

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA**

Katedra řízení

---

**Studijní program:** M4101 Zemědělské inženýrství

**Studijní obor:** Provozně podnikatelský obor



**Řízení kvality ve vybraném podniku**

Vedoucí diplomové práce:  
doc. Ing Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:  
Jana Turková

---

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana TURKOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**  
Název tématu: **Řízení kvality ve vybraném podniku**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit úroveň řízení kvality ve vybraném podniku a navrhnout případné změny a doporučení směřující ke zlepšení jeho řízení.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů;
- 2) analýza řízení kvality ve vybraném podniku;
- 3) návrh případných změn směřujících ke zlepšení řízení kvality ve zvoleném podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- CRAINER, S.: **Moderní management: základní myšlenkové směry**. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 252 s. ISBN 80-7261-019-8  
DONNELLY, J. H. a kol.: **Management**. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3  
HRUŠKA, K.: **Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR**. 1. vyd. Brno: VUT, 2000. 175 s. ISBN 80-214-1645-9  
NENADÁL J. a kol.: **Moderní systémy řízení jakosti**. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6  
VEBER, J. a kol.: **Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce**. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 360 s. ISBN 80-7261-146-1  
VEBER, J.: **Management kvality: od ISO 9000 k TQM**. 2. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. 269 s. ISBN 80-901730-5-5  
VEBER, J.: **Řízení jakosti a ochrana spotřebitele**. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 20. března 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, dne 25.4.2010

.....

Jana Turková

## Poděkování

Děkuji Doc. Ing. L. Rolínkovi, Ph.D. za metodické vedení a cenné připomínky při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat za ochotu a odbornou pomoc Ing. H. Uldrychové. Poděkování patří řediteli Ing. J. Kubešovi a vrcholovému vedení za umožnění zpracování této diplomové práce ve firmě BELIS, s. r. o.

## Obsah

1.	Úvod.....	7
2.	Literární přehled.....	9
2.1.	Základní Pojmy .....	9
2.2.	Historie jakosti .....	14
2.3.	Oceňování jakosti.....	15
2.3.1.	Značky kvality.....	15
2.3.2.	Ceny za jakost .....	16
2.4.	Evropská charta jakosti .....	17
2.5.	Koncepce managementu jakosti.....	18
2.5.1.	Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů .....	18
2.5.2.	Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO.....	19
2.5.3.	Koncepce managementu jakosti na bázi TQM .....	22
2.6.	Nástroje a metody řízení jakosti.....	24
2.6.1.	Nástroje a metody univerzálního použití .....	24
2.6.2.	Metody používané při plánování jakosti .....	26
2.6.3.	Metody používané pro monitorování a zlepšování procesů.....	27
2.6.4.	Metody hodnocení jakosti .....	28
2.7.	Audit.....	28
2.8.	Lidské zdroje v systémech jakosti .....	29
2.8.1.	Výchova pracovníků k jakosti.....	30
2.8.2.	Motivace a odměňování pracovníků .....	31
2.8.3.	Neformální organizační struktury .....	32
3.	Metodika práce.....	34
4.	Charakteristika společnosti .....	35
4.1.	Historie společnosti.....	35
4.2.	Oblast působení společnosti.....	36
4.3.	Organizační struktura .....	36
4.4.	Výrobní struktura.....	38
4.4.1.	Výrobky pro automobilový průmysl.....	38
4.4.2.	Smaltované nádoby .....	38
4.5.	Politika jakosti.....	39
4.6.	Perspektiva a strategie společnosti do budoucna .....	40
4.7.	Úvod k systému kvality.....	41
4.7.1.	Zavádění prvních norem .....	41
4.7.2.	Postup při zavádění ISO/TS 16949 .....	41
4.8.	Procesy a řízení kvality .....	43
5.	Vlastní práce.....	46
5.1.	Výcvik, vzdělávání a motivace .....	46
5.1.1.	Výcvik ve společnosti BELIS, s. r. o. ....	48
5.1.2.	Motivace pracovníků a vědomí závažnosti a důležitosti ve společnosti BELIS, s. r. o.....	51
5.2.	Návrh změn v oblasti výcviku.....	52
5.3.	Návrh změn v oblasti motivace.....	62
6.	Závěr .....	65
7.	Summary .....	67
8.	Přehled použité literatury a zdrojů .....	68
9.	Přílohy .....	70

# 1. ÚVOD

V posledních dvou desetiletích dramaticky vzrostl význam jakosti ve světovém měřítku. Současná doba tak zaznamenala významný posun v pohledu na kvalitu jak ze strany zákazníků, tak i ze strany výrobců a poskytovatelů služeb.

Kvalita výrobků je základem konkurenceschopnosti a promítá se tak do celkové ekonomiky každého podniku. Pokud chce být podnik konkurenceschopný, měl by vyrábět a dodávat výrobky popř. poskytovat služby vysoké kvality. V dnešní době většina zákazníků není ochotna dále tolerovat průměrnou nebo dokonce podprůměrnou jakost výrobků. Konkurenceschopný výrobek musí splňovat náročné požadavky zákazníků a tím přispívá k vyššímu uspokojení zákazníků. Pokud je výrobek kvalitní, nedochází k častým reklamacím, které vedou ke zvýšení nákladů a snížení prodeje. Vysoká kvalita výrobků tak přispívá ke zvyšování tržeb a zároveň k eliminaci nákladů spojených s reklamačním řízením.

Ještě před několika lety bylo zavedení systému jakosti chápáno mezi podniky jako přednost. V současnosti je již situace jiná a pokud tento systém podnik zavedený nemá, může být chápán jako méně konkurenceschopný. V dnešní době si už skoro každý podnik uvědomuje důležitost kvality a je nezbytné, aby na kvalitu nepohlížel jen jako na izolovanou oblast. Vrcholové vedení podniku ji musí začlenit do každodenního fungování svého podniku. Je nezbytné, aby zavedený systém kvality byl součástí postojů ke kvalitě práce a uvědomování si veškerých důsledků nekvalitních výrobků nejen manažerů, ale i všech pracovníků podniku.

Na evropském a na českém trhu podniky obvykle přistupují k jakosti a jejímu zabezpečování využitím koncepce dle mezinárodních norem ISO a to především řady 9000. Systém jakosti je obvykle založen na konceptu normy ISO 9001. V řadě případů je systém řízení jakosti podle této normy dokonce vyžadován odběrateli. V této normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti jakékoliv organizace a proto jsou chápány jako univerzální. Řada průmyslových

oborů si však stanovila přísnější požadavky. K těmto normám patří norma ISO/TS 16949 pro automobilový průmysl.

V průběhu let se objevily i další modely jako je TQM (Total Quality Management), EFQM (European Foundation Quality Model). Tyto modely jsou více zaměřeny na celkový úspěch podnikání. Jakost je systémově propojena i s dalšími aspekty, které se týkají motivace zaměstnanců, výcviku zaměstnanců, péče o jejich bezpečnost, působení na životní prostředí ale i optimálního řízení finančních toků.

Diplomová práce se zaměřuje na řízení kvality ve společnosti BELIS, s. r. o. Cílem je zhodnotit systém řízení kvality a navrhnout případné změny. Práce je zaměřena především na výcvik, vzdělávání a motivaci pracovníků ovlivňujících kvalitu.



## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Management kvality je nevyhnutelnou součástí řízení podniku. Fungující systém managementu kvality se odvíjí od přístupu vrcholového vedení podniku a efektivní organizační struktury. Management kvality lze definovat jako koordinovanou činnost pro usměrňování a řízení podniku s ohledem na jakosti.

### 2.1. Základní Pojmy

Evropská organizace pro jakost začala již v šedesátých letech kultivovat terminologii jakosti. Nejdůležitější pojmy jsou uvedeny v normách ISO 9000, tyto pojmy jsou ve své podstatě ustálené a v praxi užívané.

#### Management

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce podniku. [19]

Anglickému pojmu „management“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností podniku (např. výrobní, prodejní, finanční, personální, apod.). Současná světová odborná literatura nabízí desítky, možná i stovky vysvětlení a definic pojmu „management“, které jsou vedeny snahou co nejpřesněji a nejdůležitěji vymezit jeho obsah, zároveň přispívají ke značné nejednotnosti a různosti interpretace pojmu „management“. [15]

#### Definice jakosti

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Jakost je pojem vztahující se k výrobkům či službám, ale i k prováděným

činností 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. Tematika 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 neočekávali – jako je například činnost policie nebo státní správy. [20]

Slovo „jakost“ (jehož plným synonymem je i původem latinské slovo „kvalita“) se vyskytovalo už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem.

S ohledem na celosvětovou působnost norem ISO ř. 9000 se svým způsobem za oficiální považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006, která hovoří, že jakost (kvalita) je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“.

Nenadál ve své publikaci tuto definici stručně vysvětluje takto:

- v definici je uveden výraz „stupeň“, což činí z jakosti měřitelnou kategorii, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat;
- požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků externích zákazníků (tzn. jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy;
- výraz „inherentní charakteristika“ patří takovému znaku výrobku, služby apod., který je pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro jakýkoliv motor apod.). [10]

### Management jakosti

Management jakosti je normou ČSN EN ISO 9000:2006 definován jako soubor koordinovaných činností pro vedení a řízení organizace, které se týkají jakosti. Těchto činností je celá řada a mohou se členit do čtyř hlavních souborů, označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Zatímco plánování jakosti je v podstatě strategickým souborem procesů, jejichž úlohou je stanovit, čeho organizace hodlá v budoucnu v oblasti jakosti dosáhnout a s jakými

metodami a zdroji, řízení prokazování jakosti jsou oblasti operativního charakteru, neboť v případě řízení jakosti jde např. o samořízení výroby, řízení měřicích zařízení, nakupování apod. Nejdůležitějšími činnostmi při prokazování jakosti jsou všechny aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. [10]

### Zlepšování jakosti

Zlepšováním jakosti se chápou činnosti, které vedou při uspokojování požadavků k dosažení nové vyšší úrovně (např. k vyšší jakosti produktů, procesů, k vstřícnějšímu chování personálu apod.). [10]

### Znak jakosti

Je 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. [20]

### Třída jakosti

Kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na jakost produktu, procesů nebo systému, které mají stejné funkční použití. Zavedení rozlišení tříd jakosti s ohledem na požadavky, respektive účel použití je velice užitečné. V praxi nemá smysl srovnávat jakostní znaky výrobků různých tříd, nebo dokonce výrobky, které náleží do různých tříd (Trabant s Mercedesem). [20]

### Způsobilost

Schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt, který splní požadavky na tento produkt. Jde o výraz, který se týká vhodných podmínek pro realizaci produktu. Někdy se v této souvislosti užívá ve stejném významu výraz "kvalifikovaný", což můžeme přijmout v případě pracovníka (způsobilý, kvalifikovaný pracovník), již méně libozvučně to bude znít ve vztahu k výrobnímu zařízení, nicméně v německých textech se s tímto výrazem též můžeme setkat. [20]

### Politika jakost

Celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením. Ačkoliv v praxi se jedná o jedno až dvoustránkové prohlášení,

nelze je v žádném případě vnímat jako formální akt. Politika jakosti by měla přinášet záměry a zásady, které určil příslušný vrcholový management organizace a jsou směrodatné pro chování a jednání každého pracovníka firmy. Navíc v případě prvního vydání představují první impulz, sdělující zaměstnancům, že firma nastartovala aktivity směřující k zavedení systému jakosti a jejímu zlepšování. [20]

### Vrcholové vedení

Osoba nebo skupina osob, která usměrňuje a řídí na nejvyšší úrovni organizaci. Moderní přístupy řízení jakosti usilují o výrazné zapojení managementu do všech procesů péče o jakost. Stranou pozornosti by nemělo stát ani vrcholové vedení organizace, jímž je míněno především výkonné vedení. Pestrost organizací vytváří různé možnosti, koho si pod vrcholovým vedením představit: v případě akciových společností to může být výkonný management nebo představenstvo, pokud s výkonným managementem splývá, u společností s ručením omezeným to bude jednatel nebo jednatele, u nemocnice ředitel se svými náměstkyně, u soukromého hotelu či penzionu to může být jeho majitel nebo najatý správce. [20]

### Certifikace

Certifikace je charakterizována jako činnost třetí strany, prokazující přiměřenou důvěru, že je poskytován určitý produkt, proces nebo systém ve shodě s normou resp. jinými normativními dokumenty. [10]

### Audit

Audit je normou ČSN EN ISO 9000 definován jako systematický nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria. [10]

### Kritéria auditu

Veškerá interní dokumentace, stejně jako závazná externí legislativa, která se vztahuje k procesům tohoto systému. [10]

### System

System je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků

### QMS

System řízení jakosti (anglická zkratka QMS = Quality Management System) je definován jako skupina postojů, procesů a procedur vyžadovaných pro plánování a provádění v oblasti hlavní činnosti organizace pro dosažení plánovaných cílů s ohledem na jakost.

### EMS

Je zkratka z anglického názvu Environmental Management System tj. systém environmentálního managementu. Jedná se o systém řízení ochrany životního prostředí, který si příslušná organizace sama vytvoří, udržuje a zlepšuje.

### HSMS

Z anglického názvu Health and Safety Management System tj. System péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

## 2.2. Historie jakosti

Koncepce kvality, tak jak ji vnímáme v současnosti, vychází z kořenů průmyslové revoluce. Dříve bylo zboží vyráběné od počátku do konce jednou nebo více osobami a ti přirozeně přispívali k vylepšování produktu a definování „kritéria kvality“. Nástup průmyslové výroby přinesl mnoho změn. Došlo k hlubší dělbě práce, a proto bylo nutné zavést průběžnou kontrolu, která měla podat svědectví o tom, že je dosahováno předpokládaných parametrů výrobku. Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Průběh výroby byl pečlivě sledován, prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Jak se masové výrobě dařilo uspokojovat odloženou poptávku po výrobcích a službách vzniklou strádáním za 2. světové války, rostly požadavky na výrobky a jejich kvalitu. Bylo stále více zřejmé, že pouhý výrobek bez vady, tj. výrobek plnící předepsané technologické parametry, ještě nemusí být úspěšný na trhu. Začal se dávat důraz na to že, kvalitní výrobek či služba je záležitostí všech podnikových útvarů, že o jakosti se rozhoduje již v etapě výzkumu, vývoje a konstrukce. Za jakost a její komplexní řízení nese odpovědnost vrcholové vedení.

Japonci byli jedni z prvních, kteří pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost a zavedli všechny užitečné poznatky týkající se jakosti každodenní praxe, a to nejen v podnicích, ale později i v dalších organizacích a institucích. Japonská výzva vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti začaly v sedmdesátých letech dvacátého století uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých produktů. Následovala snaha o prokazování schopnosti dodávat kvalitní výrobky a služby. Požadavky na management jakosti byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Poté se připojila i NASA a posléze se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TS 176 a výsledkem jejích aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení jakosti. Jsou hledány i další cesty pro dosahování podnikatelské úspěšnosti. K tomu organizace využívají filozofii TQM, usilují o získání cen za jakost, zviditelňují se u spotřebitelů nejrůznějšími značkami jakosti a využívají účinné metody a techniky pro další zlepšování jakosti. [20]

## 2.3. Oceňování jakosti

Oceňování výrobků má sloužit k prokázání, že byly splněny určité požadavky na výrobky, a tím má usnadnit zákazníkům lepší orientaci ve výrobcích. Může vyplývat ze zákona nebo může jít o dobrovolnou aktivitu. [20]

### 2.3.1. Značky kvality

V České republice existuje jednotný systém značek, které označují produkty nabízené na českém trhu. Tento systém byl zaveden v rámci programu: „Program Česká kvalita“. Program se zabývá podporou prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb, který přijala vláda České republiky svým usnesením č. 685 ze dne 26. června 2002.

U všech značek přijatých do Programu Česká kvalita je 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. [29]

V současné době působí v Programu Česká kvalita celkem 19 značek kvality:

- Bezpečná a kvalitní hračka (kvalitní hračky pro děti)
- Bezpečné hračky (hračky s ověřenou bezpečností)
- Nábytek (nábytek s ověřenou kvalitou)
- SZUTEST - product tested (nezávisle prověřené průmyslové výrobky)
- Podporované zaměstnávání (služba splňující standardy PZ)
- Kvalitní a bezpečná montáž (montáž elektrických zařízení)
- Certifikované služby IT (kvalitně poskytované služby v oblasti informačních technologií)
- EŠV (ekologicky šetrné výrobky)

- ČSN Test (výrobek splňuje podmínky ČSN)
- Czech Made (kvalitní zboží a služby)
- ESČ (bezpečné elektrické spotřebiče)
- QZ – zaručená kvalita (textilní výrobky a služby prádelen a čistíren)
- Zdravotně nezávadná obuv - Bota pro Vaše dítě "Žirafa" (certifikovaná obuv pro děti)
- CG (výrobky pro plynárenství)
- Pečeť jakosti (služba ověřující kvalitu ojetých vozů)
- Program kvality Tesco (výrobky prodávané v supermarketech Tesco s nadstandardní kvalitou)
- OOPP (osobní ochranné pracovní pomůcky)
- APEK - certifikovaný e-obchod (prověřené internetové obchody)
- Metro Quality (potravinářské výrobky pro hotely, restaurace a catering v síti Makro) [29]

### 2.3.2. Ceny za jakost

Smyslem cen za jakost bylo zvýraznit firmy, které dosahují dlouhodobě příznivých výsledků v jakosti svých finálních výrobků, později se kritéria rozšířila i na systém řízení jakosti a v současnosti již mnohé ceny jakosti postihují kvalitu firmy jako celku.

Vedle známých cen za jakost, jakou je Demingova cena za jakost udělovaná v Japonsku nebo cena Malcolma Baldrige udělovaná v USA, uděluje řada dalších vyspělých států své národní ceny za jakost. V podmínkách evropského regionu má bezpochyby význam Evropská cena za jakost, pro kterou vydala kritéria Evropská nadace pro řízení jakosti.

V České republice je od roku 2001 každoročně vyhlašována Národní cena za jakost ČR. 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. [29]

## 2.4. Evropská charta jakosti

Politika jakosti Evropské unie vyhlášená Komisí představuje ucelený soubor opatření, která vedou jak k zabezpečení volného pohybu zboží a odstranění technických překážek obchodu, tak i k podpoře evropské konkurenceschopnosti.

V Paříži v říjnu 1998 na společné konferenci Evropské organizace pro jakost (EOQ) a Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) byl podepsán dokument, jehož cílem je sjednotit všechny snahy o růst jakosti ve všech oblastech života evropské společnosti a informovat o tom nejširší veřejnost.

Signatáři charty se zavazují:

- Všeobecně podporovat přístup ke kvalitě v podnikání a veřejném sektoru.
- Rozvíjet výchovu ke kvalitě na všech úrovních vzdělávání od základního po vyšší.
- Rozvíjet současné chápání metod a nástrojů kvality a zpřístupňovat je každému.
- Aktivně rozšiřovat zkušenosti z oblasti kvality.
- Podporovat image “evropské kvality” ve světě.
- Usilovat během roku o dosažení nového pokroku v kvalitě.
- Angažovat se v Evropském týdnu kvality (každoročně v listopadu), za účelem představení realizovaných aktivit, současných iniciativ a budoucích projektů. [3]

## 2.5. Koncepce managementu jakosti

Koncepce je zde chápána jako strategické přístupy, které v rozdílném prostředí a s různou intenzitou rozvíjejí principy managementu jakosti. Tyto koncepce se však liší i tím, že jsou různě náročné na zdroje a znalosti lidí, a také tím, na jaké zainteresované strany se orientují.

Mnohotvárnost různých činností v podnikatelském a neziskovém sektoru si postupem času vyžádala řadu rozmanitých alternativ managementu jakosti. V současné době ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti:

Koncepce odvětvových standardů

Koncepce ISO

Koncepce TQM,

[10]

### 2.5.1. Koncepce managementu jakosti na bázi odvětvových standardů

Tato koncepce je historicky nejstarší, byť je dnes z hlediska své náročnosti mezi koncepcí ISO a TQM. Všeobecně lze konstatovat, že současné odvětvové standardy mají tyto základní charakteristiky:

- a) Respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001, obohacují ji však o mnohé další požadavky moderního managementu.
- b) Vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví (např. zdokonalené plánování jakosti v ISO/TS 16949 apod.)
- c) Na rozdíl od norem ISO ř. 9000 nejsou generické, tzn. nemají univerzální platnost pro všechna odvětví
- d) Vyžadují speciální postupy certifikace systémů managementu, které jsou mnohem náročnější než certifikace podle normy ISO 9001.

e) Právě pro svou náročnost jsou v současnosti respektovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích

f) Některé odvětvové standardy už v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců, čímž berou ohled i na jiné zainteresované strany, než jsou externí zákazníci. [10]

## 2.5.2. Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO

Vytvoření a používání norem, jakými jsou ISO standardy ř. 9000 si vynutila globalizace tržního prostředí. V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem, které se souborně zabývaly požadavky na systém managementu jakosti. Současná realita v mezinárodním obchodě je taková, že odběratelé už zcela běžně po svých dodavatelích vyžadují důkazy o zavedení a fungování systému managementu jakosti, jež jsou konformní s požadavky norem ISO řady 9000, zejména s požadavky kritériální normy ISO 9001. Tímto důkazem má být certifikát vydaný tzv. třetí stranou, tj. nezávislým a akreditovaným certifikačním orgánem. [10]

Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu jakosti podle těchto norem, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem. Určitou výjimkou jsou dodavatelé výrobků tzv. regulované sféry, u kterých je certifikace podle normy ISO 9001 závazná. [10]

Tyto normy jsou založeny na osmi obecných zásadách, směřovaných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoliv typ organizace:

- zaměření na zákazníka
- vedení
- zapojení pracovníků
- procesní přístup
- systémový přístup k managementu
- neustálé zlepšování

- rozhodování na základě faktů
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

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

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

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

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

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

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

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

Vztahy mezi organizací a jejími dodavateli nestačí založit pouze na smluvních základech, výhodnější je dosažení vzájemné prospěšnosti. [20]

Soustava norem ISO 9000:2000, která je v ČR zavedena jako ČSN EN ISO ř. 9000, je v současnosti tvořena základním souborem 4 norem:

- ISO 9000
- ISO 9001
- ISO 9004
- ISO 19011

#### ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – základní principy a slovník

Norma ISO 9000 obsahuje výklad základů a zásad managementu jakosti a nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování. Uvádí základní

požadavky na podobu systému managementu jakosti, který je vyhovující pro certifikaci.

#### ISO 9001:2008 Systémy managementu jakosti – požadavky

Tato norma je velmi důležitá, protože se zpravidla podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování implementovaného systému jakosti. Požadavky této normy musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS. Tím organizace ujišťuje o svých schopnostech trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů. Z těchto důvodů je tato norma též označována jako norma kritériální.

#### ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

ISO 9004 je norma, která poskytuje doporučení, jak může organizace dále zlepšovat svou jakost nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001 v zájmu rozšíření, zlepšení systému řízení jakosti tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran a směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace.

#### ISO 14001:2004

ISO 14001 je mezinárodní norma pro systémy environmentálního managementu (EMS), která je v současné době tou nejrozšířenější EMS po celém světě. Je hlavní normou pro systémy environmentálního managementu, která specifikuje požadavky na zavedení a udržování EMS. V rámci politiky životního prostředí jsou dány tři základní závazky, které požadavky normy ISO 14001 splňují:

- prevence znečišťování
- dodržování právních předpisů
- neustálé zlepšování EMS.

#### ISO TS 16949:2009

TS 16949 je mezinárodní norma managementu kvality, která je specificky upravena pro automobilový průmysl ve snaze zlepšit kvalitu a zajistit integritu

zásobování průmyslu. Mezi společnostmi, které podporují znění této normy patří: BMW, Chrysler, Daimler, Ford, GM, PSA, Renault a VW. Norma je použitelná pro jakoukoliv organizaci, která vyrábí součástky, sestavy nebo díly pro zabezpečení dodávek do automobilového průmyslu.

### 2.5.3. Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

Koncepce odvětvových standardů a koncepce ISO jsou také často popisovány jako tzv. deskriptivní, což znamená, že jejich jednotlivé prvky jsou předepsány kapitolami příslušných standardů.

Vedle těchto modelů managementu jakosti organizací existuje už poměrně dlouho přístup označovaný jako Total Quality Management (TQM). Koncepce TQM byla formulována během druhé poloviny dvacátého století zejména v Japonsku, následně v USA a Evropě. Koncepce TQM je velmi otevřenou filozofií managementu organizací. Protože sama filozofie k praktické aplikaci obvykle nestačí, byly na podporu TQM vyvinuty různé modely, dnes označované nejčastěji jako modely excelence organizací. Z nich jsou neznámější model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Baldrige a v Evropě nejrozšířenější a velmi respektovaný EFQM Model Excellence, vyvinutý a propagovaný Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). [10]

TQM přístupy mají některé typické společné rysy:

- Leadership
- Orientace na zákazníka
- Úsilí o trvalé zlepšování
- Důraz na priority a prevenci
- Procesní přístup
- Bezvadnost samozřejmostí [10]

## Systemy péče o ochranu životního prostředí

System řízení zaměřený na ochranu životního prostředí představuje postupy, které nepatří do oblasti zabezpečování jakosti. Předmětem jejich zájmu je ochrana životního prostředí. [20] V praxi jsou k jejich zavádění a udržování využívány stejné přístupy jako při zabezpečování jakosti. Tyto systémy jsou v současnosti upraveny normami ISO 14 000.

## Systemy péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci

System řízení zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci představuje další postupy, které nepatří do oblasti zabezpečování jakosti. Předmětem jejich zájmu je bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci.

## 2.6. Nástroje a metody řízení jakosti

Jakost není neměnná a uspokojit nároky zákazníků je stále náročnější. Pouze pomocí využití v praxi osvědčeného souboru nástrojů a metod lze dosáhnout a zabezpečit jakost. Lze se tak ujistit, že je jakosti dosaženo, ověřit si, že je jí dosahováno opakovaně, zjistit názory zákazníků, analyzovat a řešit problémy, hledat cesty do budoucna.

Nežřídko se také stává, že odběratel vyžaduje, aby byla aplikována zcela konkrétní metoda. Proto je žádoucí, aby se zvládnutí těchto metod stalo běžnou součástí firemního vzdělání. [20]

### 2.6.1. Nástroje a metody univerzálního použití

Tyto nástroje a metody se dají využít v různých situacích, pomáhají shromáždit potřebné informace, uspořádat je do logických souvislostí, seřadit od obecných ke konkrétním a nalézt mezi nimi vztahy. Mezi ně patří: Metoda PDCA, Brainstorming, Seven Quality Control Tools, Sedm nástrojů managementu, Popisná statistika, Metody měření znaků jakosti. [20]

#### Metoda PDCA (Plan – Do – Check – Action)

Metoda PDCA je vhodná pro řešení každodenních problémů v různých oblastech a firemních aktivitách. Původně tuto metodu vytvořil v roce 1930 Walter Shewhart, ale poté byla zlepšena a využita v řízení jakosti Edwardsem Demingem. PDCA se skládá ze čtyř základních kroků, jejich dodržení je důležité. [20]

#### Brainstorming

Brainstorming („bouření mozků“) je účinná skupinová technika zaměřená na vyhledávání co největšího počtu nápadů na dané téma. Hlavní myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině vymyslí více než by vymysleli jednotlivě. Každý



účastník brainstormingu se může k obecně zadanému tématu vyjadřovat, vyslovovat jakékoliv myšlenky i zcela nereálné a doplňovat ostatní. [20]

#### Sedm jednoduchých tradičních nástrojů řízení jakosti (Seven Quality Control Tools)

Jsou to jednoduché postupy, které se osvědčují nejen ve výrobě, ale i v jakékoliv operativní činnosti při hledání souvislosti, vyšetřování příčin, stanovení priorit a hledání možností zlepšování. Mezi tyto postupy patří:

- Tabulky a formuláře pro sběr informací
- Vývojový diagram
- Paretův diagram
- Diagram příčin a následků
- Bodový diagram
- Histogram
- Regulační diagram [20]

#### Sedm nástrojů managementu

Sedm nástrojů managementu (Seven Management Tools) slouží k uspořádání a analýze různých, zpravidla nečíselných informací, na jejichž základě se manažeři rozhodují v určitých situacích. Jde o jednoduché a nenáročné pomůcky, k jejichž aplikaci postačí papír a tužka. [20]

#### Popisná statistika

Statistické metody jsou zaměřeny na sběr, analýzu a interpretaci dat pro účely řízení a zejména pro zlepšování jakosti. Především pomáhají objektivizovat rozhodnutí. Nejvíce se využívají charakteristiky polohy a variability. [20]

#### Metody měření znaků jakosti

Informace pro analýzy se získávají většinou měřením, proto je nezbytné, aby naměřené hodnoty byly spolehlivé. K měření se používají objektivní a subjektivní metody. [20]

## 2.6.2. Metody používané při plánování jakosti

V této fázi procesu úspěch závisí především na přesnosti převedení požadavků zákazníků do inherentních znaků a na dosažení vysokého stupně prevence možných neshod a vad. K těmto metodám patří: Metoda QFD, Hodnotová analýza, Metoda FMEA, Metoda FTA, Metoda POKA – YOKE, Metoda DOE (Design of Experiment), Analýzy spolehlivosti. [20]

### Metoda QFD (Quality Function Deployment)

Metoda je založena na principu maticového diagramu. Představuje důležitý nástroj orientace na zákazníka a umožňuje všestranným posouzením souvislostí optimalizovat proces návrhu. [20]

### Hodnotová analýza

Je založena na tvůrčím myšlení. Hledá pro své zákazníky nejlepší řešení funkce výrobku nebo služby za přijatelnou cenu. [20]

### Metoda FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

Metoda FMEA představuje týmovou analýzu možností vzniku vad u posuzovaného návrhu, ohodnocení jejich rizika a návrh a realizaci opatření vedoucích ke zlepšení kvality návrhu. [20]

### Metoda FTA (Fault Tree Analysis)

Metoda FTA v češtině označována jako analýza stromu poruch je alternativní k metodě FMEA. [20]

### Metoda POKA – YOKE

Tato metoda slouží k hledání a realizaci jednoduchých technických řešení v konstrukci výrobku nebo v průběhu procesu. Využívá se tedy k hledání možností, jak zabránit vadám. [20]

### Metoda DOE (Desing of Experiment)

Metoda DOE se zabývá navrhováním pokusů. Je nástrojem pro zlepšování výrobků či technologií, kde se přesně nezná, který z činitelů má vliv na konečnou jakost výrobku nebo procesu. [20]

### Analýzy spolehlivosti

Metoda se užívá při sledování spolehlivosti výrobků nebo služeb. Slouží ke stanovení předpovědi, jak se bude sledovaný objekt chovat z hlediska výskytu poruch v budoucnosti. [20]

## 2.6.3. Metody používané pro monitorování a zlepšování procesů

Chceme-li mít procesy pod kontrolou a operativně do nich zasahovat, musíme v jejich průběhu měřit dílčí výsledky a vyhodnocovat je. Při sledování provozních procesů se používají především jednoduché nástroje řízení jakosti, jak individuálně, tak komplexně. [20]

Mezi tyto metody patří:

- Statistické přejímky
- Statistická regulace
- Analýzy způsobilosti

## 2.6.4. Metody hodnocení jakosti

Jakost se hodnotí porovnáváním skutečné hodnoty znaku s hodnotou požadovanou. Tato požadovaná hodnota může být předepsaná právním předpisem, uvedená v normách, dohodnutá mezi dodavatelem a zákazníkem v objednávce nebo smlouvě, vyjádřená hodnotou srovnatelného produktu nebo představou uživatele.

### Spotřebitelské testy

Produkty se testují za aktivní účasti spotřebitele a zjišťují se tak cenné informace o názorech, bezprostředních reakcích, spokojenosti či nespokojenosti spotřebitele s produktem. [20]

### Benchmarking

Smyslem benchmarkingu je poznání vlastní pozice organizace na trhu na základě srovnání s konkurencí. Cílem je následné zlepšení této pozice s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší. [20]

## 2.7. Audit

Hlavním úkolem managementu dle Nenadála je při řízení podniku k jakosti, průběžné ověřování funkčnosti systému jakosti a spolehlivosti jeho řízení. Jedním ze základních systémových prostředků je využívání diagnostického subsystému řízení jakosti, který lze rozdělit na tři základní hladiny diagnostických činností: auditní, inspekční a kontrolní. [11]

Inspekční a kontrolní činnosti lze nalézt v systému jakosti na střední a operativní úrovni řízení. Audit je diagnostickou činností vrcholového managementu. Jeho význam je nejen diagnostika, ale i zpětná vazba, která poskytuje informace o stavu systémů jakosti podniku.

Na základě informací poskytnutých audity musí vedení přistoupit k nezbytným opatřením vedoucím ke zlepšení fungování systému jakosti s cílem zlepšit úroveň plnění požadavků zákazníka a plnění realizovat při co nejmenší spotřebě a využívání zdrojů. Hlavním cílem každého auditu musí být zjišťování faktů, nikoli chyb. Cíle auditu lze definovat dle Nenadála takto:

- Zjistit, zda podnik má vybudovaný systém jakosti,
- Zjistit, zda dokumentovaný systém jakosti a jeho jednotlivé prvky, procesy, výrobky nebo služby či pracovníci odpovídají požadavkům příslušných norem či směrnic specifikujících požadavky na systém managementu jakosti,
- Zjistit, zda je dokumentovaný systém jakosti uveden v praxi,
- Ověřit, zda reálné procesy probíhají v souladu s dokumentovaným systémem stále a za všech okolností,
- Ověřit, zda implementace systému jakosti je účinná, tzn. zda systém jakosti plní svůj základní cíl – vytvoření podmínek pro splnění požadavků zákazníka,
- Poskytnout jasnou a přesnou formulaci zjištěných neshod doložených objektivními důkazy,
- Podat návrhy nápravných opatření nebo doporučení ke zlepšení.

[11]

Jsou rozlišovány čtyři typy auditů z hlediska prověřovaných objektů: audit jakosti výrobku, audit jakosti procesu, audit pracovníků, audit systému jakosti. Audit může být interní, externí aktivní nebo externí pasivní.

## **2.8. Lidské zdroje v systémech jakosti**

Aby podniky uspěly v budoucnu, měly by být pružnými a učícími se organizacemi. Musí pohotově reagovat na měnící se požadavky trhu. Z těchto důvodů musí mít nejen dobrou výrobně organizační strukturu, ale především dokázat do této struktury vnést život.

Je kladen důraz na schopné, kvalifikované lidi, především kreativní pracovníky se schopností orientace ve spleťtých situacích a často napjatých vztazích a uměním tyto

situace bez odkladu řešit. Faktor člověka je tím subjektem, který je v ohnisku zájmu všech jakostních procesů v podniku. [11]

### 2.8.1. Výchova pracovníků k jakosti

Pokud má být vzdělávání skutečně efektivní, musí se stát neodmyslitelnou a trvalou součástí strategie podniku. Je nutné téměř každodenně přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých cílů, a pružně reagovat na všechny změny.

Pro podnik je důležitá znalost trhu. Nelze trvale získat rozhodující místo na trhu pomocí reklamních triků, ale především požadovanou jakostí výrobků a jejich prodejností. Tento základní princip je potřeba neustále vštěpovat zaměstnancům na všech úrovních podniku.

Efektivní výchovné programy by podle Nenadála měly splňovat tyto základní nároky:

- musí jít o trvalou součást personálního managementu podniku;
- musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky;
- programy musí být koncipovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců;
- musí vždy zdůrazňovat dominantní význam filosofie jakosti, motivovat zaměstnance, umožnit osvojení si základních metod k zajišťování jakosti a zprostředkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí
- programy musí být zabezpečeny příslušnými finančními prostředky. [11]

V poslední době je kladen zejména důraz na praktický výcvik. Při výcviku musí být pojem jakosti a efektivnosti dáván neustále do souvislosti s cíli, celopodnikovou strategií a přístupy k jakosti. Je vhodné tento výcvik rozdělit do tří částí: úvodní školení, specializovaný výcvik v oblasti řízení jakosti a další výcvik. Podnik by měl kromě poskytnutého výcviku o rozvoji podniku, zvážit i poskytnutí výcviku pro osobní rozvoj svých zaměstnanců.

## Učící se organizace

Velmi často se v poslední době lze setkat s modelem učícího se podniku. Dle Nenadála musí filozofie tohoto učícího podniku vycházet z následujících zásad:

- Žádný podnik se nikdy nebude nacházet ve stavu naprosté dokonalosti, ale vždy pouze v situaci, kdy hůře nebo lépe uplatňuje v praxi všechny nejnovější poznatky.
- Učící se podnik znamená vždy vyšší úroveň než učící se jednotlivci.
- Podniková kultura, TQM a učící se podnik jsou neoddělitelnými, vzájemně se podmiňujícími pojmy.
- Žádného zlepšování jakosti a produktivity nelze dosáhnout bez dalšího vzdělávání. [11]

Kvalitní vrcholové vedení musí dle Nenadála pro úspěšné zvládnutí všech základních charakteristik učícího se podniku dokonale osvojit:

- psychologické aspekty práce s lidmi,
- interakční a komunikační formy, metody a pravidla,
- schopnost uplatňovat empatii,
- schopnost uplatňovat asertivitu,
- kulturu firemního prostoru. [11]

### 2.8.2. Motivace a odměňování pracovníků

Je nutné zaměstnance důkladně poznat a motivovat je podle jejich vlastních hodnotových stupnic. Motivační programy musí být diferencované pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Důležitou roli v těchto programech pak hrají vedoucí, kteří v rámci celkové motivace k výkonu motivují individuálně své spolupracovníky podle jejich konkrétního spektra potřeb.

Dle Nenadále jsou obecné potřeby zaměstnanců vedle jejich běžné peněžní odměny tyto:

#### Smysluplná a tvůrčí práce

Lidé potřebují cítit, že se věnují něčemu, co má smysl. Chtějí přispívat svou činností k něčemu významnému, chtějí mít pocit, že mají tvůrčí podíl na konečném úspěchu svého podniku.

### Pocit vzájemné důvěry

Lidé potřebují mít určitou oblast, v které si sami rozhodují, kladou si cíle a dosahují jich. Chtějí nést alespoň část odpovědnosti za svou práci a zároveň cítit hrdost z vlastní úspěšně vykonané práce. Málokterý pracovník má nad sebou rád častou a mnohdy zcela zbytečnou kontrolu včetně případných projevů nedůvěry.

### Pocit uznání

Každý člověk potřebuje alespoň trochu uznání a chvály za svou práci. Potřebuje bytostně vnímat pocit, že je v něčem dobrý, v něčem velmi dobrý a alespoň v něčem se moci považovat za vynikajícího. U některých lidí zaujímá právě tento pocit významné místo v jejich hodnotové stupnici.

### Pocit jistoty a bezpečí

V současnosti je možno konstatovat, že jde o jednu z nejdůležitějších potřeb zaměstnanců. Řada zaměstnanců zařazuje dokonce ve své hodnotové stupnici tuto potřebu na první místo. Lidé potřebují vnímat pracovní klima jako přátelské, bez vážných hrozeb ztráty zaměstnání, bez jakýchkoli výkyvů, s jednoduchými, srozumitelnými a poctivými pravidly

### Informovanost

Lidé potřebují znát alespoň základní informace o situaci, perspektivě svého oddělení, pracoviště i celého podniku. Potřebují být alespoň rámcově informováni nejen o výsledcích svého podniku, ale především o svých výsledcích v porovnání s jinými, o vlastních možnostech, svých vlastních perspektivách. [11]

## 2.8.3. Neformální organizační struktury

Jsou typické pro koncepci TQM a nebývají nijak specifikovány v organizačních normách podniku. Jejich účinnost je však často i vyšší než u struktury formální. Nejvíce bývají používány tyto: kroužky jakosti, týmy zlepšování, týmy auditorů jakosti.

### Kroužky jakosti

Pochází z Japonska a byly považovány za rozhodující aktivitu při řízení jakosti v organizaci. V současné době jsou již úspěšně aplikovány v mnoha zemích světa.

Kroužky jakosti jsou malé skupiny pracovníků, dobrovolně uskutečňující řízení jakosti na společném pracovišti, pracující trvale jako součást systému řízení jakosti



na sebezdokonalování a vzájemném zdokonalování při využití metod řízení jakosti a za aktivní účasti všech svých členů.

Typický kroužek jakosti je představován skupinou lidí ze stejného pracoviště, kteří se scházejí pravidelně jednou týdně zhruba na hodinu a pod vedením garanta řeší pracovní problémy, které si sami vyberou. Je prokázáno, že kroužky jakosti pracují nejlépe, pokud jsou považovány za skutečnou součást systému řízení jakosti.

[11]

### Týmová práce

Pomocí týmové práce lze dosáhnout požadovaných efektů ve výrobě a s tím spojené vysoké jakosti. Týmovou prací se rozumí účelné spojení schopností, dovedností a znalostí jednotlivců. Práce v týmu přináší uznání a ocenění jednotlivců i kolektivního úsilí. V týmu se lépe nacházejí nové nápady využitím nerůznějších týmových praktik, je větší pravděpodobnost vyhnutí se špatným alternativám či rozhodnutím.

Existuje pět hlavních zásad týmových činností:

- celopodnikové řízení jakosti,
- audity řízení jakosti,
- vzdělávání a výcvik,
- statistické metody,
- aplikace kroužků jakosti. [11]

### 3. METODIKA PRÁCE

Cílem mé práce je zkoumat a vyhodnotit systém řízení kvality ve společnosti BELIS, s. r. o. se zaměřením na oblast výcviku a motivace pracovníků ovlivňujících kvalitu. Dále také navrhnout změny pro zdokonalení tohoto procesu.

Nejprve jsem prostudovala literaturu, časopisy a články na webových stránkách týkající se managementu kvality. Na základě těchto informací jsem vypracovala literární přehled, kde jsem se pokusila shrnout aktuální teoretické informace o systémech řízení kvality. V literárním přehledu jsou uvedeny definice a klíčová slova týkající se řízení kvality, historie a oceňování jakosti, koncepce managementu jakosti, nástroje a metody řízení jakosti, audit a význam a funkce lidského faktoru v systému řízení jakosti.

V další části jsem se zabývala základními informacemi o společnosti BELIS, s. r. o. Tyto základní informace se týkaly charakteristiky společnosti, zavedeného systému řízení kvality a procesu výroby. Informace o společnosti jsem čerpala z vnitropodnikových dokumentů, kterými byly především Příručka systému řízení a s ní související Organizační směrnice jakosti, cíle společnosti v oblasti jakosti, politika jakosti společnosti, perspektiva a strategie společnosti do dalších let, internetové stránky společnosti, Q-karty zaměstnanců a další poskytnuté interní dokumenty a informace. Dalším zdrojem informací byly rozhovory se zaměstnanci podniku. A významným zdrojem byly konzultace se systémovým inženýrem společnosti.

Na základě těchto informací a vlastních poznatků, které jsem získala během návštěv a konzultací ve společnosti, jsem se zaměřila na proces Výcviku a na motivaci a popsala jsem současný stav v této oblasti.

## 4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 4.1. Historie společnosti

Koncem 19. století vznikly v Českých Budějovicích tři smaltovny. Roku 1893 byla ve Vrátně založena veřejná obchodní společnost Westen & Hasenclever, která se zabývala výrobou smaltovaného nádobí a kovového zboží.

Později se stal vlastníkem společnosti Ferdinand Steiner, který přivedl svým neodborným vedením podnik k úpadku.

V roce 1905 odkoupila továrnu firma M. Ullmann a syn, která pokračovala dále ve výrobě smaltovaného nádobí. Do této rodinné společnosti postupem času vstupovali další rodinní příslušníci nebo-li společníci, mezi nimi i František Gibián – zeť p. Ullmanna. Ten se v roce 1937 stal jediným vlastníkem společnosti, firma přestala být veřejnou obchodní společností a ostatní společníci se účastnili v podniku pouze kapitálově.

Během začátku druhé světové války byli majitelé deportováni do koncentračních táborů a správcem podniku byl roku 1940 jmenován ředitel Artur Herkner, bývalý zaměstnanec První českobudějovické smaltovny. V roce 1941 na základě kupní smlouvy zapsán jako majitel továrny Hans Westen a název firmy byl změněn na Bohemia, Hans Westen. Později během okupace se firma stala členem kartelu Smalt. Tato kartelová dohoda se týkala úpravy obchodních podmínek, odbytu a cen plechového smaltovaného zboží v Čechách, na Moravě a Slovensku.

Po roce 1948, kdy došlo ke znárodnění firmy, byla továrna začleněna pod generální ředitelství Spojené smaltovny a závody na kovové zboží Praha. V roce 1951 vznikl z těchto tří smaltoven samostatný národní podnik Sfinx, nynější společnost BELIS byla exportním provozem n.p. Sfinx České Budějovice. V průběhu let 1975 až 1985 se z podniku po požáru a dlouhé rekonstrukci stal moderní závod s výrobní technologií na světové úrovni. Vyrobené zboží se dodávalo pod různými výrobními názvy jako zboží SFINX, MERKURIA, BELIS a pod ochrannými známkami BELIS KOMB., BESTA KOMB., TW TIGES BRAND KOMB., SALAMANDER KOMB. Tyto ochranné známky byly registrovány ve všech významných exportních zemích svět.

V druhé vlně privatizace v roce 1994 došlo k majetkovému vypořádání s Fondem národního majetku. Syn předválečných majitelů získal možnost k restituci majetku s dokoupením objektů vzniklých po roce 1948. Stal se členem nově založené společnosti BELIS, s. r. o. , kde byl společníkem až do své smrti v roce 2008. Název BELIS si společnost vybrala právem, neboť se jedná o jednu z nejrozšířenějších ochranných známek pro české smaltované nádobí.

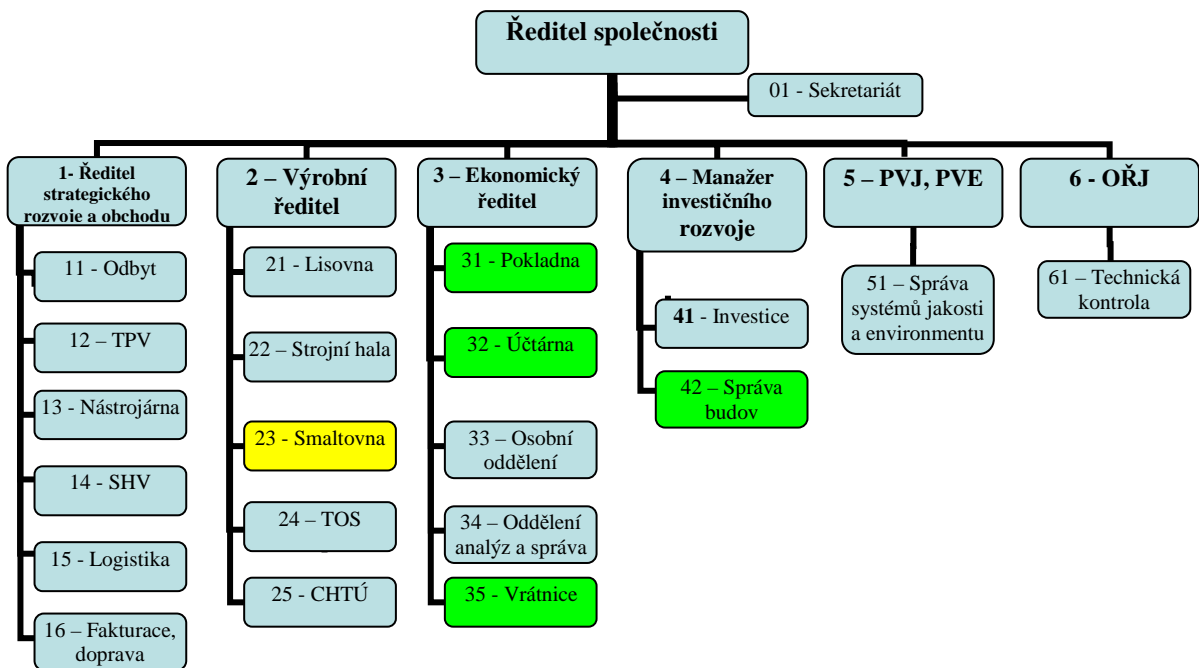
## **4.2. Oblast působení společnosti**

V současné době se firma BELIS, s.r.o. zabývá především lisováním a svařováním součástí zejména pro automobilový průmysl, ale i pro jiná odvětví. Další činností společnosti je výroba smaltovaného nádobí.

V oboru výrobků z ocelového plechu tvářeného za studena finalizuje výrobky vyžadující dodržování vysokých kvalitativních standardů. Společnost se díky dlouholeté zkušenosti a znalosti výrobní technologie neustále zdokonaluje a proto je schopna se uplatnit v tak široké konkurenci tohoto oboru.

## **4.3. Organizační struktura**

Organizační a řídicí struktura jednoznačně určuje nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů. Je charakterizována pomocí organizačního schématu (Obr. č. 1). Ve společnosti pracuje cca 150 zaměstnanců. Činnost firmy řídí výkonný ředitel, který je současně jednatelem společnosti BELIS, s. r. o.



Obr. č.1 – Schéma organizační struktury společnosti (Zdroj: Příručka systému řízení společnosti BELIS, s. r. o. )

Vysvětlivky:

Úsek (Smaltovna) uvedený ve žlutém obdélníku vykonává činnost v systému dle normy ISO 9001.

Do systému jakosti nejsou zahrnuty úseky v zelených obdélnících

CHTÚ – Chemicko-technologický úsek

OŘJ – Odbor řízení jakosti

PVE – Představitel vedení pro environment

PVJ – Představitel vedení pro jakost

SHV – Sklad hotových výrobků

TOS – Technická obsluha strojů

TPV – Technická příprava výroby

## 4.4. Výrobní struktura

### 4.4.1. Výrobky pro automobilový průmysl

V oboru výrobků z ocelového plechu tvářeného za studena finalizuje výrobky s důrazem na dodržování vysokých kvalitativních standardů.

Mezi hlavní činnosti patří výroba kruhových výlisků, rotačních dílů metodou hlubokého tažení za studena a výroba kovových výlisků dle požadavků zákazníka. Společnost komplementuje sestavy a provádí zalisování matic. Stanovuje technologii lisování a zabývá se konstrukcí nástrojů pomocí 2D a 3D systémů. Mezi další činnosti patří i svařování. Jedná se o odporové a obloukové svařování, při nichž se využívá robotizovaných pracovišť. Na svých finálních výrobcích zajišťuje další úpravy jako je tepelné zpracování, povrchové úpravy (KTL, práškové, lakování, zinkování).

### 4.4.2. Smaltované nádobí

S dlouholetou tradicí se společnost zabývá výrobou smaltovaného nádobí, proto jsou tyto výrobky na vysoké estetické a kvalitativní úrovni. Své výrobky prodává v České republice a vyváží do těchto států:

- SR
- Německo
- Rakousko
- Rusko, Pobaltské republiky,
- střední východ

Smaltované nádobí zaručuje zvýšenou životnost a 100% zdravotní nezávadnost, což je potvrzeno i testy státních zkušebních ústavů. Společnost vyrábí i nádobí s nepřilnavým povrchem jako je Teflon nebo ETC, což je speciální, tvrzený smalt. Nádobí se vyrábí z kvalitního hlubokotažného plechu, jehož síla je 2 mm nebo 1,2 mm.

## 4.5. Politika jakosti

Hlavním cílem společnosti je uspokojovat požadavky a očekávání zákazníků a dosahovat přitom stále lepších výsledků. Tato strategie je podrobně zpracována v dokumentu Politika jakosti, která je následující:

Plné uspokojení zákazníků můžeme dosáhnout pouze zlepšováním naší znalosti jejich požadavků a neustálým zvyšováním efektivnosti (účinnosti) všech našich procesů. Proto je JAKOST úkolem pro každého zaměstnance bez ohledu na jeho postavení v organizační struktuře firmy.

Pro udržení konkurenceschopnosti naší společnosti jsou důležité zejména následující oblasti:

- 1) Všechny výrobky dodané zákazníkovi musí být v souladu s jeho požadavky (znaky jakosti výrobků, balení, identifikace, související doklady).
- 2) Včas plnit všechny závazky vůči zákazníkům a dodržovat zásady vyplývající z platné legislativy.
- 3) Zvyšovat produktivitu práce (snižovat náklady).
- 4) Úspěch naší společnosti závisí především na zaměstnancích, proto klademe důraz na výběr zaměstnanců a neustále zvyšujeme jejich odbornou způsobilost.
- 5) Jakost dodávek od našich dodavatelů významně ovlivňuje dosahovanou úroveň jakosti a produktivity našich výrobků.
- 6) Zajistit všem pracovníkům práci na bezpečném pracovišti.

Závazek vedení společnosti:

- Zajistit a poskytnout zdroje pro plánování, řízení, dosažení a zlepšování systému jakosti (lidské zdroje, finanční zdroje).
- Udržovat a neustále zlepšovat efektivnost (účinnost) systému jakosti.
- Realizovat nárůst výroby v automobilovém průmyslu při zajištění spokojenosti zákazníků (hodnocení spokojenosti zákazníků, výsledky zákaznických auditů, reklamace atd.).

- Politiku jakosti, Cíle jakosti a související úkoly sdělit srozumitelně všem zaměstnancům.
- Klást důraz na prevenci (předcházení nežádoucích jevů).
- Vytvářet prostředí, ve kterém je oceňována iniciativa, ochota ke zlepšování, zapojení do týmové práce a dodržování předpisů.

Řídit se politikou jakosti je závazkem pro všechny naše zaměstnance. [21]

Společnost pro každý rok formuluje cíle jakosti. Jedná se o kvantifikovatelné charakteristiky znaků výrobků a procesů, kterých prosazováním politiky jakosti hodlá dosáhnout v daném termínu.

## **4.6. Perspektiva a strategie společnosti do budoucna**

Společnost chce v nejbližších třech letech rozšířit svou výrobovou základnu a investovat do nových strojních zařízení a technologií. Pro každý rok má vytvořený a aktualizovaný podnikatelský plán. V oblasti výroby se hodlá věnovat těmto činnostem:

- lisování součástek pro automobilový průmysl, ale i pro jiná průmyslová odvětví,
- svařování odporové a obloukové,
- kompletace dílů,
- výroba smaltovaného nádobí,
- kontrolní činnost (třídící pracoviště),
- hledat možnosti využití smaltování i v jiných průmyslových odvětvích (stavebnictví, atd.),
- zaměřit se na produktivní způsob lisování,
- rozšíření kooperace v oblasti teflonování. [21]



Společnost plánuje investovat do nových strojních zařízení a technologií. Hlavním cílem této strategie je neustálé zlepšování kvality výroby, uspokojování požadavků a očekávání zákazníků.

## **4.7. Úvod k systému kvality**

### **4.7.1. Zavádění prvních norem**

Pro společnost BELIS, s. r. o. je fungující systém kvality základem konkurenceschopnosti. Společnost je certifikována dle tří norem ISO: ISO 9001, ISO 14001 a ISO/TS 16949.

Systém managementu jakosti dle ISO 9002:1994 byl prvně certifikován ve společnosti BELIS, s. r. o. v roce 1998. První certifikát systému managementu jakosti byl vydán certifikační společností BSI (British Standards Institution).

V roce 2003 byl systém managementu jakosti certifikován dle ISO 9001:2000 (tato norma nahrazovala normu ISO 9002, certifikační společnost BSI)

V roce 2007 společnost BELIS přešla k certifikační společnosti EURO CERT CZ, a. s. , která vydala první certifikát systému managementu jakosti pro společnost BELIS, s. r. o. 17.5.2007.

V roce 2006 zavedla společnost systém environmentálního managementu v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 14001:2004. Pro implementaci bylo využito služeb externí poradkyně. Systém byl certifikován společností EURO CERT CZ, a. s.

V roce 2008 společnost BELIS, s. r. o. zavedla systém řízení výroby a jakosti pro automobilový průmysl dle ISO/TS 16949:2002.

### **4.7.2. Postup při zavádění ISO/TS 16949**

Prvním krokem pro zavedení ISO/TS 16949 byl výběr vhodného externího poradce pro implementaci a certifikační společnosti.

Externí poradce byl vybrán na základě jeho zkušeností a znalostí systému pro automobilový průmysl. S ním byla 5. 2. 2008 sepsána smlouva o spolupráci.

Certifikační společností pro ISO/TS 16949 byla zvolena společnost TÜV NORD Czech, s.r.o.

System byl implementován ve spolupráci s externím poradcem v následujících krocích:

Zaktualizování dokumentace systému dle požadavků normy ISO/TS 16949:

- Příručka systému řízení
- OSQ (Organizační směrnice kvality) 3 Výcvik
- OSQ 18 Nápravná a preventivní opatření
- OSQ 13 Interní prověrky
- OSQ 1 Organizační normy a řídicí akty
- OSQ 4 Řízení údajů, dokumentů a záznamů
- OSQ 2 Kontrolní, měřicí a zkušební zařízení
- OSQ 11 Nákup

Externí poradce provedl:

- Úvodní školení ISO/TS 16949
- Školení FMEA
- Školení interních auditorů
- Analýzy Cp,Cpk, Cm,Cmk a SPC
- Ručení za výrobek – zvláštní znaky

Závěrečnou fází implementace systému bylo prověření připravenosti celého systému formou interního auditu od externího poradce.

Poté byl proveden certifikační audit, který se skládá ze dvou stupňů. Audit prvního stupně proběhl ve společnosti 24.11.2008, kdy musela být auditorovi, TÜV NORD Czech, s. r. o. ) poskytnuta k přezkoumání tato dokumentace:

- popis procesů znázorňující posloupnost a vzájemnou součinnost, včetně klíčových ukazatelů a trendů výkonnosti minimálně za předchozích 12 měsíců
- důkaz, že všechny požadavky ISO/TS 16949 jsou zohledněny v procesech organizace

- příručka kvality
- plány interních auditů a přezkoumání systému managementu a výsledky za předchozích 12 měsíců
- seznam kvalifikovaných interních auditorů
- seznam specifických požadavků jednotlivých zákazníků
- stav spokojenosti zákazníků a jejich stížností, včetně zpráv zákazníků a hodnotících přehledů

Vyhodnocením Auditů prvního stupně nebyly zjištěny žádné skutečnosti, které by bránily provedení druhé fáze certifikačního auditu.

Ve dnech 15. – 17. 12. 2008 proběhl Audit druhého stupně, jehož výsledkem bylo, že systém je akceptovatelný a společnost získala certifikát uznávající, že práce ve společnosti je v souladu s normou ISO/TS 16949. Společnost od auditorů také získala cenné náměty ke zlepšení jednotlivých procesů.

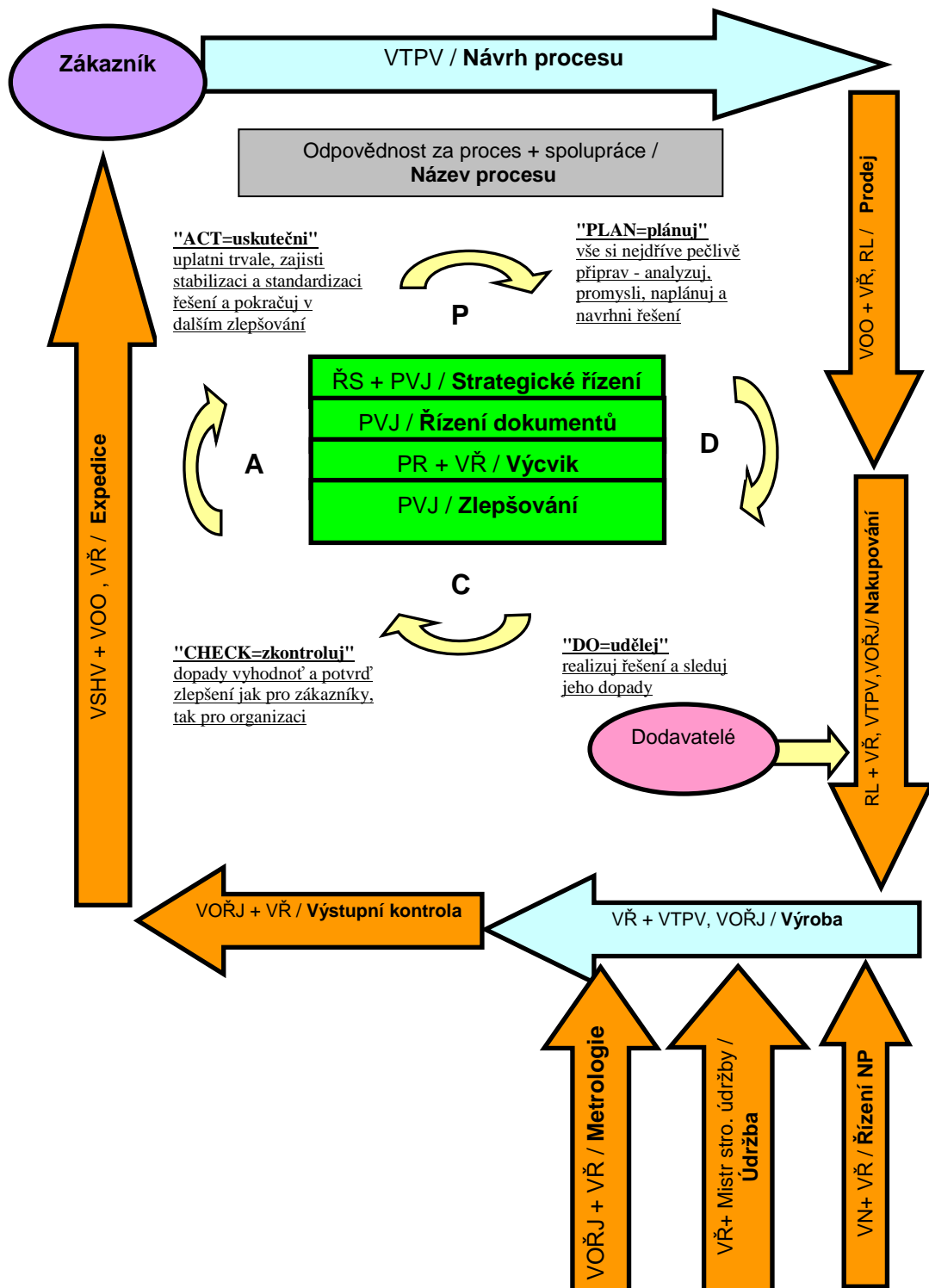
## **4.8. Procesy a řízení kvality**

Společnost řídí své procesy dle normy ISO/TS 16949 v souladu se zákony, vyhláškami, českými státními normami a požadavky zákazníků. Hlavním dokumentem řízení kvality ve společnosti je Příručka systému řízení, na kterou následně navazují Organizační směrnice kvality.

Vrcholové vedení společnosti jmenovalo představitele managementu pro jakost. Jedná se o člena vrcholového managementu firmy, na kterého ředitel přenáší kompetence a odpovědnosti za budování, udržování a rozvoj systému jakosti. Představitelem vedení pro jakost je ve společnosti BELIS, s. r. o. ředitel strategického rozvoje a obchodu.

V Příručce systému řízení je zpracována a znázorněna mapa procesů (obr. č.2). V rámci neustálého zlepšování společnost využívá při řízení procesů metodu PDCA.

Řídící procesy jsou: strategické řízení, řízení dokumentů, výcvik, zlepšování. Hlavní procesy: návrh procesu, výroba. Podpůrné procesy: prodej, nakupování, řízení nástrojů a přípravků, metrologie, údržba, výstupní kontrola, expedice.



Obr. č.2 – Mapa procesů (zdroj: Příručka systému jakosti společnosti BELIS, s. r. o.) [21]

Vysvětlivky:

Zelenou barvou jsou označeny řídicí procesy. Modrou barvou hlavní procesy a oranžovou barvou podpůrné procesy.

PVJ – Představitel vedení pro jakost

RL – Referent logistiky

ŘS – Ředitel společnosti

VN – Vedoucí nástrojárny

VOO – Vedoucí obchodního oddělení

VORJ – Vedoucí odboru řízení jakosti

VSHV – Vedoucí skladu hotových výrobků

VTPV – Vedoucí technické přípravy výroby

## 5. VLASTNÍ PRÁCE

### 5.1. Výcvik, vzdělávání a motivace

Řízení lidský zdrojů je velmi důležitou součástí podnikového řízení. Výcvik pracovníků a motivace, vytvoření politiky a cílů řízení lidských zdrojů je v dnešní době součástí každého úspěšného podniku. Společnost BELIS má vytvořený program výcviku pracovníků tak i jejich motivace.

Důležitost výcviku pracovníků se ukazuje právě v souvislosti s rozvojem systému jakosti. Z tohoto důvodu je nutné mít v podniku schopné, kvalifikované, kreativní pracovníky, kteří se dovedou orientovat ve spleťtých situacích a úspěšně řešit problémy. Tím je kladen požadavek na vysokou úroveň výcviku. Společnost BELIS, s. r. o. má proces řízení lidských zdrojů popsán v Příručce systému řízení a v příslušné směrnici Výcvik. O procesu Výcvik je dále také zmiňováno i v další dokumentaci systému řízení. Všechny směrnice a ostatní nařízení ve společnosti se řídí dle ISO/TS 16949 v souladu se zákony a vyhláškami.

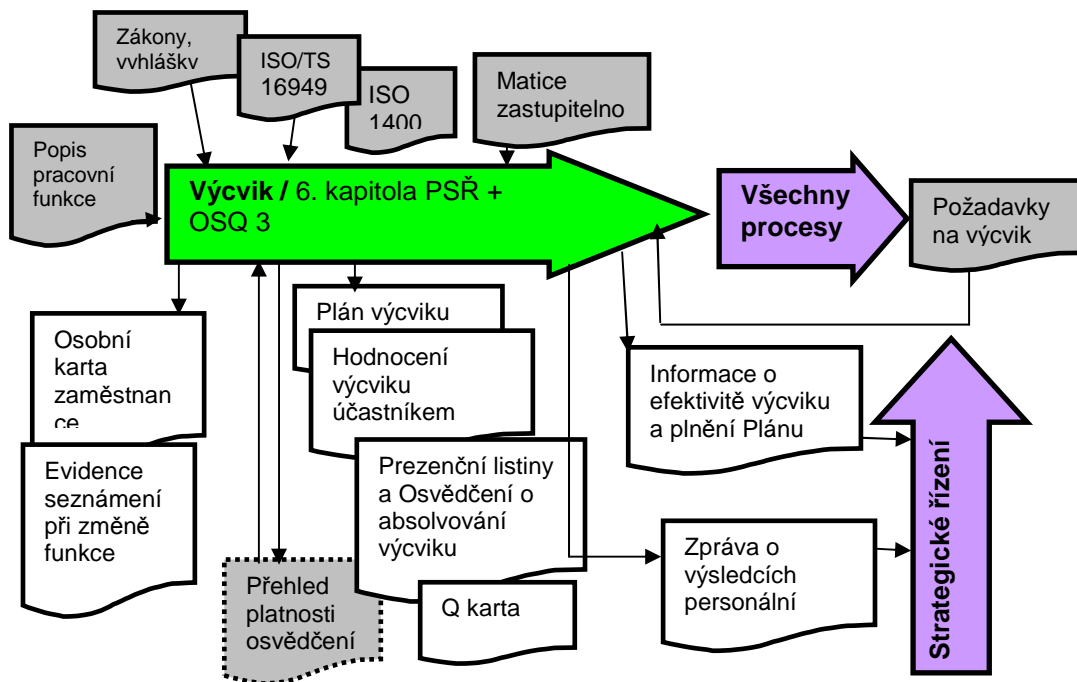
Podle normy ISO 9001 organizace musí určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktů. Musí poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro splnění těchto potřeb a hodnotit efektivnost provedených opatření. Zajišťovat, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho jak přispívají k dosažení cílů jakosti. Udržovat vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech. V normě ISO/TS 16949 jsou tyto požadavky zpřísněny a je především kladen důraz na školení/výcvik, zaškolení na pracovišti, motivaci zaměstnanců a jejich odpovědnost. [23]

Proces Výcvik, vstupy do procesu a potřebné dokumenty jsou zobrazeny pomocí mapy procesu (Obr. č.3 - Mapa procesu Výcvik)

Jako každý jiný proces, tak i proces Výcvik je ročně hodnocen pomocí stanovených kritérií. Kritéria procesu Výcvik:

- Hodnocení efektivity výcviku vedoucími zaměstnanců, kteří výcvik absolvovali
- Hodnocení školení účastníky výcviku
- Plnění ročního Plánu výcviku

Celková efektivnost procesu se hodnotí známkou 3 (efektivní), 2 (méně efektivní) a 1 (neefektivní). V případě hodnocení známkou 2 nebo 1 zaměstnanec odpovědný za proces stanovuje opatření pro zvýšení efektivity procesu. Po projednání vedením společnosti se pak tato opatření stávají součástí Programu zlepšování.



Obr. č.3 – Mapa procesu Výcvik (zdroj: Příručka systému jakosti společnosti BELIS, s. r. o.) [21]

Vysvětlivky:

Fialová barva..... zákazník

Šedá barva ..... vstupy do procesu

Zelená barva ..... řídicí proces

Motivace a její stimulační účinky mají vliv na zaměstnance a všechny jeho aktivity v podniku, dávají zaměstnancům najevo jejich důležitost pro podnik a uznání práce, kterou v podniku vykonávají. Péče o pracovní podmínky vyvolává u pracovníka pocit, že na jeho práci v podniku záleží. Pokud pracovníci nechtějí pracovat dle zadaných požadavků, výcvik a vzdělávání většinou nejsou řešením a proto je nutné mít vhodně stanovený motivační program.

### 5.1.1. Výcvik ve společnosti BELIS, s. r. o.

Za vypracování celkového plánu vzdělávání organizace a jeho plnění je odpovědný personální útvar, který spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky. Personální oddělení by také mělo zjišťovat neshody v procesu Výcvik a navrhnout nápravná opatření.

#### Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb je základem procesu Výcvik. Představuje identifikaci budoucích potřeb a současných problémů, které je třeba vyřešit.

Na úrovni pracovních funkcí se musí detailně zjišťovat obsah práce, norem výkonu z hlediska kvality, množství a znalostí, dovedností a schopností potřebné k úspěšnému vykonání dané práce.

#### Popis pracovních funkcí

Pro každou pracovní funkci je zpracovaný popis této funkce. Požadavky na odbornou způsobilost pracovníků jednotlivých pracovních funkcí ve společnosti BELIS, s. r. o. stanovují vedoucí. Požadavky na jednotlivá pracovní místa jsou uvedeny v dokumentu Popis pracovních funkcí (PPF), který zpracovávají příslušní vedoucí. Podepsané originály PPF jsou založeny na osobním oddělení.



Typ kvalifikačního požadavku	Stupeň kvalifikace					
	0	1	2	3	4	5
<i>Motivace, komunikace, řízení kolektivu, techniky týmové práce, techniky zabezpečování jakosti, statistické metody, ostatní kvalifikační požadavky</i>	Téměř žádné znalosti a dovednosti	Minimální znalosti a dovednosti	Základní teoretická znalost účelu a smyslu metody (činnosti), základní dovednosti	Schopnost běžného využití v praxi	Výborné znalosti a dovednosti	Znalosti a dovednosti umožňující optimální využití a provádění výcviku ostatních zaměstnanců
<i>Jazyky</i>	Téměř žádné znalosti	Minimální znalosti	Pasivní znalost příslušného jazyka	Schopnost písemné a verbální komunikace s profesním partnerem	Velmi dobrá schopnost písemné a verbální komunikace s profesním partnerem	Schopnost plnohodnotné komunikace s profesním partnerem, schopnost gramaticky správného písemného projevu
<i>Schopnost využívání softwaru</i>	Téměř žádné znalosti	Minimální znalosti	Schopnost využití základních aplikací, práce pod dohledem	Schopnost využití pro běžné aplikace	Velmi dobrá schopnost využití	Schopnost efektivního využití v širokém rozsahu aplikací, znalosti umožňující provádění výcviku ostatních zaměstnanců

Obr. č.4 – Tabulka kvalifikačních stupňů (zdroj: Organizační směrnice kvality, BELIS, s. r. o. ) [21]

### Program výcviku

Plán výcviku sestavuje pracovník osobního oddělení. Plán výcviku musí vymezovat oblast vzdělávání, kategorie a počty pracovníků, metody a prostředky vzdělávání a rozpracovaný časový plán.

Do konce října každého roku vedoucí ohodnotí kvalifikaci svých podřízených pracovníků (dle tabulky Kvalifikačních stupňů - viz obr. č. 4). V případě rozdílu mezi požadovanou a skutečnou kvalifikací pracovníka stanovuje vedoucí požadavek na výcvik/školení, které je následně zahrnuto do Plánu výcviku.

Další požadavky na výcvik mohou být formulovány:

- na základě požadavků vedoucího pracovníka;
- na základě specifických požadavků zákazníka, obvykle se jedná o školení zaměstnanců, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktů;
- na základě účasti pracovníka v Matici zastupitelnosti;
- na základě reklamací – 8D Report;
- při změně pracovních postupů;
- na základě změny Příručky systému řízení a Organizačních směrnic kvality (OSQ).

Mimo tento plán se provádí vstupní školení nového pracovníka. Každý nový pracovník musí projít úvodním zaškolením, a to v rozsahu dle požadavků v „Osobní kartě zaměstnance“. Před ukončením zkušební doby ohodnotí vedoucí způsobilost pracovníka k výkonu dané pracovní funkce. Údaje o tomto zaškolení a jeho výsledku se zaznamenávají do „Osobní karty zaměstnance“. V případě kladného ohodnocení zůstává pracovník v pracovním poměru společnosti BELIS. V opačném případě je s pracovníkem rozvázán pracovní poměr.

Záznam o vstupním školení a hodnocení musí být proveden do Osobní karty zaměstnance. Tuto dokumentaci vede osobní oddělení společnosti. O všech školeních s vlivem na kvalitu musí být proveden zápis do Q-karty (viz Příloha 9) příslušného zaměstnance a nadřízený pracovník musí písemně nebo formou e-mailu informovat osobní oddělení o tomto zápisu dle platného Nařízení ředitele společnosti.

#### Hodnocení výcviku

Jedná se o snahu získání informací (zpětné vazby) o účincích určitého výcviku a ocenit hodnotu přínosu tohoto vzdělávacího programu. Problémem při vyhodnocování výsledků vzdělávání bývá stanovení kritérií hodnocení. Ve společnosti BELIS se v případě externího školení používají dva nástroje hodnocení školení. Prvním je hodnocení účastníky školení, kdy hodnotí úroveň a přínos tohoto výcviku. K tomuto hodnocení se využívá formulář: Hodnocení školení – účastníkem školení. (viz Příloha 7). V případě neefektivního školení je dán personálnímu oddělení požadavek na zlepšení školení nebo popřípadě i změnu poskytovatele externího školení. Druhým nástrojem hodnocení je zkoumání přínosu a osvojení rozvíjených znalostí a dovedností školeného pracovníka jeho přímým nadřízeným (viz Příloha 8). Dle hodnocení výcviku může pracovník osobního oddělení v případě neefektivního externího školení dát požadavek na zlepšení tomuto externímu školiteli nebo může změnit poskytovatele externího školení.

## 5.1.2. Motivace pracovníků a vědomí závažnosti a důležitosti ve společnosti BELIS, s. r. o.

K úspěšnému naplnění cílů společnosti nemůže dojít, pokud zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k jejich realizaci.

Společnost BELIS využívá různé formy motivace zaměstnanců.

- Pohyblivá složka mzdy – je vázána na výsledky pracovníka v oblasti jakosti a produktivity.
- Dodatečná dovolená - Pokud pracovník splní kritéria stanovená vedením společnosti, má nárok na dodatečnou dovolenou, která se smí čerpat v určeném období.
- Šíření interních informací

Na poradách jednotlivých oddělení jsou s pracovníky projednávány výsledky jejich práce. Dalším zdrojem informací jsou informační tabule rozmístěné ve společnosti. Na těchto tabulích je zveřejněna politika jakosti, cíle jakosti, environmentální politika, environmentální cíle, měsíční analýzy ukazatelů kvality, kvalifikační rozdělení pracovníků, stanovení zodpovědnosti za pořádek a čistotu příslušného pracoviště.

Dalším zdrojem informací je místní síť společnosti, elektronická pošta a porady vedení.

- Spokojenost zaměstnanců

Aby společnost BELIS mohla správně zacílit motivační programy, je potřeba znát spokojenost zaměstnanců. Pracovníkům jsou k dispozici schránky, do kterých mohou vkládat své připomínky a názory na dění ve společnosti.

Za nepřímý ukazatel zjišťování spokojenosti pracovníků jsou také využívány ukazatele sledování fluktuace a nemocnosti, které předává osobní oddělení vedení společnosti formou Zpráv o výsledcích personální práce.

- Organizování kulturních akcí

## 5.2. Návrh změn v oblasti výcviku

Pro úspěch vzdělávací akce je důležité zvolit vhodný způsob vzdělávání. Výcvik může být zajišťován pro jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců. Společnost má vypracovanou organizační směrnici kvality pro proces Výcvik. V praxi se však některé činnosti podle těchto pokynů neprovádí. Bylo by vhodné stávající směrnici pozměnit a podrobněji rozpracovat pokyny v této oblasti. Perfektně zvládnutý proces řízení lidských zdrojů a především výcviku pracovníků je jedním ze základů pro kvalitní řízení podniku a výrobu kvalitních výrobků. Finanční prostředky vynaložené do vzdělávání zaměstnanců jsou investicí, tak jako finanční prostředky vynaložené na nákup nového zařízení. Pro každou skupinu zaměstnanců nebo i individuálně pro některé pracovníky by měl být vypracován program výcviku.

Vrcholové vedení, u kterého by mělo být vzdělávání naprostou samozřejmostí, musí být příkladem pro ostatní zaměstnance. Také je potřeba, aby členové vrcholové vedení detailně znali jednotlivé metody, postupy a souvislosti mezi nimi.

Vedoucí pracovníci a mistři mají významnou roli při prosazování strategie a cílů organizace nejen v oblasti kvality. Měli by do jisté míry nést odpovědnost za úroveň vzdělání svých podřízených. Také by měli aktivně podporovat tvorbu týmů a kroužků jakosti.

Technicko hospodářští pracovníci by měli dále rozvíjet své odborné znalosti a dovednosti. Neustále se učit nové metody a postupy a dokázat je i dobře uplatnit v praxi.

Pracovníci odboru řízení jakosti jsou v systému řízení jakosti nezastupitelní. Je potřeba, aby neustále měli přístup k informacím v oblasti metod a nástrojů managementu jakosti. Měli by absolvovat vhodné vzdělávací programy a dále se vzdělávat samostudiem.

U pracovníků dělnických profesí by měly být rozvíjeny dovednosti pro týmovou práci.

V oblasti stávajícího výcviku pracovníků jsem navrhla důkladnější propracování tohoto systému, rozdělení jednotlivých typů výcviku dle obsahu a jeho dokumentace. Mimo jiné doporučuji také změny v hodnocení efektivity výcviku. Zavést plán osobního rozvoje, kroužky jakosti a principy štíhlé výroby.

Výcvik by byl rozdělen do těchto skupin: periodická školení povinná ze zákona, periodická školení odborná povinná ze zákona, periodická povinná školení společnosti, ostatní interní školení s vlivem na kvalitu produktů, ostatní externí školení.

### 1) Periodická školení povinná ze zákona

K těmto školením patří školení o požární ochraně a o BOZP. Pracovník personálního oddělení před termínem školení, které hlídá IS SAFÍR, upozorní o tomto školení přímého nadřízeného a účastníky a v případě externího školení i toto školení zorganizuje. Účast na tomto školení se zaznamená do prezenční listiny (viz Tab. č.1 – Tabulka periodických školení povinných ze zákona)

V případě externího školitele si originál prezenční listiny ponechá externí školitel a kopii si osobní oddělení uloží do složky Školení BOZP a PO. Osobní oddělení zadá údaje o školení jednotlivých pracovníků do IS SAFÍR.

V případě interního školení si originál prezenční listiny vedoucí nebo mistr oddělení zařadí do složky Školení BOZP a PO a do dvou dnů předá kopii prezenční listiny osobnímu oddělení, které opět prezenční listinu založí do příslušné složky a zadá údaje o školení jednotlivých pracovníků do IS SAFÍR.

Druh výcviku	Perioda školení	Školitel	Účastníci	Záznam o školení
Školení PO - vedoucí a THP	1 x za 3 roky	externí školitel	vedoucí a THP	prezenční listina
Školení BOZP - vedoucí a THP	1 x za 2 roky	externí školitel	vedoucí a THP	prezenční listina
Školení BOZP - dělnické profese	1 x za rok	přímý nadřízený	dělnické profese	prezenční listina
Školení PO - dělnické profese	1 x za 2 roky	přímý nadřízený	dělnické profese	prezenční listina

Tab. č.1 – Tabulka periodických školení povinných ze zákona

## 2) Periodická školení odborná povinná ze zákona

Jedná se o školení povinná ze zákona pro jednotlivé profese (viz Tab. č.2 – Tabulka periodických odborných školení povinných ze zákona). Účastník musí vykonat zkoušku a poté absolvuje pravidelná přezkoušení. Termíny těchto školení hlídá personální pracovník a také zajišťuje organizaci tohoto výcviku. Účast na tomto školení se zaznamená do prezenční listiny, kterou si ponechá školitel. Kopie této prezenční listiny je předána osobnímu oddělení. A pracovník osobního oddělení zapíše termíny školení do IS SAFÍR.

Druh výcviku	Perioda školení	Školitel	Účastníci	Záznam o školení
Školení obsluhy vlečky	1 x za rok	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina
Obsluha výměníku - tlakových nádob	1 x za 3 roky	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina
Školení svářečů	1 x za 2 roky	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina
Vazačské zkoušky	1 x za rok	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina
Jeřábnické zkoušky	1 x za rok	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina
Elektrikář dle §14 vyhl.č.50/1978 Sb.	1 x za 3 roky	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina
Školení řidičů vysokozdvihných vozíků	1 x za rok	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina
Řidiči referentských vozidel	1 x za rok	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků	prezenční listina

Tab. č.2 – Tabulka periodických odborných školení povinných ze zákona

## 3) Periodická povinná školení společnosti

U těchto školení se jedná o proškolení s vlivem na kvalitu v rámci systémů řízení kvality ve společnosti. Záznam o školení musí být proveden do Q-karet účastníků a musí být nahlášen písemně nebo e-mailem do dvou dnů osobnímu oddělení. Pracovník osobního oddělení zaznamená školení do IS SAFÍR, který hlídá další termín tohoto školení. Školení, která jsou zařazena do této skupiny jsou uvedena v tabulce č.3 – Tabulka periodických povinných školení společnosti.

Na základě vlastních poznatků ve společnosti BELIS bych doporučila školení o metodě FMEA a proškolení interních auditorů také zařadit mezi tato periodická školení.

Druh výcviku	Perioda školení	Školitel	Účastníci	Záznam o školení
Proškolení systému kvality (ISO 9001, ISO/TS 16949)	1 x za rok	přímý nadřízený	pracovníci zahrnutí do systému kvality viz. Organizační schéma Vedoucí úseku - znalost celého systému, podřízení pracovníci - znalost dle pracovní činnosti	Q-karta
Proškolení o ISO 14001 - EMS	1 x za rok	přímý nadřízený	všichni pracovníci	Q-karta
Směrnice o mlčenlivosti	1 x za rok	přímý nadřízený	všichni pracovníci	Q-karta
Školení o metodě FMEA	1 x za 2 roky	externí školitel	TPV, Technolog, Vedení výroby- výrobní ředitel, mistři	Q-karta
Školení interních auditorů ISO/TS 16949, 9001, 14001	1 x za 3 roky	externí školitel	pověření interní auditoři	Q-karta

Tab. č.3 – Tabulka periodických povinných školení společnosti

#### Školení systému kvality ISO 9001, ISO/TS 16949

Vedoucí pracovníci musí znát celý systém řízení kvality (Příručku systému řízení a Organizační směrnice kvality). Podřízení pracovníci musí znát dokumentaci systému (Příručku systému řízení a Organizační směrnice kvality) v rozsahu svých pracovních činností. Ve společnosti není striktně dáno, který pracovník má být z jakých směrnic proškolen. Z tohoto důvodu jsem vytvořila návrh tohoto proškolení ze směrnic, který je uveden v tabulce č.4 – Tabulka proškolení o směrnicích.

#### Proškolení o ISO 14001 – EMS

V rámci tohoto školení probíhá proškolení z celé systémové dokumentace a seznámení s cíly a Politikou EMS v daném roce.

<b>Organizační norma kvality</b>	<b>Účastníci proškolení</b>
OSQ 1 - Organizační normy a řídicí akty	Všichni vedoucí + THP
OSQ 2 - Kontrolní měřicí a zkušební zařízení	Všichni vedoucí + OŘJ, TPV, výroba
OSQ 3 - Výcvik	Všichni vedoucí + OSO (osobní oddělení)
OSQ 4 - Řízení údajů, dokumentů a záznamů	Všichni vedoucí + THP
OSQ 5 - Stanovení výrobní technologie výrobků	Všichni vedoucí + TPV, OŘJ
OSQ 6 - Údržba zařízení	Všichni vedoucí + pracovníci nástrojárny a údržby, výroba
OSQ 7 - Technická normalizace	Všichni vedoucí + THP
OSQ 9 - Řízení HW a SW	Všichni vedoucí + THP
OSQ 10 - Skladování, expedice a vnitřní manipulace s materiálem a výrobky	Všichni vedoucí + pracovníci skladu, výroba, OŘJ
OSQ 11 - Nákup	Všichni vedoucí + TPV, logistika, pracovníci skladu, OŘJ, vedoucí nástrojárny, mistr strojní údržby, referent dopravy a obchodu, OSO
OSQ 12 - Identifikace výrobků	Všichni vedoucí + výroba
OSQ 13 - Interní prověrky	Všichni vedoucí + interní auditoři
OSQ 14 - Plánování a řízení výroby	Všichni vedoucí + logistika, výroba, odbyt
OSQ 15 - Přijímání zakázek a přezkoumání smlouvy	Všichni vedoucí + odbyt
OSQ 16 - Vstupní, meziperační a výstupní kontrola	Všichni vedoucí + OŘJ, pracovníci skladu, výroba
OSQ 17 - Řízení neshodného výrobku	Všichni vedoucí + výroba, OŘJ
OSQ 18 - Nápravná a preventivní opatření	Všichni vedoucí + THP
OSQ 22 - Změnové a odchylkové řízení	Všichni vedoucí + THP

Tab. č.4 – Tabulka proškolení o směrnících



#### **4) Ostatní interní školení s vlivem na kvalitu produktů**

Zpravidla se jedná o neplánovaná školení, která se již neopakují. Probíhají na základě aktuálního zjištění nedostatku ve znalostech a dovednostech pracovníků.

Nebo na základě jiných důvodů:

- reklamace od zákazníka – postup dle 8D Reportu,
- při změně pracovních postupů,
- na základě změny Příručky systému řízení a Organizačních směrnic kvality.

Účelem těchto školení je prohloubení znalostí a dovedností pracovníků. Záznam o školení musí být zapsán do Q-karet jednotlivých pracovníků.

#### **5) Ostatní externí školení**

Tato školení mohou být jednorázová nebo se opakovat (viz Tab. č.5). S návrhem na školení může přijít pracovník osobního oddělení, nadřízený pracovník nebo pracovník, který si sám s vlastní iniciativou vyhledal školení, kterého se chce zúčastnit. Po schválení školení svým přímým nadřízeným musí účastník nahlásit termín školení osobnímu oddělení. Po absolvování školení vyplní účastník formulář Hodnocení školení.

Do 30 dnů musí účastník školení odevzdat osobnímu oddělení Hodnocení školení spolu s ohodnocením efektivnosti školení od nadřízeného pracovníka, popřípadě je k tomu pracovníkem osobního oddělení vyzván.

Současně s těmito dokumenty musí také pracovník odevzdat na osobní oddělení doklad o tomto školení, ať už se jedná o pozvánku nebo osvědčení.

Hodnocení školení spolu s dalšími dokumenty (např. pozvánkou na školení, dokumentem o absolvování školení) založí pracovník osobního oddělení do složky uskutečněných školení v daném roce. V případě získání osvědčení založí kopii tohoto osvědčení do Osobní karty zaměstnance.

Druh výcviku	Perioda školení	Školitel	Účastníci
Konstrukce na PC - systémy CAD (Solit Edge)	2 x za rok	externí školitel	TPV
Výuka anglického jazyka	1x za týden	externí školitel	dle kvalifikačních požadavků

Tab. č.5 – Externí školení probíhající pravidelně ve společnosti

### **Vedení Q-karet**

Pro větší přehlednost by měli v šanonech Q-karet jednotlivých oddělení odpovědní pracovníci udržovat tento systém:

- V tomto registru vést pouze Q-karty.
- Pro každého pracovníka vést pouze jednu Q-kartu s aktuálním rozepsaným záznamovým listem na vrchu.
- Do dvou dnů od proběhlého školení s vlivem na kvalitu výrobku zaznamenat toto školení do Q-karty.
- Na začátku každého roku vyřadí odpovědný pracovník, který zapisuje do Q-karet z tohoto registru Q-karty bývalých zaměstnanců a odevzdá je do spisovny společnosti.

### **Hodnocení efektivity výcviku a vzdělávání**

V oblasti tohoto procesu jsem navrhla několik metod, kterých by společnost mohla při hodnocení efektivity výcviku a vzdělávání využít. Je důležité mít na všech úrovních hodnocení stanoveny cíle výcviku.

V praxi se zpravidla používá metoda hodnocení na čtyřech úrovních (podle Kirpatrick T., Donald L.: Evaluation of Training Program, Mc Graw-Hill 1976). Jsou to tyto úrovně:

1. Reakce účastníků: "Jak jsou účastníci s výcvikem spokojeni?"
2. Úroveň dosažených znalostí, dovedností a postojů: "Co jste se naučili?"
3. Změna pracovního chování v důsledku výcviku: "Použili jste získané poznatky na pracovišti?"

4. Hodnocení výsledků podniku ve spojitosti s výcvikem: "Došlo ke změně výsledků organizace v důsledku výcviku?"

**Na první úrovni** hodnocení, která se týká především reakce pracovníků na výcvikový program, používá společnost BELIS zcela správně dotazník Hodnocení školení – účastníkem školení.

**Na druhé úrovni** by bylo vhodné u některých druhů školení používat například Pre - test a Post – test, které zkoumají úroveň znalostí před a po školení.

Hodnocení na úrovni 3 a 4 je podstatně složitější a dražší

**Na třetí úrovni** je zavedeno ve společnosti hodnocení pracovníků nadřízenými, pomocí formuláře Hodnocení školení – vedoucím pracovníkem školeného. Sleduje se tak, jak jednotliví pracovníci využívají své nabyté znalosti v praxi. Další metodu, kterou společnost využívá, je zjišťování spokojenosti zákazníků.

Společnost by mohla uvažovat nad zavedením relativně objektivní hodnotící metody „360° feedback“ u některých druhů školení. Tato metoda umožňuje zjistit úroveň jednotlivých schopností u měřeného pracovníka. Mohla by být zároveň využita jako součást programu rozvoje pracovníků, protože pomáhá ukázat silné stránky a oblasti pro rozvoj.

**Na čtvrté úrovni** se jedná o měření vlivu výcviku na podnikové výsledkové ukazatele. Společnost BELIS zde využívá ukazatel míry fluktuace, míry absence, snížení počtu stížností a reklamací. Z dalších ukazatelů by mohla využívat například míru úspěšně dokončených obchodních kontraktů. Největším problémem na této úrovni je hodnocení přímého ekonomického přínosu vzdělávání a výcviku. Zde by se daly použít různé statistické postupy.

## **Plán osobního rozvoje**

Pro vybrané klíčové pracovníky by společnost BELIS měla mít stanoven osobní plán rozvoje, na jehož vytvoření se bude podílet osobní oddělení, příslušný vedoucí a vedení společnosti.

Plán musí být pravidelně aktualizován. Měl by obsahovat samostatné vzdělávání, práci na projektech, přebírání nových odpovědností. Rozvoj osobnosti by pak pomáhal zaměstnancům rozvíjet své schopnosti s ohledem na budoucí potřeby organizace.

## **Kroužky jakosti a týmová práce**

Společnost by v rámci neustálého zlepšování kvality mohla zavést kroužky jakosti a zaměřit se na rozvoj týmové práce.

Kroužky kvality pomáhají řešit problémy na pracovištích, dále také napomáhají v procesu rozvoje a výcviku pracovníků. Zlepšují komunikaci, protože mezi pracovníky roste důvěra a celkově se zlepšují mezilidské vztahy. Pracovníci se učí lépe zvládat konflikty a zmenšuje se jejich odpor ke změnám. Kroužky jakosti mimo jiné podporují růst sebehodnocení a motivaci pracovníků. Pokud by společnost BELIS zaváděla kroužky jakosti sama, mohly by nastat problémy, proto by bylo vhodné využít nabídky některé ze školících nebo poradenských organizací.

Týmová práce výrazně přispívá ke zvýšení produktivity práce v oblastech, které vyžadují kreativní řešení různých problémů a určitou míru přizpůsobivosti. Představuje základ dalšího zlepšování podniku ve smyslu zvyšování kvality. Práce v týmech je základem některých nástrojů metody štlé výroby.

## Štíhlá výroba

Pro společnost by bylo výhodné zavést metody štíhlé výroby a při tomto zavádění využít financování z Evropské unie v rámci programu „Vzdělávejte se“ . Štíhlá výroba je soubor nástrojů a principů, které se soustředí především na pracoviště, linky, strojní zařízení, výrobní pracovníky. Stabilní, flexibilní a standardizovaná výroba je cílem štíhlé výroby. Mezi zmiňované nástroje a principy štíhlé výroby patří: metoda 5S, 5 Proč, Andon, Balancování linek, Cycle time, Gemba, Heijunka, Jidoka, Just in time, Kanban, Kaizen, Lead time, Poka-Yoke, Pracovní buňka, SMED, Standard Work, Takt time, TPM, VSM. Společnost z těchto metod využívá metodu JIT a metodu 5 Proč. Doporučila bych tedy zavést ještě další metody štíhlé výroby jako je například metoda TPM (Totálně produktivní údržba), SMED (Rychlá výměna nástrojů) a metoda 5 S.

Štíhlá výroba eliminuje ztráty a činnosti, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka. Konkrétně odstraňuje řadu plýtvání v těchto oblastech: velké zásoby, doby prostoje, kontrola kvality, opravy a přepracování, neefektivní pohyby a manipulace, nevyužitá kreativita pracovníků. Štíhlá výroba má především lidský rozměr a vyžaduje změnu v postoji a myšlení lidí.

Pro společnost by bylo vhodné využít nabídky některé ze školících nebo poradenských organizací. Některé školící organizace dokážou pro společnost BELIS na míru vytvořit vzdělávací program a poskytnout pomoc při podání žádosti o čerpání ze vzdělávacího programu „Vzdělávejte se“.

Na financování tohoto programu může využít dotace z Evropské unie v rámci již zmíněného projektu „Vzdělávejte se“. Je určen zaměstnavatelům, kteří se v souvislosti s probíhající hospodářskou krizí nachází v obtížné ekonomické situaci. Tento projekt je vyhlášen v rámci operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“ a je financován z Evropského sociálního fondu v rámci politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Přihlásit se společnost může do 31.12. 2010, kdy bude končit druhá fáze tohoto projektu, celková částka čerpání je 1mld. Kč. Společnost může využívat podpory po dobu šesti měsíců a může čerpat až 500 000 Kč za měsíc.

### 5.3. Návrh změn v oblasti motivace

Motivace a její stimulační účinky mají vliv na zaměstnance a všechny jeho aktivity v podniku, dávají zaměstnancům najevo jejich důležitost pro podnik a uznání práce, kterou v podniku vykonávají. Péče o pracovní podmínky vyvolává u pracovníka pocit, že na jeho práci v podniku záleží. Podnik by měl umožnit svým zaměstnancům prohlubování znalostí a dovedností v rámci jejich odbornosti. Zaměřit se na sociální výhody, především mimopracovní. Využívat více morálních stimulů jako jsou veřejné nebo neveřejné pochvaly a projevy uznání. Správnou motivací lze dosáhnout loajality pracovníků, zájmu o kvalitu činností a výrobků, kreativity a ochoty řešit a zvládat složité úkoly a problémy. Každý pracovník má svou vlastní vůli, vlastní názory a vlastní způsob uvažování, proto musí být motivační programy diferenciovány pro jednotlivé vybrané skupiny pracovníků. Proto jsem vypracovala návrh motivačního programu dle cílových skupin zaměstnanců, kde jsou zahrnuty i stávající motivační nástroje.

#### Program motivace pro všechny pracovníky

V motivačním programu jsou stávající formy motivace. Mezi ně patří:

- Šíření interních informací.
- Zjišťování spokojenosti zaměstnanců.
- Organizování a financování výcviku.
- Dodatečná dovolená - Pokud pracovník splní kritéria stanovená vedením společnosti, má nárok na dodatečnou dovolenou, která se smí čerpat v určeném období (Vánoce).
- Kulturní, sportovní a zábavné akce pro zaměstnance.
- Pohyblivá složka mzdy.

Dále bych navrhla:

- Každoroční vyhodnocení nejlepších pracovníků dle určených kritérií vedením společnosti. Vyznamenaný nejlepší pracovník dostane diplom a odměnu ve formě pobytového zájezdu v zahraničí.

### Návrh speciálního motivačního programu pro pracovníky dělnických profesí

- Osobní individuální účet kvality. Účet, na který zaměstnavatel přispívá určitou finanční částkou 2x za rok. Z tohoto účtu může pracovník čerpat při splnění daných požadavků vedením společnosti (např. požadavky s vlivem na kvalitu atd.).
- Motivační schránky, které má společnost umístěny na svých pracovištích by měl každý měsíc odpovědný pracovník vložené připomínky a návrhy vybírat a řešit. V případě neanonymního přínosného nápadu, který je realizován by měl být autor nápadu finančně oceněn. Vedoucí pracovníci by měli zveřejnit, jak s těmito podněty naložili, aby zaměstnanci podpořili v dalších návrzích

### Návrh speciálního motivačního programu pro ostatní pracovníky

- Hmotné výhody spojené s postavením v organizaci. Jedná se o poskytnutí automobilu, mobilního telefonu, hrazení reprezentačních nákladů.
- Rozvoj osobnosti pracovníků. Vytvoření osobního plánu rozvoje pracovníků na základě dohody se svým nadřízeným. Tento plán musí být pravidelně aktualizován. Měl by obsahovat samostatné vzdělávání, práci na projektech, přebírání nových odpovědností.
- Motivace smysluplnou a tvůrčí prací. Ocenění vedením společnosti tvůrčího podílu pracovníka na konečném úspěchu.
- Peněžní ocenění pracovníků za kreativní přístup a zlepšení procesů, jakosti, úsporou nákladu, pokud se nejedná o běžnou pracovní náplň pracovníka.

Sociální rozvoj zaměstnanců by měl být integrální součástí politiky podniku vůči zaměstnancům. Je důležitým faktorem motivace pracovníků.

Společnost BELIS pro své zaměstnance v současné době v rámci sociálního programu a zaměstnaneckých výhod zajišťuje:

- Příspěvek na kapitálové životní pojištění.
- Příspěvek zaměstnavatele na stravování.
- Zdravotní péče – podnik zajišťuje bezplatné periodické lékařské prohlídky.

Ke stávajícímu sociálnímu programu bych doporučila zavést další zaměstnanecké výhody:

- Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.
- Výhodnější prodej vlastních produktů společnosti svým pracovníkům.
- Osobní individuální účet stálých zaměstnanců. Účet, na který zaměstnavatel přispívá určitou finanční částkou jednou za rok. Tyto finanční prostředky jsou určeny na zdravotní péči, rekreaci, příspěvek na dopravu, na sportovní a kulturní aktivity.



## 6. ZÁVĚR

V posledních letech je pro podniky velmi důležité mít výborně propracovaný systém výroby. Kvalitní produkty mohou vzniknout jen v dobře řízeném a organizovaném podniku. Systémy managementu se staly v českých organizacích už běžnou záležitostí a ve většině podniků jsou budovány dle systému norem řady ISO 9000. Certifikát představuje důvěryhodného a nezávislého prostředníka mezi dodavatelem a zákazníkem, a tak je nástrojem konkurenční výhody. Certifikovaný podnik garantuje určitou úroveň kvality vyráběných výrobků a poskytovaných služeb.

Pro vytvoření podnikového systému řízení jakosti si společnost BELIS vybrala koncepci ISO. Společnost je certifikována podle norem ISO 9001, ISO 14001 a ISO/TS 16949. Norma ISO/TS 16949 je základem systému řízení kvality ve společnosti v oblasti výroby pro automobilový průmysl. V této normě jsou uvedeny základní prvky systému jakosti a požadavky normy ISO 9001, které jsou zpřísněny a specifikovány pro používání v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů. Společnost si je však vědoma, že získáním certifikátu starost o kvalitu nekončí, ale jde o neustálý proces zdokonalování. Dalším důležitým cílem společnosti by mělo být zavedení nástrojů štíhlé výroby. Především metody 5S, TPM (Totálně produktivní údržba), SMED (Rychlá výměna nástrojů). Tyto metody zdokonalují kvalitu výroby, snižují náklady, zvyšují odbornou kvalifikaci a motivaci pracovníků. K financování zaváděných metod může využít společnost dotace z Evropské unie. V závěru zpracování mé diplomové práce začala společnost BELIS jednat se vzdělávací organizací pro zavedení metod štíhlé výroby.

Ve své diplomové práci jsem se především zaměřila na výcvik, vzdělávání a motivaci pracovníků ovlivňující kvalitu. V dnešní globální vysoké konkurenci mají především šanci obstát inovativní podniky. Nebojí se změn a dokážou neustále zvyšovat produktivitu, výkonnost a kvalitu. Základem těchto inovativních podniků jsou však lidé a jejich schopnosti, dovednosti a inovativní myšlení. Proto je důležité, aby se společnost BELIS zaměřila na vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců, především pracovníků ve vedoucích funkcích. Silnou stránkou společnosti je, že

klade velký důraz na odborný výcvik svých zaměstnanců. Nedostatky má však společnost v oblasti dokumentace týkající se výcviku a vzdělávání, proto jsem zpracovala návrh jak efektivněji zaznamenávat tyto informace.

Dále by bylo vhodné nastavit efektivnější motivační systém. Motivace a její stimulační účinky mají vliv na zaměstnance a všechny jeho aktivity v podniku, dávají zaměstnancům najevo jejich důležitost pro podnik a uznání práce, kterou v podniku vykonávají. Správně motivovaný zaměstnanec má větší zájem o kvalitu své práce. Potom by také mohly být ve společnosti zavedeny neformální kroužky jakosti. Ty pomáhají řešit problémy na pracovištích, napomáhají také v procesu rozvoje a výcviku pracovníků a zlepšují komunikaci.

## 7.SUMMARY

This thesis deals with quality management in the company BELIS, s.r.o.

The importance of quality increased in the world at the present. A company which has not established quality system can be seen as less competitive. The conception of this system is established based on branch standards, based on ISO standards, or based on TQM. BELIS company has established a quality management system based on ISO standards and that`s ISO/TS16949.

The aim of this thesis is to evaluate the quality management system and suggest possible changes. Work is focused primarily on training, education and motivation of the employees affecting the quality.

First I studied literature, magazines and articles on the website relating to quality management. Based on this information, I draw up a literary review, where I tried to summarize the current theoretical information on the quality management system.

The next part dealt with basic information about the company BELIS s.r.o.

Based on information and my knowledge that I gained during the visits and consultations in the company I compiled proposal for documentation relating to training and education, proposal for motivation program. And I recommended the implementation of quality circles, employee personal development plans and methods of lean production.

## 8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Přehled použité literatury a zdrojů:

[1] CRAINER, S.: Moderní management: základní myšlenkové směry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 252 s. ISBN 80-7261-019-8

[2] DONNELLY, J. H. a kol.: Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3

[3] Evropská charta jakosti: [www.npj.cz](http://www.npj.cz) [online] dostupné 19.12.2009 na [http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/str\\_priloha\\_3.pdf](http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/str_priloha_3.pdf)

[4] HRUŠKA, K.: Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR. 1. vyd. Brno: VUT, 2000. 175 s. ISBN 80-214-1645-9

[5] HŮLOVÁ, M.: Statistické metody v managementu kvality, environmentu. 2 vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 119 s. ISBN80-245-0251-8

[6] ISHIKAWA, K.: Co je celopodnikové řízení jakosti? : japonská cesta. 1 vyd. České Budějovice : Bartoň - QSV Quality : Česká společnost pro jakost, 1994, 175 s. ISBN 80-0200974-6

[7] KOŽÍŠEK, J.: Management jakosti. II . 2. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2005. 139 s. ISBN80-01-03287-6

[8] MACHAN, J.: Aplikace metod kvality ve fázi vývoje výrobku : příklady užití v automobilovém průmyslu. 1. vys. Praha: České vysoké učení technické, 2008. 40 s. ISBN978-80-01-04057-7

[9] MIZUNO, S.: Řízení jakosti. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 301 s. ISBN 80-85605-38-4

[10] NENADÁL, J. a kol.: Moderní management jakosti. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

[11] NENADÁL J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6

[12] NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti . 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0

[13] PLURA, J.: Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1

[14] Systémy managementu jakosti - zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu = ČSN ISO/TS 16949. 2. vyd. Praha : Český normalizační institut, 2002. 66 s.

- [15] TICHÁ, I. a HRON, J.: Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2008. 238s. ISBN 80-213-0922-9
- [16] VEBER, J.: Management kvality: od ISO 9000 k TQM. 2. vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. 269 s. ISBN 80-901730-5-5
- [17] VEBER, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 360 s. ISBN 80-7261-146-1
- [18] NĚMEC, O.: Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7
- [19] VEBER, J.: Management – základy, prosperita a globalizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 700s. ISBN 80-7261-029-5
- [20] VEBER, J.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 201 s. ISBN 80-247-0194-4
- [21] Interní materiály společnosti BELIS, s.r.o.
- [22] WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2316-7
- [23] ČSN ISO/TS 16949: Systémy managementu jakosti – Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu. 2. vyd. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2002. 68 s.
- [24] FOOT, M.: Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 455s. ISBN 80-7226-515-6
- [25] BELCOURT, M. a WRIGHT, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN
- [26] HORNÍK, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [27] MASAÁKI, I.: Gemba Kaizen. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3
- [28] LIKER, J.K.: Jak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7
- [29] <http://www.npj.cz/narodni-cena-kvality-cr/> [online], dostupné 21.1.2010

## 9. PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1: Obrázek membránový talíř

Příloha 2: Obrázek plášť statoru

Příloha 3: Obrázek svařovaný výrobek

Příloha 4: Obrázek lisovacího nástroje

Příloha 5: Sada Belis De Luxe

Příloha 6: Obrázek pekáč

Příloha 7: Formulář „Hodnocení školení – účastníkem školení“

Příloha 8: Formulář „Hodnocení školení – vedoucím pracovníkem školeného“

Příloha 9: Q-karta

Příloha 1: Membránový talíř (Zdroj: [www.belis.eu](http://www.belis.eu))



Příloha 2: Plášť statoru (Zdroj: [www.belis.eu](http://www.belis.eu))



Příloha 3: Svařovaný výrobek (Zdroj: [www.belis.eu](http://www.belis.eu))



Příloha 4: Lisovací nástroj (Zdroj: [www.belis.eu](http://www.belis.eu))





Příloha 5: Sada Belis De Luxe (Zdroj: [www.belis.eu](http://www.belis.eu))



Příloha 6: Pekáč (Zdroj: [www.belis.eu](http://www.belis.eu))



Příloha 7: formulář „Hodnocení školení – účastníkem školení“

B E L I S České Budějovice	<b>(A) HODNOCENÍ ŠKOLENÍ</b> - účastníkem školení	<b>Tiskopis                  číslo</b> 136
-------------------------------	--	---

**Název školení:**

**Školitel:**

**Datum školení:**

**Jméno účastníka/hodnotitele školení:**

<i>Číslo kritéria</i>	<i>Kritérium pro hodnocení</i>	<i>Body</i>	<i>Upřesnění hodnocení</i>	<i>Hodnocení (zatrhni)</i>	<i>Poznámka (náměty na zlepšení)</i>
I.	Obsah školení	1	Nedozvěděl jsem se nic nového co bych mohl použít v praxi		
		2	Některé poznatky je možno s výhodou využít v praxi		
		3	Získané poznatky jsou velmi vhodné pro zavedení do praxe		
II.	Délka školení	1	Velmi dlouhé nebo velmi krátké		
		2	Uvítal bych o něco delší nebo kratší školení		
		3	Přiměřené		
III.	Úroveň lektora	1	Nesrozumitelné, nudné, žádné příklady z praxe		
		2	Průměrné školení		
		3	Srozumitelný a poutavý výklad zaměřený na praktické aplikace		
IV.	Organizační zajištění školení	1	Zcela nedostatečné (informace, ubytování, stravování, doprava, prostředí, občerstvení atd...)		
		2	Žádné významnější připomínky		

		<b>3</b>	Velmi dobré organizační zajištění (informace, ubytování, stravování, doprava, prostředí, občerstvení ...)		
--	--	----------	---	--	--

Součet hodnocení dle jednotlivých kritérií: \_\_\_\_\_

VÝSLEDEK HODNOCENÍ ŠKOLENÍ				Dosažené body vyjádřené v %		
				1 = 8,3 %	5 = 41,7 %	9 = 75 %
<b>A</b>	podprůměrné	$x \leq 6$	$x \leq 50 \%$	2 = 16,7 %	6 = 50 %	10 = 83,3 %
<b>B</b>	průměrné	$6 < x \leq 9$	$50 \% < x \leq 75 \%$	3 = 25 %	7 = 58,3 %	11 = 91,7 %
<b>C</b>	nadprůměrné	$9 < x \leq 12$	$75 \% < x \leq 100 \%$	4 = 33,3 %	8 = 66,7 %	12 = 100 %

Podpis účastníka školení:

Příloha 8: formulář „Hodnocení školení – vedoucím pracovníkem školeného“

BELIS České Budějovice	<b>(B)HODNOCENÍ ŠKOLENÍ</b> - vedoucím pracovníkem školeného	Tiskopis číslo 136
------------------------------	---	--------------------------

**Jméno hodnotitele:**

Vedoucí pracovník školeného zaškrtně, na kolik % bylo dané školení účinné:

* <b>100</b> %.....výborné
* <b>75</b> %.....velmi dobré
** <b>50</b> %.....dobré
** <b>25</b> %.....špatné
** <b>0</b> %.....velmi špatné

\* *Efektivní školení.*

\*\* *Neefektivní školení. Vedoucí pracovník do poznámky upřesní požadavek na zlepšení.*

**Poznámky:**

Podpis hodnotitele:

## Příloha 9: Q-karta

BELIS České Budějovice	<b>ZÁZNAM O ŠKOLENÍCH A VÝCHOVĚ KE KVALITĚ (Q – KARTA)</b>	Tiskopis číslo 132
---------------------------	--	-----------------------

Jméno:	Osobní číslo :
--------	----------------

Datum	Školení a kurzy ke kvalitě výroby	Podpisy		Přezkoušení		
		abs.	škol.	Datum Jméno	Datum Jméno	Datum Jméno