

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2009

Zuzana Čecháčková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Katedra řízení**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Management kvality ve vybraném podniku**

**Vedoucí bakalářské práce**

doc. Ing. Darja Hotálová, Ph.D.

**Autor**

Zuzana Čecháčková

2009

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana ČECHÁČKOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Management kvality ve vybraném podniku**

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

#### Charakteristika

Bakalářská práce je zaměřena na oblast managementu kvality a procesu zlepšování jako nástroje zvyšování výkonnosti podniku, získání a udržení zákazníka prostřednictvím procesu zlepšování.

#### Cíl řešení

Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení kvality ve vybraném podniku a návrhy na další zlepšení řízení této oblasti.

#### Rámcová osnova


1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl práce a metodika zpracování. 4. Analýza systému řízení a procesu proces zlepšování. 5. Návrh rámcových změn. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

NENADÁL J.a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management. 2.vyd. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-85943-63-8  
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi.1.vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7  
VEBER, J. Management kvality - od ISO 9000 k TQM. 1.vyd. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. ISBN 80-901730-5-5.  
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Fundamentals of Management. 6th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987. 827 p. ISBN 0-256-03682-9

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení  
Datum zadání bakalářské práce: **27. března 2008**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice  
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Management kvality ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění a pramenů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

Ve Strakonících, dne 15. dubna 2009

Zuzana Čecháčková

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za konzultace, připomínky, projevený zájem, čas a cenné rady, které mi posloužily k vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice za poskytnuté informace.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	9
2.1	Kvalita a jakost.....	9
2.1.1	Řízení kvality a jakosti.....	9
2.1.2	Historie jakosti.....	12
2.2	Management jakosti.....	14
2.2.1	Vymezení základních pojmů managementu jakosti.....	14
2.2.2	Strategické řízení a politika jakosti.....	16
2.2.3	Odpovědnost managementu.....	18
2.3	Systémy řízení jakosti.....	22
2.3.1	Koncepce podnikových standardů.....	23
2.3.2	Koncepce TQM.....	24
2.3.3	Koncepce ISO.....	25
3	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	32
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
4.1	Charakteristika společnosti TSF, spol. s r. o. Strakonice.....	33
4.2	Řízení kvality ve společnosti TSF, spol. s r. o. Strakonice.....	35
4.3	Příručka jakosti společnosti TSF, spol. s r. o. Strakonice.....	37
4.3.1	Systém managementu jakosti.....	38
4.3.2	Odpovědnost managementu.....	40
4.3.3	Nakupování.....	45
4.3.4	Prověřování procesů výroby a poskytování služeb.....	46
4.3.5	Interní audit.....	47
4.4	Orientace na zákazníka.....	50
5	DISKUSE A NÁVRHY.....	52
6	ZÁVĚR.....	56
7	SUMMARY.....	57
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	59
10 SEZNAM PŘÍLOH.....	60



# 1 ÚVOD

Současná etapa přechodu na tržní hospodářství vyžaduje mimo jiné zvýšení exportní způsobilosti výrobků českých podniků. Aby si však tuzemské výrobky našly cestu na náročné zahraniční trhy, musí splňovat vysoké nároky mezinárodních norem, platných ve vyspělých státech Evropy, a to především z hlediska jakosti.

V celosvětovém měřítku lze ze strany zákazníků pozorovat trvalý růst požadavků na jakost. Tím se u dodavatelských podniků posiluje vědomí, že stálé zvyšování jakosti výrobků a služeb je nezbytné k uspokojení rostoucích potřeb a požadavků uživatelů a tím i k udržení příznivých výsledků ekonomické činnosti.

Jakost je velmi význačným faktorem pro růst podniku. Jedním z předpokladů pro dosažení úspěchu organizace je správně aplikovaný systém managementu jakosti. Systém managementu jakosti má být co možná nejjednodušší a má dobře fungovat. Podniky s funkčním systémem managementu jakosti mají dobré počáteční podmínky pro dosahování lepších ekonomických výsledků i pro neustálé zlepšování výkonnosti. České i světové organizace využívají pro budování systému managementu jakosti velmi často mezinárodní normy. Jejich hlavním cílem je zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků.

Jak naznačuje současný vývoj, bude o míře konkurenceschopnosti stále více rozhodovat právě kvalita firmy jako výraz spolehlivosti kvality produktu. Konkurenceschopnost je alfou i omegou veškerého snažení.

Bakalářská práce byla zpracována ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice. Tato společnost se rozhodla obstát v konkurenci a vybudovat si systém managementu jakosti. V r. 2003 získala certifikát ISO 9001:2000. Cílem bakalářské práce je analýza systému řízení kvality v TSF, spol. s r. o. Strakonice a návrhy na další zlepšení řízení této oblasti.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Kvalita a jakost

Kvalita je všude přítomný rys jakéhokoliv předmětu, jevu, procesu, činnosti atd. Nedostatek kvality v určitém směru způsobuje nejrůznější potíže, které vedou k nespokojenosti a pokud se vyskytují opakovaně, zpravidla znamenají odklon a hledání jiné cesty, která by stav úrovně kvality zabezpečovala.

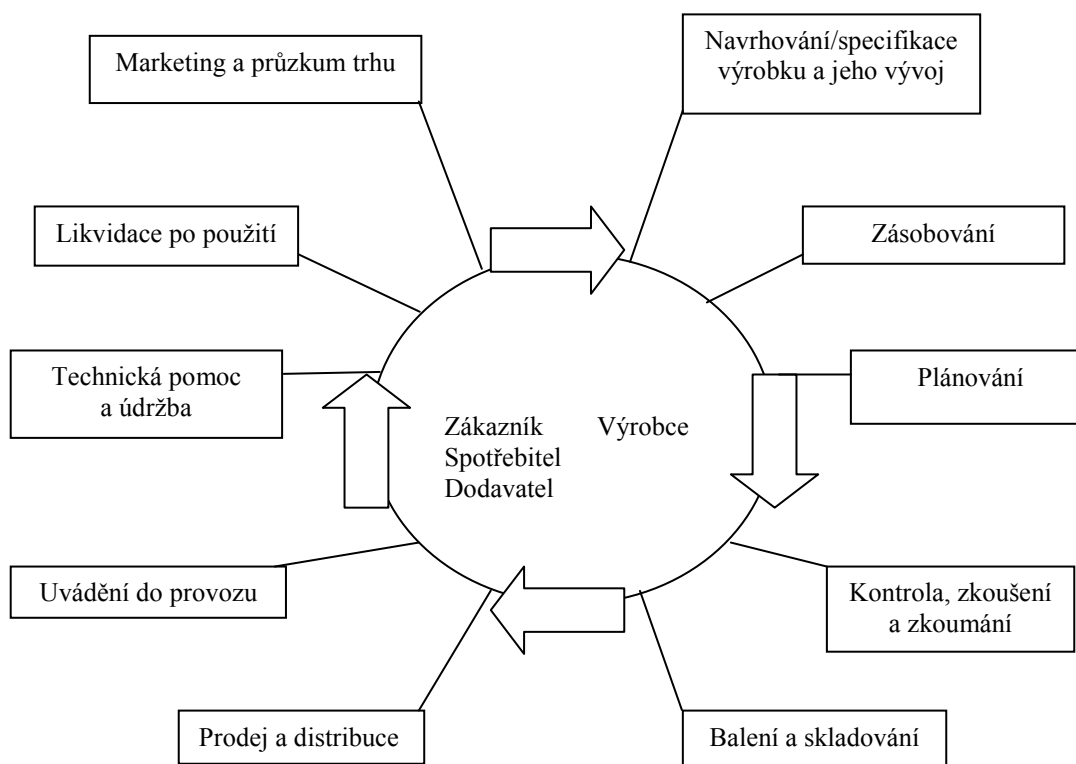
Výraz jakost se zpravidla spojuje s kladnými vlastnostmi jako jsou spolehlivost, funkčnost, estetický vzhled a v neposlední řadě i pohotový servis. Mnohdy výrobky s neobvyklými vlastnostmi nebo výrobky v exklusivním provedení bývají prohlašovány za jakostní.

#### 2.1.1 Řízení kvality a jakosti

Jakost a kvalita jsou v dnešní době zaměňované pojmy, přestože kvalita je pojem širší, neboť jakost je vztahována spíše k výrobku a službě.

Anglický název „quality“ překládaný v českých normách slovem „jakost“ právě v těchto normách zahrnuje celý systém řízení. Z toho pohledu je také v normě ČSN EN ISO 9000 – 4 uváděna smyčka jakosti, která zahrnuje celý systém řízení kvality. Smyčku jakosti představuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 Smyčka jakosti dle ČSN EN ISO 9000 – 4.



Dosažení uspokojivé jakosti zahrnuje fáze tzv. smyčky jakosti. Smyčka jakosti je pojmový model vzájemně na sebe působících činností, které ovlivňují jakost v různých etapách od zajišťování potřeb až po posouzení, zda tyto potřeby byly uspokojeny. Ze smyčky je patrné přímé propojení fáze užití s fází inovace. Průzkum trhu, marketing, systém informací z fáze užití jsou základem pro další krok při zvyšování jakosti.

Obecně je jakost definována v mezinárodní normě ČSN ISO 8402:

*„Jakost je souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, podmiňující jeho schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby.“*

Autoři uvádějí i jiné definice:

- Jakost je schopnost plnit požadavky uživatele a veřejného zájmu prostřednictvím souhrnu vlastností, vyjadřujících způsobilosti výrobku plnit funkce, pro něž je určen.
- Jakost zboží nejsou pouze funkčnost, spolehlivost apod., ale také schopnost podniku dodat včas, na správné místo, ve správném množství.
- Jakost je souhrn vlastností výrobku, rozhodujících pro plnění jeho funkce za předepsaných provozních podmínek a při nejnižších vynaložených nákladech.
- Jakost lze chápat jako optimum ve vztahu k požadavkům uživatele a vynaloženým nákladům na výrobek. Jakost má 2 složky:
  - o souhrn vlastností výrobku stanovených před započítáním výrobního procesu, které určují do jaké míry, výše, plní výrobek očekávání zákazníka,
  - o schopnost výroby splnit záměry projekce, schopnost realizace návrhu.
- Jakost nejsou náklady, které výrobce vkládá do svého výrobku, nýbrž užitek, který z něho získá kupující [1].
- Jakost není pouze jakost výrobku, ale také jakost práce, služeb, jakost informací, výrobních a rozhodovacích procesů, kvalita pracovníků (vzdělávání, motivace apod.), jakost organizace a jejich cílů.
- Termín „jakost“ se může používat s přívlastky, např. špatná, dobrá, vynikající. Jakost výrobků a služeb neovlivňuje jen spokojenost spotřebitelů, ale má vážnější důsledky týkající se prosperity podniků i celkové úrovně života společnosti.

Většinou každý předpokládá, že kvalitní věc je ta, která nemá sebemenší vadu. Dost často je také kvalita mylně spojována s luxusem a někdy i s vyšší cenou. Kvalitnější auto tedy není to větší, dražší nebo luxusnější, ale to, které lépe vyhovuje potřebám a očekáváním toho, kdo si jej koupil.

Japonci jsou v této věci ještě dál a zahrnují do kvality i schopnosti výrobků a procesů uspokojovat nejen zákazníky, ale také majitele firmy, zaměstnance, obchodní partnery. Snad každého, kromě konkurence.

### 2.1.2 Historie jakosti

Do začátku 2. světové války byla spojována jakost s kvalitou použitého materiálu. Do té doby byl v podstatě za jakostní výrobek pokládán takový, na jehož výrobu bylo použito dražších (a tím i kvalitativně lepších) materiálů a surovin.

V 50. a 60. letech se centrem pozornosti při zabezpečování jakosti zboží stává samotný výrobní proces. Pojetí jakosti se tedy ztotožnilo s úrovní výrobního provedení. Požadavky na technické parametry byly stanoveny v normách, které sloužily za základní kritérium pro posuzování jakosti, přičemž dané hodnoty představovali minimum, kterého bylo potřeba dosáhnout. Bylo vytvořeno značné množství norem (velmi podrobných), které vzhledem k vývoji vyžadoval průběžnou revizi. Zároveň vznikaly útvary technické kontroly, které shodu s normami prověřovaly. Toto ryze technické chápání jakosti umožnilo aplikaci a další zdokonalování statistických metod, které umožnily vyhledávat riziková místa ve výrobním procesu a zároveň je řešit. V období extenzivního rozvoje tento přístup splnil v podstatě svůj účel.

V 70. letech se postupně začíná projevovat, že i výrobek bez vady je obtížně prodejný. Jakost se bezprostředněji spojovala s užitností produktu, s jeho úlohami ve spotřebě. Za jakostní výrobek se pokládá ten, který vyhoví názoru trhu na jeho použití. Pozornost byla soustředěna na spotřebitele a na jeho potřeby a požadavky. Byly vytvářeny soubory žádoucích vlastností výrobků jako podklad pro výrobní inovace.

Těžiště tvorby jakosti bylo přesunuto do předvýrobní fáze. V mnohých firmách v hospodářsky vyspělých zemích tak vznikaly speciálně vytvářené útvary pro otázky řízení kontroly jakosti.

Tento trend pokračuje v 80. letech, která jsou ve vyspělých zemích typická komplexním přístupem k jakosti výrobku. Sledují se také náklady spojené s pořízením výrobku, ale také náklady spojené s cílem uvést na trh vhodný výrobek, který zákazníka překvapí. Základním limitujícím faktorem se stává otázka ochrany životního prostředí a bezpečnosti užití.

V 90. letech je uplatňován slogan „Vyrobte co nejlevněji a uspokojte na co nejvyšší úrovni zákazníky.“ Tento se nadále rozvíjel do oblasti, kdy kvality výrobků a služeb bude přecházet do kvality života.

Ve zvyšování jakosti se nelze zastavit. Jedinými limitujícími faktory v procesu zlepšování jakosti jsou ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnost uživatele. Již nejde o to, aby výrobek splnil očekávání spotřebitele, ale aby je předčil [1].

„Dnešní výrobky vypadají efektivněji, víc toho umějí, ale chybí jim často jedna důležitá vlastnost - životnost. Výrobcům se vyplatí, když si zákazník pořídí nový výrobek. O to, aby měl člověk pocit, že je nezbytné často kupovat nové věci, se stará reklama. Odpadá tedy nutnost zabývat se dlouhodobou kvalitou. Tento trend je znát především u textilií, bot, elektrospotřebičů, sportovního nebo spotřebního zboží [2].“

#### Význam jakosti v tržním prostředí

V současné době lze hovořit o revoluci jakosti, protože význam jakosti neustále roste. Význam managementu jakosti vyplývá ze skutečností, že jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku; management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátou trhů; jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálu a energií; jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele;

jakost je limitujícím faktorem tzv. udržitelného rozvoje; jakost a ochrana spotřebitele jsou spjité nádoby [5].

## 2.2 Management jakosti

### 2.2.1 Vymezení základních pojmů managementu jakosti

Management jakosti představuje všechny činnosti celého vedení, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky, jako jsou plánování jakosti, řízení jakosti, zabezpečování jakosti a zlepšování jakosti v rámci systému jakosti.

Znak jakosti je znak, dle kterého může být posouzena jakost výrobku, procesu nebo systému. Nauka o jakosti označuje jako „znak“ každou měřitelnou, počítatelnou, minimálně ale subjektivně klasifikovatelnou veličinu výrobku, sestavy, dílce. Znaky jakosti slouží k popisu jakosti.

Produkt je výsledkem procesů:

- služby (např. přeprava),
- zpracovávané materiály (např. ocel),
- software (např. mechanická část motoru),
- zpracovávané materiály (např. oleje) [3].

Řízení jakosti uvádí jaké provozní metody a činnosti jsou používány ke splnění požadavků na jakost.

Pod pojmem zabezpečování jakosti jsou míněny všechny plánované a systematické činnosti prováděné v rámci systému jakosti a podle potřeby prokazované, aby se poskytla přiměřená důvěra, že entita splní požadavky na jakost.

Politika jakosti je charakterizována jako celkové záměry a směr působení organizace v oblasti jakosti oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením organizace.

Cíle jakosti jsou jasně specifikované písemné úkoly související s jakostí. Mají být konkretizací záměrů politiky jakosti na příslušné období (zpravidla rok, dva roky) a mají být kvantifikovány (podoba může být různá – absolutní hodnoty, relativní vyjádření v procentech, indexy).

Plán jakosti představuje dokument, který vymezuje vzhledem k jakosti specifické metody, zdroje a sled činností spojených s určitým výrobkem, projektem nebo smlouvou.

Komplexní management jakosti je definován jako přístup řízení organizace zaměřený na jakost, založený na účasti všech jejích členů a mající za cíl dlouhodobou prosperitu docilovanou spokojeností zákazníků a prospěchem členů organizace .

Zlepšování jakosti jsou opatření prováděná v celé organizaci s cílem zvýšit efektivnost a účinnost činností a procesů, poskytnout zvýšený prospěch jak organizaci, tak jejím zákazníkům.

Smyčka jakosti („spirála jakosti“) představuje model vzájemně na sebe působící činností, které ovlivňují jakost výrobku nebo služby v různých etapách od zjištění potřeb až po posouzení, jsou-li tyto potřeby uspokojeny vrcholovým vedením organizace.

System jakosti = organizační struktura zodpovědnosti, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci řízení jakosti.



Příručka jakosti představuje dokument stanovující politiku jakosti a popisující systém jakosti organizace. Prvořadým účelem příručky jakosti je definovat strukturu systému jakosti a rovněž sloužit jako trvalý podklad pro uplatňování a udržování tohoto systému.

Odpovědnost za výrobek/službu je všeobecný termín popisující povinnosti výrobce nebo jiných osob k náhradě škody za újmu na zdraví, poškození majetku nebo jiné škody způsobené výrobkem nebo službou.

Spolehlivost představuje souhrnný termín používaný pro popis pohotovosti a faktorů, které ji ovlivňují: bezporuchovost, udržovatelnost a zajištění údržby.

Specifikace je dokument předepisující požadavky, se kterými se musí výrobek nebo služby shodovat [4].

### 2.2.2 Strategické řízení a politika jakosti

Strategické řízení jakosti by mělo být nedílnou součástí celopodnikové strategie. V rámci podniku existují 3 subsystemy:

- strategické řízení jakosti,
- taktické řízení jakosti,
- operativní řízení jakosti.

Popis jednotlivých subsystémů řízení jakosti:

Tabulka č. 1: Subsystémy řízení jakosti [1].

Subsystém ŘJ	Časový horizont	Prvky subsystému
strategické ŘJ	nad 2 roky	politika jakosti cíle jakosti výchovné programy k jakosti organizační struktury spolupráce s dodavateli vazba řízení jakosti na marketing a vývoj sledování efektů jakosti prověrky systému jakosti konstrukčně-technologická dokonalost výrobku
taktické ŘJ	1-2 roky	plány jakosti plány výroby motivace k jakosti sledování nákladů na jakost metody a prostředky zajišťování jakosti zajišťování jakosti v obslužných procesech informační systém jakosti
operativní ŘJ	do 1 roku	regulace změn procesů metody technické kontroly inspekce rozbory dat řešení neshod zohledňování specifických požadavků uživatelů

Výsledkem strategického řízení jakosti jsou rozhodnutí zásadního charakteru, která dlouhodobě ovlivňují nejenom proces zajišťování jakosti, ale i celkovou orientaci a ekonomickou prosperitu podniku.

Taktické řízení jakosti by mělo usměrňovat vývoj a zavádění metod a prostředků k zajištění jakosti v rámci strategického řízení.

Operativní řízení jakosti by mělo na základě kontrolních mechanismů řídit proces vlastní výroby, aby podnik opouštěly pouze dokonalé výrobky [1].

### 2.2.3 Odpovědnost managementu

Vrcholové vedení se ujme vedoucí a výrazné úlohy při definování, zavádění, spravování, zlepšování systému managementu kvality, s cílem splnit všechny požadavky zákazníků. Vrcholové vedení má také stanovit metody měření výkonnosti organizace, aby bylo možné určit, zda jsou plánované cíle dosaženy. Tyto metody zahrnují měření výkonnosti procesů v celé organizaci, finanční měření, externí měření, např. hodnocení třetí stranou, posouzení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců v organizaci.

Informace odvozené z takových měření a posuzování se mají rovněž považovat za vstup pro přezkoušení managementu, aby se zjistilo, že neustálé zlepšování systému managementu jakosti je hnací silou zlepšování výkonnosti organizace.

#### Cíle jakosti

Strategické plánování organizace a její politika jakosti poskytují základ pro stanovení cílů jakosti. Tyto cíle, vedoucí ke zlepšování výkonnosti organizace, má stanovit vrcholové vedení. Cíle mají být měřitelné, aby se usnadnilo efektivní a účinné přezkoumání managementem. Při stanovení těchto cílů má management rovněž vzít v úvahu:

- současné a budoucí potřeby organizace a trhu, na který dodává,
- důležitá zjištění z přezkoumání managementu,
- současné provedení produktu a současnou výkonnosti procesu,
- úroveň spokojenosti zainteresovaných stran,
- výsledky sebehodnocení,
- analýzu konkurence, příležitosti pro zlepšování, zdroje potřebné pro splnění cílů [4].

Cíle jakosti se mají sdělovat takovým způsobem, aby zaměstnanci organizace mohli přispívat k jejich dosahování. Má být stanovena povinnost rozvíjet cíle jakosti, které se mají systematicky přezkoumávat a podle potřeby revidovat.

## Politika jakosti

Politika jakosti představuje základní prvek podnikového systému řízení jakosti. Vyjadřuje hlavní ideu a zásady, které organizace v oblasti řízení jakosti hodlá prosazovat v souladu se svým zaměřením.

Vrcholové vedení vyhlásí politiku jakosti jako prostředek vedoucí organizaci ke zlepšování její výkonnosti. Politika jakosti organizace má být rovnocennou a konzistentní součástí celkové politiky a strategie organizace.

Při vytváření politiky jakosti má vrcholové vedení vzít v úvahu:

- úroveň a způsob budoucího zlepšování potřebného pro úspěšnost organizace,
- očekávaný nebo žádoucí stupeň spokojenosti zákazníka,
- rozvoj zaměstnanců v organizaci,
- potřeby a očekávání jiných zainteresovaných stran,
- zdroje potřebné pro naplnění a překročení požadavků ISO 9001,
- potenciální příspěvy dodavatelů a partnerů [4].

Politiky jakosti lze využívat ke zlepšování za předpokladu, že je konzistentní vizí a strategií vrcholového vedení s ohledem na budoucnost organizace; umožňuje navázání a pochopení konkrétních a měřitelných cílů jakosti vedoucích k naplnění jednotlivých bodů politiky jakosti.

Dále prokazuje odpovědnost vrcholového vedení za jakost a poskytování přiměřených zdrojů k dosahování cílů. Pomáhá podporovat odpovědnosti týkající se jakosti v celé organizaci s jasným vedením a řízením organizace vrcholovým vedením.

Zahrnuje neustálé zlepšování týkající se uspokojování potřeb a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Je efektivně formulována a účinně sdělována. Politika jakosti se má, jako v případě jiných podnikatelských politik, pravidelně přezkoumávat.

### Plánování jakosti

Management musí převzít povinnost plánovat jakost v organizaci. Toto plánování má být zaměřeno na určování procesů potřebných pro efektivní a účinné plnění cílů jakosti organizace a požadavků, které jsou konzistentní se strategií organizace.

Mezi vstupy pro efektivní a účinné plánování patří:

- strategie organizace a navazující politika jakosti,
- stanovené cíle organizace,
- stanovené potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- hodnocení zákonných požadavků a požadavků přepisů,
- hodnocení údajů o výkonnosti procesů,
- hodnocení údajů o výkonnosti produktů,
- poučení získaná z dřívějších zkušeností,
- zjištěné příležitosti ke zlepšování,
- patřičné údaje pro posuzování a snižování rizik [4].

Výstupy z plánování jakosti v organizaci mají stanovovat procesy realizace produktu a podpůrné procesy potřebné např. z hlediska:

- dovedností a znalostí, které organizace vyžaduje,
- povinností a pravomocí při uplatňování plánů pro zlepšování procesů,
- potřebných zdrojů. např. finance a infrastruktura, lidské zdroje,

- měřítek pro hodnocení dosaženého zlepšení výkonnosti organizace,
- potřeb zlepšování, včetně metod a nástrojů, potřeb dokumentace, včetně záznamů.

Management má systematicky přezkoumávat výstupy, aby byla zajištěna efektivnost a účinnost procesů organizace.

#### Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Prokazování dobře řízeného managementu kvality pomocí definování oblasti odpovědnosti a pravomocí:

- vypracováním organizačního schématu,
- vypracováním popisů práce pro pracovníky, jejichž práce ovlivňuje kvalitu,
- sdělením těchto vztahů všem, kterých se to týká,
- kontrola dodržování stanovených pravidel (pomocí interních auditů apod.) zajištěním zavedení a uplatňováním systému kvality [3].

Další činnosti managementu je jmenování představitele vedení, který bude:

- podávat zprávy o výkonnosti systému kvality,
- seznamovat zaměstnance prostřednictvím jejich vedoucích s potřebami zákazníků,
- řídit zajišťování interní komunikace v oblasti uplatňování managementu jakosti uvnitř firmy,
- prokazovat, že opatření systému managementu kvality a jeho efektivnost se sděluje všem úrovním a funkcím v podniku.

#### Přezkoumání vedením

Vrcholový management by měl určit základní rysy pro systém jakosti a mít přehled o výsledcích týkajících se vývoje jakosti (politiky jakosti, cílů jakosti) a zabezpečování jakosti. K tomuto účelu mají být organizovány pravidelné porady o jakosti.

Jako podkladové informace pro ně mohou sloužit zprávy o:

- vývoji požadavků na jakost, bezpečnost výrobků a odpovědnosti výrobce o výsledcích výrobků vyplývajících z legislativních předpisů,
- vývoji vadné produkce ve výrobě, promítnuté do ztrát ze zmetků,
- vývoji reklamací a jejich promítnutí do ztrát z reklamací,
- vývoji nákladů na jakost,
- závěrech z vnitřních auditů,
- problémech jakosti, které vyžadují zásadní rozhodnutí (mimo kompetence nižších řídicích článků),
- vyhodnocení informací a spokojenosti zákazníků.

## 2.3 Systémy řízení jakosti

Vedení mnoha podniků se zamýšlí pod tlakem rostoucí konkurence nad tím, co udělat pro zlepšení postavení na trhu. Mnoho podniků řeší tento problém budováním systému jakosti.

Navíc legislativa počítá se široce pojatou odpovědností výrobce – resp. dodavatele za škody způsobené vadou výrobku na zdraví, majetku či životním prostředí. Tato odpovědnost dle direktivy Rady ES 85/674/EEC z 25.7.1985 trvá nejméně po dobu 10 let od prodeje výrobku. V těchto podmínkách je zájemem jak dodavatele, tak i odběratele vytvářet předpoklady pro ochranu před riziky plynoucími z nedostatečné jakosti, a to s účinnou prevencí. Pro dosažení požadované úrovně jakosti musí proto působit komplexní systém řízení jakosti [1].

Vybudování systému jakosti je jistě obrovským přínosem pro podnik, je však nutno upozornit, že dosažení certifikovaného systému jakosti neznamena dosažení cíle, kde již vše půjde samo, jak se často mnoho vedoucích pracovníků mylně domnívá. Zavedením systému řízení jakosti (SŘJ) naopak začíná nekonečná práce spočívající na neustálém zlepšování a zdokonalování systému jakosti a veškerých procesů v podniku.

Negativa přinášející podniku funkční SRJ:

- nesnižuje se rozsah vnitřních neefektivností,
- struktura výdajů je nadále zatěžována vysokými ztrátami z nízké jakosti,
- neklesá významně počet reklamací,
- míra reálné spokojenosti a loajality zákazníků není vůbec sledována,
- stagnace na trzích i v oblasti hospodářských výsledků přetrvává.

Pozitiva přinášející podniku funkční SRJ:

- zlepšení vnitřní organizace firmy,
- snížení nákladů,
- zvýšení zainteresovanosti pracovníků,
- zlepšení image firmy,
- větší konkurenční výhodu,
- dobrý základ pro další zlepšování jakosti všech činností.

Pro vytváření podnikových systému řízení jakosti se v celosvětovém měřítku používají tři základní koncepce [1]:

1. koncepce podnikových - odvětvových standardů
2. koncepce ISO
3. koncepce TQM

### 2.3.1 Koncepce podnikových standardů

Koncepce podnikových standardů se zrodila již v 70. letech, kdy zejména americké korporace začaly pociťovat potřebu vytvářet systémy jakosti. Požadavky na tyto systémy si tedy definovaly jednotlivé společnosti ve svých standardech. Mezi příklady podobných norem je možné uvést Fordův standard Q 110, API standardy pro výrobu olejových trubek, ASME kódy pro strojírenské dodávky, VDA pro oblast



automobilového průmyslu apod. Posledním z takových standardů je přepis QS 9000, zpracovaný v r. 1995 pro účely budování systémů jakosti u dodavatelů tří nejvýznamnějších amerických automobilek. Významně ovlivňuje život i v mnohých českých podnicích.

### 2.3.2 Koncepce TQM

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v 70. letech 20. stol pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách. Dnes je koncepce TQM považována za filozofii managementu. Koncepce TQM není nijak svázána normami a předpisy jako ISO, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku.

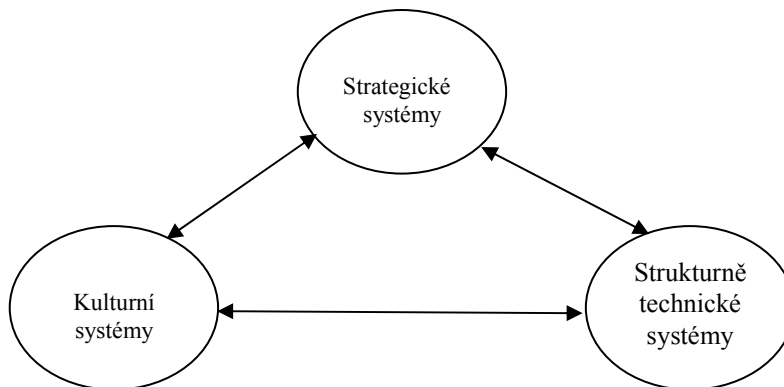
Některé základní principy TQM jsou [5]:

- orientace na zákazníka,
- vedení lidí a týmové práce,
- partnerství s dodavateli,
- rozvoj a angažovanost lidí,
- orientace na procesy,
- neustálé zlepšování a inovace,
- měřitelnost výsledků,
- odpovědnost vůči okolí.

Evropský model TQM byl navržen a je neustále rozvíjen Evropskou nadací pro management kvality - EFQM. Tento model je základním principem používaným v Evropské ceně za jakost, stejně to platí i pro Cenu České republiky za jakost. Základní myšlenkou je dosažení perfektnosti v jakosti, což není krátkodobá záležitost, vyžaduje čas, aktivní přístup, schopnost přizpůsobovat se neustále měnící situaci na trhu, tím podnik neustále vyvíjí TQM. Jednotlivé systémy z TQM se navzájem ovlivňují

a nemohou bez sebe existovat. Změna v jedné oblasti znamená změny i v ostatních oblastech - viz obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Vymezení modelu TQM.



### 2.3.3 Koncepce ISO

ISO je zkratka Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization). Tato organizace je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členů ISO).

#### Historie vzniku

Se vstupem nových technologicky náročných japonských výrobků na světový trh pronikavě vzrostl zájem o otázky jakosti. Zajištění jakosti výroby bylo nutné jako záruka, že ve výrobcích nebudou skryté vady, které by mohly ohrozit jakost finálních výrobků.

Jak zajistit, aby dodavatel neměl nedostatky v procesu navrhování a zhotovování výrobku nebo poskytování služeb? Jak zajistit, aby dodavatel trvale dbal o jakost své produkce? To jsou výzvy, které v roce 1983 vedly Mezinárodní organizaci pro normalizaci k rozhodnutí vypracovat soubor norem ISO 9000.

Normy byly vypracovány na základě zobecnění a zohlednění různých národních přístupů. Za zmínku stojí, že na prvopočátku těchto norem stála americká norma pro zabezpečení jakosti výrobků pro armádu MIL-Q9858. Soubor požadavků na zabezpečení jakosti byl koncipován koncem šedesátých let jako součást programu Polaris pro zabezpečení jakosti při výrobě ponorek. Postupně se tento přístup k řízení jakosti rozšířil na další oblasti výroby pro zabezpečení obrany v rámci NATO.

V civilní oblasti byla norma poprvé uplatněna ve Velké Británii v roce 1979 ve formě národní normy systému jakosti (Quality System Standard) BS 5750. Tato britská norma byla později přepracována v souladu s ISO 9000, avšak ponechala si označení BS 5750.

Rovněž v Československu bylo možné pozorovat počátkem sedmdesátých let řadu pokusů uplatnit některé prvky řízení jakosti pod názvem Komplexní systém řízení jakosti. Tyto pokusy byly neúspěšné.

K vypracování řady mezinárodních norem, v nichž jsou zobecněny různé národní přístupy v oblasti řízení a zabezpečování jakosti, je kompetentní mezinárodní normalizační organizace ISO, která je celosvětovým sdružením národních normalizačních organizací - členů ISO. Každá členská organizace, která se zajímá o nějaký problém, pro který byla vytvořena technická komise, má právo na zastoupení v této komisi. Na řešení problému se podílejí rovněž jiné mezinárodní organizace, vládní i nevládní. Návrhy mezinárodních norem, vypracované technickými komisemi, jsou rozesílány členským organizacím ke schválení ještě před jejich přijetím radou ISO jako mezinárodních norem. (Schvalování norem je v souladu s příslušnými postupy ISO, které vyžadují souhlas alespoň 75 % hlasujících členů.).

Koncepce ISO byla převzata v r. 1987 a opírá se o soustavu norem ISO řady 9000, 10000 a 14000, věnovaných požadavkům na systémy jakosti. Při jejich zpracování se vycházelo ze zkušeností firem, které dosahovaly vynikajících výsledků v oblasti výrobků. Tyto normy mají univerzální a doporučující charakter.

ISO normy představují standardy, které se používají k posuzování shody s požadavky na systémy jakosti a jsou doporučovány Radou EU. Ta přijala zásadu, že výrobci, kteří od 1.1.1993 nebudou mít certifikovaný SŘJ podle norem ISO 9000 - 9004 nebudou moci na trhy společenství vyvážet své výrobky.

Zavádění těchto systémů jakosti je v ČR naprosto dominantním rysem a to i přesto, že nejednou byly konstatovány jejich nedostatky. V těchto normách jsou uvedeny základní prvky systémů jakosti a také požadavky na to, co mají podniky pro splnění těchto prvků realizovat.

Hlavní rozdíl mezi realizací norem u nás a v zahraničí je v tom, že u nás jsou tyto požadavky v podnicích často chápány jako těžce dosažitelné maximum, zatímco v zahraničí jako existenční minimum, na kterém je nutno systém dále rozvíjet.

Základní zásady koncepce ISO 9000:

- aktivní účast vedení,
- orientace na zákazníka,
- stanovení cílů,
- program zajištění jakosti,
- hodnocení nákladů na nedostatečnou jakost,
- školení na všech úrovních,
- aktivní postoj k jakosti,
- účast lidí na řízení,
- změny v organizaci a zodpovědnosti,
- působení rady jakosti pomocí statistických metod,
- spolupráce se subdodavateli,
- uznání zásluh za zlepšování jakosti,
- preferování jakosti před krátkodobým ziskem,
- prověrky systému zabezpečování jakosti.

Soubor mezinárodních norem ISO řady 9000 je tvořen těmito normami:

#### ČSN EN ISO 9000

Normy pro management jakosti a zabezpečování jakosti - Směrnice pro jejich volbu a používání.

Obsahuje výklad hlavních pojmů, týkajících se jakosti a návod pro volbu a použití dále uvedených norem ISO.

#### ČSN EN ISO 9001

Systémy jakosti - Model zabezpečování jakosti při návrhu, vývoji, výrobě, instalaci a servisu.

Používá se v případech, kdy má dodavatel zajistit shodu se stanovenými požadavky po dobu několika etap, které mohou zahrnovat navrhování, vývoj, výrobu, uvádění do provozu a servis.

Jsou důležité z pohledu zákazníka. Podle nich se postupuje při prokazování způsobilosti dodavatele splnit požadavky odběratele.

#### ČSN EN ISO 9004

Všeobecné řízení jakosti a prvky systému řízení - Směrnice.

Systém jakosti v této normě je charakterizován pomocí:

- organizační struktury,
- rozdělení odpovědnosti,
- postupů, procesů a zdrojů potřebných k zavedení SŘJ.

SŘJ má být vyvinut a zaveden tak, aby splňoval cíle stanovené politikou jakosti. Nevyžaduje se však jednotná úprava SŘ jakosti, ale SŘJ se má přizpůsobovat danému typu činností a nabízeným výrobkům či službám. Srovnání koncepcí ISO a TQM je uvedeno v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Srovnání koncepcí ISO a TQM [1].

Charakteristika systému	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna:	normy a dokumentační pyramida	aktivní účast zaměstnanců
Orientace:	na konečné výsledky	na procesy
Eliminace neshod:	nápravními opatřeními	neustálým zlepšováním
Zapojení	funkčních míst organizace	interdisciplinárních týmů
Důraz na předvýrobní etapy:	menší	mimořádný
Organizační struktura:	formální	do určité míry neformální
Aplikace ekonomiky jakosti:	nezávazná	samozejmá
Vnímání zákazníka:	finální spotřebitel	každý, kdo navazuje na naši práci
Forma práce vrcholového managementu:	řízení	
Povaha koncepce:	direktivní	kreativní
Měřítka pro prokazování shody:	ano	ne

## ČSN EN ISO 9001

Tato mezinárodní norma stanovuje požadavky na systém zabezpečování jakosti, jenž se používá v případě, kdy dvoustranná smlouva vyžaduje prokázání schopnosti dodavatele navrhovat a dodávat výrobek.

Požadavky stanovené v mezinárodní normě ISO 9001 se zaměřují především na předcházení neshodám ve všech etapách, od návrhu až po servis.

Mezinárodní norma ISO 9001 se používá ve smluvních vztazích, jestliže:

- smlouva vyžaduje vypracování zvláštního návrhu se stanovením provozních požadavků,
- důvěra se shodou výrobku s těmito požadavky může být získána prokázáním schopností dodavatele při navrhování, vývoji, výrobě, uvádění do provozu a servisu.

Požadavky na systém zabezpečování jakosti:

- odpovědnosti vedení,
- systém zabezpečování jakosti,
- posouzení smlouvy,
- řízení tvorby návrhu,
- kontrola dokumentace,
- zásobování,
- nakupované výrobky v dodávce,
- identifikovatelnost a sledovatelnost,
- řízení výrobního procesu,
- kontrola a zkoušení,
- kontrolní, měřicí a zkušební zařízení,
- stav výrobku po kontrole a zkoušení,
- kontrola nevyhovujících výrobků,
- nápravná opatření,
- manipulace, skladování, balení a dodávky,
- záznamy o jakosti,
- vnitropodnikové prověrky jakosti,
- příprava pracovníků.

## Vývoj certifikace ve světě

Certifikace systémů řízení není již pouze záležitostí Evropy. V tabulce č. 3 je uveden vývoj podílů jednotlivých kontinentů na celkovém počtu certifikovaných subjektů.

Tabulka č. 3: Vývoj podílů jednotlivých kontinentů na celkovém počtu certifikovaných subjektů [6].

Rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Afrika a Bl. východ	3	3	3	4	4	5	5	5
Evropa	81	79	73	68	65	61	55	53
Latinská Amerika	0	1	1	1	1	2	3	3
Severní Amerika	6	7	8	10	11	12	13	13
Dálný Východ	3	3	7	11	13	14	17	20
Austrálie a Nový Zéland	7	7	8	6	6	6	7	7

Každá moderní firma se snaží o úspěšné dosažení vytyčených cílů, aby obstála v nelehkých konkurenčních podmínkách. Nyní má již v České republice převážná většina firem, zejména středních a velkých, zaveden systém jakosti dle některé z norem ČSN ISO řady 9000 nebo jej zavádějí. Pro mnohé se zavedení systému jakosti stalo nutností, chtějí-li uspět v tvrdém konkurenčním prostředí a prosadit se na trhu, nejenom evropském, ale i světovém. Mnohé organizace ve světě jsou k tomu také nuceny, a to zejména ze strany svých odběratelů, kteří již systém jakosti mají zavedený.



### 3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Cílem této práce s názvem: „Management kvality ve vybraném podniku“ je analýza systému řízení kvality TSF, spol. s r. o. Strakonice a návrhy na další zlepšení řízení této oblasti.

Objektem zkoumání bakalářské práce je společnost TSF, spol. s r. o. Strakonice, která dne 17. června 2003 obdržela certifikát ISO 9001: 2000 od certifikační společnosti BVQI (Bureau Veritas Quality International). Předmětem podnikání společnosti je návrh, vývoj, výroba a prodej technických tkanin.

Dílčím cílem bylo prostudování literárních zdrojů v oblasti teorie kvality, managementu a systémů řízení kvality. Poté následovalo vypracování literárního přehledu. Informace byly čerpány z dostupných publikací od různých autorů zabývajících se problematikou jakosti.

Praktická část je zaměřena na společnost TSF, spol. s r. o. Strakonice, kde jsem analyzovala, zda důsledně dodržují normy ISO 9001: 2000. Část práce je zaměřena na charakteristiku společnosti TSF. Zásadní část na analýzu řízení kvality v TSF, kde jsem sledovala systém managementu jakosti, odpovědnost managementu, oblast interních auditů a orientaci na zákazníka. K této části práce mi byly podkladem i interní materiály společnosti. Jednalo se především o příručku jakosti a s ní související směrnice.

Výstupem z bakalářské práce jsou návrhy na další zlepšení řízení kvality podniku TSF, spol. s r. o. Strakonice.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika společnosti TSF, spol. s r. o. Strakonice

Firma TSF spol. s r.o. sídlící ve Strakonících vznikla privatizací 1. května 1992. Navázala na výrobu „oblečení“ papírenských strojů ve strakonických fezárnách a je tak důstojným pokračovatelem této výroby, jež má ve Strakonících více než staletou tradici.

Předmětem podnikání společnosti je návrh, vývoj, výroba a prodej technických tkanin.

V současné době vyrábí firma klasické vlněné plstěnce a polyesterová síta pro papírenský průmysl a čistírny odpadních vod.

Jedná se o velmi náročné výrobky, jak z hlediska vlastní výroby, tak i z hlediska upotřebení.

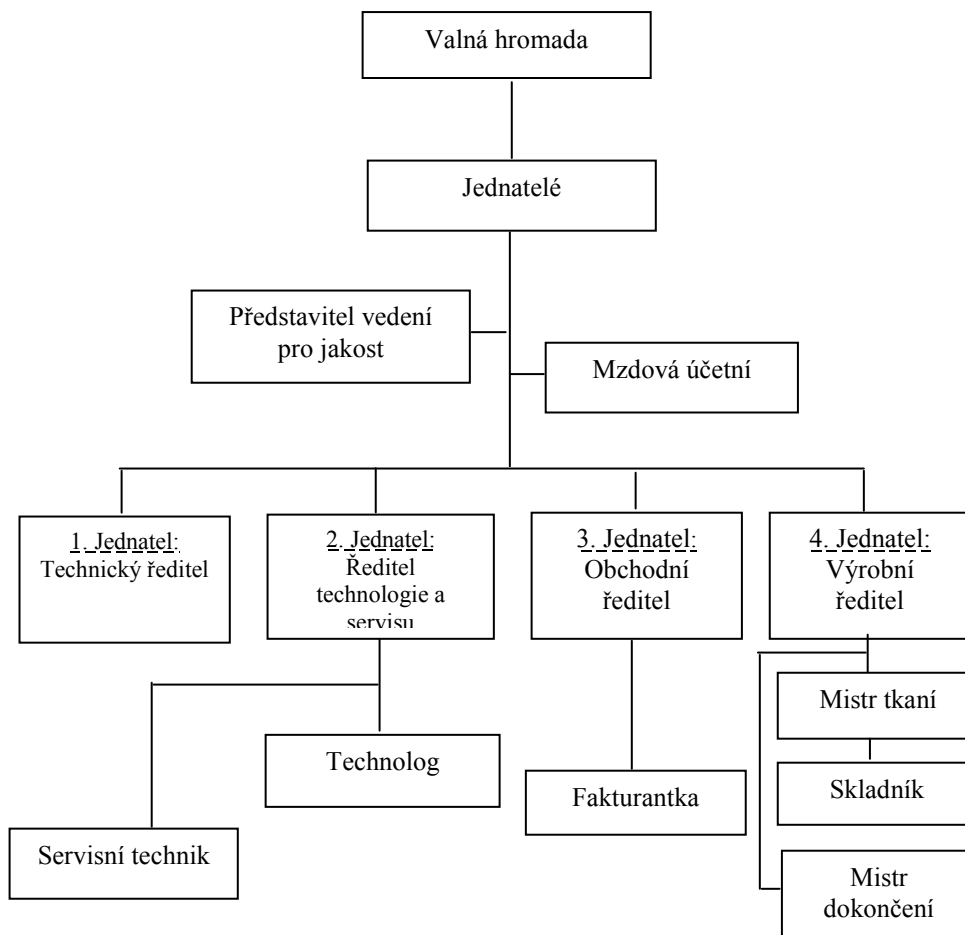
Tkaniny a síta představují jednu z nejdůležitějších částí, na níž do značné míry závisí výsledek práce a výkon celého zařízení. Vykonnávají celou řadu funkcí, z nichž nejdůležitější jsou tvářecí a odvodňovací, dále funkce sušící a dopravní. Jedná se o velmi choulostivé výrobky, které pracují v nepříznivých agresivních podmínkách za značného mechanického namáhání v tahu, ohybu a oděru.

Výrobky firmy jsou exportovány do více než osmi zemí světa a objem exportu činí zhruba polovinu firemní výroby.

Součástí činnosti firmy TSF jsou samozřejmě poradenské a servisní služby, které jsou v této oblasti nutné pro vzájemnou spolupráci „Výrobce - uživatel“. V poslední době se společnost zabývá i zprostředkovaným prodejem [7].

Organizační schéma TSF, spol. s r. o. Strakonice

Obrázek č. 3: Organizační schéma TSF, spol. s r. o. Strakonice [9].



Odovědnost za řízení společnosti TSF a pravomoci k řízení mají jednatelé, kteří jsou odpovědní valné hromadě. Každý z jednatelů je ředitelem určitého útvaru za který nese odpovědnost. Ve firmě TSF je přímé řízení, které se zakládá na přímém ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni, a tím odpovídá pravidlům přímé organizační podřízenosti.

Celkem podnik zaměstnává 38 pracovníků, z toho 28 v dělnických profesích a 10 jako technicko-hospodářské pracovníky. Profesionální struktura a počet zaměstnanců firmy znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Profesionální struktura a počet zaměstnanců firmy TSF, spol. s r. o. Strakonice

Strojní zámečnick	2
Seřizovač tkalcovských stavů	2
Tkadlena	14
Uklízečka	1
Pracovnice na spojování sít	3
Pracovník na úpravě sít a plstí	4
Mistr na úpravě sít a plstí	1
Mistr na tkalcovně	1
Snovač	1
Skladník přízí	1
Společník	4
Mzdová účetní + personalistka	1
Fakturace a odbyt	1
Servisní technik	2
Zaměstnanci celkem	38

## 4.2 Řízení kvality ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice

Výstavba systému jakosti byl rozsáhlý projekt zahrnující celou firmu TSF a všechny pracovníky.

Analýzou bylo zjištěno, že při zavádění systému řízení se firma TSF rozhodla využít pomoci specializované konzultační společnosti, která má oprávnění provádět služby k zavedení systému řízení jakosti v organizaci a její pracovníci jsou oprávněni provádět Interní audity v organizaci.

Implementace a udržování systému řízení jakosti není levnou záležitostí, a je proto důležité věnovat velkou pozornost výběru poradenské (konzultační) i certifikační organizace.

Ze seznamu konzultačních společností působících v České republice (získaný na internetu), oslovila firma TSF několik společností a vyžádala si zpracování nabídek. Při výběru byla důležitým kritériem nejen cena, ale také nabízený styl práce a reference z oboru.

Vybraná konzultační společnost usnadnila firmě TSF zavedení systému řízení kvality.

Po roce intenzivní práce na budování systému řízení kvality firma TSF dne 17. června 2003 obdržela certifikát ISO 9001: 2000 od certifikační společnosti BVQI (Bureau Veritas Quality International). Tento certifikát se musí každé 3 roky obnovovat.

Firma TSF, s. r. o. si uvědomuje, že vyrábět bez chyb a vad či poskytovat ochotně kvalitní služby v dnešním světě byznysu k úspěchu samo o sobě nestačí. To, že je firma TSF dobrá si musí myslet její zákazníci, konkurence, všichni dodavatelé i zaměstnanci.

System řízení jakosti zavádějí společnosti z řady různých důvodů. Pro firmu TSF byla nejdůležitější potřeba poskytnout zákazníkovi veškeré garance, že jeho nároky na kvalitu budou splněny.

Firma TSF si chce udržet dobrou pověst vůči zákazníkům a to například tím, že včas reaguje na reklamace.

Analýzou podnikových dokumentů bylo zjištěno, že reklamace odběratelská nebyla za poslední dva roky řešena (dohoda se zákazníkem). Ale počet neshodných produktů se každým rokem zvyšuje.

V současné době neexistuje jiná prokazatelná metoda, jak dokázat způsobilost nejen vůči velkým firmám, pro něž nebo s nimiž chce firma TSF spolupracovat, ale jedná se i o možnost, jak lépe proniknout na zahraniční trhy.

Analýzou podnikových dokumentů bylo zjištěno, že do roku 2003, tedy než firma TSF získala certifikát o jakosti, měla 2 zahraniční partnery. Od tohoto roku se počet exportních partnerů neustále zvyšuje.

Normy ISO se stávají v současné době pro podnikatele nezbytností, protože firmy, které certifikaci nemají, se mohou dostat do problémů a nemohou si vytvořit jasnou koncepci ve vztahu pohledu zahraničního zákazníka.

Z průzkumu v zemích, které přistoupily k Evropské unii jako poslední, vyplynulo, že přibližně polovina malých firem zanikla jenom proto, že nebyly schopny konkurovat na trzích EU. Bez strategie a strategického řízení nelze ani kvalitně vyrábět, ani nacházet nová odbytiště. Jakost je totiž součástí strategického řízení podniku.

#### 4.3 Příručka jakosti společnosti TSF, spol. s r. o. Strakonice

Příručka jakosti společnosti TSF popisuje systém managementu jakosti odpovídající normě ČSN EN ISO 9001:2000 a požadavkům, které zabezpečují prosperitu organizace. Tato Příručka jakosti je v účinnosti od 5.1.2006 a obsahuje:

- Prolog vedení,
- Charakteristika společnosti,
- Základní informace o společnosti,
- Systém managementu jakosti,
- Odpovědnost vedení,
- Řízení zdrojů,
- Realizace produktu,

- Měření, analýza, zlepšování,
- Matice odpovědnosti a seznam dokumentace systému managementu jakosti.

Základem činnosti každého zaměstnance je zabezpečování jakosti podle mezinárodních norem řady EN ISO 9001:2000.

V praxi to znamená, že každý zaměstnanec společnosti je osobně zodpovědný za svůj pracovní výsledek a je povinen svou činností aktivně přispívat ke stálému zlepšování prosperity společnosti nejen v oblasti zabezpečování jakosti výroby a výrobků, ale ve všech činnostech, které vedou k dobrému jménu společnosti u zákazníků i k dobrému jménu společnosti ve svém okolí.

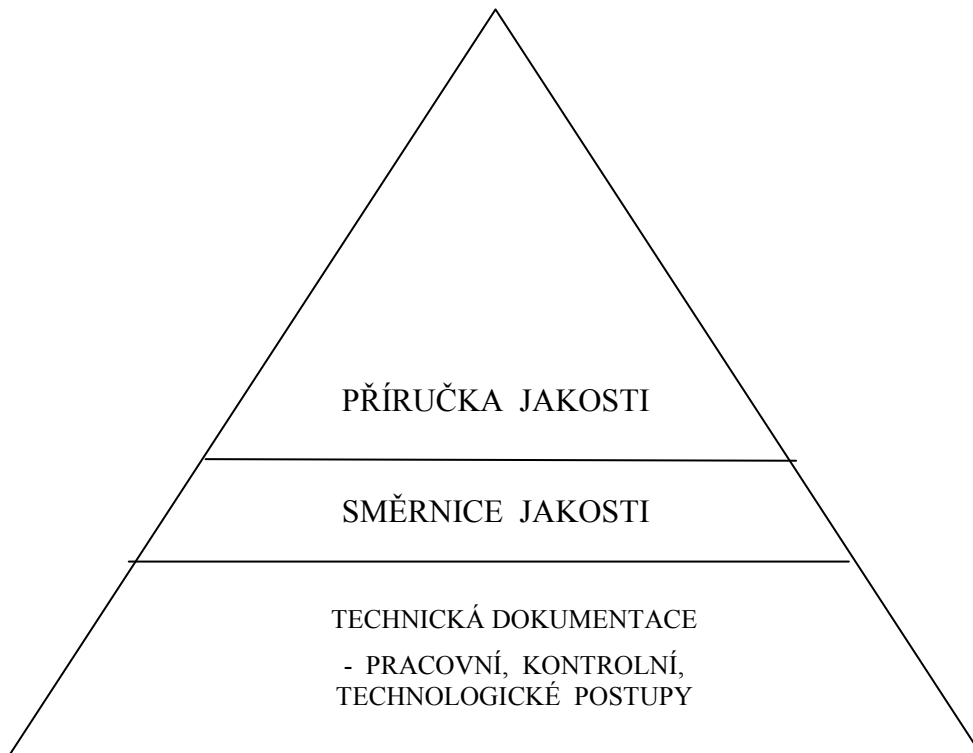
Analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že za poslední 3 roky se zaměstnanci aktivně nepodíleli na zlepšování jakosti výrobků a rozvoji společnosti.

#### 4.3.1 Systém managementu jakosti

V souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 je v organizaci TSF vytvořen, dokumentován, uplatňován a udržován systém managementu jakosti, související se všemi procesy výroby, které se týkají kvality výrobků, tzn. plstěnců a sít [8].

Dokumentace systému managementu jakosti v analyzované společnosti obsahuje povinné dokumenty stanovené normou a jejich struktura je uvedena v obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Dokumentace systému managementu jakosti v TSF, spol. s r. o. [8].



Ostatní dokumentace systému managementu jakosti:

Plány (výcviku), Výrobní (předpisy), výrobní karty, obchodní (poptávka, nabídka, smlouva...), nakupování (seznam kvalifikovaných dodavatelů...), průvodní (technologické postupy), měrová (karty měřidel, ...), personální (prezenční listiny výcviku, popisy pracovních činností...), technická dokumentace (normy, předpisy).

#### Správa příručky jakosti

Za vydávání a udržování Příručky jakosti včetně rozdělovníku v aktuálním stavu odpovídá Představitel vedení pro jakost, který je jmenován vrcholovým vedením.



Analýzou bylo zjištěno, že originál Příručky jakosti je uložen u Správce dokumentace a řízené kopie jsou uloženy na PC. Představitel vedení pro jakost vykonává činnosti dané normou bezchybně.

#### Řízení dokumentů

Účelem tohoto postupu je, že stanovuje systém a způsob tvorby, značení, strukturu, evidenci, distribuci, změny interních dokumentů systému managementu jakosti a technické dokumentace. Rovněž je popsán způsob řízení a evidence externí a interní dokumentace, technické dokumentace a dokumentace dodané zákazníkem.

Správce dokumentace vydává 1x ročně nebo při změnách seznam platné dokumentace, který je přidělen funkcím dle rozdělovníku [10].

Analýzou podnikových dokumentů bylo zjištěno, že správce při poslední změně nevydal nový seznam platné dokumentace.

#### Řízení záznamů

Ve společnosti TSF je specifikace jednotlivých záznamů, stanovení pravidel pro jejich evidenci, archivaci a určení odpovědnosti v souladu s normou.

### 4.3.2 Odpovědnost managementu

#### Osobní angažovanost a aktivita managementu

Potřebné požadavky na zdroje k zabezpečení cílů jakosti identifikují ve firmě TSF ředitelé.

Ředitelé na pracovních poradách společnosti rozhodují o vyčlenění finančních, technických a lidských zdrojů k zajištění plánovaných potřeb na dosažení a splnění cílů jakosti.

Uvolňování v rámci zdrojů je zejména zaměřeno na:

- výcvik a zvyšování způsobilosti zaměstnanců

Zaměstnanci firmy TSF, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, jsou způsobilí na základě přiměřeného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Výcvik je prováděn podle plánu výcviku na kalendářní rok sestaveného mzdovou účetní na základě požadavků jednotlivých ředitelů.

Analýzou bylo zjištěno, že dle ročního plánu výcviku se v roce 2008 všechny školení uskutečnily.

- rozvoj infrastruktury

Účelem této směrnice je zvyšování provozuschopnosti a trvalé zlepšování péče o HM a stanovení všech činností, které souvisí s plánováním, údržbou a ověřováním technických parametrů zařízení ovlivňujícího jakost výroby, včetně sledování nákladovosti.

Údržba v organizaci TSF je zajišťována externě na základě výběrových řízení. Za zajištění plnění údržby odpovídá technický ředitel [8].

Analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že při údržbě strojů a zařízení se nevykonává záznam opravy do „Karty stroje – zařízení“.

## Zaměření na zákazníka

Vrcholové vedení firmy TSF zjišťuje spokojenost zákazníků prostřednictvím „servisních listů“, které se projednávají při osobních setkáních se zákazníky. Efektivní získávání informací od zákazníků je především na pravidelných ročních seminářích na setkáních se zástupci odběratelů.

## Politika jakosti

V politice jakosti firmy TSF jsou obsaženy celkové záměry s důrazem na neustálé zlepšování systému managementu jakosti a plnění požadavků zákazníka.

Politika jakosti firmy poskytuje rámec pro stanovení a přezkoumání cílů jakosti.

Podle normy by měla být Politika jakosti viditelně umístěna. Šetřením bylo zjištěno, že tento dokument ve firmě vyvěšen není.

### Politika jakosti firmy TSF [8]:

- Spokojenost zákazníka je hlavním cílem, k jeho dosažení je směřováno veškeré naše úsilí.
- Zákazník je nejdůležitějším a nejcennějším partnerem.
- Jakost našich výrobků včetně poskytování služeb je rozhodujícím faktorem, kterým chceme ovlivnit spokojenost zákazníků, včetně vytvoření dobrého jména firmy.

- Názory, návrhy, připomínky či stížnosti zákazníků jsou nejcennějším poznatkem využitelným pro další zdokonalování jakosti. Podle toho je s nimi ve firmě nakládáno. Naším úkolem je splnění těchto poznatků.
- Jakost je sledována, hodnocena a dokumentována.
- Každý svou prací přispívá k naplnění politiky a cílů jakosti. Dosahované výsledky se projednávají ve vedení společnosti.
- Pravidelné školení zaměstnanců společnosti bez rozdílu pracovního zařazení, slouží k trvalému zajištění kvality našich výrobků a poskytovaných služeb.
- Dodavatelé materiálů a služeb pro naši výrobu jsou hodnoceni nejen z komerčního hlediska, ale také podle toho, jak dovedou plnit naše požadavky na jakost.
- Výběr nových zaměstnanců a spolupracovníků provádíme podle kvalifikace (odborné znalosti a zkušenosti) a vyšších schopností (čestnost, smysl pro týmovou práci, tvůrčí aktivita apod.).
- Společnost se zavazuje k plnění požadavků, trvalému zlepšování a zvyšování efektivnosti celého systému řízení jakosti.

### Cíle jakosti

Vrcholové vedení firmy TSF stanovuje pro jednotlivé ředitele, mistry, účetní, cíle jakosti. Tyto cíle jsou stanovovány tak, aby byly měřitelné a ve shodě s politikou jakosti a vedly ke zlepšování organizace.

Plnění cílů jakosti je přezkoumáváno vrcholovým vedením 1x za rok a dle termínů plnění [8].

Analýzou podnikových dokumentů bylo zjištěno, že vrcholové vedení opravdu 1x ročně přezkoumává plnění cílů jakosti a zpracovává Zprávu o přezkoumání SMJ.

Cíle jakosti firmy TSF na rok 2009:

- 1) Odzkoušet a zavést nové měřicí metody. Realizovat spolupráci s firmou Huyck.Wangner Austria v oblasti servisních služeb. Pomocí servisních služeb získat nové zákazníky v oboru papírenství.
- 2) Zhotovit zařízení pro spojování sít a tím navýšit kapacitu a pružnost ve výrobě
- 3) Fixační stroj dokončit modernizaci pohonu a ovládání.
- 4) Provést rekonstrukci provozního ústrojí a uchycení hřebenu na stavu č. 26.
- 5) Připravit podklady a uzavřít novou smlouvu o dodávkách pro společnost MONDI Group na rok 2010/2011.
- 6) Zavést a udržet vývoz vysoušecích sít do Slovinska pro papírnu Goričane d.d..

Plánování systému managementu jakosti

Plánování jakosti ve firmě TSF se provádí ve shodě se všemi ostatními požadavky na systém managementu jakosti.

Interní komunikace

Ve společnosti TSF se na úrovni vrcholového vedení konají pravidelné pracovní porady. Ředitelé odpovídají za vzájemnou komunikaci v jimi řízených útvarech na všech úrovních včetně vzájemné výměny informací. Tyto informace jsou sdělovány ústně. Cíle jakosti jsou formou rozdělovníku přidělovány stanoveným funkcím.

Přezkoumání systému managementu

Přezkoumání systému managementu jakosti ve firmě TSF slouží k zajištění jeho

stálé vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti. Je prováděno vrcholovým vedením minimálně 1x ročně.

Analýzou bylo zjištěno, že ve firmě TSF je přezkoumání systému managementu jakosti prováděno 1x ročně a zahrnuje posouzení příležitosti ke zlepšování a potřebu změn v systému managementu jakosti včetně změny politiky jakosti a cílů jakosti.

### 4.3.3 Nakupování

Při nákupu výrobků a služeb je ve firmě TSF přikládán rozhodující význam výběru a hodnocení dodavatelů, sdělování požadavků dodavatelům, příjmu, kontrole a ověřování nakoupených vstupních produktů. Vzor možných dílčích kritérií ve firmě TSF pro hodnocení dodavatelů je uveden v tabulce č. 5.

Tabulka č.5 : Vzor možných dílčích kritérií pro hodnocení dodavatelů [11].

<b>Kritérium</b>	<b>Dílčí kritérium</b>	<b>Hodnocení</b>
Systém jakosti	ISO 9001, ISO 14001, 18001 popř. jiný	<b>5</b>
	buduje	<b>3</b>
	nemá	<b>1</b>
Termín	dřívější dodání	<b>5</b>
	dodržení termínu	<b>3</b>
	nedodržení termínu	<b>1</b>
Cena	sleva z dlouhodobě nasmlouvané ceny	<b>5</b>
	dodržení dlouhodobě nasmlouvané ceny	<b>3</b>
	zvýšení nasmlouvané ceny	<b>1</b>
Kvalita	nadstandardní	<b>5</b>
	vyhovující s dílčími podmínkami	<b>3</b>
	nepoužitelné – reklamace dodávky	<b>1</b>
Fakturace	splatnost faktury 30 a více dnů	<b>5</b>
	splatnost faktury 14 dnů	<b>3</b>
	platba předem	<b>1</b>
Doprava	v ceně s vozidlem dodavatele	<b>5</b>
	není v ceně + cizí dopravce	<b>3</b>
	nezajištěná	<b>1</b>

Organizace TSF plně odpovídá za kvalitu dodávaných výrobků, zboží a služeb. Pro zajištění těchto požadavků je nezbytné objednávat veškeré vstupy pouze u kvalifikovaných dodavatelů.

#### 4.3.4 Prověřování procesů výroby a poskytování služeb

Procesy, jejichž výsledná jakost nemůže být plně ověřena následným monitorováním a měřením, jsou v organizaci TSF regulovány, sledovány a prověřovány.

Analýzou bylo zjištěno, že parametry a způsoby regulace procesů jsou předepsány technickou dokumentací nebo výrobním předpisem.

U procesů, jejichž parametry jsou rozhodující pro dosažení požadované jakosti výrobku, se na základě technické dokumentace, výrobním předpisem nebo specifikovaným požadavkem zákazníka, pořizuje záznam parametrů.

Ve firmě TSF jsou prověřované procesy např. provádění lepení a svařování spojů. Tento proces je prováděn na základě technologických postupů a výrobních příkazů.

O produktech a personálu jsou pořizovány záznamy (Výrobní karty) umožňující zpětně dokumentovat dosaženou jakost provedených prací, případně identifikovat procesy, díly nebo výrobky s odchylkou od specifikovaných požadavků.

Neshodné výrobky jsou identifikovány:

- přiložením protokolu o neshodě produktu,
- popisem na produktu "neshoda".

Záznamy o jakosti produktů, u kterých je požadována zpětná sledovatelnost, jsou ukládány a uschovávány po dobu nejméně 10 let. Analýzou záznamů bylo zjištěno, že je firma TSF skutečně archivuje dle předpisů.

#### Ochrana produktu

Při manipulaci s materiálem a produkty ve firmě TSF postupují zaměstnanci provádějící manipulaci tak, aby nedošlo k jeho poškození. Zásadně dodržují pokyny uvedené na obalech nebo v dodacích podmínkách.

Analýzou bylo zjištěno, že na sklad jsou přijímány pouze produkty uvolněné výstupní kontrolou a potvrzené ve výrobní kartě nebo na dodacím listě.

Produkty ve firmě TSF jsou baleny do obalů dle charakteru s odpovídající ochranou dle požadavků technické dokumentace nebo smluvních podmínek.

#### 4.3.5 Interní audit

Interními auditory je ve firmě TSF formou interního auditu 1x ročně prověřován stav, účinnost a vhodnost systému managementu jakosti [12]. Interní prověrky provádějí auditoři jmenovaní jednatelem společnosti.

Četnost prověrek je určena stavem a důležitostmi těch činností, které se mají prověřovat.

Představitel vedení ve firmě TSF zpracovává na období jednoho roku program interních auditů, který předkládá jednatelem společnosti ke schválení.

Výsledek auditů ve firmě TSF je zahrnut v celkové Zprávě o jakosti, kterou předkládá představitel vedení jednatelem.



Analýzou bylo zjištěno, že tyto informace slouží k vyhodnocení efektivnosti a určení, zda je potřebné jakékoli zlepšování systému managementu jakosti.

#### Reklamační řízení

Účelem ve firmě TSF je stanovit jednotný postup řízení při zjištění vadného – neshodného výrobku, dodavatelských a odběratelských reklamací.

Neshodné produkty nebo díly jsou identifikovány, neshoda je zaznamenána do Protokolu o neshodě produktu nebo Servisní zprávy a je zahájeno řízení neshody produktu. Analýzou těchto dokumentů bylo zjištěno, že počet neshod se každým rokem zvyšuje.

Neshody zjištěné u nakupovaných produktů jsou zaznamenány a je neprodleně uplatněna reklamace u dodavatele. Analýzou bylo zjištěno, že v roce 2008 se řešila jediná dodavatelská reklamace. Nález neshody se stal jedním z podkladů pro hodnocení dodavatele.

Zjištěné neshody, reklamace a stížnosti jsou prošetřeny za účelem zjištění příčin a přijetí opatření k nápravě, aby se zabránilo opakování výskytu problému.

#### Zlepšování

Pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti se využívá politika jakosti, cíle jakosti, výsledky z auditů, analýzy údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání vedením.

## Opatření k nápravě

Účelem je ve firmě TSF stanovení postupu pro řešení neshod a stížností. Zjištěné neshody (včetně stížností zákazníka) jsou zaznamenávány a oznamovány příslušným funkcím. Opatření k nápravě ukládá a eviduje představitel vedení.

Analýzou bylo zjištěno, že při neshodě ve firmě TSF jsou funkce, odpovědné za prověřovanou oblast, povinny prošetřit příčinu neshody a včas stanovit, přijmout a realizovat opatření k nápravě, které je úměrné důsledkům zjištěných neshod.

Ověřování účinnosti přijatých opatření k nápravě se provádí zpravidla při interních auditech nebo při přezkoumání systému managementu jakosti vedením dle pokynu představitele vedení.

O zjištěných příčinách a přijatých opatřeních k nápravě jsou ve firmě TSF vedeny záznamy - Protokol opatření k nápravě.

## Preventivní opatření

Účelem je systémově řešit, zdokumentovat a analyzovat řešení předpokládaných neshod ve všech etapách a procesech společnosti TSF.

Ověřování účinnosti ve firmě TSF přijatých preventivních opatření se provádí zpravidla při interních auditech nebo při přezkoumání systému managementu jakosti vedením.

O zjištěných příčinách a přijatých preventivních opatřeních jsou vedeny záznamy - Protokol preventivních opatření.

## 4.4 Orientace na zákazníka

Firma TSF si uvědomuje, že požadavky zákazníků jsou velice důležité. Jsou to právě zákazníci, kterým odevzdává výsledky své práce a jejich potřeby mají být produktem uspokojovány.

A firma si je také vědoma, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v rámci celého výrobního procesu.

Proto firma TSF zdokonaluje fungující systém managementu jakosti, o kterém je přesvědčena, že zaručuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.

Nejdůležitějším externím (vnějším) účinkem systému managementu jakosti je stoupající míra spokojenosti a oddanosti zákazníků.

Firma TSF registruje pozvolný nárůst podílu na trhu díky zvyšující se schopnosti vyhovět požadavkům zákazníků a spolu s kladnými referencemi dosavadních zákazníků umožňuje získat nové obchodní partnery.

Právě kupující jsou garancí trvalého zlepšování zisku, finančních toků a dalších výsledků podnikání firmy TSF, ke kterým může pozitivně přispět i skutečnost, že vysokou jakost jsou zákazníci ochotni akceptovat i při vyšších cenách.

Jeden ze základních principů systému managementu jakosti je realizace tzv. zpětné vazby, tj. vytváření takových kanálů, kterými lze systematicky zkoumat a vyhodnocovat to, jak jsou zákazníci spokojeni s tím, co jim firma TSF poskytuje.

Jednotlivé dílčí projevy spokojenosti či nespokojenosti jsou ve firmě TSF zaznamenávány v servisních listech zákazníka a jsou předkládány na poradách organizace, kde jsou vyhodnocovány příčiny a možné nápravy k odstranění nespokojenosti zákazníka.

Další způsob hodnocení zákazníka je při opakované objednávce. Na jejím základě firma TSF zjišťuje, zda je zákazník spokojen s jejími produkty či ne. Pokud se objednávka opakuje, je zřejmé, že je odběratel spokojen a firma TSF získá další finanční prostředky.

Na pravidelných ročních seminářích firma TSF seznamuje zástupce odběratelů se svými záměry, poznatky a trendy. Na těchto setkáních probíhají různé diskuse, které rovněž slouží jako podklad pro hodnocení spokojenosti zákazníka.

Firma TSF se řídí heslem, že kvalitní výrobek je tehdy, když se vracejí zákazníci a ne výrobky.

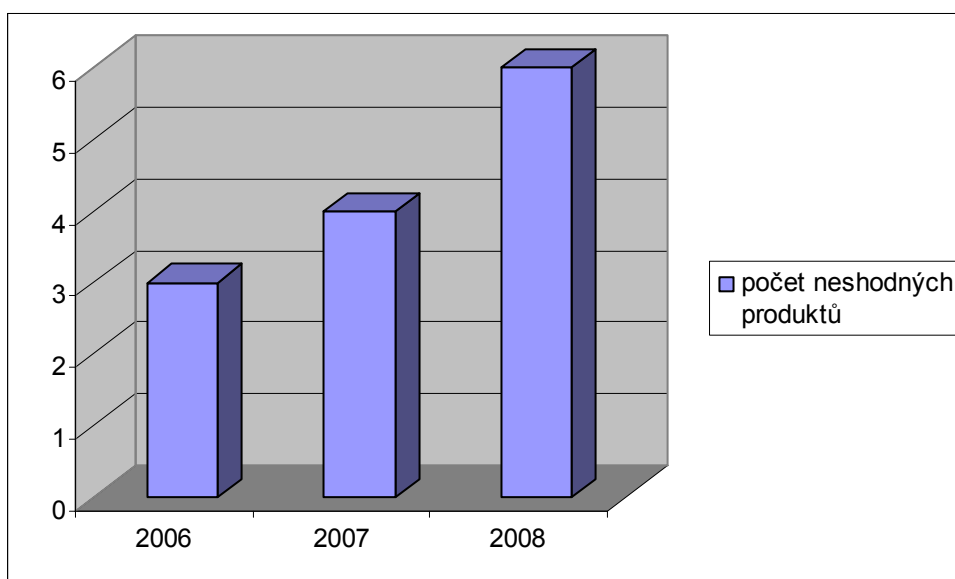
## 5 DISKUSE A NÁVRHY

Firma TSF chce poskytovat produkty vysoké kvality, protože ví, že výrobky poskytované ve vysoké kvalitě vedou k maximálnímu uspokojování potřeb a přání zákazníka.

Tato myšlenka se objevuje i v jednom bodě firemní politiky jakosti: „Jakost našich výrobků včetně poskytování služeb je rozhodujícím faktorem, kterým chceme ovlivnit spokojenost zákazníků, včetně vytvoření dobrého jména firmy [8]“.

Avšak za poslední tři roky počet neshodných produktů ve firmě stoupá. Růst neshodných produktů je uveden ve grafu č. 1.

Graf č. 1: Růst neshodných produktů ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice



Přestože počet neshodných produktů stoupá, firma neanalyzuje příčiny jejich vzniku.

Proto navrhuji TSF, spol. s r. o. Strakonice:

- důslednou analýzu, při které zjistí možné příčiny vzniku neshodných produktů,
- neshodné produkty nestanovovat pouze v ročních počtech, ale vyčíslit tyto počty také finančními prostředky z důvodu lepšího uvědomění si problému.

Podle mezinárodních norem ISO 9001:2000 je základem činnosti každého zaměstnance zabezpečování jakosti.

Každý zaměstnanec firmy TSF, spol. s r. o. Strakonice je osobně zodpovědný za svůj pracovní výsledek a je povinen svou činností aktivně přispívat ke stálému zlepšování prosperity společnosti.

Ovšem ve firmě TSF se za poslední tři roky zaměstnanci aktivně nepodíleli na zlepšování prosperity společnosti ani jakosti výrobků a nepodali ani jediný návrh zlepšení.

Proto navrhuji TSF, spol. s r. o. Strakonice:

- aby management firmy pro zaměstnance vytvořil takové podnikové klima, které by jim umožnilo rozvíjet své myšlenky,
- aby management firmy stanovil takové faktory a stimuly, které budou zaměstnance motivovat,
- proškolit pracovníky o jejich povinnostech vyplývajících z normy ISO 9001:2000.

Při zabezpečování jakosti je důležitá i administrativa. Tuto zodpovědnou práci ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice vykonává Správce dokumentace, který dokumenty aktualizuje a archivuje. Jeho přímý nadřízený je Představitel vedení, který dohlíží na celý proces správy dokumentů.

Správce dokumentace ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice 1x ročně nebo při změnách vydává seznam platné dokumentace. Je to jeho povinnost vyplývající z normy.

Avšak při poslední změně ve výrobním postupu nevydal nový seznam platné dokumentace.

Proto navrhuji TSF, spol. s r. o. Strakonice:

- aby byl okamžitě vydán platný seznam dokumentace,
- aby Představitel vedení prováděl důslednou kontrolu Správce dokumentace při vydávání všech nových dokumentů.

Údržba strojů a zařízení je ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice zajišťována externě na základě výběrových řízení. I přes tuto skutečnost se při údržbě strojů a zařízení nevykonává, podle nařízení normy, záznam opravy do „Karty stroje – zařízení“. Bez tohoto zápisu není možné zjistit, zda bude zajištěna správná funkčnost všech strojů a zařízení.

Pravidelné, běžné a generální opravy jsou zárukou výroby a prosperity firmy.

Proto navrhuji TSF, spol. s r. o. Strakonice:

- pečlivě dohlížet na externí firmu vykonávající údržbu strojů a zařízení, aby tyto údaje zaznamenávala.

Norma ISO stanovuje, že Politika jakosti podniku má být viditelně umístěna ve firmě. Firma TSF však toto stanovisko nespĺňuje. Tento dokument ve firmě vyvěšen není.

Proto navrhuji TSF, spol. s r. o. Strakonice:

- dle normy tento dokument viditelně umístit ve firmě.

Obecně lze o tomto stanovisku říci, že přispívá k rychlé informovanosti návštěv či případných budoucích zákazníků o důležitosti řízení kvality ve firmě TSF.



## 6 ZÁVĚR

Kvalita se stává fenoménem, který se obrací k filozofii podnikání, k tvorbě hodnotových systémů uvnitř firmy, k loajalitě, zvyšování osobní odpovědnosti a iniciativy, ke vzdělávání a výchově. Středem pozornosti již není produkt, ale lidé, prostředí a podmínky, v nichž pracují, vymezení kompetencí, způsoby komunikace, sdílení znalostí.

Situace v oblasti jakosti se v ČR v posledních letech značně zlepšila. Pro certifikaci se rozhoduje stále více podniků. Certifikace ISO se stává nutností při uplatnění na trhu, normy jsou přijímány téměř po celém světě. V rámci Evropské unie se stala podmínkou pro spolupráci mezi členskými státy EU.

Cílem bakalářské práce byla analýza systému řízení jakosti ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice a možné návrhy na zlepšení řízení této oblasti. Firma obdržela dne 17. června 2003 certifikát ISO 9001: 2000 od certifikační společnosti BVQI (Bureau Veritas Quality International).

Kromě dokladu kvality firma TSF, spol. s r. o. získala jasné stanovení odpovědnosti, jelikož systém řízení a zabezpečování jakosti umožňuje firmě zajistit, aby každý ze zaměstnanců věděl, co má dělat, jaké potřebuje vstupy pro svoji činnost a kam směřují jeho výstupy. Nedochozí ke kompetenčním sporům, protože pravomoci a odpovědnosti jsou jednoznačně stanoveny.

Firma TSF, spol. s r. o. si uvědomuje, že pouze spokojení zaměstnanci a profesionální vedení vytváří předpoklady spokojeného zákazníka. A z toho důvodu na zlepšení kvality řízení a zabezpečení jakosti pro zákazníka stále pracuje.

## 7 SUMMARY

Quality is becoming a phenomenon which aims at the philosophy of entrepreneurship, to the creation of value systems in the company, loyalty, increase of personal liability and initiative, schooling and education. The centre of focus no longer lies on the product but rather on people, environment and conditions in which they work, definition of competences, means of communication and sharing of knowledge.

The situation in the field of quality in the Czech Republic has improved in the recent years. More and more companies are opting for certifications. The ISO certification has become a must for companies wanting to win recognition on the market, as standards are acknowledged nearly all over the world. It has become a prerequisite for cooperation between the EU member countries within the European Union.

The aim of my bachelor thesis was quality management system in TSF, spol. s r.o. in Strakonice and possible proposals for improvement in the management of this field. The company was awarded ISO 9001: 2000 certificate from BVQI (Bureau Veritas Quality International) certification company on 17<sup>th</sup> June 2003.

Besides the quality certificate, TSF, spol. s r.o. also obtained clear determination of liability, as the quality management and securing allows the company to ensure that each of its employees knows what to do, which inputs they need for their activity and where their outputs should be directed. There are no competence arguments as the competences and liabilities are set uniquely.

TSF, spol. s r. o. is aware of the fact, that only satisfied employees and professional management are the prerequisites of a satisfied customer and therefore it is continuously trying to improve the quality management and securing for the customer.

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOLEŽALOVÁ, H. *Jakost zboží*. VOŠ České Budějovice, 1999. 119 s.  
ISBN 42-0641-919-9
- [2] ZADRAŽIL, L. *Jak se vyhnout šuntu*. Týden č. 33/2004, str. 80 odst. 1
- [3] Norma ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky.  
Část 2, Český normalizační institut, Praha 2002
- [4] Norma ČSN EN ISO 9004:2001 – Směrnice, Český normalizační institut,  
Praha 2001
- [5] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. 2. vyd.  
Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-071-6
- [6] [www.iso.cz](http://www.iso.cz)
- [7] [www.tsf.cz](http://www.tsf.cz)
- [8] Interní materiál: *Příručka jakosti*. TSF, spol. s r. o. Strakonice, Strakonice 2006
- [9] Interní materiál: Směrnice – S 5.5-1 *Organizační řád*. TSF, spol. s r. o.  
Strakonice, Strakonice, 2006
- [10] Interní materiál: Směrnice – S 4.2-2 *Řízení dokumentů*. TSF, spol. s r. o.  
Strakonice, Strakonice, 2006
- [11] Interní materiál: Směrnice – S 7.4-2 *Hodnocení dodavatelů*. TSF, spol. s r. o.  
Strakonice, Strakonice, 2006
- [12] Interní materiál: Směrnice – S 8.2-2 *Interní audit*. TSF, spol. s r. o. Strakonice,  
Strakonice, 2006

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### **Obrázky**

Obrázek č. 1: Smyčka jakosti dne ČSN EN ISO 9000 – 4.

Obrázek č. 2: Vymezení modelu TQM.

Obrázek č. 3: Organizační schéma TSF, spol. s r. o. Strakonice.

Obrázek č. 4: Dokumentace systému managementu jakosti TSF, spol. s r. o. Strakonice.

### **Tabulky**

Tabulka č. 1: Subsystemy řízení jakosti.

Tabulka č. 2: Srovnání koncepcí ISO a TQM.

Tabulka č. 3: Vývoj podílů jednotl. kontinentů na celkovém počtu certifikovaných subjektů.

Tabulka č. 4: Profesní struktura a počet zaměstnanců firmy TSF, spol. s r. o. Strakonice.

Tabulka č. 5: Vzor možných dílčích kritérií pro hodnocení dodavatelů.

### **Grafy**

Graf č. 1: Růst neshodných produktů ve firmě TSF, spol. s r. o. Strakonice

## 10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Certifikát ISO 9001:2000 firmy TSF, spol. s r. o. Strakonice

Příloha 2: Politika jakosti firmy TSF, spol. s r. o. Strakonice

Příloha 3: Cíle jakosti firmy TSF, spol. s r. o. Strakonice

Příloha č. 1 : Certifikát ISO 9001:2000 firmy TSF, spol. s r. o. Strakonice



**Certifikát**  
udělený organizaci  
**TSF spol. s r.o.**  
Pod hradem 38, Strakonice  
Česká republika

BVQI tímto osvědčuje, že systém managementu jakosti výše uvedené organizace byl posouzen a sledán ve shodě s požadavky následujících systémových norem jakosti:

Norma

---

**ISO 9001:2000**

Přípustné(á) vyloučení

---

7.3 - NÁVRH A VÝVOJ

Oblast certifikace

---

**VÝROBA TKANÝCH TECHNICKÝCH SÍT A PLSTĚNCŮ**

Datum počátečního schválení: **17. ČERVEN 2003**

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu jakosti do: **17. ČERVEN 2009**  
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: **+420 210 088 215**  
Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti



---

Datum: **7. SRPEN 2006**  
Číslo certifikátu: **197794**  
ZIG číslo: **6001414**



Accredited by RvA the Dutch Council for Accreditation.

MANAGING OFFICE: BVQI B.V. Westblaak 7, 3012 KC Rotterdam, Netherlands  
ISSUING OFFICE ADDRESS: BVQI Czech Republic, s.r.o., Olbrachtova 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic





## Politika jakosti

- \* *Spokojenost zákazníka je hlavním cílem, k jeho dosažení je směřováno veškeré naše úsilí.*
- \* *Zákazník je nejdůležitějším a nejcennějším partnerem.*
- \* *Jakost našich výrobků včetně poskytování služeb je rozhodujícím faktorem, kterým chceme ovlivnit spokojenost zákazníků, včetně vytvoření dobrého jména firmy.*
- \* *Názory, návrhy, připomínky či stížnosti zákazníků jsou nejcennějším poznatkem využitelným pro další zdokonalování jakosti. Podle toho je s nimi ve firmě nakládáno. Naším úkolem je splnění těchto poznatků.*
- \* *Jakost je sledována, hodnocena a dokumentována.*
- \* *Každý svou prací přispívá k naplnění politiky a cílů jakosti. Dosahované výsledky se projednávají ve vedení společnosti.*
- \* *Pravidelné školení zaměstnanců společnosti bez rozdílu pracovního zařazení, slouží k trvalému zajištění kvality našich výrobků a poskytovaných služeb.*
- \* *Dodavatelé materiálů a služeb pro naši výrobu jsou hodnoceni nejen z komerčního hlediska, ale také podle toho, jak dovedou plnit naše požadavky na jakost.*
- \* *Výběr nových zaměstnanců a spolupracovníků provádíme podle kvalifikace (odborné znalosti a zkušenosti) a vyšších schopností (čestnost, smysl pro týmovou práci, tvůrčí aktivita apod.).*
- \* *Společnost se zavazuje k plnění požadavků, trvalému zlepšování a zvyšování efektivnosti celého systému řízení jakosti.*

Za vedení společnosti:

Ve Strakonici dne 5.1.2006



### Cíle jakosti na rok 2009

- Odzkoušet a zavést nové měřicí metody. Realizovat spolupráci s firmou Huyck.Wangner Austria v oblasti servisních služeb. Pomocí servisních služeb získat nové zákazníky v oboru papírenství.

T: 2009/2010  
O: ŘTS
- Zhotovit zařízení pro spojování sít a tím navýšit kapacitu a pružnost ve výrobě  

T: 12/2009  
O: TŘ, VŘ
- Fixační stroj dokončit modernizaci pohonu a ovládání.

T:12/2009  
O:TŘ,VŘ
- Provést rekonstrukci provozního ústrojí a uchycení hřebenu na stavu č. 26.

T:12/2009  
O:TŘ
- Připravit podklady a uzavřít novou smlouvu o dodávkách pro společnost MONDI Group na rok 2010/2011.

T:7-10.2009  
O:OŘ
- Zavést a udržet vývoz vysoušecích sít do Slovinska pro papírnu Goričane d.d..

T: 1.-12./2009/10  
O: OŘ, ŘTS

Ve Strakonících dne:

-----  
Jednatelé společnosti