



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Management kvality ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Jitka Krumlová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2019

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 § 47 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, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 3.9. 2019

Jitka Krumlová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi během vypracování práce poskytla.

Dále bych touto cestou chtěla poděkovat také společnosti Gerresheimer v Horšovském Týně za možnost vypracování této práce. Díky patří především paní Mgr. Václavě Váchalové a panu Mgr. Jaroslavu Cvrčkovi za spolupráci, odbornou pomoc, a poskytnutí potřebných informací pro účely zpracování praktické části této práce.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	5
2.1 Management kvality.....	5
2.1.1 Pojem kvalita.....	6
2.1.2 Kvalita produktu.....	7
2.1.3 Kvalita procesu.....	8
2.2 Historie kvality.....	9
2.2.1 Vývoj kvality.....	9
2.2.2 Významné osobnosti v oblasti managementu kvality	10
2.3 Důvod zavádění systémů kvality	10
2.4 Principy managementu kvality.....	11
2.5 Koncepce managementu kvality	14
2.5.1 Koncepce podnikových standardů.....	14
2.5.2 Koncepce norem ISO	14
2.5.3 Koncepce TQM	17
2.6 Dokumentace v systémech managementu kvality	19
2.6.1 Podoba a uchování dokumentace.....	20
2.7 Audity kvality.....	21
2.7.1 Typy auditů.....	22
2.8 Zlepšování kvality.....	23
2.8.1 Demingův cyklus zlepšování.....	24
2.9 Náklady na kvalitu	25
3 Cíl a metodika práce	28
3.1 Cíl práce	28

3.2 Metodika	28
4. Analýza systému managementu kvality	30
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	30
4.1.1 Charakteristika pobočky Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s r. o.	32
4.2 Získaná certifikace	34
4.2 Příručka řízení kvality	35
4.3 Dokumentace v podniku	36
4.3.1 Označování dokumentů	39
4.5 Politika a cíle kvality.....	40
4.6 Systém řízení společnosti Gerresheimer	41
4.6.1 Příručka GSM	41
4.6.2 Filozofie GSM	43
4.6.3 Systém GMS.....	44
4.7 Systém kvality s ohledem na zákazníka.....	46
4.8 Hodnocení dodavatelů.....	48
4.9 Audity v podniku.....	48
4.10 Neustálé zlepšování.....	51
5. Diskuze a návrhy na zlepšení.....	55
6 Závěr	60
Summary.....	62
7 Seznam použité literatury	63
Seznam obrázků a tabulek	
Seznam příloh	

1 Úvod

Pojem kvalita není nově vzniklým termínem, ale byl používán již ve starověku. Už v té době lidé usilovali o dosahování kvality a zajímali se o to, jak jim slouží jejich produkty. V době, kdy nabídka převýšila poptávku, se prodejci museli začít zamýšlet nad tím, jak zajistit prodejnost právě jejich nabízených výrobků.

U kvality dochází k neustálému vývoji. V současnosti je termín kvalita velmi skloňovaným a na kvalitu je kladen velký důraz. Společnosti v dnešní uspěchané době, kdy dochází k rychlému rozvoji vědy a techniky a globalizaci trhů, musí čelit mnoha překážkám. Jejich cesta k dosažení úspěchu a prosazení se na trhu je mnohem obtížnější, než tomu bylo dříve. Snahou firem je plnit stále se stupňující požadavky a přání zákazníka v co nejlepší míře a obstát tak v silném konkurenčním prostředí.

Právě systém managementu kvality je považován za osvědčený nástroj, který se zaměřuje na zjišťování a plnění požadavků zákazníka. Jedná se o snahu neustále zlepšovat veškeré činnosti, jež se odehrávají v podniku. Z tohoto důvodu zasahuje do všech procesů. Díky řízení kvality v podniku se procesy stávají efektivnějšími, dochází k snížení nákladů a zvýšení produktivity a vylepšení pozice na konkurenčním trhu.

Zvolené téma této diplomové práce s názvem „Management kvality ve vybrané organizaci“ jsem si vybrala především z důvodu, že se řízení kvality v současné době stává v podnicích víc a víc důležitým. Kvalita a její řízení se považuje za jeden z faktorů, který rozhoduje o stabilním růstu, a při prosazování podniku na trhu a navazování nových partnerství znamená výhodu před konkurencí. Zavedený systém managementu kvality je tedy pro podnik přínosný nejen v získání certifikátu. Každým rokem dochází k růstu společností, které se rozhodly pro zavedení systému managementu kvality a tato činnost se pro ně stává běžnou součástí řízení.

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

První část této práce je věnována literární rešerši, která poskytuje přehled o dané problematice a popisuje základní termíny spojené s oblastí managementu kvality. Druhá polovina práce je zaměřena na analýzu současného stavu ve zvolené organizaci. Sledování probíhalo ve společnosti Gerresheimer. Konkrétně byla spolupráce navázána v její pobočce nacházející se v Horšovském Týně. Na základě zjištěných výsledků jsou

v závěru práce navrženy změny, které by mohly ve společnosti zlepšit současný stav v oblasti managementu kvality.

2 Literární přehled

2.1 Management kvality

Management kvality charakterizuje Spejchalová (2012) jako disciplínu, která se věnuje možnostem zajišťování kvality z pohledu podniku. Udává, jak kvalitu řídit v jednotlivých fázích výroby – od výběru dodavatele až po dodání produktu či služby zákazníkovi.

Janíček, Marek & kol. (2013) definují základní činnosti v managementu kvality následovně:

- plánování kvality
Ze všeho nejdříve je nutné stanovit si cíle kvality, kterých by podnik chtěl dosáhnout v blízké budoucnosti. Dalším krokem je následné určení metod, zdrojů a procesů, které jsou k tomu potřeba.
- řízení kvality
Řízení kvality, běžně také označované anglickým pojmem quality control se zaměřuje na plnění stanovených požadavků na kvalitu.
- prokazování kvality
Tato činnost zahrnuje veškeré aktivity, které se vztahují k posuzování a ověřování shody. Během posuzování shody se hledá shoda s požadavky. Její zjišťování probíhá pomocí měření, výpočtů, posudků. Činnosti, které se pojí s posuzováním shody systému managementu kvality s požadavky mezinárodních norem a získání ověření se nazývá proces certifikace.
- zlepšování kvality
Do této oblasti se řadí činnosti, které vedou k dosahování vyšší kvality produktů či služeb.

Zároveň dodávají, že tyto činnosti představují obsáhlé soubory procesů a jednotlivých činností a nelze je provádět bez vzájemné koordinace a harmonizace. Z tohoto důvodu dochází v organizacích k rozvoji systému managementu kvality.

To, co je v současnosti chápáno a označováno pod pojmem systém managementu kvality, prošlo v předchozích desetiletích relativně bouřlivým vývojem. Oficiální vymezení tohoto termínu se nachází v normách řady ISO 9000. V poslední revizi normy ČSN EN ISO 9000:2016 je stručně uvedeno, že systém managementu kvality je chápán jako systém managementu s ohledem na kvalitu. (Nenadál, 2016)

Existuje mnoho dalších definic tohoto pojmu. Jednou z nich je výstižné a srozumitelné vymezení od Masao Umeda. Ten ve své knize Sedm klíčových faktorů pro úspěch TQM definoval systém managementu kvality jako součást celkového systému řízení podniku, který by měl zaručovat dosažení maximální spokojenosti a loajality zákazníka tím nejlépe možným způsobem. (Nenadál, 2018)

2.1.1 Pojem kvalita

Jak uvádí Lang (2007), termín kvalita má původ v latinském slově qualis, které lze přeložit jako „jak uzpůsoben“. Znamená vlastnosti, hodnotu a vlastnost daného produktu nebo nabízené služby.

Pojem jakost, který je v současnosti nahrazován synonymem kvalita se objevoval již ve starověku, kdy byl člověk zároveň výrobcem i spotřebitelem. Už v té době lidi zajímalo, jak jim slouží jejich výrobky. Aristoteles je považován za autora nejstarší definice tohoto slova, která se objevuje i v moderních filozofických slovnících. V ekonomice však její používání není vhodné. (Český institut pro akreditaci, 2004)

V mezinárodních normách ISO se termín jakost objevoval až do roku 2005, kdy proběhla revize ISO 9000. V ní se již vyskytovalo doporučení dávat přednost slovu kvalita. Norma ČSN EN ISO 9001 začala pojem kvalita využívat až roku 2009. (Fiala, 2011)

V aktuální verzi normy ČSN EN ISO 9001:2016 je kvalita charakterizována jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu.*“ (Nenadál, 2018, s. 16)

Požadavky přitom chápe Veber (2007) jako potřebu či očekávání, které

- stanovuje spotřebitel
- stanovuje závazný předpis
- obvykle je předpokládáno

I přesto, že neexistuje žádná definice termínu kvalita, která by byla považována za obecně platnou, lze zvážit a uvést následující příklad vnímání tohoto pojmu:

- Kvalita je stupeň excellence. (Stručný oxfordský slovník)
- Kvalita je celkovou charakteristikou produktu a služby v oblasti marketingu, strojírenství, výroby a původu, díky které výrobek nebo služba splní požadavky zákazníka. (Feigenbaum, 1961)
- Kvalita je shodou s požadavky. (Crosby, 1979)

- Kvalita je dynamický stav, který je spojen s produkty, službami, lidmi, procesy a prostředím, jež splňuje či překonává očekávání zákazníků a napomáhá k vytvoření vynikající hodnoty. (Goetsch a Davis, 2010)

(Knowles, 2011)

Natarajan (2017) tvrdí, že obecnou definici termínu „kvalita“ je obtížné určit z důvodu rozdílného vnímání kvality produktů u jednotlivých zákazníků. Podle tohoto autora je důležitější než vymezení především pochopení samotné kvality. Pro pochopení kvality je vhodná některá z následujících charakteristik:

- kvalita je snahou o dokonalost, která nikdy nekončí
- kvalita je uspokojení potřeb
- kvalita je mírou štěstí
- kvalita je způsob života

2.1.2 Kvalita produktu

Na kvalitu hmotného produktu jsou kladeny požadavky, které lze podle autora Vebera (2007) vystihnout následujícím způsobem:

- **Funkčnost**

Každý vyrobený produkt má svůj konkrétní účel a musí uspokojit zákaznickou představu o smysluplnosti provedení nákupu. Zákaznickovy požadavky týkající se základních funkcí produktu se postupem času mění. Díky neustále se zvyšujícím nárokům musí výrobce orientovat svoji činnost nejen na základní funkce produktu, ale taky na funkce vedlejší.

- **Estetická působivost výrobku**

Pro každý výrobek je důležitou součástí jeho vnější forma – například tvar, barva, či materiál. Přesto, že u všech produktů není vzhled stejně důležitý, nelze vnější formu podcenit. V mnoha případech hraje důležitou roli během nákupního rozhodování zákazníků.

- **Nezávadnost**

Požadavky na nezávadnost jsou zakotveny v právních předpisech. Jedná se o ty, o kterých se zákazník nemůže předem přesvědčit – tedy o zdravotní a hygienickou nezávadnost, bezpečnost a ekologickou vhodnost.

- **Ovladatelnost**

Ovladatelnost je jedním z požadavků, který nelze podceňovat. Produkt by neměl uživatele zatěžovat zvýšenými nároky na jeho fyzické a duševní schopnosti.

- **Trvanlivost**

V minulosti životnost tvořila primární požadavek zákazníka, často zastupovala i požadavek na kvalitu. V současnosti se však doba trvanlivosti produktů výrazně zkracuje následkem používání levnějších materiálů, dynamikou inovací a vědeckotechnickým rozvojem.

- **Spolehlivost**

Zákazník považuje za samozřejmost, že je výrobek schopen plnit všechny funkce, aniž by nastala závada. Výrobci tak musejí tento požadavek splnit při návrhu a vývoji produktu. V případě poruchy musí být zajištěn servis a oprava rychle provedena.

2.1.3 Kvalita procesu

Norma ČSN EN ISO 9000 formuluje pojem proces jako soubor činností, které spolu vzájemně souvisí nebo se vzájemně ovlivňují a přeměňují počáteční vstupy ve výstupy. V moderním managementu je základní filosofií procesy v průběhu sledovat a řídit. Pokud má podnik kvalitní vstupy a celý proces probíhá také kvalitně, lze očekávat, že i konečný výstup bude dokonalý.

Kvalitu procesu podle Bednářové (2013) ovlivňují následující faktory.

- **Lidé**

Klíčový prvek celého procesu tvoří lidé. Podstatné jsou jejich schopnosti, dovednosti, komunikativnost, samostatnost, ale i angažovanost.

- **Materiál**

Za vytvořením kvalitního výsledného produktu stojí kvalita veškerých potřebných komponentů. Aby podnik zajistil dobré materiálové vstupy, stanovují se specifikace nákupu. Dále dochází k systému hodnocení dodavatelů, kde se zvolí ti, kteří jsou pro podnik nejvhodnější.

- **Stroje**

Kvalita jednotlivých strojů a nástrojů a nejrůznějších pomůcek je stanovena souborem požadavků na jejich způsobilost pro určité procesy.

- **Metody**

Jednoznačný a srozumitelný popis jednotlivých činností v organizaci stanovují metody. Ty jsou uvedeny v dokumentech, kterými se poté pracovníci řídí.

- **Měření**

Požadavky jsou kladeny zejména na měření efektivnosti produktu a procesu. Na kvalitu procesu má vliv také prostředí, ve kterém je proces uskutečňován. Například ve farmaceutickém provozu je nutné dodržovat čistotu a stanovené klimatické podmínky.

2.2 Historie kvality

Pojem jakost sahá až do dávné historie. Za autora první definice tohoto slova je považován Aristotelés, představitel řecké filosofie. V minulém století došlo k intenzivnímu rozvoji systému managementu kvality. (Nenadál, 2008)

2.2.1 Vývoj kvality

Období kolem roku 1900 bylo charakteristické takzvaným modelem řemeslné výroby. Řemeslníci často přicházeli se zákazníkem do přímého kontaktu a výrobce tak získával okamžitou zpětnou vazbu. Naopak nevýhodou byla ale především nízká produktivita práce.

Ve dvacátých letech minulého století došlo ke zvýšení produktivity díky zavedení prvních výrobních linek. V závodech Henryho Forda se nově začaly vytvářet speciální pracovní pozice pro technické kontrolory, kteří byli odpovědni za kvalitu.

První statistické metody kontroly se začaly využívat ve třicátých letech minulého století zásluhou američanů Harryho G. Romiga a Waltrera A. Shewharta. Po druhé světové válce se tento proces výběrové kontroly prosadil především v Japonsku, kde byla zavedena statistická regulace a statistické přejímky. Statistické řízení procesů bylo rozšířeno zejména do předvýrobních etap a vznikl tak základ moderních systémů managementu kvality nazývaný CWQC (Company Wide Quality Control).

Vzhledem k neustálému zlepšování předchozího přístupu došlo v sedmdesátých letech minulého století k prvním pokusům o TQM (Total Quality Management), které dnes tvoří základ úvah o excelenci organizací.

Roku 1987 byly zavedeny normy ISO řady 9000, které mají také nezanedbatelnou roli. Tvoří rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. (Nenadál, 2008)

Z tohoto stručného popisu vývoje kvality plyne, že nynější tendence, které směřují k excelenci podniků, znamenají logické vyústění neustálého hledání těch nejefektivnějších možností, metod a nástrojů řízení, jenž jsou určeny pro všechny typy organizací. (Nenadál, 2018)

2.2.2 Významné osobnosti v oblasti managementu kvality

Vývoj řízení kvality je spojen s mnoha významnými osobnostmi. Řadí se mezi ně takové osobnosti, jako Deming, Juran nebo Crosby, kteří pomohli na základě svých teoretických poznatků objasnit podmínky, které vedou ke zlepšování kvality. (Armstrong & Stephens, 2008)

William Edwards Deming

Tento americký statistik začal v období po druhé světové válce zavádět statistické metody při zabezpečování kvality. Později své názory shrnul do 14 bodů řízení kvality. Deming je také autorem metody PDCA. Jedná se o systematický přístup k řešení problémů a zlepšování. (Bednářova, 2013)

Joseph Moses Juran

Juran je autorem konceptu označeného jako Celopodnikové řízení jakosti (CWQM), který říká, že kvalita je součástí všech podnikových činností. V publikaci nazvané Příručka řízení jakosti vyjádřil své poznatky a doporučení týkající se kvality. Jako jeden z prvních také začal věnovat pozornost nákladům pojícím se s kvalitou. (Veber, 2007)

Philip B. Crosby

Američan Crosby obohatil přístupy k řízení kvality především vývojem koncepce Zero defects (tzn. práce bez vad). Zdůrazňuje zde, že každé vzniklé vadě předchází nějaká příčina, kterou je nutno odhalit a napravit. (Veber, 2007)

2.3 Důvod zavádění systémů kvality

Aby byl podnik schopen uspokojit přání svých reálných i potencionálních zákazníků, musí věnovat značnou pozornost kvalitě výrobků či poskytovaných služeb. Systém řízení kvality, označovaný zkratkou QMS, je považován za nástroj, který pomáhá předcházení vad a nedostatků, snižování počtu reklamací a také při neustálém zlepšování. Aby bylo

řízení kvality úspěšné, je nutné, aby probíhalo na všech úrovních v podniku a v každé z fází výrobního procesu. Pro management podniku je zavedení a rozvoj systému řízení kvality nedílnou součástí prováděných činností.

Spejchalová (2012) uvádí tyto důvody zavedení QMS:

- požadavky zákazníků neustále rostou, což vede ke zvyšování složitosti produktů
- zvyšování složitosti současných technologií
- růst nároků na bezpečnost produktů a jejich zdravotní nezávadnost
- zpřísnující se legislativa
- přísný postih za způsobení škody, újmy na zdraví nebo zapříčinění smrti
- rostoucí náročné konkurenční prostředí
- rostoucí riziko možného neúspěchu
- zvyšování náročnosti zaujmout zákazníka a přesvědčit ho o dokonalosti vlastní produkce

Mezi další důvod je možno také zařadit podpoření image podniku. V případě, že je kvalita produkce na vysoké úrovni a je navíc doložená danými certifikáty o zavedení a fungování systému kvality, přispívá ke zvyšování pozitivního povědomí zákazníků nejen o nabízených produktech ale i o podniku jako takovém. (Spejchalová, 2012)

2.4 Principy managementu kvality

Pojem „princip“ lze označit jako základ, na kterém je možno vytvářet a dále rozvíjet systém managementu kvality. Tyto principy tedy spojují vše, co podnik provádí, včetně plnění požadavků všech zainteresovaných stran. (Nenadál, 2008)

V současnosti se využívá těchto jedenáct základních principů:

1) princip zaměření se na zákazníka

Podle normy ČSN EN ISO 9000:2006 je pojem „zákazník“ definován jako organizace či osoba, která přijímá výrobek či službu. Podnik by měl předvídat, porozumět a plnit požadavky svých zákazníků a dodávat jim tak maximální hodnotu. Aby byl podnik úspěšný, měl by zákazníky rozlišovat podle různých skupin, přizpůsobovat strategické a operativní cíle podle požadavků zákazníků, snažit se o návrhy a inovace, které budou znamenat pro zákazníka záruku dodání

maximální hodnoty a průběžně také využívat zpětnou vazbu od zákazníků a na výsledky dokázat pružně reagovat.

2) princip vůdcovství

Aby společnost dosahovala co nejlepších výsledů, musí vlastnit takové vůdčí osobnosti, které formulují a prosazují hodnoty podniku, neustále se rozvíjejí a zapojují se do procesů vedoucích ke zlepšování a podporují své zaměstnance při plnění jednotlivých cílů.

3) princip zapojení zaměstnanců

Klíčovým prvkem, který vede k trvalému úspěchu podniku je aktivita a tvořivost jeho pracovníků. Aby byla organizace dlouhodobě úspěšnou, měla by delegovat pravomoci svým pracovníkům v souladu s jejich schopnostmi a dovednostmi. Dále by mělo vedení podporovat práci v týmech, a to nejen při řešení problémů, ale i při zlepšování či inovacích. Dalším důležitým prvkem je i vzájemná komunikace a ocenění úsilí pracovníků.

4) princip flexibility

Současná doba vyžaduje, aby vedení firem bylo schopné pružné a efektivní reakce na veškeré vnitřní a vnější příležitosti i ohrožení. K dosažení tohoto principu přispívá, pokud si podnik zpracovává a následně posuzuje možné scénáře budoucího vývoje, propojuje informační systémy se svými dodavateli a odběrateli a připravuje zaměstnance na rychlé zavádění změn.

5) princip učení se

V současnosti znalosti patří k jednomu z nejvýznamnějších kapitálů, které organizace vlastní. Z tohoto důvodu je velmi důležité v podniku znalosti neustále rozvíjet. V organizacích by se měla formulovat úroveň znalostí na všech stupních organizační struktury. Dále by měl být zvolen vhodný přístup, motivace a metody vedoucí k rozvoji znalostí jednotlivců i celých týmů. (Nenadál, 2016)

6) procesní přístup

K dosažení efektivního výsledku dojde společnost za předpokladu, že chápe to, co dělá a její činnosti jsou řízeny jako procesy. Klíčové procesy je nutné nejprve identifikovat a stabilizovat. Důležité je zajistit, aby byly procesy monitorovány, hodnoceny a dále vylepšovány. (Váchal & Vochozka, 2013)

7) systémový přístup

Procesy ve společnosti neprobíhají jednotlivě, ale jsou navzájem provázány. Ke zlepšení efektivnosti nejen procesů, ale i celé společnosti jako celku dojde v případě, že tento podnik dokáže určit, pochopit, a řídit související procesy jako systém. (Váchal & Vochozka, 2013)

8) přístup neustálého zlepšování

Za zlepšování se považují veškeré činnosti, které přispívají k dosažení nové úrovně výkonnosti pracovníků, procesů, produktů, ale i systému managementu. Každá společnost má dostatek možností, které může využít ke zlepšení.

Rozlišují se dva základní přístupy

- postupné zlepšování – označované také japonským slovem KAIZEN. Jedná se o zlepšování probíhající v malých, postupných krocích. Tento přístup lze použít na všech úrovních řízení. (Nenadál, 2008)
- reengineering – v tomto případě jde o skokové změny, které znamenají podstatnou změnu především v myšlení a plánování procesů. (Vaněček, 2013)

9) princip managementu na základě faktů

Správné a účinné rozhodování vedoucích pracovníků by mělo být založeno na základě hluboké analýzy dat a informací, nikoli pouze na subjektivním přesvědčení a pocitu. Manažeři by měli data prověřovat a posuzovat, jak jsou spolehlivá.

10) princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli

Na výkonnost podniku má značný vliv spolehlivost dodavatelů. V případě, že organizace se svými dodavateli rozvíjí spolupráci, která je založena na vzájemné důvěře a sdílení informací, pracuje daleko efektivněji. (Nenadál, 2008)

11) princip společenské odpovědnosti

Nenadál (2008, s. 34) uvádí, že: „*Přijetím etického přístupu a vykonáváním činností tak, aby se daleko překračovaly minimální rámce legislativních požadavků, organizace poskytují takové služby, které jsou v souladu s dlouhodobými zájmy nejenom organizace, ale i všech zainteresovaných stran.*“

Hlavním významem pro splnění společenské odpovědnosti je například efektivní uplatnění systému managementu kvality, systému environmentálního managementu nebo systému managementu BOZP. Dále má význam také redukce negativního vlivu činnosti podniku na životní prostředí a využívání přírodních zdrojů. (Nenadál, 2008)

2.5 Koncepce managementu kvality

2.5.1 Koncepce podnikových standardů

Podnikové standardy začaly vznikat v 70. letech 20. století, kdy došlo především u společností v Americe k potřebě standardizace a měření kvality produkce. Společnosti zanesly požadavky na systémy měření do interních norem. Tyto normy byly platné jen v daném podniku nebo v rámci odvětví. Mezi tyto normy patří Fordův standard Q 101. (Řezáč, 2009)

V roce 1994 byla zpracována norma QS 9000 pro oblast amerického automobilového průmyslu a norma VDA pro německé automobilky. Poté roku 2002 vznikla norma ISO/TS 16 949, jejíž snahou bylo sjednotit požadavky všech automobilových společností. Tyto normy lze certifikovat jen u podniků, kde jejich produkt či služby končí v automobilu. Požadavky jsou zde náročnější než ty, které definují normy ISO řady 9000. (Bednářová, 2013)

2.5.2 Koncepce norem ISO

Nejrozšířenějším a nejznámějším standardem pro řízení kvality jsou u společností zaměřujících se na výrobu normy ISO. Koncepce norem ISO vznikla roku 1987, kdy byly vydány Mezinárodní organizací pro normalizaci (International Standard Organisation). Organizace je zveřejnila pod označením ISO 9000. Tato řada se zaměřuje na požadavky systémů řízení kvality. Později došlo k doplnění názvu o rok, ve kterém byla provedena poslední revize normy. (Řezáč, 2009)

Struktura norem ISO řady 9000

Autor Nenadál (2016) uvádí, že dnešní základnu koncepce ISO tvoří čtyři normy, které jsou celosvětově uznávány. Jedná se o:

- ISO 9000:2015 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality - Požadavky

- ISO 9004:2018 Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu
- ISO 19011:2018 Směrnice pro auditování systémů managementu

Mezinárodní norma ISO 9000:2015 byla v České Republice vydána v roce 2016. Označuje se zde tedy jako norma ČSN EN ISO 9000:2016. Tato norma obsahuje popis termínů, definic a hlavních principů systémů managementu kvality. V novelizovaném vydání došlo u některých pojmů ke změně překladů. Například pojem „quality“ byl v původní verzi překládán jako jakost, dovolený byl také pojem kvality. Nyní se postupně od překladu jakost opouští a v aktuálním vydání je preferován přirozenější překlad jako kvalita. (Technické normy, © 2000-2018)

Norma ISO 9001 byla také novelizována v roce 2015 (v ČR vydána roku 2016). V této mezinárodní normě jsou upřesněny požadavky, které jsou kladeny na systém managementu kvality v případě, kdy společnost potřebuje prokázat svoji schopnost neustálého poskytování svých výrobků nebo služeb, jenž splňují potřeby a požadavky zákazníka. Veškeré požadavky obsažené v této mezinárodní normě je možno aplikovat ve kterékoliv společnosti bez ohledu na velikost, typ organizace, či poskytovaných produktů nebo služeb. (Česká agentura pro standardizaci)

Mezinárodní norma ISO 9004, vydaná v České Republice v roce 2019, slouží organizacím jako návod, který vede k podporování jejich schopnosti dosahovat trvale udržitelného úspěchu. Norma je v souladu s normou ISO 9000 z roku 2015, která obsahuje zásadní principy managementu kvality. Návod zahrnuje také nástroj určený pro sebehodnocení, pomocí kterého mohou organizace přezkoumat, v jakém rozsahu byly ve společnosti přijaty uvedené myšlenky. (Česká agentura pro standardizaci)

Směrnice ISO 19011 nestanovuje požadavky ale návod, který se zaměřuje na provádění jednak interních auditů a zároveň také na audity, které jsou vykonávány společnostmi u externích poskytovatelů. Dokument se také využívá pro externí audity, jenž mohou být vykonávány i s jiným záměrem, než je zavedení certifikace systému managementu kvality. (Česká agentura pro standardizaci)

Kromě těchto vyjmenovaných dále existuje i poměrně početná řada doplňkových norem ISO 10 000. Tyto normy se orientují na pokyny, jak dosáhnout konkrétních požadavků, které obsahuje ISO 9001. Jako příklad zde může být uvedena norma ISO 10 004, která

poskytuje návod postupu měření spokojenosti zákazníků, které vyžaduje norma ISO 9001. (Nenadál, 2016)

Proces získání certifikace systému

Každá společnost, která se rozhodne pro zavedení norem ISO by měla projít procesem složeným z následujících kroků:

Na počátku záleží především na vrcholovém managementu, který rozhodne o aplikaci koncepce ISO. Toto rozhodnutí je strategické a ovlivní společnost na mnoho dalších let. Dalším krokem sestavení týmu odborníků, který musí zanalyzovat současný stav podniku a zjistit, zda tento stav odpovídá požadavkům norem ISO.

Následně je nezbytné poskytnout zaměstnancům školení, jehož smysl je především ve vysvětlení smyslu zavedení managementu kvality.

Nejpracnější fází při aplikaci norem je popsání veškerých procesů managementu kvality v soustavě dokumentů. Smyslem popisu je jednoznačné určení toho, kdo, do, kdy, jak a čím má vykonávat.

Po splnění předchozích kroků následuje prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe. Všichni zaměstnanci musí být seznámeni s jednotlivými postupy, které jsou od nich očekávány. Dále je dobré alespoň v období půl roku zavést ověřovací provoz, která odhalí dosud nedořešené oblasti, kterým je potřeba věnovat další pozornost.

Po splnění všech vyjmenovaných fází by se postupně mělo stát plnění požadavků norem ve společnosti samozřejmostí. Zaměstnanci by měli vnímat změny jako něco, co jim při práci pomáhá. Postupně by se měli ukázat i první ekonomické přínosy a systém řízení společnosti by měl být jednoznačnější. V této době je možno požádat o certifikaci systému kvality. (Nenadál, 2007)

Získaná certifikace má mezinárodní platnost a vypovídá o důvěryhodnosti dodavatele. Poskytuje zákazníkovi důkaz, že zavedený systém v podniku odpovídá požadavkům normy. Certifikace zavedeného systému pro podniky není povinností. Vedení společnosti má možnost jednak pouhé zavedení a následné využívání normy pouze jako vodítka pro správné provedení. V druhém případě je nutné požádat certifikační společnost o provedení kontroly systému a potvrzení shody se standardy.

Certifikaci mohou provádět pouze nezávislé organizace, které získaly akreditaci. Akreditační orgán stanovuje, v jakém oboru může daná společnost ověřovat systém a

udělovat certifikáty. Získaná certifikace však nezaručuje prosperitu společnosti. Garantuje u ní pouze, že jsou zjišťovány požadavky od zákazníka, které se během výroby zvažují. Dále také že se ve společnosti řeší případné problémy a stížnosti. Certifikát dále zaručuje, že ve společnosti dochází k neustálému zlepšování a učení se.

Postup získání certifikátu:

1) Zvolení certifikační společnosti

Certifikačních společností existuje na trhu celá řada. Výběr záleží na rozhodnutí vedení společnosti. V některých případech ji stanoví dceřiným společností jejich mateřská společnost.

2) Přezkoumání dokumentace systému

Certifikační auditor zjišťuje, zda dokumentace systému souhlasí s požadavky v normě.

3) Audit prováděný ve společnosti

Auditor se dále také zaměřuje na to, zda jsou jednotlivé činnosti firmy opravdu prováděny podle dokumentace. Prověřuje záznamy týkající se provádění činností, sleduje vykovávání prací v provozu. Často auditor provádí ověření nastavených parametrů ve výrobě, či přeměňování finálních produktů. Do auditu je zařazeno i hodnocení řešení stížností od zákazníků, reklamací nebo vzniklých neshod v provozu.

4) Vydání zprávy z kontrolního auditu

5) Napravení nalezených neshod

6) Vydání certifikátu

Získaný certifikát má platnost tři let od jeho vydání. Pravidelně, minimálně jednou do roka dochází ke kontrole fungování QMS od certifikační organizace. Ta prověřuje celý systém řízení kvality. Délka trvání se odvíjí od počtu zaměstnanců ve společnosti a počtu prověřovaných míst.

(Spejchalová, 2012)

2.5.3 Koncepce TQM

V České republice se ve většině společností objevují normy ISO řady 9000. Tento normativní přístup zaručuje určitou úroveň kvality. Slabou stránkou je však to, že podniky příliš nemotivuje k vytváření vizí a rozvoje kvality v budoucnu. K tomu slouží systém

řízení kvality, který vznikl v 60. letech minulého století pod názvem TQM – Komplexní management kvality. (Bednářová, 2013)

TQM se řadí mezi nejdokonalejší přístupy. Vyskytují se v něm zkušenosti od japonských a amerických společností. Obsah ani forma však zde není dána předpisy. (Řezáč, 2009) Řezáč (2009, s. 74) uvádí, že: „*tyto systémy lze považovat za určitou praxi ověřenou filosofií řízení kvality a soubor základních principů, které představují základ neustálého zdokonalování podniku a všech jeho činností (procesů) z hlediska uspokojování zákaznických potřeb v současné době i v budoucnosti.*“

Následující tabulka uvádí shrnutí koncepcí systému managementu kvality.

Tabulka 1 - Koncepce systému managementu kvality

Koncepce	Podnikové standardy	ISO normy	TQM
Charakter	aplikace možná pouze v určitých odvětvích (např. farmaceutický průmysl, automobilový průmysl)	možno aplikovat ve všech odvětvích a organizacích	možno aplikovat ve všech odvětvích a organizacích
Normativní základna	odvětvové normy	ISO normy ř. 9000, ISO 10 000	neexistuje základna (základem jsou modely excelence)
Požadavky	požadavky normy ISO 9001 + specifické požadavky odvětví	základní	pouze doporučení odvozená od nejlepší světové praxe
Celková náročnost aplikace za znalostí a zdroje	střední	poměrně nízká	vysoká

Zdroj: upraveno podle (Nenadál, 2016)

2.6 Dokumentace v systémech managementu kvality

Dokumentace a její řízení je velmi důležitou součástí vytváření, udržování a efektivního zlepšování systému managementu kvality. Přesto, že je řízená dokumentace pro podnik především přínosem, mnoha zaměstnanci je díky špatnému pochopení účelu vnímána jako nadbytečnost a přítěž. V takovém případě se pak stává pouze formální a práci zaměstnancům více komplikuje, než aby docházelo k jejímu usnadnění. (Nenadál, 2018)

Přínosy řízené dokumentace spatřuje Nenadál (2018) především v:

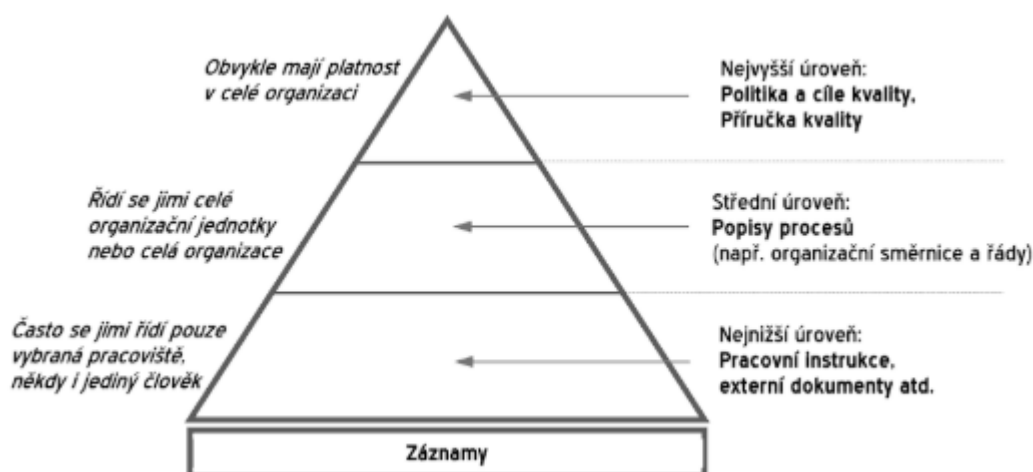
- Jasně vymezení pravomocí a odpovědnosti díky standardizaci postupu provádění při opakujících se činnostech
- Uchování know-how společnosti v obsahu dokumentace
- Doložení správně prováděných činností

Novelizované vydání mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2016 sděluje, že dokumentace je považována za soubor jednotlivých dokumentů. Dokument je definován pouze stručně jako informace, které jsou ukládány na vhodném podpůrném médiu. (Nenadál, 2018)

Hierarchie dokumentace vychází z požadavků stanovených mezinárodními normami řady ISO 9000. Hierarchie může být zobrazena v podobě několika úrovně pyramidy. Ta je pro příklad uvedena na následujícím obrázku. Podle velikosti dané společnosti může mít pyramida ve struktuře dokumentace odlišný počet vrstev. Obvykle se však uvažují úrovně čtyři. První, nejvyšší úroveň stanovuje základní přístup v Příručce kvality. Ve druhé vrstvě je určeno co, kdo a kdy má provádět. Třetí úroveň specifikuje, jak se má daná činnost provádět a poslední vrstva zajišťuje záznamy o kvalitě. (Váchal & Vochozka 2013)

Hierarchie dokumentace je uvedena na následujícím obrázku.

Obrázek 1- Hierarchie dokumentace



Zdroj: (Nenadál, 2018)

Pro fungování jakéhokoliv systému managementu kvality se pokládá za důležité, aby byl postaven na vhodně zpracované dokumentaci, která je umístěna ve spodních úrovních pyramidy. Do této části se řadí detailní postupy – může se jednat například o technologické či kontrolní. Dále nejnižší úroveň zahrnuje také externí dokumenty, jako jsou zákony, normy nebo vyhlášky.

Jak je z předchozího obrázku patrné, v první vrstvě pyramidy je umístěna Příručka kvality. Ta je považována za stěžejní dokument každého systému managementu kvality. V aktualizovaném vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016 se již v požadavcích neobjevuje žádný prvek, který by Příručku kvality požadoval. V této normě jsou však uvedeny požadavky zaměřující se na udržování dokumentovaných informací týkajících se například rozsahu systému managementu kvality a jeho procesech. Před provedenou revizí normy byly zmíněné údaje součástí tohoto stěžejního dokumentu. Proto je vhodné, aby byla Příručka v podnicích i nadále zachována ať už pod jakýmkoliv označením. (Nenadál, 2018)

2.6.1 Podoba a uchování dokumentace

Dokumentace v podniku může mít dvě různé podoby – papírové dokumenty nebo elektronické záznamy. V případě vytváření a uchování dokumentů v elektronické podobě, které vede k odstranění velkého množství papírování musejí být dodržovány zásady ochrany dat.

Podle Bednářové (2013) se jedná například o:

- zaměstnancům je umožněn přístup k počítači a dokáží si příslušný dokument zobrazit
- zaměstnanci jsou s dokumenty prokazatelně seznámeni
- k dokumentům jsou definována příslušná práva (zaměstnanci mohou dokument pouze zobrazit, nikoliv měnit)
- řízená dokumentace je zálohována
- již neplatné dokumenty jsou archivovány vyhovujícím způsobem

Archivace dokumentů a dokladů je dána právními normami. Je určena zákonem č. 499/2004 Sb. - Zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů. Doba uchovávání se liší podle typu dokladů. Jde o rozmezí tří až třiceti let. Společnost má na výběr, zda bude doklady uchovávat v listinné podobě nebo v podobě elektronických záznamů. Podmínkou je však zachování čitelnosti. Dále je nutné, aby v době uchovávání byly dokumenty chráněny před jejich možným zneužitím, poškozením, zničením, ztrátou či odcizením. (Bednářová, 2013)

2.7 Audity kvality

Kontroly v systémech řízení kvality se považují za značně účinný nástroj, který slouží k nalézání neshod či nesrovnalostí, jež se mohou v systému řízení kvality ve společnosti objevit. Audity se zaměřují na posouzení a srovnání zavedeného systému s požadavky mezinárodních norem. (Filip & Šebestík, 2017)

Provádění interních auditů začlenila mezi své požadavky mezinárodní norma ISO 9001 v roce 1987 a audity se tak staly nezbytnou součástí procesů systémů managementu kvality. (Nenadál, 2008)

Podniky si důležitost a potřebnost provádění nezávislých auditů veškerých činností začaly postupně uvědomovat především díky neustále se zvyšujícímu tlaku konkurence, měnící se dynamice metod a systémů řízení společnosti či vlivu rychlého vývoje nových technologií. (Váchal, Vochozka & kol., 2013)

Dvořáček (2003, str. 169) definuje audit kvality jako: „*systematické a nezávislé zkoumání s cílem stanovit, zda činnosti v oblasti kvality a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry, zda se realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení cílů.*“

Váchal, Vochozka & kol. (2013) stručně uvádějí, že audit znamená především provedení důsledné kontroly a kritické analýzy.

2.7.1 Typy auditů

Existuje několik různých druhů auditů. Mohou se dělit na:

- Interní

Tuto interní kontrolu v podniku provádí kvalifikovaný tým odborníků sestavený ze zaměstnanců, kteří jsou však z jiných oddělení než z právě kontrolovaných. Toho lze dosáhnout například půjčením pracovníků z jiných provozoven či výměnou zaměstnanců z oddělení s podobnou náplní.

Cíl této činnosti spočívá v odborném zhodnocení účinnosti provozu zdokumentovaného systému řízení kvality. Výsledné zprávy z provedeného auditu jsou využívány uvnitř společnosti bez vnějších dopadů. (Bednářová, 2013)

- Externí

V rámci provádění vnějších auditů se může jednat o zákaznické nebo dodavatelské kontroly, jež vedou ke zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Dále může externí audity vykovávat také nezávislá společnost – certifikační či konzultační firma. (Bednářová, 2013)

- Systémový

Tento typ auditu se řadí k nejrozsáhlejšímu a zároveň také nejobsáhlejšímu. Obsahuje hodnocení dokumentace kvality – například postupy či zásady. Zároveň se zaměřuje i na vyhodnocení jednotlivých činností a operací, jež jsou realizovány za účelem dosažení vytyčených cílů kvality.

Jako příklad systémového auditu zde může být uveden průzkum prováděný před zadáním zakázky, který slouží k hodnocení schopnosti potencionálního dodavatele, zda dokáže poskytovat požadovanou úroveň výrobků nebo služeb. (Mitra, 2016)

- Procesní

Procesní audit se zaměřuje na posouzení účinnosti procesů systému managementu kvality. Během provádění tohoto typu auditu je důležité dodržovat stanovené zásady procesního přístupu. (Bednářová, 2013)

- Výrobní

U výrobního auditu je předmětem kontroly výsledný produkt či jeho část. Účelem tohoto prověřování je prokázání, zda dosažená kvalita výrobku odpovídá požadavkům stanovených zákazníkem. Se zákazníkem se konzultuje rozsah a četnost provádění auditů. (Bednářová, 2013)

Základní postup, který je zároveň v souladu s mezinárodní normou ISO 19011 a uplatňuje se při konání kontroly systému managementu kvality uvádí autor Nenadál (2008) následovně:

- 1) Zahájení auditu
- 2) Přezkoumání dokumentů
- 3) Příprava činností při auditování na místě
- 4) Auditorské činnosti na místě
- 5) Vyhotovení, schválení a distribuce výsledné zprávy z auditu
- 6) Dokončení auditu

-
- 7) Provedení následujícího auditu

2.8 Zlepšování kvality

Pojem zlepšování lze definovat jako proces provádění záměrných pozitivních změn. Z těchto změn vyplývá, že došlo k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka, celou společnost i její zaměstnance. Pokud dojde ke změnám negativním, které se pojí s nečekaným neúspěchem, byl proces realizace zlepšování neefektivním.

Zlepšování, které se řadí ke klíčovým procesům v podniku je důležité chápat jako proces, který postupuje celou společností nebo dodavatelských řetězcem a je nutné, aby byl řízen a optimalizován tak, jako u dalších procesů v podniku. (Nenadál, 2018)

Nenadál a kol. (2008) uvádí, že proces zlepšování by měl obsahovat následné kroky:

- Důvody ke zlepšování – nalezení problémů procesu a určení části pro zvolené zlepšení včetně uvedení důvodu
- Současná situace – vyhodnocení efektivnosti a účinnosti dosavadního procesu, identifikace nejčastějších problémů a vytyčení cílů zlepšení
- Analýza – nalezení kořenové příčiny vyskytujícího se problému a její ověření

- Nalezení možných řešení – hledání alternativních řešení, vybrání a uplatnění nejlepších varianty, která eliminuje příčiny, a tedy i opakovaný výskyt
- Vyhodnocení efektů – potvrzení, zda došlo k odstranění nebo alespoň ke snížení příčin a zda bylo dosaženo stanovených cílů
- Uplatňování a standardizace nového řešení – nahrazení původního procesu procesem zlepšeným
- Hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu – vyhodnocení efektivnosti a účinnosti zlepšení včetně úvahy, zda by se dalo použité zlepšení využít i v jiné části podniku

Ve firmách by mělo pravidelně docházet alespoň k malým změnám vedoucím ke zlepšování. Jak uvádí autor Keřkovský (2012) ke zvýšení kvality se může podnik propracovat zejména díky zlepšování výrobního procesu, nikoliv pouze prostřednictvím dokonalejších kontrol.

K neustálému zlepšování může docházet dvěma základními postupy. Prvním z nich je zlepšování malými kroky (KAIZEN), druhý způsob znamená zlepšování, ke kterému dochází skokově (reengineering). (Vaněček, 2013)

Autoři Radhakrishnan, Balasubramanian (2008) uvádějí, že filosofie KAIZEN je založena na mnoha malých, postupných přírůstkových změnách, které se udržují po delší dobu a vedou k významným zlepšením. Průběžné zlepšování je realizováno v rámci jednotlivých procesů. Cílem této strategie je do realizace zlepšování konkrétních procesů či řešení problémů zapojit zaměstnance z více funkcí a úrovní v podniku. Podle Vaněčka (2013) protipólem k postupnému zlepšování reengineering. Tento postup je naopak založen na inovacích. Cílem reengineeringu je dosáhnout dramatického zlepšení u ukazatelů výkonnosti, kterými jsou náklady, rychlost a kvalita služby. Zlepšování skokem je v důsledku rychlých velkých změn také finančně náročnější než předchozí metoda.

Autor Plura (2001) zastává názoru, že získání optimálních výsledků může společnost dosáhnout, pokud vhodně kombinuje oba dva postupy neustálého zlepšování.

2.8.1 Demingův cyklus zlepšování

Během neustálého zlepšování se klade důraz především na nepřetržitost. Norma vychází z Demingova cyklu. Jedná se o sled činností, které vedou k pozitivním změnám. (Spejchalová, 2012)

Jak uvádí norma ČSN EN ISO 9001:2016 lze tento cyklus použít u všech procesů i na celý systém managementu kvality. Podle Chiarini (2012) je cyklus PDCA možné považovat za nejběžnější vzorec, který se nachází uvnitř Total Quality Management.

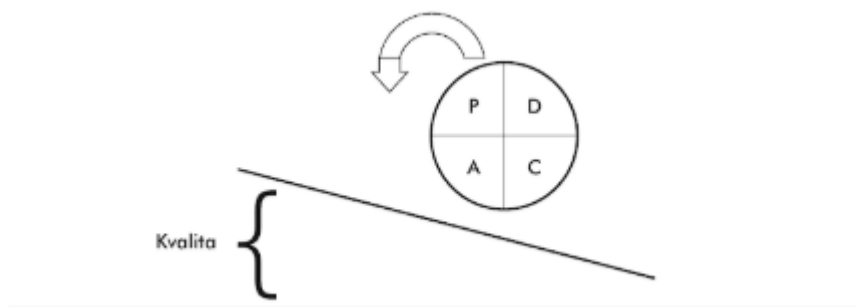
Cyklus PDCA obsahuje následující sérii ve čtyřech krocích (Veber, 2007):

- Plan – plánování a určení cílů zlepšení
- Do – realizace záměru
- Check – provedení kontroly a vyhodnocení dosažených výsledků
- Act – standardizace použitých metod a případné uskutečnění oprav v případě, že výsledky neodpovídaly plánovaným záměrům

Imai (2008) uvádí, že tento proces probíhá nepřetržitě. Pokud dojde ve společnosti ke zlepšení současného stavu, výsledek se stane opět cílem pro plánování dalšího zlepšování. Z toho vyplývá, že by podnik neměl být nikdy spokojený s trvalým stavem.

Demingův cyklus je znázorněn na tomto obrázku:

Obrázek 2 - Cyklus PDCA



Zdroj: (Spejchalová, 2012)

Na takto prováděném postupu je cenná především jednoduchost celého cyklu a vytyčení nepřetržitosti. Ta je dána neustále opakující se sérií činností. I přesto se jedná pouze o obecný postup a mnoho společností si vytváří podrobnější návody vedoucí k odstraňování problémů, zlepšování a zdokonalování. (Veber, 2007)

2.9 Náklady na kvalitu

Dosažení určité kvalitativní úrovně produktu, kterou zákazník očekává je procesem, jež požaduje zavedení kvality do vlastností výrobku již od počáteční fáze jeho výroby. Tento přístup produkce však na sebe váže určité finanční prostředky zahrnuté v projektovém rozpočtu. Tato část prostředků se označuje jako náklady na kvalitu. (Svozilová, 2006)

Filip & Šebestík (2017) uvádějí, že náklady na kvalitu se dělí do dvou následujících kategorií:

- přímé náklady na kvalitu
Tyto náklady lze přímo stanovit v peněžním vyjádření.
- nepřímé náklady na kvalitu
Nepřímé náklady nelze přímo kvantifikovat. Nejsou tedy zachycovány v účetnictví a jejich odhad je možný pouze přibližně a zprostředkovaně – například prostřednictvím komunikace se zákazníky.

Jiné dělení popisuje Svozilová (2011), která náklady dělí na:

- náklady na plnění požadavků kvality
Jedná se o určení nákladových položek, které se přenesou do celkové ceny při kladení důrazu na preventivní opatření řízení kvality – například plánování či provádění kontrol.
- náklady na nevyhovění požadavkům na kvalitu
Takové položky, které se vyskytují náhodně a nekontrolovaně, pokud bylo zanedbáno nebo prominuto preventivní opatření řízení kvality a dochází k následným opravám či výrobě zmetků.

Podrobnější dělení nákladů na kvalitu lze rozdělit podle Svozilové (2011) do 4 skupin:

- náklady na prevenci (průzkum preferencí zákazníků, školení zaměstnanců, náklady na realizaci zlepšovacích procesů, náklady na výběr dodavatelů)
- náklady na hodnocení kvality (kontrola vstupů a výstupů, průběžné kontroly, náklady údržby)
- interní náklady na odstranění vad (náklady na opravy a vyrobené zmetky, náklady na návrhy změn a na dřívější ukončení výroby)
- externí náklady na odstranění vad (náklady na záruky, udržování technické dokumentace, vyřizování stížností, náklady na vrácené zboží, poplatky a penále)

Pro výpočet nákladů na kvalitu slouží několik metod. Jednou z nich je model PAF. Zkratka názvu této metody je složena ze 3 anglických slov – Prevention, Appraisal, Failure. Po překladu se jedná tedy o model založený na nákladech na prevenci, hodnocení a případné selhání, kterým se rozumí náklady určené na reklamace nebo zmetkovitost. (Spejchalová, 2012)

Bednářová (2013) uvádí, že se jedná o klasický způsob pro evidenci a vyhodnocování nákladů kvality.

V posledních letech došlo k modernizaci klasického přístupu modelu PAF. Během této modernizace došlo k rozšíření o další dvě skupiny nákladů. Jednalo se o přidání kategorie pro nevyužité příležitosti a investice a pro škody na prostředí. (Nenadál, 2018)

Autor Nenadál (2018) zastává názoru, že tento rozšířený model PAF daleko lépe odpovídá současnému managementu kvality, který je orientován na schopnost plnit požadavky všech zainteresovaných stran. Uvádí, že u skupiny nevyužitých příležitostí a investic se jedná o přímou vazbu na zájmy vlastníků společnosti. U skupiny vzniklých škod na prostředí jde o životního prostředí a zaměstnance.

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

3.2 Metodika

- **studium odborné literatury**

Základ pro vypracování této diplomové práce tvořilo získání, shromáždění a studium odborné literatury, která se vztahovala k managementu kvality. Po zpracování a vyhodnocení získaných zdrojů byla poté v první části práce vytvořena literární rešerše, ve které je uvedena charakteristika základních pojmů z této oblasti. K tomu bylo využito domácí i zahraniční literatury. Veškeré zdroje, jež byly využity k vypracování tohoto přehledu, jsou uvedeny v sedmé kapitole práce.

- **výběr společnosti**

Sledování a posouzení současného stavu systému managementu kvality bylo prováděno v pobočce Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s.r.o. Důvodem k výběru tohoto podniku bylo nejen předchozí navázání spolupráce při hodnocení štíhlé výroby, ale zároveň zde hrála roli také vzdálenost od mého bydliště. Během prováděné analýzy managementu kvality jsem mohla bez problému do podniku dojíždět.

- **způsob získávání informací**

Hlavním zdrojem získaných informací byly předem domluvené osobní schůzky s představiteli managementu kvality ve sledované společnosti. Dále byla také často ke komunikaci využívána emailová korespondence.

Informace o systému managementu kvality, jeho rozsahu a způsobu zavedení jsem získávala z velké části z písemných podkladů podnikové dokumentace a dalších poskytnutých interních materiálů společnosti. Dále bylo během prováděné analýzy využito i rozhovorů s pracovníky a vlastního sledování při návštěvách v podniku.

- **analýza systému managementu kvality**

Během zpracování kapitoly, která se věnuje zhodnocení současného stavu systému managementu kvality, jsem se zaměřila na několik oblastí. V prvním kroku jsem se zaměřila na obdržené certifikáty, dokumentaci a primární dokument společnosti –

Příručku kvality. Dále je zde popsána politika a cíle kvality. V práci je také popsán zavedený vlastní systém GMS, systém kvality s ohledem na zákazníka, hodnocení dodavatelů a průběh prováděných auditů. Závěr této části je poté věnován systému neustálého zlepšování.

- **návrh na zlepšení**

V závěru této diplomové práce jsem se na základě provedené analýzy současného stavu snažila o navržení možných změn, které by mohly vést k vylepšení dosavadního stavu systému managementu kvality.

4. Analýza systému managementu kvality

Cílem následující kapitoly je popis současného stavu systému managementu kvality ve vybrané pobočce společnosti Gerresheimer. Výstupem poté budou v další části práce návrhy změn pro danou pobočku společnosti, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu.

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Pro vypracování této diplomové práce byla navázána spolupráce se společností Gerresheimer. Konkrétně byl systém managementu kvality sledován v jedné z jejích poboček nacházející se v Horšovském Týně.

Společnost Gerresheimer působí na trhu již od roku 1964. Za zakladatele je označován Ferdinand Heye. V současnosti je firma orientující se na výrobu produktů ze skla a plastu považována za vedoucího celosvětového partnera pro farmaceutický a zdravotnický průmysl. Na následujícím obrázku je vyobrazeno logo sledované společnosti.

Obrázek 3 - Logo společnosti Gerresheimer



Zdroj: Gerresheimer

Sídlo této společnosti je umístěno v německém Düsseldorfu. Aktuálně má společnost více než 40 poboček. V současné době jsou rozmístěny téměř v celém světě. Nachází se nejen v Evropě, ale své zastoupení mají také v Severní a Jižní Americe a Asii. Pro znázornění je rozmístění a počet jednotlivých poboček uveden na následujícím obrázku. Celkový počet zaměstnanců v těchto pobočkách přesahuje 10 000.

Obrázek 4 - Pobočky skupiny Gerresheimer



Zdroj: Gerresheimer

Jednotlivé pobočky společnosti Gerresheimer jsou rozděleny do následujících tří divizí. Divize se poté ještě rozkládají do několika dalších částí.

1) **Plasty & zařízení**

Tato divize se specializuje na výrobu produktů určených především pro jednoduché a bezpečné podávání medikamentů. Rozsáhlé produktové portfolio zahrnuje například plastové nádoby na pevné i tekuté léky, inzulinová pera, inhalátory, injekční stříkačky, testovací systémy a další.

2) **Sklo primárního balení**

Pobočky z této divize se orientují především na výrobu skleněných obalů na léky – například ampule, zásobníky, či injekční stříkačky. Širokou škálu skleněných produktů pro farmaceutický průmysl doplňují také skleněné obaly určené pro parfémy a kosmetiku.

3) **Pokročilé technologie**

V poslední nově vzniklé divizi je zařazena pouze jedna pobočka ve Švýcarsku, kde dochází k vývoji a výrobě inteligentních systémů pro podávání léčiv. Současné portfolio obsahuje patentovanou mikro pumpu, která je určena pro vlastní léčbu diabetu nebo léčbu srdečních onemocnění.

4.1.1 Charakteristika pobočky Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s r. o.

Základní údaje o vybrané pobočce:

Tabulka 2 - Základní informace o společnosti Gerresheimer, Horšovský Týn

Obchodní firma	Gerresheimer Horsovsky Tyn spol. s r.o.
IČ	483 60 716
Sídlo	Zahradní 282, Malé Předměstí, 346 01 Horšovský Týn
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu	3. května 1993
Základní kapitál	110 000 000,- Kč

Zdroj: Justice.cz

Výrobní závod společnosti Gerresheimer má své umístění v západních Čechách, konkrétně v Horšovském Týně. Pobočka je zařazena do výrobní divize Plasty & Zařízení a její části nazvané Lékařské systémy. Centrála této části sídlí v německém Regensburgu.

Pobočka se specializuje na výrobu zdravotnických pomůcek. Na vstříkovacích lisech vyrábí například inhalátory pro astmatiky či alergiky, inzulinová a odběrová pera, lanzety nebo testy sloužící k odhalování zneužívání drog. Do jejich širokého výrobního sortimentu se řadí také nejrůznější laboratorní pomůcky. Dále se společnost zaměřuje i na montáž produktů, jejich konečnou úpravu, balení a následné rozesílání odběratelům po celém světě.

Gerresheimer v Horšovském Týně má své strategické umístění. Nachází se necelých 100 kilometrů od pobočky v německém městě Wackersdorf a zároveň také přibližně 100 kilometrů od závodu v Preimd. Obě pobočky jsou rovněž zařazeny do divize Lékařské systémy. Na následujícím obrázku je možno vidět umístění okolních poboček.

Obrázek 5 - Rozmístění poboček v okolí



Zdroj: Gerresheimer

Celková výrobní plocha společnosti v Horšovském Týně činí v současné době přes 24 100m², z toho je více než polovina rozlohy zařazena do čistého prostoru ISO 8. V takto označených prostorách jsou stanovena přísná hygienická pravidla. Dalších 2900 m³ se nachází v kontrolované zóně. Díky získání nového projektu společnost začala v současné době s výstavbou další výrobní haly. V těchto nově postavených místech vznikne dalších 5700 m² čistého prostoru.

Společnost disponuje 120 vstřikovými lisami a 20 montážními linkami. V podniku je zaveden nepřetržitý výrobní provoz – pracuje se 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Pobočka v Horšovském Týně dle interních materiálů zaměstnává v současnosti okolo 650 pracovníků, z tohoto počtu přibližně polovinu tvoří ženy. V následující tabulce je uvedeno rozdělení počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a agenturních pracovníků. Údaje jsou převzaty z konce roku 2018.

Tabulka 3 - Zaměstnanost ve společnosti Gerresheimer, Horšovský Týn

Celkový počet zaměstnanců	647
Z toho agenturní pracovníci	126
Průměrný věk	39

Zdroj: interní materiál podniku

4.2 Získaná certifikace

Během prováděné analýzy bylo zjištěno, že sledovaná společnost klade velký důraz na oblast řízení kvality. O tom svědčí mimo jiné i množství certifikací, které v průběhu svého působení obdržela a poté i úspěšně obnovovala. Důraz na kvalitu a přísné podmínky jejího plnění dodržuje společnost především kvůli svým koncovým zákazníkům, které tvoří zejména pacienti. Dodržováním podmínek společnost zlepšuje těmto lidem kvalitu jejich života.

Společnost Gerresheimer v Horšovském Týně je certifikována podle mezinárodních norem od německé certifikační společnosti DQS Holding GmbH, která působí v 60 zemích světa. Tato společnost zde provádí také kontrolní audity a re-certifikaci.

Gerresheimer je držitelem těchto certifikátů:

- ČSN EN ISO 9001:2016 – Systémy managementu kvality - Požadavky
- ČSN EN ISO 14001:2016 – Systémy environmentálního managementu
- ČSN EN ISO 13485:2016 – Systémy managementu kvality zdravotnických prostředků
- ČSN EN ISO 50001:2019 – Systémy managementu hospodaření s energií
- OHSAS 18001:2008 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

První certifikace proběhla v podniku v roce 2003. Jednalo se o normu ČSN EN ISO 9001:2000, která patří spolu s normou ISO 13485 k nejdůležitějším dokumentům společnosti. Roku 2006 společnost během provedení re-certifikace získané certifikáty obhájila a zároveň zde úspěšně proběhl certifikační audit pro normu ČSN EN ISO 14001:2005. Posledním získaným certifikátem z roku 2016 je ISO 50001 zabývající se hospodařením s energií. K získání této certifikace vedl společnost především tlak legislativy, zákazníků ale zároveň také udržení se v současném konkurenčním prostředí. V roce 2017 bylo prokázáno, že společnost splňuje všechny podmínky nové revize normy ISO 9001 z roku 2016 a došlo k úspěšné re-certifikaci. Stejná změna proběhla úspěšně i u ostatních získaných norem ISO. Nyní je tedy držitelem těchto certifikátů až do roku 2020.

Společnost využívá před provedením certifikace především vlastní přípravy. Poradenské služby zde nejsou nutné z důvodu, že certifikace je ve všech pobočkách společnosti stejná. Společnost tak využívá především již získaných zkušeností a nastavení z ostatních poboček. Záleží však také na jednotlivých mezinárodních normách. Například pro normu

ČSN EN ISO 50001, která se zabývá hospodařením s energií bylo využito externí společnosti.

Zavedený systém zde funguje v ročních cyklech 1, 2, 1, 2. Znamená to, že společnost DQS nejprve provede certifikaci. Během ní probíhá audit kompletně celé společnosti – tedy ve všech odděleních závodu a všech procesů. Po získání certifikátu se dvakrát ročně koná kontrolní audit, který se zaměřuje na kritické části systému a na neustálé zlepšování. Platnost získaného certifikátu je 3 roky. Po této lhůtě je nutné provést re-certifikaci, po které opět probíhají 2x ročně dozorové audity. Samotná re-certifikace je velice rozsáhlá, v podniku probíhá vždy celý týden.

Výroba zdravotnických pomůcek se také řídí přísnými předpisy. Společnost tedy musí dodržovat veškerá nařízení, týkající se především ochrany zdraví a bezpečnosti zákazníka. Výrobní prostory jsou zařazeny do čistého prostředí ISO 8. Prostřednictvím hygienického monitoringu je zde nutné denně kontrolovat bakteriologické a klimatické parametry.

4.2 Příručka řízení kvality

Během provádění analýzy současného stavu systému managementu kvality bylo zjištěno, že základním dokumentem společnosti, který obsahuje souhrnné informace o způsobu a zajišťování systému managementu kvality, je příručka řízení kvality.

První verze české příručky vstoupila v platnost v červenci roku 2003. Od této doby prošla několika změnami. I přesto, že podle nové revize normy ČSN EN ISO 9001:2016 má společnost možnost volby, zda je pro ni vhodné udržovat dokumentované informace, a není tedy její povinností při certifikaci systému řízení kvality mít sestavenou příručku, či v ní provádět úpravy, se společnost Gerresheimer rozhodla pro její aktualizaci.

Příručka řízení kvality je sestavována centrálou divize Plasty & Zařízení a její části Lékařské systémy, která sídlí v Regensburgu. Ostatní pobočky, které do této části spadají, mohou pouze navrhnout připomínky. Zároveň si také tyto pobočky provádějí překlad příručky do svého jazyka.

Během poslední revize v roce 2018 došlo ke kompletnímu přepracování příručky podle nově platných norem ČSN EN ISO 9001:2016, ČSN EN ISO 13485:2016 a ČSN EN ISO 15378:2018. Příručka je také zároveň harmonizována s příručkou vlastního systému řízení kvality společnosti – Gerresheimer Management System, kterému se věnuje jedna z dalších kapitol.

Příručka řízení kvality je platná pro všechny závody, které patří do skupiny MDS – Lékařské systémy. Všem těmto provozovnám je k dispozici v elektronické podobě. Při zajišťování systému kvality mají všichni zaměstnanci skupiny povinnost se tímto klíčovým a závazným dokumentem řídit. Pro zákazníky společnosti je příručka kvality informačním dokumentem. Zákazníci zde naleznou informace o společnosti, metodách, postupech, struktuře a zpracování zakázek.

Současná aktualizovaná příručka obsahuje celkem 8 hlavních kapitol, které jsou sepsány na 40 stranách dokumentu. Struktura dokumentu je dána podle normy ISO 13485.

Pro snazší orientaci jsou zde uvedeny jednotlivé kapitoly:

- 1) Úvod
- 2) Odkaz na normy
- 3) Pojmy
- 4) Systém řízení kvality
- 5) Odpovědnost vedení firmy
- 6) Řízení zdrojů
- 7) Realizace výrobku
- 8) Měření, analýza a zlepšování

Příručka je určena pro všechny zaměstnance, kterým slouží jako pracovní podklad. Jako podklad slouží také během provádění kontrolních auditů, či během pravidelného vstupního školení pro nové zaměstnance. Školení podle tohoto stěžejního dokumentu je také nutné pro jednatele společnosti, vedoucí pobočky, vedoucí kvality ale i pro ostatní zaměstnance na vedoucích pozicích. Příručka uvádí, že toto školení může být provedeno formou samostudia.

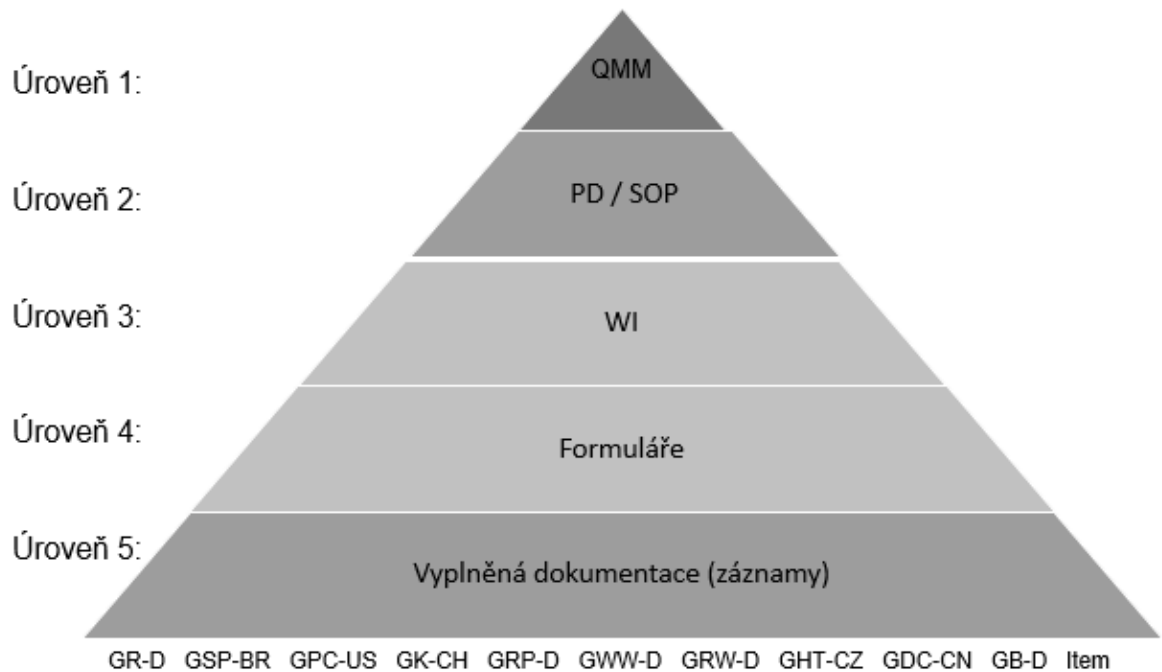
Za systém řízení kvality odpovídá vedením společnosti jmenovaný pracovník. Tento pracovník je odpovědný za dodržování příslušných zákonů, směrnic, předpisů a norem a za integraci do systému řízení kvality společnosti.

4.3 Dokumentace v podniku

Dokumentace, která vede k dosažení a zlepšování kvality, dále také k zaručení opakovatelnosti procesů a možnosti hodnocení účinnosti zavedeného systému, je ve sledované společnosti Gerresheimer Horšovský Týn, s.r.o. rozdělena do pěti úrovní. Hierarchie jednotlivých úrovní podnikových dokumentů je zobrazena na následujícím obrázku.

Pyramida dokumentace ve společnosti Gerresheimer

Obrázek 6 - Hierarchie dokumentace



Zdroj: interní materiál podniku

1. úroveň – QMM = Příručka řízení

V nejvyšším bodě pyramidy, který vyjadřuje vrcholový dokument systému managementu kvality pro společnost, je umístěna příručka řízení kvality. Ta obsahuje přehled o společnosti Gerresheimer a jejím systému řízení. Její podrobnější popis je uveden v předchozí kapitole.

2. úroveň – PD/SOP = popisy procesů a postupů

Druhá úroveň je věnována popisu jednotlivých procesů a postupů. Jedná se o detailnější charakteristiku procesů, kterým se věnuje příručka kvality. Jsou zde také uvedeny klíčové indikátory výkonnosti těchto procesů tak, aby bylo dosaženo cílů společnosti. Nechybí ani vymezení odpovědnosti za dané procesy.

3. úroveň – WI = pracovní návodky

Pracovní návodky jsou odvozeny z předchozí úrovně – tedy z popisů postupů a procesů. Obsahují detailní předpisy a pokyny, jak provádět konkrétní pracovní činnosti, které jsou specifické pro dané provozovny.

4. úroveň – Formuláře

5. úroveň – Vyplněná dokumentace

Veškeré dokumenty v podniku jsou uchovávány především v elektronické podobě. Společnost využívá řízené dokumentace, kdy jsou veškeré materiály ukládány v interním podnikovém systému Roxtra. Všichni technicko-hospodářští zaměstnanci zde mají přístup k internetu, jednotlivé dokumenty jsou tedy pro ně snadno k dispozici v aktuálním znění. Většina výrobního personálu však přístup k počítači přímo nemá. Tito pracovníci mohou v případě potřeby využít přístupu pouze prostřednictvím domluvy se svým nadřízeným, kterým je vedoucí směny.

Řízení, kterým se rozumí vytváření nových, rozdělení, výměně či změně dokumentů je detailně popsáno v podnikové návodce Řízení dokumentů označené Q-001. Pro elektronické dokumenty je určena příloha označená Q-001-A01. Tento detailní popis zaručuje, že:

- vydání nového dokumentu vyžaduje posouzení jeho správnosti a schválení
- změny jsou hodnoceny a schvalovány stejnými způsoby jako vydání původních dokumentů
- dokumenty jsou pravidelně kontrolovány, hodnoceny a případně dochází k jejich aktualizacím
- v jednotlivých provozovnách jsou zaměstnancům k dispozici aktuální platná změny
- dokumenty jsou čitelné a snadno identifikovatelné
- pokud se uchovávají již neplatné dokumenty, jsou označeny příslušným způsobem

Pokud dojde k vydání nového, či změnám v některém z dokumentů, jsou pracovníci informováni prostřednictvím interní emailové korespondence Lotus Notes. Poslání a přečtení novinky znamená, že jsou zaměstnanci se změnami seznámeni, proškoleni a jsou povinni podle aktuální verze dokumentu provádět jednotlivé činnosti, kterých se zaslané novinky týkají.

Interní komunikace

Vedení společnosti Gerresheimer zajišťuje interní komunikaci prostřednictvím porad na všech odděleních i jednotlivých divizích firmy. V případě potřeby se informace rozesílají

emailovou korespondencí, osobním kontaktem či oznámením. Komunikace týkající se platnosti zavedeného systému řízení kvality probíhá v rámci různých porad. Minimálně jednou ročně se ve společnosti také koná schůzka zaměstnanců.

Během provádění analýzy současného stavu bylo nahlédnuto do výsledků zaměstnanecké ankety. Jak však vyšlo najevo z tohoto dotazování, které společnost v loňském roce prováděla, pracovníci zde nejsou příliš spokojeni s předáváním informací a komunikací s nadřízenými. Z tohoto důvodu na základě rozhovorů se zaměstnanci je jeden návrh v práci věnován možnému způsobu zlepšení současného stavu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců s touto oblastí.

Interní komunikace ve společnosti probíhá především prostřednictvím:

- telefonních hovorů
- Lotus Notes – emailová korespondence
- Roxtra – řízená dokumentace
- SAP QIM – řešení reklamací se zákazníkem – interně i externě
- GX Connect – Intranet společnosti Gerresheimer

Dále slouží k předávání informací také podnikový časopis GéHáTéčko, nástěnky, dotazníky.

4.3.1 Označování dokumentů

Jednotlivé dokumenty společnosti jsou řádně označeny v záhlaví nacházejícím se na každé stránce dané příručky, návodky či ostatních dokumentů. Každé označení zahrnuje název dokumentu, datum nabytí účinnosti, datum vydání a číslo revize. Dále je zde také uvedeno označení celého souboru.

Během prováděné analýzy bylo však zjištěno, že takto označené hlavičky u některých dokumentů chybí, číslo revize je umístěno pouze v závěru celého dokumentu nebo jsou záhlaví zpracovány pouze částečně – tzn. chybí například číslo provedené revize či datum nabytí účinnosti. Tento drobný nedostatek by bylo vhodné napravit.

Pro ukázkou je na následující obrázku znázorněno označení dokumentu Příručky kvality a návodky týkající se Vizuálního managementu.

Obrázek 7 - Záhloví dokumentů

Effective Date:	20.9.2018	Příručka		GERRESHEIMER
Release Date:	23.8.2018	Revision:	005	
QMM-CZ-Příručka řízení kvality				Page 1 of 40

Effective Date:	29.11.2018	Work Instruction		GERRESHEIMER
Release Date:	29.11.2018	Revision:	001	
HT-0018-CZ-Vizuální management				Page 1 of 5

Zdroj: interní materiál podniku

4.5 Politika a cíle kvality

Vedení společnosti Gerresheimer vytvořilo Firemní politiku kvality, která zajišťuje efektivní řízení s ohledem na kvalitu. V politice kvality definuje svoji vizi, misi a hodnoty. Společnost si je vědoma, že je pro ni velmi významná spokojenost svých zákazníků a úspěšnost vychází z pracovního nasazení všech svých zaměstnanců.

Této stanovené vize lze docílit především tím, že společnost porozumí potřebám svých zákazníků a poskytne jim řešení současných i budoucích požadavků, dosáhne výjimečné kvality u svých závazků, bude docházet k neustálému zlepšování a inovování a využije svých zkušeností a know-how. Ve své misi se zaměřuje také na své zaměstnance. Společnost se zavazuje jednat jako globální tým a snaží se, aby pracovníci společnosti byli vysoce motivovaní a angažovaní.

Společnost má stanovené následující zásady politiky kvality:

- dodání produktů, služeb a řešení ve vynikající kvalitě
- kultura kvality
- navázání spolupráce se svými zákazníky, aby to pro ně bylo co nejsnazší
- shoda s relevantními regulačními požadavky, normami a standardy příslušných částí trhu

Firemní politika kvality je závazná pro všechny zaměstnance společnosti Gerresheimer. Všichni zaměstnanci jsou s politikou kvality dostatečně seznámeni. Dokument je k dispozici zaměstnancům v řízené dokumentaci. Dále se nachází její grafické zpracování na nástěnce ve společných prostorách. Politika kvality je také prezentována představitelům managementu i na periodických školeních, které se konají jedenkrát ročně. Nově přijatým pracovníkům jsou tyto informace sdělovány na „Basic training“.

Vedení společnosti také stanovuje cíle kvality. Tyto cíle se definují v rámci každoročního plánování. Veškeré cíle společnosti se určují na základě metodiky SMART – musí být tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené.

Cíle společnost definuje jednak pro společnost jako celek a také pro jednotlivé pracovní týmy. Na Týmových tabulích zaměstnanci naleznou pyramidu cílů pro danou skupinu. Na „Management PU Boards“ je umístěna pyramida cílů pro danou pobočku. Všichni zaměstnanci jsou tak se stanovenými cíli kvality dostatečně seznámeni.

4.6 Systém řízení společnosti Gerresheimer

Společnost Gerresheimer má od roku 2011 sestavený svůj vlastní systém řízení nazvaný Gerresheimer Management System (GMS). GMS se opírá o klíčový dokument společnosti – Příručku řízení kvality a dále také o popisy procesů a pracovní návodky. Jedná se tedy o vystižení nejlepších a nejdůležitějších metod, závazných norem a osvědčených postupů, které umožňují trvalé zlepšování všech procesů společnosti.

Mnoho větších společností vytváří vlastní výrobní standardy, které jsou součástí celé firemní kultury. Tyto standardy jsou tvořeny na základě obecných výrobních standardů podle mezinárodních norem uzpůsobených konkrétním závodům či aktuální výrobě. Nejinak je tomu u sledované společnosti.

Tento systém řízení pomáhá společnosti Gerresheimer dosahovat stanovených operativních a strategických cílů. Dále klade velký důraz na spokojenost zákazníka, která je považována za jedno z klíčových kritérií úspěšného podniku. V neposlední řadě také pomáhá vytvářet, udržovat a zlepšovat změny a udržovat v současné době velmi důležitou konkurenční výhodu.

4.6.1 Příručka GSM

Pro Gerresheimer Management System byla vytvořena také příručka, na níž se podílely odborné týmy sestavené z různých divizí této společnosti.

Tato příručka zahrnuje:

- Popis jednotlivých témat, jejich definice, účel a výhody
- Normy, které jsou určeny pro budoucí procesy a způsoby práce na základě řešení nejlepších postupů z jednotlivých poboček společnosti i ostatních výrobních odvětví
- Minimální požadavky, které musí být v každé pobočce splněny

- Realizační návod, jenž umožňuje zajistit úspěšnou implementaci z různých výchozích stavů v jednotlivých pobočkách
- Detailní popis postupu hodnocení výkonnosti v návodu pro auditory
- Dotazník pro hodnocení výkonnosti podniku a oddělení

Příručka je v tomto případě také zaměstnancům poskytnuta v elektronické podobě v systému určeném pro správu dokumentů s názvem Roxtra. Elektronická podoba dokumentu je vytvořena jako prezentace v českém jazyce a ve zkrácené formě slouží také jako podklad pro školení zaměstnanců.


Tištěná verze v podobě zpracované knihy je k dispozici v anglickém nebo německém jazyce u vedoucího pracovníka v oblasti kvality.

Na následujícím obrázku je pro ukázkou uvedena jedna strana příručky GMS. Jak je z obrázku patrné, každá strana této příručky je označena v pravém horním rohu vytvořeným logem charakteristickým pro tento systém. Dále v dokumentu je vytvořeno zápatí, které slouží pro snazší orientaci v příručce. Zaměstnanci zde najdou informaci o tom, že je jedná o základní verzi pro školení, v aktualizované verzi je také označena konkrétní kapitola GMS, stránka, na které se nacházejí, datum vytvoření a datum začátku platnosti.

Dále se vedle označení strany příručky často vyskytuje účel. Zaměstnanci zde můžou vyčíst, zda je jedná o:

- INFO (informace)
- POŽADAVKY (minimální požadavky nebo požadavky, které je povinné splnit)
- NÁSTROJE (nástroje nebo metody, které zle použít)
- PRAXE (nejlepší osvědčené postupy, které lze najít v systému GMS)

Obrázek 8 - Příklad stránky z příručky GMS

**GERRESHEIMER**

Firemní kultura – štíhlá kultura (Lean culture)

Definice: Co je to firemní kultura?
Firemní kultura je charakterem naší společnosti. Je to celé prostředí, ve kterém naši zaměstnanci pracují. Faktory přispívající k naší firemní kultuře jsou pracovní prostředí, firemní vize, mise, hodnoty, etika, normy, systémy, symboly, jazyk, předpoklady, přesvědčení a zvyky.

Účel: Jak se firemní kultura vyvíjí?
Firemní kultura často vyplývá, není výslovně definována, a rozvíjí se přirozeně během doby získávání charakterových vlastností lidí pracujících v naší firmě.

Výhoda: Jaké jsou výhody žijící firemní kultury?
Firemní kultura je pro naše důležité zaměstnance, protože pracovníci, kteří rychleji zapadnou do firemní kultury, pak efektivněji využívají svůj pracovní čas a jsou produktivnější. Zaměstnanec práce více naplňuje, když jsou jejich potřeby a hodnoty totožné s těmi na pracovišti. Budují si lepší vztahy se svými kolegy a jsou ještě více produktivní.
Zaměstnanci mohou zlepšit svoji produktivitu a pracovní nasazení právě skrze silnou firemní kulturu.

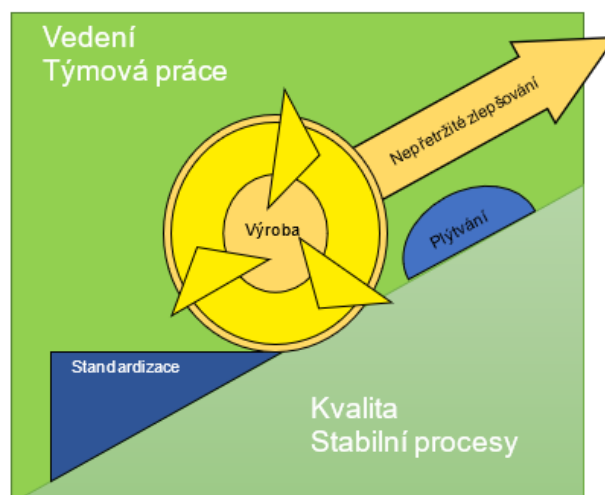
GMS Grundlagenschulung1. Lean culture and behavior – 1.1 Company culture | 11Created: 6/2017
Updated: 6/2017

Zdroj: interní materiál podniku

4.6.2 Filozofie GSM

Základní myšlenka vlastního systému řízení společnosti Gerresheimer je postavena na několika základních prvcích. Jak je vidět na následujícím obrázku, jedná se o prvek týkající se výroby, neustálého zlepšování, standardizace, redukce plýtvání, vedení, týmové práce, kvality a stabilního prostředí.

Obrázek 9 - Filozofie Gerresheimer Management System



Zdroj: interní materiál podniku

Z uvedeného obrázku je patrné, že tato filosofie je postavena na posouvání výroby směrem vzhůru. To je umožněno prostřednictvím zvyšování kvality a stabilizace procesů. Plýtvání představuje překážku, která brání posunu výroby. Pomocí nepřetržitého zlepšování by mělo dojít k jejímu odstranění. Standardizace je považována za zářezku, která zabraňuje poklesu produkce na původní úroveň. Pomocí vedení a týmové práce všech zaměstnanců společnosti je vytvářeno vhodné pracovní prostředí, které podporuje zdokonalování výrobků a procesů.

4.6.3 Systém GMS

Společnost Gerresheimer si ve svém vlastním systému řízení vytvořila čtyři hlavní složky, pod které jsou poté zařazeny ještě další podoblasti. Jedná se o:

- Systémy zaměstnanců
- Systémy kvality
- Systémy materiálů
- Metody a nástroje

Všechny tyto složky jsou díky Gerresheimer Management Systému směřovány pouze jedním společným standardizovaným směrem, který vede k dosažení stanoveného cíle. Rámec těchto vyjmenovaných oblastí tvoří filozofie, řízení cílů a kontrola plnění, realizace a systém hodnocení plnění.

V roce 2018 došlo k aktualizaci původní verze označené 2.1 na verzi 3.0. Během těchto změn došlo převážně k zařazení detailnějších prvků v oblasti štihlé kultury a firemního chování. Současná verze také klade větší důraz na kvality a její principy. Současná verze přehledu GMS je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 10 - Oblasti Gerresheimer Management System

A Systémy zaměstnanců	B Systémy kvality	C Systémy materiálů
A.1 Firemní kultura a chování	B.1 Základy systému kvality	C.1 Obecné principy
A.2 Komunikace a znalosti	B.2 Všeobecné postupy v oblasti kvality	C.2 Plánování a řízení zakázek
A.3 Proces řízení změn		
A.4 Bezpečnost práce a péče o zdraví	B.3 Systémy kvality z ohledem na zákazníka	C.3 Nákup
A.5 Získávání a nábor zaměstnanců		
A.6 Organizace a týmová práce	B.4 Vývoj výrobků a procesů (PDP)	C.4 Výrobní logistika
A.7 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	B.5 Systémy kvality týkající se dodavatele	
A.8 Udržení zaměstnanců		
D Metody a nástroje		
D. 1 Vizualní management	D. 6 Zdokonalování změn výroby	
D. 2 5S - uspořádání pracoviště	D. 7 Celková produktivní údržba (TPM)	
D. 3 Odhalování plýtvání	D. 8 <u>Six</u> Sigma	
D. 4 Standardizované pracovní postupy	D. 9 Analýza možností vzniku vad a jejich následků (FMEA)	
D. 5 Proces řešení problémů	D.10 Projektový management	

Zdroj: interní materiál podniku

Pro každou oblast, kterou Gerresheimer Management System obsahuje je stanovena konkrétní odpovědnost zaměstnanců. Celkově pod GMS ve sledované pobočce spadá dvacet vyškolených expertů.

Pravidelně, jednou ročně, probíhá školení zaměstnanců na tento zavedený Gerresheimer Management System. Je určeno pro všechny technicko-hospodářské i výrobní pracovníky. Školení je rozděleno na 4 oddělené části podle složení systému GMS – tedy Systémy zaměstnanců, Systémy kvality, Systémy materiálů a Metody a nástroje.

Pro technicko-hospodářské pracovníky je toto školení prostřednictvím e-learningu, v jehož závěru je znalostní test, který slouží k ověření vědomostí. Tento test je poté automaticky vyhodnocen. Výrobní personál je povinen účastnit se školení „face to face“, které vede představitel managementu kvality. V závěru této schůzky je pracovníkům rozdán znalostní test v papírové podobě, který je následně vyhodnocován odpovědnou osobou. V případě školení „face to face“ je tisk testů, jejich vyhodnocení a zpracování časově náročné a ekologicky nešetrné.

Pro nově příchozí zaměstnance je určeno školení s názvem Basic Training, které kromě informací o GMS obsahuje také teamovou hru. Na konci tohoto školení zaměstnanci testy nevyplňují.

4.7 Systém kvality s ohledem na zákazníka

Během provádění analýzy současného stavu v podniku bylo zjištěno, že tato společnost klade důraz na monitorování a zjišťování zpětné vazby od zákazníků. Díky tomu získává data o spokojenosti s dodanými produkty, ale zároveň také informace o spokojenosti s celkovým přístupem firmy.

Společnost Gerresheimer využívá k monitorování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků KPI (Key Performance Indicator). Tyto klíčové výkonnostní ukazatele vyjadřují, jak efektivně je ve společnosti dosahováno stanovených cílů. Dále společnost získává informace o spokojenosti prostřednictvím workshopů se zákazníky či reportů od zákazníků.

Ve společnosti je vytvořená elektronická verze směrnice, která popisuje veškeré KPI, které se zde používají. Ve směrnici zaměstnanci najdou veškeré vzorce i vstupy potřebné k výpočtu. Jednotlivé vstupy se poté zadávají do Excelu, kde dochází k automatickým výpočtům.

Ve vztahu k zákazníkovi poté společnost používá tyto hodnotící ukazatele:

- CRIT – Complaint Responce In Time
Pomocí tohoto ukazatele společnost zjišťuje čas reakce na reklamaci. I v tomto případě se do výpočtu zahrnují stížnosti, které byly uzavřeny za daný měsíc. Společnost má stanovený požadovaný termín ukončení jako rozmezí vzniku stížnosti + dalších 21 kalendářních dní.
- FA – First Acceptance
Jedná se o ukazatel, který stanovuje podíl dávek, které během vstupní kontroly zákazník stanovil bez reklamace k celkovým uvolněným šaržím. Počet stížností je brán v měsíčních intervalech. Do reklamací jsou započítávány pouze netržní, a to z důvodu, že pokud by do sledování byly zahrnuty i stížnosti tržní, mohlo by docházet k více reklamacím na jednu dávku.
- OTIF – On Time In Full
Poslední ukazatel určuje ve společnosti podíl šarží, který byly dodány ve stanoveném termínu (prvním dohodnutém) a určeném množství ku všem dodaným šaržím. U ukazatele dochází k zohlednění změny datumu v případě, že je tato změna iniciována přímo zákazníkem.

Jak již bylo zmíněno v popisu jednotlivých využívaných výkonnostních ukazatelů, jejich vyhodnocování ve společnosti probíhá každý měsíc. Odpovědnost za proces monitorování spokojenosti zákazníků má vedoucí kvality a vedoucí controllingu. Tyto dvě osoby jsou také zodpovědné za přípravu podkladů potřebných pro hodnocení.

Zpětná vazba o spokojenosti či nespokojenosti je získávána především prostřednictvím ročního komplexního hodnocení dodavatelů, které posílá zákazník společnosti. Dále zde také probíhají tzv. „Quality meeting“, kde se setkává vedoucí kvality se zákazníkem. Na této schůzce se řeší výkonnostní ukazatele. Forma dotazníkového šetření se zde nevyužívá. Tento způsob není podle získaných informací příliš efektivní a stává se, že zákazník v současné době dotazník považuje spíše za obtěžující.

Reporty o spokojenosti zákazníků jsou získávány nejčastěji ročně. Poté je získaná zpětná vazba vyhodnocována. Společnost však nemá informace od všech, někteří zákazníci žádnou zpětnou vazbu neposílají.

Každý zákazník používá při hodnocení dodavatelů svoji vlastní metodiku. Při prováděném hodnocení je však zákazník nejčastěji uplatňována tato barevná stupnice hodnocení:

- zelená – výborné
- žlutá – dobré
- červená – nedostatečné

V případě jakýchkoliv připomínek má zákazník vždy možnost připojit do hodnocení i slovní poznámky. Pokud dojde k nespokojenosti zákazníka či reklamaci, jsou tyto informace zaznamenány a patřičně prošetřeny. V tomto případě je nutné nejprve stanovit hlavní příčinu nespokojenosti. Dále dochází k zahájení vhodných opatření, která povedou k nápravě vzniklé situace a prevenci, aby se stížnost neopakovala. Na základě tohoto prošetření vznikají výsledky, které jsou dokumentovány a oznámeny.

Společnost Gerresheimer také jednou za dva roky provádí zkoumání spokojenosti zákazníků. Toto zkoumání je prováděno přímo centrálou. Získaná data jsou analyzována představenstvem. Na základě analýzy jsou případně definována opatření, která by mohla vést ke zlepšení spokojenosti zákazníků společnosti a následně jsou informace předány jednotlivým pobočkám.

4.8 Hodnocení dodavatelů

Společnost Gerresheimer v Horšovském Týně má v současné době přibližně 50 dodavatelů. Tito dodavatelé poskytují společnosti převážně granulát, který se používá při výrobě léčivých produktů. Z důvodu, že společnost Gerresheimer vyrábí produkty určené pro farmaceutický průmysl, je nutné na kvalitu klást velký důraz. Kritéria pro výběr dodavatele se určují na základě rizika a důležitosti vyráběného produktu. Tato zvolená kritéria jsou také založena na posouzení kvality dodavatele a schopnosti daný produkt vyrobit.

Výběr vhodného dodavatele probíhá přes centrální oddělení nákupu. Konkrétní dodavatel materiálu je ve většině případů vybírán pouze podle spolupráce na některém z předchozích projektů. Velmi často zde také dochází k situaci, kdy si sám zákazník dodavatele nominuje. Společnost však nese odpovědnost za zajištění požadované kvality těchto dodávaných materiálů. V tomto případě poté také často dochází ke problémům v komunikaci s dodavatelem či v řešení různých dalších vzniklých záležitostí. Tento přístup k výběru vhodných dodavatelů se tak jeví jako nedostatečný, příliš konzervativní.

Společnost Gerresheimer kontroluje platnost certifikátů systému managementu kvality u svých dodavatelů. Dochází k tomu však pouze v případě, pokud jsou certifikáty či atesty domluveny ve specifikaci. Pokud tomu tak je, k prověření jejich platnosti dochází při vstupní kontrole. Tato kontrola probíhá při obdržení každého materiálu.

Za prověření platnosti certifikátů či atestů je odpovědný pracovník vstupní kontroly.

Pravidelná hodnocení dodavatelů ve společnosti provádí inženýr dodavatelské kvality. Dále má odpovědnost za hodnocení také vedoucí kvality a oddělení centrálního nákupu, které dodavatele vybírá.

4.9 Audity v podniku

Ve sledované pobočce společnosti Gerresheimer v Horšovském Týně dochází ke třem typům auditů. Jedná se o:

- Externí audity
- Zákaznické audity
- Interní audity

Ke konání externích auditů dochází ve společnosti především v případě získávání nové certifikace nebo pokud probíhá re-certifikace již získaných certifikátů. Externí kontrolní audity zde provádí především německá certifikační společnost DQS Holding GmbH.

Dalším prováděným druhem auditů jsou audity zákaznické. V tomto případě si sám zákazník kontroluje materiál, konkrétní výrobu či již hotové produkty a hodnotí, zda dosažená kvalita výrobku odpovídá požadavkům, které byly stanoveny.

V rámci Gerresheimer Management Systému se ve společnosti uplatňují interní audity, které slouží zejména ke kontrole dodržování nastavených procesů. Tyto audity jsou prováděny členy audit týmu, který je složen z řádně vyškolených interních zaměstnanců podniku. Audit tým je složen podle toho, ve které konkrétní oblasti ke konání auditu dochází. Skupinu však vždy tvoří vedoucí oddělení kvality, bezpečnosti a také vedoucí směny, kde audit právě probíhá.

Tato pobočka má vytvořeno celkem dvanáct auditorových oblastí – jedná se o jednotlivé výrobní haly, servisní oblasti (logistika, údržba, technické prostory, laboratoře), sklady ale i kanceláře. Během jednoho roku dojde v pobočce přibližně k 53 kontrolním auditům.

Každý rok jsou sestavovány plány jednotlivých auditů. Dochází k plánování cílů a prověřovaných oblastí, které se budou kontrolovat. Pro nastavení cílů společnost využívá metody SMART, díky které by veškeré vytyčené cíle měly být konkrétními, měřitelnými, dosažitelnými, reálnými a termínovanými. Obvykle jsou tyto cíle nastavovány na základě průměrných výsledků z předchozího roku. Cíle jsou vždy stanoveny zvlášť pro jednotlivé kontrolované oblasti ale také jako souhrnné za celou pobočku této společnosti. K prověřovaným oblastem se například při konání kontrolních auditů metody 5S¹ ve výrobních halách řadí:

- nevyužité stroje, materiály, pracovní normy (výrobní plány nebo předpisy)
- označení strojů, značky na zemi, označení dokumentů
- čistota, dostupnost čistících prostředků
- předpisy v souladu s normou 5S, zobrazení plánů údržby, dodržování standardů a jejich dodržování
- respektování norem, existence zlepšovacího plánu

¹ Metoda 5S je složena z pěti kroků – Utřídit, Uspořádat, Udržovat pořádek, Určit pravidla, Upevňovat a zlepšovat. Tato metoda je považována za základ pro implementování pokročilých metod Kaizen. (Bauer, 2015)

Dále dochází také k časovému naplánování auditu. Zde je stanoven konkrétní datum a čas konání. Kontrolní audity se plánují vždy alespoň tři měsíce předem. Konkrétní termín konání, kdy kontrola proběhne je však zaměstnancům oznámen přibližně týden dopředu. Hlavním účelem takto zavedeného systému oznamování je především snaha o kontroly skutečného stavu v reálném čase, bez předchozích příprav.

Interní tým auditorů během konání kontrolního auditu projde stanovenou částí společnosti. Pokud audit probíhá v některé z výrobních hal, musí tento tým dodržovat také přísné hygienické předpisy. V takovém případě není členům týmu umožněn vstup bez overalů, návleků na botách, čepic a důkladné desinfekce.

Během provádění této činnosti se zaměřuje na kontrolu veškerých nedostatků. Využívá k tomu především vlastního pozorování, dotazování zaměstnanců či vedoucího daného oddělení nebo prověřování dokumentů. Jako pomůcka zde členům auditorského týmu slouží seznam hodnocených bodů, které jsou pro příslušnou kontrolovanou část podniku vytvořeny.

Odpovědi na tyto stanovené body jsou následně týmem bodově hodnoceny, a to podle stupně jejich naplnění. Pro ohodnocení je určena škála bodů v rozmezí od 0 do 4. Nula je považována za velmi špatné hodnocení, čtyři body za naopak znamenají velmi dobré splnění požadavků. Tým auditorů takto hodnotí všechny prověřované body. Poté se provádí celkový součet bodů a průměrná hodnota, která znamená dosažené procento úspěšnosti kontrolované části společnosti.

Všechno, co v danou dobu nesplňuje požadavky či ohrožuje bezpečnost práce auditorský tým zaznamená a řádně zdokumentuje. Během konání auditu se členové zaměřují také na to, zda došlo ke zlepšení nedostatků z předchozího auditu nebo nalezené chyby stále přetrvávají.

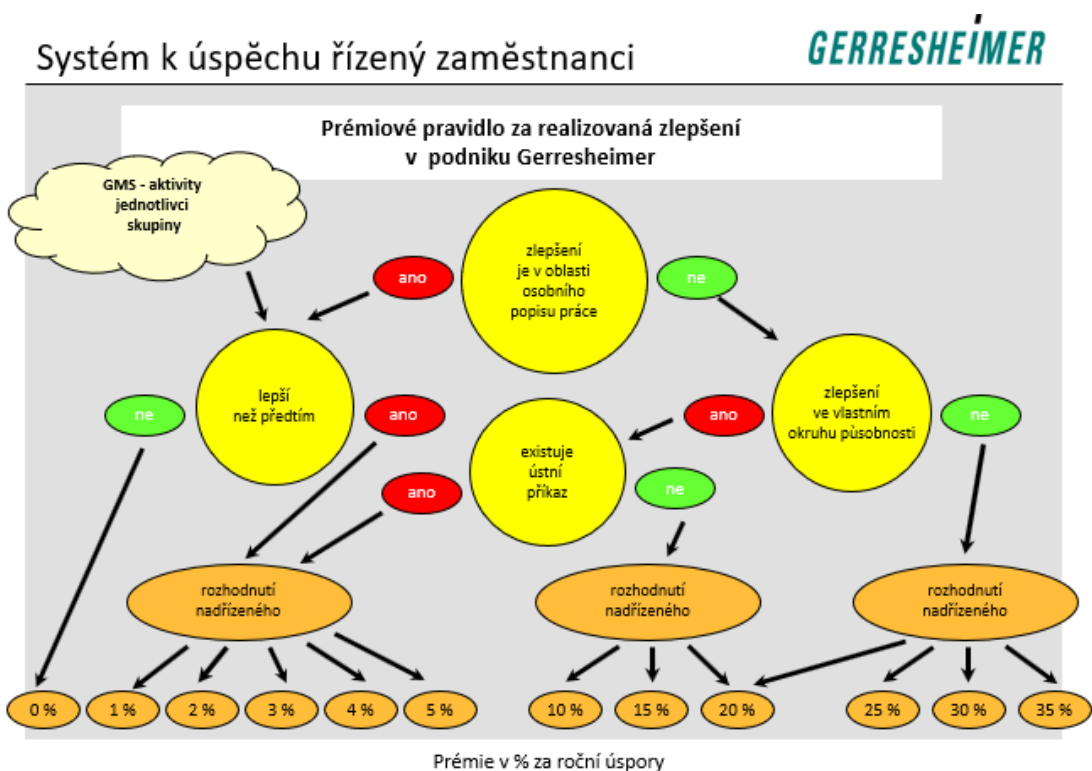
Po ukončení kontrolního auditu nastává proces jeho vyhodnocení. Zpráva je vyhotovena v souboru Excel a také jako prezentace. V programu Excel odpovědný pracovník snadno zadá získané hodnoty. Poté dojde k automatickým výpočtům a grafickému zpracování. Dosažené výsledky členové týmu předají vedoucímu konkrétnímu hodnocenému úseku, kde audit probíhal. Zároveň jsou také výsledky spolu s pořízenými fotografiemi rozeslány emailem a umístěny na nástěnky – tzv. „týmové tabule“, které jsou určeny pro informovanost zaměstnanců.

Na základě výsledků se také vypracovává tzv. Akční plán. V tomto plánu dochází k vyzdvižení a řešení zjištěných nedostatků. Jedná se o vytvořenou tabulku, kde je uvedeno, u čeho má dojít ke zlepšení, jaká byla provedena následná opatření, kdo je za změny odpovědný a termín realizace splnění.

4.10 Neustálé zlepšování

Společnost Gerresheimer klade velký důraz na zlepšování systému řízení kvality. Vytvořený Gerresheimer Management System představuje základ, který umožňuje zlepšování veškerých procesů v podniku. Společnost má mnoho důvodů, proč by mělo docházet k neustálému zlepšování systému řízení kvality. Nejdůležitějším je však splnění požadavků zákazníků a předstihování konkurence, která se v současné době neustále zvyšuje.

Gerresheimer se snaží do neustálého zlepšování zapojit všechny své pracovníky. Jejich zapojení, motivace, všímatost a nápaditost přispívá k jednotné kvalitě v rámci celé skupiny společnosti. Kdokoliv ze zaměstnanců má možnost poukázat na nalezený problém, na který lze navrhnout následná opatření, jež by vedla ke zlepšení a zamezila tak vzniku dalších možných neshod. Návrhy jsou ve sledované společnosti orientovány především na kvalitu, nikoliv na kvantitu. V rámci Gerresheimer Management System je zde vytvořeno tzv. pravidlo realizovaného zlepšení, které je vidět na následujícím obrázku. Jedná se o postupnou cestu zaměstnanců, která vede až ke stanovení procentní prémie za vytvořené roční úspory.



Zdroj: interní materiál podniku

V rámci každoročního školení jsou zaměstnanci společnosti pravidelně informováni o nutnosti odstraňování plýtvání, neshod či chyb. Na základě tohoto proškolení jsou poté pracovníkům dvakrát ročně rozesílány dotazníky, odlišné pro osoby pracující ve výrobě a v prostorách kanceláří. Tyto formuláře slouží k zamyšlení zaměstnanců, zda v některém z jejich úseku nedochází k vzniku chyb či plýtvání a pokud ano, pokusit se o návrh vedoucí ke zlepšení aktuálního stavu. Pokud má zaměstnanec zajímavý návrh i během roku, stačí se pouze obrátit a sdělit tuto skutečnost svému přímému nadřízenému nebo vedoucímu oddělení kvality. Formulář vytvořený pro zaznamenávání zlepšovacích návrhů je pro příklad uveden v příloze této práce.

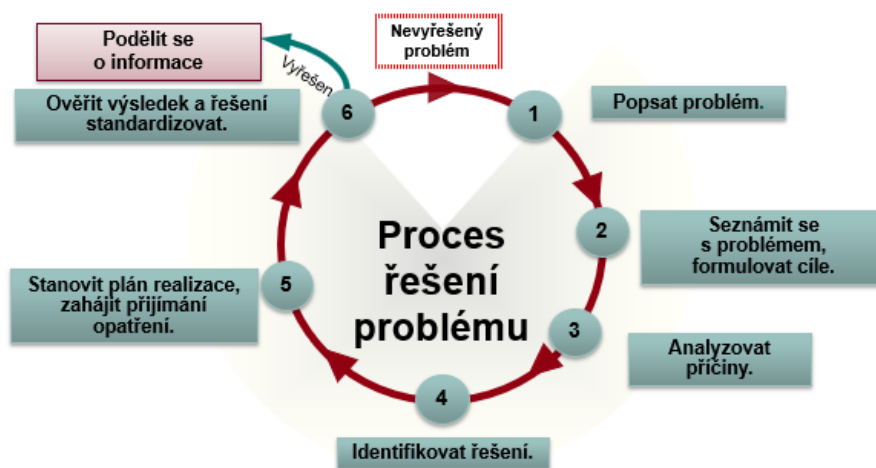
Odevzdané dotazníky s návrhy poté vyhodnotí firemní experti, kteří vyberou zajímavé nápady, které je možno reálně provést. Vytvořený systém označený pod zkratkou GIR (GerresheimerIdeeRealizuj) slouží k ohodnocení dobrých zlepšovacích návrhů. Jako příklad lze uvést, že během 3 měsíců došlo k ohodnocení celkem 13 nápadů, které dohromady díky těmto návrhům dokázaly ušetřit přibližně 2,5 milionu korun. Díky tomuto příkladu lze vidět, že zaměstnanci jsou zde motivováni a jejich nápady společnosti pomáhají neustále se zlepšovat a dosahovat lepších výsledků.

Pro motivaci zaměstnanců zde také funguje soutěž „GMS AWARDS“ všech poboček společnosti Gerresheimer. Jedná se o soutěž nejlepších projektů vedoucích ke zlepšení ve čtyřech kategoriích GMS (Zaměstnanecké systémy, Materiálové systémy, Systémy kvality a Metody a Nástroje). Zúčastnit se může každý, kdo během roku podal alespoň jeden návrh. Vítězové této soutěže jsou opět finančně motivováni.

Jak již bylo v práci zmíněno, vzniklé neshody a nedostatky se zjišťují v rámci provádění měření, revizí, přezkoumávání a konání kontrolních auditů, které jsou zajišťovány vyškolenými členy audit týmu. V případě nalezení chyb je tým odpovědný za zaznamenání neshod do protokolu a vytvoření akčního plánu, na jehož základě jsou dále tvořena opatření vedoucí k nápravě současného stavu.

Jak již bylo vidět na obrázku, který zobrazoval přehled vytvořeného Gerresheimer Management Systemu, společnost využívá řadu metod a nástrojů, které vedou k neustálému zlepšování kvality. Jednou z nich je i používání Demingova cyklu založeného na 4 krocích zlepšování. Obecný postup zahrnuje sérii kroků Plan - Do-Check - Act. Ve společnosti došlo k úpravě a vytvoření podrobnějšího návodu, který vede k odstraňování problémů. Tento upravený cyklus obsahuje celkem 6 kroků a je zobrazen na dalším obrázku.

Obrázek 12 - Upravený cyklus PDCA



Zdroj: interní materiál podniku

K řešení vzniklých problémů se ve společnosti využívá často brainstorming zaměstnanců či Ishikawův diagram (Diagram příčin a následků). V případě diagramu příčin a jejich následků se do formuláře vyplňují informace problému, stanoví se příčina a popíše se vhodná opatření, která povedou ke zlepšení.

Dále je zde také používána karta, která slouží ke sledování zlepšení problémů. V tomto formuláři příslušní zaměstnanci vyplňují následující údaje:

- nevyřešený problém – tedy charakteristika toho, co má být cílem zlepšení
- jaká byla provedena opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu
- odpovědná osoba
- ohraničený termín
- stav (zda byl zatím pouze definován termín a odpovědnost, opatření bylo ověřeno, provedeno či již standardizováno)

Příklad této karty sloužící ke zlepšení je pro příklad uvedena v příloze této práce.

5. Diskuze a návrhy na zlepšení

Na základě provedené analýzy systému řízení kvality ve vybrané společnosti Gerresheimer v Horšovském Týně je možno dle mého názoru konstatovat, že má sledovaná společnost zavedený systém managementu kvality vypracovaný na velmi vysoké úrovni. Podnik se specializuje na výrobu zdravotnických pomůcek. Koncové zákazníky zde tvoří především pacienti. I z tohoto důvodu je zde na oblast řízení kvality kladen značný důraz.

O tom mimo jiné svědčí také množství získaných certifikací dle mezinárodních norem, které v průběhu svého působení obdržela a poté i úspěšně obnovovala. Nejdůležitější pro společnost je získaná certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001:2016. Další, neméně důležitou je zároveň norma ČSN EN ISO 13485:2016.

Společnost má také zavedený svůj vlastní systém řízení označovaný zkratkou GMS. Tento systém vystihuje nejlepší a nejdůležitější metody, závazné normy a osvědčené postupy, které vedou k trvalému zlepšování všech procesů společnosti.

Výsledky konaných auditů zde dosahují kladných hodnot. Informace z těchto kontrol jsou auditorským týmem vždy zaznamenávány a následně vyhodnocovány. Dokumentace je zde řízená, zaměstnanci mají tedy vždy přístup k aktuálním verzím dokumentů.

I přesto, že systém řízení kvality je v pobočce Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s. r. o. na vysoké úrovni, byly navrženy následující změny, které by mohly vést ke zlepšení současné situace.

Zlepšení přístupu a komunikace nadřízených

V září loňského roku probíhala ve společnosti zaměstnanecká anketa. Tohoto dotazování se v pobočce Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s. r. o. zúčastnila více jak polovina pracovníků. Ze zpracovaného hodnocení vyplynulo, že jsou zaměstnanci společnosti spokojeni především s fungováním kolektivu a týmovou komunikací.

Během loňského roku zároveň probíhala aktualizace Gerresheimer Management System, při které se změny nejvíce dotkly právě oblasti Systémů zaměstnanců – konkrétně byla detailněji zpracována štihlá kultura a firemní chování. I přes tyto nové změny však zaměstnanci označili na první příčky nespokojenosti v zaměstnanecké anketě přístup nadřízených a jejich komunikaci. Na základě tohoto závěru, který vyšel ze zaměstnanecké

ankety a rozhovorů přímo s některými zaměstnanci bych společnosti doporučila následující reakci:

Dobrá komunikace je základem úspěchu. V tomto případě bych nadřizovaným navrhovala, aby se snažili být blíže ke svým zaměstnancům a nepůsobili pouze jako autorita. I přesto, že v podniku velice dobře funguje vizualizace a po chodbách jsou vyvěšeny pravidelně aktualizované nástěnky s informacemi pro týmy, zobrazená pyramida cílů pro týmy i celý podnik či dosažené výsledky, by zaměstnanci jistě ocenili také více osobního kontaktu s vedoucími. Přínosem k efektivnější a kvalitnější komunikaci by zde jistě mohlo být pořádání více schůzek s vedením společnosti, na kterých by se předávali informace, prodiskutovali se aktuální témata, podávala se vysvětlení či povzbuzení k další práci.

Sjednocení označení dokumentů

I přesto, že aktuální norma ČSN EN ISO 9001:2016 nepožaduje, aby měl podnik sestavenou Příručku kvality, společnost Gerresheimer se rozhodla pro její zachování. V roce 2018 došlo k její aktualizaci v souladu s novou revizí normy. Upraveny byly také ostatní dokumenty, směrnice či návody. Jak již bylo v kapitole 4 uvedeno, tyto dokumenty jsou řádně označovány v záhlaví každé stránky souboru. Vytvořená hlavička obsahuje logo společnosti, označení dokumentu, jeho název, datum nabytí účinnosti, datum vydání a číslo revize.

Během provádění analýzy dokumentovaných informací, které souvisí se systémem managementu kvality ve společnosti Gerresheimer Horšovský Týn, s. r. o. bylo zjištěno, že některé dokumenty tyto údaje neobsahují, či jsou pouze částečné. Jednalo se například o směrnici pro metodu 5S. I přesto, že byl tento dokument také v roce 2018 aktualizován, záhlaví souboru obsahuje pouze název „Směrnice 5S metody_CZ“ a logo společnosti.

Navrhuji proto, aby u společnosti došlo k úpravě a vytvoření hlavičky u všech platných dokumentů. Takto označené záhlaví souborů obsahující nejen název dokumentu ale také informace o datumu nabytí účinnosti, datumu vydání a čísla revize zajistí lepší přehlednost pro všechny zaměstnance podniku.

Tištěná verze Příručky kvality pro výrobní personál

Příručka kvality je ve společnosti Gerresheimer považována za základní dokument, který zahrnuje souhrn informací týkajících se způsobu a zajišťování systému managementu kvality. Během prováděné analýzy bylo zjištěno, že je v podniku používána řízená

dokumentace – aktuální verze dokumentů jsou tedy uloženy v interním systému Roxtra a jsou zaměstnancům k dispozici v elektronické podobě.

Jak bylo zjištěno, všichni technicko-hospodářští pracovníci mají přístup k počítači a Příručku kvality i jiné dokumenty si bez problému mohou kdykoliv zobrazit. U výrobního personálu však tuto možnost každý zaměstnanec nemá. Přístup je jim umožněn na základě domluvy s nadřízeným prostřednictvím jeho počítače.

Z důvodu, že všichni zaměstnanci podniku jsou povinni řídit se Příručkou při zajišťování systému kvality navrhuji, aby společnost umístila do každé výrobní haly (tzn. 3x) Příručku kvality v tištěné podobě. Personál z výroby by tak kdykoliv v případě potřeby do Příručky mohl snadno nahlédnout. Nejdůležitější informace by zde mohli být zvýrazněny, aby docházelo k jednodušší orientaci v celém dokumentu. Tito pracovníci by měli možnost připomenout si informace týkající se například Firemní politiky kvality, která není zahrnutá v obsahu týmových nástěnek. Následně by tak mohli lépe vykonávat práci v souladu s požadavky stanovenými v tomto dokumentu.

Zároveň společnosti Gerresheimer navrhuji, aby byla s tímto krokem stanovena odpovědná osoba, která v případě jakékoliv revize zajistí aktuálnost tištěné verze.

Školení GMS pro výrobní personál

Jak bylo v kapitole 4 zmíněno, ve společnosti Gerresheimer Horšovský Týn, s.r.o. probíhá periodicky jednou ročně školení všech zaměstnanců. Technicko-hospodářští pracovníci, kteří mají přístup k internetu mají toto školení od roku 2016 prostřednictvím e-learningové aplikace v podnikové síti. Toto e-learningové školení obsahuje v závěru vždy znalostní test, který jsou zaměstnanci povinni vyplnit. Představitel managementu, který je odpovědný za provádění školení v podniku má poté k dispozici jmenný seznam pracovníků, kteří test vyplní a zároveň je automaticky vyhodnocena i procentní úspěšnost testů.

Většina výrobního personálu však přístup k počítači nemá. Z tohoto důvodu je pro ně periodické školení organizováno odpovědným představitelem managementu kvality. Zaměstnanci jsou povinni svoji účast potvrdit podpisem na listinu Seznamu účastníků interního školení, které je archivováno. V závěru školení je pracovníkům rozdán papírový znalostní test, který je následně odevzdán. Představitel managementu kvality poté testy ručně vyhodnocuje a výsledky zadává do souboru v Excelu.

Z důvodu, že většinu zaměstnanců tvoří právě výrobní personál společnosti navrhuji následující změnu, která by mohla zefektivnit současný stav:

Společnosti Gerresheimer navrhuji, aby byl do každé výrobní haly pořízen jeden počítač určený pro výrobní personál. Aktuálně jsou ve společnosti Gerresheimer Horšovský Týn, s.r.o. 3 výrobní haly. Zaměstnanci zde pracují ve 4 směnách po přibližně 25 lidech. Pokud by tito zaměstnanci měli ve výrobní hale umístěn počítač, byl jim umožněn přístup do již zavedeného e-learningu, mohli by být veškeré znalostní testy vyplňovány v tomto prostředí. Pokud by byla stanovena lhůta pro jejich vyplnění například týden či čtrnáct dní, zaměstnanci by měli možnost se u počítače bez problému prostrídat. Výsledky testů může představitel managementu kvality pouze monitorovat a na jejich základě případně upravovat školení.

Tento krok by vedl k ušetření času pro představitele managementu kvality, který by již nemusel kontrolovat papírové testy a provádět jejich zpracování v Excelu. Jejich vyhodnocení by probíhalo automaticky online. Další výhodou by byl také fakt, že by došlo k ušetření značného množství tištěných papírů pro prezenční listiny a připravené testy. Norma ISO 14001, podle které je společnost certifikována nepovažuje tisk většího množství dokumentů za šetrné k životnímu prostředí.

V následující tabulce jsou navrženy přibližné náklady a úspory:

NÁKLADY	
Nákup 3počítačů značky Dell	Cca 35 000,- Kč (bez DPH)

Počet skupin, pro která jsou školení určena	4směny*3haly = 12
Průměrný počet zaměstnanců v jedné skupině	25
Počet školení za rok	4 oblasti*12skupin= 48
Přibližný čas na zpracování testů jedné skupiny	30 min

ÚSPORY	
Celkový čas zpracování testů za rok	1440 min (24h)
Tisk testů vč. prezenčních listin	25*48 = testy + 48 = 1248 stran

Z důvodu, že v současné době probíhá výstavba další haly, měla by tato navržená změna v budoucnu ještě vyšší efekt.

Představitel managementu kvality, který je odpovědný za prováděná školení, má prezentace zpracované na velmi dobré úrovni – a to svým obsahem, přehledností i vizuální stránkou. Mým dalším návrhem pro společnost je tak do budoucna zavedení online školení GMS a ověřování znalostí pro všechny zaměstnance společnosti prostřednictvím e-learningu v interní počítačové síti.

Záměrem tohoto návrhu je dostatečné a stejné získání informací o GMS pro všechny pracovníky a výhoda flexibility e-learningu, kdy si každý zaměstnanec může zvolit nejvhodnější čas v určeném limitu, kdy školení podstoupí a otestuje své znalosti.

Další pokračování v neustálém zlepšování

Na základě analýzy současného stavu u vybraných oblastí systému managementu kvality prováděné ve společnosti Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s r. o. bylo zjištěno, že aplikovaný systém managementu kvality je zaveden a udržován na vysoké úrovni.

Nutností však je, aby tato společnost nepolevovala v dosavadním úsilí a dále kladla důraz na nepřetržité zlepšování současného stavu v oblasti managementu kvality. Dle mého názoru by vedení společnosti mělo i nadále věnovat pozornost také svým zaměstnancům a umožňovat jim i v budoucnu další vzdělávání a osobní rozvoj. Právě zaměstnanci při tvorbě kvality hrají důležitou roli.

6 Závěr

Posláním většiny podniků je především snaha o uspokojení svých zákazníků v co možná nejlepší míře. V současné době potřeby a přání zákazníků rychle narůstají. Aby byl podnik úspěšným a obstál na trhu, je potřeba, aby kvalitě věnoval velkou pozornost. Řízení kvality a snaha o neustálé zlepšování vede k efektivnějším procesům, vyšší úspěšnosti a posilování konkurenceschopnosti podniku.

Systémy řízení kvality jsou ve společnostech založeny na normách, standardech či koncepci TQM. V současnosti podniky aplikují systém řízení kvality, který je založen na mezinárodních normách ISO řady 9000.

Cílem této diplomové práce s názvem Management kvality ve vybrané organizaci bylo navržení změn na zlepšení systému řízení kvality ve vybrané organizaci vycházející z analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Analýza a posouzení současného stavu probíhalo v pobočce Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s r. o. Tato vybraná pobočka je zařazena do výrobní divize Plasty & Zařízení a její části nazvané Lékařské systémy. Orientuje na výrobu plastových produktů – například inhalátorů či inzulinových per, která jsou určena pro farmaceutický a zdravotnický průmysl. Z důvodu, že konečné zákazníky zde tvoří především pacienti, klade společnost na kvalitu velmi vysoké podmínky.

Základem pro vypracování této diplomové práce bylo nejprve studium odborné literatury z tuzemska i zahraničí, která se věnovala systému řízení kvality. Jednotlivé kapitoly se zaměřují na charakteristiku pojmu kvalita, historický vývoj, principy a koncepce managementu kvality, dokumentaci, audity a neustálé zlepšování v oblasti kvality. Po vypracování teoretické části následovalo navázání spolupráce s vybranou společností.

K získávání informací a provádění analýzy současného stavu bylo využito především osobních schůzek s představiteli managementu kvality a emailové korespondence. Další neméně důležitou částí bylo také zkoumání poskytnutých interních materiálů.

Praktická část práce v úvodu představuje vybraný podnik Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s r. o. Dále tato kapitola obsahuje detailní popis vybraných procesů ve společnosti. Analýza byla zaměřena na získanou certifikaci, dokumentaci v podniku, zavedený vlastní systém řízení nazvaný Gerresheimer Management System (GSM), hodnocení zákazníků

a dodavatelů, prováděné audity ve společnosti a v závěru uplatňovaný způsob neustálého zlepšování.

Z provedené analýzy současného stavu ve vybrané společnosti vyplynulo, že tato společnost má zavedený systém řízení kvality na velmi vysoké úrovni. I přesto jsou v poslední kapitole navrženy změny, které by mohly vést ke zlepšení současné situace. Tato doporučení se týkala především zlepšení přístupu a komunikace nadřízených se svými zaměstnanci, sjednocení označení všech aktuálních dokumentů, tištěné verze Příručky kvality pro výrobní personál. Dalším návrhem bylo zjednodušení vyhodnocování znalostních testů v rámci školení pro výrobní zaměstnance a doporučení pro neustálé zlepšování.

V závěru této diplomové práce lze říci, že je klíčové, aby sledovaná společnost dále pokračovala ve svém neustálém vývoji a zlepšování, a to především s ohledem na spokojenost svých zákazníků.

Summary

This Diploma thesis called „*Quality management in selected company*” explores the current state of the quality management system in a selected organization. It was Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s r. o. The company produces inhalers, insulin pens and other plastic products for medical industry.

The term quality is currently being used more and more frequently. In order, for a company to be successful and to compete on the market, it is necessary to pay great attention to quality.

The first part of this thesis is a review of literature. It is devoted to the definition of basic concepts of quality management. In the next part there is a description of the selected company and its established quality management system.

Finally, after the detection of the current conditions and identifying deficiencies of the quality management system are at this Diploma thesis suggested recommendations that could lead to improvement of the current situation at the company.

Key words:

Quality, quality management system, ISO standards, certification, Gerresheimer, GMS, suggested improvement

7 Seznam použité literatury

1. Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
2. Bauer, M. (2015). *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks.
3. Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
4. Dvořáček, J. (2003). *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck
5. Filip, L., & Šebestík, J. (2017). *(NE)KVALITA aneb pravdivý příběh kvality*. TZ-one.
6. Chiarini, A. (2012). *From Total Quality Control to Lean Six Sigma: Evolution of the Most Important Management Systems for the Excellence*. Berlin: Springer Science & Business Media
7. Imai, M. (2008). *Gemba kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. Brno: Computer Press.
8. Janíček, P., Marek, J. & kol. (2013). *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada.
9. Keřkovský, M., & Valsa, O. (2012). *Moderní přístupy k řízení výroby* (3.th ed.). Praha: C.H. Beck.
10. Knowles, G. (2011). *Quality Management*. London: Bookboon.
11. Mitra, A. (2016). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
12. Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck.
13. Natarajan, D. (2017). *ISO 9001 Quality Management Systems*. New York: Springer
14. Nenadál, J., & kolektiv. (2018). *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press.
15. Nenadál, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
16. Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2007). *Moderní systémy řízení jakosti: quality management* (2. doplněné vydání). Praha: Management Press.
17. Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press.
18. Plura, J. (2001). *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press.

19. Radhakrishnan, R., & Balasubramanian, S. (2008). *Business Process Reengineering: Text and Cases*. New Delhi: PHI Learning.
20. Řezáč, J. (2009). *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press.
21. Spejchalová, D. (2012). *Management kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
22. Spejchalová, D. (2012). *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
23. Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada
24. Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada
25. Vaněček, D. (2013). *Štíhlá výroba*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
26. Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
27. Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele (2., aktualiz. vyd.)*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

1. Company Profile [Online]. (© 2019). Leden 21, 2019, získáno z <https://www.gerresheimer.com/en/company/company-profile.html>
2. Český institut pro akreditaci. (2004). *Systém managementu jakosti* [Online]. Duben 15, 2019. Získáno z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>
3. Fiala, A. (2011). *Systémy managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009*. [Online]. Duben 15, 2019. Získáno z <https://www.qmprofi.cz/33/systemy-managementu-kvality-dle-csn-en-iso-9001-2009-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ElBeLdWHWiHXt2GZnwHtmnaw9PBWuC7BmQ/>
4. Horšovský Týn, Czech Republic [Online]. (© 2019). Leden 21, 2019, získáno z <https://www.gerresheimer.com/en/company/locations/horsovsky-tyn-czech-republic.html>
5. ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011. (2019). Červen 22, 2019, získáno z <http://seznamcsn.agentura-cas.cz/Vysledky.aspx>
6. Technické normy: *Nová norma ČSN ISO 9000:2016* [Online]. (© 2000-2018). Květen 25, 2019, získáno z <http://www.iso-normy.cz/>

7. Výroční zpráva Gerresheimer Horsovsy Tyn [Online]. (2019). Leden 29, 2019.
Získáno z [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-
detail?dokument=44094222&subjektId=160294&spis=476867](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44094222&subjektId=160294&spis=476867)

Interní materiály společnosti Gerresheimer

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hierarchie dokumentace	20
Obrázek 2 - Cyklus PDCA.....	25
Obrázek 3 - Logo společnosti Gerresheimer	30
Obrázek 4 - Pobočky skupiny Gerresheimer	31
Obrázek 5 - Rozmístění poboček v okolí.....	32
Obrázek 6 - Hierarchie dokumentace	37
Obrázek 7 - Záhloví dokumentů	40
Obrázek 8 - Příklad stránky z příručky GMS	43
Obrázek 9 - Filozofie Gerresheimer Management System.....	43
Obrázek 10 - Oblasti Gerresheimer Management System.....	45
Obrázek 11 - Prémiové pravidlo při zlepšování	52
Obrázek 12 - Upravený cyklus PDCA.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Koncepce systému managementu kvality	18
Tabulka 2 - Základní informace o společnosti Gerresheimer, Horšovský Týn	32
Tabulka 3 - Zaměstnanost ve společnosti Gerresheimer, Horšovský Týn	33

Seznam příloh

Příloha 1 - Ukázka vyplněného znalostního testu68

Příloha 2 - Ukázka formuláře pro podání návrhu na zlepšení69

Příloha 3 - Ukázka formuláře pro sledování zlepšení71

Příloha 1 - Ukázka vyplněného znalostního testu

GMS

GERRESHEIMER

Oblast GB:	SOTĚNA A		GHTCZ
Oddělení PU/GB:	PU 2 10B48		
Jméno:			
Znalostní test z problematiky GMS (Gerresheimer Management System)			
1. Vyjmenujte a zapište 4 hodnocené oblasti/elementy v GMS	1.	SYS. ZAMĚSTNANCŮ	
	2.	SYS. KVALITY	
	3.	SYS. MATERIÁLOVÉ	
	4.	METODY A MÍSTROJE	
2. Zapiš alespoň 4 kroky (ze 6 kroků) řešení problému (PDCA):	A.	NAPLANOVAT	
	B.	PROVĚST	
	C.	OVĚŘIT	
	D.	STANDARDIZOVAT	
3. Jak se jmenuje hodnocení metodiky GMS?	A.	Bodyguard	
	B.	Benchmark	
	C.	Performance Evaluation ✓	
4. Co je metoda 5S?	A.	Pět bodů pro popis vstřikovacího lisu	
	B.	Pět bodů pro pořádek a čistotu v administrativě a ve výrobě ✓	
	C.	Pět bodů pro stanovení normy	
5. Kolik znáte způsobů plýtvání ve výrobě/adminstrativě?	A.	5	
	B.	7	
	C.	8 ✓	
6. Jsou pro Vás ve firmě k dispozici informace týkající se problematiky GMS?	A.	Ano, na informačních tabulích, u kouče GMS, vedoucího oddělení.. ✓	
	B.	Ne, tyto informace jsem neobdržel, nenašel..	
	C.	Nevím	

Vyhotovil/-a/: V.Váchalová, GMS,2015

Příloha 2 - Ukázka formuláře pro podání návrhu na zlepšení

Revision: 001
Eff: 09.08.2012
Page 1 / 2

GERRESHEIMER

HT-0045-CZ-DE-Návrh na zlepšení-Verbesserungsvorschlag

Návrh na zlepšení č. / Verbesserungsvorschlag Nr.

Jméno / Name: _____
Příjmení / Vorname: _____
Osobní číslo / Personalnummer: _____
Středisko / Abteilung: _____
Datum: _____

Předmět / Stichwort:

Určení problému / Problemstellung:

Realizovatelný návrh / Realisierter Vorschlag:

Datum, podpis / Unterschrift:

HT-0045-CZ-DE-Návrh na zlepšení-Verbesserungsvorschlag

Výpočet hospodárnosti / Wirtschaftlichkeitsrechnung:

--

Investice / Investitionen:

--

Úspora / Einsparungen:

--

Úspora za 1 rok / Einsparung 1 Jahr: Kč

_____ %

Datum: _____

Podpis / Unterschrift: _____
Koordinator GMS

Datum: _____

Podpis / Unterschrift: _____
Managing Director

Příloha 3 - Ukázka formuláře pro sledování zlepšení

Rozdělovník / distributor: 20 Key Coach Výrobní týmy Týmy údržby		Stupeň utajení / confidentiality level: důvěrné / confidential		Formulář č. / form no.: S-010-F-CZ gültig ab / valid from: 5.Nov.2010		Index / revision: 1 Strana / page: 1 / 1		GERRESHEIMER SMART-ALDEN		
Řešení problému - sledování zlepšení										
Jméno: Váchalová		Karta řešení problému:			Implementace a realizace ZN			Poznámka:		Datum: XI.11
č.:	Co se má zlepšit?	Co bylo uděláno?	Odpovídá:	Termín:	Stav:					
1	GB 4.1 papírové utěrky a držáky na ně	testování do roku 2012		leden 2012						
2	GB 4.1 Vypadávající dílce z lisů,	čeká se na dodávku		KW 26						
3	GB 4.4 Stojany na kartony a pytle,	nutné dodělat, dokončeno		KW 28						
4	GB 4.5 Čidlo na hlídání min.množství,	testování do roku 2012		KW 50						
5	GB 4.5 Výfukání vody z formy,	před dokončením, čeká se		KW49						
6	GB 4.1 Plechy na bubny	před dokončením		KW44						
7	GB 4.1 Kolečka na paletové vozíky,	nutné prověřit investici		KW 51						
8	GB 4.1 Posekné Covery,	nutné dodělat, dokončeno		KW 43						
Opatření: Termín a odpovědnost definována		Opatření provedeno		Provedené opatření ověřeno		Opatření zabezpečeno standardizací				