

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní obor: Provozně podnikatelský
Studijní program: Zemědělské inženýrství
Katedra: Katedra řízení

**Management kvality v systému řízení ve vybraném
podniku**

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:

Iva Chadimová

2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Management kvality ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v Seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 19. 4. 2008

.....

Tímto děkuji vedoucí diplomové práce, paní Doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc, které mi poskytla při jejím vypracovávání.

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Literární přehled.....	8
2.1 Management jakosti	8
2.2 Proces řízení jakosti	11
2.3 Přístupy Evropské unie k zabezpečování jakosti	15
2.4 Řízení kvality v České republice.....	17
2.5 Proces řízení jakosti dle normy EN ISO 9001:2000	19
2.6 Proces certifikace systému	22
2.7 Podpora politiky jakosti v České republice.....	24
3 Metodika práce.....	27
4 Charakteristika firmy.....	29
4.1 Strategie firmy.....	29
4.2 Důvody zavádění systému jakosti.....	30
5 Analýza a návrhy zavádění systému kvality	32
5.1 Procesy a politika jakosti.....	32
5.2 Odpovědnost managementu	34
5.3 Dokumentace a její řízení.....	39
5.4 Management zdrojů.....	41
5.5 Procesy týkající se zákazníka.....	42
5.6 Proces řízení produktu.....	44
5.7 Řízení procesů měření.....	48
5.8 Interní audit	50
6 Diskuze.....	52
7 Závěr.....	62
8 Summary	64
9 Seznam použité literatury.....	65
10 Přílohy	67
Schéma č. 1: Smyčka jakosti (MACUROVÁ, 1992).....	12
Schéma č. 2: Princip řízení jakosti - PDCA cyklus (Deming, upraveno 2005).....	20
Schéma č. 3: Organizační struktura společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.	36
Schéma č. 4: Návrh struktury dokumentace a záznamů o jakosti společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.	40
Schéma č. 5: Způsoby komunikace se zákazníkem	43
Schéma č. 6: Model procesů společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.	44
Schéma č. 7: Návrh modelu procesů ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.	54
Schéma č. 8: Schéma realizace interních auditů:	58
Tabulka č. 1: Struktura a odpovědnosti organizačních útvarů.....	37

1 Úvod

Po otevření ekonomiky v roce 1989, došlo v České republice k prudkému rozvoji tržního a podnikatelského prostředí. Volný pohyb zboží mezi národními ekonomikami způsobuje zvyšování konkurenčního tlaku na domácí podnikatele. Ve velmi krátké době došlo k výraznému posunu ve vztahu nabídky a poptávky směrem k převisu nabídky nad poptávkou a tudíž ke změně trhu výrobce na trh zákazníka.

Zákazník už není odkázán jen na jednu firmu, která mu zboží po několika urgencích dodá, ale může si dokonce vybírat mezi několika dodavateli, kteří se snaží zákazníkovi nabízet své výrobky a služby pomocí marketingových nástrojů.

Mezi hlavní marketingové nástroje dodavatelů patří hlavně dva aspekty, cena a kvalita. Pro firmy je velmi těžké se rozhodnout, zda se spíše zaměří na cenu nebo spíše na kvalitu. Dodát výrobek v prvotřídní kvalitě za cenu akceptovatelnou zákazníkem je součástí strategie. Někteří podnikatelé si pozici usnadňují tím, že dodávají výrobky, které jsou výhodné z hlediska ceny, ale nedosahují zdaleka své deklarované kvality. Toto počínání je však krátkozraké, jelikož ho zákazník v krátké době prohlédne. Firmy, které se chtějí dlouhodobě udržet na trhu a dobře reprezentovat svou značku, nesmějí snižovat cenu na úkor kvality. Zákazník se dokáže velmi rychle přizpůsobit nové kvalitě, ale není ochoten k jakýmkoliv ústupkům či tolerování chyb na straně dodavatele.

Trh je přesycen a firmy jsou vystaveny silné konkurenci, snaží se najít možnosti jak zvýšit konkurenceschopnost a zajistit prosperitu firmy. Jednou z možností je pro ně právě vysoká jakost výrobků a služeb. Není to jednoduché, ale v mnoha problémech držet krok s vývojem světového spotřebního trhu pomůže zavedení systému řízení kvality. Řada podnikatelských subjektů tuto skutečnost akceptuje. Dnes už zavedení řízení systému jakosti nepatří mezi výsady velkých mezinárodních koncernů a velkých tuzemských firem, ale i středních a menších podniků, jelikož se náklady spojené s certifikací stále snižují.

Zavedení systému řízení jakosti patřilo před několika lety mezi přednosti společnosti, dnes už je situace jiná. V případě, že firma tento systém nemá zaveden, může být chápána jako méně konkurenceschopná. Nelze na systém řízení jakosti pohlížet jako na něco, co umožní podnikům dodávat na spotřebitelský trh výrobky ve vysoké kvalitě

za nízkou cenu vzhledem k tomu, že náklady na zajištění kvality se promítnou zpětně do ceny výrobku nebo služby. Kvalita se netýká jen výrobků a služeb, ale i doprovodných procesů jako jsou péče o zákazníka, záruční a pozáruční servis, platnost dohodnutých dodacích termínů atd.

Kvalita je jednou z cest tvorby a upevnění image firmy, tím i značky výrobků na trhu, což zlepšuje jejich prodejnost a celkovou spokojenost zákazníka.

Cílem této diplomové práce s názvem „Management kvality v systému řízení ve vybraném podniku“ je v konkrétní firmě analýza řízení kvality a návrh rámcových změn v řízení směřující k vytvoření systému jakosti.

2 Literární přehled

Management kvality je nevyhnutelnou součástí řízení podniku, jeho fungování se odvíjí od přístupu vrcholového vedení podniku, od efektivní organizační struktury s jasně vymezenými odpovědnostmi a pravomocemi a od dalších aspektů. Fungující systém managementu kvality vychází z řídicí práce vrcholového vedení podniku, které musí vytvořit podmínky pro dosažení jakosti výrobků a služeb. Management kvality lze definovat jako koordinovanou činnost pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost.

Termín jakost, k němuž je v současné době přiřazováno jako synonymum výraz kvalita se používalo již 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 v moderních filozofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná. Stejně tak není vhodné používat slogan typu „jakost je naprostá spokojenost zákazníků“.

2.1 Management jakosti

Jakost dle VEBERA (2002) je definována jako pojem vztahující se k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem a procesům je charakteristikou, která má svou historii. Má své odborníky, kteří se zasloužili o zvýšený zájem managementu o tuto problematiku, zavedli řadu přístupů a metod jejího zabezpečování. Jakost je v současnosti považována za důležitou vlastnost, ve které lze spatřovat konkurenční výhodu výrobku nebo služby. Tématika jakosti se v posledním období stává nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, ale i výzkumu nových metod a přístupů k aplikacím v různých oblastech, kde bychom donedávna jakost ani nečekali – jako je například činnost policie nebo státní správy.

Podle definice v normě ISO 9000:2000 jde o proces, který je systematický, nezávislý a dokumentovaný, s cílem posoudit shodu s auditními kritérii.

NENADÁL (2002) vysvětluje jakost jako prioritní vlastnost pro konkurenceschopnost výrobků. V některých případech je jakost stále nesprávně chápána jako něco, co komplikuje a prodlužuje výrobu, avšak současný ekonomický vývoj dokazuje,

že bez vysoké jakosti produkovaných výrobků nebude možné zabezpečovat prosperitu a stabilitu podniků a firem.

MIZUNO (1995) navazuje na Japonské průmyslové normy (JIS), které definují jakost výrobku jako souhrn příslušných rysů a charakteristik, podle nichž se stanovuje, zda výrobek nebo služba vyhovuje účelu svého použití. Jakost výrobku obvykle určují jeho fyzikální a chemické vlastnosti, které jsou požadovány při jeho používání. Jakostní výrobek, ale musí splňovat další kritéria jakosti jako je cena, hospodárnost, bezpečnost, snadné použití, trvanlivost, jednoduchost výroby a snadná likvidace. V případě, že výrobek některé z těchto kritérií postrádá, považujeme ho za výrobek podřadný nebo vadný. Hovoříme o tom, že výrobek obsahuje prvky či faktory záporné jakosti. Protikladem jsou faktory kladné jakosti, jež bývají nazývány jako přitažlivost jakosti. Chceme-li mít konkurenci schopný výrobek musíme brát tyto faktory v úvahu a to: dobrý návrh, převaha nad konkurencí, zvláštnost a originalita.

ISHIKAWA (1994) dává pojmu jakost širší obsah. Založil tzv. kroužky jakosti, jako nástroj pro zapojení řadových pracovníků do problematiky jakosti. O jakosti nehovoří jen ve smyslu jakosti výrobku, ale do pojmu jakost zahrnuje i jakost práce, služeb, informací, výrobních a rozhodovacích procesů, kvalitu dělníků, inženýrů, vedoucích pracovníků a administrativy, kvality organizace a kvalitu cílů.

RYŠÁNEK (1997) uvádí, že jakost není jen norma, ale komplexní péče o zajištění celého výrobního procesu tak, aby byl vyloučen výskyt nedostatků, a tím byly uspokojeny zájmy zákazníků, zaměstnanců, podniku a společnosti. Dnes je jakost chápána, díky stále větší integraci světového trhu a vytváření tzv. hyperkonkurence, jako jedna ze strategických veličin, které rozhodují o konkurenční schopnosti a ekonomické úspěšnosti na světovém trhu, jež je ovlivňována produktivitou a flexibilitou podniku.

Podle MACUROVÉ (1992) byla jakost po dlouhou dobu chápána jako souhrn technických vlastností výrobku vyhovujících kritériím technických norem nebo jinak formulovaných standardů. Hlavní informací, o tom, jaká má být jakost, poskytuje trh. Úspěšným výrobcem se stává ten, který nejen plní technickou normu, ale i nejlépe vystihuje a naplňuje široce pojatou potřebu zákazníka. Rostoucí náročnost zákazníků po překonání hranice uspokojení základních životních potřeb a silného konkurenčního tlaku na trhu staví do popředí takové znaky jakosti jako jsou vzhled výrobků, snadná ovladatelnost a udržitelnost, náklady na pořízení a provozování výrobku, individuálnost provedení, zajištění servisu a poradenské činnosti, maximální přiblížení

termínu uspokojení potřeby okamžiku vzniku této potřeby. Význam jakosti tak postupně roste a nevyjadřuje jen technickou úroveň ve smyslu absolutní dokonalosti výrobku nebo služby.

Termíny související s jakostí

Evropská organizace pro jakost začala vytvářet terminologii jakosti již v šedesátých letech, v normách ISO 9000 jsou také vymezeny nejdůležitější pojmy jakosti, díky tomu disponuje management jakosti řadou pojmů, které jsou ve své podstatě ustálené a v praxi používané.

Znak jakosti - „inherentní znak (rozlišující vlastnost) produktu, procesu nebo systému týkající se požadavku“. Pod znaky jakosti výrobku můžeme mít na mysli například funkční vlastnosti, estetické či ergonomické vlastnosti, spolehlivost apod., u jakostních znaků služby můžeme uvažovat například o zdvořilosti, vstřícnosti či ochotě.

Třída jakosti - „kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na jakost produktu, procesů nebo systémů, které mají stejné funkční použití.“ Zavedení rozlišení tříd jakosti s ohledem na požadavky, respektive účel použití je velmi užitečné, neboť v praxi je nesmyslné srovnávat jakostní znaky výrobků různých tříd.

Management jakosti - „koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost“.

Politika jakosti - „celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením“. Politika jakosti by měla přinášet záměry a zásady, které určil příslušný vrcholový management organizace a jsou směrodatné pro chování a jednání každého pracovníka firmy. První vydání politiky jakosti představuje první impulz, sdělující zaměstnancům, že firma nastartovala aktivity směřující k zavedení systému jakosti a jejímu zlepšování.

Systém jakosti - „organizační struktura, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci managementu jakosti“. Systém jakosti organizace je navrhován zejména pro uspokojování interních potřeb vedení organizace. Je rozsáhlejší než požadavky určitého zákazníka, který hodnotí jen tu část systému jakosti, která se ho týká.

Řízení jakosti – zahrnuje provozní metody a činnosti zaměřené na sledování procesu a na odstraňování příčin neuspokojivých výsledků s cílem dosáhnout ekonomickou efektivnost.

Zabezpečování jakosti – všechny plánované a systematické činnosti realizované v rámci systému jakosti a podle potřeby prokazované, aby byla poskytnuta přiměřená důvěra, že jsou splňovány požadavky na jakost.

Příručka jakosti – dokument stanovující politiku jakosti a popisující systém jakosti v organizaci.

Audit jakosti – systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti jakosti a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů. Jedním z účelů prověrky jakosti je ohodnotit potřebu zlepšování nebo opatření k nápravě.

Náklady na jakost – náklady vyvolané zabezpečováním jakosti, ověřováním o uspokojivé jakosti a stejně tak i vyvolané ztráty, není-li dosažena uspokojivá jakost.

Neshoda - „nesplnění požadavku“. Nastává v případě, kdy určitá skutečnost (výrobek, měřicí přístroj, použitá metoda) neodpovídá stanoveným specifikacím. Obdobným výrazem je vada, což je „nesplnění požadavku ve vztahu k zamýšlenému nebo specifikovanému použití“. Neshoda je považována za důvod k reklamaci.

2.2 Proces řízení jakosti

Zabezpečování jakosti není dle MACUROVÉ (1992) jen záležitostí samotné výroby, ale jde o aktivitu, která je vyvíjena ve všech fázích reprodukčního procesu, tzn. ve fázi předvýrobní, výrobní i ve fázi užití po vyřazení výrobku z provozu a likvidaci. V každé z těchto fází se na zabezpečování jakosti podílí celá řada vzájemně navazujících činností s četnými zpětnými vazbami. Soustavu faktorů podílejících se na vytváření jakosti v časové a příčinné posloupnosti fází reprodukčního procesu lze vyjádřit smyčkou jakosti. Průřezovými faktory, které jsou prolnuty všemi prvky spirály, jsou například právní normy, technické normy, informační procesy týkající se jakosti, rozborová činnost či ekonomické aspekty. Obsah činnosti jednotlivých prvků spirály se vyvíjí ke stále vyšší úrovni v závislosti na měnících se potřebách. Pro výslednou jakost má význam úroveň všech prvků spirály, žádný z nich nelze zanedbat. Jakost výrobku je omezena nejslabším článkem řetězu a chyby vzniklé v určité etapě vytváření jakosti se dají v dalších etapách odstranit jen s obtížemi a za cenu vyšších nákladů. Proto musí být věnována největší pozornost předvýrobním etapám.

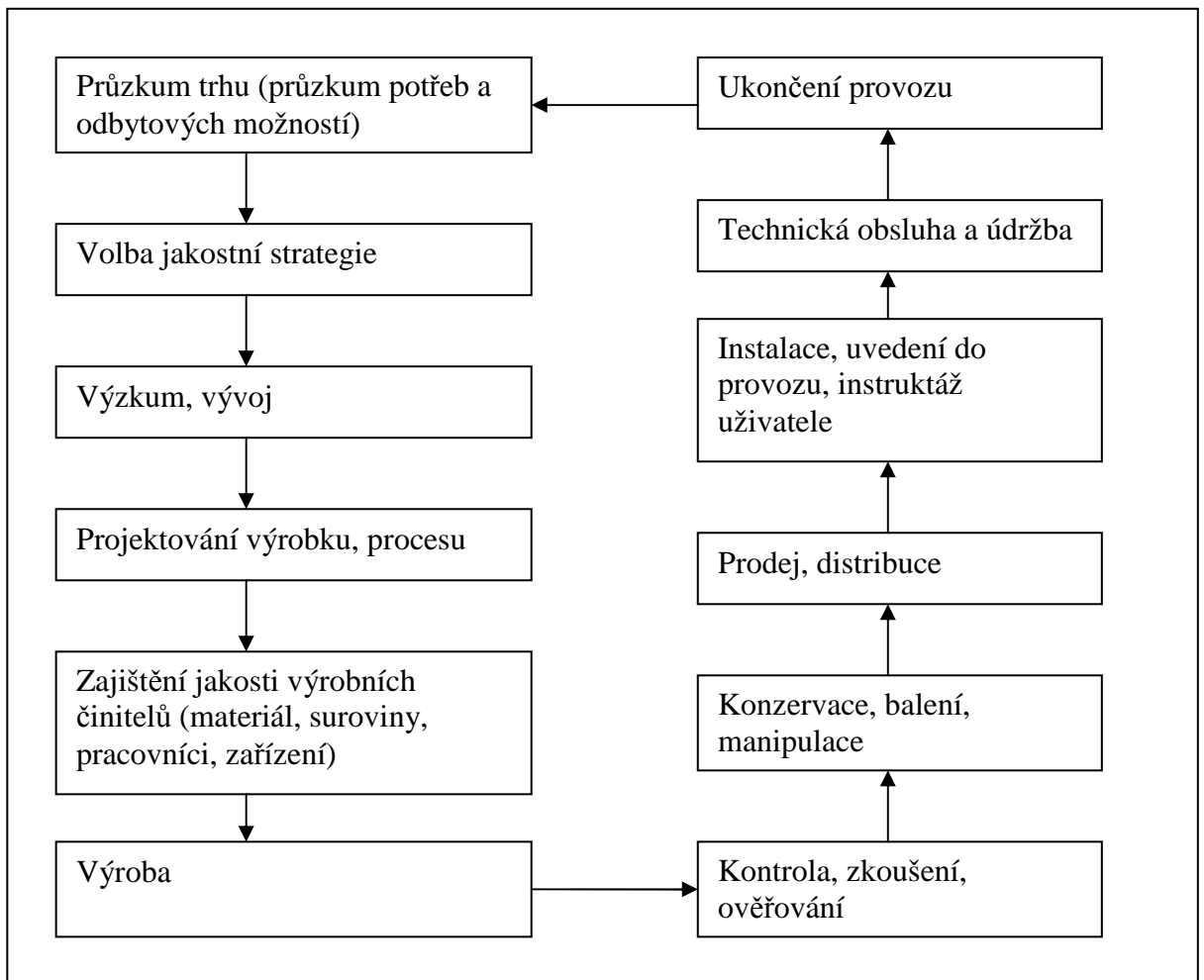


Schéma č. 1: Smyčka jakosti (MACUROVÁ, 1992)

Koncepce řízení jakosti tvoří subsystém řídicího systému organizace a lze ho definovat jako systém, který zajišťuje udržování a zvyšování jakosti ve všech oblastech činností organizace, které ovlivňují jakost finálních výrobků. Útvar řízení jakosti má za úkol plánovat, organizovat, motivovat, koordinovat a kontrolovat veškeré činnosti ve všech částech reprodukčního procesu (HARRINGTON, 1990).

JANEČEK (1997) uvádí, že pokud je imperativem současnosti každé hodnoty vytvářejícího subjektu trvalé zabezpečení jakosti dodávaných produktů, pak je „motorem“ žádoucího vývoje do budoucna soustavné zlepšování, zdokonalování jakosti. Spokojit se jen s dosaženou jakostí a neusilovat o její neustálé zlepšování znamená ustrnout a ztrácet pozici mezi okolními subjekty. Princip neustálého zlepšování jakosti ve vyspělých státech je značně propracován a považuje se za samozřejmost. Přesto se řada podniků dopouští toho omylu, že považuje například získání certifikátu na systém jakosti za vrcholný cíl svého snažení. Správným přístupem

je však považovat získání certifikátu jen za potvrzení o absolvování prvního kroku na cestě k jakosti. Za nejdůležitější lze považovat cestu neustálého zlepšování jakosti, tzv. komplexní jakosti (Total Quality).

MACUROVÁ (1992) shrnula názory předních odborníků na jakost. Americký odborník J. Juran je někdy nazýván praotcem řízení jakosti. Základem Juranova přístupu je tzv. triologie jakosti, která spočívá v nepřetržitém, pokračujícím zdokonalování všech procesů ve třech fázích: plánování, kontrola, zdokonalování. Hlavní přínosy Juranovy filozofie spočívají v objasnění dynamické povahy požadavků na jakost podle spirály jakosti, v objasnění vazby mezi zlepšením jakosti, snížením nákladů, zvýšením produktivity práce a všeobecného ekonomického úspěchu v podniku, v komplexnosti systému řízení jakosti, ve zdůraznění klíčové úlohy širokého programu školení, ve zdůraznění hmotné zainteresovanosti středních řídicích pracovníků na jakosti svěřeného úseku.

W.E. Deming, kterého cituje Macurová (1992), považuje celý výrobní proces včetně vstupů a výstupů za proměnlivý. Rozlišuje zvláštní příčiny této proměnlivosti (jejich podíl činí pouze 15% a jsou ovlivnitelné, odstranitelné dělníky a řadovými pracovníky) a obecné příčiny (jejich podíl 85% připisuje náhodě, zůstávají v systému tak dlouho, dokud je neodstraní vedení podniku) odtud plyne úloha vedení podniku při řízení jakosti.

Deming také vyvrací mylné názory, že statistické metody se dají použít jen ve velkých podnicích s hromadnou výrobou, naopak jsou podle jeho zkušeností větší možnosti úspěchu jejich aplikace v malých podnicích.

U systému prevence Deming (VEBER, 1997) klade důraz na průběžnou kontrolu, na regulaci výrobních procesů a ostatních činitelů a činností, na realizaci nápravných opatření zaměřených na zlepšování a na trvalé snižování proměnlivosti výsledků veškeré činnosti. Deming shrnul zásady pro řízení jakosti do čtrnácti bodů:

1. Sestavte prohlášení o cílech (zaměřených na zlepšování jakosti), kterých chce firma dosáhnout a o prostředcích, které k tomu chce použít. Vedení musí neustále prokazovat odhodlání přeměnit toto prohlášení ve skutečnost.
2. Prosazujte a osvojte si novou filozofii přístupu k práci, a to všichni včetně vedení.
3. Odstraňte nutnost následné kontroly zabudováním jakosti do výrobku na všech pracovištích a pochopte význam tohoto kroku pro zlepšení kvality a snižování nákladů.

4. Při realizaci podnikatelských aktivit skončete s oceňováním jen podle cen, důraz klad'te i na jakost.
5. Pracujte dle zásady stálého zlepšování jakosti a produktivity a tím i snižování nákladů.
6. Vytvořte systém vzdělávání, zaveďte široký program odborného doškolování i přeškolování na všech pracovištích.
7. Podporujte vzdělávání a každého kdo pracuje na svém zlepšení.
8. Zaveďte systém dozoru, kontroly a prověrek u řadových i řídicích pracovníků tak, aby každý zlepšoval svou práci.
9. Bojujte proti strachu, vytvořte ovzduší důvěry a vhodné podmínky pro inovaci a tvořivost.
10. Odbourejte bariéry mezi odděleními, vytvořte podmínky pro jejich týmovou spolupráci vedoucí k naplnění cílů a potřeb firmy.
11. Vyvarujte se kampaní za zvyšování kvality, pokud současně nenabídnete prostředky jak toho dosáhnout.
12. Nepoužívejte pevně stanovené podnikové normy, které obsahují kvantitativní cíle. Místo toho se snažte najít meze možností výroby a ty posouvejte výš.
13. Odstraňte překážky bránící pracovníkům v hrdosti na jejich dovednosti.
14. Musíte přesvědčit všechny pracovníky v podniku, aby přispívali k dosažení stanovených cílů.

K. Ishikawa, kterého cituje Veber (1997), vychází ze zásady, že „spotřebitel je králem“. Při řízení jakosti stanovil, že je třeba znát požadavky spotřebitelů, umět odhadnout co budou spotřebitelé ochotni koupit a vždy předvídat vady a reklamace. Podnik musí být připraven provést nápravná opatření, protože bez nich není řízení jakosti možné. Ishikawův přístup se vyznačuje zásadním zdůrazněním integrovaného řízení jakosti, nákladů, ceny, zisku, množství a dodacích lhůt. Řízení nákladů a řízení jakosti považuje za líc a rub jedné mince.

Základem Taguchiho teorie je jednoduchá myšlenka: místo neustálé snahy upravovat výrobní zařízení a technologii tak, aby se zajistila trvalá jakost výrobků, je mnohem výhodnější naprojektovat výrobek tak, aby byl bez potíží schopen přestát četné výkyvy v průběhu výrobních procesů. Jde o to, aby samotný návrh koncepce výrobku a technologie umožnil co nejvíce zjednodušit výrobní proces. To snižuje nebezpečí,

že při rostoucí složitosti výrobních procesů a četností operací bude zajištění jakosti velkým problémem (DONNELLY a kol., 1987).

2.3 Přístupy Evropské unie k zabezpečování jakosti

Už i bývalé Evropské společenství si při úvahách o společném ekonomickém prostoru uvědomovalo, že kromě legislativní báze ochrany spotřebitelů musí věnovat pozornost i širším aspektům zabezpečování jakosti. V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO (The International Organization for Standardization) poprvé zveřejnila sadu norem, jejichž cílem bylo stanovit požadavky na systém jakosti. ISO je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů. Vydává mezinárodní normy, které obvykle připravují technické komise ISO. Norma může být zveřejněna pouze při souhlasu alespoň 75% hlasujících členů.

S cílem vytvořit podmínky pro komplexní zabezpečování jakosti vydalo Evropské společenství v roce 1989 direktivu 89/C267/03 s názvem „Globální přístup k certifikaci a zkoušení“, která byla dále v podmínkách Evropské unie rozpracována zaváděním evropské koncepce jakosti s cílem posílit jednotný vnitřní trh Evropské unie díky rozvoji a podpoře infrastruktury jakosti, jež zahrnuje technické podmínky certifikace, normalizace, metrologie i systémovou oblast managementu jakosti. Zajímavé je, že asi polovina zaměstnanců nejrůznějších orgánů EU je víceméně spojena s problematikou tvorby technické a legislativní základny zabezpečování jakosti.

Základní teze přístupu Evropské unie se dají charakterizovat takto:

1. Kvalitnímu zboží nesmí být bráněno v přístupu na vnitřní trh Unie.
2. Všechny výrobky uváděné na trh jsou začleněny do dvou skupin, označovaných jako regulovaná a neregulovaná sféra. Výrobky regulované sféry jsou obecně ty produkty, při jejichž použití by mohlo dojít k poškození zdraví. Zatím sem byly zařazeny takové produkty jako například hračky, tlakové nádoby, zařízení pro ochranu osob, stroje, aktivní implantovatelné lékařské pomůcky a podobně. Spektrum výrobků regulované sféry se má neustále rozšiřovat a předpokládá se, že v průběhu několika budoucích let dosáhne jejich podíl na obchodování uvnitř Unie asi 40%. Pro tuto oblast jsou vypracovány závazné direktivy a normy, které předepisují nejenom minimální hodnoty znaků jakosti, ale i povinné metody a posuzování shody.

Výrobky neregulované sféry jsou pak produkty, u kterých jsou normy pouze doporučující. Konkrétní hodnoty znaků jakosti i metody jejich ověřování jsou věci dohody dodavatele a odběratele.

3. Všechny výrobky regulované sféry musí být od 1. 1. 1995 před uvedením na trhy Evropské Unie opatřeny speciální značkou CE (Conformité Européenne – evropská shoda). Tato značka je udělována pouze vybranou sítí zkušeben, tzv. notifikovanými místy, a garantuje, že daný výrobek splňuje stanovené požadavky na bezpečnost, ochranu zdraví, ochranu prostředí a ochranu spotřebitele. U výrobků neregulované sféry není udělení značky CE povinné.
4. K posuzování shody s požadavky na jakost byl vypracován tzv. modulární přístup. Ten umožňuje posuzování shody jak během etapy návrhu výrobku, tak i v průběhu jeho výroby. Tři z modulů D,E a H navíc počítají i s certifikací systémů jakosti podle některé z norem EN/ISO z řady 9000.
5. Harmonizace podmínek nezávislého posuzování shody bude základem vzájemného uznávání výsledků, zkoušení výrobků a certifikace tak, aby nebyla blokována vzájemná výměna zboží uvnitř trhu EU.
6. Podmínkám stanoveným evropskými normami a direktivami EU se musí přizpůsobit i všichni obchodní partneři z nečlenských zemí EU, pokud chtějí dodávat výrobky a služby na tyto trhy.

To znamená, že i výrobní podniky nečlenských zemí se musí bez výhrad podřídit těmto trendům a přitom lze očekávat, že se dosud uplatňované technické i legislativní podmínky EU týkající se zabezpečování jakosti budou nadále zpřísňovat. Není přehnané tvrzení, že o jejich budoucím členství v EU budou rozhodovat nejenom postoje a konání úředníků státní zprávy, ale i úroveň podnikových systémů jakosti.

V Evropě je nyní uznáván a uplatňován model kritérií pro hodnocení podnikatelské úspěšnosti, jehož iniciátorem je Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management - EFQM). Záměrem modelu EFQM je předložit podnikatelskému sektoru i neziskové sféře doporučení, jejichž aplikace se týká řady posunů ve stylu řízení těchto organizací, a v jejichž důsledku by mělo dojít ke zlepšení, které se má projevit jak v ekonomických výsledcích, tak i ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a okolím. Cílem EFQM je být řídicí silou pro dlouhodobé dosahování

excelence organizací v Evropě, přičemž excelencí je chápáno vynikající působení organizací v oblasti řízení a dosahovaných výsledků.

2.4 Řízení kvality v České republice

Řízení kvality se začalo vyvíjet v České republice v devadesátých letech. Jeho protagonisty byly zejména nadnárodní a zahraniční společnosti, které při hledání místních dodavatelů požadovaly důkazy, že dodavatelské společnosti jsou řízeny věrohodně a v souladu s praxí obvyklou v zahraničí. Doložení těchto skutečností nejlépe plnila certifikace podle norem ISO. Od poloviny devadesátých let došlo k dynamickému růstu počtu organizací, které zavedly systém řízení kvality podle standardů ISO, a to prakticky ve všech oborech. Nejvýrazněji se však na počtu certifikovaných organizací podílejí obory automobilového průmyslu, elektrotechniky, stavebnictví a potravinářství. Revize ISO norem v roce 2000 přiblížila tyto standardy i organizacím podnikajícím ve službách a v posledním období dochází k zavádění systémů managementu kvality podle těchto norem i v oborech závodního a veřejného stravování, úklidových služeb a správy budov a ve službách cestovního ruchu. V České republice již více než 3 000 firem zavedlo systém řízení kvality podle ISO norem a úspěšně prošlo certifikací. Přední průmyslové a servisní firmy se však nespokojily s řízením kvality na úrovni plnění požadavků standardů ISO (VEBER, 2002).

Standardy ISO pro řízení jakosti v ČR jsou českou verzí evropských norem:

- ČSN EN ISO 9000 – obecné informace + slovník
- ČSN EN ISO 9001 – kritériální norma pro posuzování systémů jakosti
- ČSN EN ISO 9004 – metodologická norma pro implementaci systémů řízení jakosti
- ČSN ISO 10005 – plány jakosti
- ČSN ISO 10006 – řízení jakosti projektů
- ČSN ISO 10007 – řízení konfigurace
- ČSN ISO 10012 – metrologie
- ČSN ISO 10013, 14, 15 – ekonomika, lidské zdroje
- ČSN ISO 19011 - audity

Snahy o sjednocení a kodifikaci těchto přístupů našly odezvu i u nás a v roce 1995 byl představen Program Ceny České republiky za jakost. Ten důsledně respektuje a vychází

z modelu EFQM (Model Excellence) a soutěže o evropskou cenu kvality (www.qmagazin.cz). V roce 2001 byl tomuto programu udělen vládou České republiky statut Národní ceny ČR za jakost. Vlastní soutěže se již zúčastnily desítky společností ze všech ekonomických oborů a model Národní ceny slouží jako kritérium a metodický návod pro řadu podniků a firem, které usilují o zlepšení svého výkonu a současně vnímají požadavky svého okolí na ekologické chování a sociální odpovědnost.

V národním prostředí existují prostředky, které sledují podporu kvality a mají právní nebo dobrovolný základ jako:

- akreditace – oficiální uznání, že subjekt akreditace (laboratoř, certifikační organizace) je způsobilý provádět specifické činnosti (zkoušky, kalibrace, certifikaci výrobků nebo systémů jakosti). V České republice plní tuto roli Český institut pro akreditaci – ČIA.
- značky shody – vychází ze zákona o technických požadavcích na výrobky (č.22/1997 Sb.) a vyjadřují, že výrobek odpovídá stanoveným požadavkům a při posuzování shody byly dodrženy podmínky stanovené zákonem.
- značky jakosti - jsou udělovány na základě splnění stanovených transparentních požadavků a to sdruženími výrobců nebo distributorů. Na národní úrovni je rozšířená značka Czech Made, kterou přiznává Sdružení pro Cenu ČR za jakost výrobkům nebo službám. Značka vyjadřuje, že výrobek nebo služba splňuje požadavky dané obecně závaznými předpisy a svými parametry minimálně odpovídá srovnatelným zahraničním produktům. Dalšími značky jakosti jsou například Ekologicky šetrný výrobek, BIO PRODUKT.

Stát se začal problematikou jakosti významněji zabývat až koncem devadesátých let. V roce 2000 přijala vláda ČR dokument „Národní politika podpory jakosti“, který poprvé naformuloval vztah státu k potřebám rozvoje jakosti.

Dokument stanovil úkoly státu v politice podpory jakosti takto:

- v ochraně veřejných zájmů – optimalizovat legislativu a související činnosti včetně práce inspekčních a dozorových orgánů
- v podpoře podnikatelských subjektů – vytvářet podmínky pro rozvoj a podporu všech aktivit, jejichž cílem je podnikatelská úspěšnost, růst jakosti domácí produkce, její lepší uplatnění na světových trzích a zvýšení důvěry občanů v domácí výrobce a poskytovatele služeb a jejich produkty

Národní politika podpory jakosti dále obsahuje následující teze:

- plná harmonizace české legislativy s legislativou Evropské unie v oblasti veřejných zájmů – ochrana života, zdraví a majetku občanů
- všeobecná změna myšlení a přístupů k problematice jakosti, včetně mediální podpory
- zvyšování jakosti služeb veřejného sektoru – zdravotnictví, doprava, školství, úřady státní a místní správy
- podpora projektů celospolečenského významu (integrováný management ISO 9000 + ISO 14000 + systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
- podpora podnikových programů managementu ISO 9000, EMAS a Evropská cena za jakost
- výchova k jakosti na školách, podpora programů celoživotního vzdělávání, vydávání propagačních a odborných publikací

2.5 Proces řízení jakosti dle normy EN ISO 9001:2000

V roce 1985 byl přijat návrh souboru norem ISO 9000 a v roce 1987 byly tyto normy vydány. Postupně byly přebírány do systému národních norem jednotlivých zemí a v Československu byly normy vydány jako ČSN EN ISO v roce 1991. To bylo prvním vydáním české technické normy. ISO 9001:2000 je třetím vydáním, které ruší a nahrazuje vydání druhé z roku 1994. Tři normy druhého vydání zaměřené na celý systém managementu jakosti ISO 9001, norma popisující systém jakosti bez návrhu a vývoje ISO 9002, systém kontrol a zkoušek popsany v ISO 9003 byly nahrazeny jedinou normou ISO 9001:2000.

ISO 9001 znovu požaduje po managementu, aby se systém jakosti stal jejich strategickým rozhodnutím. Systém jim umožňuje:

- snazší zapracování nových pracovníků
- jasné a jednoduché modelování připravovaných změn
- optimalizaci nákladů
- efektivitu toku materiálů a produktů
- a další.

System může svou flexibilitou vycházet vstříc neustálým změnám cílů, produktů, požadavkům managementu a zainteresovaných stran.

Procesní přístup:

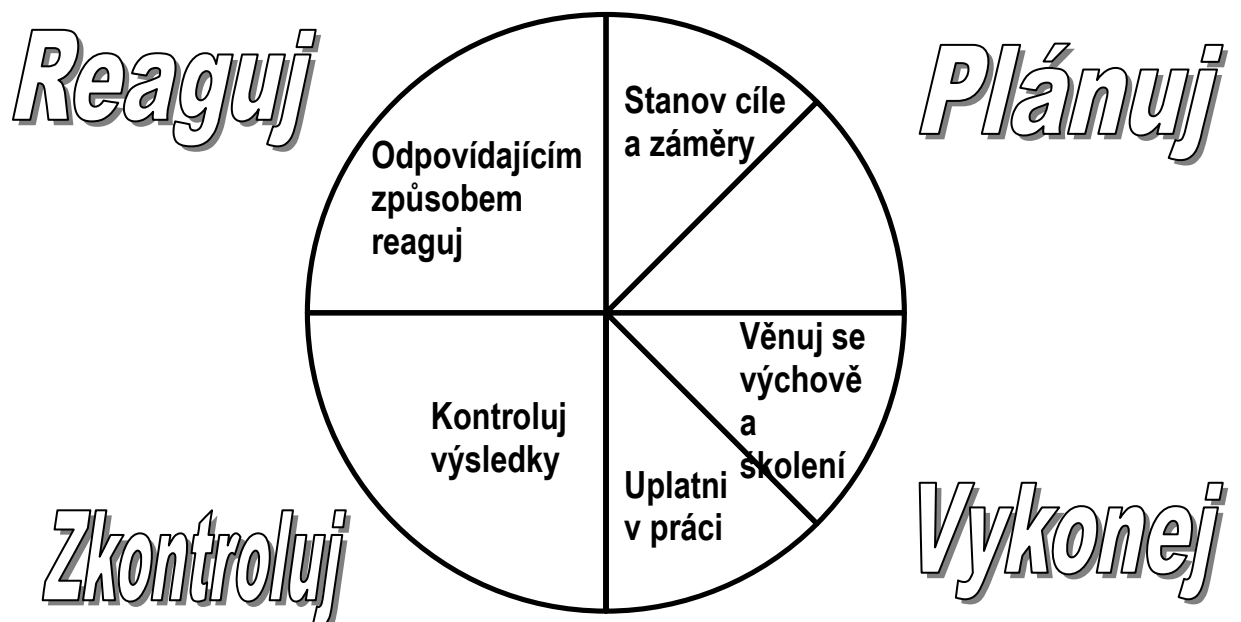
ISO 9001 podtrhuje a zdůrazňuje procesní přístup systému, který je základem pro jeho flexibilitu. Cílem procesního přístupu je zvýšit spokojenost zákazníků. Ta jako jediná pomáhá udržet stávající zákazníky a přilákat nové.

Proces je definován jako činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy. Procesním přístupem je pak považována aplikace, identifikace, vzájemné působení a řízení procesů. Procesní přístup klade důraz na:

- pochopení a plnění požadavků zákazníka, zainteresovaných stran
- přidanou hodnotu procesů a jednotlivých činností ve firmě
- neustálé zvyšování výkonnosti a efektivity procesů
- neustálé zlepšování procesů na základě měření metrik

V normě ISO je silně zakotven model PDCA pro neustálé zlepšování.

Schéma č. 2: Princip řízení jakosti - PDCA cyklus (Deming, upraveno 2005)



ISO 9001 je určena pro firmy, které chtějí:

- prokázat, že umí trvale poskytovat produkty dle požadavků zákazníka
- trvale zvyšovat spokojenost zákazníka

Norma obsahuje kapitoly, jež definují všechny požadavky na procesní systém managementu jakosti:

1. Předmět normy
2. Normativní odkazy
3. Termíny a definice
4. Systém managementu jakosti
5. Povinnosti managementu
6. Management zdrojů
7. Realizace produktů
8. Měření, analýza a zlepšování

Těchto 8 kapitol nahradilo původních 20 kapitol druhého vydání ISO 9001.

Normy ISO jsou označovány jako obecná doporučení. V praxi se nejvíce rozšířily v průmyslovém a stavebním odvětví. Jejich využití, ať s cílem následné certifikace nebo jen využití jejich principů v řízení jakosti, je ovšem mnohem širší: ve službách – vzdělávací organizace, ale i banky, pojišťovny, hotely, atd.

Normy ISO zavedly do praxe řízení jakosti některé nové přístupy:

- Pořádek samozřejmostí
- Respektování zákonných požadavků
- Orientace na zákazníka
- Zapojení všech pracovníků do úsilí o jakost
- Dokumentování rozhodujících provozních činností
- Identifikování klíčových procesů a zabezpečování jejich způsobilosti
- Monitorování a měření procesů a výrobků
- Zjišťování případných neshod a určování nápravných a preventivních opatření
- Vedení záznamů
- Vyhodnocování zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření

Za přínos těchto přístupů je považována zejména ta skutečnost, že zavádějí určitý řád do organizace, vyžadují angažovanost pro jakost od vrcholového managementu. Do jakostních znaků výrobků se musí promítnout zejména požadavky zákazníků a zákonné požadavky. Garance výsledné jakosti nemůže být dosaženo pouze výstupní kontrolou, ale péčí o jakost ve všech činnostech organizace.

Pro úspěch fungování systému jakosti je důležitý zájem ze strany vrcholového vedení. To musí být přesvědčeno o nezbytnosti věnovat pozornost jakosti finálních produktů a systému jejího zabezpečování.

Normy ISO vyžadují některé věcné úkoly, které musí vrcholový management zajistit:

- Určení politiky jakosti
- Stanovení cílů jakosti
- Vymezení systému jakosti a zabezpečování příslušných zdrojů
- Stanovení představitele vedení pro jakost
- Zabezpečovat přezkoumání vedením

Pokud jsou v organizaci tyto požadavky zajištěny, může být podána žádost o certifikaci dle normy ISO.

2.6 Proces certifikace systému

Certifikace je definována jako akt nezávislé a nestranné organizace prokazující shodu řádně identifikovaného výrobku, postupu nebo služby s předepsanou normou. Provádí ji akreditovaná zkušebna na základě přihlášky podané výrobcem nebo jinou organizací, která prokáže právní zájem na provedené certifikaci. Je-li prokázána shoda se stanovenými technickými normami, dokumenty, právními předpisy a jsou-li dodrženy zajištěny předpoklady pro trvalé dodržování jakosti, vydává zkušebna certifikát. Celý proces certifikace musí být prováděn přesně podle stanovených pravidel a na vysoké profesionální úrovni.

VEBER (2002) uvádí tři předměty certifikace:

- Výrobek – certifikační orgán posuzuje shodu s příslušnými technickými normami a předpisy, splnění požadavků potvrzuje formou certifikátu shody nebo značkou shody
- Systém jakosti – certifikační orgán posuzuje shodu s požadavky normy ISO 9001, audit provádí dle ISO 19011, splnění požadavků potvrzuje certifikátem, jehož platnost je obnovována na základě dozoru
- Personál – certifikační orgán posuzuje způsobilost pracovníků vykonávat stanovené odborné práce, splnění požadavků potvrzuje certifikátem způsobilosti a zveřejněním seznamu způsobilých pracovníků, platnost certifikátu je obnovována na základě dozoru.

Podle ČERNOHORSKÉHO (1997) hodnověrný certifikát o zavedeném systému jakosti může vydat jen hodnověrná organizace, jejíž akreditace je mezinárodně uznávána. Mezi takové organizace patří například Loyd, Bureau Veritas nebo Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystem. Dnes kromě zahraničních certifikačních firem u nás působí řada českých firem. V Evropě akceptuje certifikát podle normy ISO 9001 až 70% zákazníků, aniž by měli specifické požadavky na certifikační orgán, který jej udělil.

Certifikaci systémů jakosti řídí Český institut pro akreditaci, české organizace akreditované pro certifikování systému jsou např.: Elektrotechnický zkušební ústav, Strojírenský zkušební ústav, Institut pro cejchování a certifikaci. Tyto certifikační orgány jsou státní zkušebny.

Počátkem je analyzování současného systému jakosti, který bude na závěr certifikován. Odpovědnou osobou je představitel vedení pro jakost. Po analýze současného stavu se musí podniknout kroky vedoucí k odstranění nedostatků, vytvoří se příručka jakosti, směrnice a ostatní dokumentace, sleduje se shoda procesů v podniku s normou a uskuteční se interní audit. Tím by měl být podnik připraven na závěrečný audit. Ten je podkladem pro udělení certifikátu, musí prokazovat, že všechny prvky příslušné normy jsou zavedeny. Auditor se musí přesvědčit, že je v podniku také dodržováno to, co je napsáno v příručce jakosti.

Dnes je systém řízení jakosti běžně od odběratelů vyžadován a v konkurenčním prostředí trhu je výhodou. Certifikát systému jakosti tak umožňuje podniku rozšířit svůj trh a i stanovit své ceny vyšší než konkurence bez certifikátu. Zavedený systém jakosti je stálým prostředkem kontroly a je základem pro další zdokonalování řízení firmy. Může být považován za nástroj zvyšování jakosti a za nejefektivnější způsob jak snížit náklady a zlepšit postavení na trhu. Jsou-li na trhu dva výrobky vykazující stejnou kvalitu, pak ten s certifikací má větší předpoklady pro dosažení úspěchu. Avšak trvalý úspěch na trhu nezaručí žádný certifikát, ale skutečná kvalita. O úspěchu výrobku či služby na trhu rozhoduje zákazník, nikoliv souhrn pravidel. Systém ISO tedy poskytuje návod, jak tohoto úspěchu dosáhnout, certifikace je osvědčením, že podnik skutečně uplatňuje postupy dle stanovených norem pro systém managementu kvality.

2.7 Podpora politiky jakosti v České republice

Česká společnost pro jakost

Velmi významnou roli v oblasti managementu kvality plní Česká společnost pro jakost, která je nositelem a koordinátorem řady aktivit v této oblasti a respektovanou názorovou platformou.

Česká společnost pro jakost se zabývá podporou podnikatelské činnosti českých organizací a rozvoje státní správy v oblasti jakosti. Je občanským sdružením, které sdružuje občany, kteří buď pracují v oblasti jakosti nebo se o jakost zajímají jako spotřebitelé či zákazníci. V současné době má více než 1800 individuálních členů a 98 členů kolektivních. Založení ČSJ v roce 1990 umožnilo sjednotit a soustředit názory a myšlenky ovlivňující vývoj pohledů na jakost v České republice. Vznikla na tehdejší dobu ojedinělá, silná a akceschopná organizace, která dokázala převzít mezinárodní aktivity dosud řízené a zajišťované státem.

ČSJ je nezávislou, nepolitickou a neziskovou organizací a jejím posláním je:

- podpora podnikatelské úspěšnosti českých organizací a rozvoje státní správy v oblasti jakosti
- sdružení a uspokojování profesních zájmů a potřeb členů společnosti, občanů a organizací v oblasti managementu jakosti a souvisejících oblastech

ČSJ je členem Sdružení pro Cenu České republiky za jakost, je iniciátorem a tvůrcem projektů Czech Made a Národní ceny České republiky za jakost. Na poli zahraničních aktivit je plnoprávným členem Evropské organizace pro jakost EOQ a je jediným zástupcem ČR v této nevládní organizaci. Dále je členem Americké společnosti pro jakost ASQ a Národní partnerskou organizací Evropské nadace pro management kvality EFQM. Česká společnost pro jakost zajišťuje v ČR v rámci Evropské politiky podpory jakosti, vyhlášené Evropskou komisí v roce 1994, Evropský týden jakosti a spolupodílí se na Evropské ceně za jakost. Evropský týden jakosti je celoevropskou aktivitou organizovanou Evropskou platformou. Tu vytvořily EOQ a EFQM s cílem sjednotit postupy na podporu rozvoje evropské jakosti.

Národní cena kvality ČR

Česká společnost pro jakost spolupracuje se Sdružením pro Cenu ČR za jakost při realizaci programu Národní ceny ČR za jakost. Podílí na realizaci programu Evropské ceny za jakost pro malé a střední podniky, který byl vyhlášen na konci roku 1996,

a který umožňuje českým podnikům zcela nediskriminační přístup. ČSJ zpracovala pro vládu České republiky zásady národní politiky podpory jakosti a zabezpečuje fungování Národního informačního střediska pro podporu jakosti.

Program Národní ceny ČR za jakost přijala vláda České republiky svým usnesením č. 806/2001 Sb. S přijetím nové strategie Národní politiky kvality na období let 2008 – 2013 byla cena přejmenována na Národní cenu kvality ČR. Program je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a jakosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti. Model Národní ceny kvality ČR vychází z Modelu Excellence EFQM, který je používán v Evropské ceně za kvalitu v mnoha zemích Evropy. Program Národní ceny kvality ČR organizuje Sdružení pro Cenu ČR za jakost, cyklus programu je roční. Je zahajován v listopadu roku předchozího a končí vyhlášením vítězů a úspěšných finalistů v jednotlivých kategoriích v listopadu příslušného roku. Nový ročník vyhláší předseda Rady kvality ČR; ceny vítězům a ocenění finalistům předávají vrcholní představitelé státu a Rady kvality ČR. Od roku 2006 se Národní cena kvality ČR vyhláší jak pro podnikatelský, tak i pro veřejný sektor.

Program Česká kvalita

Program Česká kvalita je program podpory prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb, který přijala vláda České republiky svým usnesením č. 685 ze dne 26. června 2002.

Hlavním cílem programu je vytvořit jednotný systém, který umožní zviditelnit důvěryhodné a nezávislé značky kvality, které jsou založené na objektivním ověřování kvality výrobků nebo služeb třetí stranou a vyloučit značky bez vypovídací schopnosti, které jsou jako informace pro spotřebitele zavádějící.

Základním principem Programu Česká kvalita je skutečnost, že neexistuje jediná podporovaná značka kvality, ale že je vytvořen program, který umožňuje, aby se na trhu objevilo libovolné množství značek kvality různých cechů, společenstev, sdružení apod., avšak značek, které splňují, kromě jiného, jednu zásadní podmínku - že základní kvalitativní ukazatele ověřuje třetí, nezávislá strana.

Dalším z důležitých společných pravidel všech značek, přijatých do Programu Česká kvalita, je rovněž ověřená způsobilost výrobce/poskytovatele služby k dlouhodobému dodržování stability procesů a tím i kvality jeho produktů.

Držitelé značek kvality přijatých do Programu Česká kvalita mají povinnost používat spolu se svou značkou kvality i logo Programu Česká kvalita, které se tak stává pro spotřebitele orientačním symbolem a potvrzením důvěryhodnosti dané značky.

3 Metodika práce

Cílem diplomové práce s názvem „Management kvality v systému řízení ve vybraném podniku“ je analýza stávajícího stavu jakosti, jeho zhodnocení v daném strojírenském podniku a návrh rámcových změn v řízení směřující k vytvoření systému jakosti.

V literárním přehledu byly použity teoretické poznatky a odborná literatura týkající se tématu diplomové práce – Management kvality v systému řízení ve vybraném podniku. Součástí literárního přehledu jsou i normy ČSN EN ISO 9001:2000. Další součástí podkladů pro zpracování byly informace a údaje o výrobním programu, organizační struktuře a základním chodu firmy, normy ČSN EN ISO 9001:2000 - Systém managementu jakosti.

Diplomová práce byla prováděna ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o., jejíž vrcholové vedení se rozhodlo přistoupit k zavedení systému jakosti v souladu s normami ČSN EN ISO 9001:2000.

Praktická část práce charakterizuje vybranou strojírenskou firmu AUTO TECH, spol. s r.o., její základní podnikatelské aktivity, její strategii a zaměřuje se na důvody proč firma chce zavádět systém řízení jakosti a získat do budoucna certifikát.

Byla vypracována analýza současného stavu řízení v managementu jakosti dle vybraných požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2000 pod vedením pověřeného pracovníka. Analýza spočívala v porovnání vybraných prvků normy se skutečným stavem vzhledem k daným požadavkům v následujících oblastech - určení procesů a návrhu modelu procesů potřebných pro systém managementu jakosti, vytvoření dokumentace systému řízení, tvorby příručky jakosti, oblasti politiky jakosti a stanovení jejich cílů, oblasti vyhodnocování spokojenosti zákazníků a reklamací, vydání směrnice upravující odpovědnosti a pravomoci a určení odpovědného představitele vedení pro jakost, vytvoření databáze dodavatelů a kritérií pro jejich hodnocení, oblast týkající se řízení neshodného produktu, interních auditů a jejich realizace.

Součástí každé zpracovávané oblasti jsou návrhy bodů, které je třeba udělat, aby se systém řízení jakosti postupně naplňoval.

Během doby, ve které jsem zpracovávala svou diplomovou práci, jsem současně byla na stáži ve sledované firmě a mým úkolem byla asistence při realizaci vytváření systému zabezpečování jakosti.

Podnik, který mi umožnil zpracovat diplomovou práci, nedal souhlas ke zveřejnění svého obchodního jména. Pro účely této práce bude uváděn pod pracovním názvem AUTO TECH, spol. s r.o. Obchodní jméno podniku dle obchodního rejstříku je uloženo u vedoucí práce s čestným prohlášením.

4 Charakteristika firmy

Firma AUTO TECH, spol. s r.o. je strojírenská firma zabývající se hlavně výrobou a opravami nástaveb nákladních automobilů. V dubnu roku 1993 byla založena firma AUTO TECH, spol. s r.o. Vznikla jako dceřiná společnost firmy, která se zabývala prodejem nákladních vozidel. Zakladateli a majiteli firmy jsou dva společníci. V počátcích bylo podnikání spojeno s různými problémy, kterým se žádný podnikatel nevyhne. Tyto těžkosti byly zdárně překonány a v současné době má chod firmy stabilní řád.

Podnik prošel za dobu své existence několika změnami, vyrovnal se i s poměrně silnou konkurencí v oboru a vybudoval si relativně dobré postavení i jméno na trhu. S počtem cca čtyřiceti zaměstnanců se řadí mezi středně velké firmy, které usilují o certifikaci a to je názornou ukázkou, že o certifikaci jakosti neusilují pouze velké výrobní společnosti.

Firma vyrábí a montuje veškeré nástavby na nákladní vozidla, dále provádí jejich záruční a pozáruční opravy, karosářské práce a opravy valníkových a skříňových návěsů. Při návrzích a konstrukčním zpracování jsou ve firmě používány nejmodernější počítačové technologie s využitím vysoce kvalitních materiálů. Tím je dosahováno vysoké pevnosti a odolnosti dodávaných nástaveb. To je jedním z důvodů, že firma se stává být ve svém oboru vyhledávanou a její klientela se stále rozšiřuje.

V současné době se snaží firma rozšířit činnost na celkový servis nákladních vozidel. Sídlem firmy AUTO TECH, spol. s r.o. jsou severní Čechy, ale díky vlastním pojízdným dílnám je možné provádět opravy i v rámci celé ČR. Klienty společnosti jsou především velké dopravní firmy, ale i malí soukromí dopravci.

4.1 Strategie firmy

Strategií firmy AUTO TECH, spol. s r.o. je vyrábět kvalitní výrobky za cenu akceptovatelnou zákazníkem, zvyšovat jakost výrobků, procesů i služeb tak, aby patřila mezi přední výrobce nástaveb na nákladní automobily, přičemž základem je spokojenost zákazníka. Firma si je vědoma toho, že spokojený zákazník je příslibem další spolupráce, zákazník preferuje kvalitu produktu a někteří zákazníci požadují od dodavatelů zavedený systém řízení jakosti dle norem ISO.

Firma dbá na to, aby její zaměstnanci měli dobré kvalifikační předpoklady, odpovídající vzdělání a zkušenosti z oboru. Dbá na to, aby pracovníci pracovali v sehraném týmu a na pracovišti, které odpovídá nejen hlediskům bezpečnosti, ale i účelnosti.

4.2 Důvody zavádění systému jakosti

Dosavadní zabezpečování jakosti ve firmě bylo zajišťováno pouze tím, že je jakost řízena především respektováním zákonných nařízení a technických norem.

Pro firmu AUTO TECH, spol. s.r.o. byly prvním podnětem pro rozhodnutí se nad zavedením systému jakosti dle normy ISO 9001:2000 a následným cílem získat certifikát opakující se požadavky zákazníků. Certifikát je v současné době v podmínkách naší ekonomiky účinným marketingovým nástrojem, zvyšuje důvěru zákazníků a představuje konkurenční výhodu na českém i zahraničním trhu.

Majitelé společnosti si uvědomují, že je nutné začít podnik převádět na systém řízení, odpovídající standardní úrovni podniků ve vyspělých zemích. S vědomím, že kvalita v uspokojování potřeb odběratelů je jedním z hlavních bodů podnikatelské filozofie firmy, jejíž význam v současném tržním prostředí neustále roste, rozhodli se majitelé firmy přistoupit k zavedení systému jakosti v souladu s normami ČSN EN ISO 9001:2000. K tomuto kroku je přivedli především tyto dva důvody:

- tlak tržního prostředí – stále více odběratelů vyžaduje, aby jejich dodavatel měl certifikát jakosti, a
- snaha zlepšit a zefektivnit činnosti ve firmě.

Snahou firmy AUTO TECH, spol. s.r.o. je vytvořit takový systém jakosti, který:

- Poskytne stanovení odpovědností a pravomocí
- Zajistí identifikaci výrobků – možnost zpětně u konkrétního výrobku dohledat, z jakého materiálu byl vyroben (jakým dodavatelem byl dodán), a kdo je za který úkon na daném výrobku odpovědný, což umožní zpětnou vazbu kontroly práce, tím provádět opatření k nápravě a tak předcházet chybám do budoucna a zajišťovat vyšší kvalitu výrobků a služeb
- Zajistí možnost kontinuálního sledování jednotlivých procesů a systémových vazeb a tím zavede do firmy „pořádek“

Firma tedy od zavedení systému jakosti očekává zlepšení a zefektivnění práce za účelem zkvalitnění výrobků.

Vytvoření systému řízení jakosti je projekt týkající se celého podniku. Firma AUTO TECH, spol. s.r.o. musí splnit ještě mnoho požadavků a učinit určitá opatření než systém řízení jakosti bude zaveden. Prvním krokem bylo rozhodnutí tento systém zavést, ale je potřeba ještě podniknout další kroky.

Rozhodnutím vytvořit systém jakosti postavilo vedení firmy nejen před sebe, ale i před všechny pracovníky úkol rozšířit jakostní přístup na veškerou činnost firmy. Vedení firmy od zavedení systému jakosti očekává, že si vytvoří snadnější cestu k trvalé prosperitě firmy. Projekt výstavby systému zabezpečování jakosti bude zaměřen do oblastí řízení jakosti v reprodukčním procesu (v celém okruhu jakosti), ekonomiky jakosti, bezpečnosti a ručení za výrobek, bude respektovat veškeré požadavky systému jakosti v rozsahu normy ISO 9001:2000.

Firma si je vědoma toho, že zavádění systému jakosti je velmi důležité a proto ve firmě je nově vytvořena organizační struktura, která je podřízena jejím podnikatelským záměrům. Je si vědoma i toho, že zaměstnancům společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. musí poskytnout školení, jehož náplní bude jednotlivý výklad zásad norem 9001 a vysvětlení významu a důležitosti těchto zásad z hlediska dosažení cíle. Jedná se o nové pojetí výrobků a služeb, jehož cílem je dosažení certifikace systému řízení jakosti. Školení zaměstnanců má i význam z hlediska odstranění přetrvávajících názorů o zbytečnosti zpracovávání množství dokumentace potřebné k řízení jakosti dle normy ISO. Účelem je vysvětlit všem zaměstnancům, že vytvoření nového systému jakosti není ztrátou času.

5 Analýza a návrhy zavádění systému kvality

5.1 Procesy a politika jakosti

Identifikace procesů

Základním požadavkem systému managementu jakosti je, aby společnost měla vytvořený, zdokumentovaný, zavedený, uplatňovaný a udržovaný systém řízení jakosti. Tento systém je potřeba neustále sledovat, monitorovat, zlepšovat jeho účinnost, vhodnost a efektivnost (*ČSN EN ISO 9001:2001*).

Podmínkou pro vytvoření systému jakosti je identifikace procesů potřebných pro tento systém. Mezi základní procesy firmy AUTO TECH, spol. s r.o. patří například plánování, řízení zakázek, nakupování, výroba nástaveb jako základního produktu, proces kontroly, řízení lidských zdrojů, proces finančních toků. Avšak nejsou zmapovány stěžejní procesy důležité pro řízení jakosti. Návazně ve společnosti v systému řízení jakosti nejsou stanoveny metody a kritéria na hodnocení efektivnosti procesů a jejich měření.

❖ Proto navrhuji:

- aby byly ve firmě přesně stanoveny a identifikovány procesy potřebné pro systém managementu jakosti
- stanoveny metody, kritéria na hodnocení efektivnosti procesů a jejich měření

Identifikace stěžejních procesů v systému řízení jakosti ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. je potřeba zavést proto, aby dodávka nebo služba odpovídala ještě více požadavkům zákazníka. Systém by se orientoval na zákazníka a koncipoval tak, aby nedocházelo k chybám či neshodám a jakost dodávek se zdokonalovala.

. Společnost většinou dosahuje svých plánovaných výsledků, avšak nemá zavedena opatření vedoucí k trvalému zlepšování procesů.

Politika jakosti

Podmínka systému řízení jakosti dle normy (*ČSN EN ISO 9001:2001*) je, že musí být managementem stanovena Politika jakosti a dále musí být stanoveny její cíle. Ve vhodných časových intervalech musí být politika jakosti kontrolována. Další podmínkou normy je, že politika jakosti musí být sdělována a pochopena všemi zaměstnanci.

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. nemá politiku jakosti stanovenou. Firma přesto splňuje požadavky platných zákonů a nařízení.

❖ Proto navrhuji, aby management společnosti vytvořil politiku jakosti pro firmu AUTO TECH, spol. s r.o., která bude odpovídat záměrům, povaze a rozsahu organizace. Součástí politiky jakosti by měl být:

- závazek se k neustálému zlepšování pracovních podmínek,
- závazek k pravidelnému stanovování cílů jakosti
- závazek k trvalému personálnímu rozvoji zaměstnanců
- závazek k seznamování zaměstnanců s politikou jakosti
- respektování stanovených priorit jakosti všemi zaměstnanci

Pro zajištění stálé vhodnosti a přiměřenosti politiky jakosti doporučuji, aby politika jakosti byla přezkoumávána vedením v intervalu například 12-ti měsíců. Politika jakosti může být i dokumentem poskytujícím osnovu pro stanovení cílů jakosti.

5.2 Odpovědnost managementu

Osobní angažovanost a aktivita managementu

ISO norma uvádí, že vrcholové vedení společnosti musí poskytovat důkazy o své osobní angažovanosti a aktivitě při rozvíjení, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti (ČSN EN ISO 9001:2001).

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. se snaží splňovat požadavky zákazníka (zákazník má možnost objednat si atypický výrobek), stejně tak jako dodržuje zákonné požadavky a požadavky předpisů (technické parametry produktů).

Avšak aby řízení ve společnosti vyhovovalo normě z hlediska osobní angažovanosti a aktivit managementu musí vrcholové vedení jasně stanovit cíle jakosti a zajistit aby všichni zaměstnanci podniku si uvědomili jak je důležité plnit požadavky zákazníka a dále současně plnit všechny požadavky předpisů a zákonných norem.

Cíle jakosti

Cíle společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. současně musí respektovat právní a jiné požadavky a být v souladu s finančními a technologickými možnostmi. Cíle jakosti musí být platné pro všechny pracovníky.

- ❖ je možné navrhnout, aby jako cíle jakosti společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. byly definovány následující oblasti:

1. Získání certifikátu systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001
2. Dosažení maximální spokojenosti zákazníka (který lze sledovat vyhodnocením počtu zakázek od jednoho a téhož zákazníka)
3. Zlepšení provozních podmínek (dokončení rekonstrukce výrobních hal, výstavba nové autolakovny)
4. Zlepšení infrastruktury společnosti (nákup nové montážní linky)

Cíle jakosti dle normy CSN EN ISO 9001:2000 musí být rozděleny do jednotlivých úrovní, příslušných organizačních jednotek včetně stanovení jejich měřitelnosti. Za naplnění konkrétního cíle by měl zodpovídat určitý pracovník.

- ❖ Proto navrhuji definovat jednotlivé cíle, ke každému cíli byla přiřazena odpovědnost konkrétního pracovníka.

V rámci přezkoumání systému vedením je třeba cíle vyhodnocovat.

Odpovědnost za zajišťování jakosti

Dle požadavků ISO normy musí vedení společnosti jmenovat člena managementu, který bez ohledu na jiné odpovědnosti bude zodpovědný za zajišťování systému managementu jakosti (ČSN EN ISO 9001:2001). Ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. tento člen není jmenován. Úkolem tohoto představitele managementu bude (bez ohledu na jiné povinnosti) mít odpovědnosti a pravomoci k zajištění toho, že procesy potřebné pro systém řízení jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány. Další jeho odpovědností bude informování o závažnosti požadavků zákazníka a plnění těchto požadavků v celé společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.

- ❖ Proto navrhuji, aby vedení společnosti pověřilo jednoho ze svých vedoucích pracovníků do funkce představitele vedení pro jakost.

Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Vedení společnosti by mělo přijmout odpovědnost za uplatňování systému jakosti a neustálé zlepšování jeho efektivnosti (ČSN EN ISO 9001:2000).

Ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. je nově vytvořena organizační struktura. Organizační struktura společnosti je podřízena jejím podnikatelským záměrům a strategickým cílům.

Z organizační struktury vyplývají tři organizační stupně řízení, které jsou spojeny s odlišným rozsahem odpovědnosti

- ředitel společnosti
- vedoucí oddělení
- pracovníci

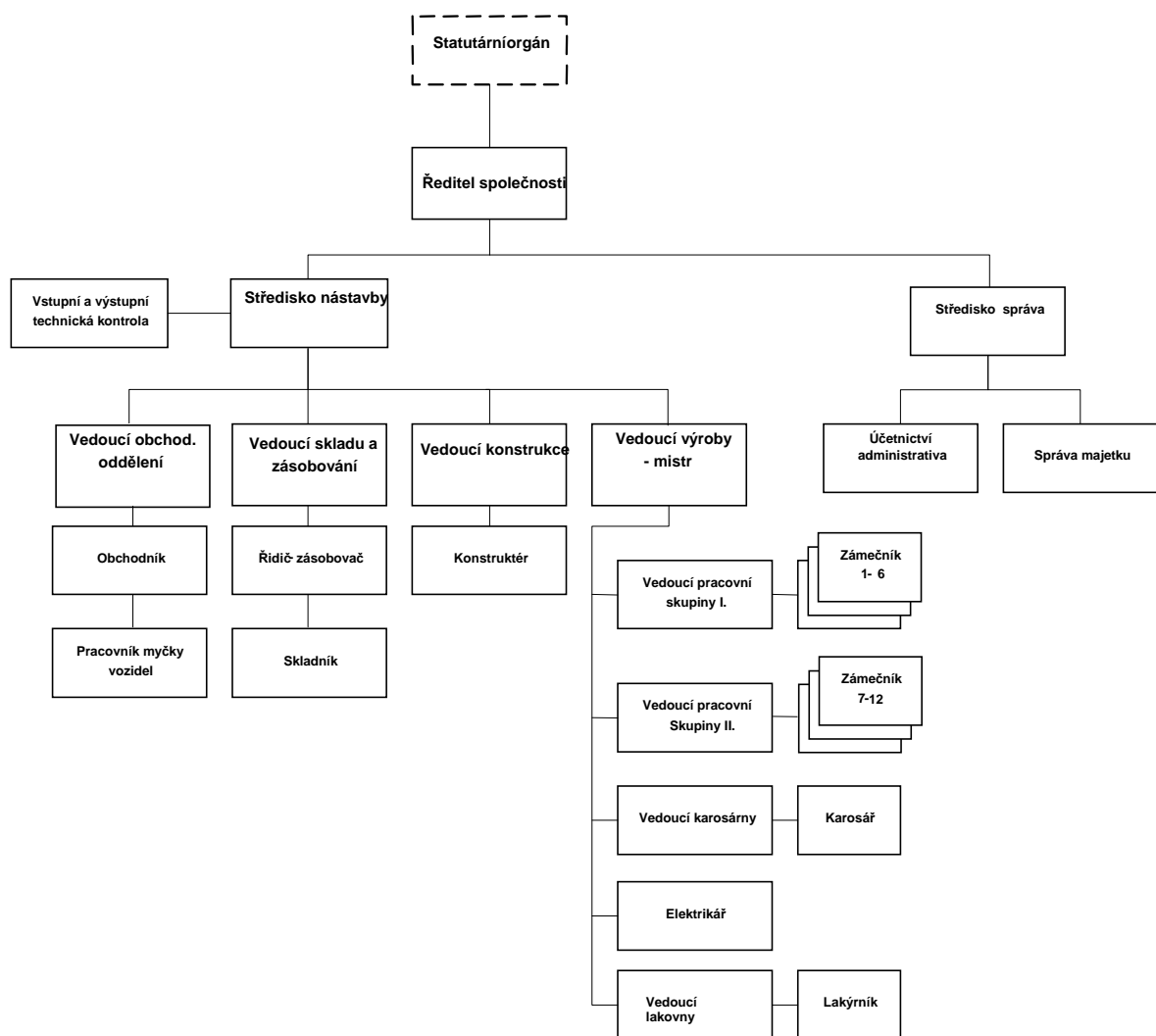


Schéma č. 3: Organizační struktura společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.

Avšak v organizační struktuře není vypracována směrnice, tak aby jasně definovala odpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovních pozic.

- ❖ Proto navrhuji, aby společnost AUTO TECH, spol. s r.o. vypracovala a vydala směrnici, která bude určovat odpovědnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků. Směrnice by měla obsahovat to, jak řešit organizační změny, delegovat pravomoci, jak zastupovat zaměstnance v době jeho nepřítomnosti, jak jmenovat a pověřit zaměstnance k výkonu funkce včetně vymezení podpisových práv zaměstnanců.

Tabulka č. 1: Struktura a odpovědnosti organizačních útvarů

Název funkce	počet
Ředitel společnosti	1
Vedoucí obchodního oddělení	1
Vedoucí skladu a zásobování	1
Vedoucí konstrukce	1
Vedoucí výroby - mistr	1
Vedoucí technické kontroly	1
Obchodník	1
Pracovník myčky vozidel	1
Řidič - zásobovač	1
Skladník	1
Konstruktér	1
Vedoucí pracovní skupiny	2
Zámečnick	12
Vedoucí karosárny	1
Karosář	1
Elektrikář	1
Vedoucí lakovny	1
Lakýrník	1
Administrativní pracovnice	1
Pracovník správy majetku	2

Výše uvedená tabulka ukazuje nejen tři organizační úrovně v odpovědnosti za jakost, ale i počty jednotlivých zaměstnanců ve firmě AUTO TECH, spol. s.r.o.

Je třeba, aby s touto organizační směrnicí byli seznámeni všichni zaměstnanci společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.

- ❖ Navrhují s organizační strukturou seznámit jednotlivé pracovníky včetně podepsání protokolu o seznámení s novou organizační strukturou a z ní vyplývajícími pravomocemi i odpovědnostmi vzhledem k zabezpečení managementu jakosti.

Přezkoumání systému managementu

ISO norma uvádí, že vrcholové vedení musí v plánovaných intervalech přezkoumávat systém řízení jakosti společnosti, aby byla zajištěna jeho trvalá vhodnost, adekvátnost a účinnost. Přezkoumání musí posuzovat příležitosti pro zlepšování a potřebu změn v systému řízení jakosti, politiky jakosti a cílů jakosti (*ČSN EN ISO 9001:2001*).

Ve firmě AUTO TECH, spol. s.r.o. se systém managementu jakosti nepřezkoumává, ale i v současné době fungují určité prvky.

- ❖ Proto navrhuji po zavedení systému jakosti,
 - aby se v intervalu minimálně 12-ti měsíců přezkoumával systém řízení jakosti společnosti tak, aby byla zajištěna jeho vhodnost a účinnost.
 - aby v rámci přezkoumání by se vždy revidovala politika jakosti a stanovily se cíle na další období, které by vedly ke zlepšování systému řízení jakosti.
 - aby podklady pro přezkoumání by připravovali zaměstnanci společnosti, kteří budou odpovědní za příslušné procesy.
 - aby představitel vedení pro jakost vypracovával zprávu o systému řízení jakosti.

Zpráva by měla obsahovat veškeré výsledky a závěry důležitých aspektů bezproblémového chodu integrovaného systému jakosti. Jako jsou například výsledky auditů, informace o spokojenosti zákazníka, shrnutí stavu zlepšovacích opatření atd.

Interní komunikace

Dle normy musí vrcholové vedení organizace zajišťovat komunikační cesty pro fungování efektivní komunikace (*ČSN EN ISO 9001:2001*).

Ve společnosti AUTO TECH, spol. s.r.o. probíhá komunikace mezi vedením a zaměstnanci v ústní, písemné a elektronické podobě. Důležité informace a závěry z ústní a elektronické komunikace jsou převáděny do tištěné podoby a ukládány.

Porada je základním řídicím a komunikačním prvkem společnosti AUTO TECH, spol. s.r.o. a pracovních týmů. Právo svolat poradu má každý vedoucí pracovník nebo vedoucí týmu a ten je poté odpovědný za její správné vedení, zaznamenání a využití jejích výsledků. Porady vedení společnosti se konají zpravidla 1x za 14 dní. Na poradách jsou řešeny nejdůležitější otázky z oblasti řízení zakázek a personální problematiky. Porada má vždy svého vedoucího, jehož povinností je zpracovat zápis. Zápisy z porad se zpracovávají písemnou formou a jsou s nimi seznámeni všichni účastníci porady i zaměstnanci, jichž se to týká.

Elektronická pošta je také důležitým prostředkem interní komunikace, doplňuje písemnou zprávu pro tok informací a komunikaci mezi jednotlivými útvary, lokalitami a zaměstnanci společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. Zprávy elektronické pošty se tisknou pouze v důležitých případech nebo podle uvážení uživatele.

5.3 Dokumentace a její řízení

Požadavky na dokumentaci

Systém managementu jakosti musí mít dle normy svou dokumentaci, která zahrnuje prohlášení o politice jakosti a o jejích cílech, příručku jakosti, dokumenty potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů, dále dokumentované postupy a záznamy požadované normou (*ČSN EN ISO 9001:2001*).

Tato dokumentace však vesměs ve firmě chybí. Nynější systém obsahuje pouze dokumenty na obecné požadavky legislativy a dokumenty týkající se plánování a fungování procesů.

- ❖ Navrhují, aby firma zpracovala následující dokumenty systému řízení společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.:
 - dokument „Politika jakosti“
 - dokument „Cíle jakosti společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.“
 - příručka jakosti

Dokumentem politiky jakosti bude prohlášení „Politika jakosti“.

Dokumentem cílů společnosti bude dokument „Cíle jakosti společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.“

Dokumentem pro řízení jakosti bude „příručka jakosti“. Příručka jakosti bude nejvyšším řídicím dokumentem, pro systém dokumentace, v němž budou popsány a definovány procesy používané ve firmě.

ČSN EN ISO 9001:2001 určuje, že organizace musí vytvořit a udržovat příručku jakosti, která bude zahrnovat oblast použití systému managementu jakosti, dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu jakosti.

V příručce jakosti společnosti AUTO TECH, spol. s.r.o. musí být definovány požadavky na činnost společnosti. Tyto požadavky musí zajišťovat uspokojování potřeb zákazníka a současně musí respektovat plnění zákonných předpisů.

- ❖ Navrhuji, aby dokumenty týkající se záznamů o jakosti společnosti AUTO TECH, spol. s.r.o. byly například strukturovány do následujícího schématu:



Schéma č. 4: Návrh struktury dokumentace a záznamů o jakosti společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.

Řízení dokumentů a záznamů

Ve společnost AUTO TECH, spol. s.r.o. bylo zjištěno, že firma má vytvořen postup pro schvalování dokumentů před vydáním, po přezkoumání a aktualizaci. Dokumenty jsou snadno identifikovatelné a čitelné, externí dokumenty jsou rovněž řízeny, neplatné dokumenty jsou staženy nebo označeny tak, aby nemohlo dojít k jejich i nezáměrnému použití. Platné dokumenty jsou uloženy jak v písemné tak i elektronické podobě, neplatné dokumenty pouze ve formě písemné a to po dobu 5-ti let od ukončení platnosti. Dokumentace jako jsou například obchodní smlouvy se dle zákona archivují trvale.

Firma má v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 svůj postup pro tvorbu, identifikování, ochranu, vyhledávání, archivaci a skartaci záznamů. Vzhledem k tomu, že norma ČSN EN ISO 9001:2001 vyžaduje, aby systém řízení dokumentů byl jasně zakotven ve směrnici

- ❖ navrhuji, aby byla vytvořena směrnice pro řízení a tok dokumentace a záznamů.

5.4 Management zdrojů

Zajišťování zdrojů

V normě ISO je požadováno, aby organizace poskytovala potřebné zdroje k uplatňování managementu jakosti, zlepšování jeho efektivnosti a ke zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků (ČSN EN ISO 9001:2001).

Ve společnosti AUTO TECH, spol. s.r.o. jsou zdroje (finanční, materiální, lidské) pro současný provoz zajištěny. Pro dosažení větší spokojenosti zákazníka a kompletnost služeb chce firma rozšířit svou činnost o celkový servis nákladních vozidel.

- ❖ Navrhují firmě AUTO TECH, spol. s.r.o. přehodnocení zdrojů a vytvoření rozpočtu, který bude zahrnovat náklady na zajištění a zavedení systému kvality včetně investic vzhledem k novým výrobním cílům. S tím souvisí i další například infrastruktura, pracovní prostředí, péče o pracovníky.

Součástí normy je, že organizace musí určit, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Infrastruktura může zahrnovat budovy, pracovní prostory, technické vybavení, zařízení pro proces (hardware, software), ale i podpůrné služby jako je například přeprava nebo komunikace (ČSN EN ISO 9001:2001).

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. je vybavena potřebným výrobním zařízením i kancelářským nábytkem a technikou, výpočetní a komunikační technikou, měřicími přístroji a dalším vybavením, nutným k výkonu jejích činností.

Dále dle normy musí pracovní prostředí, které umožňuje dosažení kvality shody s požadavky na produkty (ČSN EN ISO 9001:2001).

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. se v současné době snaží vytvářet pracovní podmínky, které jsou nejen v souladu s předpisy a zákony, ale i v rámci zajištění již současné kvality pracovníkům zajišťuje nadstandardní pracovní podmínky a péči.

Jedním ze stěžejních požadavků normy je, že zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností (ČSN EN ISO 9001:2001). Norma dále vyžaduje hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých vzdělávacích a odborných akcí

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. má sestaveny popisy pracovních pozic, v nichž jsou uvedeny kvalifikační požadavky a požadavky na odbornost a schopnosti

zaměstnanců. Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. má určenou odbornou způsobilost pro všechny zaměstnance, včetně osobnostních požadavků na každé funkční místo.

Pro splnění potřeb kvalifikace a odbornosti personálu je i v současné poskytováno vzdělávání, výcvik a to i formou konzultací, návštěv workshopů či exkurzí na výstavách, avšak není zaměřen do úzké specializace managementu jakosti.

❖ Z tohoto důvodu navrhuji:

- rozšířit oblast současného vzdělávání k problematice managementu jakosti,
- zavést systém hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí.
- provádět hodnocení znalostí oblasti managementu jakosti jedenkrát ročně.
- vytvořit složku pro každého zaměstnance, ve které by byly uváděny záznamy o vzdělání a výcviku v oblasti managementu kvality.

Dále je potřeba vést zaměstnance k povědomí o důležitosti jejich činností a uvědomování si toho, jak přispívají k dosahování cílů jakosti. Informování zaměstnanců o jejich příspěvku k zlepšování jakosti a objasňování jejich role v tomto procesu je součástí osobního zapojování pracovníků a jejich příspěvku ke kvalitě a prosperitě podniku.

5.5 Procesy týkající se zákazníka

Komunikace se zákazníkem

Pro každou firmu je velmi důležitá komunikace se zákazníkem. Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. efektivně uplatňuje různé způsoby komunikace (zejména osobní jednání a písemný styk) se zákazníky. Tyto způsoby komunikace využívá zejména při předávání informací o produktu, vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek včetně jejich změn. Komunikace zajišťuje zpětnou vazbu od zákazníka, včetně jeho stížností.

Stěžejní způsoby komunikace společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. se zákazníky vyjadřuje následující schéma č. 5 (viz. další strana):

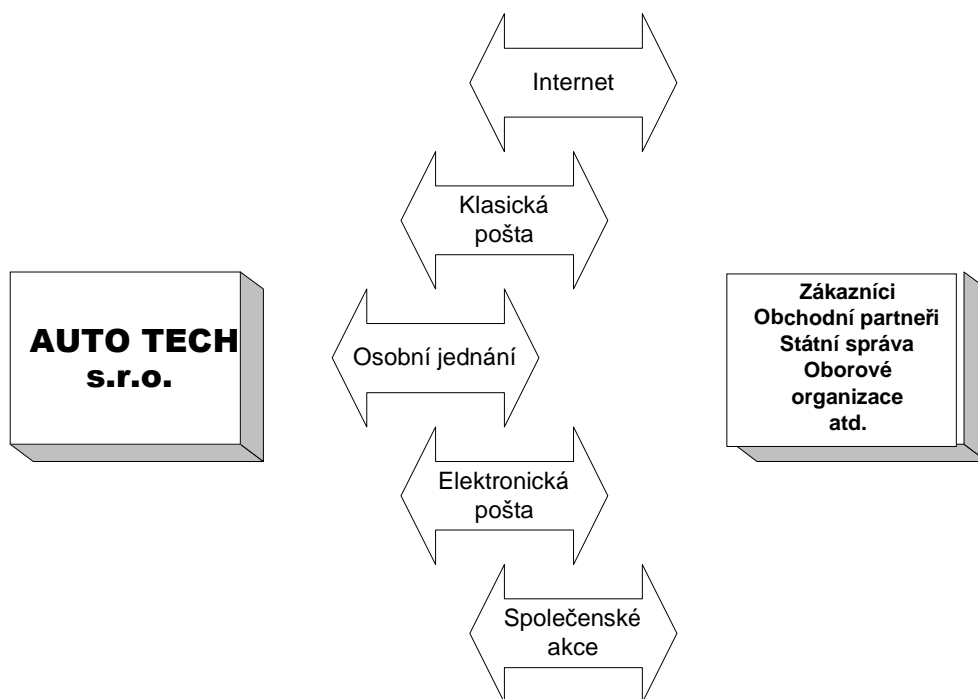


Schéma č. 5: Způsoby komunikace se zákazníkem

Zajištění požadavků zákazníka

Z požadavků ČSN EN ISO 9001:2001 vyplývá, že vrcholové vedení musí zajistit, aby byly stanoveny požadavky zákazníka a byly plněny s cílem zvyšování jeho spokojenosti.

Vedení společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. zjišťuje požadavky zákazníka tím, že při osobních jednáních je požadováno, aby každý pracovník, který jedná se zákazníkem, se zeptal zákazníka, zda byly splněny jeho požadavky na produkt. Tento požadavek není zakotven v povinnostech pracovníka ani v žádném dalším dokumentu.

- ❖ Navrhují pro zkvalitnění služeb sledovat spokojenost zákazníků formou dotazníků a případné reklamace jejich vyhodnocováním a
- ❖ navrhnou managementu vytvořit závazný pokyn pro komunikaci se zákazníkem, ve kterém by byla tato povinnost jednoznačně zakotvena a uložena povinnost písemného záznamu o vyjádření zákazníka.

5.6 Proces řízení produktu

Plánování a realizace zakázek

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. má pro realizaci svých zakázek své určené postupy. Tyto postupy umožňují stanovit termín ukončení i finanční rozpočet pro realizaci produktu.

Model činností týkajících se produktu pro firmu AUTO TECH, spol. s r.o. může být vyjádřen například následujícím schématem:

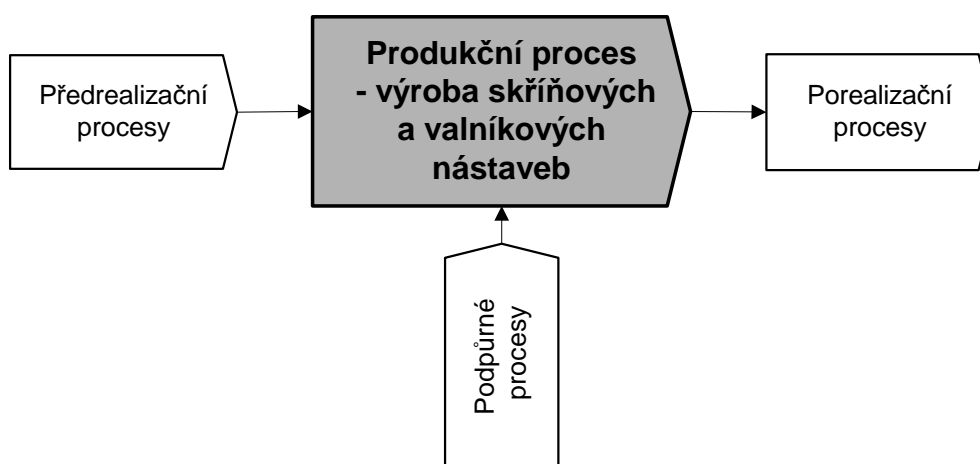


Schéma č. 6: Model procesů společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.

Plánování realizace produktu ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. vychází z uzavřené smlouvy o dílo nebo objednávky a obsahuje:

- časový plán
- plán potřebných zdrojů (finance, lidské zdroje, materiál, stroje a zařízení)
- případně plán kontrolních dnů

Celý proces realizace zakázek ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. je sledován a kontrolován pracovníkem technické kontroly. Tento pracovník provádí vstupní kontrolu zakázky a výstupní kontrolu hotového díla o těchto zjištěných skutečnostech je proveden zápis do kontrolního listu zakázky, avšak v tomto dokumentu není dán prostor a místo pro další zápis a tedy kontrolní list zakázky neumožňuje zaznamenávat průběh realizačních procesů.

Dle požadavků normy ISO 9001:2001 je-li to vhodné, norma požaduje, aby organizace určila záznamy o tom, že realizační procesy a výsledný produkt splňuje požadavky.

- ❖ Proto navrhuji, aby kontrolní list zakázky byl rozšířen o místo a možnost záznamů o kontrole procesů při výrobě, tj. o údaje dokazující, že výsledný produkt i realizační procesy splňují požadavky (příloha č.1).

Určování požadavků na produkt

Zákazník sděluje své požadavky v poptávce, objednávce, návrhu smlouvy, v podmínkách výběrového řízení apod.

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. přezkoumává před přijetím zakázky, zda byly správně pochopeny požadavky zákazníka na produkt včetně dodání a činností po dodání, a zda je firma tyto požadavky splnit a dodat produkt.

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. se také zabývá dalšími požadavky na produkt, které zákazník sám neuvedl, ale jsou nezbytné pro použití produktu.

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. sleduje, zda požadavky zákazníka na produkt jsou v souladu legislativou.

Dále firma AUTO TECH, spol. s r.o. stanovuje, který ze zavedených pracovních postupů bude třeba použít, nebo zda se pro realizaci produktu budou muset vytvořit postupy nové.

Přezkoumání požadavků zajišťuje, aby byly stanoveny požadavky na produkt tak, aby byly vyjasněny všechny požadavky smlouvy nebo objednávky, a aby bylo zajištěno, že je organizace schopna plnit stanovené požadavky jako je dodržení termínů, věcného a personálního zajištění a dalších zdrojů avšak ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. není určen pracovník odpovídající za přezkoumávání požadavků zákazníka takže v některých případech je přijata zakázka, která je uskutečnitelná pouze s obtížemi.

Dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 za správnost přezkoumání požadavku by měla být stanovena odpovědnost a tuto odpovědnost by měl mít k tomu kvalifikovaný kompetentní zaměstnanec.

- ❖ Navrhuji doplnění procesu řízení produktu o určení odpovědného kvalifikovaného zaměstnance, který bude přezkoumávat požadavky zákazníků a kvalifikovaně rozhodovat o jejich přijetí nebo změně.

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. dokumentuje požadavky zákazníka, včetně těch, které zákazník neposkytne v písemné formě. Někteří zaměstnanci nejsou informováni o písemných ani dalších požadavcích zákazníka.

- ❖ Navrhuji, aby o těchto požadavcích byly podány informace na poradách a byli prokazatelně informováni odpovědní pracovníci.

Ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. je zavedené pravidlo, že nepřezkoumaný požadavek nesmí být uvolněn dále do výroby.

V případě změny požadavku jsou změněny i příslušné dokumenty, o těchto změněných požadavcích jsou informováni příslušní zaměstnanci.

Proces nákupu

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt pro uspokojení potřeb zákazníka vyhovoval specifikovaným požadavkům na nakupování. Nakupované produkty mají vliv na proces výroby a na konečný produkt. Z tohoto důvodu se i norma ISO touto oblastí zabývá a ukládá, že dodavatel musí být hodnocen a vybírán podle schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich volbu a hodnocení. O výsledcích tohoto hodnocení se musí udržovat záznamy.

Ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. je prováděn nákup pouze od prověřených dodavatelů, s výjimkou případu, kdy by doba potřebná k prověření dodavatele mohla ohrozit termín dodání.

U nákupu pro vlastní spotřebu společnosti není zakotvena podmínka nakupovat od prověřených dodavatelů.

K hodnocení jsou využívány záznamy o problémech s jednotlivými dodávkami, které jsou zaznamenávány na rub evidenční karty dodavatele. Hodnocení je zaznamenáno v evidenční kartě dodavatele.

Z prověřených dodavatelů je stanoven Seznam dodavatelů, kde jsou uvedeni všichni dodavatelé, vyhovující kritériím společnosti pro nakupování.

Dodavatel je hodnocen ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. dle těchto kritérií:

- cenová úroveň a platební podmínky
 - plnění dodacích termínů
 - zkušenosti firmy s dodavatelem
 - délka působení dodavatele v oboru
 - reference
- ❖ Navrhuji hodnocení dodavatele rozšířit o ještě další kritéria a to, certifikaci jakosti dodavatele a doložení odborné způsobilosti dodavatele (návrh evidenční karty dodavatele, příloha č. 2).

Dále navrhuji hodnocení dodavatelů periodicky opakovat například v intervalu 12-ti měsíců.

V současné době ve firmě provádějí vlastní hodnocení dodavatelů pracovníci na několika úrovních:

1. konstruktéři – jsou odpovědní za atypické komponenty „na míru“ – součásti specifické pro danou zakázku (závěsy, plachty, rámy nástaveb, bočnice, shrnovací konstrukce)
2. vedoucí skladu a zásobování – je odpovědný za součásti, které jsou určeny pro danou zakázku, ale jsou běžné, bez speciálních úprav (světla, blatníky, schránky, konstrukční, spojovací materiál, spotřební materiál pro potřebu firmy)
3. vedoucí obchodu – je odpovědný za specifické součásti, například sklopná čela, stavebnice skříní, podvozky přívěsů

Přesto, že za nákup a realizaci produktu odpovídají konstruktéři, vedoucí skladu a zásobování, vedoucí obchodu, za komplexní hodnocení dodavatelů nikdo neodpovídá.

V současné době není prováděno ani hodnocení dodavatelů služeb (školení).

- ❖ Navrhuji aby, za nákup a realizaci produktu odpovídal pracovník, který bude jmenován do pozice představitele vedení pro jakost, a tedy byla rozšířena jeho odpovědnost o komplexní hodnocení dodavatelů produktů.
- ❖ Navrhuji, aby tento pracovník odpovídal i za hodnocení dodavatelů služeb.

Hodnocení nového dodavatele se provádí ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. v případě, že se nejedná o jednorázový nákup a jeho cena přesahuje 100.000 Kč, dále v případě, že dodavatel nedodrží termíny, mění ceny dodávek a jejich kvalita je pokaždé jiná.

Informace k nákupu

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. má zajištěny informace pro nakupování, které technicky popisují produkt, a které dodává firmě dodavatel, ale nejsou zdokumentované.

- ❖ Navrhuji, aby firma AUTO TECH, spol. s r.o. vytvořila směrnici, ve které uloží povinnost informace o nakupování dokumentovat, včetně povinnosti popisu produkt. Součástí směrnice bude i určení odpovědnosti při zadávání nákupní specifikace,

stanovení požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, kteří mohou provádět objednávku, a bude určen způsob přezkoumání požadavků.

Majetek zákazníka

Organizace musí pečovat o majetek zákazníka, který jim zákazník svěřil k úpravě, pokud jej organizace řídí nebo používá. Organizace musí identifikovat, ověřovat, chránit a zabezpečovat majetek zákazníka poskytnutý k použití nebo začlenění do produktu. Jestliže se jakýkoli majetek zákazníka ztratí, poškodí nebo se zjistí, že je nevhodný k použití, musí se to oznámit zákazníkovi a musí se o tom udržovat záznamy (*ČSN EN ISO 9001:2001*).

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. má postupy a opatření pro ochranu majetku zákazníka. Tyto postupy uplatňuje tím, že při převzetí majetku (zpravidla podvozek a další speciální technická zařízení) sepíše protokol o převímce. V okamžiku předání hotového produktu se sepíše předávací protokol.

5.7 Řízení procesů měření

Řízení měřicích a monitorovacích zařízení

Organizace musí určit monitorování a měření, která se mají provádět, monitorovací a měřicí zařízení potřebná pro poskytnutí důkazu o shodě produktu s určenými požadavky. Musí být vytvořeny procesy pro zajištění, že lze monitorování a měření provádět způsobem, který je v souladu s požadavky na monitorování a měření (*ČSN EN ISO 9001:2001*).

Společnost používá pracovní měřidla podléhající kalibraci. Společnost má svého metrologa, který vede evidenci všech měřidel a zodpovídá za zachování jejich metrologických vlastností, vede seznam pracovníků, kteří mají přiděleny měřidla.

Ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. bylo zjištěno například, že jsou při práci používána informativní délková měřidla – svinovací metry, mající prvotní kalibraci z výroby, že jsou používána měřidla s nečitelnou stupnicí nebo jinak poškozená, v prostoru lakovny se měří teplota vzduchu teploměrem, jehož kontrolu také nikdo neprovádí.

Je určena odpovědnost metrologa ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. za zachování a kontrolu metrologických vlastností měřidel.

- ❖ Proto navrhuji, aby byla provedena kontrola práce metrologa a ze zjištěného stavu vyvozeny důsledky.

Měření spokojenosti zákazníka

Organizace musí jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda byly splněny jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit (*ČSN EN ISO 9001:2001*). Pro společnost AUTO TECH, spol. s.r.o. je spokojenost zákazníka jedním z hlavních strategických cílů.

Spokojenost zákazníka je společností AUTO TECH, spol. s r.o. chápána jako měřitelný faktor, který je sledován tím, zda se opakují zakázky od jednoho a toho samého zákazníka. To, že se zákazník stále vrací, tvoří základ ekonomické prosperity firmy.

Navrhuji další možnost pro sledování spokojenosti zákazníka, a to možnost vyjádření zákazníka v předávacím protokolu zakázky k tomu, zda byly splněny jeho požadavky (kromě již navrženého dotazníku a osobní komunikace).

Řízení neshodného produktu

Organizace musí zajišťovat, že produkt, který není ve shodě s požadavky na produkt, je identifikován a řízen, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. Nástroje řízení a související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodným produktem musí být stanoveny v dokumentovaném postupu. Organizace musí s neshodným produktem nakládat dle postupu uvedeného v normě *ČSN EN ISO 9001:2001*. Musí se udržovat záznamy o povaze neshod a o všech provedených následných opatřeních.

Řízení neshodného produktu je ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. částečně realizováno tím, že zjištěné neshody na materiálu od dodavatele se reklamují, neshody vzniklé při provádění pracovní operace se dle možností napravují nebo dochází k likvidaci zmetků, jsou přijímány oprávněné reklamace zákazníků. Tato činnost však není řízena ani dokumentována.

- ❖ Navrhuji, aby společnost AUTO TECH, spol. s r.o. zpracovala směrnici pro identifikaci a postup řízení neshodného produktu, pravidla řešení neshodného produktu a odpovědnosti a pravomoci s tím spojené. Identifikace a řízení neshodného produktu bude zabraňovat jeho nezamýšlenému použití nebo dodání a jeho vstupu do dalších procesů společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.

5.8 Interní audit

Řízení zlepšování jakosti

Interní audit je jedním a velmi důležitým nástrojem k řízení zlepšování jakosti. Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu jakosti stanoveným organizací a je efektivně uplatňován a udržován (*ČSN EN ISO 9001:2001*).

Ve společnosti AUTO TECH, spol., s.r.o. přestože, probíhá průběžná kontrola, interní audity neprobíhají.

- ❖ Proto navrhuji, aby vedením společnosti byl jmenován auditní tým v čele s hlavním interním auditorem, byla stanovena kvalifikační kritéria pro auditní tým, výběr týmu byl prováděn tak, aby byl zajištěn objektivní a nestranný průběh auditu.

Hlavní interní auditor bude odpovídat za průběh auditů, bude řídit a vést auditorský tým.

Každý auditor bude muset ovládat zásady auditů, postupy a techniky, které jsou vhodné pro různé audity a které zajistí, že audity budou prováděny důsledně a systematicky. Dále bude dodržovat povinnosti vyplývající z funkce auditora.

Navrhuji, aby mezi hlavní zásady a povinnosti auditora patřilo:

- provádět audity nezaujatě jako nezávislá osoba
- audit provést v plánovaném termínu
- z provedeného auditu zpracovat protokol

Program auditů by měl vycházet z požadavků norem řady ČSN EN ISO 9001:2001, souvisejících řídicích dokumentů společnosti, skutečnosti, sledovaných cílů a parametrů výrobků nebo procesů.

Navrhuji, aby dle normy ČSN EN ISO 9001:2000 program auditů obsahoval:

- cíl, náplň a rozsah auditu (oblasti systému, výrobků nebo procesů, které budou prověřovány)
- informace o obsazení a úkolech jednotlivých členů týmu
- datum a místo, kdy a kde má být audit proveden
- určení úseků a osob, které budou prověřovány
- termín, do kterého má být vydán protokol o auditu

Zásadním pravidlem je, že z každého auditu musí být zpracován protokol, kde budou uvedeny případně zjištěné neshody. Protokol interního auditu bude obsahovat následující položky:

- identifikaci auditu (datum, místo, rozsah, auditní tým, prověřovaný útvar a osoby atd.)
- přehled prověřovaných dokumentů a souvisejících norem
- konstatování zjištěného stavu z hlediska shodnosti prováděné činnosti a řídicí dokumentace společnosti a požadavků souvisejících norem

Aby firma AUTO TECH spol. s r.o. měla ucelený přehled o vývoji v managementu jakosti, doporučuji, aby z jednotlivých auditních protokolů byla zpracována celková hodnotící zpráva, za jejíž vypracování bude zodpovídat hlavní interní auditor. V této zprávě budou obsažena drobná nápravná opatření, výsledky jednotlivých položek auditu, příčiny neshod. Dále budou hodnoceny náklady na audity a přínos auditu a současně navrhuji, aby audity byly prováděny v pravidelných intervalech minimálně jedenkrát ročně.

6 Diskuze

Management kvality

Často je jakost produktů a služeb ignorována ve prospěch jejich kvantity. Zatímco výsledky produkčních procesů mohou být snadno kvantifikovány pomocí počítání nebo vážení, mnohem obtížnější je vyhodnocovat jejich kvalitu. Výrobky vysoké jakosti vedou k maximálnímu uspokojování potřeb a přání zákazníků, vytváření žádoucí image, k vytváření stálých zákazníků a získávání zákazníků nových. Uspokojování zákazníků by však nemělo vést k růstu nákladů a vytváření nereálných očekávání. Přestože není možné vždy dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků, nelze se obejít bez potřeby stanovit žádoucí standard jakosti.

Jakost bývá často považována jako „souhrn vlastností produktů a služeb, které vytvářejí jejich schopnost uspokojovat potřeby a přání zákazníků“. I když existuje řada způsobů jak posuzovat jakost, rozhodující je, jak ji vnímá zákazník, protože ten rozhoduje o tom, zda si produkt koupí nebo nekoupí, a tím současně rozhoduje i o prosperitě nebo záhubě firmy (DONNELLY a kol., 1997).

V současné době se lze setkat se třemi základními koncepcemi managementu jakosti. První koncepce vychází z názoru, že moderní technologie jsou předpokladem k vysoké jakosti finální produkce. Z toho mylně pro některé pracovníky vyplývá, že vysoká jakost výrobků je zajištěna technologií a pro jakost není třeba více podnikat nebo naopak, že není dosahováno požadované jakosti kvůli chybějící moderní technologii.

Další koncepce vyplývá z mezinárodních norem ISO. Systém managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001 je určen všem typům organizací jakékoliv velikosti či zaměření. Norma ISO 9001 je přizpůsobena k aplikaci ve všech sférách podnikání. Ať už se jedná o výrobní, obchodní, servisní, poradenskou společnost, nebo o instituce veřejné správy, zdravotnická zařízení, vzdělávací instituce a mnoho dalších. Systém managementu kvality je velmi vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jasná pravidla.

Třetí koncepcí je Total Quality Management, který zabezpečuje komplexní řízení jakosti. Není nijak svázán s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, zahrnujícím vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Základními principy TQM jsou orientace na zákazníka, vedení lidí a týmová práce, partnerství s dodavateli, rozvoj a angažovanost lidí, orientace na procesy, neustálé zlepšování a inovace,

měřitelnost výsledků, odpovědnost vůči okolí. Zavádění systému jakosti dle norem ISO a jejich následná certifikace představuje vhodnou přípravu pro uplatnění komplexních systémů řízení jakosti. Systémy TQM mají mnohem větší dopady na jakost, na snižování nákladů a na celkovou konkurenceschopnost podniku.

Zavádění systému řízení jakosti

Hlavními důvody pro zavádění systému jakosti ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. jsou tlak tržního prostředí, neboť stále více odběratelů vyžaduje, aby jejich dodavatel měl certifikát jakosti a také snaha o zlepšení a zefektivnění činností ve firmě. Certifikát je v současné době v podmínkách naší ekonomiky považován za prostředek sloužící k získání důvěry zákazníka a představuje konkurenční výhodu na českém i evropském trhu.

Z těchto důvodů se vedení společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. rozhodlo zavést a v budoucnu nechat certifikovat systém řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000. Vedení firmy od zavedení systému jakosti očekává, že si vytvoří snadnější cestu k trvalé prosperitě firmy, s tím, že si uvědomuje, že samotné získání certifikátu jakosti trvalou prosperitou firmy nezaručuje, ale že se systém jakosti musí neustále udržovat a zlepšovat.

Firma od zavedení systému jakosti dále očekává zlepšení a zefektivnění práce za účelem zkvalitnění výrobků.

Aby systém řízení jakosti podle normy CSN EN ISO 9001:2000 byl ve firmě AUTO TECH, spol. s r.o. nastartován byla provedena analýza současného stavu řízení v managementu jakosti dle vybraných požadavků normy CSN EN ISO 9001:2000. V analýze systému řízení bylo zjištěno, že firma musí udělat některé kroky k zavedení systému jakosti. Návrhy a doporučení k vybraným oblastem například identifikace procesů, politiky jakosti, cílů jakosti, představitelů managementu, odpovědnosti a pravomocí, tvorby dokumentace a jejího řízení, managementu zdrojů, v oblasti zákazníka, nákupu, řízení měřicích a monitorovacích zařízení, řízení neshodného produktu a interních auditů, byly součástí komparace norem řízení kvality a skutečného stavu řízení kvality ve firmě v praktické části práce.

Nezbytným požadavkem pro zavedení systému jakosti byla identifikace procesů potřebných pro tento systém. Vztahy a návaznosti jednotlivých procesů, které musely být prioritně stanoveny, lze navrhnout a zobrazit například následujícím schématem:

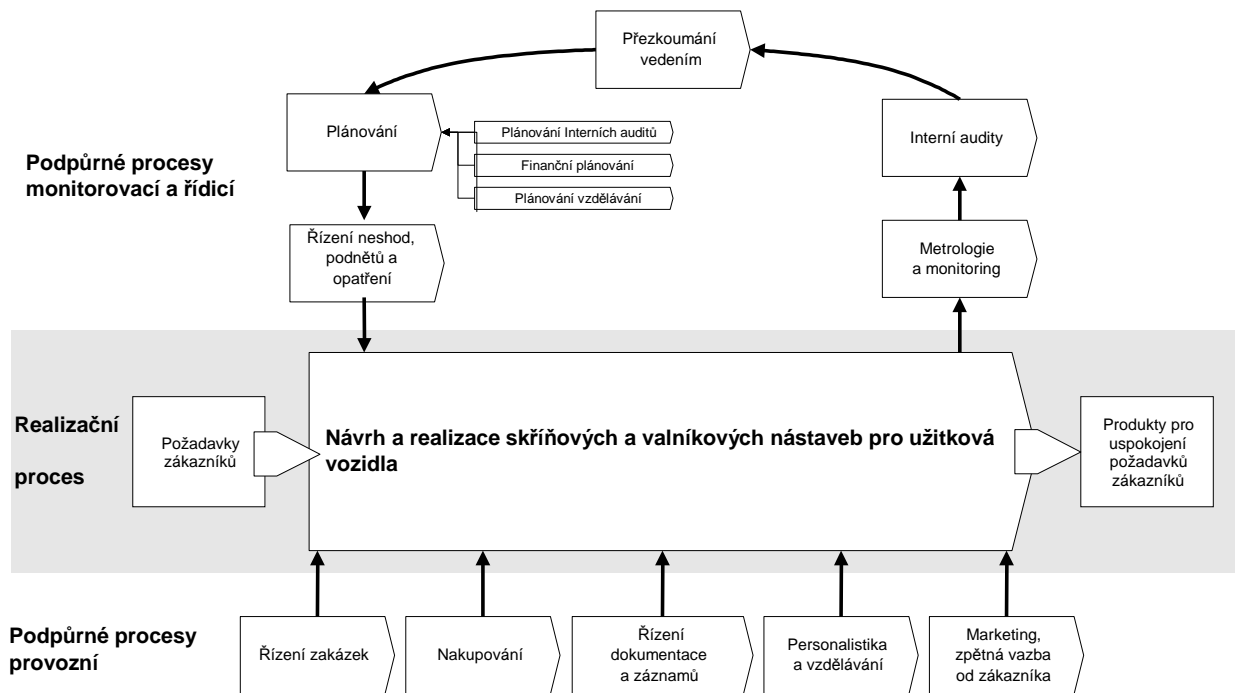


Schéma č. 7: Návrh modelu procesů ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o.

V práci bylo doporučeno, aby k identifikovaným procesům byly stanoveny metody, kritéria na hodnocení efektivnosti procesů a jejich měření.

Pro zavedení systému jakosti byla navržena pro firmu AUTO TECH, spol. s r.o. koncepce politiky jakosti a cíle jakosti a nezbytnost tyto závazky zdokumentovat v Dokumentu politiky jakosti prohlášení „Politika jakosti“.

Dokumentu cílů společnosti jako dokument „Cíle jakosti společnosti AUTO TECH spol. s r.o.“

Dokumentu pro řízení jakosti jako „příručka jakosti“, příručka jakosti bude nejvyšším řídicím dokumentem, v němž budou popsány a definovány procesy používané ve firmě.

Součástí oblasti dokumentace a jejího řízení byl návrh na vytvoření směrnice pro řízení a tok dokumentace a záznamů a dále bylo navrženo schéma hierarchie dokumentů a záznamů o jakosti společnosti



Viz. Schéma č. 4

Nezbytnou součástí řízení managementu jakosti je závazek managementu a jeho osobní angažovanost v plnění přijatých závazků ke kvalitě. Proto bylo doporučeno firmě AUTO TECH, spol. s r.o., aby na základě nové organizační struktury byla vypracována směrnice a z ní vyplývající pravomoci i odpovědnosti vzhledem k zabezpečení managementu jakosti a seznámení jednotlivých pracovníků s jejich pravomocemi a odpovědnostmi.

Hlavní důraz pro získání certifikace je kladen na očekávání a naplňování očekávání zákazníka a i firma AUTO TECH, spol. s r.o. akceptuje již v současné době požadavky zákazníka a jejich naplnění. V této oblasti pro zajištění norem ČSN EN ISO 9001:2001 bylo navrženo v oblasti komunikace sledovat spokojenost zákazníků formou dotazníků, případné reklamace vyhodnocovat a pro komunikaci se zákazníkem vytvořit závazný pokyn, ve kterém by byla uložena povinnost písemného záznamu o vyjádření zákazníka, zda byly jeho požadavky splněny, a to ve vyjádření zákazníka v předávacím protokolu zakázky.

Zákazník sděluje své požadavky v poptávce, objednávce, návrhu smlouvy, v podmínkách výběrového řízení apod. Aby došlo k naplnění očekávání zákazníka, ale současně toto očekávání bylo v souladu s legislativou a také možnostmi firmy AUTO TECH, spol. s.r.o., je třeba posouzení všech aspektů, a proto bylo navrženo doplnění procesu řízení produktu o určení odpovědného kvalifikovaného zaměstnance, který bude přezkoumávat požadavky zákazníků a kvalifikovaně rozhodovat o jejich přijetí nebo změně.

Velmi důležité pro soulad mezi dohodou a skutečně dodaným produktem zákazníkovi je informovanost všech pracovníků, kteří se podílejí na celém procesu, a proto bylo navrženo, aby informace o těchto požadavcích byly podány prokazatelně odpovědným pracovníkům.

V rámci kontroly dodržení kvality realizačních procesů a potvrzení, že výsledný produkt splňuje požadavky zákazníka bylo navrženo rozšíření dokumentace o záznamy kontroly procesů při výrobě na kontrolním listu zakázky (viz. příloha č. 1)

Nezbytností pro splnění požadavků zákazníka je i nákup komponentů pro výsledný produkt, proto bylo navrženo, aby firma AUTO TECH, spol. s.r.o. vytvořila směrnici, ve které uloží povinnost informace o nakupování dokumentovat, včetně povinnosti popisu produkt. Součástí směrnice bude i určení odpovědnosti při zadávání nákupní specifikace, stanovení požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, kteří mohou provádět objednávku, a bude určen způsob přezkoumání požadavků.

Vzhledem k tomu, že kvalita výsledného produktu závisí na kvalitě vložených komponentů, je tedy nezbytné hodnotit dodavatele. Firma AUTO TECH, spol. s.r.o. má svůj systém hodnocení dodavatelů, stanovená kritéria, určené odpovědnosti za nákup a realizaci produktu. Pro zlepšení této oblasti bylo firmě navrženo hodnocení dodavatelů rozšířit o ještě další kritéria například požadavek na certifikaci dodávaných komponent, doložení odborné způsobilosti dodavatele (návrh evidenční karty dodavatele, příloha č. 2). A dále bylo firmě navrženo aby, za nákup a realizaci produktu odpovídal pracovník, který bude jmenován do pozice představitele vedení pro jakost, a tedy byla rozšířena jeho odpovědnost o komplexní hodnocení dodavatelů produktů.

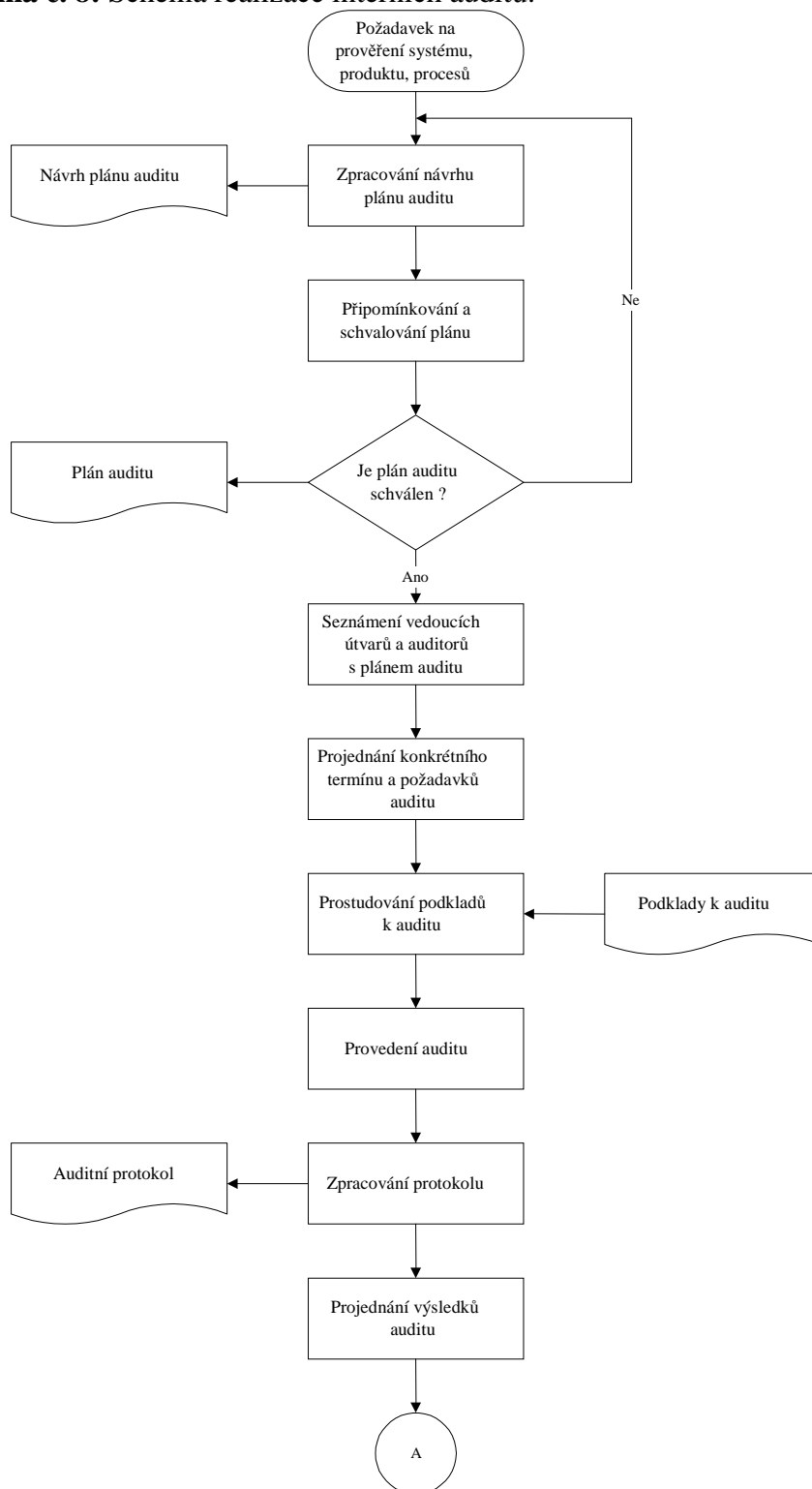
V oblasti měřících a monitorovacích zařízení byla dána doporučení k důsledné kontrole kvality práce metrologa, neboť měření v managementu systému jakosti je jeho nezbytnou součástí.

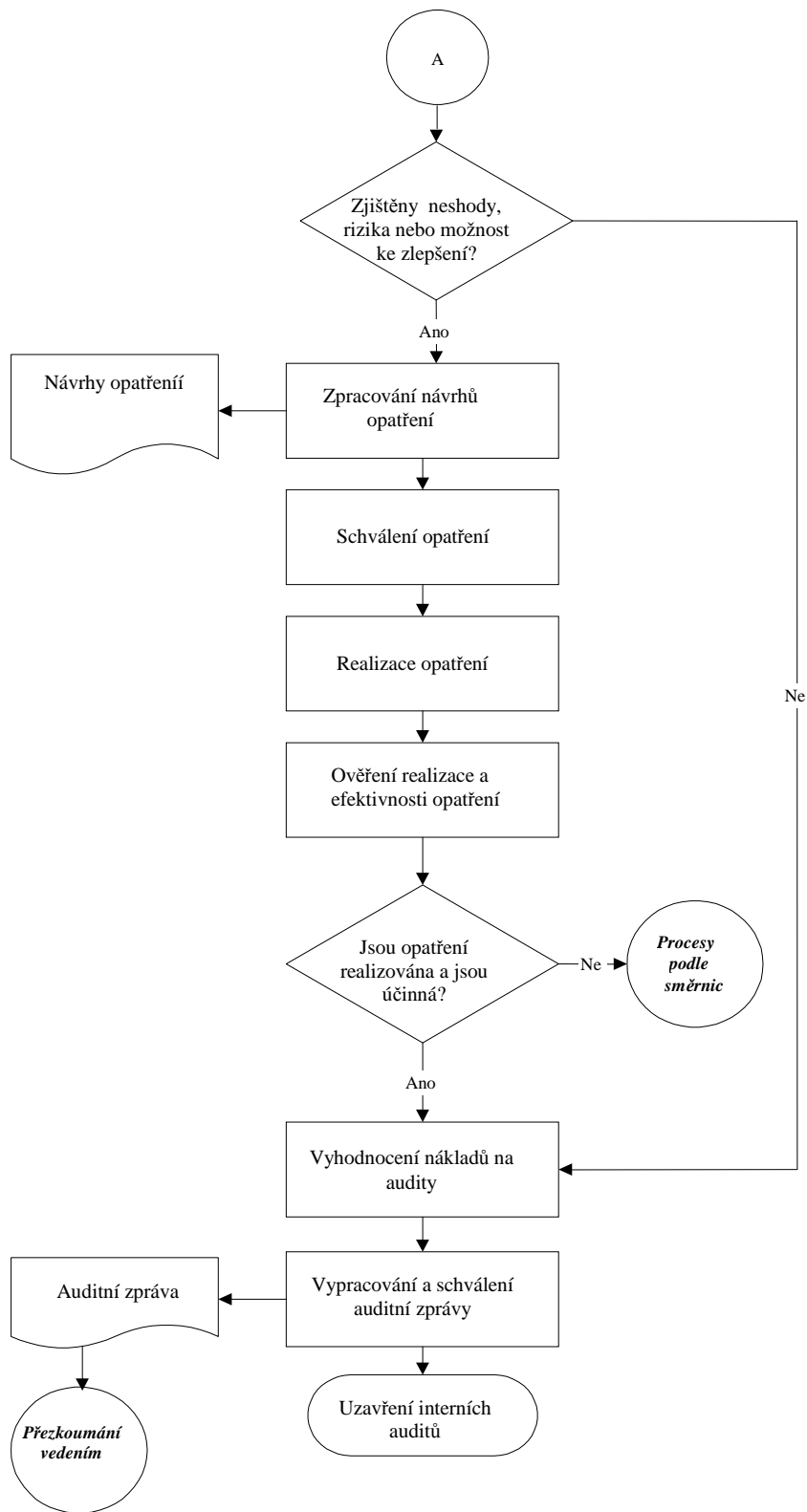
Interní audit je důležitým nástrojem řízení a zlepšování jakosti. Současně sledování zda produkt v procesu realizace je ve shodě s požadavky na produkt, je základní podmínkou procesu zlepšování. Ve společnosti AUTO TECH, spol. s r.o. přestože, probíhá průběžná kontrola, interní audity neprobíhají. Pro zavedení auditorské činnosti bylo vedení společnosti navrženo, aby byl jmenován auditní tým.

Průběh celého auditu lze specifikovat do dvou základních okruhů, z nichž první začíná Požadavkem na prověření systému, produktu, procesu a má svůj předěl Projednáním výsledků auditu. Na ten nedílně navazuje řešení problému začínajícím krokem Zjištěných neshod, rizik a možností ke zlepšení končící Uzavřením interního auditu, obsaženém v Auditní zprávě, která je přezkoumána vedením.

Schéma posloupností jednotlivých kroků v auditu je možné navrhnout následujícím schématem:

Schéma č. 8: Schéma realizace interních auditů:





Popis prvků návrhu procesu realizace:

začátek/konec



činnost



rozhodování



písemnost



napojení na další stranu



Takto znázorněný proces realizace auditů může usnadnit dobré naplánování dalších činností při realizaci auditu a vytvořit pevnou kostru a strukturování jednotlivých procesů tak, aby byly všem známé, srozumitelné a reprodukovatelné.

Management i pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní vzhledem k tomu, že nároky zákazníka jsou čím dál větší a splnění jeho požadavků obtížnější. Je nezbytné, aby všichni měli patřičného vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti.

Společnost AUTO TECH, spol. s r.o. má sestaveny popisy pracovních pozic, v nichž jsou uvedeny kvalifikační požadavky a požadavky na odbornost a schopnosti zaměstnanců a i v současné době je firmou pracovníkům poskytováno vzdělávání, avšak není zaměřen do úzké specializace managementu jakosti.

Z tohoto důvodu bylo firmě navrženo:

- rozšířit oblast současného vzdělávání k problematice managementu jakosti,
- zavést systém hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí.
- Provádět hodnocení znalostí oblasti managementu jakosti jedenkrát ročně.
- Vytvořit složku pro každého zaměstnance, ve které by byly uváděny záznamy o vzdělání a výcviku v oblasti managementu kvality.

Dále je potřeba vést zaměstnance k povědomí o důležitosti jejich činností a uvědomování si toho, jak přispívají k dosahování cílů jakosti. Informování zaměstnanců o jejich příspěvku k zlepšování jakosti a objasňování jejich role v tomto procesu je součástí osobního zapojování pracovníků a jejich příspěvku ke kvalitě a prosperitě podniku.

V současné době dělá firma AUTO TECH, spol. s r.o. všechny potřebné kroky k tomu, aby byl systém řízení jakosti zaveden podle požadavků ISO normy a mohla být podána žádost o certifikační audit u akreditované certifikační organizace. Avšak certifikát není časově neomezený, ale je platný po dobu tří let a to znamená, že získá-li firma certifikát, po třech letech bude muset žádat o jeho znovuzhodnocení, zda zavedený systém stále splňuje podmínky pro certifikaci, a zda vývoj systému jakosti nestagnuje. Certifikát je pro firmu velmi důležitý, avšak certifikaci neprovádí jen za účelem výhodnějšího postavení na trhu, ale i vzhledem zlepšování vztahu k zákazníkovi, jeho bezpečnosti

s tím, že chce dodávat produkt s dlouhodobou zárukou kvality, neboť ji velmi záleží i na vztahu, který si tímto buduje zákazník k ní.

Diplomová práce přinesla autorce mnoho nových poznatků a je velmi ráda, že firma AUTO TECH, spol. s.r.o. ji umožnila absolvovat stáž. Již v současné době jsou realizovány některé návrhy této práce. Autorka je ráda, že firma ji umožnila stát se členkou realizačního týmu zavádění systému managementu jakosti a podílet se na vypracování některých směrnic, které firma bude používat jako součást dokumentace potřebných pro zavedení systému jakosti podle normy CSN EN ISO 9001:2000.

7 Závěr

V posledních letech je pro firmy důležité, aby měly výborně propracován systém výroby. Obecně se má za to, že kvalitní produkt může vzniknout jen v dobře řízené a organizované firmě. Certifikát vstupuje jako nezávislý a důvěryhodný prostředník mezi dodavatelem a zákazníkem, kterým se podle předem dohodnutých kritérií firma prokazuje dobrou péčí o jakost výrobků a služeb svým zákazníkům. Certifikáty jsou tak využívány jako nástroje konkurenčních výhod.

Trh se pro firmy, které nemají certifikaci systému řízení jakosti, bude stále více zužovat. Certifikát na systém řízení jakosti je v současné době běžně od zákazníků vyžadován, někdy je dokonce pro odběratele podmínkou pro uskutečnění zakázky. Stejně tak jako výrobek bez certifikátu, přestože kvalitní, tak i podnik bez certifikátu bude brzy patřit mezi ty, které budou využívány, jen pokud nebude možné využít konkurenční certifikovaný podnik. Proto, i když zavedení a certifikace systému jakosti podle normy ISO nejsou povinné, stává se pro podniky nutností, pokud chtějí proniknout na evropský trh nebo dokonce pokud se chtějí udržet na trhu stávajícím.

Cílem strojírenské firmy, ve které byla tato práce zpracovávána, bylo získat certifikát dle normy ČSN ISO 9001:2000. Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém jakosti v osmi kapitolách, které se týkají systému managementu jakosti, odpovědnosti managementu, managementu zdrojů, realizace produktu, měření, analýzy a zlepšování.

Vybudování takového systému zabezpečování jakosti si vyžaduje vytvořit, zdokumentovat a zavést pracovní a organizační postupy pro všechny procesy, které ve firmě probíhají, stanovit odpovědnosti za jednotlivé prvky systému a zajistit důslednou kontrolu tak, aby se tento systém stal kontinuálním procesem vedoucím k průběžnému zlepšování a zefektivňování všech činností prováděných ve firmě, které zajišťují kvalitu výrobků a služeb. To s sebou přináší mimo jiné i správné pochopení významu zavádění systému jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2000 jak vedením, tak i všemi zaměstnanci firmy.

Systém managementu jakosti se nezavádí jen za účelem získání certifikátu, ale hlavně proto, aby byl pro firmu přínosem z hlediska vytvoření a zlepšení vnitřní organizace,

a aby se stal účinným prostředkem pro zvyšování jakosti. I firma AUTO TECH, spol. s r.o. si je vědoma toho, že zvyšování jakosti a hledání cest prostřednictvím kvality k zákazníkovi otvírá možnosti na současném vysoce konkurenčním trhu a tím i přispívá ke zvyšování jejich image, a že získáním certifikátu starost o kvalitu nekončí, ale jde o neustálý proces zdokonalování.

8 Summary

Along the development of bussines and market environment, where supply is superior to demand todays world brings also higher standards of a customer. Customers aren't willing to make any concessions or tolerate mistakes of suppliers, and still demand highest quality. Companies are exposed to big competition and searching for possibilities how to prevail on market. One of these possibilities is high quality product and service. The amount of companies, which have quality certificates proves how important is to have good reliable product. The product and service quality became an important rival factor and often evenly matched, or even more important then price.

Graduation theses is concerning area of a management quality as a tool for upgrading efficiency of a company and quality management with the purpose to gain and maintain customers satisfaction.

The objective of this theses is to evaluate actual situation of quality management and to propose general changes in managing, leading to create quality system which enables acquirement of the quality certificate.

To achieve objective of this theses, an analyses of current management in a certain company was elaborated. On the base of this analyses general changes in quality management were proposed by selected elements of the norm ISO 9001:2000.

The outcome of this work proves, that there are many steps and changes needed to be accomplished to achieve in the quality management which is true to the norm CSN EN ISO 9001:2001.

Key words:

Quality managment

Duality of product

CSN EN ISO 9001:2000

Certification

Competitive advantage

9 Seznam použité literatury

1. ČERNOHORSKÝ, J. *Punc důvěry a jakosti*. Ekonom, 1997, č. 30
2. ČSN EN ISO 9001:2000 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2002
3. ČSN EN ISO 9000:2001 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2002
4. ČSN EN ISO 9004:2001 *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut
5. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 p. ISBN 80-7169-422-3
6. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*. 6th edition Homewood: Business Publications, Inc., 1987. ISBN 0-256-03682-9
7. HARRINGTON, J. *Náklady na nízkou jakost*. Praha: Utrin, 1990
8. HNÁTEK, J. *Kvalita v podmínkách Evropské Unie*. Ostrava: Montanex, 1998
9. JANEČEK, J. *Management jakosti*. Ostrava: VŠB Ostrava, 1997
10. KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2
11. Kotler, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2
12. MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB v Ostravě, 1992
13. MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1988
14. MIZUNO, S. *Management for Quality Improvement. The Seven New QC Tools*. Cambridge: Produktivity Press, 1988
15. NENADÁL, J. *Měření v systémech jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6
16. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6
17. PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4
18. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6
19. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4

20. VEBER, J. *Management kvality – od ISO 9000 k TQM*. 1. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. ISBN 80-901730-5
21. VEBER, J. *Management kvality*. 1. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 1997. ISBN 80-901732-4
22. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management a global perspective*. 10th edition Hightstown: McGraw.Hill, Inc., 1993. ISBN 0-07-112892-1
23. WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing, 1994 ISBN 80-85605-34-1
24. Evropská nadace pro management kvality- www.efqm.org [9.12.2007]
25. Strategie národní politiky podpory jakosti-www.npj.cz/dokumenty/s08.pdf [8.2.2008]
26. Česká společnost pro jakost dostupná na www.csq-cert.cz/CertifikaceSystemu/ISO9001Obecne.aspx [5.1.2008]
27. Program Česká kvalita dostupný na www.npj.cz/ceska_kvalita/znacky_czq.asp [5.2.2008]
28. Model Excellence dostupný na www.qmagazin.cz/index.php?jakost&option=com_extsh&Itemid=250 [10.1.2008]
29. Technické normy dostupné na www.cni.cz/NP/NotesPortalCNI.nsf/key/produkty_a_sluzby~normy?Open [6.3.2008]
30. Značky kvality dostupné na www.czechmade.cz/p.php?p=organic-product,OPplatneznacky [12.3.2008]
31. www.technickenormy.cz/normy/ISO_9001.php [23.2.2008]
32. Provozně technologický řád firmy AUTO TECH, spol. s.r.o.
33. Organizační a pracovní řád firmy AUTO TECH, spol. s.r.o.

10 Přílohy

Příloha č.1:

Kontrolní list zakázky

Identifikace zakázky (číslo, název):						
Vstupní kontrola:						
Předmět kontroly:	Dat.	Kontrolováno	Zjištění :	Návrh opatření:	Odpovědný pracovník :	Kontrolu prováděl:
kompletnost vybavení složky zakázky						
kompletnost výkresové dokumentace						
kontrola materiálu (kompletnost, rozměrové a jakostní požadavky)						
Kontrola při výrobě:						
Předmět kontroly:	Dat.	Kontrolováno	Zjištění :	Návrh opatření:	Odpovědný pracovník :	Kontrolu prováděl:
dodržování technologických postupů (svařování, lepení a tmelení, příprava pro zinkování)						
rozměry a přesnost rámu, konstrukcí a konstrukčních prvků						
kvalita povrchové úpravy						
dodržování BOZP a PO při výrobě (používání ochranných prostředků)						
Výstupní kontrola:						
Předmět kontroly:	Dat.	Kontrolováno	Zjištění:	Návrh opatření:	Odpovědný pracovník :	Kontrolu prováděl:
kompletnost provedení						
jakost a funkčnost						
design						
reklamní označení AUTO TECH, spol. s r.o.						

Příloha č.2:

Evidenční karta dodavatele – hodnocení dodavatele

Název dodavatele:	
Adresa:	
Internetová adresa:	
IČO : DIČ :	
Bankovní spojení :	
Kontaktní osoba (jméno, tel., fax, e-mail):	
Dodávaný sortiment, služba:	

Kritérium	Hodnocení
Odborná způsobilost	3 – prokázaná způsobilost (certifikátem, povolením, výpisem z OR) 2 – prokázání vlastní (prohlášení o držení certifikátu, povolení) 0 – ostatní
Plnění dodacích termínů	3 – lepší než průměr 2 – průměr 0 – horší než průměr
Cena a platební podmínky	3 – nižší než průměr 2 – průměr 0 – vyšší než průměr
Certifikace jakosti	3 – certifikace ISO 9001:2000 nebo ekvivalentu 2 – v procesu implementace ISO 9001 nebo ekvivalentu 0 – neprokázání
Zkušenosti a praxe v oboru	3 – prokázaná praxe 5 let 2 - prokázaná praxe 3 roky 0 - neprokázána
Reference	3 – dobré zkušenosti s jinou položkou 2 – dobrá pozice na trhu 0 – neznámá

Kritérium způsobilosti dodavatele: min.60% bodového ohodnocení

Odborná způsobilost	Plnění dodacích termínů	Cena a platební podmínky	Jakost	Reference	Celkový počet bodů	Dosažitelný počet bodů	% plnění
						18	

Vypracoval:		Datum:		Podpis:	
Schválil:		Datum:		Podpis:	
Stanovisko:	Dodavatel je / není* vyhovující				

Periodické hodnocení:

Hodnocení provedl: (datum, podpis hodnotitele)					
Výsledek: (vyhověl/nevyhověl)					

*nehodící se škrtněte

Příloha č.3:

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ASQ – Americká společnost pro jakost

CE – Conformance Européenne (evropská shoda)

ČSJ - Česká společnost pro jakost

ČSN – České technické normy

EFQM – European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)

EMAS – Environmental Management Audit Scheme (Systém řízení podniku a auditu z hlediska ochrany životního prostředí)

EN – Evropská norma

EOQ – Evropská organizace pro jakost

ISO – International Standards Organization (Mezinárodní organizace pro normy)

PDCA- Plan – Do – Check – Act (Plán – Provedení – Kontrola – Akce)

TQM – Total Quality Management (Komplexní řízení jakosti)