňa.

Během let 1995 – 1997 proběhly v lázních 2 etapy rekonstrukce. První etapa začala v listopadu roku 1995 a skončila počátkem července roku 1996. Tato první etapa byla zaměřena hlavně na zkvalitnění léčebné části lázní: byl nově vybudován vodoléčebný komplex, jehož součástí je víceúčelový rehabilitační bazén s různými masážními efekty, kombinovaná lázeň s podvodními masážemi, sauna a parní lázeň. V rámci stavebních úprav došlo k úpravě 37 pokojů a doplnění jejich vybavení o sociální příslušenství (samostatnou sprchu, WC). V průběhu druhé etapy rekonstrukce lázní v 1. polovině roku 1997 se zčásti dobudovalo zázemí pro stravování (kuchyně), komplexně se přepracovaly slatinné procedury a další pokoje se upravily a rozšířily o samostatnou sprchu s WC. Z původní ubytovací kapacity 130 lůžek v pokojích bez vlastního sociálního zařízení a léčebné kapacity 150 pacientů v zastaralém léčebném komplexu vznikly lázně s ubytovací kapacitou 180 lůžek rozmístěných do 5 apartmánů, 14 jednolůžkových a ostatních dvoulůžkových pokojů. Zrekonstruovaný léčebný komplex vybavený moderní léčebnou technikou má nyní kapacitu 350 pacientů. Hosté nejsou vázáni ubytováním jen na budovu lázní, ale využívají i ubytování v třeboňských penzionech a hotelích, což bylo jedním z cílů rekonstrukce. Celá rekonstrukce si vyžádala investici ve výši cca 106 mil. Kč. Investorem bylo Město Třeboň jako 100% vlastník lázní, které si na celou investici sjednalo úvěr u IPB.

Další významnou událostí v nedávné historii lázní byly povodně v srpnu 2002, které mimo jiné vyvolaly potřebu dalšího rozvoje lázní, kdy se v září 2003 začala stavět



nová provozní budova lázní, která přinesla rozšíření nabídky služeb (squash, kosmetika, kadeřnictví, pedikúra, fitness, nová tělocvična aj.) a kvalitnější zázemí pro zabezpečení celého provozu lázní. Povodně, které postihly Třeboňsko v období od 13.8.2002 - do 18.8.2002, neušetřily bohužel ani areál Bertiných lázní Třeboň, kdy muselo být přes den 14.8.2002 evakuováno více než 300 hostů lázní. Provoz lázní se podařilo, díky velikému úsilí všech zaměstnanců, obnovit už v pondělí 19.8.2002, bohužel většina hostů, která buď nedoufala, že se provoz podaří obnovit v tak krátké době, nebo měla doma sama problémy s velkou vodou, již do lázní znovu nenastoupila. Tak jako se zkrátily pobyty předčasnými odjezdy, došlo také k opožděným nebo ke zcela zrušeným nástupům. Tento stav se podařilo srovnat až počátkem září. To vše se nepříznivě odrazilo nejen na vývoji výnosů, ale i nákladů, spojených s likvidací následků zatopení Bertiných lázní Třeboň. Zatopeny byly většinou technické provozy, budovy dílen, skladů, kotelna, přípravná rašeliny, úpravna balneovod, celé relaxační centrum (sauna, pára, posilovna a sigoroll) a administrativní budova [17].

#### **4.1.2 Charakteristika činnosti Bertiných lázní**

Bertiny lázně Třeboň, s. r. o. byly zapsány 1. ledna 1994 do Obchodního rejstříku. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným. Bertiny lázně zaujímají stabilní postavení mezi ostatními lázeňskými zařízeními, jsou členem Svazu léčebných lázní ČR a za jejich hlavní přednosti lze považovat především příjemné, téměř domácí prostředí, vysokou odbornou úroveň poskytovaných služeb a atraktivní polohu v srdci Třeboně, jednoho z nejpřitažlivějších míst s bohatou historickou a kulturní hodnotou.

Předmět podnikání Bertiných lázní Třeboň s. r. o. je následující:

- Zdravotní péče v oboru fyzioterapie, balneologie a léčebné rehabilitace, všeobecné a interní lékařství, neurologie.
- Komplexní lázeňská péče.
- Hostinská činnost.
- Ubytovací činnost.
- Obchodní činnost – koupě zboží za účelem prodeje a další prodej.
- Směnárenská činnost.

V Bertiných lázních se léčí především onemocnění pohybového aparátu, bolestivé stavy páteře a kloubů, poúrazové a pooperační stavy, stavy po kloubních náhradách, artrózy, revmatická onemocnění, Bechtěrova nemoc, dna a hyperurikemický syndrom, bolestivé stavy měkkých tkání, přípravné pobyty před operacemi kloubů.

Lázně poskytují také rekondiční a relaxační pobyty, vhodné pro stavy únavy a snížené výkonnosti, zlepšení fyzické kondice, rekonvalescenci po závažných onemocněních, snížení nadváhy, pro sportovce, obyvatele oblastí se zhoršeným klimatem. Všechny pobyty, zejména rekondiční lze upravit dle individuálních přání. Lázeňskou léčbu je možno absolvovat i ambulantně nebo si vybrat pouze jednotlivé procedury.

Klientelu lázní tvoří pacienti tuzemští i zahraniční. Zahraniční klientela si hradí v celém rozsahu pobyt i léčení. Tuzemští klienti si buď hradí léčení, pobyt i stravování plně sami nebo je zdravotní pojišťovnou hrazena pouze samotná léčba. Další možností je, že zdravotní pojišťovna léčení, pobyt i stravování klientovi plně zaplatí.

Základem léčby jsou slatinné koupele a zábaly, dále jsou k dispozici všechny vodoléčebné procedury, masáže ruční i pomocí přístrojů, elektroléčebné procedury, léčebný laser, plynové injekce, parafinové zábaly, myostimulátor, léčebná rehabilitace. Rehabilitační plavání je zajištěno ve víceúčelovém bazénu, který je v komplexu s whirl-pool, Kneippovým chodníkem, saunou, parní lázní a fitness centrem.

Pobyt v přírodě, včetně cvičení a procházek, je zajištěn pro lázeňské hosty na pergole s 60 místy, kde je také otevřené ohniště pro přípravu některých specialit.

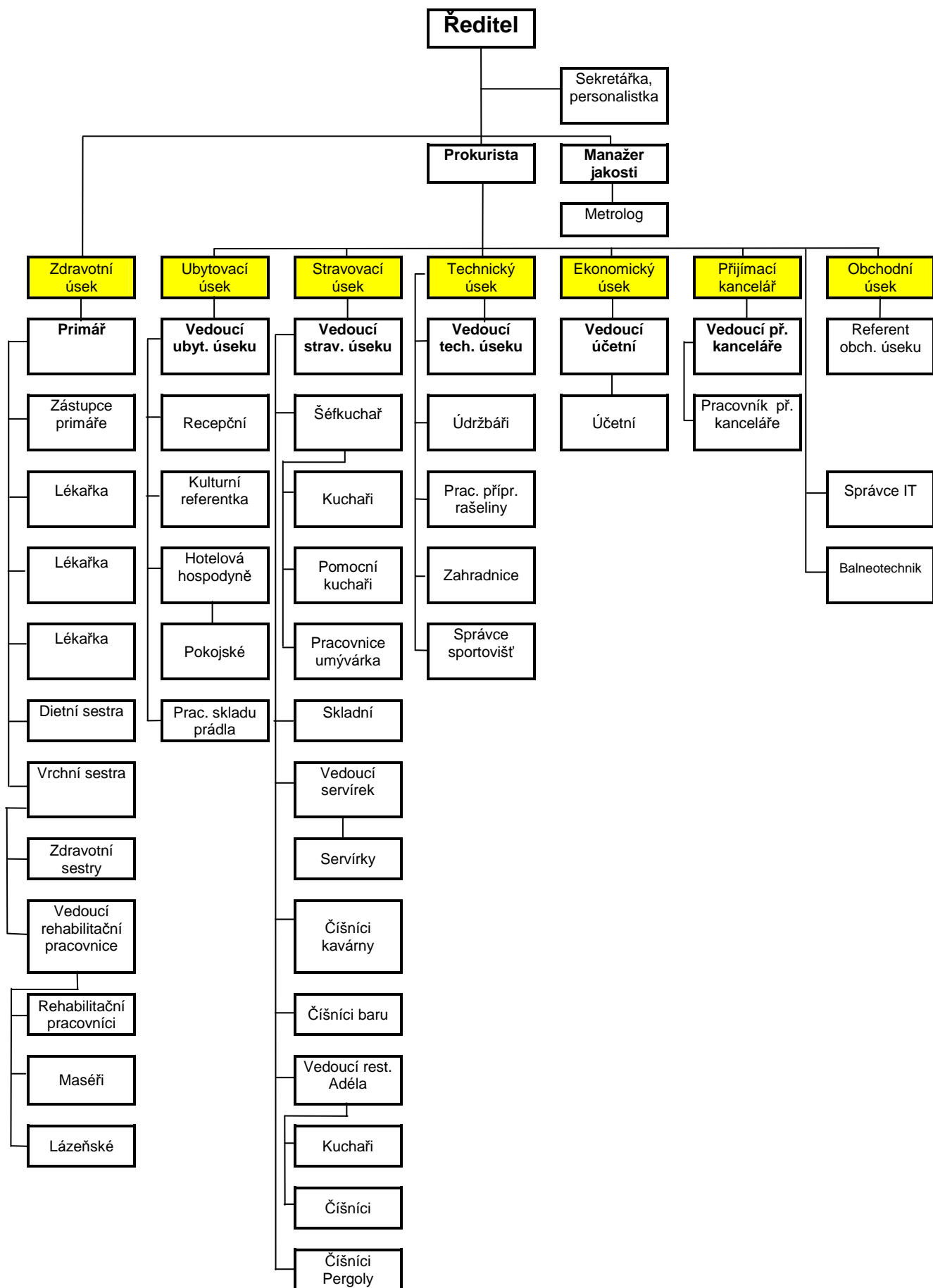
Mimo lázeňský objekt probíhá také hippoterapie. Bertiny lázně mají vlastní lovecký revír, kde je možné zajistit myslivecké akce a sportovní rybolov. Pro lázeňské hosty jsou připravena také jízdní kola pro vyjížděky do okolí. Zajištěny jsou pro hosty i výlety do dalších atraktivních míst jižních Čech a kulturní akce.

Ubytovací kapacita Bertiných lázní je 186 lůžek v jednolůžkových či dvoulůžkových pokojích a v apartmánech. Vybavení pokojů odpovídá svým standardem

I. kategorii hotelového ubytování. Lázně zajišťují pro své hosty také ubytování mimo budovu Bertiných lázní – v tzv. depandantech. Jedná se o ubytování v Třeboňských pensíoních a hotelích. Strava je připravována ve hlavních dietách, výběr vždy ze 3 druhů jídel. Veškeré léčebné procedury a stravování je zajištěno v budově lázeňského komplexu.

#### **4.1.3 Organizační schéma Bertiných lázní Třeboň, s. r. o.**

Obrázek 3: Organizační schéma Bertiných lázní Třeboň [18]



Jediným vlastníkem Bertiných lázní Třeboň, s. r. o. je město Třeboň. Orgány společnosti tvoří valná hromada, jednatelé a dozorčí rada. Valná hromada (městská rada města Třeboň) je nejvyšším orgánem společnosti. Rozhoduje o všech podstatných záležitostech v souladu s ustanoveními obchodního zákoníku a společenskou smlouvou. Jmenuje jednatele a prokuristu.

Jednatelé společnosti jsou statutárními zástupci a jejich pravomoci jsou vymezeny obchodním zákoníkem a společenskou smlouvou. Jednateli jsou starosta města Třeboně, který je zároveň členem valné hromady a ředitel společnosti.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem, který dohlíží na výkon působnosti top managementu a uskutečňování podnikatelské činnosti.

Management společnosti je tvořen ředitelem, prokuristou, primářem, vrchní sestrou, vedoucím stravovacího a ubytovacího provozu a vedoucím technického provozu.

Tak specializovaný podnik, jakým lázně bezesporu jsou, vyžaduje poněkud odlišné organizační schéma od ostatních podniků výrobních. Specifika se projevují v tom, že ředitel s. r. o. bezprostředně řídí odborné pracovníky (primář, lékaři, vrchní sestra), ale i provozní pracovníky léčebného úseku. Podle potřeby jedná i s vedoucím provozního úseku. Lázně mají ustanoveného prokuristu, což je v podstatě pracovník odpovědný za hospodářský chod lázní [18].

## **4.2 Řízení kvality v Bertiných lázních Třeboň**

Po dvou letech intenzivní práce na dobudování firemního systému managementu jakosti proběhl v Bertiných lázních Třeboň ve dnech 5. a 6. června 2007 certifikační audit. Lázně obstály a 28. června 2007 slavnostně obdržely certifikát ISO 9001:2000 od certifikačního orgánu CQS (Sdružení pro certifikaci systémů řízení jakosti) [19].

Norma ISO 9001:2000, kterou Bertiny lázně Třeboň splňují, je mezinárodní norma pro systémy managementu jakosti, která byla v ČR schválena Českým normalizačním institutem s označením ČSN EN ISO 9001:2001. Tato norma poskytuje

Bertiným lázním Třeboň soubor doporučení a minimálních požadavků pro implementaci (zavedení) efektivního systému managementu kvality. Obsahuje tedy soubor pravidel, jejichž dodržování lázním přináší zlepšení v mnoha směrech. Mohou ji používat interní a externí strany, včetně certifikačních orgánů při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky předpisů a vlastní požadavky organizace. Pro jednání s dodavateli materiálů, zařízení či investic nebo pro jednání s obchodními partnery jako jsou např. zahraniční zdravotní pojišťovny, cestovní kanceláře nebo významné české společnosti je certifikát ISO 9001:2000 znamením, že Bertiny lázně Třeboň splňují evropské požadavky na jakost.

Certifikace, která v Bertiných lázních Třeboň proběhla, neboli ověření fungování vybudovaného systému řízení znamenala, že nezávislý orgán, v tomto případě jedna z certifikačních společností, kterých je na českém trhu asi 60, ověřila, že vybudovaný systém odpovídá normě, na základě které byl vybudován. Toto ověření proběhlo v Bertiných lázních Třeboň formou interního auditu. Vybraná certifikační společnost, v tomto případě CQS, vystavila po úspěšném skončení auditu příslušný certifikát. Tento certifikát je platný po dobu 3 let a musí být v pravidelných intervalech obnovován.

#### **4.2.1 Vize společnosti a politika jakosti**

Bertiny lázně Třeboň se zaměřují na informování veřejnosti o své vizi a o politice jakosti, a proto je propagují na svých webových stránkách.

#### **Vize společnosti Bertiny lázně Třeboň**

Bertiny lázně Třeboň jsou především zdravotnickým zařízením, kde poskytování kvalitní lázeňské péče hostům je na předním místě jejich zájmu, s vědomím toho, že žádná ze tří základních opor lázeňské péče nesmí pokulhávat za ostatními.

Těmito základními oporami jsou:

1. léčení
2. ubytování
3. stravování

Neustálé zlepšování v těchto oblastech přinese hostům nejlepší možnou péči s významnými výsledky léčby a lázním tak udržení se na předních místech nabídky služeb České republiky v EU.

## Politika jakosti Bertiných lázní Třeboň

1. Bertiny lázně Třeboň nabízí zákazníkům lázeňské služby s tím, aby host lázní po skončení svého pobytu cítil výrazné zlepšení fyzického a psychického stavu a zároveň cítil lepší uplatnění ve společnosti. To vše prostřednictvím nejmodernějších balneologicko-lékařských postupů a procedur, v příjemném prostředí hotelu s rodinnou atmosférou, servisu na úrovni třech až čtyřech hvězdiček, doplněnou o pestrou nabídku jídel z domácí kuchyně. Jejich zaměření na hosta umožňuje sestavení optimálního a individuálního mixu služeb nabízeného lázněmi a to za pomoci vysoce kvalifikovaného personálu s profesionálním a samostatným přístupem. Vzhledem k tomu, že se většina hostů do lázní pravidelně vrací, snaží se o neustálé zlepšování nejen úrovně poskytování stávajících služeb, ale také o zlepšování nabídky služeb.
2. Bertiny lázně Třeboň nabízí svým zaměstnancům práci v ustáleném pracovním kolektivu s dlouhodobou perspektivou. Nadprůměrné regionální mzdy motivují zaměstnance k podávání lepších profesionálních výkonů. Bertiny lázně Třeboň také podporují různé možnosti profesního růstu sebevzděláváním. Umožňují za výhodných podmínek zaměstnancům a jejich rodinám využívat rehabilitační a relaxační služby lázní.
3. Nadprůměrný závazek cítí také k veřejnosti lázeňského města Třeboně a to nejen jako k vlastníkovu lázní, ale také jako k výraznému prvku ovlivňujícímu prostředí podmínek v kterých lázně podnikají. Bertiny lázně Třeboň se snaží o neustálé vylepšení tohoto prostředí na úrovni ekologické, kulturní, architektonické nebo společenské a plně tak uplatňují heslo „ Lázně a město jedno jsou“.
4. Stejný závazek pociťují také ke svým sesterským Lázním Aurora s. r. o. s tím, že si plně uvědomují důležitost dobré prosperity těchto obou společností, což má vliv na image a atmosféru lázeňského města Třeboň v celospolečenském tuzemském i zahraničním měřítku. Podobnost vizí obou lázeňských společností přímo vybízí k vylepšování vzájemných vztahů a vzájemné spolupráce.

5. V Bertiných lázních Třeboň má na prosazování vize v neposlední řadě vliv i vztah s jejich dodavateli, ať už se jedná o dodávku materiálů nebo služeb, ať už se jedná o různě hlubokou spolupráci, různě úzce se dotýkající jejich hostů, zákazníků. V Bertiných lázních Třeboň jsou přesvědčeni, že vzájemná oboustranně se zvyšující výhodnost této spolupráce s nimi, výrazně ovlivňuje kvalitu jimi nabízených služeb [20].

#### **4.2.2 Zavedení systému řízení jakosti v Bertiných lázních Třeboň**

System jakosti zavedený v Bertiných lázních Třeboň musí řešit současné problémy a předcházet problémům budoucím. Vše, s čím začala firma systém budovat, ji bude provázet po celou dobu života systému jakosti. Vedení společnosti Bertiny lázně Třeboň si již od počátku uvědomovalo, že nelze počítat s tím, že finální systém bude vybudován za dva měsíce a pak už se bude pouze udržovat. Ve skutečnosti firma potřebovala mnohem delší období, které bylo závislé na velikosti organizace, produktovém portfoliu a úsilí, které bylo v plánu obětovat. Poté nastoupily 1 – 3 roky stabilizace systémů a vyhledávání nedostatků. Vybudování fungujícího systému je pro Bertiny lázně Třeboň dlouhodobá záležitost, která si vyžaduje jasné představy o rozvoji firmy v horizontu minimálně dalších 3 – 5-ti let, protože systém jakosti musí být nedělitelnou součástí podnikatelského záměru firmy, toho si je vedení Bertiných lázní Třeboň velice dobře vědomo.

Zavedení systému managementu jakosti v Bertiných lázních Třeboň bylo strategickým rozhodnutím. Návrh a uplatnění systému managementu jakosti společnosti byly ovlivňovány měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými službami, používanými procesy a velikostí i strukturou organizace. Je patrné, že záměrem této mezinárodní normy není, aby z ní nutně vyplývala jednotnost struktury systémů managementu jakosti ani jednotnost dokumentace.

Aby Bertiny lázně Třeboň mohly fungovat efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces. Aplikace systému procesů v organizaci



spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením lze nazývat procesní přístup.

Společnost Bertiny lázně Třeboň musela v souladu s požadavky mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

#### **4.2.3 Přínos certifikace systému managementu jakosti pro společnost**

Tím, že Bertiny lázně Třeboň obdržely certifikát ISO 9001:2000, bezesporu získaly i obrovskou konkurenční výhodu.

Za přínosy certifikace systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 90001:2000 pro Bertiny lázně Třeboň je možno považovat:

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů,
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům,
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu jakosti třetí nezávislou stranou,
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace,
- zvýšení efektivnosti v celé organizaci,
- optimalizace nákladů – redukce provozních nákladů, energie a dalších zdrojů,
- zvýšení důvěry veřejnosti,

V Bertiných lázních Třeboň mají vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.).

#### 4.2.4 Systém managementu jakosti

Systém managementu jakosti zavedený ve firmě Bertiny lázně Třeboň s. r. o. je vybudován v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 a vztahuje se na všechny činnosti, které mohou mít vliv na jakost jejich dodávek, tzn. lázeňská léčba a hotelové služby.

Vzhledem k charakteru procesů uskutečňovaných v lázních je vyloučen požadavek normy uvedený v bodu 7.3.- Návrh a vývoj. A zároveň je také vyloučen požadavek normy uvedený v bodu 7.5.2 – Validace procesů výroby a poskytování služeb, a to z toho důvodu, že se v Bertiných lázních Třeboň nevyskytují procesy, u nichž lze následným monitorováním či měřením ověřovat výsledný výstup.

Bertiny lázně Třeboň mají systém managementu jakosti, jeho strukturu a používané postupy popsány v dokumentaci, kterou lze rozčlenit do dvou úrovní:

- 1. úroveň** - organizační dokumenty, které obsahují odpovědnosti, pravomoci a postupy řízení jejich firmy a jimi vybudovaného systému managementu jakosti:
  - Příručka jakosti
- 2. úroveň** - dokumenty, které upřesňují postupy a činnosti uvedené v *Příručce jakosti* a dokumenty, které obsahují objektivní důkazy o vykonaných činnostech nebo o jejich výsledcích:
  - Směrnice
  - Postupy
  - Příkazy ředitele
  - Interní sdělení
  - Záznamy

Výše zmiňovaná Příručka jakosti je pro Bertiny lázně Třeboň základní dokument systému managementu jakosti, který stanovuje oblast použití systému managementu jakosti, politiku jakosti, popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu jakosti a postupy potřebné pro úspěšné fungování, tj. udržování a zlepšování firemního systému managementu jakosti.

Příručka jakosti popisuje uplatnění efektivního systému managementu jakosti. Zajišťuje kontinuitu systému managementu jakosti a jeho požadavky za měnících se okolností. Příručka jakosti dále zajišťuje dokumentované podklady pro prověřování systému managementu jakosti a prokazování shody s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Struktura Příručky jakosti v Bertiných lázních Třeboň odpovídá jejich firemnímu přístupu k systému managementu jakosti, a to jako k systému orientovaného na procesy. Tato jejich Příručka jakosti je členěna do 5 kapitol:

- I. Úvod
- II. Odpovědnost vedení
- III. Management zdrojů
- IV. Realizace lázeňské péče a hotelových služeb
- V. Měření, analýza a zlepšování

Postupy a činnosti uvedené v Příručce jakosti, které si však vyžadují podrobnější popis jsou pak uvedeny v dokumentech 2. úrovně. V Bertiných lázních Třeboň je za vypracování, správu, distribuci a změnové řízení Příručky jakosti odpovědný manažer jakosti. Avšak každé vydání Příručky jakosti včetně všech změn schvaluje přímo ředitel firmy.

#### **4.2.5 Odpovědnost managementu**

Celkovou odpovědnost za stanovení a management procesů souvisejících s odpovědností vedení má ředitel lázní. Jak mají stanoveny odpovědnosti za procesy v rámci QMS přímo v Bertiných lázních Třeboň ukazuje následující přehled.

Tabulka 2: Odpovědnost za procesy v rámci QMS [17]

<b>PROCES</b>	<b>ODPOVĚDNOST</b>
Stanovování politiky a cílů jakosti, plánování QMS a zajišťování zdrojů	Ředitel
Přezkoumání QMS vedením	Ředitel
Marketing	Referent obchodního úseku
Řízení dokumentů a záznamů	Manažer jakosti
Personalistika	Personalistka
Měření spokojenosti zákazníka	Referent obchodního úseku
Zlepšování	Manažer jakosti
Měření procesů, analýza údajů	Manažer jakosti
Interní audity	Manažer jakosti
Údržba zařízení	Vedoucí technického úseku
Péče o MMZ	Metrolog
Neshoda, ON, PO	Manažer jakosti
Provozy TÚ	Vedoucí technického úseku
Informační a komunikační technologie	Správce IT
Léčení	Primář
Stravování	Vedoucí stravovacího úseku
Ubytování	Vedoucí ubytovacího úseku
Nabídkové řízení	Referent obchodního úseku
Příjem klientů, prodej pobytů	Vedoucí ubytovacího úseku
Restaurace a prodej	Vedoucí stravovacího úseku
Nakupování	Prokurista
Péče o volný čas	Kulturní referentka
Reklamace	Prokurista
Jednorázové akce	Referent obchodního úseku

Velmi důležitou součástí je interní komunikace v procesu zlepšování.

Bertiny lázně Třeboň si velice dobře uvědomují, že efektivní komunikace je nezbytnou součástí úspěšného fungování systému managementu jakosti. Standardní komunikace v rámci společnosti se uskutečňuje prostřednictvím:

- týdenních porad jednatelů, kde jsou diskutovány dosahované výsledky a výhled na další období, závěry těchto porad jsou zaznamenávány v zápisech z porad jednatelů
- týdenních porad vedení, kde se hodnotí výsledky, řeší organizační problémy, sleduje plnění cílů jakosti a stanovují priority na další období, závěry těchto porad jsou zaznamenávány v zápisech z porad vedení
- operativních porad pracovníků, kteří se podílejí na plnění plánů jakosti, tyto porady jsou svolávány ředitelem, prokuristou, nebo vedoucím úseku
- intranetu firmy, kde jsou pravidelně vyvěšovány novinky, které se týkají firmy

Zaměstnanci Bertiných lázní Třeboň mají možnost s vedením společnosti komunikovat buď osobně a nebo s využitím elektronické pošty. Jakou formu si zvolí, záleží pouze na nich.

#### **4.2.6 Proces zlepšování jakosti**

Jeden z představitelů zabývajících se řízením jakosti, Juran, v podstatě management jakosti chápe jako trojici velmi rozsáhlých aktivit, a to [1]:

- plánování jakosti, tj. všechny procesy od identifikace potřeb zákazníků až po uvolnění dokumentace pro výrobu,
- řízení jakosti spočívající v krátkodobém, operativním řízení jakosti, zaměřeném na to, aby se výrobní procesy příliš neodchylovaly od plánované úrovně,
- zlepšování jakosti, tj. dosahování nové úrovně zabezpečování jakosti v podniku [1].

Součástí procesu zlepšování jakosti v Bertiných lázních Třeboň jsou oblasti analýzy údajů, měření a monitorování procesu, řízení neshodného produktu, sledování spokojenosti zákazníků aj.

Zlepšování v Bertiných lázních Třeboň je chápáno jako ta část managementu jakosti, která je zaměřená na zvyšování efektivnosti (účelnosti) a účinnosti. Celkovou odpovědnost za nepřetržité zlepšování jakosti ve firmě má vedení firmy.

## Zlepšování

Samotné zlepšování je komplexní proces, který integruje řadu jednotlivých procesů systému.

Zlepšování je Bertinými lázněmi Třeboň vnímáno jako dvoufázový proces. První fází je „získávání a následné zpracování a analýza údajů“. Tato první fáze je uskutečňována různými nástroji, jako jsou např.:

- interní audity
- hodnocení spokojenosti zákazníka
- monitoring procesů s následnou analýzou údajů
- hodnocení dodavatelů
- přezkoumání vedením – analytická část
- opatření k nápravě – analytická část
- preventivní opatření – analytická část

Výstupy z této první fáze slouží jako vstupy pro vlastní „činnosti zlepšování“, které je možno označit jako druhou fázi procesu zlepšování. Tato druhá fáze se v Bertiných lázních Třeboň realizuje pomocí následujících nástrojů, jako jsou např.:

- politika jakosti (změny, korekce, komunikace)
- cíle jakosti (změny cílů, korekce, nové cíle, rozpracování na nižší úrovni)
- plány jakosti na dosažení stanovených cílů
- přezkoumání vedením – plánovací část
- opatření k nápravě – realizační část
- preventivní opatření – realizační část

Důležitou složkou procesu zlepšování jsou zlepšovateľské aktivity, které mohou mít různý charakter a jejichž schválení a organizování vychází minimálně z úrovně vedoucích úseků. Avšak podněty pro zlepšování mohou přicházet od kteréhokoliv pracovníka lázní vhodnou formou interní komunikace. Reakci na podnět pro zlepšení sděluje pracovníkovi jeho příslušný vedoucí úseku.

→ Všechny činnosti zlepšování podléhají kritériu optimalizace nákladů na zlepšování.

## Analýza údajů

Aby bylo možno určit vhodnost a efektivnost QMS Bertiných lázní Třeboň, jsou v průběhu jednotlivých procesů shromažďovány údaje, které se následně analyzují a na základě této analýzy se identifikují další možnosti pro neustálé zlepšování.

Analýza údajů probíhající v Bertiných lázních Třeboň poskytuje informace o:

- spokojenosti zákazníků,
- shodě s požadavky na produkt,
- efektivnosti a účinnosti procesů,
- dodavatelích.

Přehled oblastí pro analýzu údajů v Bertiných lázních Třeboň:

Tabulka 3: Oblasti pro analýzu údajů [17]

<b>PŘEDMĚT ANALÝZY</b>	<b>VSTUPY</b>	<b>VÝSTUPY</b>
Spokojenost zákazníka	Výsledky dotazování	Vyhodnocené dotazníky, zpráva pro přezkoumání QMS vedením
Shoda s požadavky na produkt	Záznamy o kontrole, záznamy o neshodě	Zpráva pro přezkoumání QMS vedením
Znaky měřených procesů	Měřené hodnoty znaků	Zpracování výsledné hodnoty znaků v příslušných periodách, vyhodnocení ve zprávě pro přezkoumání QMS vedením
Dodavatelé	Výsledky hodnocení dodavatelů	Vyhodnocení ve zprávě pro přezkoumání QMS vedením

## Měření a monitorování procesu

V systému managementu jakosti v Bertiných lázních Třeboň jsou procesy monitorovány v rámci pracovních činností a běžné manažerské kontroly, tak, aby byly prováděny podle schválených postupů a vykazovaly schopnost dosáhnout plánované výsledky. Vlastník procesu a další odpovědní pracovníci stanovují znaky pro monitorování na základě činnosti procesu, kvalifikace a zavedené dobré praxe. Výběr procesů pro měření a volbu jejich znaků, které budou předmětem analýzy schvaluje na návrh manažera jakosti ředitel Bertiných lázní Třeboň.

Odpovědnosti za uplatňování jednotlivých postupů, metod a nástrojů zlepšování a za řízení činností, které tyto postupy a metody zahrnují přibližuje následující přehled:

Tabulka 4: Odpovědnost za jednotlivé postupy [17]

<b>POSTUP</b>	<b>ODPOVĚDNOST</b>
Měření spokojenosti zákazníků	Referent obchodního úseku
Interní audity	Manažer jakosti
Měření a monitorování procesů	Manažer jakosti
Řízení neshodného produktu	Manažer jakosti
Analýza údajů	Manažer jakosti
Zlepšování	Manažer jakosti

## Řízení neshodného produktu

Oblast řízení neshodného produktu v Bertiných lázních Třeboň je součástí procesů, které souvisí s řízením realizačních procesů. Veškeré neshody zjištěné při měření a monitorování produktu se musí zaznamenat a neprodleně odstranit. Způsob odstranění neshody je závislý na tom, o jaký druh neshody se jedná. Odpovědnost za odstranění neshody má příslušný vedoucí úseku.



Pro Bertiny lázně Třeboň je možno obecně specifikovat následující zdroje neshod:

✓ vnitřní zdroje:

- realizace produktu – služby
- interní audity
- výsledky monitoringu a měření
- upozornění a podněty zaměstnanců
- činnosti údržby

✓ vnější zdroje:

- reklamace zákazníků
- kontroly orgánů státní správy
- stížnosti, připomínky, např. dodavatelů nebo odběratelů, veřejnosti
- protokoly z externích auditů

Bertiny lázně Třeboň mají stanoven obecný postup řízení neshody následovně:

- zjištění neshody
- identifikace, prověření, návrh způsobu odstranění (její zaznamenání, v akutních případech dodatečné)
- odstranění
- vyhodnocení – případný návrh na přijetí opatření k nápravě [21]

## Sledování spokojenosti zákazníků

Za proces souhrnně nazývaný „Sledování spokojenosti zákazníků“ v Bertiných lázních Třeboň nese odpovědnost referent obchodního úseku. Tento proces zahrnuje všechny činnosti od návrhu metodiky sledování až po závěrečné vyhodnocení spokojenosti. Tomuto procesu je kladeno za cíl prokázání úrovně důvěry zákazníků v rámci dodávek poskytovaných lázněmi.

Nezbytným procesem pro další rozvoj Bertiných lázní Třeboň je získávání informací o spokojenosti zákazníků se službami, které lázně poskytují, vyhodnocování těchto informací a jejich využití jako podkladů pro neustálé zlepšování systému managementu jakosti. Bertiny lázně Třeboň ke zjišťování spokojenosti zákazníků

využívají písemné dotazníky. Tyto dotazníky jsou zákazníkům volně a kdykoliv k dispozici na recepci nebo přímo na pokoji. Popřípadě může být spokojenost zákazníka zjišťována osobním kontaktem se zákazníkem [22].

V Bertiných lázních Třeboň sledují a hodnotí spokojenost u těch zákazníků, kteří čerpají služby v podobě poskytování lázeňské péče ve formě léčebných a rekondičních pobytů. Dotazník je hostům předáván na recepci a to při jejich příjezdu. Pracovníci recepce by měli hostům při odjezdu připomenout vyplnění a odevzdání dotazníku.

Informace získané z jednotlivých dotazníků jsou zaznamenány do speciálního formuláře a je provedeno jejich matematické vyhodnocení, které informuje o průměrné spokojenosti zákazníků s jednotlivými druhy poskytovaných služeb a o průměrné celkové spokojenosti. Toto hodnocení je prováděno čtvrtletně a provádí ho referent obchodního úseku, který o jeho výsledcích informuje vedení Bertiných lázní Třeboň.

Dotazník k absolvované lázeňské péči (viz. příloha 2) host vyplní buď svým jménem popřípadě anonymně, toto rozhodnutí závisí čistě na něm. Část odpovědí v dotazníku host pouze zaškrtně, a to podle toho zda s daným tvrzením souhlasí či nikoliv, popřípadě může zvolit jinou odpověď, podle svého uvážení. Zbývající odpovědi jsou uvedeny ve formě stupně vyjadřujícího kvalitu služeb a to na principu školního známkování (1 – velmi spokojen, 2 – spokojen, 3 - dobré, 4 – nejsem spokojen, 5 – velmi nespokojen) [23].

Otázky, které jsou v dotazníku hostovi kladeny se týkají těchto oblastí:

- pohlaví (muž / žena)
- věk
- délka lázeňského pobytu
- způsob úhrady pobytu v lázních
- důvod návštěvy Bertiných lázních Třeboň
- spokojenost s lékařskou péčí a s léčebnými procedurami
- úroveň stravování
- úroveň ubytování

- možnosti kulturního vyžití
- případné připomínky

### 4.3 Interní audity

Jedním z důležitých nástrojů pro zlepšování QMS v Bertiných lázních Třeboň je provádění interních auditů. Audit je možno chápat jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů a jejich objektivní vyhodnocení za účelem určení rozsahu, ve kterém jsou kritéria auditu naplněna [24].

Bertiny lázně Třeboň mají interní audity naplánovány dopředu pro následující období, zpravidla se jedná o roční období. Jsou naplánovány ve formě „Programu interních auditů“, zde je specifikováno jakou oblast a jaký proces bude daný audit prověřovat a v jakém termínu je naplánován. Tento Program interního auditu musí být sestaven takovým způsobem, aby byl každý proces systému managementu jakosti prověřen v daném roce minimálně jednou. Za sestavení tohoto programu odpovídá manažer jakosti a schvaluje ho ředitel Bertiných lázní Třeboň. Musí se s ním seznámit všichni vedoucí pracovníci na firemním intranetu. Interní audity jsou prováděny auditory externí společnosti [25].

Auditor, který v Bertiných lázních Třeboň provádí interní audity musí splňovat následující kritéria:

- musí mít ukončené minimálně středoškolské vzdělání
- musí mít kvalifikaci k provádění auditu – absolvovat příslušné školení a výcvik
- musí mít dobrou orientaci v systému managementu jakosti a požadavcích podle příslušných firemních dokumentů
- musí být nezávislý na prověřované oblasti
- musí dodržovat interní zásady společnosti pro provádění auditů

Průběh vlastního auditu v Bertiných lázních Třeboň řídí vedoucí auditor, jím stanovené dílčí úkoly plní jemu podřízený auditor. Audit je prováděn formou:

- studia písemných podkladů auditním týmem, které specifikují prověřovanou činnost

- kladením otázek ze strany auditorů
- poskytováním odpovědí a předkládáním důkazních prostředků prověřovaným (např. záznamů, dokumentace apod.), které dokládají, že naplňování požadavků na auditovanou oblast je zajišťováno [26]

Výsledky auditu musí nejen vedení Bertiných lázní Třeboň poskytnout odpověď na to, zda:

- auditovaný prvek, oblast, proces je dostatečně dokumentován a je v souladu s požadavky systémové normy
- jednotlivé činnosti jsou prováděny v souladu s danou dokumentací
- prověřované činnosti jsou vykonávány v odpovídajícím pracovním prostředí v souladu s všeobecnými zásadami bezpečnosti práce
- provádění těchto činností je efektivní a vede k dosahování plánovaných cílů v oblasti systému managementu jakosti

→ Pokud není splněna jakákoliv z výše uvedených zásad, je auditní tým povinen zaznamenat toto zjištění do protokolu z auditu a v případě, že se jedná o neshodu, zpracovat záznam o neshodě.

Neshody zjištěné během auditu v Bertiných lázních Třeboň mohou být klasifikovány jako:

- neshody systémové – zcela nesplněn požadavek systémové normy
- neshody – významná odchylka od požadavku systémové normy, od systémové dokumentace
- nedostatek – zahrnují vše mezi neshodami a úplnou shodou

V Bertiných lázních Třeboň mohou být prováděny i mimořádné interní audity. Ty jsou vykonávány podle potřeby, a to mimo hlavní Program interních auditů. O jeho provedení může manažera jakosti požádat kterýkoliv pracovník. Manažer jakosti tento požadavek posoudí a rozhodne o tom, zda se tento mimořádný interní audit uskuteční či nikoli. Tyto neplánované interní audity jsou prováděny především na základě některých mimořádných událostí, kterými jsou např. zásadní změny v QMS nebo zvýšený výskyt stížností, reklamací ze strany zákazníků.

## 5. Diskuse a návrhy

V současné době roste složitost řízení a management se stává řízením změn, které je orientováno na dosažení zisku získaného prostřednictvím uspokojování potřeb, očekávání a nabídky kvality zákazníkovi [27].

Cílem je poskytnout nejen produkty a služby vysoké kvality, ale výrobky a služby poskytované ve vysoké kvalitě vedou k maximálnímu uspokojování potřeb a přání zákazníka, vytváření žádoucího image organizace a udržení nejen zákazníků stávajících, ale i získávání zákazníků nových. I když existuje mnoho způsobů, jak posuzovat jakost, rozhodující je, jak ji vnímá zákazník, neboť právě on rozhoduje o tom, zda si produkt koupí [28].

Bertiny lázně Třeboň informují širokou veřejnost o tom, že obdržely certifikát ISO 9001:2000. Ke sdělení této skutečnosti využívají jednoho z neefektivnějších a zároveň finančně nejméně náročných způsobů. O certifikátu informují na svých firemních webových stránkách. Avšak tato informace není umístěna přímo na úvodní straně tak, aby byla zdůrazněna její důležitost.

Proto navrhuji, aby Bertiny lázně Třeboň:

- na úvodní stranu svých firemních webových stránek umístily odkaz upozorňující na ISO 9001:2000
- pod tímto odkazem důsledně informovaly o tom, že právě tento certifikát obdržely
- informovaly zákazníky, jaké přínosy pro ně certifikát má

Velkou výhodou Bertiných lázní Třeboň je bezpochyby to, že mají své webové stránky i v jiném než českém jazyce, jedná se o jazyk německý, anglický a ruský. Do těchto cizích jazyků však nemají přeložen veškerý obsah webových stránek. Chybí zde jakékoliv informace o certifikátu ISO 9001:2000. Informace o certifikátu v cizím jazyce by tu určitě být měly, jelikož význam této normy dalece překračuje hranice naší země, jedná se totiž o normu mezinárodního významu. Certifikát ISO 9001:2000 je znamením,

že Bertiny lázně Třeboň splňují evropské požadavky na jakost, a tak je potřeba, aby si to uvědomili i zahraniční klienti, kteří se nemalou měrou podílejí na příjmech lázní.

Proto navrhuji, aby Bertiny lázně Třeboň:

- na své webové stránky umístily i cizojazyčné informace o tom, že obdržely certifikát a jaký to má význam pro všechny zúčastněné strany, včetně přínosu pro lázeňské hosty.

Bertiny lázně Třeboň sledují spokojenost zákazníků prostřednictvím dotazníků, je to pravděpodobně i nejlepší způsob, jak toto provádět. Stejně tak i jeho tištěná podoba je pro toto využití zcela vhodná. Tento dotazník je umístěn i na webových stránkách společnosti. Takto ho může vyplnit a odeslat prakticky kdokoliv, aniž by lázně někdy navštívil. Tímto může dojít k vážnému zkreslení údajů, které jsou následně vyhodnocovány a dotazník pak ztrácí na objektivnosti.

Proto navrhuji, aby Bertiny lázně Třeboň:

- tento dotazník z webových stránek odebraly a zůstaly pouze u tištěné podoby, kdy je dotazník hostům předáván osobně při jejich příjezdu na recepci lázní.

Tyto dotazníky sledující spokojenost zákazníků, které jsou v tištěné podobě předávány hostům při jejich příjezdu do lázní, jsou k dispozici pouze v českém jazyce a to i přesto, že lázně navštěvuje i zahraniční klientela. Právě zahraniční hosté by mohli mít smysluplné připomínky a poznatky pramenící z toho, že pochází z jiné země či jiné kultury.

Proto navrhuji, aby Bertiny lázně Třeboň:

- tyto dotazníky spokojenosti předávaly i zahraničním hostům, a to v některém z cizích jazyků (německý, anglický a ruský - z toho důvodu, že Bertiny lázně Třeboň již do těchto jazyků mají částečně přeložen i obsah svých webových stránek)

Bertiny lázně Třeboň se doposud zaměřují na sledování spokojenosti zákazníků pouze u jedné skupiny zákazníků a to u těch, kteří čerpají služby v podobě poskytování lázeňské péče ve formě léčebných a rekondičních pobytů. Ovšem lázně poskytují i jiné služby než jen přímo tyto pobyty. Jedná se hlavně o čerpání různých lázeňských služeb souvisejících s využitím volného času. Těmto zákazníkům dotazník spokojenosti není dáván, není u nich tedy sledována spokojenost.

Proto navrhuji, aby Bertiny lázně Třeboň:

- daly možnost vyjádřit se ke kvalitě poskytovaných služeb i tomuto typu zákazníků, kteří čerpají různé lázeňské služby související s využitím volného času, tito klienti by mohli být vybídnuti, aby se mohli vyjádřit např.:
  - speciálním dotazníkem, který by jim byl předán při návštěvě lázní
  - elektronickou cestou na webových stránkách s uvedením kontaktního emailu, na který by mohli zasílat své připomínky a náměty

Bertiny lázně Třeboň pracují na neustálém zlepšování systému managementu jakosti, neboť vždy se najde něco, co je možné dále vylepšovat. A v konkurenčním prostředí mají úspěch jen ti nejlepší. Při tvorbě jejich další strategie v oblasti managementu kvality lze doporučit, aby se Bertiny lázně Třeboň orientovaly na další zvyšování kvality v řízení, a to se zaměřily certifikací ISO 9004. Obě normy, ISO 9001 a ISO 9004, jsou navrženy tak, aby se navzájem doplňovaly. Certifikace ISO 9004 je pro organizaci vodítkem pro zlepšování výkonnosti a je návodem, jak účinným způsobem identifikovat a plnit potřeby a očekávání zákazníků. Neboť naplnění této strategie je předpokladem dosažení konkurenční výhody pro organizaci a získání certifikátu v této oblasti je pro zákazníka zárukou kvality nejen poskytovaných služeb, ale i neustálého zlepšování péče o něj.

## 6. Závěr

Lázeňská zařízení hrají v naší zemi velice důležitou roli. Své služby poskytují nejen obyvatelům České republiky, ale i velkému počtu zahraničních klientů. Díky vysoké úrovni českého lázeňství, jsou české lázně konkurenceschopné evropskému trhu. A vzhledem k tomu, že dochází ke stárnutí lidské populace, lze předpokládat zvýšený zájem o lázeňské služby. Stejně tak zdravotní lázeňská turistika představuje v současné době velmi moderní a dynamicky se rozvíjející oblast cestovního ruchu.

Současný životní styl, který je plný rizikových faktorů, jako jsou stresující situace, nedostatek pohybu, sedavý způsob zaměstnání a stále se zhoršující životní prostředí, přímo nahrává činnosti a naplnění poslání lázeňských subjektů. Dnešní způsob života vyžaduje kontrolu nad svým zdravím a neustálou péči o tělo a kondici, dostatek pohybu, relaxaci a odpočinek i odbornou pomoc. Lázně jsou ideálním prostředím pro tento trend spojení léčebných účinků přírody a aktivního pohybu pod odborným dohledem. Lázeňské pobyty zaujímají stále větší podíl v nabídce evropských cestovních kanceláří a s čím dál větší oblibou plánuje alternativní dovolenou v lázních stále více lidí.

Bertiny lázně Třeboň jsou si těchto trendů velice dobře vědomy, a proto se snaží svým zákazníkům poskytovat služby vysoké kvality. Právě proto si Bertiny lázně Třeboň vybudovaly firemní systém managementu jakosti a po úspěšném certifikačním auditu obdržely certifikát ISO 9001:2000. ISO 9001:2000 je mezinárodní norma pro systémy managementu jakosti a je znamením, že Bertiny lázně Třeboň splňují evropské požadavky na jakost.

V dnešní době již jde, nejen v České republice, ale i ve světovém měřítku, o náročnější přístup k péči o jakost založený na dlouhodobé pozornosti věnované nejen samotné jakosti produktů či služeb, ale i plnění náročnějšího očekávání zákazníka a dále i o oblast souhrnně označovanou jako doprovodné služby. Bertiny lázně Třeboň si uvědomují, že disponování certifikátem ISO 9001:2000 jim přináší značnou konkurenční výhodu.



## Summary

The topic of this thesis is quality management system in Berta's Spa Třeboň. Products and services quality control are basic activities of all companies. Quality control must be global system. The most frequented way of quality securing in Czech Republic is quality control by ISO 9001:2000

In Berta's Spa Třeboň are mainly curing disorders of the mobility system. Spa offer also stays for relax. Berta's Spa clients come from Czech and also from foreign countries. The base of treatment are peat baths and wraps. Spa created own quality management system and after successful audit has got certificate ISO 9001:2000. ISO 9001:2000 is an international standard for quality managements systems. Berta's Spa fulfils all conditions of European quality requirements. About it inform ISO 9001:2000.

## 7. Seznam použité literatury

- [1] Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., Tošenovský, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-071-6.
- [2] Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. *Fundamentals of management*. 6th edition. Homewood: BPI IRWIN, 1997, ISBN 0-256-03682-9.
- [3] Veber, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0194-4.
- [4] Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-054-6.
- [5] Kotler, P. *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-600-5.
- [6] Crainer, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-019-8.
- [7] Robbins, S. P., Coulter, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0495-1.
- [8] Veber, J. a kol. *Management – Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-029-5.
- [9] Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X.
- [10] Veber, J. *Management kvality – od ISO 9000 k TQM*. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000, ISBN 80901730-5-5.
- [11] *Norma ČSN EN ISO 14000 Systémy environmentálního managementu, Česká technická norma*.
- [12] *Norma ČSN EN ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Český normalizační institut, Praha, 2002.
- [13] *Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Český normalizační institut, Praha, 2001.
- [14] *Norma ČSN EN ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Český normalizační institut, Praha, 2002.
- [15] Wehrich, H., Koontz, H. *Management: a global perspective*. 10th edition. Mc Graw – Hill, Inc., 1993, ISBN 0-07-112892-1.

- [16] Nöllke, M. *Praktický management*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0912-0.
- [17] Interní materiál: *Příručka jakosti*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [18] Interní materiál: Směrnice – BL SM 01 – *Organizační řád*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [19] [www.cqs.cz](http://www.cqs.cz) , Sdružení pro certifikaci systémů řízení jakosti
- [20] [www.bera.cz](http://www.bera.cz) , Bertiny lázně Třeboň
- [21] Interní materiál: Směrnice – BL SM 34 – *Neshoda, opatření k nápravě, preventivní opatření*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [22] Interní materiál: Směrnice – BL SM 26 – *Sledování spokojenosti zákazníka*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [23] Interní materiál: BL F V 7 *Dotazník spokojenosti zákazníka*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [24] Interní materiál: BL F V 03 1 *Program IA – 2007*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [25] Interní materiál: BL F V 04 1 *Plán IA – 2007*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [26] Interní materiál: Směrnice – BL SM 33 – *Interní audit*. Bertiny lázně Třeboň s. r. o., Třeboň, 2007
- [27] Truneček, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE v Praze, 1999, ISBN 80-7079-083-0.
- [28] Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3.

## **8. Seznam obrázků a tabulek**

### **OBRÁZKY:**

Obrázek 1: Vývoj řízení jakosti [3]

Obrázek 2: Vztah ISO 9001 a TQM [3]

Obrázek 3: Organizační schéma Bertiných lázní Třeboň, s. r .o. [18]

### **TABULKY:**

Tabulka 1: Přístupy k řízení jakosti [3]

Tabulka 2: Odpovědnost za procesy v rámci QMS [17]

Tabulka 3: Oblasti pro analýzu údajů [17]

Tabulka 4: Odpovědnost za jednotlivé postupy [17]

## **9. SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Obsah normy ISO 9001:2000

Příloha 2: Dotazník k absolvované lázeňské péči

Příloha 3: Sledování plnění QMS

Příloha 4: Schéma postupu provádění certifikace v rámci CQS

## Příloha 1: Obsah normy ISO 9001:2000

ČSN EN ISO 9001:2001 má následující členění:

- 1** Předmět normy
  - 1.1 Všeobecně
  - 1.2 Aplikace
- 2** Normativní odkazy
- 3** Termíny a definice
- 4** Systém managementu jakosti
  - 4.1 Všeobecné požadavky
  - 4.2 Požadavky na dokumentaci
- 5** Odpovědnost managementu
  - 5.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu
  - 5.2 Zaměření na zákazníka
  - 5.3 Politika jakosti
  - 5.4 Plánování
  - 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace
  - 5.6 Přezkoumání managementu
- 6** Management zdrojů
  - 6.1 Poskytování zdrojů
  - 6.2 Lidské zdroje
  - 6.3 Infrastruktura
  - 6.4 Pracovní prostředí
- 7** Realizace produktu
  - 7.1 Plánování realizace produktů
  - 7.2 Procesy týkající se zákazníka
  - 7.3 Návrh a vývoj
  - 7.4 Nakupování
  - 7.5 Výroba a poskytování služeb
  - 7.6 Řízení monitorovacích a měřících zařízení
- 8** Měření, analýza a zlepšování
  - 8.1 Všeobecně
  - 8.2 Monitorování a měření

- 8.3 Řízení neshodného produktu
- 8.4 Analýza údajů
- 8.5 Zlepšování

Příloha 4: Schéma postupu provádění certifikace v rámci CQS [19]

