JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKU

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor: Bc. Michala Musilová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2010/2011**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Michala MUSILOVÁ**
Osobní číslo:	**E10728**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Systém řízení kvality v malém a středním podniku.**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je zhodnotit a popsat systém řízení kvality v konkrétním malém nebo středním podniku.

Metodika práce:
Práce bude rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou, v teoretické části se student bude zabývat systémy řízení v malých a středních podnicích tak jak jsou popsány a rozděleny v literatuře. V praktické části student zhodnotí systém řízení kvality ve vybraném podniku a v případě potřeby navrhne změny.

Rámcová osnova:
1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy, 5. Hodnocení systému řízení, 6. Navržení změn, 7. Výsledky, 8. Závěr, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody.* **Praha : Management Press, 2008. 377 s.**

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti.* **Praha : Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.**

MASAAKI, Imai. *Gemba Kaizen.* **Brno : Computer Press, 2005. 312 s. ISBN 978-80-251-0850-5.**

PRCHAL, Miroslav. *Máme certifikát - a co dál?.* **Perspektivy Jakosti. 2007, 4, s. 3.**

PRCHAL, Miroslav. *Systém řízení v malých firmách.* **Perspektivy Jakosti. 2007, 1, s. 2.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Systém řízení kvality v malém a středním podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v plném 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 Prasetíně 29.4. 2012

Bc. Michala Musilová

Poděkování:

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Monice Březinové, PhD. za odborné vedení, cenné rady a všestrannou pomoc při jejím zpracování.

Současně bych ráda poděkovala vedení společnosti Roman Kovář, konkrétně za poskytování informací a dokumentů pro tvorbu této práce a také za jejich vstřícný přístup k mým požadavkům.

OBSAH:

1 ÚVOD 4
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED 6
2.1 Úvod do kvality 6
2.1.1 Historie kvality 6
2.1.2 Pojmosloví managementu kvality 9
2.2 Koncepce managementu kvality 17
2.2.1 Koncepce na bázi odvětvových standardů 18
2.2.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO 20
2.2.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM 22
2.3 Principy a aplikace managementu kvality 25
2.3.1 Principy managementu kvality 25
2.3.2 Aplikace procesního přístupu 28
2.4 Administrativa v systémech managementu kvality 29
2.5 Náklady na kvalitu 31
2.6 Přezkoumávání v systémech managementu kvality 33
2.6.1 Auditování 33
2.6.2 Sebehodnocení 35
2.6.3 Přezkoumání systému managementu kvality vedením 36
3 METODIKA 37
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY 39
4.1 Předmět podnikání 39
4.2 Organizační struktura, zaměstnanci 40
4.3 Zákazníci a odběratelé 41
4.4 Motto firmy 41
5 HODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ 42
5.1 Koncepce managementu jakosti 42
5.2 Procesy 44
5.2.1 Hlavní procesy 44

5.2.2 Řídící procesy 45
5.2.3 Podpůrné procesy 45
5.3 Administrativa v systémech managementu kvality 47
5.3.1 Obecné požadavky na dokumentaci 47
5.3.2 Řízení dokumentů a záznamů 48
5.3.3 Technická dokumentace a řízení výpočetní techniky 49
5.4 Odpovědnost managementu 51
5.4.1 Politika ISM 51
5.4.2 Cíle ISM 51
5.4.3 Odpovědnost, pravomoc a komunikace 51
5.4.4 Přezkoumání systému managementu 52
5.5 Management zdrojů 53
5.5.1 Lidské zdroje 53
5.5.2 Infrastruktura 53
5.5.3 Pracovní prostředí 53
5.6 Realizace produktu 55
5.7 Diagram výrobního procesu 57
5.7.1 Procesy týkající se zákazníka 57
5.7.2 Návrh a vývoj 58
5.7.3 Nákup 58
5.7.4 Výroba a poskytování služeb 59
5.7.5 Řízení monitorovacích a měřících zařízení 62
5.8 Měření, analýza a zlepšování 63
5.8.1 Monitorování a měření 63
5.8.2 Řízení neshodného produktu (NP) 64
5.8.3 Systém včasného varování 65
5.8.4 Řízení reklamací od zákazníka 66
5.8.5 Reklamace na dodavatele 67
5.8.6 Zlepšování 67
6 VÝSLEDKY 69
6.1 Porovnání stavu před a po zavedení ISO 69

6.2 Prokázané dopady ISO 70
6.3 Výhody a nevýhody zavedení ISO 71
6.3.1 Výhody 71
6.3.2 Nevýhody 71
6.4 Náklady na zavedení 72
7 NAVRŽENÍ ZMĚN 73
8 ZÁVĚR 76
9 SUMMARY 78
10 POUŽITÁ LITERATURA 79
11 PŘÍLOHY 84

1 ÚVOD

Kvalita jako taková patří dlouhou dobu k aktuálním tématům v organizacích, ale také v životě člověka. Je jedním z nejdůležitějších vlastností jak výrobků, tak i služeb. Pokud není dostatečná, nebo špatná přináší to spotřebiteli nespokojenost z výrobku a následně ztráty důvěry k němu.

Jelikož konkurence na českých i mezinárodních trzích roste, jsou firmy nuceni hledět na kvalitu svých služeb, výrobků i procesů. Kvalita byla vždy brána jako konkurenční výhoda daného podniku, dnes je to nutnost každé organizace, aby ji měla součástí svého podnikání.

V posledních dvou desítkách let se v systému managementu řízení kvality mnohé změnilo. Nyní v České republice existuje více než šest tisíc firem, které mají své systémy managementu kvality certifikovány. Mnoho firem je donuceno systém zavádět z důvodů sjednávání nových obchodních aktivit a následnému zajištění svých výdajů. Dále se ho snaží firmy zavádět i z důvodu lepší konkurenceschopnosti a udržení si svých dosavadních zákazníků.

Proto firma, která nemá zaveden systém řízení kvality, má těžké se uplatnit na trhu a následně se na něm i udržet. Jsou však, ale firmy, jež zavádí systém právě jen z toho důvodu, aby mohly získat jak státní, tak i soukromé zakázky.

Diplomová práce je zaměřena na popsání systému managementu kvality ve firmě Roman Kovář v Pelhřimově. Tato firma provozuje nákladní dopravu a dále do vedlejšího předmětu podnikání patří činnosti, kterými jsou mechanizace a obchod se sypkými stavebními materiály. Certifikované firmy v oblasti dopravy v kraji Vysočina jsou tři, z nichž jednou z nich je právě firma Roman Kovář. To, že firma patří mezi tři certifikované v kraji, je přínosné, protože není tak velký tlak ze strany konkurence certifikovaných firem. Jelikož, ale firma podniká v rámci celé České republiky to, však není hlavní přínos pro zavedení ISO.

Podnikání v dopravě je v posledních letech ohroženo ve stoupajících cenách pohonných hmot, které za poslední dva roky stouply o téměř 10 Kč na litr (www.palivo.cz, 2012). Také jednou z dalších negativních změn je zavedení mýtného systému. V době, kdy byla pro kamionovou dopravu zavedena jenom dálniční známka, byl výnos na jeden kamion vyšší než v současné době.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Úvod do kvality

V současné době je stále těžší získat nové i udržet stávající pozice na trhu. Pro zajištění konkurenceschopnosti a splnění všech legislativních požadavků je nejperspektivnější zavedení integrovaného systému managementu (Zeman, 2006).

2.1.1 Historie kvality

Jakost či kvalita je pojem vztahujíc se k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem a procesům – pojem, který má svou historii. Existují odborníci, jež se zasloužili o zvýšený zájem managementu o tuto problematiku, zavedli řadu přístupů a metod pro její zabezpečování. Jakost je v současnosti považována za důležitou vlastnost, v níž lze spatřovat konkurenční výhodu výrobku nebo služby. Tematika jakost se v posledním období stává nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, ale i výzkumu nových metod a přístupů k aplikacím v různých oblastech, kde bychom donedávna jakost ani neočekávali – jako například činnost policie nebo státní správy (Veber, 2003).

Velmi intenzivním rozvojem prošly systémy managementu jakosti v minulém století. V jeho časové ose lze rozeznat několik odlišných stádií, znázorněných na obrázku 1 (Nenadál, 2008).

Takzvaný model řemeslné výroby byl založen na tom, že dělník přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem, od kterého si vyslechl jeho požadavky, a ty se snažil splnit. Výhodou zde byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, hlavní nevýhodou nízká produktivita práce. Právě snahy o zvýšení produktivity vedly ve dvacátých letech minulého století k postupnému zhromadňování výroby pomocí prvních výrobních linek. A jako první v historii byly ve Fordových závodech

z dělnických profesí vyčleňovány speciální funkce technických kontrolorů. Byli to obvykle nejzkušenější zaměstnanci, na jejichž bedrech spočívala i zodpovědnost za jakost. Výraznou nevýhodou modelu s technickou kontrolou pak byla skutečnost, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinností. Když se ve třicátých letech minulého století zásluhou Američanů Romiga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou, Ten se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druh světové válce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Ty i dnes představují velmi efektivní nástroje prokazování jakosti, které neustále procházejí intenzivním vývojem. Japonci však svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činností svých organizací, zejména pak do předvýrobních etap. Zrodil se tak základ skutečně moderních systému managementu jakosti, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC) (Nenadál, 2008).

Japonská výzva vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti počaly v sedmdesátých letech dvacátého století uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých produktů. Následovala snaha o prokazování schopnosti dodávat kvalitní výrobky a služby (Veber, 2003).

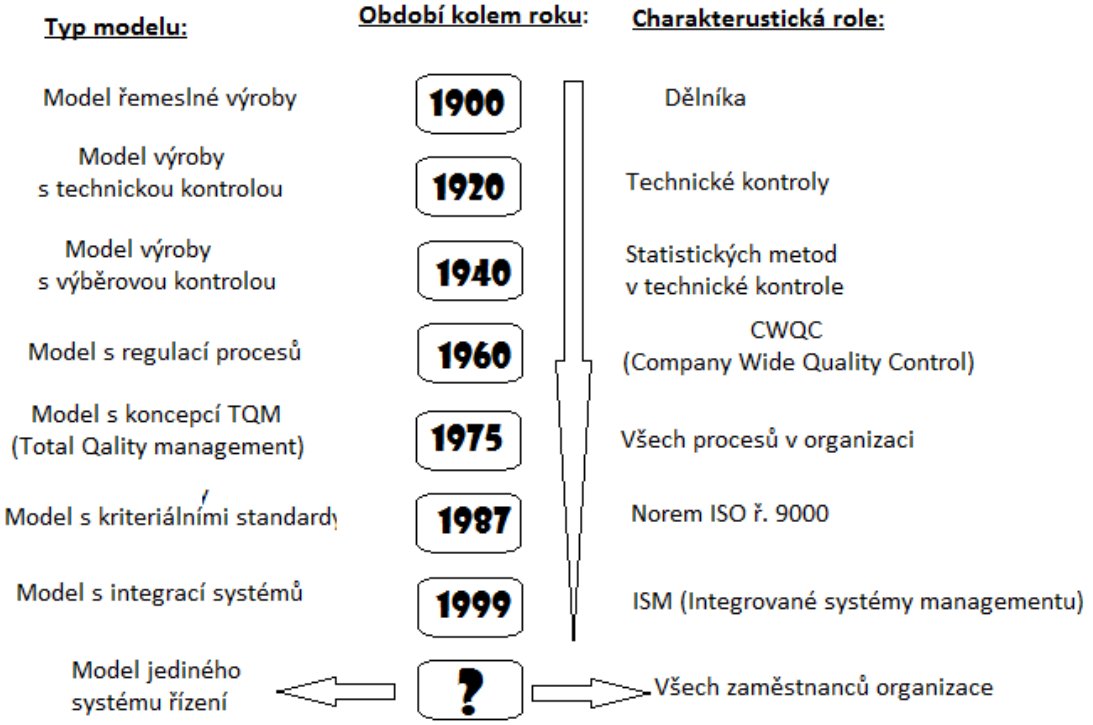
Soustavným zdokonalováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o totální management jakosti (TQM), který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci. Děje se tak zásluhou široké aplikace tzv. modelů excelence (Nenadál, 2008).

V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejích aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí řady norem ISO 9000 pro systémy řízení jakosti. Jejich ustanoveními se může řídit jakákoliv organizace v jakémkoliv státě světa. Od té doby byly ISO normy dvakrát revidovány (1994, 2000) (Veber, 2003). Normy ISO řady 9000, tak položily základ využívání nejrůznějších kriteriálních modelů systému managementu jakosti, jejichž průvodním jevem je i nezávislé posuzování shody těchto systémů prostřednictvím certifikačních auditů. I koncepci ISO 9000 postupem času začaly hrát důležitou roli v životě mnohých organizací na celém světě

i další podobné standardy, zabývající se systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Koncem minulého století tak byly položeny pragmatické základy integrace těchto systémů. Naskýtá se však logická otázka: kam to všechno směřuje? Podle názorů mnohých jiných odborníků, je další trend zřejmý: tím, jak se v poslední době rodí nové a nové standardy, např. v oblasti bezpečnosti informací, bezpečnosti potravin, znalostního managementu apod., dojde s velkou pravděpodobností už v blízké budoucnosti k naprosto logickému efektu: v organizacích bude snaha vytvářet jediný, vskutku kvalitní systém řízení: od managementu jakosti se tak svět posunuje k jakosti managementu. Nejde pouze o slovní hříčku! Naopak, musíme si zvyknout na zcela nový obsah pojmu „jakost“, který už nebude vázán na jednotlivé produkty a procesy, ale na všechno, co bezprostředně ovlivňuje naše životy. Současní profesionálové v oblasti managementu jakosti se však nemusí bát: všechny dále zmiňované principy, přístupy, metody a nástroje budou moci efektivně uplatňovat i v budoucnosti, pouze se rozšíří jejich pole působnosti. Určitým nepřímým důkazem je i revize normy ISO 9004, která se bude zabývat managementem tzv. udržitelné úspěšnosti organizací. Navíc nelze pochybovat o tom, že se na světě budou objevovat nové a nové metody a nástroje, jež budou složit opravdu kvalitnímu systému řízení všech typů organizací – od výrobních podniků až po instituce poskytující služby v neziskovém sektoru. Moderní management jakosti proto považujme za výzvu a příležitost, jejichž podceňování může vést i k velmi fatálním důsledkům (Nenadál, 2008).

V současné době existuje obrovské množství organizací, které splňují ustanovení nejrůznějších požadavků na řízení jakosti (AQAP, normy ISO řady 9000, QSF pro letectví a kosmonautiku, GMP pro výrobce potravin a léků stanovených Světovou zdravotnickou organizací WHO, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl a další). Jsou hledány další cesty pro dosahování podnikatelské úspěšnosti. K tomu organizace využívají filozofii TQM (Total Quality Management), usilují o získání cen za jakost, zviditelňují se u spotřebitelů nejrůznějšími značkami jakosti, usilují o splnění kritérií modelu Business Excellence a v neposlední řadě využívají účinné metody a techniky pro další zlepšování jakosti (Veber, 2003).

Obrázek 1: ***Historické milníky managementu jakosti ve 20. stoletéí***



Zdroj: zpracováno autorem z různých zdrojů

2.1.2 Pojmosloví managementu kvality

Kvalita je pojem, který je různě interpretován. V historickém ohlédnutí však není pojem neznámým. Významnou úlohu při řízení organizací však začala hrát až ve druhé polovině dvacátého století. O její prosazení se zasloužila celá řada odborníků. Kvalita se za předpokladu, že je správně pochopen její obsah a že je zdůrazněn její přínos pro přítomnost i budoucí existenci organizace, stala klíčovým faktorem úspěchu. (Veber, 2003)

Slovo „jakost“ (jehož plným synonymem je i původem latinské slovo „kvalita“) se vyskytovala už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Dokládá to nakonec i patrně vůbec nejstarší definice tohoto pojmu, připisovaná Aristotelovi, se kterou se lze setkat i v soudobých filozofických slovnících. Pro současné aplikace ve všech odvětvích ekonomiky je však nevhodná, a protože tento výraz patří k neodmyslitelným fenoménům posledních padesáti let, prošlo i chápání jakosti

logickým vývojem. Stačí připomenout, jak tento pojem vymezovali různí „guruové“ jakosti:

Juran: „Jakost je způsobilost k užití.“

Crosby: „Jakost je shoda s požadavky.“

Feigenbaum: „Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“(Nenadál, 2008).

S Ohledem na celosvětovou působnost norem ISO ř. 9000 se nicméně za svým způsobem oficiální považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006 (Kotz, 1998), která hovoří, že jakost (kvalita) je „stupeň splnění **požadavků** souborem inherentních **znaků.“** (Nenadál, 2008).

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které:

- je stanoveno spotřebitelem,
- je stanoveno závazným předpisem,
- se obvykle předpokládá (Veber, 2003).

Znak – rozlišující vlastnost. Znak může být inherentní nebo přiřazený, kvalitativní nebo kvantitativní. Existuje několik tříd znaků:

- hmotné (např. mechanické, elektronické, chemické nebo biologické znaky);
- smyslové (např. týkající se čichu, hmatu, chuti, zraku sluchu);
- týkající se chování (např. zdvořilost, čestnost, pravdomluvnost);
- časové (např. dochvilnost, bezporuchovost, pohotovost);
- ergonomické (např.fyziologické znaky nebo znaky týkající se bezpečnosti osob);
- funkční (např. nejvyšší rychlost letadla).

Inherentní znamená existující v něčem, zejména jako trvalý znak. (ČSN EN ISO 9000:2000).

2.1.2.1 Kvalita výrobku

Požadavky na vlastnosti hmotných produktů lze charakterizovat podobně, jak ukazuje následující obrázek (Veber, 2003).

Obrázek 2: ***Požadavky na jakost Produktu***

Zdroj: Veber, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2003

Funkčnost - každý výrobek je vyráběn pro zcela konkrétní účel. Uspokojuje základní představu zákazníka o smysluplnosti nákupu. Požadavky na základní funkce výrobků se historicky mění. Se vzrůstajícími nároky zákazníků se rozšiřuje i soubor představ o jejich plnění. Tradiční požadavky se ze základní funkce přesouvají i na vedlejší funkce, jejichž přehled následuje. Tento poznatek musí být akceptován i výrobci (Veber, 2003).

Estetická působivost - ke každému výrobku bezprostředně patří jeho vnější forma reprezentovaná tvarovým řešením, barevností, vzhledovou působivostí aplikovaných materiálů. Nehraje u všech výrobků stejnou úlohu. Nelze ji podceňovat, neboť v mnoha případech je podstatným motivem kupního rozhodnutí. Splnění požadavků na včelové charakteristiky je zároveň pro výrobce jedním z nejobtížnějších úkolů – existuje rozsáhlá variabilita v názorech zákazníků na to, co je krásné či ošklivé, co je vkusné či kýčovité. U některých výrobků je nezbytné podřídit jejich vzhledové řešení požadavkům na základní funkce, ergonomické vlastnosti a podobně. Tento komplexní přístup k řešení estetické působivosti je označován jako design (Veber, 2003).

Nezávadnost – rostoucí odpovědnost spotřebitelů i celé společnosti nejen za své zdraví, nýbrž i za zdravé životní prostředí zesiluje požadavky na zdravotní nezávadnost, hygienickou nezávadnost, bezpečnost, ale také na ekologickou vhodnost. Zpravidla se jedná o požadavky, o jejichž splnění se nemůže uživatel předem přesvědčit. Proto jsou zájmy státu o jejich zabezpečení zakotveny v právních předpisech. Ty jsou směrodatné zejména pro výrobce, ale i dovozce, distributory, konečné prodeje (Veber, 2003).

Ovladatelnost – výrobek nemá v žádném případě zatěžovat svého uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti. Vyřešení způsobu manipulace s výrobkem, jeho hmotnost, rozměry, řešení a umístění ovládacích prvků jsou podřizovány rychlostním, silovým a hmatovým možnostem člověka a jeho obvyklé pracovní poloze. Ovladatelnost je požadavek, který nelze podceňovat. Výsledkem může být nejen celková pohoda a spokojenost, nýbrž i pravý opak – stres a nespokojenost. Není vyloučeno ani ohrožení bezpečnosti (Veber, 2003).

Trvanlivost - dříve bylo mnoho výrobků zhotovováno tak, aby vydržely co nejdéle. Požadavek trvanlivosti byl dominantní a často zastupoval požadavek jakosti. Vysoká dynamika inovací, upřednostňování levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti, vědeckotechnický rozvoj a další vlivy životnost v mnoha případech podstatně zkracují. Musíme si být vědomi toho, že zákazník při nákupu má o této době zcela konkrétní představu (Veber, 2003).

Spolehlivost – schopnost výrobku plnit veškeré funkce v jakémkoliv okamžiku, aniž by nastala závada, je v současnosti považována zákazníky za samozřejmou. Výrobci mají v podstatě dvě možnosti. Ta první spočívá v pozornosti, kterou musí věnovat splnění tohoto požadavku při návrhu a vývoji. V případě neúspěchu musí mít zajištěn dostatečný rozsah náhradních dílů, zabezpečen servis a údržbu včetně vyřešení opravitelnosti a udržovatelnosti (Veber, 2003).

Udržovatelnost, opravitelnost – požadavky na udržovatelnost i opravitelnost jsou specifické u různých výrobků. Zákazníci vesměs vyžadují, aby údržba byla snadná a jednoduchá: v nejlepším případě, aby nebyla vůbec nutná (Veber, 2003).

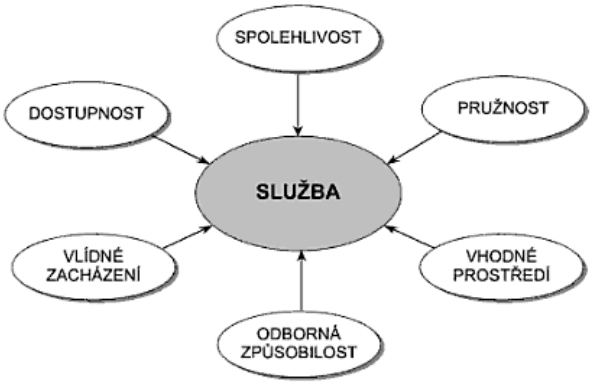
2.1.2.2 Kvalita služby

Produkt v nehmotné podobě je nazýván službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována buď v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty, což bývá obvyklejší (Veber, 2003).

Význam kvality služeb neustále roste, společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produkce konkurence (Vaštíková, 2008).

Zákazník formuluje své požadavky na služby způsobem, jaký uvádí obrázek 3. V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. pro většinu služeb je typická nepřítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vyskytnuvších se chyb a nedostatků. Proto těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb jsou pracovníci první linie. Služby mají i své přednosti. V jejich popředí je zejména možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka (Veber, 2003).

Obrázek 3: ***Požadavky na kvalitu služby***



Zdroj: Veber, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2003

Podle Vašíčkové lze kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze sloučit do pěti širších pojmů:

- **hmotné prvky** (technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby – například porce jídla v restauraci),
- **spolehlivost** (přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby),
- **schopnost reakce** (schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita),
- **jistota** (schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost),
- **empatie, pochopení** (vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace) (Vašíčková, 2008).

Kvalita služeb může být řízena prostřednictvím standardů kvality, jejich stanovení bývá značně obtížné a uplatňuje se zde několik metod (Vašíčková, 2008).

Existují tři koncepce managementu kvality: na bázi podnikových standardů, na bázi norem ISO a na bázi TQM. Kvalita služeb oceněná certifikátem ISO má značný marketingový význam a mezinárodní dosah (Vašíčková, 2008).

2.1.2.3 Kvalita procesu

Proces je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO 9000:2001).

Nebo ho také můžeme definovat jako „jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh“ (Davenport, 1993).

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které ve svém souhrnu vedou k vytvoření hodnoty, již zákazník oceňuje. Zásadní přehodnocení

způsobu práce od vykonávání souboru specializovaných činností k vykonávání uceleného souboru činností, které vedou ke tvorbě přidané hodnoty je nejdůležitějším krokem ke zvýšení efektivnosti práce (Šmída, 2007).

Nečekat na výsledek, nýbrž průběžně sledovat a řídit procesy je základem filozofie moderního managementu. Bude-li proces probíhat dokonale, můžeme očekávat zároveň i dokonalý produkt. V procesech se produkt nejen realizuje, ale i plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje. Procesní přístup tak umožňuje lépe aplikovat princip prevence při zabezpečování jakosti. Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit. (Veber, 2003). Mezi tyto dílčí kvality patří – Lidé, Stroje a nástroje, Materiály a pomocné přípravky, Prostředí, Postupy a Měření.

2.1.2.4 Kvalita firmy

Koncem dvacátého století se začínají uplatňovat takové přístupy, které usilují o promítnutí v minulosti nahromaděných zkušeností při zabezpečování jakosti z provozních procesů do vlastní oblasti managementu. To znamená na kvalitu managementu. Tuto tendenci leze zaznamenat v současných modelech americké i evropské ceny za jakost. Ty se již nezaměřují na jakost finálních výrobků, ale na zavedení a udržování takových faktorů v činnosti firem, které povedou k jejich prosperitě – podnikatelské úspěšnosti. Předmětem zájmu je kvalita celé firmy, zejména kvalita jejího managementu a všech procesů, které naplňují její funkci. Jakost finální produkce ovšem nepřijde zkrátka. Pokud vše ve firmě perfektně funguje, na výstupu musí být pouze kvalitní výrobky nebo služby. V Evropě je nyní uznáván a uplatňován model kritérií pro hodnocení podnikatelské úspěšnosti, jehož iniciátorem je Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM).

Obrázek 4: ***Kvalita firmy***

Zdroj: Veber, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2003

2.2 Koncepce managementu kvality

Mnohotvárnost různých provozních činností v podnikatelském i neziskovém sektoru si vyžádala řadu přístupů k zabezpečování jakosti. Přehled typických přístupů je uveden na obrázku 5 (Veber, 2003).

Obrázek 5: ***Přístupy k řízení kvality***

<table>
<tr><td colspan="5">QMS (Quality Management System)</td></tr>
<tr><td>GMP</td><td colspan="2" rowspan="2">ISO 9000
Odborové přístupy
VDA
QS 9000
ISO/TS 16949
AQAP</td><td colspan="2">TQM</td></tr>
<tr><td>GLP
ISO 17025</td><td>Nekodifikované přístupy</td><td>Kodifikované přístupy</td></tr>
<tr><td rowspan="2">HCCP –
ISO 22000</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2">Demingova cena NMBA
EQA
Národní ceny</td></tr>
<tr><td>EMS
ISO 14000</td><td>HSMS
OHSAS 18001</td><td>Deming
Juran
Ishikawa</td></tr>
</table>

Zdroj: www.businessinfo.cz

V současné době ve světovém měřítku vykrystalizovaly tři základní koncepce rozvoje systémů managementu kvality:

- koncepce odvětvových standardů;
- koncepce ISO;
- Koncepce TQM,

Tyto koncepce se liší i tím, že jsou různě náročné na zdroje a znalosti lidí, a také tím, na jaké zainteresované strany se orientují (Nenadál, 2008).

2.2.1 Koncepce na bázi odvětvových standardů

Tato koncepce je historicky nejstarší, byť je dnes z hlediska své náročnosti mezi koncepcí ISO a TQM. Už sedmdesátých letech minulého století si totiž mnohé korporace uvědomovaly vnitřní potřebu vytváření systémových přístupů k managementu kvality. Požadavky na tyto systémy zanesly do norem, které měly a mají i dnes platnost v rámci jednotlivých odvětví (Nenadál, 2008).

Zřejmě nejstaršími přístupy k zabezpečení jakosti jsou postupy správné výrobní praxe (GMP – Good Manufacturing Practice) (Veber, 2003). V průběhu několika let se v Evropské Unie změnila situace, která způsobila silný růst zájmu ve vztahu ke kvalitě krmiv. Sektor krmiv určilo zajímavý směr v řetězci stravování (www.qems.cz, 2011).

V tomto sektoru je hlavní, aby potenciální rizika a kritické body ve výrobním řetězci byly identifikovány, kontrolní měření byla nastavena a požadována a jejich efektivita ověřována. Kvalita krmiv musí být taková, že zdraví zvířat a lidí je dostatečně garantováno (www.qems.cz, 2011).

Z tohoto důvodu holandská společnost GMP INTERNATIONAL vytvořila rodinu norem GMP jako model systému, který je založený na principech norem řady ISO 9000 a HACCP a jeho úkolem je nastavit pravidla pro proces řízení produkce, sklízení, skladování, manipulace a dopravy s krmivy (www.qems.cz, 2011).

V normě GMP je řečeno, že dodavatelé musí mít nejméně systém kontroly kvality, který je v souladu s požadavky norem GMP a je podle nich certifikován. To znamená, že zahraniční dodavatel, který chce dodávat krmiva kupujícímu, který je dle GMP certifikován, musí vybudovat systém kontroly kvality, který je založen na principech HACCP a ISO 9000 = GMP norma.

Vybudovaný systém GMP je následně možné certifikovat. V ČR se nejčastěji certifikují systémy dle níže uvedených norem:

- GMP+B4.1 - pro dopravce krmiv

- GMP+B2 - pro výrobce krmiv
- GMP+B3 - obchodování s krmivy (www.qems.cz, 2011).

Normy GMP navazují na zásady systému kritických kontrolních bodů (HACCP) v potravinářském průmyslu a definují systém správné výrobní praxe s cílem zajisti bezpečnost a zdravotní nezávadnost krmiv. Krmiva pro zvířata tvoří důležitý článek v řetězci výrobců potravin a mají zásadní vliv na kvalitu a bezpečnost potravin živočišného původu (www.certifikace-iso.cz, 2011).

GMP$^+$ B 4.1 (GMP 07) - Standart pro silniční přepravce krmiv

Vhodné pro silniční dopravce krmiv Systém je založen na analýze rizik. Kromě jiných záznamů organizace vede záznamy o předchozích nákladech, kontrole nákladového prostoru před nakládkou, záznamy o jeho čištění a kontrolu efektivity tohoto čištění. V neposlední řadě je také důležité povědomí řidičů o dodržování hygienických pravidel při přepravě (www.certifikace-iso.cz, 2011).

GMP$^+$ B2 (GMP 13) - Standard pro producenty krmných surovin a obchodníky s krmnými surovinami

Vhodné pro výrobce, prodejce krmiv. Základem je, systém analýzy rizik a kritických bodů HACCP (Po certifikovaných organizacích je pak vedle dalších požadavků vyžadována formulace politiky a cílů v oblasti bezpečnosti potravin, záznamy o fungování systému. Nové změny v GMP$^+$ B2 požadují, aby již prvotní výrobce v řetězci krmiv dodával krmiva minimálně v kvalitě pro GMP$^+$ B2 včetně vytvoření dokumentovaných postupů zajišťujících bezpečnost výrobků i surovin, používaných aditiv a dopravních služeb. V praxi to znamená zajištění kvality od výrobce až po zemědělce, kontroly krmiv, které přicházejí od zemědělců, vstupní kontrolu a monitoring a audity zemědělců. Tyto požadavky jsou již v mnoha případech obsahem současných kontraktů mezi výrobci a zemědělci (www.certifikace-iso.cz, 2011).

Potravinářské provozy mají velice blízko k farmaceutickým výrobám, takže i v těchto provozech mohou být uplatněny přiměřeně principy GMP. Pokud nejsou

aplikovány v celém rozsahu, měly by být respektovány požadavky systému HACCP (Hazard Analysis Control Point) (Veber, 2003).

Systém HACCP zajišťuje analýzu nebezpečí v kritických kontrolních (ochranných) bodech k zabezpečení zdravotní a hygienické nezávadnosti potravin. V tomto názvu jsou vyjádřeny dvě nejdůležitější charakteristiky celého systému, totiž analýza nebezpečí narušení zdravotní nezávadnosti a identifikace kritických kontrolních a tím i zároveň i ochranných bodů v průběhu výroby, opracování, skladování, přepravy, distribuce a celého technologického procesu zpracování potravin a manipulace s nimi (Červenka, 1999).

HACCP zahrnuje všechny druhy nebezpečí, ať již to jsou biologická, chemická i fyzikální, jež mohou negativně ovlivnit jakost i zdravotní nezávadnost. Může být aplikován do kteréhokoliv stupně potravinářského řetězce od prvovýroby, růstu, sklizně, nákupu, výroby, distribuce a skladování, až k finálnímu způsobu použití. Na rozdíl od norem ISO systém HACCP nepodléhá certifikaci, ale je pouze schvalován příslušným orgánem státního dozoru místní působnosti (Červenka, 1999).

2.2.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

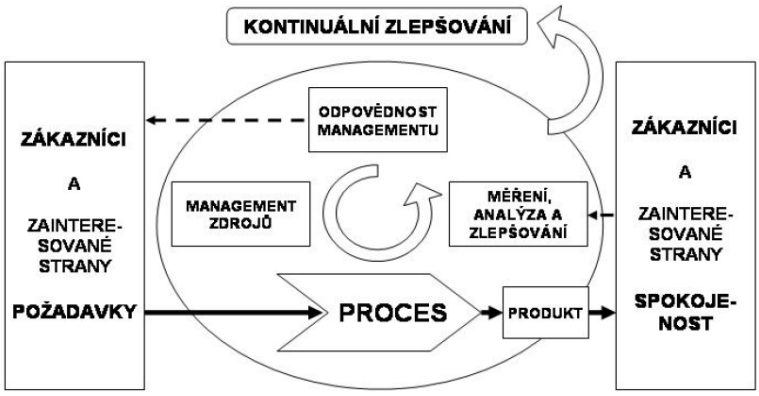
Normy řady ISO 9000 existují už od roku 1987. V průběhu 90. let minulého století byly dvakrát revidovány a v současné době platí ISO 9001:2008 (v ČR ČSN EN ISO 9001:2009). V nejbližší době je očekávána další revize, která by však, oproti původním očekáváním, neměla přinést zásadnější změny v požadavcích na systém managementu jakosti (www.tuv-sud.cz, 2011).

Uveďme alespoň některé charakteristické rysy této koncepce:

- diskutované normy ISO ř. 9000 mají generický (univerzální charakter, tzn. že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou použitelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, v organizacích veřejného sektoru apod., a to bez ohledu na jejich velikost;

- normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu jakosti podle těchto norem, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem. Určitou výjimkou jsou dodavatelé výrobků tzv. regulované sféry, u kterých je certifikace podle normy ISO 90001 závazná (Nenadál, 2008).

Obrázek 6: ***Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO***



Zdroj: Milan Hutyra, Management jakosti

Kritéria pro správné fungování systému managementu jakosti popisuje kmenová norma:

ISO 9001:2008 Systémy managementu jakosti - Požadavky na systém
Využívá se při certifikaci pro auditování schopnosti organizace plnit požadavky normy ISO 9001:2008, zákazníků, požadavky předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu jakosti. V normě ISO 9001 jsou definovány požadavky na systém managementu, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Tato norma je doplněna dalšími pomocnými normami:

ISO 9000:2008 Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník

V tomto standardu jsou uvedeny základy a zásady systému managementu jakosti a terminologie systému managementu jakosti. Využívá se k vysvětlení používaných

termínů v systému managementu jakosti a jejich vzájemných vazeb. Dále tato norma popisuje metodologii stanovení definic jakosti.

ISO 9004:2008 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Ve standardu ISO 9004:2008 je uveden návod na zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace. Využívá se při snaze vrcholové vedení překročit požadavky ISO 9001 a neustálého zvyšování výkonnosti organizace (www.dqsczech.cz, 2011).

ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systému environmentálního managementu.

ČSN EN ISO 19011 Tato mezinárodní norma stanovuje návod k zásadám auditování, řízení programů auditu, provádění auditů systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu, stejně tak jako návod k získávání odborné způsobilosti auditorů systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu (www.csnonline.unmz.cz; 2011).

Doporučující pojetí normy ISO 9004 značně přesahuje rámec požadavků normy ISO 9001, a činí tak z tohoto standardu výbornou výchozí základnu k aplikaci koncepce TQM (Nenadál, 2008).

2.2.3 Koncepce managementu jakosti na bázi TQM

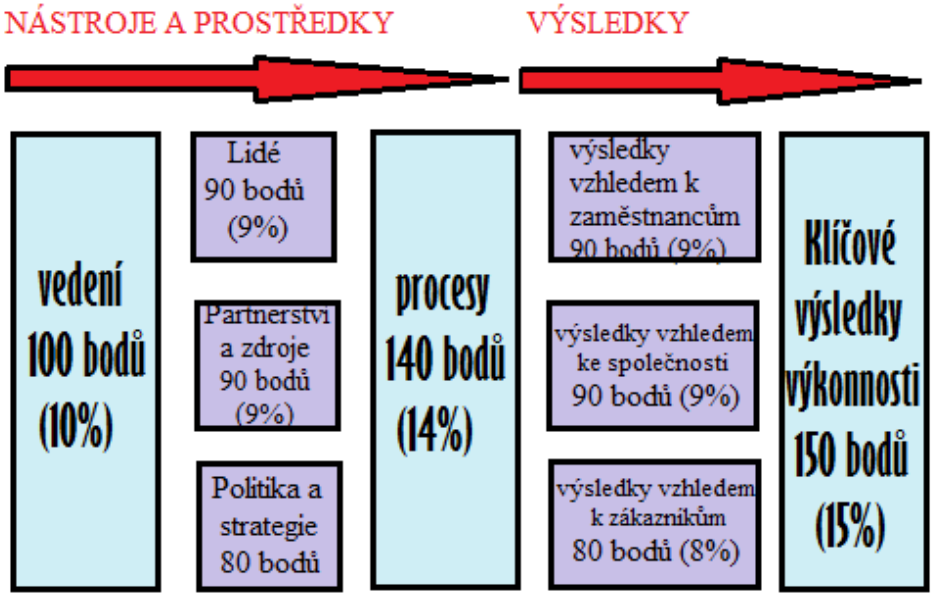
Koncepce odvětvových standardů a koncepce ISO jsou také často popisovány jako tzv. deskriptivní, což znamená, že jejich jednotlivé prvky jsou předepsány kapitolami příslušných standardů.

Vedle těchto modelů managementu jakosti organizací existuje už poměrně dlouho přístup označovaný jako Total Quality Management (TQM) (Nenadál, 2008).

Koncepce TQM se realizuje pomocí různých modelů. V Evropě hraje v tomto směru dominantní roli model, který už v r. 1991 vyvinula Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) a který byl až do r. 1999 používán pod názvem Evropský model TQM. Podobně jako normy ISO ř. 9000 z r. 1994 byl však i tento model zásadně inovován a oficiálně představen na jaře r. 1999 pod změněným názvem EFQM Model Excelence. Tento model účinně aplikuje 8 základních principů TQM a představuje dnes nejnáročnější, ale současně i nejdokonalejší metodický materiál k rozvoji systémů managementu ve světe (Nenadál, 2001).

Model Excelence EFQM má 9 základních kritérií: od kritéria 1 – Vedení až po kritérium 9 – Klíčové výsledky výkonnosti. Ta jsou dále členěna celkem na 32 dílčích kritérií (EFQM, 2003). Prvních pět kritérií je označováno jako „Nástroje a prostředky“, protože poskytují návod na to, jak lze dosahovat nadprůměrných výsledků. Dosahované výsledky jsou pak posuzovány ve zbylých čtyřech kritériích. Logiku i vzájemné vazby tohoto modelu není těžké pochopit: podmínkou dosahování dlouhodobých vynikajících klíčových výsledků výkonnosti organizací je dosahování nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality externích zákazníků i vlastních zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání organizace ze strany okolí, např. občany regionu apod. Tyto dílčí výsledky jsou však ovlivňovány realizací vhodně navržených a řízených procesů, pro které jsou uvolňovány adekvátní zdroje, včetně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. To vše musí být podporováno realizací jasné firemní politiky a strategie a vpravdě vůdcovskou rolí řídících pracovníků na všech úrovních řízení. Zpětná vazba v modelu je reprezentována inovacemi a učením se, když na základě analýzy dosahovaných výsledků lze určovat směry dalšího učení se a zlepšování přístupů u aktivit, jež jsou typické pro kritéria nástrojů a prostředků. Na tvorbě a průběžném zdokonalování tohoto modelu se podílejí desítky nejlepších manažerů evropských firem, univerzitních profesorů i profesionálních poradců a v jednotlivých 32 dílčích kritériích je ukryto jedinečné know-how pro další intenzivní rozvoj systémů řízení všech typů organizací (Nenadál, 2008).

Obrázek 7: ***EFQM***



Zdroj: www.ikvalita.cz

2.3 Principy a aplikace managementu kvality

Aby byl jakýkoliv systém managementu jakosti pro organizaci přínosem, musí být postaven na pevných základech. Těmito základy jsou v současnosti určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management jakosti staví (Nenadál, 2008).

2.3.1 Principy managementu kvality

Pod pojmem „princip“ budeme tedy chápat základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu jakosti (Nenadál, 2008).

Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách, směrodatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoli typ organizace (Veber, 2007). (viz obr.8)

Obrázek 8: ***Principy systémů managementu jakosti***

Principy QMS podle ISO 9000 a 9004	**Principy TQM podle EFQM**
1. Orientace na zákazníka	1. Orientace na zákazníka
2. Vůdcovství	2. Vedení lidí a týmová práce
3. Zapojení lidí	3. Rozvoj a zapojení lidí
4. Procesní přístup	4. Orientace na proces
5. Systémový přístup k managementu	5. Odpovědnost vůči okolí
6. Neustálé zlepšování	6. Neustálé zlepšování
7. Orientace na fakty při rozhodování	7. Měřitelnost výsledků
8. Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli	8. Partnerství s dodavateli

Zdroj: J. Nenadál, Měření v systémech managementu jakosti, 2005

Orientace na zákazníka – pojmem „zákazník“ definuje vhodně norma ČSN EN ISO 9000:2006: zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. Podstatou tohoto principu je pak následující tvrzení: **externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizací; ty by proto měly dělat vše pro trvalé uspokojování požadavků externích zákazníků** (Nenadál, 2008).

Budoucnost každé organizace je přitom bytostně závislá na chování jednotlivých skupin zákazníků a maximalizace míry jejich spokojenosti a loajality tak musí být jednou z principiálních funkcí systému managementu jakosti (Nenadál, 2001).

Princip vůdcovství – manažeři musí být opravdovými vůdci. Musí v organizaci vytvořit takové prostředí, ve kterém všechny skupiny zaměstnanců budou podávat maximální výkony v zájmu naplňování cílů organizace (Nenadál, 2001). Podstata tohoto principu je obsažena ve výroku o tom, že řídící pracovníci musí být pozitivním příkladem ostatním zaměstnancům organizace a její strategické směřování (Nenadál, 2008).

Zapojení lidí - uvolňování potenciálu zaměstnanců prostřednictvím sdílení hodnot a kultury organizace, založené na důvěře a zmocnění zaměstnanců, podporuje aktivní zapojení lidí do všech činností organizace. Pro tento princip organizace musí realizovat zejména následující procesy a činnosti:

- komunikace,
- systematické odhalování bariér dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců,
- přidělování odpovědností a pravomocí zaměstnancům,
- hodnocení výkonnosti zaměstnanců,
- systematické sdílení nejlepších praktik v organizaci s aplikací takových metod, jako je interní benchmarking, workshopy apod.
- systematické vedení dialogu se všemi skupinami zaměstnanců ze strany vedení organizace,
- systematické zkoumání zpětné vazby a názorů zaměstnanců (Nenadál, 2008).

Procesní přístup – před jakostí produktů (výstupů) je dávána přednost jakosti procesů, protože se vychází ze zkušeností hovořících o tom, že efektivnějších výsledků se dosahuje právě tím, když jsou činnosti a zdroje řízeny jako proces. Za proces je možno považovat soubor dílčích činností měnících vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách (Nenadál, 2001).

Systémový přístup k managementu - v návaznosti na princip procesního přístupu je možno konstatovat, že identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti při dosahování cílů organizace (Nenadál, 2008).

Neustálé zlepšování - všechny organizace mají vždy dostatek příležitostí k dalšímu zlepšování. Inovace by měly být orientovány na procesy a tvorbu nových hodnot pro všechny zainteresované strany (Nenadál, 2008).

Efektem by mělo být nejenom zlepšení výkonnosti procesů i systému managementu jakosti, zvýšená schopnost pružné reakce na nejrůznější nové požadavky, ale i vytvoření klimatu k proaktivnímu jednání zaměstnanců (Nenadál, 2001).

Orientace na fakty při rozhodování – rozhodovací procesy by měly být na všech úrovních řízení co nejobjektivnější. Proto se vyžaduje, aby efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena na hluboké analýze dat a informací, nikoli na pocitech a subjektivních názorech (Nenadál, 2008).

Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli – protože dodavatelé a odběratelé se vždy vyznačují určitou vzájemnou závislostí, je nutné, aby mezi nimi bylo dosaženo oboustranně vyvážených a prospěšných vztahů postavených na důvěře obchodních partnerů (Nenadál, 2008).

Zmíněné principy je nutné chápat jako základní kameny při budování systému managementu jakosti ve všech typech organizací. Opomenutí nebo podcenění byť jednoho z nich bude znamenat, že vybudujete systém stojící na hliněných nohou, systém, který nikdy nebude plně funkční a efektivní (Nenadál, 2008).

2.3.2 Aplikace procesního přístupu

Ukazuje se, že po úspěch, resp. selhání při rozvoji systémů managementu jakosti je mimořádně důležité praktické osvojení si principu procesního přístupu (Nenadál, 2008).

2.4 Administrativa v systémech managementu kvality

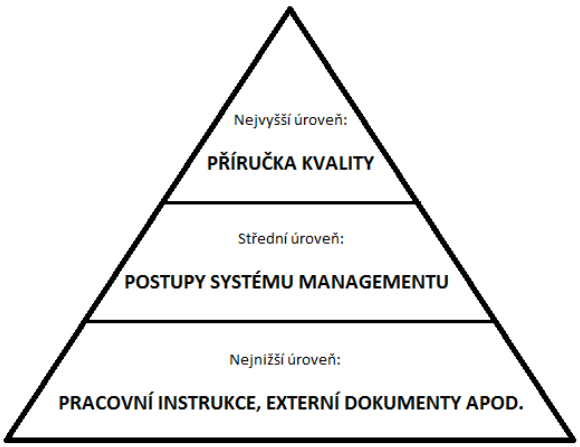
Prakticky všechny koncepce managementu jakosti kladou značné nároky na procesy řízení dokumentů a záznamů. Jsou to však zároveň činnosti, které běžní zaměstnanci ve všech organizacích vnímají snad nejcitlivěji ze všeho, co s managementem jakosti souvisí. To co se v managementu jakosti nazývá dokumentací, má totiž lidem usnadňovat, a nikoliv komplikovat práci! (Nenadál, 2008).

Firemní dokumentace může být vedena v papírové nebo digitální podobě. Vůči digitální formě nelze nic namítat, jsou-li dodrženy zásady ochrany dat na elektronických nosičích (Veber, 2007).

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 uvádí, že dokumentace je souborem dokumentů, když dokument je zde definován velmi stručně a vhodně jako informace a podpůrném médiu (Norma ČSN EN ISO 9000, 2006).

Pro identifikaci dokumentace je třeba každý dokument opatřit hlavičkou, která obvykle obsahuje název a číselné značení dokumentu, údaje o stránkovém rozsahu dokumentu a o stavu dokumentů, popřípadě i přehled o číslu výtisku ve vazbě na rozdělovník (Veber, 2007).

Obrázek 9: ***Struktura dokumentace***



Zdroj: zpracováno autorem z různých zdrojů

Každý systém managementu jakosti je postaven na vhodně zpracované dokumentaci nižších úrovní, kde v souladu s obrázkem č.9 se na nejnižší úrovni nacházejí potřebné detailní dokumentované postupy typu pracovních instrukcí a také celá řada externích dokumentů, včetně zákonů, vyhlášek, norem, direktiv EU atd. Rozsah zpracování této vrstvy dokumentace je přitom závislý na několika okolnostech:

- na náročnosti vykonávaných činností;
- na prokázané odborné způsobilosti lidí, kteří dané činnosti vykonávají;
- na požadavcích zákazníků a legislativy na dokumentování pracovních činností (Nenadál, 2008).

Příručka jakosti - jde o dokument, ve kterém je přehledně specifikován systém řízení jakosti organizace. Prezentace systému jakosti může být v příručce uvedena vyčerpávajícím způsobem nebo odkazem na dokumenty druhé vrstvy. Příručka jakosti slouží jako externím účelům, tak interním účelům jako přehledná prezentace QMS.

Střední úroveň je představována směrnicemi, které upravují postupy realizace určitých procesů nebo činností. Jde o interní dokument, který upravuje jednání pracovníků při výkonu určitých činností – zásobování, skladování, postup v případě reklamace.

Nejnižší úroveň dokumentace jsou technologické, pracovní, montážní postupy, dále pracovní či kontrolní instrukce, výkresay a schémata. Tento typ dokumentace je určen k výkonu konkrétních technologických, pracovních a kontrolních operací (Veber, 2007).

2.5 Náklady na kvalitu

Velkou překážkou, obzvláště u malých a středních českých firem, je vysoká finanční náročnost na zavedení systému řízení jakosti. V menších firmách je možné minimalizovat náklady na certifikaci tak, že kromě své běžné pracovní činnosti se pracovníci soustředí i na tvorbu systému jakosti. Tento přístup k vytváření celého systému má navíc výhodu ve větším ztotožnění se zaměstnanců s nově zaváděnými normami a směrnicemi a tím i větší motivaci k jejich následnému dodržování (Malach, 2005).

Úspora prostředků zavedením managementu řízení jakosti je dána především snížením finančních zdrojů i času jinak potřebných k odstraňoivání chyb, jejich evidenci, následnému seřizování, opravám apod. Bude-li výrobce produkovat málo kvalitní výrobky, budou vznikat dodatečné náklady nejen jemu samotnému – kontroly, prevence, zmetkovosti, náklady na reklamace, popř. soudní spory, ale také zákazníkovi. Ten bude dosahovat pomocí méně hodnotných výrobků, např. nižší produktivity, menší míry uspokojení plynoucí ze spotřeby, naopak porostou jeho provozní náklady a míra rizikovosti z hlediska jeho bezpečnosti (Malach, 2005).

Metodika evidence nákladů PAF – je založen na členění všech položek výdajů vztahujících se k jakosti do čtyř základních podskupin: výdajů na interní vady, výdajů na externí vady, výdajů na hodnocení a výdajů na prevenci. Toto členění se považuje za užitečné pro potřeby managementu jakosti, protože umožňuje přehledně sledovat, jak se výdaje na preventivní opatření a zlepšování jakosti zhodnocují poklesem všech zbývajících podskupin výdajů (Nenadál, 2001);

Model procesních nákladů – nesleduje výdaje spojené s určitými produkty, ale výhradně výdaje na procesy. Model rozlišuje pouze dvě základní podskupiny výdajů: výdaje na shodu a výdaje na neshodu v daném procesu. Výdaje na shodu v procesu v praxi reprezentují minimální výdaje na to, aby se mohl proces vůbec realizovat, a to tím nejefektivnějším způsobem. Výdaje na neshodu v procesu jsou

zbytečně promrhanými prostředky, které se reálně v jeho rámci spotřebují bez efektu (Nenadál, 2001)

Taguchiho ztrátová funkce – základem je vztah, který Taguchi sestavil pro výpočet celkových nákladů na jakost.

$$L = \frac{B}{n} + \frac{C}{u} + \frac{A}{d^2} \times \frac{D^2}{3} + \frac{A}{d^2} \times \frac{D^2}{u}\left(\frac{n+1}{2} + z\right) + \frac{A}{d^2} \times s_m^2$$

A ztráta při překročení tolerance d,

B cena kontroly výrobku,

C cena opravy stroje,

N kontrolní interval,

U průměrný počet výrobků mezi opravami,

D funkční tolerance

D výrobní tolerance, která je podnikovým zpřísněním funkční tolerance,

Z počet výrobků zhotovených během kontroly

S_m směrodatná odchylka při kontrolním měření

Tento vztah nám umožňuje nejen vyčíslit celkové náklady na jakost, ale i optimální hodnoty některých parametrů, pomocí úpravy vzorce např. derivováním. To se týká parametrů n, d a D. U parametrů A, B, C, u, z, Sm je možné jejich trvalé zlepšování v průběhu výrobního procesu (Malach, 2005).

2.6 Přezkoumávání v systémech managementu kvality

Platí, že využívání vhodných přístupů a nástrojů k přezkoumávání má nesmírný význam pro celkovou úroveň nejenom systémů managementu jakosti, ale systému řízení organizace jako takového: poctivě a systematicky realizované aktivity přezkoumávání jsou tou nejmocnější pobídkou k neustálému zlepšování (Nenadál, 2008).

Mezi nejvhodnější formy přezkoumávání můžeme řadit – Auditování, Sebehodnocení a Přezkoumávání systému managementu kvality vedením.

2.6.1 Auditování

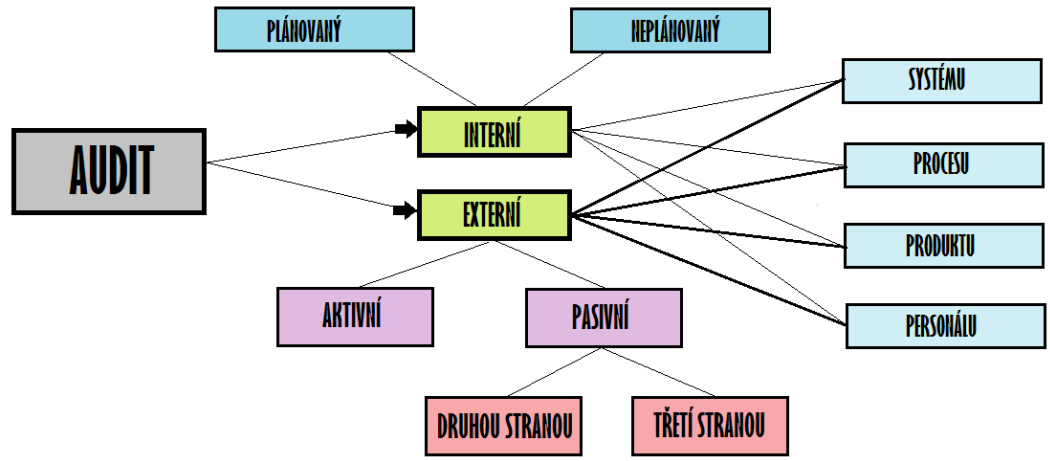
Auditování je procesem, který by měl být standardní součástí systému managementu, tzn. Souborem činností, které jsou plánovány – včetně plánování zdrojů, postupů auditování apod., systematicky realizovány tak, aby se s jejich výsledky v systému managementu vhodným způsobem naložilo při rozhodovacích procesech. Díky auditu systému managementu jakosti se získávají potřebné důkazy, díky nimž pak auditoři v rámci svých zjištění konstatují, že auditovaný úsek, resp. Objekt auditování splnil nebo nesplnil požadavky, které jsou stanoveny tzv. kritérii auditu (Nenadál, 2008).

Audit příslušného systému managementu organizace má za úkol:

Určit shodu příslušného systému managementu auditované organizace s kritérii auditu příslušného managementu, určit shodu praxe s požadavky specifikovanými v platných postupech příslušného systému managementu na jednotlivé prvky a záznamy, má za úkol zjištění účinnosti a funkčnosti vybrané části systému pro splnění cílů na pracovištích, sleduje splnění legislativních požadavků a poskytuje příležitost pro zlepšování příslušného systému managementu (www.qems.cz, 2011).

Existuje několik druhů auditů v systémech managementu jakosti, můžeme vidět z obrázku č. 10.

Obrázek 10: ***Druhy auditů v systémech managementu jakosti***



Zdroj: zpracováno autorem podle J.Nenadál, 2008

Podle toho, co je předmětem auditování, rozlišujeme audity systémové, procesní, personální a produktové. Při realizaci interních auditů systému managementu je rozhodujícím klientem vždy vrcholové vedení organizace (Nenadál, 2008).

Realizace auditu příslušného systému managementu organizace obsahuje:

- Naplánování Programu auditů, nadefinování Mapy auditu,
- vytvoření či využití Vašeho auditního dotazníku (Check - listů),
- pomoc při složení auditního týmu (v tom případě, že náš konzultant je v roli Vedoucího auditora a Vaši interní auditoři pak auditoři jako členové auditního týmu),
- přípravu auditu - tvorba Plánů auditů,
- provedení auditu v rozsahu auditu dokumentace a všech procesů, které mají vliv na systém managementu a mají být efektivně uplatňovány. Náš auditor prověřuje a hodnotí, jak je systém managementu v organizaci aplikován, udržován a zlepšován. V průběhu auditu jsou pak dokumentačně zachyceny všechny skutečnosti do auditního dotazníku (check-listů) a možné neshody a doporučení jsou definovány na příslušných formulářích,
- uzavření auditu - zpracování Zprávy z auditu,

- následná kontrola realizace navržených a schválených opatření k nápravě a preventivních opatření naším konzultantem, realizovaný formou provedení kontrolních auditů a zpráv z těchto dnů (www.qems.cz, 2011).

2.6.2 Sebehodnocení

Sebehodnocení je definováno jako všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejích výsledků na bázi modelu excelence. Podstatou sebehodnocení je to, že speciálně vycvičení a vhodně motivovaní zaměstnanci na základě systematického a podrobného sběru a vyhodnocování dat z vlastní organizace posuzují efektivnost uplatňovaných přístupů k řízení organizace a jednotlivých procesů, účinnost činností neustálého zlepšování a také trendy a souvislosti vývoje nejrůznějších ukazatelů výkonnosti organizací (Nenadál, 2008).

Obrázek 11: ***Základní odlišnosti mezi interními audity a sebehodnocením***

Interní audit	Sebehodnocení
Prověření stavu systému managementu jakosti, včetně dodržování dokumentovaných postupů	Porovnání s vhodně zvoleným modelem, např. EFQM, zahrnující všechny činnosti a výsledky organizace
Odhalování neshod systémového charakteru, nedodržování postupů a směrnic	Určení silných a slabých stránek. Slabé stránky chápány jako příležitosti ke zlepšování
Obvykle realizován auditory, nezávislými na prověřované oblasti	Obvykle realizováno samo na sobě, možná pomoc specialisty. Nezávislost není nutností
Existují normy pro realizaci	Normy pro realizaci neexistují (zatím)
Může být realizován jediným auditorem	Je zásadně týmovou prací
Nemůže být bází pro benchmarkingové aktivity	Výsledky mohou být použity pro externí benchmarking
Doba trvání auditu je několik dní	Doba trvání sebehodnocení je několik týdnů až měsíců

Zdroj: J. Nenadál, Měření v systémech managementu jakosti, 2005

2.6.3 Přezkoumání systému managementu kvality vedením

Přezkoumání systému vedením jsou činnosti orientované na pravidelné zjišťování vhodnosti a výkonnosti podnikového systému managementu jakosti. Z pohledu obecných zásad managementu je nutné přezkoumání vedením chápat prakticky za jediný nástroj kontroly vrcholového vedení nad stavem systému managementu jakosti v organizaci! Jakékoliv přezkoumání systému vedením musí tudíž plnit minimálně tyto dvě úlohy:

- Zjišťovat, zda systém managementu jakosti umožňuje a podporuje dosahování podnikových cílů jakosti;
- Monitorovat schopnost systému managementu jakosti plnit základní funkce tohoto systému, tj. maximalizovat spokojenost externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran a minimalizovat výdaje s tím spojené (Nenadál, 2001).

Pokud jde o formu, může mít přezkoumávání systému managementu jakosti charakter alespoň jednou ročně vedených porad vrcholového vedení, na který je projednávána zevrubná zpráva o jakosti, předkládaná představitelem vedení (Nenadál, 2008). Hoyle v této souvislosti také doporučuje, aby ve velkých organizacích bylo přezkoumávání organizováno na vhodně zvolených organizačních jednotkách, přičemž výsledky tohoto dílčího přezkoumávání musí jít na stůl vrcholovému vedení, které musí učinit definitivní rozhodnutí (Hoyle, 2005).

Kromě poctivého přístupu vrcholového vedení, zvolené formy a kvality předkládaných zpráv rozhoduje o skutečném významu přezkoumávání systému managementu jakosti vedením i další podstatná okolnost: zda se v organizaci podaří toto přezkoumávání propojit s jinými procesy. Jako naprosto klíčová se ukazuje úzká vazba procesu přezkoumávání systému managementu jakosti na procesy měření a monitorování, analýz a zpracování dat, resp. Na procesy neustálého zlepšování, jež by měly být aktivitami následnými (Nenadál, 2008).

3 METODIKA

Cíl

Cílem diplomové práce na téma „Systém řízení kvality v malých a středních podnicích“ je zhodnotit a popsat systém řízení kvality v konkrétním malém nebo středním podniku. Tímto podnikem je Roman Kovář v Pelhřimově zabývající se silniční a nákladní dopravou již od roku 1999. Mezi vedlejší předmět podnikání patří činnosti, kterými jsou mechanizace a obchod se sypkými stavebními materiály.

Zdroje dat

Zpracování diplomové práce bylo rozděleno do dvou částí a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou systémy řízení kvality popsány a rozděleny podle literatury. V úvodu praktické části se můžeme dočíst o historických milnících managementu jakosti ve 20. století a následně je popsána kvalita, koncepce managementu kvality, principy a aplikace, administrativa v systému managementu kvality, náklady na kvalitu a přezkoumání. Pro praktickou část je nutné seznámení s celým chodem vybraného podniku. Jak funguje v dané firmě systém managementu kvality a případně jaké má tento systém nedostatky. V závěrečné fázi jsou pak vloženy přílohy, které byly použity pro detailní pohled na dokumentaci systému managementu kvality.

Použité metody

Data jsou především zjištěna z vnitropodnikových materiálů, internetových stránek, doporučené literatury a od úřadu pro technickou normalizaci – ČSN. Zjištěná data byly nasbírány při rozhovorech s vedoucí ekonomickou pracovnicí a zaměstnanci z podniku Roman Kovář v období od října 2010 do ledna 2012. Tyto rozhovory byly zaměřeny k současnému systému řízení kvality. Pro získání těchto informací byla vybrána tato metoda z důvodu okamžitých informací, a následné zpětné vazby.

Metodika Práce

Na základě vypracování literárního přehledu byly porovnány teoretické znalosti v rámci systému řízení kvality s využitím v praxi v podniku Roman Kovář v Pelhřimově. Informace získané při osobních rozhovorech a z vnitropodnikových materiálů byly využity na porovnání teorie a praxe. Na jejich základě byly vyhodnoceny závěry a doporučeny změny.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Firma Roman Kovář působí na trhu silniční a nákladní dopravy již od roku 1999. Začínala s malým počtem starších nákladních vozů, který ale postupem času zvýšili díky neustálému nárůstu objemu poskytovaných služeb a důvěře zákazníků. V současné době firma vlastní moderní vozový park, který si může se svým vysokým standardem kvality poskytovaných služeb dovolit. Kromě hlavního předmětu podnikání, kterým je provozování nákladní dopravy, se jako vedlejší předmět podnikání, rozšířil o činnosti, kterými jsou mechanizace a obchod se sypkými stavebními materiály. Firma je schopna díky svým bohatým zkušenostem, a mnohaletou praxí zajistit komplexní servis dle potřeb svých obchodních partnerů bez jakýchkoliv problémů. Firma nabízí služby v oblasti silniční dopravy, využívá své vozy nejen pro tuzemskou dopravu, ale také pro mezinárodní dopravu.

4.1 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je:

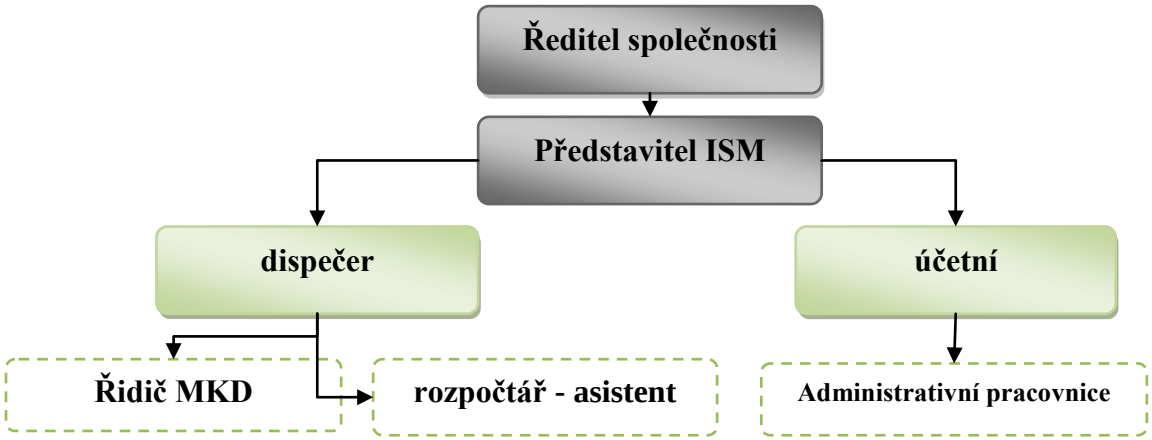
- nákladní doprava sypkých stavebních materiálů
- odvoz zeminy a sutí
- zemní práce
- zakládání staveb
- jeřábnické práce a práce hydraulickou rukou
- doprava betonových směsí

Dále tato firma uskutečňuje přepravu paletového zboží, zemědělských komodit velkoobjemovými návěsy a provozuje též přepravu cisternami.

Současně spolupracuje s dalšími prověřenými dopravci a subdodavateli, jejichž služby pravidelně smluvně využívá, čímž firma může a je schopna zajistit potřebný objem i nad rámec vlastních kapacit.

4.2 Organizační struktura, zaměstnanci

Obrázek 12*: Organizační struktura*



Zdroj: Zpracováno autorem, podle vnitropodnikových materiálů

Ve firmě Roman Kovář pracuje v současné době 33 zaměstnanců, v tomto počtu jsou zahrnuti jak řidiči, tak i administrativní pracovnice a dispečeři.

4.3 Zákazníci a odběratelé

Zákazníkem firmy je fyzická nebo právnická osoba, které firma poskytuje přepravní služby. Zajišťuje přepravu zboží z místa nakládky do místa vykládky. Každá přeprava musí být podána buď v písemné podobě – objednávka, fax, e-mail, nebo ústně – telefonicky.

4.4 Motto firmy

Naši zákazníci u nás mají vždy jistotu profesionálního přístupu a individuálního řešení jejich specifických požadavků (www.kovar-doprava.cz, 2008).

5 HODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ

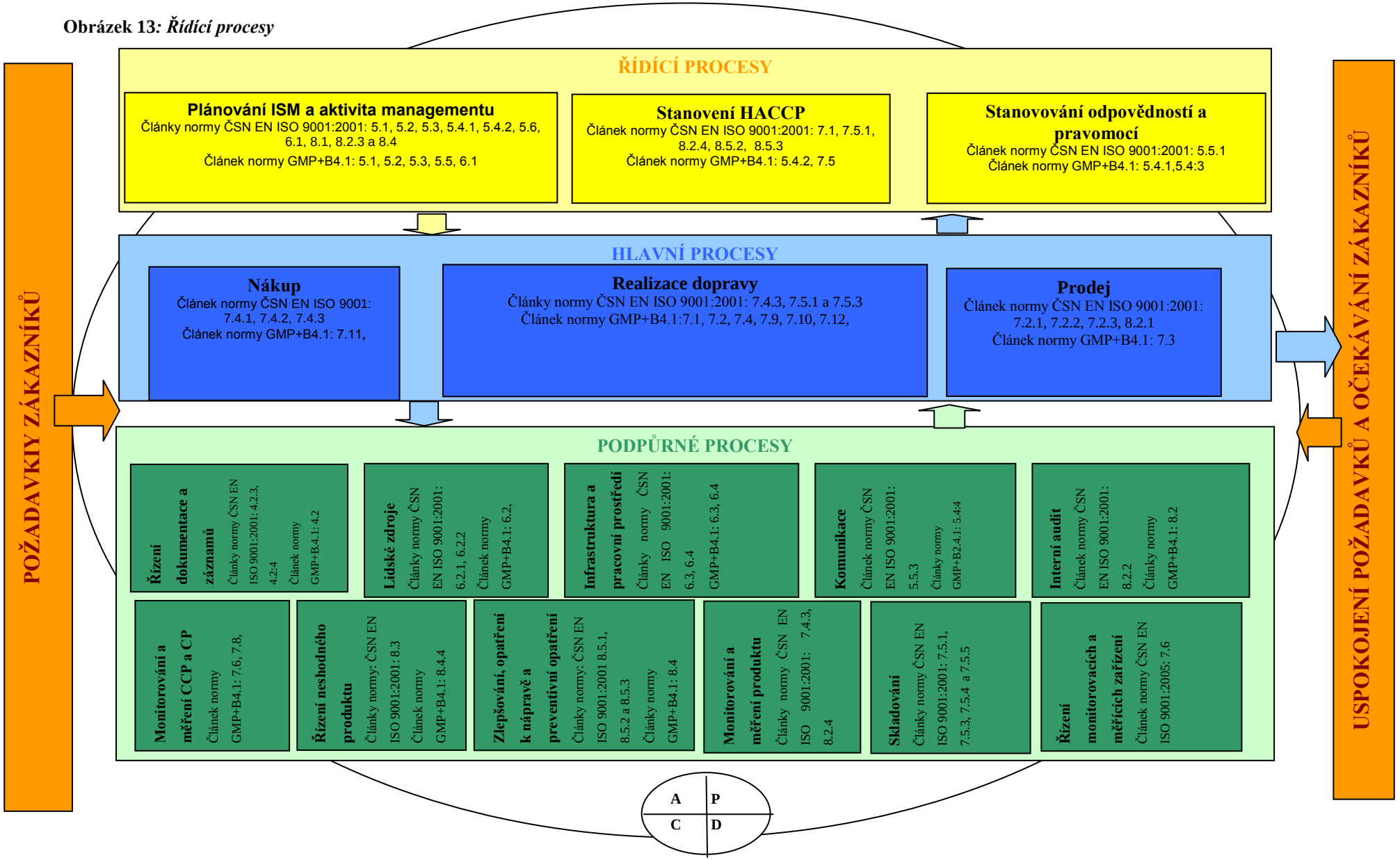
5.1 Koncepce managementu jakosti

Firma Roman Kovář je v souladu s požadavky normy ISO 9001:2009 a silniční přeprava krmiv přepravovaná touto společností splňuje příslušné požadavky a podmínky dle certifikačního schématu GMP $^{+}$ B4.1.

Ze systému managementu kvality má firma vyloučeny některé činnosti, které z hlediska charakteru poskytovaných služeb do tohoto zařazení nepatří. Vyloučen je proces provozování taxislužby, provádění drobných stavebních činností a obchodní činnost stavebních materiálů. Systém managementu kvality ve společnosti je aplikován na dopravní a spediční činnost.

Pokud bychom brali v úvahu realizaci produktu podle fáze, firma se nachází v kroku „vyskladnění – nakládka“ dále „přeprava“, „vykládka“, pokud se jedná o zboží, jako jsou obiloviny, luštěniny nebo jiné olejniny, sladovnický květ aj. Pokud se jedná o Mlýnská krmiva, extrahované šroty, pokrutiny zabývá se všemi kroky, kterými jsou „vyskladnění – nakládka“, „přeprava“ a „vykládka“. V rámci integrovaného systému managementu (dále jen ISM) představuje následující obrázek vzájemné uspořádání řídících, hlavních (realizačních) a podpůrných procesů, které se k ISM vztahují.

Obrázek 13*: Řídící procesy*



5.2 Procesy

Procesy jsou rozděleny na řídící, hlavní a podpůrné. Hlavní procesy mají stanovené parametry efektivnosti, které jsou vyhodnocovány jedenkrát ročně v rámci přezkoumání ISM. Ostatní procesy parametry efektivnosti nemají stanoveny.

5.2.1 Hlavní procesy

Prodej – jako jedna z nejdůležitějších činností tohoto procesu je komunikace se zákazníkem, zjišťování požadavků zákazníka, specifikace požadavků zákazníka, ale také kontrola průběhu obchodního případu a činností marketingu a všeobecné obchodní podmínky. Mezi vstupy procesu prodej řadíme obchodní plán, poptávka zákazníka, smlouva se zákazníkem, rozhodnutí o spolupráci a informativní nabídky. Jako výstup jsou považovány nabídky, obchodní smlouvy, objednávky, analýza plnění obchodního plánu a další doklady ve vztahu k obchodní činnosti a marketingu. Jako parametr efektivnosti jsou považovány reklamace od zákazníků, obrat, zisk před zdaněním a spokojenost zákazníka.

Nákup – činnosti spadající do procesu nákupu jsou definice nákupních požadavků, vytvoření objednávky, uzavření obchodní smlouvy, vyhledávání dodavatelů, jejich hodnocení, vybírání, audity u dodavatelů, schvalování, vyhodnocování nabídek, ale i zadávání, aktualizace a úprava dat o nákupu, sledování dodávek, reklamační řízení. Do vstupu je řazeno požadavek na nákup a nabídka od dodavatele. Jako výstup je považována poptávka na dodavatele, smlouva s dodavatelem, objednávka, seznam schválených dodavatelů a hodnocení dodavatelů. Parametrem efektivnosti v tomto případě je hodnocení dodavatelů a počty reklamací na dodavatele.

Realizace dopravy/spedice – poslední hlavní proces, do kterého patří činnosti plánování dopravy a spedice, realizace dopravy a spedice a také vyhodnocení dopravy a spedice. Vstupem je uzavření obchodní smlouvy, přijetí objednávky a plánování

dopravy a spedice. Výstupem je realizace dopravy a spedice a dále fakturace. Parametrem efektivnosti je zisk za spedici, objem přepravovaných komodit, sledování spotřeby PHM, počet neshod a spokojenost zákazníka.

5.2.2 Řídící procesy

Plánování ISM a aktivita managementu – vstupem tohoto procesu je analýza odvětví, výsledky interních certifikačních, zákaznických auditů, dále výsledky minulých přezkoumání ISM, zpětná vazba od zákazníka.

Stanovení odpovědností a pravomocí – činností procesu je pochopit vnitřní chod organizace, komunikace se zaměstnanci společnosti, určování požadavků na pracovní místa a mapování procesů.

Stanovení HACCP – hlavní činností je řízení dokumentace, záznamů, plánování stanovení politiky a cílů GMP. Dále jako činnost procesu je zpracování prohlášení GMP, řízení neshodného produktu a reklamací z hlediska GMP, zlepšování a nápravná opatření.

5.2.3 Podpůrné procesy

Řízení dokumentace a záznamů – vytváří dokumentovaných postupů vztahující se k ISM, zajištění dostupnosti dokumentů, jejich používání, udržování, přezkoumávání, ukládání, archivace a skartace.

Komunikace – do komunikace řadíme různé porady, návrhy řešení, dodávka produktu, externí komunikace nebo běžné rozhovory se zaměstnanci.

Lidské zdroje – činností tohoto procesu je zajištění potřebných kvalifikovaných pracovníků, rotace pracovník sil a podpora ostatních úseků v rámci organizace.

Infrastruktura a pracovní prostředí – hlavní činností je údržba zařízení, kontroly platnosti revizí a odpovědnost za metrologické zabezpečení ve svěřené oblasti.

Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Interní audit – činností je samotné provádění interních auditů

Monitorování a měření produktu – mezi tři činnosti patří vstupní kontrola, mezioperační kontrola, výstupní kontrola.

Řízení neshodného produktu – hlavním úkolem je identifikovat neshodu následně ji přezkoumat a vypořádat se s ní. Nakonec se musí určit nápravné opatření popřípadě reklamační řízení.

Monitorování a měření CCP a CP – jeho monitorování je v rámci harmonogramu HACCP.

Zlepšování, NO a preventivní opatření – činností jsou porady, setkání se zaměstnanci, jednání s finančními institucemi, přezkoumání ISM a dále zpracování údajů z monitorování a měření procesů.

5.3 Administrativa v systémech managementu kvality

5.3.1 Obecné požadavky na dokumentaci

Požadavky na dokumentaci jsou navrženy a zavedeny pro všechny činnosti a služby obsažené v certifikovaných procesech. Dokumentované postupy systému ISM jsou rozloženy do tří úrovní.

5.3.1.1 Příručka ISM

Příručka ISM je hlavním dokumentem používaným pro popis dokumentovaného systému ISM. Tato příručka popisuje strukturu a funkci systému ISM a všechny prvky tohoto systému ve firmě v souladu s požadavky normy GMP$^+$ B4.1 a ČSN EN ISO 9001:2009 a vyhlášenou politikou ISM. Je využívána jako stálý podklad pro uplatňování a hlavně i udržování tohoto systému. Obsahuje postupy systému dobré výrobní praxe nebo na ně odkazuje.

Vedení firmy vytvořilo a udržuje příručku ISM v takovém rozsahu, který předepisuje norma GMP$^+$ B4.1 a ČSN EN ISO 9001:2009.

5.3.1.2 Organizační směrnice zařazené do systému ISM

Druhou úrovní postupů systému ISM jsou organizační směrnice zařazené do systému ISM. Tuto úroveň tvoří soustava organizačních směrnic zařazených do ISM. Organizační směrnice obsahují postupy pro operativní řízení a provádění činností vyplývajících z požadavků systému dobré výrobní praxe.

5.3.1.3 Prováděcí a pracovní postupy, instrukce zařazené do ISM

Poslední a to třetí úrovní je Prováděcí a pracovní postupy, instrukce zařazené do ISM. Tato úroveň je úrovní nejnižší dokumentovaných postupů ISM, jsou prováděcí a pracovní postupy, instrukce a funkční schémata. Vysvětlují a konkretizují způsob

a detailní návody na provádění dílčích činností pro omezený okruh oddělení a pracovišť. Vychází z organizačních směrnic.

5.3.2 Řízení dokumentů a záznamů

5.3.2.1 Řízení dokumentů

Hlavním cílem bylo stanovit takový postup pro tvorbu a řízení dokumentů, který bude jednotný. Tyto dokumenty jsou I. až III. úrovně a cílem je vybudovat dokumentační zabezpečení fungování firmy dále zajistit jednoznačnou adresnost, průkaznost a odpovědnost za prováděné činnosti, zajistit věcnou a časovou aktuálnost dokumentace. Veškerou archivaci ve firmě Roman Kovář provádí správce dokumentace na základě vlastního rozhodnutí.

Dokumentace je členěna na dokumentace ISM, pod které spadají řády, příručka ISM, směrnice ISM, pracovní postupy a dále na externí dokumentace. Externí dokumentaci ve firmě tvoří technické normy a legislativní požadavky.

Řízení interních dokumentů – je iniciována majitelem firmy, který rozhodně o časovém zpracování a rozsahu zpracování dle svého požadavku. Návrh interních dokumentů zpracovává správce dokumentů a korektura je provedena majitelem firmy. Poté se každému dokumentu přiřadí pořadové číslo výtisku. Ve společnosti je originál bez označení pořadového čísla a kopie s označením pořadového čísla, dále jsou pak případné neřízené výtisky. Kopie výtisků je oprávněn pouze správce dokumentace. Minimálně 1x za 2 roky provede správce dokumentace kontrolu platnosti dokumentace ISM, pokud nedojde ke změnám procesů a činností ve firmě. Pokud dojde v dokumentu k změně, vyznačí se do tabulky určené pro vyznačení změn číslo revize, aktuální datum. Správce dokumentů originál přeškrtne na titulní straně červeným fixem a napíše „ZRUŠENO“, poté musí být tento dokument 3 roky archivován.

Jak bylo řečeno forma a struktura všech dokumentů a jejich členění musí odpovídat popisu:

1. úroveň dokumentace

Příručka ISM

2. úroveň dokumentace

S x

3. úroveň dokumentace

PP x-x (první číslo je dle směrnice, ke které postup spadá, druhé je číslo pořadové)

5.3.2.2 Řízení záznamů

U řízení záznamů je účelem stanovit takové zásady a pravidla pro ochranu, ukládání, identifikaci, vyhledávání, stanovení doby uchování a vypořádání záznamů tak, aby prokazovaly shodu se stanovenými požadavky ISM.

Pro řádný chod je důležité mýt jednoduchou manipulaci s písemnostmi. Forma a obsah záznamu jsou předepsány v příslušné dokumentaci, na jejímž základě záznam vznikl. Záznam musí být vyplněn ve všech předtištěných položkách formuláře. Pokud není jejich vyplnění vyžadováno, nesmí zůstat nevyplněné a musí být proškrtnuty. Každý formulář QMS a GMP je identifikován v horní části logem společnosti, ve spodní části záznamů.

5.3.3 Technická dokumentace a řízení výpočetní techniky

K technické dokumentaci patří čtyři skupiny dokumentů, které potom obsahují další dokumenty. Mezi tyto dokumenty patří technická dokumentace k tahačům, k přípojným vozidlům jako návěs a přívěs, dokumenty řidiče ve vozidle a ostatní dokumenty ve vozidle.

Technická dokumentace k tahačům

- eurolicence,
- malý technický průkaz (originál),
- velký technický průkaz (kopie, originál v kanceláři),
- protokol o emisích (originál, kopie kancelář),

- protokol o seřízení tachografu (originál, kopie kancelář),
- zákonné pojištění + zelená karta (originál),
- protokol o technické prohlídce (kopie, originál v kanceláři).

Technická dokumentace k přípojným vozidlům (návěs)

- velký technický průkaz (kopie, originál v kanceláři),
- malý technický průkaz (originál),
- zákonné pojištění + zelená karta (originál),
- protokol o technické prohlídce (kopie, originál v kanceláři).

Dokumenty řidiče ve vozidle

- řidičský průkaz ,
- lékařská prohlídka (originál, kopie kancelář),
- kartička ZP,
- průkaz ADR (akreditované školení řidičů) jeli vyškolen (originál, kopie kancelář),
- doklad o školení řidičů (originál, kopie kancelář).

Ostatní dokumentace ve vozidle

- kopie koncesní listiny,
- firemní tankovací kartu,
- prázdné CMR listy,
- prázdné orazítkované záznamy o provozu vozidla a podepsané,
- kolečka do tachografu,
- návod k obsluze a údržbě vozidla,
- servisní kniha,
- instrukce,
- karta čištění a průvodka.

Řízení výpočetní techniky – zálohování dokumentace ve společnosti probíhá 1x – 3x do měsíce na CD/DVD. Údržbu PC provádí externí firma, s kterou má společnost sepsanou obchodní smlouvu.

5.4 Odpovědnost managementu

Vedení společnosti vytváří podmínky pro aplikaci účinného a efektivního ISM tento systém je pravidelně přezkoumáván. K tomuto cíle je definována Politika a Cíle ISM, zajišťuje potřebné zdroje a sděluje ve firmě důležitost plnění očekávání zákazníků.

5.4.1 Politika ISM

Vhodnost a plnění Politiky ISM přezkoumává vedení. Politika ISM musí odpovídat v první řadě záměrů firmy, poskytovat rámce stanovení a přezkoumání cílů ISM, měla by být pochopena ve firmě, dále být přezkoumávána z hlediska kontinuity a vhodnosti, a zahrnovat závazek vedení k zajištění bezpečnosti přepravovaného produktu a realizace nápravy či preventivní opatření. Politika ISM je vydávána na příkaz majitele firmy.

5.4.2 Cíle ISM

Cíle ISM musí navazovat na Politiku ISM. Jak Cíle, tak Politika je vydávána vždy na příslušný kalendářní rok. Cíle musí být specifické, měřitelné, ambiciózní, realistické a termínované. Při jejich zpracování musí být brány v úvahu současné a budoucí potřeby firmy a trhu, na který se dodává, sladění cílů se strategií organizace, dále výsledky měření úrovně spokojenosti zainteresovaných stran, benchmarking a v neposlední řadě i zdroje potřebné pro splnění daných cílů.

5.4.3 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Odpovědnost a pravomoci jsou definovány včetně organigramu v Ř 01 Vnitřní řád jako pracovní náplně s maticí zastupitelností a kvalifikačními požadavky na dané pracovní místo.

Dle požadavků GMP$^+$ B4.1 a ČSN EN ISO 9001:2009 majitel firmy určil představitele ISM. Ten je pověřen realizací funkčního a účinného ISM, dále

je odpovědný za vedení a dodržování požadavků na systém GMP$^+$ B4.1 a ČSN EN ISO 9001:2009. V rámci své činnosti je definován i tým HACCP jako Příkaz MF.

Pro předávání informací o úrovni plnění požadavků normy GMP$^+$ B4.1 a ČSN EN ISO 9001:2009, je stanoven systém operativních porad. Při poradách je administrativní pracovnicí vytvořen plán porad. Porady v oblasti kvality se konají 1x čtvrtletně.

5.4.4 Přezkoumání systému managementu

Pro tento systém přezkoumání se využívají výsledky auditů, zpětná vazba od zákazníků, výkonnost procesů a shodě produktů, stav preventivních opatření, nebo doporučení pro zlepšení a změny, které by moly ovlivnit systém managementu kvality. Přezkoumání probíhá 1x ročně.

Výstupem z přezkoumání je zápis z porady vedení, na které je zpráva o stavu ISM přezkoumána a jsou zpracovány návrhy na zlepšení daného systému ve firmě. Na základě přezkoumání mohou být stanoveny preventivní opatření, zlepšovací programy nebo nápravné opatření.

5.5 Management zdrojů

5.5.1 Lidské zdroje

Na základě Vnitřního řádu je popsán charakter pracovního místa a soubor kvalifikačních požadavků. Po všech došlých písemných žádostí o pracovní místo se provede užší výběr a na jeho základě jsou uchazeči pozváni na pracovní pohovor, z nichž je vybrán uchazeč o zaměstnání. V rámci nástupu do zaměstnání účetní pracovník provede kontrolu všech požadovaných dokladů. Dále je s pracovníkem sepsána pracovní smlouva a je seznámen s dokumentaci ISM a pracovní náplní. Pracovník je při nástupu povinen absolvovat vstupní školení BOZP, seznámit se s koncepcí kvality a GMP ve společnosti.

5.5.2 Infrastruktura

Společnost provádí pravidelné periodické revize na elektrické spotřebiče. Dle servisního plánu probíhá i údržba osobních automobilů, případně v návaznosti na požadavky výsledků STK. Dispečer ve spolupráci s řidičem sleduje počet ujetých km pro včasné odstavení vozidla k provedení servisního zásahu. Záznamy o provedené údržbě jsou zaznamenány do servisní knihy vozidla. Externí firmou jsou prováděny údržby HW a SW, zde záznam o provedené údržbě či servisním zásahu je zaznamenán na faktuře či dodacím listu.

5.5.3 Pracovní prostředí

Každý pracovník je pravidelně proškolen z BOZP při práci, o těchto školeních musí firma vést záznamy.

Dopravní prostředky a jejich povrchová úprava ložného procesu musí vyhovovat hygienickým požadavkům. Pokud společnost přepravuje komoditu ve vztahu k GMP, nesmí tuto komoditu v žádném případě vystavit kontaktu s jakýmkoliv odpadem. Nesmí

také vystavovat kontaktu komodity se zvěří a domácími zvířaty, naložená i prázdná souprava je proto vždy zaplachtována.

Pokud by docházelo s přímým kontaktem s potravinářskými komoditami, museli by mít pracovníci platný potravinářský průkaz. V případě dopravy krmivářských komodit není nutné mít potravinářský průkaz. Řidiči jsou pravidelně proškolováni z hygienického minima týkajícím se obecné potravinářské hygieny za účelem získávání správných hygienických a pracovních návyků. Řidiči jsou povinni hlásit jakékoliv infekční onemocnění.

Pokud je ložná plocha vystavena kontaktu s desinfekčními materiály, je předepsaná povinnost opláchnutí povrchu. V některých případech může dojít k tvorbě bakterií, které přežijí i desinfekci, zejména tedy v případech kdy se povrch přepravního prostředku ponechá dlouho mokrý.

5.6 Realizace produktu

Všechny certifikované procesy jsou řízeny dokumentovanými aktuálními postupy. Kontrolní operace vhodné k ověřování kvality produktů jsou na příslušných kontrolních místech, včetně kritérií přijatelnosti. Plánování je zabezpečeno prokazatelné dodržování požadavků na jakost od přijatí zakázky až po ukončení zakázky – předání zákazníkovi. Jsou také vedeny záznamy prokazující dosaženou jakost.

V úvodu musí být určen pracovník a tým s jasně vymezenou odpovědností a pravomocí k zavedení a udržování HACCP. V druhé řadě se shromáždí veškeré údaje o obchodované komoditě, následně je nutné zjistit údaje o výrobním procesu. Dále se musí stanovit typ a míra nebezpečí pro každý krok výrobního procesu pro každou obchodovanou komoditou.

Analýza nebezpečí, jejímž cílem je zjistit, jak je velká pravděpodobnost výskytu nebezpečí v potravinách, jaký vliv nebo následek může mít na spotřebitele a jaká ovládací/preventivní opatření je možno provádět, aby se nebezpečí eliminovalo. Ovládací/preventivní opatření je fyzikální, chemický nebo jiný postup, kterým se dá udržet nebezpečí pod kontrolou. Mezi tyto opatření patří například kontrola dodavatelů, výcvik aj.

Určení kritického kontrolního bodu (CCP) – na každém CCP je nutno určit kritické znaky a meze, aby mohlo probíhat sledování měření. Hodnoty musí být měřitelné. Na každý CCP se musí zvlášť určit nápravné opatření.

Příprava plánu HACCP – jsou nutné části jednotlivých kroků systému HACCP, které se musí shrnout do písemné podoby.

Obrázek 14: ***Příprava plánu HACCP***

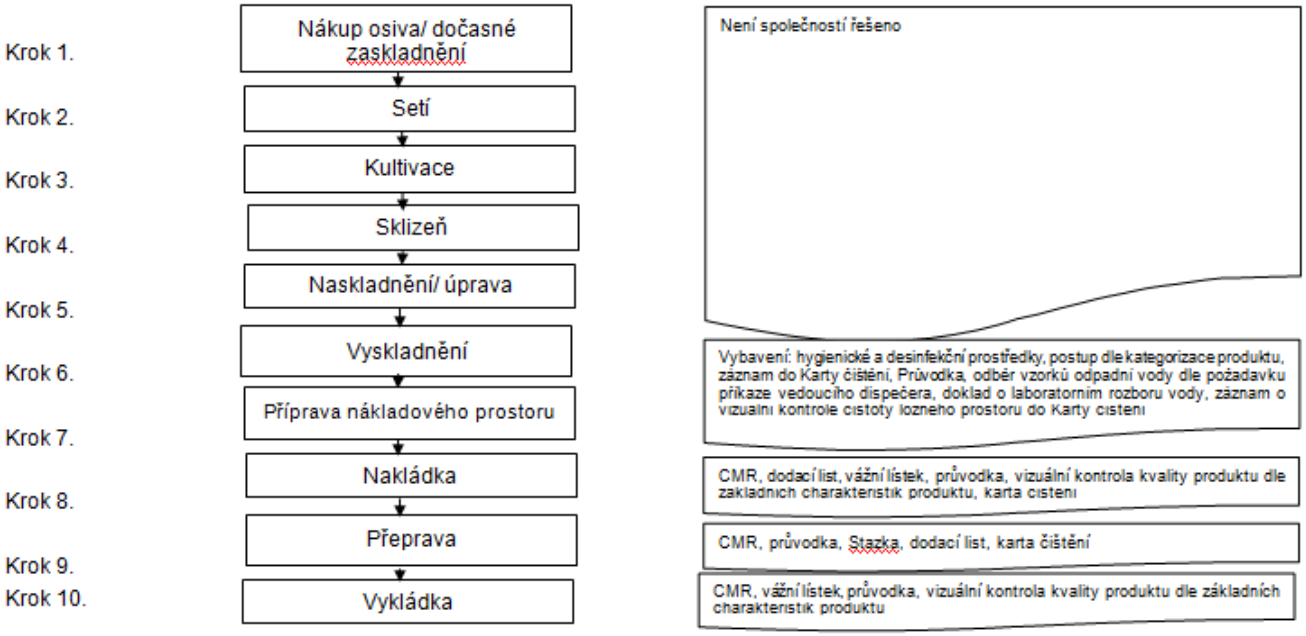
Obchodovaná komodita:											
Krok				Kritické hodnoty		Monitoring			Nápravné opatření		
P.č.	Název	P.č. CCP	Nebezpečí	Parametr	Hodnota	Metoda	Frekvence	Odpovědný	Postup	Odpovědný	Záznamy

Vnitropodnikový materiál, 2011

Zda byly požadavky splněny, je využívaná verifikace, což je potvrzení zkoumáním a poskytnutím objektivního důkazu. Je formou kontrol záznamů o CCP, kontrol plnění jednotlivých plánů, vstupní, mezioperační a výstupní kontrola kvality validity. Validace znamená, že jsou jednotlivé požadavky pro specifické zamýšlené použití splněny, je formou realizace interních auditů, dodavatelských auditů, přezkoumání systémů.

5.7 Diagram výrobního procesu

Obrázek 15: ***diagram výrobního procesu***



Vnitropodnikové materiály, 2011

Diagram výrobního procesu (viz obr. 15) byl ověřován za provozu a nebyly zjištěny rozdíly oproti skutečnosti. Členové HACCP týmu potvrdili shodnost s reálnou situací v provozu. Firmy se týká krok 7-10.

5.7.1 Procesy týkající se zákazníka

Poptávku na dopravu zákazník pošle v písemné podobě nebo ústní formou (osobní kontakt, telefonicky) do firmy dispečerovi. Ten tuto poptávku přezkoumá z hlediska realizovatelnosti, poptávky s dlouhodobějším trváním je zaevidována v Knize poptávek a nabídek. Písemné poptávky jsou zakládány do adresáře Outlook, či příslušného pořadače. Dispečer přijímající poptávku od zákazníka je povinen přezkoumat z hlediska statutu zboží, dále technické, časové, kapacitní a ostatní možnosti realizace poptávky, ale hlavně z hlediska hygieny přepravy dle požadavků GMP^{+} B4.1 a s tím navazující povinnosti řidiče. Následně je zpracována nabídka.

Výsledkem nabídkového řízení je objednávka, kterou přijímá dispečer, který ji analyzuje z hlediska adekvátnosti. Objednávka je přijímána v písemné formě, a po prověření všech požadavku je zákazníkovi potvrzena. Na tuto objednávku je následně doplněna SPZ či RZ auta, které objednávku pojede, dále datum a v evidenci zakázek i následná kategorizace produktu. Objednávky jsou evidovány v Evidenci zakázek i s kategorizací. Po odjetí zakázky může být vystavena faktura, kterou vystavuje účetní či administrativní pracovník za pomoci SW POHODA.

5.7.2 Návrh a vývoj

Tento krok není ve firmě realizován.

5.7.3 Nákup

Firma si vede seznamy dodavatelů – jak dopravců tak provozních dodavatelů. Seznam provozních dodavatelů a jejich hodnocení má k dispozici majitel firmy. Seznam a hodnocení dopravců, kteří jsou vytěžovány GMP požadavky má k dispozici dispečer v tabulce. Okruh dodavatelů hodnotí dispečer spolu s majitelem firmy. Hodnocení probíhá jednou ročně a po jeho provedení dochází k určení nevyhovujících dodavatelů pro další rok.

Nákup provozních potřeb pro potřeby firmy provádí majitel firmy, dispečer či administrativní pracovník. Objednávky v písemné formě jsou zaznamenávány. V případě nákupu služeb – spedice může dispečer zpracovat poptávku. Tato poptávka musí obsahovat: předmět, množství, cenu, termín nakládky/vykládky, místo určení, technickou specifikaci a následně zpracovanou poptávku pracovník potvrdí svým podpisem. Při výběrovém řízení firmy smí vytěžovat jen ty dodavatele s certifikovaným systémem GMP^{+} B4.1. V případě, že vybraný dopravce nemá tento systém certifikován či zaveden, nesmí být pro přepravu pod požadavky GMP vytěžován. Po přijetí nabídky vypracuje dispečer objednávku na dopravce a založí do příslušného pořadače či v SW.

5.7.4 Výroba a poskytování služeb

Řízení výroby a poskytování služeb

Hlavním úkolem dispečera je hledání a přijímání jednorázových zakázek na přepravu zboží a zajištění jejich realizace včetně realizace závazků z dlouhodobých smluv. Dispečer se řídí při výkonu svého zaměstnání popisem pracovní funkce, platnými předpisy a směrnicemi firmy, úmluvami CMR, ADR, AETR, CEMT, normou GMP, příručkou ISM. Dále dispečer vykonává plánování práce, kontrolu práce po, hodnotí práci řidičů, přezkoumává objednávky nebo cenové poptávky obsažené ve smlouvě, připravuje dokumentaci k vozidlu a jízdě, řídí a kontroluje jízdy, řeší mimořádné stavy, podává návrhy k nápravě a prevenci. Jednotlivé jízdy si dispečer musí vždy naplánovat podle požadavků zákazníka, na konkrétní vozidlo, podle místa ukončení předcházející jízdy vozidla, s ohledem na způsobilost řidičů a na parametry vozidla. Dále musí na základě požadavků zákazníka nahlásit SPZ/RZ vozidla, provádět nabídku volné přepravní kapacity, sledovat maximální využití vozidel, sledovat momentální stav na dopravním trhu v programu Raal trans, plánovat s ohledem kategorizace produktu dle GMP.

Dispečer provádí činnost spedice pro externí dodavatele, z hlediska plnění požadavků GMP jsou vytěžováni jen ti dopravci, kteří jsou certifikování dle GMP$^+$ B4.1. Plánování přepravy je realizováno v deníku dispečera. Dispečer dopravci poskytuje nákupní objednávku, prohlášení o čistotě ložných ploch a další doklady, evidenční listy odpadu, poukázky na odběr zboží a další. Po realizaci dopravy provádí dispečer spolu s administrativní pracovnicí kontrolu dokladů k přepravě – kontrola listu CMR a dodacího listu a další záznamy dle požadavků GMP$^+$ B4.1 a doložení dalších dokladů. Při přepravě si dispečer kontroluje řidiče za pomoci systému SMS nebo telefonicky.

V rámci požadavků GMP$^+$ B4.1 je od řidiče vyžadováno:

- Karta čištění,
- kontroly atestů v případě požadavku na atestované čištění,

- kontrola nákladového listu,
- kontrola průvodek,
- kontrola výsledků rozborů odpadních vod.

Plnění požadavků GMP

Z požadavků GMP jsou proškoleni jak řidiči, tak dispečeři. Dispečer získává pro realizaci zakázky – nákladový list, průvodku zboží, kartu čištění a objednávku s vyznačením kategorizace produktu. Nákladový list je dokument, standardním dokladem v rámci přepravy nákladu. Průvodka zboží slouží k zaznamenání historií přepravovaného nákladu na vozidle. Karta čištění je používána pro vedení řádných záznamů.

Řidič dostává pokyny od dispečera včetně informací o množství a typu produktu, včetně zařazení do kategorizace, dále dostává případné kopie potřebné dokumentace, místo nakládky/vykládky zboží a v neposlední řadě identifikační data. V případě, že přepravovaný produkt neodpovídá požadavkům na kvalitu, nebo je v rozporu s požadavky dobré výrobní praxe, nesmí řidič zrealizovat náklad. Přepravované zboží se rozlišuje na čtyři základní typy:

- vysoce nebezpečný materiál
- mikrobiologicky kontaminovaný materiál
- fyzikálně nebo chemicky nebezpečný materiál
- neutrální materiál

Pokud vezl řidič náklad spadající do první kategorie, musí před dalším nákladem prokázat certifikované mytí. V případě přepravy zboží druhé kategorie, musí být provedena dezinfekce vždy před následující přepravou. V ostatních případech musí být zároveň zkontrolováno, zda materiál, který byl přepravován, nespadá do kategorie třetí, kde je vyžadováno mokré čištění. To znamená, že před každou nakládkou spadající do oblasti krmiv musí být provedena vizuální kontrola přepravního prostoru.

Základní principy čištění a dezinfekce jsou rozděleny dle požadavků a desinfekci jednotlivých přepravních režimů.

Režim čištění A – tzn. suché čištění, tento režim se používá v případě přeprav suchých, neutrálních substancí. Toto čištění znamená, že přepravní prostor řidič vysaje, vyfouká nebo zamete.

Režim čištění B – tzn. čištění vodou, k tomuto čištění řidič přistupuje v případě přepravy navlhlého, lepkavého či přilnavého materiálu, nebo v případě přepravy nebezpečných chemikálií.

Režim čištění C – tzn. čištění vodou a čistícím přípravkem, tento typ čištění je v případě přepravy nákladů obsahujících proteiny, nebo mazavé hmoty. V tomto případě je potřeba využití teplé voda (nesmí překročit 60°C). Nejvhodnějším prostředkem je pěnící odmašťovací činidlo. V případě potřeby sušení ventilátorem, nebo horkovzdušným sušákem.

Režim čištění D – tzn. čištění vodou a čistícím prostředkem a následná desinfekce, pro účel desinfekce mohou být použity pouze legislativně schválené desinfekční prostředky, které mohou být aplikovány pouze ve stanoveném množství. Po nanesení tohoto desinfekčního prostředku je řidič povinen prostor opláchnout.

Pokyny pro řidiče

Řidič musí mít řidičské oprávnění skupiny C a u řidičů kamionu i E, vyžadována je také pasivní znalost německého jazyka, ovládání celní problematiky, povinnost absolvovat pravidelné školení řidičů a také řídit se Zákoníkem práce. Řidič odpovídá za vozidlo, návěs, za jemu svěřené hodnoty, za co nejefektivnější provoz vozidla, za perfektní technický stav jemu svěřeného vozidla, za parkování vozidla na vyhrazených parkovištích, za náklad během jízdy.

Před každou jízdou je řidič povinen zkontrolovat technický stav vozidla a provést kontrolu osobních dokladů a dokumentace. Řidič musí provést zápis do denního záznamu o výkonu vozidla tzv. STAZKY.

Před nakládkou řidič musí provést řádné vyčištění ložného prostoru dle stanovených pokynů a přidělených norem. Dále provést vizuální kontrolu zboží

dle úmluvy CMR, v případě nedostačující kvality se musí spojit se zákazníkem a zápis zaznamenat do CMR listu a STAZKY, musí se zúčastnit samotné nakládky, podle dokumentace zkontrolovat druh zboží, váhu, stav zboží, kategorizaci. Po ukončení nakládky je řidič povinen oplachtovat, převzít všechny potřebné dokumenty (dodací list, CMR list, vážní lístky), zkontrolovat, zda souhlasí množství, druh a váha zboží na všech přiložených dokladech.

Při jízdě je řidič povinen vložit kolečko do tachografu a pravidelně je měnit, tyto kolečka pak odevzdat spolu se STAZKOU, během jízdy nesmí tachograf otvírat. Musí dodržovat pravidla silničního provozu, AETR, provádět v případě menších technických závad opravu. Řidič musí ihned řešit mimořádné situace, které by mohly ovlivnit další průběh jízd.

Při ukončení jízdy ve firmě řidič musí zkontrolovat technický stav vozidla, nahlásit případnou závadu dispečerovi, uložit řádně vyplněnou STAZKU včetně všech dokladů.

5.7.5 Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Společnost se řídí podle zákona 505/1990 Sb. Metrologie je v rozsahu pracovních měřidel stanovených – tachografy, která jsou periodicky ověřovány, protokoly o ověření jsou majitelem firmy zakládány.

5.8 Měření, analýza a zlepšování

Využívají se statistické metody, které slouží k jednoduchému rozhodovacímu procesu. Statistické metody jsou používány k rozborům údajů: zpráv vedení, vstupních přejíme, výběru dodavatelů, ukazatelů neshod, marketingové studie, prodeje apod.

5.8.1 Monitorování a měření

5.8.1.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je ve firmě prováděna 1x za rok, písemnou formou. Ke zjištění slouží formulář na spokojenost zákazníka (viz přílohy). V případě získání informace negativního rázu, řeší tuto situaci operativně dispečer a informaci poskytuje majiteli firmy. Spokojenost je dále zjištěna v rámci analýzy reklamací od zákazníka.

5.8.1.2 Interní audit

Představitel ISM vypracovává roční program interních auditů ve společnosti spolu s externím dodavatelem této služby. Program interních auditů musí obsahovat: cíl a rozsah, odpovědnosti, postupy a zdroje.

Audity jsou prováděny externě poradenskou firmou. Pro oblast kvality si firma definovala auditní dotazník, s jehož pomocí se zkoumají požadavky na jakost v prověřované oblasti. Tento dotazník obsahuje:

- Katalog otázek ke zjištění současného stavu,
- záznam pro odpovědi,
- záznam klasifikace – vyhodnocení odpovědí.

Audit se zahájí úvodním jednáním, při kterém se prověřovaný seznámí s rozsahem a cíly prověrky. V průběhu auditu se shromažďují informace osobním jednáním, studiem dokladů a podkladů, sledováním činností a podmínek v prověřované

oblasti. Výsledky se zapisují do auditního dotazníku. Vedoucí auditu provádí vyhodnocení auditních dotazníků dle takto stanovených kritérií:

- existuje dokument – ověří se, zda existuje popis činností, které se mají vykonat
- provádí se v praxi – ověří se, zda činností, které jsou popsány v dokumentech, se provádějí
- existuje záznam- ověří se, zda existují záznamy o provádění zavedených činností – dokladovatelnou

Na základě provedeného auditu se vypíše vyhodnocení externím auditorem. Stupnice vyhodnocení je od známky jedna (vyhovující), dále známka dvě (vyhovující podmínečně, kdy se vystavuje karta doporučení), až do známky tři (nevyhovující, je vystavena karta neshody).

Při vlastním auditu je důležité zaznamenávat všechna zjištění jako poznámky, z důvodu podchycení a vyhodnocení neshod. Při auditu se musí provádět komplexní vyhodnocení, které musí obsahovat výsledky auditů s ohledem na oblast auditu, vyhodnocení účinnosti systému managementu kvality a dále návrhy na aktualizaci systému.

5.8.1.3 Monitorování a měření procesů, produktu

Monitorování jsou všechny klíčové procesy, jejich skutečnosti jsou zaznamenány. Závěry z monitorování jsou obsaženy ve zprávě o přezkoumání ISM. U hlavních procesů jsou vyhodnocovány parametry efektivnosti.

Měření produktu je popis postupů kontroly kvality a hygieny, které zaručují dosažení požadovaných vlastností výrobků a služeb. Firma má zaveden systém HACCP dle požadavků GMP^{+} B1.

5.8.2 Řízení neshodného produktu (NP)

Neshodný produkt je ve firmě zjišťován v rámci vstupní kontroly, mezioperační kontroly a dále v rámci výstupní kontroly.

Neshodný produkt identifikovaný v rámci vstupní kontroly

V tomto případě může dojít v rozdílu specifikace zákazníka a specifikace dispečera, například produkt je špatně zařazen do kategorie přepravovaného materiálu. Pokud je tato neshoda zjištěna v první fázi plnění objednávky, je neshoda zaznamenána do Evidence neshodných produktů a je vystavena Karta neshody. Poté je okamžitě zahájeno nápravné řízení.

Neshodný produkt identifikovaný v rámci mezioperační kontroly

Do tohoto neshodného produktu patří například neshoda v rámci neodhadnutí kapacity, poškození nákladu během přepravy, nebo zcizení nákladu a další, jedná se o takzvanou cizí neshodu. Řešení této neshody stejné jako v předchozím případě.

Neshodný produkt identifikovaný v rámci výstupní kontroly

V tomto případě je zjištěna neshoda majitelem firmy nebo jiným pracovníkem firmy, a okamžitě je zahájeno přezkoumání neshodného produktu, které určí, zda se jedná o interní nebo externí neshodu. Pokud je toto zavinění interní, postupuje se stejně jako u předchozích dvou. Pokud se však jedná o externí zavinění neshody, je postupováno tak, že informuje firma zákazníka o jeho zavinění neshody a tím se vyloučí případné zahájení reklamačního řízení ze strany zákazníka.

5.8.3 Systém včasného varování

Pokud firma zjistí, že došlo k odchylce týkající se produktu či podezřelých událostí v souvislosti s předmětným produktem, které mohou mít špatný dopad na bezpečnost krmiv pro zvířata, nepříznivý vliv na lidi a na životní prostředí způsobené dopraví činností v případě, že zboží příjemce převezme, musí firma informovat pracovníky odpovědné za systém včasného varování. Informace je požadována v případě, kdy hrozí nebezpečí.

V případě, že nastala situace, kdy musí být obeznámeny příslušné úřady nebo například GMP INTERNATIONAL, způsob podání informací mají určitou formu

a musí být zodpovězeno na několik otázek, např. kde situace nastala, proč nemohla být vyřešena vlastními silami atd. Pro tyto případy má firma ve své příručce uvedené jména osob i s kontakty, které jsou odpovědné a pověřené k přijímaní informací.

5.8.4 Řízení reklamací od zákazníka

Zákazník při reklamaci musí postupovat v souladu s Obchodním zákoníkem, tzn. přesné datum a SPZ/RZ, další požadavky vůči dodavateli jako sleva na ceně produktu nebo úhrada vzniklé škody. Povinností firmy při obdržení reklamace je oznámit zákazníkovi (odběrateli) do 3 dnů způsob vyřízení reklamace a termín jeho vyřízení. Všechny reklamace řídí a sleduje majitel firmy. Všechny reklamace se ve firmě zaznamenávají do Evidence reklamací od zákazníka. Na základě přijmutí reklamace pracovník, který má na starosti reklamaci shromáždí všechny průkazné informace, které zaznamená do Reklamačního protokolu. Schválení a vyřízení reklamace je v kompetenci majitele firmy. O oprávněnosti reklamace dodavatelské rozhodne po případném dalším jednání dodavatel, který zboží produkt společnosti dodal.

5.8.4.1 Řízení odmítnutých reklamací

Záznam o reklamaci je proveden do Evidence reklamací od zákazníka a do Reklamačního protokolu. Pracovník, který vyřizuje reklamaci, okamžitě po rozhodnutí, odmítnutí reklamace podá písemnou zprávu zákazníkovi s uvedenými závěry s uvedenými skutečnostmi.

5.8.4.2 Řízení uznaných reklamací

V případě, že je reklamace uznána, dojde k vypořádání reklamace. V první řadě se reklamace zaeviduje do Evidence reklamací a následně do reklamačního protokolu. Způsob vyřízení reklamace je pro jednotlivé produkty firmy odlišný. Výsledek je zaznamenán do Evidence reklamací a do reklamačního protokolu. Po jeho uzavření jsou veškeré doklady uloženy, o uzavření reklamace se provede zápis do Evidence reklamací zákazníka. Reklamační protokol slouží jako podklad pro nápravná a preventivní opatření a pro přezkoumání ISM vedením firmy. Ročně se provádí

analýza reklamací od zákazníka, která stanoví nápravná, preventivní opatření nebo zlepšovací programy.

5.8.5 Reklamace na dodavatele

Neshodný produkt může být identifikován jako reklamace od zákazníka nebo interní zjištění neshody. Každá neshoda je přezkoumávána. Zda je výstupem z přezkoumání stanoveno, že je reklamace na dodavatele, způsob vypořádání se s neshodou je přenesení reklamace na dodavatele, která je zaznamenána do Evidence reklamací a je vystaven reklamační protokol na dodavatele. Dodavatel se vyjádří, a pokud je dodavatelem reklamace uznána, je dodavatelem navržen způsob řešení. Stejně jako u reklamace od zákazníka se i reklamace na dodavatele ročně analyzuje majitelem firmy a rozbory reklamací mají dopad do hodnocení dodavatelů a jejich výsledného zařazení.

5.8.6 Zlepšování

V rámci zlepšování firma rozlišuje tři druhy možného zlepšování. Mezi tyto metody patří nápravné opatření, preventivní opatření a neustálé zlepšování.

5.8.6.1 Nápravné opatření

Nápravné opatření lze zahájit v případě zjištění neshody při interních, zákaznických, certifikačních/recertifikačních či dozorových auditech, rozborů neshodných produktů, rozborů stížností a připomínek zákazníků, rozborů stížností třetích zainteresovaných stran, výstupů z přezkoumání systému dobré výrobní praxe vedením, výstupů z analýzy údajů, výstupů z měření spokojenosti zainteresovaných stran, ostatních zdrojů. Pro zahájení nápravného opatření je podnětem ohlášení neshody. Toto nápravné opatření realizuje auditor nebo pracovník firmy v Kartě neshody, majitel rozhodne spolu s pracovníkem za danou oblast o realizaci nápravy, a zda bude navrženo a realizováno nápravné opatření.

Pokud je rozhodnutí kladné, je určen termín realizace nápravného opatření. V případě, že se jedná o systémovou neshodu (tzn. nefungování části GMP), poté musí být nápravné opatření zahájeno v každém případě. Pokud se o systémovou neshodu nejedná, záleží na majiteli procesu, zda bude realizováno nápravné opatření. Nápravné opatření jsou analyzovány a slouží jako podklad při vytváření nových zakázek a při koncepčním řešení nových služeb takovým způsobem, aby se zabránilo možnosti opakování neshody na samém počátku. Analýzy také slouží k tvorbě preventivních opatření pro realizované produkty.

5.8.6.2 Preventivní opatření

Jednou ze základních nástrojů, jakými může firma neustále zlepšovat systém dobré výrobní praxe, zvyšovat jeho účinnost a efektivnost je preventivní opatření. Tato opatření jsou zahajována na základě vyhodnocení informačních zdrojů, jako je přezkoumání potřeb a očekávání zákazníků, z analýzy trhu, z výstupu z přezkoumání vedením firmy, nebo například z měření spokojenosti zákazníka. Firma vede Evidenci Karet preventivního opatření. Karta musí obsahovat jak název preventivního opatření, tak jméno pracovníka odpovědného za realizaci, termín realizace, ale také termín přezkoumání účinnosti preventivního opatření.

5.8.6.3 Neustálé zlepšování

K podnětům neustálého zlepšování patří politika dobré výrobní praxe, cíle dobré výrobní praxe, výsledky z auditů, analýzy údajů, nápravná opatření, preventivní opatření a přezkoumání vedením. Tyto podněty jsou jedenkrát ročně začleněny do přezkoumání systému vedením firmy. Konečná zpráva obsahuje náměty na zlepšení systému. Pokud tyto náměty na zlepšení systém managementu dobré výrobní praxe schvaluje, vypracují se zlepšovací programy. Programy mohou být zpracovány formou stanovení nových cílů dobré výrobní praxe, přepracování politiky dobré výrobní praxe, stanovení nápravných opatření nebo definice preventivních opatření.

6 VÝSLEDKY

6.1 Porovnání stavu před a po zavedení ISO

Počet zaměstnanců ve firmě se zvýšil o osm zaměstnanců. Původně před zavedením systému managementu kvality bylo ve firmě vedeno 25 zaměstnanců, po zavedení systému se počet zvyšoval až do současného počtu 33 pracovníků. Tento nárůst však není způsoben přímo zavedením systému managementu kvality. Přímý vliv nárůstu zaměstnanců tedy nelze prokázat, je to pouze druhotný efekt vyšší konkurenceschopnosti na trhu.

V případě počtu aut byl zaznamenán také nárůst, ale stejně tak jako u počtu zaměstnanců nelze přímý vliv při zavedení ISO dokázat. Důsledkem stále se zvyšujícího tlaku na kvalitu poskytovaných služeb došlo k obnově vozového parku, ale nárůst není zaznamenán v rámci zavedení ISO.

Co se týče administrativních věcí a zaměstnanců, v rámci motivace zaměstnanců byl nastolen nový způsob odměňování zaměstnanců. Dříve byli zaměstnanci odměňováni podle druhu vozidla, s kterým jezdili, určitým procentem. Nyní je to stále procentem, ale není dáno fixní procento pro všechny. Zaměstnanci jsou motivováni v rámci lepší spotřeby. Zaznamenává se spotřeba všech zaměstnanců a na základě ní jsou hodnoceni. K tomuto zaznamenávání slouží výkaz o tankování.

6.2 Prokázané dopady ISO

Hlavním pozitivním přínosem v zavedení ISO je řízení dokumentace. A to takovým způsobem, že díky zaznamenávání všech potřebných dokumentů můžeme předcházet různým interním chybám. Před zavedením systému managementu kvality nebyly evidovány veškeré dokumenty, jako jsou objednávky, nebo přílohy k fakturám a z tohoto důvodu nebyl způsob, kterým by se chyby mohly kontrolovat a docházelo ke komplikacím při zpětném dohledávání nebo prokazování. Díky propracovanějšímu systému řízení dokumentace má firma možnost kontrolovat a předcházet únikům z důvodu provozních chyb, jako například nevyfakturování nějaké z přeprav. V případě zpětného dohledávání a evidování objednávek je účinnější vedení případných soudních sporů s dlužníky. Před zavedením systému managementu kvality nebylo možné dokázat, zda byla přeprava vůbec objednána a soudní spor tak nepřicházel v úvahu. Řízení dokumentace také přineslo prospěch ve zkvalitnění interní komunikace a následné eliminace komunikačních šumů.

V neposlední řadě je dalším přínosem řízení hlavní činnosti firmy nebo také optimalizace externích nákupů díky hodnocení dodavatelů. Hodnocení dodavatelů ve firmě Roman Kovář probíhá jednou ročně, firma na základě tohoto hodnocení vytvořila formulář. Tento formulář obsahuje čtyři otázky, na jejichž základě dispečer, majitel firmy nebo pověřená osoba oboduje jednotlivou otázku v bodové škále 1-10. Tyto čtyři otázky jsou: Flexibilita práce dodavatele v návaznosti na kvalitu, Kvalita komunikace s dodavatelem, Ceny za výrobek (službu), Platební podmínky (převodem/hotově, doby splatnosti). Na základě vyplnění otázek u všech dodavatelů, je vyhodnocen nejlepší a nejhorší dodavatel, s tím, že se zjistí, zda dodavatelé, kteří získali nejnižší počet bodů, jsou vhodní pro další spolupráci.

6.3 Výhody a nevýhody zavedení ISO

6.3.1 Výhody

Tím, že firma zavedla systém managementu kvality, získala vyšší konkurenceschopnost na trhu a také profesionalizovala řízení.

Byla nastavena jasná pravidla. Vytvořené podklady pro hodnocení a následná zpětná vazba.

6.3.2 Nevýhody

Hlavní nevýhodou zavedení je finanční náročnost a to z důvodu zavedení systému a následně i jeho udržování. Různé interní i externí audity.

Stejně tak, jak je dokumentace v rámci systému managementu kvality výhodou, můžeme tento bod považovat i za nevýhodu. Výrazně se zvýšila doba, kdy se zaměstnanci firmy musí zabývat administrativou.

Za jednu z dalších nevýhod můžeme považovat omezení, které vyplývají z normy GMP. To znamená, že firma nemůže vozit všechny náklady. Je dáno, které z nákladu může firma přepravovat. Tyto náklady jsou zařazeny v kategorii č. LR1. Do této kategorie patří velice rizikové materiály, jsou to hnojiva živočišného původu, zahradní půda, kompost ošetřený živočišnými hnojivy, substráty z hub, asfalt, asbest, topný olej, biologická hnojiva, která obsahují bílkoviny jiné než rybí moučku, radioaktivní materiál a další.

6.4 Náklady na zavedení

Ekonomický efekt nelze jasně prokázat, protože vývoj ekonomických výsledů je dán kombinací mnoha různých faktorů, jejichž jednotlivý vliv není možné kvantifikovat.

Obrat ve firmě roste přibližně o 10% ročně. Co se týče zisku, tak ten klesá. Klesající zisk je dán, ale tržními faktory jako například ceny pohonných hmot, které nelze promítnout do cen, nebo zvyšující se ceny mýta. Cena pohonných hmot, konkrétně nafty, za poslední dva roky stoupla o necelých deset korun na litru. V lednu roku 2010 byla cena nafty za litr 27,22 Kč, v lednu letošního roku se cena nafty pohybovala kolem 36,65 Kč na litr (www.palivo.cz).

Firma Roman Kovář má systém řízení kvality proveden certifikačním orgánem QEMS. Cena zavedení systému společnost stála 98 770 Kč. Tato cena byla rozdělena do čtyř měsíčních splátek po 20 750 Kč. Do dalších nákladů na zavedení systému se počítá také vstupní a udržovací audity. Norma ISO 9001:2008 celkové náklady na 3-letý kontrakt od MOODY International s.r.o. vyšel firmu na 84 000 Kč. Vstupní audit, trvající 1,5 dne, včetně přípravy, kontroly dokumentace a času potřebného k cestám vyšel firmu na 36 000 Kč, poté roční udržovací audity, trvající 1 den, za rok 2009 a 2010 po 24 000 Kč. Certifikace GMP B4.1 činily celkové náklady 91 000 Kč, tyto audity podrobně stály: vstupní audit, trvající 0,75 dne 21 000 Kč, 1. půlroční nenahlášený (tento audit však je nahlášen 24 hodin před auditem) audit 2008 trvající půl dne z 14 000 Kč, 2. půlroční nenahlášený audit, který je nahlášen alespoň měsíc s předstihem, za 14 000 Kč, dále 3., 4. a 5. půlroční nenahlášený audit po 14 000 Kč.

Celkové náklady firmy systému managementu kvality vyšly na 273 770 Kč. V této ceně je tedy zahrnuta cena za přípravu na zavedení a dále audity ISO a GMP. Samotné náklady na zavedení systému řízení kvality a vstupního auditu jsou 155 770 Kč.

7 NAVRŽENÍ ZMĚN

První navrhovanou změnou, kterou by mohla firma provést je přijmout další administrativní pracovnici. Tento krok je nutností díky náročnosti dokumentace, kterou systém řízení kvality vyžaduje. Usnadnilo by to práci ostatním zaměstnancům, kteří by se mohli věnovat jiné práci, jako například shánění nových zákazníků a podobně. Pokud by firma nechtěla nového zaměstnance přijmout, jeho nahrazení by mohlo přijít ze strany možnosti sledovacího systému GPS, který by tuto práci také usnadnil. Usnadnění by bylo zejména ve mzdách, kdy by systém dokázal rozpoznávat, jak dlouho se řidič nachází v zahraničí, aby se daly vypočítat diety, kolik má spotřebu daný nákladní automobil, a hlavně by se zamezilo krádeži nafty. Tento krok je však velmi nákladný a firma by si musela spočítat, zda by se vyplatilo tento systém zavádět. Tento systém sledování u nejmenované firmy vyjde na jedno vozidlo 30 tisíc korun s tím, že každý měsíc se platí paušálně další platba za přenos dat.

Systém GPS – pořizovací náklady 30.000 Kč na jedno vozidlo, další paušální měsíční platba za přenos dat 300 Kč na jedno vozidlo. Firma v rámci ISO používá celkem 16 vozidel. V tomto případě by náklady na první rok při zavedení systému GPS vyšly na 537.600 Kč. Druhý rok by náklad činil pouhých 57.600 Kč.

1.rok
30.000*16=480.000 Kč + (300 Kč * 12 měsíců * 16 vozidel) = 537.600 Kč
2.rok
300 Kč * 12 měsíců * 16 vozidel = 57.600 Kč

Nový zaměstnanec – podle serveru kurzy.cz měsíční průměrná hrubá mzda je 26.067 Kč. Z této průměrné hrubé mzdy vypočítáme superhrubou mzdu, která činí 34.930 Kč. Celkové náklady na jednoho nového zaměstnance za rok budou firmu stát 419.000 Kč.

1.rok
26.067 Kč * 1,34 = 34.930 Kč * 12 měsíců = 419.160 Kč

2.rok

26.067 Kč * 1,34 = 34.930 Kč * 12 měsíců = 419.160 Kč

Z krátkodobého hlediska se firmě vyplatí zaměstnat nového pracovníka. Celkový náklad na jednoho zaměstnance při současné průměrné hrubé mzdě vyjde o 118.440 Kč levněji v prvním roce než při zavedení systému GPS.

Z dlouhodobého hlediska však vyjde levněji systém GPS, který v dalších letech přináší pouze udržovací paušální náklady na fungování tohoto systému a podnik bude stát 57.600 Kč ročně. Oproti zaměstnanci, který bude mít mzdu stále stejnou. V druhém roce tedy rozdíl zaměstnance a systému GPS dělá 243.120 Kč ve prospěch systému GPS.

Nejnákladnější u zavedení systému GPS jsou pořizovací náklady na tento systém. Pro firmu tento krok přináší užitek pouze ve formě ulehčení práce, návratnost peněz vložených do zavedení systému GPS v tomto případě není. Jedinou návratností zavedení tohoto systému je zamezení krádeže nafty od řidičů vozidel, nelze však prokázat, kolik litrů nafty bylo v minulosti ukradeno, a tak nemůžeme návratnost přesně spočítat.

Nedostatkem firmy je dlouho neaktualizovaná, graficky nic neříkající webová stránka. Firma by se potřebovala více zviditelnit a prvním krokem je určitě propagace firmy na internetu. Přispěje to tak k lepší konkurenceschopnosti na trhu a možnosti získání nových zákazníků, v době, kdy je reklama pro spotřebitele, ať už chce nebo nechce, jedním z důležitých faktorů, díky kterým se tento spotřebitel rozhoduje. Tento krok není pro firmu až tak nákladný a realizace tohoto bodu vyjde přibližně na 15 – 20 tisíc korun.

Posledním navržením je optimalizace pojištění vozidel pro snížení dalších nákladů. Klíčové je, aby firma měla správně nastavené pojistné smlouvy a jejich krytí tak, aby neplatila za něco, co nepotřebuje nebo aby naopak nebyly nějaké mezery v krytí a nenastala pojistná událost, která by ohrozila celou společnost. Tento krok byl firmou proveden v průběhu psaní této diplomové práce a firma za pomoci specialistů

v oblasti pojištění změnila své pojištění a snížila tak náklady, které byly vynakládány. Důvodem změny pojištění bylo také stále se zvyšující pojistné události, které byly impulzem pro zvýšení pojištění, dnes už u předchozí pojišťovny, řádově o několik desítek tisíc korun měsíčně. Firma v současné době má pojištěny všechny vozidla, které vlastní, u jedné pojišťovny, která spravuje i vyřizování a veškerou administrativu spojenou s pojistnými událostmi.

8 ZÁVĚR

V současnosti se na trhu snaží prosadit mnoho výrobců i poskytovatelů služeb, jejich konkurenční výhodou však není jen kvalita samotného výrobku nebo služby, ale je nezbytná pro udržení všech společností na konkurenčním trhu.

Diplomová práce byla zpracována na téma „Systém řízení kvality v malém a středním podniku“. Vybraným podnikem byla firma Roman Kovář, která se zabývá nákladní autodopravou. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit a popsat systém řízení kvality v konkrétním malém nebo středním podniku. V teoretické části byl systém řízení kvality popsán a rozdělen podle literatury.

V praktické části byl systém řízení kvality popsán ve vybraném podniku. Dále byly popsány tři úrovně dokumentovaných postupů, kterými jsou Příručka ISM, Organizační směrnice zařazené do systému ISM a Prováděcí a pracovní postupy, instrukce zaměřené do ISM.

Data byla zjištěna z vnitropodnikových materiálů a dále při rozhovorech s vedoucí ekonomickou pracovnicí z podniku Roman Kovář.

Veškeré navržené změny se v současné době realizují. Firma se rozhodla investovat peníze do nového pracovníka, ale stále uvažuje i o možnosti systému GPS. Oslovila několik společností, které se tímto systémem zabývají. Poté co firmy předloží cenovou nabídku na zavedení tohoto systému a jeho chod, se teprve firma rozhodne, zda systém zavádět či nikoliv. Firma tedy od července přijme nového pracovníka na plný úvazek a doufá v rychlejší chod administrativních činností.

Jak bylo zmíněno v kapitole navržení změn, firma v současné době má pojištěny všechny vozidla, které vlastní u jedné pojišťovny, jež spravuje i vyřizování a veškerou administrativu spojenou s pojistnými událostmi.

Webová stránka je v současné době připravována k aktualizaci a po schválení bude umístěna na internetových stránkách společnosti.

Diplomová práce přinesla široký pohled na celý systém řízení kvality v daném podniku a přiblížila tak všechny dokumentace, které jsou potřeba pro vedení ISO. Systém řízení kvality určuje i jak by měl podnik reagovat při různých potížích, které nastanou, při nedodržování daných podmínek. Firma má dáno, které zboží může přepravovat a jak správně po převozu tohoto zboží čistit prostory návěsu či přívěsu. V zavedení ISO společnost vidí přínos hlavně v řízení dokumentace. Díky zaznamenání všech potřebných dokumentů může předcházet různým interním chybám.

9 SUMMARY

Now days, there is an huge effort of all producers to succeed in the market of goods and services. It is not enough to have top quality product, because quality is essencial just to remain on the market.

This diploma thesis has been written on the topic:“Quality management system in the small and middle enterprise (SME)“. The choosen enterprise is called „Roman Kovář company“, which deals with cargo-transport services. The goal of this diploma thesis is to value and describe quality management system in choosen SME. In a theoretical part, there is quality management system described and divided due to literature.

All of proposed changes are realizing now. The company has decided to invest to hiring a new employer and still is thinking about posibility to use a GPS.

The diploma thesis provides a broad view of quality management system in the SME and informs about all documentation, needed to managing by ISO standards. Quality managment system deteminates, how should enterprises react and solve problems from non-compliance of conditions. The company is given, which load can transport and how to clean semi-trailer or trailer spaces after transport correctly. The main advantage of the managing the company by ISO standards is in document management. Thanks to perfect managing of all documents may the company prevent many different internal failures and problems.

10 POUŽITÁ LITERATURA

1. Aktuální ceny PHM. *PALIVO.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: http://www.palivo.cz/

2. *Certifikace ISO* [online]. 2011 [cit. 2011-11-07]. GMP, GMP B 4.1, GMP B2. Dostupné z WWW: <http://www.certifikace-iso.cz/potravinarsky-prumysl-br-normy-gmp>.

3. ČERVENKA, Jaroslav. *Jakost a certifikace potravin*. Praha : CREDIT Praha, 1999. 166 s. ISBN 80-213-0551-7.

4. ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti - požadavky = ČSN EN ISO 9001 ed. 2, 01 0321 = Quality management systems - requirements*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

5. DAVENPORT, Thomas H. *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*. Harvard : Harvard Business School Press, 1993. 335 s. ISBN 0-87584-366-2.

6. *DQS Czech s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-11-10]. Certifikát ISO 9001. Dostupné z WWW: <http://www.dqsczech.cz/certifikat-iso-9001>.

7. EFQM. *The EFQM excellence model*: *large company, operational and business unit version*. [New ed.]. Brussels: EFQM, 2003. ISBN 90-523-6242-4.

8. HOYLE, David. *Automotive quality systems handbook*: *ISO/TS 1649:2002 edition*. 2nd ed. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2005, 709 s. ISBN 07-506-6663-3.

9. HRUŠKA, Karel. *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR*: *quality management*. Vyd. 1. Brno: Vysoké učení technické, 2002, 282 s. ISBN 80-214-1645-9.

10. *Kurzy.cz*: *Makroekonomika, mzdy* [online]. 2000-2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy

11. MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*: *právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

12. MASAAKI, Imai. Gemba Kaizen. Brno: Computer Press, 2005. 312s. ISBN 978-80-251-0850-5.

13. NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní management jakosti : Principy, postupy, metody*. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 798-80-7261-186-7.

14. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

15. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti*: *quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-726-1071-6..

16. Norma ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha, ČNI, duben 2006.

17. PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*: *Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 880s. ISBN 80-7261-059-7.

18. PRCHAL, Miroslav. *Máme certifikát – a co dál?* Perspektivy Jakosti. 2007, 4, s.3.

19. PRCHAL, Miroslav. *Systém řízení v malých firmách.* Perspektivy Jakosti. 2007, 1, s.2.

20. *QEMS* [online]. 2011 [cit. 2011-11-07]. Všeobecné požadavky systému. Dostupné z WWW: <http://www.qems.cz/iso-systemy-managementu/poradenstvi-gmp-gtp-a-iscc>.

21. ROMAN KOVÁŘ. *Přiznání k dani z příjmů fyzické osoby*. Pelhřimov, 2010.

22. ROMAN KOVÁŘ. *Rozvaha*. Pelhřimov, 2010.

23. ROMAN KOVÁŘ. *Výkaz zisku a ztráty*. Pelhřimov, 2009.

24. ROMAN KOVÁŘ. *Výkaz zisku a ztráty*. Pelhřimov, 2010.

25. Roman Kovář: nákladní doprava, mechanizace, obchodní a spediční činnost. *Roman Kovář* [online]. 2008 [cit. 2011-10-30]. Dostupné z: http://kovar-doprava.cz/

26. Společenský čerpacích stanic ČR: Informační databáze. *Společenský čerpacích stanic ČR* [online]. 2010 [cit. 2012-01-05]. Dostupné z: http://www.scs.cz/fuel.php?cat=infobaze

27. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679.

28. *TÜV SÜD* [online]. 2011 [cit. 2011-11-07]. ISO 9001 Certifikace systému managementu jakosti. Dostupné z WWW: <http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/certifikace/iso_9001_certifikace_systemu_managementu_jakosti#document>.

29. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava . *Marketing služeb : efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

30. VEBER, Jaromír, et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

31. VEBER, Jaromír, et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 164 s. ISBN 80-247-0197-4.

32. VEBER, Jaromír. *Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce*: *Legislativa, metody, systémy, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

33. Vývoj ceny benzínu a ceny nafty. *Peníze.cz* [online]. 2000, 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: http://www.penize.cz/interaktivni-grafiky/97013-vyvoj-ceny-benzinu-a-ceny-nafty#historyTable

Seznam použitých zkratek

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CCP	Kritický kontrolní bod
CEMT	Evropská konference ministrů dopravy
CMR	Mezinárodní nákladový list
CP	Kontrolní bod
EATR	Efektivní průměrnou daňovou sazbu
GMP	Dobrá výrobní praxe
HACCP	Systém stanovení kritických kontrolních bodů
HW	Hardware
ISM	Integrovaný systém managementu
LR1	Vysoce nebezpečný materiál (zakázaný náklad)
NO	Nápravné opatření
QMS	Systém managementu kvality
RZ	Registrační značka
SPZ	Státní poznávací značka
SW	Software

Seznam obrázků

Obrázek 1: *Historické milníky managementu jakosti ve 20. stotoletí* 9
Obrázek 2: *Požadavky na jakost Produktu* 11
Obrázek 3: *Požadavky na kvalitu služby* 13
Obrázek 4: *Kvalita firmy* 16
Obrázek 5: *Přístupy k řízení kvality* 17
Obrázek 6: *Procesní model systému managementu kvality v koncepci ISO* 21
Obrázek 7: *EFQM* 24
Obrázek 8: *Principy systémů managementu jakosti* 25
Obrázek 9: *Struktura dokumentace* 29
Obrázek 10: *Druhy auditů v systémech managementu jakosti* 34
Obrázek 11: *Základní odlišnosti mezi interními audity a sebehodnocením* 35
Obrázek 12*: Organizační struktura* 40
Obrázek 13*: Řídící procesy* 43
Obrázek 14: *Příprava plánu HACCP* 56
Obrázek 15: *diagram výrobního procesu* 57

Seznam příloh

Příloha č. 1 Objednávka přepravy
Příloha č. 2 Hodnocení dodavatelů - dopravci
Příloha č. 3 Hodnocení dodavatelů – provozní dodavatelé
Příloha č. 4 Průvodka
Příloha č. 5 Karta čištění
Příloha č. 6 Spokojenost zákazníka
Příloha č. 7 Karta neshody a NO
Příloha č. 8 Karta doporučení
Příloha č. 9 Certifikát GMP
Příloha č. 10 Certifikát ISO

11 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Objednávka přepravy

Roman Kovář

Objednávka přepravy 08/3

Odběratel:
Roman Kovář
U Stínadel 927
393 01 Pelhřimov
IC: 68517351
DIC: CZ7506131501
Telefon: 565 325 572
Mobil: 604 233 928
Fax: 565 325 572
email:kovar@kovar-doprava.cz

Datum objednavky:

Dodavatel:

Forma uhrady: **převodem** Splatnost: **45 dní**

Tímto u Vás objednávám nákladní dopravu dle následujících dispozic:

Přeprava č.1	Datum:	Zboží:
Místo nakládky:		Kontaktní osoba:
Místo vykládky:		Kontaktní osoba:
		Cena:s mýtem
Přeprava č.2	Datum:	Zboží:
Místo nakládky:		Kontaktní osoba:
Místo vykládky:		Kontaktní osoba:
		Cena:s mýtem
Přeprava č.3	Datum:	Zboží:
Místo nakládky:		Kontaktní osoba:
Místo vykládky:		Kontaktní osoba:
		Cena:
Přeprava č.4	Datum:	Zboží:
Místo nakládky:		Kontaktní osoba:
Místo vykládky:		Kontaktní osoba:
		Cena:

Razitko, podpis:

AUTODOPRAVA
KOVÁŘ ROMAN
U Stínadel 927, 393 01 PELHŘIMOV
IČO: 685 17 351
DIČ: CZ7506131501

Veskerou korespondenci prosim zasilejte na nasi dorucovaci adresu:

Roman Kovář
Hodějovická 2173
393 01 Pelhřimov

Příloha č. 2 – Hodnocení dodavatelů

Dopravci

Dodavatel: ……

Datum hodnocení: ……

Hodnotitel: ……

1. Kvalita dopravy (spolehlivost, bez nehod, bez poškození nákladu)	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
2. Kvalita komunikace s dopravcem	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
3. Rychlost a správnost fakturace	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
4. Ceny za dopravu	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
5. Dodavatel má zavedený QMS dle ISO 9001	ANO NE	
6. Dodavatel má zavedený GMP	ANO NE	
Celkem bodů:		

Čím vyšší počet bodů, tím je dodavatel lepší. Při rovnosti bodů se vezmou v úvahu jednotlivá kritéria v uvedeném pořadí.

Celkový počet bodů	Typ dodavatele
40-31	A – maximálně přednostně spolupracovat
30-21	B – doporučen ke spolupráci
20-11	C – nedoporučen ke spolupráci
10-0	D – nespolupracovat !!!

V případě potřeby bude uveden komentář vystihující individuální specifika dodavatele níže na volné straně listu.

Příloha č. 3 – Hodnocení dodavatelů

Provozní dodavatelé

Dodavatel: ……

Datum hodnocení: ……

Hodnotitel: ……

1. Flexibilita práce dodavatele v návaznosti na kvalitu	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
2. Kvalita komunikace s dodavatelem	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
3. Ceny za výrobek (službu)	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
4. Platební podmínky (převodem/hotově, doby splatnosti)	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
5. Splatnost	Ohodnotit body 1-10 (1 min, 10 max)	
Celkem bodů:		

Čím vyšší počet bodů, tím je dodavatel lepší. Při rovnosti bodů se vezmou v úvahu jednotlivá kritéria v uvedeném pořadí.

Celkový počet bodů	Typ dodavatele
50-41	A – maximálně přednostně spolupracovat
40-31	B – doporučen ke spolupráci
30-21	C – nedoporučen ke spolupráci
19-0	D – nespolupracovat !!!

V případě potřeby bude uveden komentář vystihující individuální specifika dodavatele níže na volné straně listu.

Příloha č. 4 – Průvodka

1. Rohstoff-, Futtermittellieferant/Umschlagsbetrieb *Dodavatel suroviny, krmiva/Překladiště*

Produkt/Handelsname:
Plodina/Obchodní jméno: _____

Lieferant/Hersteller:
Dodavatel/Výrobce: _____

Ladestelle:
Místo nakládky: _____

Lieferdatum:
Datum dodání: _____ ☐ Das Produkt entspricht den gesetzlichen Vorschriften des europäischen Futtermittelrechts
Produkt odpovídá evropským právním předpisům týkajícím se krmiv

Enthält das zu transportierende Futtermittel einen oder mehrere der unten aufgeführten Stoffe?
Obsahuje přepravované krmivo některou nebo více z níže uvedených látek?

☐ Nein *Ne* ☐ Ja, Welche *Ano, jaké* _____

Ort, Datum:
Místo, datum: _____ Stempel/Unterschrift:
Razítko/Podpis: _____

2. Spediteur/Transportunternehmen *Dopravce/Přepravce*

Name des Spediteurs:
Jméno spediteŕa: _____

Kennzeichen des LKW/Auflagers/Anhängers:
RZ nákladního automobilu/návěsu/přívěsu: _____

Name des Transportführers/Fahrers:
Jméno dopravce/řidiče: _____

Warenempfänger:
Příjemce zboží: _____

Bei den 3 vorangegangen Touren wurden folgende Produkte befördert (1 – letzte Tour):
Při třech posledních jízdách byly přepravovány následující produkty (1. – poslední jízda):

1) _____ 2) _____ 3) _____

Reinigung vor der Beladung:
Čištění před nakládkou:

☐ Nein, keine Ladereste *Ne, žádný nákladový prostor* ☐ Trockenreinigung *Suché čištění* ☐ Reinigung mit Wasser *Čištění vodou*

☐ Reinigung mit Wasser und Reinigungsmittel *Čištění vodou a čisticími prostředky* ☐ Desinfektion lt. Beiliegendem Zertifikat *Dezinfekce podle přiloženého osvědčení*

Sofern die Güter lose transportiert werden, wird eine sorgfältige Trockenreinigung (Besen und/oder Druckluft) vorgenommen. Falls einer der verbotenen oder kritischen Stoffe als Vorfracht befördert wurde, wurde der gesamte Laderaum einer Reinigung in Form einer intensiven Druckreinigung mit Wasser und ggf. anschließendere Desinfektion unterzogen (keine Begasung).

Pokud byl náklad přepravován volně, bylo provedeno pečlivé suché čištění (koštětem a/nebo stlačeným vzduchem). Pokud byly před nákladem přepravovány zakázané nebo kritické látky, byl celý ložný prostor podroben čištění ve formě čištění tlakovou vodou a popř. následně dezinfikován (žádné plynování).

Ort, Datum:
Místo, datum: _____ Stempel/Unterschrift:
Razítko/Podpis: _____

Verbotene und kritische Stoffe: Proteinhaltige Erzeugnisse und Fette aus Gewebe warmblütiger Landtiere und Fischen (Fleischknochenmehl, Tiermehl, Tierfett, Fleisch- und Knochenmehl, Fischmehl, Knochenmehl, Blutmehl, getrocknetes Plasma und andere Blutprodukte, hydrolysierte Proteine, Hufmehl, Hornmehl, Mehl aus Geflügelabfällen, Federmehl, Trockengriebe, Fischmehl, Dikalciumphosphat, Gelatine und andere vergleichbare Produkte, ausschließlich Mischungen dieser Produkte sowie Futtermittel, Futtermittelzusätze und Vormischungen, die derartige Produkte enthalten), Schlachtabfälle (LRM, HRM, SRM) Garten-/Topferde (mit Drug vermischt), toxische oxidierte Stoffe und daraus bestehende Verpackungen, radioaktive Stoffe, Asbest und asbesthaltige Stoffe, mineralischer Ton (zur Entgiftung benutzt), alle Abfälle aus der Behandlung von kommunalen, häuslichen oder industriellen Abwassern, Haushaltsabfälle, Abfälle aus Restaurationsbetrieben, ausgenommen Nahrungsmittel pflanzlichen Ursprungs bzw. sofern, die bei ihrer Be- oder Verarbeitung keinem Verfahren unterworfen wurden, durch das Tierseuchenerreger abgetötet werden, Klärschlamm, tierische Exkremente (z.B. Tiodünger), Dünge-/Pflanzenschutzmittel, alle in den futtermittelrechtlichen Vorschriften in Anlage 6 genannten verbotenen Stoffe.

Zakázané a kritické látky: Bílkoviny obsahující produkty a tuky z tkání teplokrevných suchozemských zvířat a ryb (masokostní moučka, zvířecí moučka, živočišné tuky, masová a kostní moučka, masová moučka, kostní moučka, krevní moučka, sušená plazma a jiné krevní produkty, hydrolyzované bílkoviny, moučka z kopyt, rohová moučka, moučka z drůbežích odpadů, moučka z peří, sušené tuky, rybí moučka, Dikalciumfosfát, želatina a jiné srovnatelné produkty, včetně jejich směsí a krmiv z nich, přísad do krmiva směsí pro krmné směsi, které tyto produkty obsahují), jedlý odpady, zahradní a květinová zemina (smíchaná s hnojivem), toxické oxidované látky a obaly odnich, radioaktivní látky, azbest a azbestové materiály, minerální jíl (používaný k asanaci), všechny komunální odpady a odpady, jejichž původcem jsou obce, domácí nebo průmyslové odpadní vody, domácí odpady, odpady z restauračních provozoven, vyjma potravin rostlinného původu resp. takových, jež byly podrobeny nějakým postupům opracování nebo zpracování, dále pak usmrcené původce epidemií zvířat, balmo z čističek, zvířecí výkaly (např. suchý trus), prostředky na hnojení a ochranu rostlin, všechny v příloze 6 právních předpisů týkajících se krmiv uvedené zakázané látky.

Příloha č. 5 – Karta čištění

SPZ vozidla:		Řidič::					
Datum	Vstupní kontrola OK?	Odkud	Kam	Přepravované zboží	Kategorie / čištění	Použitý čisticí či desinfekční prostředek	Poznámky

Příloha č. 6 – Spokojenost zákazníka

Vážení obchodní partneři!

1. Kontaktní údaje

Název firmy:			
Adresa:			
Kontaktní osoba:		Pozice:	
Telefon:		Fax:	
E-mail:		Datum:	

2. Zaškrtněte laskavě hodnocení k popisům činností (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

P.č.	Popis činnosti	Hodnocení				
		1	2	3	4	5
1.	Kvalita realizace dopravy					
2.	Plnění dodacích termínů					
3.	Přístup k požadovaným změnám					
4.	Komunikace se zákazníkem					
5.	Cena					
6.	Přístup k řešení reklamací					

3. Další návrhy

	Doplňující návrhy od vás

Příloha č. 7 – Karta neshody a NO

Roman Kovář	Karta neshody a nápravného opatření	..../ 200.../

1. HLÁŠENÍ NESHODY – vyplní vystavovatel

Zdroj – zjištěno jak:		
Interní audity /IA	Neshodný produkt /NP	Reklamace od zákazníka/RZ
Kartu vystavil:		
Datum vystavení:		
Popis neshody (přesná identifikace neshody- objektivní důkaz)		
Nositel neshody:		
Neshoda s :		
Podpis vystavovatele:		

2. NAPRAVNE OPATRENI

Příčina neshody:
Popis nápravy:
Plánovaný termín realizace nápravy:
Vypracoval / dne: Podpis:
Schválil a seznámil pracovníka s realizací nápravy/ dne: Nadřízený nositele neshody:
Nápravné opatření navrženo ANO NE (vyplní majitel procesu)
Nápravné opatření:
Plánovaný termín realizace nápravného opatření:
Vypracoval dne (majitel procesu): Podpis:
Schváleno dne a seznámení s realizací ON dne: MF:

3. PREZKOUMANI UCINNOSTI

	Ano/Ne	**Datum**	**Jméno a podpis**
Náprava zavedena (vyplní realizátor nápravy):			
Realizace nápravy ověřeno dne/ kým:			
Přijatá náprava: plní – neplní – plní s výhradami (viz. dále) svůj účel. Poznámka: Podpis vystavovatele neshody:			
Neshoda uzavřena dne: MF:			
	Ano	**Ne**	**Jméno a podpis**
Nápravné opatření zavedeno:			
Účinnost nápravného opatření ověřena dne/ kým:			
Přijaté nápravné opatření: plní – neplní – plní s výhradami (viz. dále) svůj účel. Poznámka: Podpis vystavovatele neshody:			
Nápravné opatření uzavřeno dne: MF:			

Příloha č. 8 – Karta doporučení

KARTA DOPORUČENÍ číslo …/ 200…	
Určeno:	Vystavil: Dne:
Popis doporučení:	
Vyjádření nositele doporučení k doporučení/ termín realizace doporučení:	
Datum nositele doporučení k vyjádření:	Podpis nositele doporučení:
Datum schválení formy realizace doporučení:	Podpis schvalovatele – MF:
Datum ověření realizace doporučení: …… o Plní o Plní s výhradami o Neplní	Podpis vystavovatele doporučení:
Datum uzavření realizace doporučení:	Podpis MF/ PISM:

Příloha č. 9 – Certifikát GMP

MOODY INTERNATIONAL
PDV109959

CERTIFIKÁT

Roman Kovář
Sídlo společnosti: U Stínadel 927, 393 01 Pelhřimov
Provozovna: Hodějovická 2173, 393 01 Pelhřimov
Česká republika
Registrační číslo GMP: PDV113488

Moody International s.r.o. prohlašuje, že proces silniční přeprava krmiv společnosti Roman Kovář je v souladu s příslušnými požadavky a podmínkami standardu:

GMP+ B4.1 Silniční přeprava krmiv

schématu GMP+ FSA (založenému na GMP+ C6) úřadu GMP+ International.

Registrační číslo: GMP39
Datum auditu: 8. 8. 2011
Datum vstupního auditu: 14. 8. 2008
Datum vydání: 14. 8. 2011
Konec platnosti: 13. 8. 2014

Deutscher Akkreditierungs Rat
DAP-ZE-4277.00

Tomáš Lulek
jednatel

MOODY INTERNATIONAL s. r. o.
Ocelářská 35/1354, 190 00 Praha 9, Česká republika, Telefon: (+420) 2 84080240-4, Fax: (+420) 2 84080243
e-mail: admin.czech@moodyint.com

Příloha č. 10 – Certifikát ISO

Certificate of Registration

MOODY INTERNATIONAL

Potvrzujeme,
že systém managementu kvality společnosti:

Roman Kovář

Oficiální sídlo společnosti: **U Stínadel 927, 393 01 Pelhřimov**
Sídlo pobočky: **Hodějovická 2173, 393 01 Pelhřimov**

Česká republika

IČ: **68517351**
byl posouzen a shledán v souladu s požadavky normy:

ISO 9001: 2008

Tímto je schválena registrace za předpokladu, že budou vždy dodrženy všechny podmínky a pravidla certifikačního procesu.

Obor certifikace:
Silniční nákladní doprava

Číslo certifikátu: 06110806003

Původní datum vystavení: 9. září 2008

Datum vystavení: 9. září 2011

Datum platnosti: 8. září 2014

Authorised Signature

UKAS QUALITY MANAGEMENT
014

Moody International Certification Ltd.
www.moodyint.com

The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the Accreditation Certificate 014.
The certificate remains the property of Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.