

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

System řízení kvality ve vybraném podniku

The quality management system in the selected company

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:
Bc. Jana Hovorková

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana HOVORKOVÁ**
Osobní číslo: **E11785**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém řízení kvality ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza současné situace v systému řízení kvality. Na základě zjištěných výsledků navržení opatření na zlepšení systému řízení kvality

Metodika práce:

Studium odborné literatury, charakteristika vybraného podniku, analýza současné situace v systému řízení kvality, návrh opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Charakteristika vybraného podniku,
5. Analýza současné situace v systému řízení kvality,
6. Návrh opatření na zlepšení systému řízení kvality,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

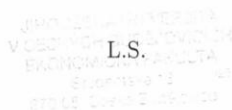
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

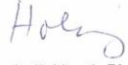
NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní management jakosti, principy, postupy, metody, Management Press, Praha 2008, 377 s., ISBN 978-80-7261-186-7
PETŘÍKOVÁ, R., NENADÁL, J., ZELENÝ, M., GIRSTLOVÁ, O.: Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha, 2005, s. 136, ISBN 80-02-01766-8
LIKER, J. K.: Tak to dělá Toyota, Management Press, Praha, 2008, s.390, ISBN 978-80-7261-173-7
IMAI, M.: Kaizen metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku, Computer Press, Brno, 2004, s.272, ISBN 80-251-0461-3
ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality - Požadavky, Praha Český normalizační institut, 2010
PLURA, J.: Plánování a neustálé zlepšování jakosti, Computer Press, Praha, 2001, s 244, ISBN 80-7226-543-1
NENADÁL, J.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, 2002, s 282, ISBN 80-7261-071-6
VEBER, J.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada, Praha, 2007, s 335, ISBN 978-80-247-1782-1

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


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


L.S.


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

V Českých Budějovicích dne 15. ledna 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2013

.....

Bc. Jana Hovorková

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych také ráda poděkovala vedení a zaměstnancům společnosti Bluetech s. r. o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací pro zpracování této práce.

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 Pojem kvalita (dříve „jakost“)	10
2.1.1 Kvalita výrobku, služby, procesu	11
2.2 Pojem management	12
2.3 Historický vývoj managementu kvality	12
2.3.1 Významné osobnosti v oblasti managementu kvality	15
2.4 Zavádění systému managementu kvality	16
2.5 Proces certifikace	18
2.5.1 Stručný postup certifikace	18
2.6 Způsoby zavádění systému managementu kvality	20
2.7 Koncepce managementu kvality	21
2.7.1 Koncepce managementu kvality na bázi podnikových standardů	21
2.7.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO	22
2.7.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM	22
2.8 Management kvality	23
2.8.1 Kvalita nákupu	25
2.8.2 Neustálé zlepšování v systémech managementu kvality	26
2.9 Administrativa v systémech managementu kvality	27
2.9.1 Typy dokumentů	28
2.9.2 Příručka kvality	29
2.10 Zásady managementu kvality podle norem řady ISO	30
2.11 Ochrana spotřebitele	33
2.12 Přístup Evropské unie ke kvalitě	34
3 METODIKA	36
3.1 Cíl práce	36
3.2 Metodický postup	36
3.2.1 Rozdělení diplomové práce	36
3.2.2 Zdroje informací	37
3.2.3 Metody empirického zkoumání	37
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	39
4.1 Bluetech s. r. o.	39

4.2 Charakteristika společnosti	40
4.3 Strategie společnosti.....	41
4.4 Organizační řád společnosti	41
4.4.1 Soustava organizačních norem.....	44
5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	45
5.1 Situace v podniku před zavedením systému řízení kvality.....	45
5.2 Důvody zavádění systému řízení kvality	46
5.3 Zavádění systému řízení kvality.....	47
5.3.1 Přístup zaměstnanců k zavádění systému kvality	48
5.3.2 Postup při zavádění systému řízení kvality	49
5.4 Certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001:2009	50
5.4.1 Recertifikace, kontrolní audity	50
5.5 ČSN EN ISO 14001, ČSN EN ISO 3834-2	51
5.6 Školení zaměstnanců.....	52
5.7 Politika kvality	53
5.8 Cíle kvality	54
5.8.1 Dlouhodobé cíle	54
5.8.2 Krátkodobé cíle	56
5.9 Interní audity	56
5.10 Dokumentace systému řízení kvality	58
5.10.1 Stav systému řízení kvality dle příručky kvality.....	59
5.11 Hodnocení dodavatelů.....	60
5.12 Výsledky průzkumu	62
6 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY	78
7 ZÁVĚR.....	82
8 SUMMARY	84
9 PŘEHLED POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	88
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	89
PŘÍLOHY	91

1 ÚVOD

„Není důležitá kvantita, ale kvalita vědomostí. Je možné mít množství vědomostí, ale neznat to nejdůležitější.“

Lev Nikolajevič Tolstoj

Jak vyplývá z uvedeného citátu, již v dřívějších dobách, byly odlišnosti ve vnímání kvality a kvantity. Samotný autor svým výrokem na tyto rozdíly poukázal ve spojení s určitými znalostmi. Není důležité vědět mnoho, ale tomu málu co víme, je třeba porozumět.

Pojem kvantita vyjadřuje množství např. odvedené práce, vyrobené produkce, atd. Dříve se společnosti spíše zaměřovaly na skutečnost, jaké množství produkce mohou vyrobit, aby dosahovaly co nejvyšších zisků. Prvotním cílem bylo zajistit dostatečné množství výrobků při nejnižších možných nákladech. Myšlení společností se nezaměřovalo na potřeby a přání konečných zákazníků, ale pouze na své vlastní potřeby. Podniky své odběratele uspokojovaly tím, že dodávaly na trh dostatečné množství zboží za přijatelné ceny.

S ubíhajícími léty začali zákazníci měnit svá přání a potřeby. Jejich očekávání se začalo postupně propojovat i s požadavky dostupnosti kvalitních výrobků. Zákazníci začali mít specifická přání, která podniky již svou výrobou neuspokojovaly. Aby se podniky udržely na trhu, musely přehodnotit svůj hodnotový systém. Jejich orientace výroby se musela začít ubírat směrem k odběratelům. Zaměření společnosti na požadavky a přání zákazníků bylo krokem vpřed. Zákazníci již nepožadovali nekvalitní levné zboží, ale raději si za kvalitu kupované produkce připlatili.

Kvantitu je možné změřit, ale naopak kvalitu změřit možné není. Rozpoznat, zda podniky opravdu začaly vyrábět kvalitnější zboží, nebylo jednoduché. Zákazníci museli důvěřovat společnostem, od kterých nakupovali. Kvalitu zboží rozeznali pouze porovnáním nového výrobku se starým a samozřejmě dobou používání.

Postupem času začali být zákazníci čím dál více náročnější. Bylo pro ně důležité, aby společnosti nějakým způsobem prokázaly, že jejich zboží je opravdu kvalitní. V tuto

chvíli stála před podniky důležitá otázka „Jak prokázat kvalitu vyráběného zboží?“. Na tuto otázku byla jednoduchá odpověď, pomocí dokumentu, kterým lze požadovanou kvalitu prokázat. Tímto dokumentem se stává právě certifikát.

Certifikát opravňuje společnosti k vystupování na trhu v pozici důvěryhodného podniku. Pomocí certifikace může společnost prokázat, že její výroba probíhá podle českých státních norem stanovených pro kvalitu. Tímto společnosti dávají najevo svým odběratelům, že jejich produkce splňuje jejich představu o kvalitě a zároveň poukazuje na to, že společnost svým zákazníkům naslouchá a věnuje se jejich požadavkům.

Proces certifikace není jednoduchý, ani příliš levný. S procesem je spojeno mnoho komplikací, se kterými se podnik musí vypořádat. Ale výsledek je poté velmi znát. Společnost, která se může prokazovat na trhu certifikátem, se stává pro mnoho odběratelů společností se zárukou.

Konkurenceschopnost společnosti je dána známkou její důvěryhodnosti na trhu. Tuto důvěryhodnost může podnik prokázat zavedením systému řízení kvality. Právě kvalita firmy vyjadřuje spolehlivost kvality výrobku.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat současnou situaci v systému řízení kvality ve vybraném podniku a odhalit případné rezervy. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení systému řízení kvality.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

„Kvalita a produktivita jsou dvě strany téže mince. Vše, co se dělá pro kvalitu, zvyšuje produktivitu, snižuje náklady na záruční opravy a upevňuje věrnost spotřebitele.“

LEE IACocca

2.1 Pojem kvalita (dříve „jakost“)

Podle ČSN EN ISO 9000:2008 byl pojem jakost nahrazen pojmem „kvalita“.

Kvalita je součástí lidského života a civilizace od začátku času. Když vidíme, jak slovo kvalita je slovem „velkým“, vidíme, proč je tak obtížné ji řídit. Kvalita je tedy součástí lidského života, kultury a historie od jejích prvopočátků. V nedávných stoletích jsme byli schopni definovat více a více o tom, co je kvalita, ale při definování se objevila i nedefinovatelná strana kvality – to, čemu říkáme krása (SUKHIJA, 2009).

Slovo „kvalita“, dříve používaný výraz „jakost“, se používalo už ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které směňovali na trhu. Nejstarší definice pojmu „kvalita“ je přisuzována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filozofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná. Stejně tak není možné přijmout ani na první pohled velmi srozumitelný slogan typu „kvalita je naprostá spokojenost zákazníků“, jelikož se zde směšují rozdílné kategorie (NENADÁL et al., 2002).

DONNELLY et al. (1997) uvádí, že kvalita často bývá definována jako „souhrn vlastností produktů a služeb, které vytvářejí jejich schopnost uspokojovat potřeby a přání zákazníků“. Existuje řada způsobů jak posuzovat kvalitu. Rozhodující je vnímavost zákazníka. Zákazník rozhoduje o tom, zda si produkt koupí či ne. Tím současně rozhoduje i o prosperitě nebo záhubě firmy.

Podle NENADÁLA (2002) byla pro praktický život a řízení firem vypracována definice, která je nejenom univerzální, ale i velmi závažná. Uvádí ji norma ČSN EN

ISO 9000:2001, která hovoří, že kvalita „je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. Požadavkem ve smyslu této normy je „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“.

NENADÁL (2008) uvádí stručné vysvětlení této definice:

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

NENADÁL (2002) uvádí, že znaky kvality můžeme členit na znaky kvantitativní (tj. měřitelné, jako např. rozměr, obsah vody, výkon, apod.) a znaky kvalitativní – atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, vůně, chuť).

2.1.1 Kvalita výrobku, služby, procesu

Kvalita výrobku - požadavky na vlastnosti hmotných produktů lze charakterizovat:

- funkčnost;
- estetická působivost;
- nezávadnost;
- ovladatelnost;
- trvanlivost;
- spolehlivost;
- udržovatelnost, opravitelnost.

Kvalita služby – produkt v nehmotné podobě je nazýván službou. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Zákazník formuluje své požadavky pomocí následujících bodů:

- spolehlivost;
- pružnost;
- vhodné prostředí;
- odborná způsobilost;

- vlídné zacházení;
- dostupnost.

Kvalita procesu – proces je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“. Požadavky na kvalitu procesu jsou následující:

- lidé;
- materiál;
- metody;
- prostředí;
- měření;
- stroje, nástroje (VEBER et al., 2002).

2.2 Pojem management

Management lze definovat jako soubor činností zaměřených na organizaci zdrojů s cílem dosáhnout cílů organizace účinným a efektivním způsobem (GRIFFIN, 2012).

Management lze chápat jako proces koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (DONNELLY, 1997).

Podobný názor na význam pojmu management mají autoři ROBBINS a COULTER (2004), kteří definují management jako proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace (VEBER et al., 2003).

2.3 Historický vývoj managementu kvality

Už sama Aristotelova definice kvality je důkazem toho, že zájem člověka o kvalitu není pouze novodobou záležitostí (NENADÁL, 2002).

Pojem kvalita prodělal ve světě bouřlivý rozvoj zejména po druhé světové válce. Do té doby byl prakticky za kvalitní výrobek považován takový, na jehož výrobu bylo použito dražších (a tím i kvalitativně lepších) materiálů.

V padesátých a šedesátých letech se centrem pozornosti při zabezpečování kvality zboží stává samotný výrobní proces. Jakýkoli výrobek, který vykazoval odchylku od technologického postupu, byl označován za kvalitní. Pojetí kvality se tedy ztotožnilo s úrovní výrobního provedení. Požadavky na technické parametry byly stanoveny v normách, které sloužily za základní kritérium pro posuzování kvality.

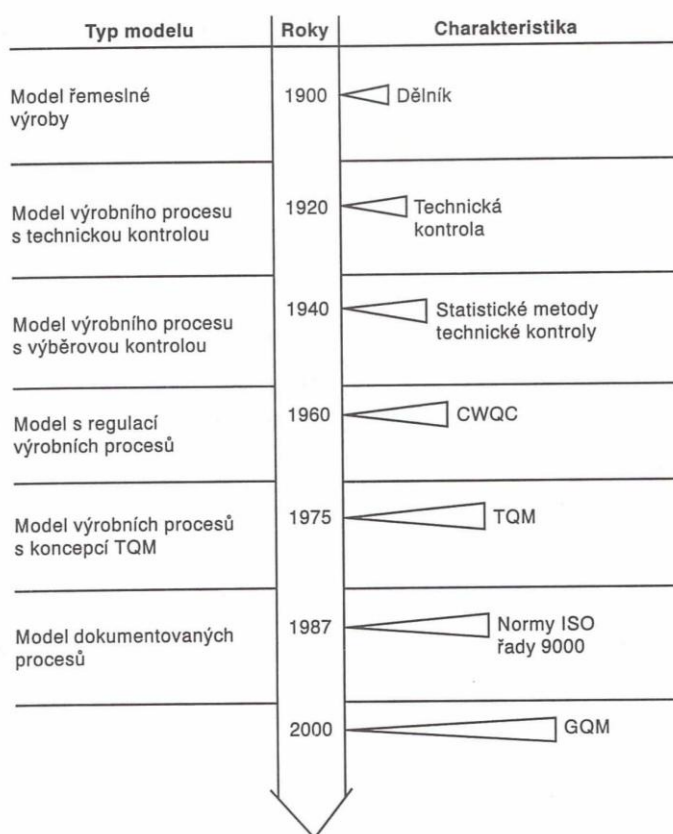
Postupem doby se začalo projevat to, že i výrobek bez vady byl obtížně prodejný. Kvalita se začíná bezprostředněji spojovat s užitečností výrobku, s jeho funkcemi ve spotřebě a tomu odpovídajícími vlastnostmi. Za kvalitní výrobek byl považován ten, který uspokojil názor trhu na jeho užití. Těžiště tvorby kvality tak bylo přesunuto do předvýrobní etapy (HEŘMAN et al., 1992).

Pro konec sedmdesátých let je typická komplexní přístupnost k výrobku. Spotřebitel v konkrétní rozhodovací situaci není ovlivněn pouze hmotnými vlastnostmi výrobku, ale i výší nákladů. Zdokonalování výrobků přivodilo vyšší náklady, což našlo odraz v ceně (HEŘMAN et al., 1992).

Podle HEŘMANA et al. (1992) sleduje strategie kvality dva cíle:

- 1) splnit na co nejvyšší úrovni přání zákazníků;
- 2) vyrobit výrobek co nejehospodárněji a zajistit co nejehospodárnější provoz.

Obrázek 1: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století



Zdroj: Nenadál (2002)

Ve třicátých letech se zásluhou Američanů Rominga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Ten se v civilní sféře prosadil výrazněji až po druhé světové válce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Japonci však svou snahu o statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činnosti podniků, včetně předvýrobních etap. Zrodil se základ skutečných moderních systémů kvality, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC). Dalším propracováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o totální management kvality (TQM), který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci. V roce 1987 vstoupily na scénu kvality normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Mnoho odborníků očekává, že další vývoj managementu kvality povede k fúzi řízení kvality a péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. Global Quality Management (GQM), resp. integrovaného managementu (NENADÁL, 2002).

2.3.1 Významné osobnosti v oblasti managementu kvality

S vývojem řízení kvality je spojena celá řada významných osobností – gurů. Patří mezi ně takové osobnosti jako W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby a další. Každý z nich přispěl svými teoretickými poznatky i jejich praktickou aplikací k dalšímu rozvoji řízení kvality (VEBER et al., 2002).

W. Edwards Deming

Tento Američan krátce po druhé světové válce začal s důsledným zaváděním statistických metod při zabezpečování kvality. Později přidal myšlenky trvalého zlepšování kvality a výkonů podniků, formuloval čtrnáct bodů řízení kvality. Je mu přiřazováno autorství metody zlepšování PDCA jako systematického přístupu k řešení problémů a zlepšování (VEBER et al., 2002).

Joseph M. Juran

Řízení kvality chápal jako nedílnou a významnou součást celkového managementu. Své poznatky a doporučení týkající se kvality prezentoval v publikaci Příručka řízení kvality. Juran vyvinul koncept nazvaný celopodnikové řízení kvality (CWQM), který hlásal, že kvalita je záležitostí všech podnikových činností. Juranova „trilogie kvality“ představuje jistý koncept zlepšování kvality založený na naplánování záměru zlepšení v kvalitě (VEBER et al., 2002).

Armand V. Feigenbaum

Je znám svou koncepcí komplexního řízení kvality TQC, později užíván výraz TQM. Za garanci kvality považoval úplné splnění požadavků zákazníka (VEBER et al., 2002).

Kaoru Ishikawa

Představitel japonské školy řízení kvality. Proslul jako zakladatel kroužků kvality, nástroje pro zapojení řadových pracovníků do problematiky kvality (VEBER et al., 2002).

Philip B. Crosby

Ve své vlastní společnosti obohatil přístupy k řízení kvality zejména o koncepci „zero defects“ (práce bez vad). V níž zdůrazňuje, že podnik a zejména jeho vedení musí udělat vše pro to, aby vady nenastaly (VEBER et al., 2002).

2.4 Zavádění systému managementu kvality

Podle PŘIBKA (2004) organizace zavádějí systém managementu kvality podle norem ISO řady 9000 z různých důvodů. Mezi něž může patřit např. snaha:

- vyhovět zákazníkům, kteří ISO 9001:2010 vyžadují;
- uplatnit se na trhu Evropské unie;
- konkurovat na domácích a světových trzích;
- zdokonalovat svůj systém kvality;
- minimalizovat četnost auditů ze strany zákazníků;
- zlepšit výkonnost dodavatelů.

K celkovým výhodám patří:

- stále širší uznávání norem;
- celosvětová dostupnost norem v mnoha jazycích, což podporuje komunikaci mezi nadnárodními zákazníky a dodavateli.

Lze tedy konstatovat, že uplatnění norem ISO řady 9000 je základem:

- lepšího pochopení a důslednosti všech přístupů ke kvalitě v celé organizaci;
- zajištění trvalého uplatňování požadovaného systému kvality;
- zlepšování dokumentace;
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců;
- zlepšování uvědomění ke kvalitě;
- posilování důvěry a vztahů mezi organizací a zákazníkem;
- zajišťování úspor nákladů a zlepšování ziskovosti;
- přežití organizace;
- vytvoření základu a rámce pro zlepšování systému managementu kvality.

Je samozřejmostí, že se tyto přednosti uplatňují jen při dobrém plánování, tvrdé práci a neustálém zlepšování. Efektivní a účinný systém musí obsahovat nejen procesy pro odhalování, odstraňování a řešení neshod a jejich předcházení, ale musí zahrnovat

i procesy pro neustálé zlepšování všech zajišťovaných činností. Základním předpokladem neustálého zlepšování všech činností je ověřování a přezkoumávání stávajícího stavu a přijímání opatření pro jejich zlepšování (PŘIBEK, 2004).

„Jak“ postupovat při zavádění systému:

- organizace přijme rozhodnutí o přijetí budování systému – při kladném rozhodnutí musí vzít na vědomí, že jde o strategické rozhodnutí, které ovlivní chod organizace na mnoho roků;
- organizace provede analýzu současného stavu – je nutno zjistit realitu v „zabezpečování kvality“ a jak odpovídá požadavkům norem ISO 9000. Čím méně neshod analýza odhalí, tím snadnější bude příprava systému;
- organizace musí urychleně nastartovat vzdělávací program pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti kvality;
- organizace musí vypracovat požadovanou dokumentaci zaváděného systému kvality;
- organizace musí prosadit dokumentované postupy do praxe;
- organizace musí zajistit běžné působení systému kvality – po určité době by se mělo stát plnění požadavků norem řady ISO 9000 samozřejmostí;
- po kladných signálech (např. lepší ekonomické výsledky, podstatné snížení produkce neshodných produktů) by organizace měla požádat o certifikaci managementu kvality.

Organizace si musí uvědomit, že případným získáním příslušného certifikátu nekončí pracovní úsilí věnované zavedení systému kvality. Je nutno si opakovaně připustit, že splněním požadavků uvedených norem organizace splnila pouze minimum možného. Je nutné, aby organizace dále zlepšovala svoje činnosti (jedna z osmi zásad managementu kvality) či uvažovala o zavedení integrovaného systému managementu kvality (PŘIBEK, 2004).

Při získávání certifikátu většina společností čelí obtížím, mezi které se řadí např. vysoké množství papírování, nesprávná dokumentace, špatná komunikace mezi zaměstnanci a účastníky projektu, nízká angažovanost zaměstnanců v důsledku nedostatku motivace apod. Z těchto důvodů byl vyvinut kancelářský automatizační systém pro správu databáze a webových zařízení, systém Microsoft Visual Studio

2008. Tento systém se používá k vytvoření datového skladu, který je zaměřen na snížení papírování, vytváření správné dokumentace systému, zlepšování komunikace a vypočítávání výkonů zaměstnanců s cílem vytvořit motivační systém pro podnikové zaměstnance (REZAEI, CELIK, BAALOUSHA, 2011).

2.5 Proces certifikace

Certifikace je proces, při kterém nezávislý orgán (certifikační společnost) posoudí kvalitu zavedeného systému managementu kvality (SMJ) ve Vaší společnosti a zejména pak v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 9001:2000 (ČSN EN ISO 9001:2001). Je-li systém managementu kvality ve Vaší organizaci zaveden s požadavky normy, vystaví certifikační orgán certifikát platný na 3 roky (Info-kvalita.cz).

Systém managementu certifikují nezávislé orgány, kterými jsou certifikační orgány (např. Bureau Veritas Certification, CSQ-Cert, TÜV International apod.). Certifikační společnosti získávají oprávnění k provádění certifikace v jednotlivých oborech od Českého institutu pro akreditaci (ČIA) nebo od zahraničních národních akreditačních orgánů (např. UKAS ve Velké Británii apod.), které jsou oprávněny organizací ISO k vydávání akreditací jednotlivým certifikačním organizacím, jež splnily předem stanovené podmínky.

Mnoho certifikačních společností, které působí v České republice (nebo jejich mateřské společnosti v zahraničí), již mají různě dlouhé zkušenosti s certifikacemi v ČR i v zahraničí. Kvalita a profesní i odborná úroveň certifikačních společností je velmi různorodá od čehož se následně odvíjí celková kvalita provedeného auditu, cena certifikace a také, což je v mnoha případech velmi podstatné – schopnost uznat kvalitu certifikace Vašimi partnery či zákazníky, zejména zahraničními (odběratelé, apod.) (Info-kvalita.cz).

2.5.1 Stručný postup certifikace

1. Zájemce o certifikaci si vyžádá dokument „Certifikace systému managementu – Informace pro zákazníky“, kde jsou uvedeny podmínky a postupy certifikace.

2. Pracovníci společnosti pro certifikaci připraví zájemci o certifikaci **cenovou nabídku**. Pro stanovení ceny je třeba mít od zájemce o certifikaci následující údaje:

- kontaktní osobu;
- počet pracovníků spadajících do certifikace (včetně OSVČ);
- počet míst spadajících do certifikace (sídlo, provozovny, pobočky atd.);
- hlavní procesy spadající do certifikace;
- sdělení, je-li požadováno provedení předcertifikačního auditu.

3. Pokud zájemce o certifikaci akceptuje podmínky a cenovou nabídku, zasílá objednávku certifikace spolu s příručkou kvality.

4. Certifikační společnost a zákazník uzavírají **obchodní smlouvu**, zákazník odsouhlasí **složení auditního týmu a rámcový termín posuzování**.

5. Auditní tým provede **prověření základní dokumentace systému managementu kvality** vůči požadavkům normy ISO 9001 (tj. prověří příručku kvality, popisy hlavních procesů, dokumentované postupy pro řízení dokumentů a záznamů, nápravná a preventivní opatření, řízení neshodného produktu, provádění interních auditů).

6. Pokud dokumentace nevykazuje systémové neshody, auditní tým realizuje **posuzování na místě**. Povinností zákazníka je zpřístupnit auditnímu týmu prostory a dokumenty, které se týkají certifikace a rovněž umožnit pohovory s dotčenými pracovníky. Po ukončení certifikačního auditu poskytuje zákazník svoje stanovisko k jednotlivým zjištěním (tj. k systémovým či nesystémovým neshodám a k doporučením ke zlepšení).

7. Podmínkou pro vystavení certifikátu je **odstranění zjištěných neshod** (tyto neshody musí být odstraněny do 2 měsíců od ukončení posuzování na místě).

8. Jakmile jsou předloženy důkazy o odstranění neshod, **zasedá certifikační komise**, která doporučuje vedoucímu certifikační společnosti vystavení či nevystavení certifikátu.

9. Certifikační společnost zasílá zákazníkovi **návrh certifikátu k odsouhlasení**.

10. Předává zákazníkovi **3 originály certifikátu**, certifikát má platnost 3 roky.

11. Certifikační společnost provádí po **1. a 2. roce dozorové auditu** u zákazníka. Cílem těchto auditů je ověřit dodržování požadavků normy ISO 9001.

12. Po uplynutí období 3 let dochází k tzv. recertifikaci s vydáním nového certifikátu (CSQ-CERT).

2.6 Způsoby zavádění systému managementu kvality

SMJ může být zaveden do Vaší organizace několika způsoby, například:

1. konzultační forma

Pravidelné návštěvy v organizaci odborným poradcem a konzultace s pracovníky organizace pověřenými zpracováním dokumentace a zaváděním do praxe. Předávání informací a vzorů pro zpracování systému.

2. zavedení „na klíč“

Komplexní pomoc odborné poradenské firmy při zpracovávání dokumentace a pomoc při zavedení do praxe. Proškolení managementu organizace a zaměstnanců s provedením interních auditů. Asistence při výběru certifikační společnosti s asistencí u certifikačního auditu.

3. kombinované zavádění

Budování systémů řízení společně s jinou organizací podobně oborově zaměřenou.

4. integrované zavádění

Budování integrovaných systémů ISO 9001 (QMS) + ISO 14001 (EMS) + OHSAS 18001 (HSMS) (Info-kvalita.cz).

Systém managementu kvality můžete zavést do Vaší organizace s využitím Vašich zaměstnanců, externích poradců nebo kombinací obou možností.

Systém managementu kvality může být zaveden Vašimi *interními zaměstnanci*, kteří jsou seznámeni se systémem managementu jakosti a dobře tento systém znají. Mohou tedy objektivně posoudit všechny požadavky normy ISO 9001:2000 a aplikovat je do organizace. Nejsou-li Vaši zaměstnanci dostatečně „znalí“ normy ISO 9001:2001 mají možnost využít služeb odborných poradenských služeb – *externích poradců*. Kvalitní a poctivé zavedení Systému managementu kvality poradcem bude zcela jistě náročnější na Váš čas i finance, ale nepochybně to bude v konečné fázi znamenat přínos pro Vaši organizaci. *Kombinace interního*

zaměstnanec a externího poradce je při zavádění systému managementu kvality zcela jistě nejvýhodnější a to zejména z následujících důvodů:

- *interní zaměstnanec* zná velmi dobře poměry v dané organizaci, a tudíž může mnohem přesněji (nežli externí poradce) posoudit a navrhnout nejlepší postupy zavádění z pohledu zaměstnanců organizace.
- *externí poradce* má velkou výhodu ve znalostech „jiného prostředí“ a „jiných poměrů“ v různých organizacích a může tudíž doporučit kvalitnější postupy z „jiného prostředí“. Výhodou externího poradce je také „nezávislý a nezájatý pohled na organizaci“, což může mnohdy znamenat objektivitu, nezávislost pohledu na řešení různých problémů v organizaci a zejména pak na zavádění Systému managementu kvality (Info-kvalita.cz).

2.7 Konceptce managementu kvality

NENADÁL (2002) uvádí, že v současné době se ve světovém měřítku vykrytalizovaly tři základní konceptce managementu kvality:

- konceptce podnikových standardů;
- konceptce ISO;
- konceptce TQM.

2.7.1 Konceptce managementu kvality na bázi podnikových standardů

Mnohé, zejména americké společnosti, už v sedmdesátých letech pocítovaly akutní potřebu vytváření systémů kvality. Požadavky na tyto systémy zaznamenaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých firem, resp. výrobních odvětví. Museli se jimi řídit i všichni dodavatelé těchto firem. Jako příklad této konceptce může sloužit Fordův standard Q 101, API standardy, speciální směrnice AQAP. I když se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak: jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000. A nejsou pochopitelně východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby (NENADÁL, 2002).

2.7.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

ISO (mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů. Koncepce ISO vznikla v roce 1987 a opírá se o soustavu norem ISO řady 9000, které jsou věnovány požadavkům na systémy řízení kvality. ISO normy představují standardy, které se používají k posuzování shody s požadavky na systémy kvality a jsou doporučovány Radou EU.

3 modelové normy ISO 9001, ISO 9002 a ISO 9004 – velká revize v roce 2000, kdy došlo k přechodu na procesní řízení, a vznikly normy:

ISO 9000 – Systémy managementu kvality – úvod do problematiky managementu kvality, uvádí základní požadavky na jeho podobu, která je vyhovující pro certifikaci.

ISO 9001 – Systémy managementu kvality – podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implantaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím jeho požadavků.

ISO 9004 – Systémy managementu kvality – směrnice pro zlepšování výkonnosti – metodický materiál pro zlepšování kvality systému managementu nad rámec požadavků ISO 9001 (BEDNÁŘOVÁ, 2012).

2.7.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení kvality v japonských firmách. Koncepce TQM není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Za jednu z nejužitečnějších definicí TQM můžeme považovat tu podle Corrigan, který konstatoval, že „filosofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů (NENADÁL, 2002).

TQM je jeden z populárních přístupů ke zlepšování kvality. Tento termín má různé významy. Obecně TQM zahrnuje dlouhodobý závazek organizace k neustálému zlepšování kvality v celé organizaci a aktivní účast všech členů ze všech úrovní organizace (WEIHRICH, KOONTZ, 2010).

Koncepce TQM je spíše filozofií managementu a v praxi je realizována podle různých modelů. V Evropě převládá model tzv. EFQM Modelu Excellence (NENADÁL, 2001).

Model Excellence je poměrně jednoduchý. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí (NENADÁL, 2004).

Některé základní principy TQM:

- princip orientace na zákazníka;
- princip vedení lidí a týmové práce;
- princip partnerství s dodavateli;
- princip rozvoje a angažovanosti lidí;
- princip orientace na procesy;
- princip neustálého zlepšování a inovací;
- princip měřitelnosti výsledků;
- princip odpovědnosti vůči okolí (NENADÁL, 2002).

2.8 Management kvality

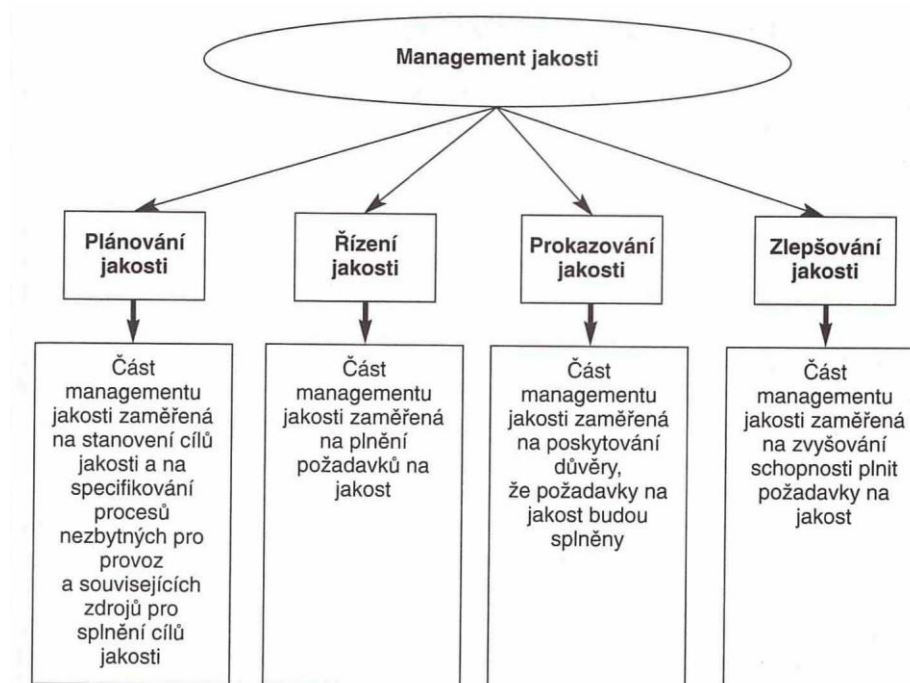
V posledních dvou desetiletích stoupl význam kvality ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o revoluci kvality. Ne všichni řídicí pracovníci (orgány státní správy nevyjímaje) jsou ale ochotni akceptovat tyto dramatické změny v nazírání na kvalitu, což zdůvodňují tím, že jde o módní a rozvojový jev, který je třeba v podnicích jednoduše přežít. Skutečnost je ovšem taková, že pokud mají naše podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice managementu kvality věnovat zásadní pozornost (Businessinfo.cz).

Řízení kvality je rozhodující součástí úspěšného řízení strojírenských projektů. ISO 9000 je nejúspěšnějším systémem řízení kvality pro mnoho společností (REZAEI, CELIK, BAALOUSHA, 2011).

PFEIFER (2002) uvádí, že tradiční pohled na řízení kvality je převážně zaměřen na výsledky a na testování výsledků (orientace na vstup/výstup), novější pojednání o kvalitě se snaží stanovit a integrovat další indikátory kvality. Poznání, že kvalita začíná v hlavě, a že postoje a činy všech zaměstnanců jsou otevřené. Může být ovlivněno v každé fázi hodnotového řetězce, čímž se rozšiřuje zaměření managementu kvality. Pouze integrované kvalitní koncepty ve spojení s úpravou na firemní kultury mohou zajistit schopnost společnosti dodávat kvalitu v budoucnu. Cílem je zajistit, aby požadavky zákazníka byly splněny.

Podle NENADÁLA (2008) systém managementu kvality můžeme chápat jako soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů. Jako prvky systému přitom chápeme procesy, lidi, materiály, informace i zařízení, které v rámci celé organizace hospodárně využíváme, aniž bychom ohrozili schopnost svých produktů plnit požadavky.

Obrázek 2: Soubory procesů managementu kvality



Zdroj: Nenadál (2008)

Tyto čtyři rozsáhlé soubory procesů a činností pak nemohou být v organizacích prováděny bez vzájemné koordinace a harmonizace v rámci tzv. systémů managementu kvality (NENADÁL, 2008).

Podle DONNELLYHO et al. (1997) je často jakost produktů a služeb ignorována ve prospěch kvantity produktů a služeb. Hodnocení kvality je spíše záležitostí subjektivního posuzování než objektivního měření. Kladení přílišného důrazu na kvantitu může však vést ke ztrátě zájmu o kvalitu. Výrobky vysoké kvality vedou k maximálnímu uspokojování potřeb a přání zákazníků, vytváření žádoucího image, k vytváření věrných zákazníků a získávání zákazníků nových.

Kvalita vyjadřuje určitou vlastnost, charakter či kvalitu výrobku, služby nebo organizace. Řízení jakosti zahrnuje veškeré plánované a systematické činnosti, které se uskutečňují v rámci systému managementu kvality. Mají přispět k vytvoření přiměřené důvěry interních a externích zákazníků (LANG, 2005).

2.8.1 Kvalita nákupu

NENADÁL (2008) uvádí, že součástí naplňování jakékoliv moderní koncepce managementu kvality jsou i procesy, které jsou přímo spojeny s nakupováním. V dnešní době neexistuje organizace, která by nenakupovala to, co se obvykle označuje jako dodávky – tj. vstupní materiály, energie, informace, služby, apod.

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nakupování. Typ a rozsah řízení aplikovaného na dodavatele a na nakupovaný produkt musí být závislé na vlivu nakupovaného produktu na následnou realizaci produktu nebo na konečný produkt. Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení. Musí se udržovat záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení (ČSN EN ISO 9001).

Pojem a význam partnerství s dodavateli

Partnerství je pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu. S ohledem na tuto definici považujeme za partnerství

s dodavateli takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu nejen oběma obchodním partnerům, ale rovněž i konečným zákazníkům (NENADÁL, 2008).

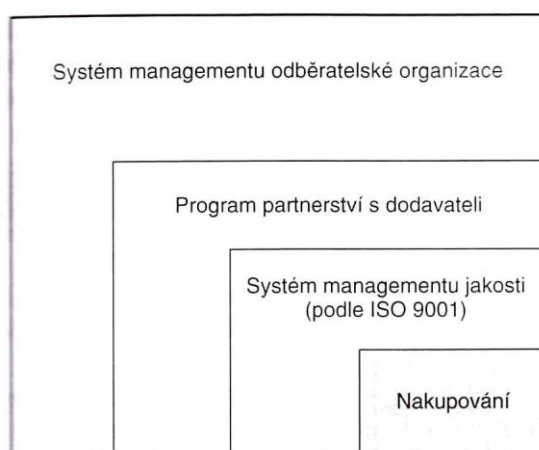
Programy partnerství s dodavateli jako součást managementu kvality

Dle NENADÁLA (2008) se od odběratelských organizací žádá, aby:

- a) řídily své procesy směrem k dodavatelům, své dodavatele hodnotily a vybíraly podle známých kritérií;
- b) sdělovaly svým dodavatelům své požadavky;
- c) realizovaly vhodné metody ověřování toho, zda dodávky plní požadavky;
- d) vedly o těchto aktivitách příslušné záznamy.

Budování a rozvoj vztahů partnerství s dodavateli však vyžaduje trvalou angažovanost i mnohých jiných organizačních jednotek odběratelů, vrcholové vedení nevyjímaje. Proto se v této souvislosti hovoří o tzv. programech partnerství s dodavateli, které jsou považovány za nedílnou součást celkových systémů managementu odběratelských organizací a můžeme je interpretovat i jako určitý subsystém řízení orientovaný právě na rozvoj vztahů s dodavateli.

Obrázek 3: Program partnerství s dodavateli jako součást systému managementu odběratelské organizace



Zdroj: Nenadál (2008)

2.8.2 Neustálé zlepšování v systémech managementu kvality

Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu kvality, a to využíváním politiky kvality, cílů kvality, výsledků auditů, analýzy údajů, opatření

k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání managementu (ČSN EN ISO 9001).

V požadavcích norem pro systémy managementu kvality je problematice neustálého zlepšování věnována zvýšená pozornost. Některé z požadavků normy ČSN EN ISO 9001:

- organizace musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost;
- závazek k plnění požadavků a k neustálému zlepšování efektivnosti systému managementu kvality musí být zahrnut v politice kvality;
- organizace musí určovat, shromažďovat a analyzovat vhodné údaje, aby se prokázala vhodnost a efektivnost systému managementu kvality a aby se vyhodnotilo, kde lze provádět neustálé zlepšování;
- organizace musí mít vytvořen dokumentovaný postup pro realizaci preventivních opatření (NENADÁL, 2008).

V aktivitách zlepšování by organizace měla uplatňovat proces neustálého zlepšování. Tento proces by měl zahrnovat následující kroky:

- a) důvod ke zlepšování – identifikace problému procesu;
- b) současná situace – hodnocení efektivnosti a účinnosti existujícího procesu;
- c) analýza – identifikace a ověření příčiny problému;
- d) identifikování možných řešení – prozkoumání alternativních řešení;
- e) vyhodnocení efektů – potvrzení, zda je problém a jeho příčiny odstraněny;
- f) uplatňování a standardizace nového řešení;
- g) hodnocení efektivnosti a účinnosti procesu s dokončeným opatřením ke zlepšení.

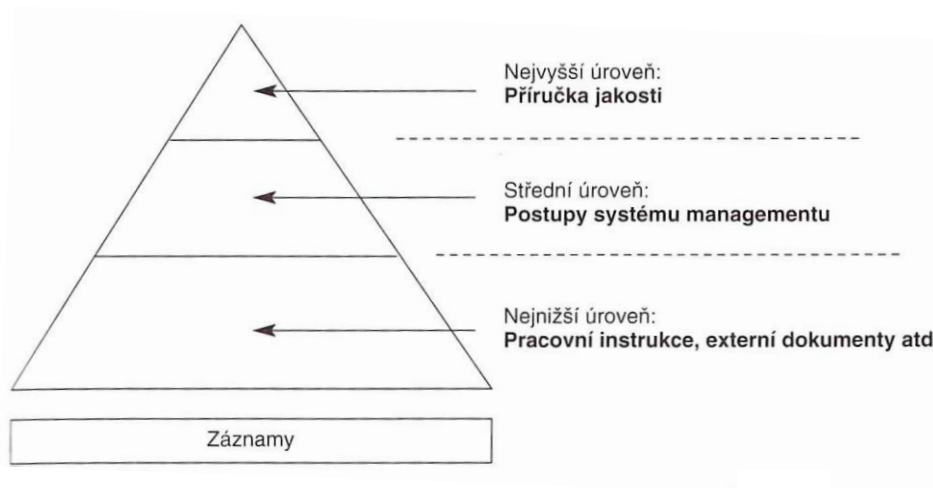
Proces pro zlepšování se má v případě zbývajících problémů opakovat a při tom se mají rozvíjet cíle a řešení pro další zlepšování procesu (NENADÁL, 2008).

2.9 Administrativa v systémech managementu kvality

Prakticky všechny koncepce managementu kvality 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 kvality

souvisí. To, co se v managementu kvality nazývá dokumentací, má totiž lidem usnadňovat, a nikoliv komplikovat práci (NENADÁL, 2008).

Obrázek 4: Obvyklá struktura dokumentace v systémech managementu kvality



Zdroj: Nenadál (2008)

Každý systém managementu kvality je postaven na vhodně zpracované dokumentaci nižších úrovní, kde se v souladu s obrázkem 4 na nejnižší úrovni nacházejí potřebné detailní dokumentované postupy typu pracovních instrukcí a také celá řada externích dokumentů včetně zákonů, vyhlášek, norem a direktiv EU.

Střední úroveň dokumentace obvykle zahrnuje popisy jednotlivých procesů, které tvoří systém managementu kvality. Velmi často se tento typ dokumentů označuje jako směrnice a řídí se jimi celé organizační jednotky nebo celá organizace (NENADÁL, 2008).

2.9.1 Typy dokumentů

ČSN EN ISO 9000 uvádí, že v systémech managementu kvality se používají tyto typy dokumentů:

- a) dokumenty, které poskytují konzistentní informace, jak interně, tak externě, o systému managementu kvality organizace, tyto dokumenty se nazývají příručky kvality;
- b) dokumenty, které popisují, jak se systém managementu kvality aplikuje na specifický produkt, projekt nebo smlouvu, tyto dokumenty se nazývají plány kvality;

- c) dokumenty, ve kterých jsou uvedeny požadavky, tyto dokumenty se nazývají specifikace;
- d) dokumenty, ve kterých jsou uvedena doporučení nebo návrhy, tyto dokumenty se nazývají směrnice;
- e) dokumenty, které poskytují informace o tom, jak provádět činnosti a procesy konzistentním způsobem, tyto dokumenty mohou zahrnovat dokumentované postupy, pracovní instrukce a výkresy;
- f) dokumenty, které poskytují objektivní důkazy o provedených činnostech nebo o dosažených výsledcích, tyto dokumenty se nazývají záznamy.

Elektronická podoba dokumentace

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:

- příslušní pracovníci mají přístup k počítači a dovedou si příslušný dokument otevřít;
- v informačním systému byla definována přístupová práva k souborům pro zpracovatele (k jejich čtení, ale i změnám) a pro příslušné uživatele pouze ke čtení;
- informační systém je zabezpečen vůči virům;
- veškerá řízená dokumentace je zálohována a je zajištěno, že zálohy jsou uloženy mimo prostory, kde jsou instalovány prvotní soubory;
- je zajištěno vyhovující archivování neplatných dokumentů.

Je nesporné, že převod veškeré řízené dokumentace a záznamů na elektronické nosiče vede k výraznému odstranění „papírování“, která bývá častou výhradou vůči aplikaci systému řízení kvality ve smyslu norem ISO 9000 (VEBER et al., 2007).

2.9.2 Příručka kvality

Příručka kvality je základní dokument organizace, který souhrnně podává informaci o způsobu a procesech zajišťování systému managementu kvality v organizaci. Dokumentuje shodu vykonávaných činností organizace s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Systém managementu kvality je v organizaci vybudován, dokumentován, uplatňován a udržován v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO

9001:2001. Příručka kvality popisuje politiku a strategii organizace v oblasti kvality, jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ve vztahu k vlastním zaměstnancům a partnerům organizace. Dokumentuje pravidla, dle kterých jsou řízeny činnosti organizace - postupy a procesy nebo na tato dokumentovaná pravidla odkazuje. Příručka kvality vymezuje povinnosti, odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků a dalších zaměstnanců, jejichž činnost ovlivňuje jakost produktu. Je také určena k prezentaci organizace a slouží jako základní informace pro zákazníky nebo zájemce o služby organizace, kteří se chtějí seznámit se zásadami platnými při zabezpečování systému kvality. Příručka kvality včetně souvisejících dokumentovaných postupů a procesů je platným dokumentem pro všechny pracovníky organizace. Je umístěna na intranetu organizace. Jsou s ní seznámeni všichni pracovníci organizace (Dokumentace jakosti.cz).

Příručka kvality je stěžejním dokumentem každého systému managementu kvality, protože musí vyčerpávajícím způsobem popisovat to, jak daná organizace ve svém prostředí aplikuje obecné požadavky určitého standardu. Příručka kvality je vždy dokumentováním firemního know-how. Tato příručka musí již ve svém úvodu definovat procesy systému managementu kvality pomocí mapy procesů a celý popis systému je následně popisem jednotlivých procesů tak, aby zahrnovaly i všechny požadavky vybraného kritériálního standardu. To činí z příručky kvality naprosto jedinečný soubor informací. Je unikátním a nezaměnitelným dokumentem, který má obvykle platnost v celé organizaci (NENADÁL, 2008).

Příručka kvality představuje dokument, ve kterém je přehledně specifikován systém řízení kvality organizace. Prezentace systému kvality může být v příručce uvedena vyčerpávajícím způsobem nebo odkazem na další dokumenty (směrnice, postupy). Příručka slouží jak k externím účelům, tak i k interním účelům (VEBER et al., 2002).

2.10 Zásady managementu kvality podle norem řady ISO

ČSN EN ISO 9000

Úvodní norma k odvětvové problematice managementu kvality ISO 9000 popisuje základní principy systémů managementu kvality a specifikuje terminologii systémů managementu kvality. Dohromady s normami ISO 9001, ISO 9004 a ISO 19011

tvoří koherentní soubor norem na systémy managementu kvality usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodu (Iso-normy.cz).

V této mezinárodní normě jsou popsány základní principy systémů managementu kvality a jsou zde definovány související termíny. Proti normě původní byly v této normě změněny překlady některých termínů. V předchozím vydání ČSN EN ISO 9000 byl při překladu termínu „quality“ použit jako preferovaný termín „jakost“ a jako dovolený termín „kvalita“. Vzhledem k vývoji tohoto oboru u nás i ve světě a vnímání pojmu i termínu širokou veřejností je preferován jednoznačně přirozenější překlad tohoto termínu jako „kvalita“ (Iso-normy.cz).

Podle ISO 9000 se má organizace snažit o dosažení následujících kvalitativních cílů:

- kvalita výrobků nebo poskytovaných služeb by měla stále plnit pevně stanovené nebo předpokládané požadavky zadavatelů zakázek;
- organizace by se měla starat o důvěru ve vztahu k vlastnímu výrobku, a to cestou dosažení a zachování požadované kvality.

Organizace by se měla starat o důvěru ve vztahu k zadavatelům zakázek tak, že požadované kvality u dodávaných výrobků či poskytovaných služeb je dosaženo nebo může být dosaženo (LANG, 2005).

ČSN EN ISO 9001

Tato mezinárodní norma podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků. Aby organizace fungovala efektivně, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy lze považovat za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces.

Model procesně orientovaného systému managementu kvality dle ISO 9001, říká, že při stanovování požadavků jakožto vstupů hrají významnou úlohu zákazníci. Monitorování spokojenosti zákazníka vyžaduje vyhodnocování informací týkajících se toho, jak zákazníci vnímají, zda organizace splnila jejich požadavky. Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Tuto mezinárodní normu mohou používat interní a externí strany, včetně

certifikačních orgánů při posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky zákonů a předpisů aplikovaných na produkt a vlastní požadavky organizace (Iso-normy.cz).

ČSN EN ISO 9004

Aplikace zásad managementu kvality nejen poskytuje přímý prospěch, ale také významně přispívá k řízení nákladů a rizik. Pro organizaci, její zákazníky a jiné zainteresované strany je důležité zvážení prospěchu, nákladů a managementu rizik.

V ISO 9004 je uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu kvality, než poskytuje ISO 9001, zejména při neustálém zlepšování celkové výkonnosti a účinnosti organizace, stejně jako její efektivnosti. ISO 9004 se doporučuje jako návod pro organizace, jejichž vrcholové vedení chce směřovat nad rámec požadavků ISO 9001 ve snaze neustále zlepšovat výkonnost (Iso-normy.cz).

ČSN EN ISO 19011

Tato mezinárodní norma poskytuje návod pro řízení programů auditů, provádění interních nebo externích auditů systému managementu kvality a/nebo systému environmentálního managementu, a rovněž pro odbornou způsobilost a hodnocení auditorů.

Je určena k použití širokému okruhu potenciálních uživatelů, včetně auditorů, organizací zavádějících systémy managementu kvality a/nebo environmentálního managementu, organizací, které potřebují provádět audity systémů managementu kvality a/nebo environmentálního managementu ze smluvních důvodů a organizací účastnících se školení/výcviku a certifikace auditorů, certifikace/ registrace systémů managementu, akreditace nebo normalizace v oblasti posuzování shody. Tato mezinárodní norma poskytuje pouze návod, uživatelé ji však mohou využít k návrhu svých vlastních požadavků vztahujících se k auditu. Kromě toho mohou v této mezinárodní normě nalézt užitečné návody všechny organizace nebo jedinci, kteří mají zájem monitorovat shodu s požadavky, například shodu se specifikacemi produktu nebo se zákony a předpisy (Iso-normy.cz).

2.11 Ochrana spotřebitele

VEBER et al. (2002) uvádí, že ochrana spotřebitele je jednou z podmínek dobře fungujícího tržního hospodářství a rozvíjí se v podstatě dvojím směrem. Na jedné straně je zastřešována státem, který vypracovává koncepci ochrany spotřebitele na daném území a zajišťuje zákony ve prospěch této ochrany. Na druhé straně vznikají dobrovolná sdružení na ochranu spotřebitelů, která mají za cíl informovat spotřebitele, vychovávat je k odpovědnému rozhodování na trhu a prosazovat jejich zájmy ve státních orgánech.

Podle HEŘMANA et al. (1992) je ochrana spotřebitele součástí dobře fungující tržní ekonomiky, která chrání spotřebitelské zájmy, respektive chrání spotřebitele před nejakostními výrobky na trhu.

Sdružení na ochranu spotřebitelů mají svoji světovou organizaci CI, což je nezávislá nezisková organizace, která deklarovala osm základních práv, která mají být zabezpečena pro spotřebitele, v současném tržním hospodářství, tj. právo na:

- bezpečnost;
- volný výběr zboží;
- odškodnění;
- informace;
- vzdělání;
- zastupování;
- základní potřeby;
- zdravé životní prostředí (VEBER et al., 2002).

Ochrana spotřebitele v ČR

V ČR stanovuje Koncepci spotřebitelské politiky ministerstvo průmyslu a obchodu.

Cíle spotřebitelské politiky jsou:

- chránit bezpečnost života, zdraví a ekonomické zájmy občanů;
- přispívat k ochraně vnitřního trhu před nekalým jednáním;
- rozvíjet činnost nevládních spotřebitelských organizací;
- zlepšovat informovanost občanů o jejich právech při nákupu zboží a služeb a o způsobech, jak uplatňovat na trhu své ekonomické zájmy;
- přispět k dosažení kompatibility trhu ČR s vnitřním trhem EU;

- podílet se na vytváření důvěry v elektronický obchod a na jeho rozvoji.

Součástí Koncepce spotřebitelské politiky ČR je i podpora rozvoje registrovaných sdružení na ochranu spotřebitelů (VEBER et al., 2002).

2.12 Přístup Evropské unie ke kvalitě

Všichni chceme kupovat pouze výrobky s nejvyšší kvalitou. Bohužel, ne všechny výrobky jsou skutečně té nejvyšší kvality, kterou očekáváme. Na našem trhu Evropské Unie jsou ale výrobky, které nás mohou ohrozit trochu více. Jde o výrobky, které by mohly ohrozit tzv. *oprávněný zájem*. Stručně řečeno EU rozděluje výrobky do regulované sféry a do neregulované sféry. Regulovaná sféra zahrnuje výrobky potenciálně ohrožující oprávněný zájem (zdraví, bezpečnost, životní prostředí). Neregulovaná sféra zahrnuje vše ostatní, např. hřeben, podložka pod počítačovou myš, koberec. Výrobky regulované sféry, které jsou umístovány na trh EU, musí splnit technické požadavky na výrobky, které jsou stanoveny direktivami EU (Ikvalita.cz).

NENADÁL (2008) uvádí, že už několik let jsme standardními členy Evropské unie a kromě práv máme i určité povinnosti a závazky. Jedná se také o vztah EU k managementu kvality. Už v době, kdy bývalé Evropské společenství začalo tvořit svou strategii jednotného evropského trhu s volným pohybem osob, kapitálu a zboží, bylo jasné, že sjednocující se Evropa nevystačí s doposud se uplatňovanými pravidly posuzování shody a ochrany spotřebitelů. Tato pravidla vešla do dějin jako směrnice tzv. starého přístupu, pro které bylo typické to, že požadavky na výrobky v nich byly definovány velmi podrobně a předmětem právní regulace bylo ohromné množství nejrůznějších technických specifikací, což se v konečném důsledku obracelo proti urychlování inovací a zlepšování kvality.

Členské země musí např. respektovat to, že:

1. produkty legálně vyrobené a prodávané v jedné členské zemi EU a splňující požadavky společných předpisů EU se mohou volně umísťovat i na trzích všech dalších zemí EU;

2. všechny produkty umístované na trhy EU jsou rozděleny do dvou skupin, označovaných jako regulovaná, resp. neregulovaná sféra podle povinnosti plnit požadavky v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví spotřebitelů a životního prostředí;
3. v rámci EU se uplatňují společné procesy posuzování shody produktů zejména pak u produktů regulované sféry;
4. pro různé fáze realizace produktů jsou aplikovány různé moduly posuzování shody;
5. produkty splňující všechny požadavky regulované sféry jsou na trhy EU umístovány pouze se značkou CE (značka evropské shody);
6. v rámci EU jsou široce akceptovány normy EN ISO řady 9000 a normy EN ISO řady 17000, které slouží jako kritéria pro posuzování shody a pro činnosti orgánů posuzování shody;
7. jsou vytvářeny předpoklady pro vzájemné uznávání výsledků posuzování shody v rámci EU, jakož i s vybranými dalšími zeměmi, které nejsou členy EU (NENADÁL, 2008).

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza současné situace v systému řízení kvality, odhalení rezerv a na základě zjištěných výsledků navržení opatření na zlepšení systému řízení kvality.

3.2 Metodický postup

3.2.1 Rozdělení diplomové práce

Podkladem pro první část práce, teoretickou část, byly získané poznatky z odborných a vědeckých publikací, které se zabývají problematikou kvality výrobků a systému managementu kvality. Dále byly prostudovány odborné časopisy, internetové stránky a České státní normy ISO 9000 týkající se dané problematiky. Zvolená literatura byla vybírána podle dostupnosti a využitelnosti. Teoretická část představovala přípravu pro vypracování praktické části diplomové práce. Přehled použitých informačních zdrojů je uveden v části 8.

Po nastudování teoretické části byl vyhotoven dotazníkový formulář, který byl ve vytištěné podobě rozdán mezi zaměstnance společnosti. Tento formulář je k nahlédnutí v příloze č. 1.

V praktické části práce byla uvedena charakteristika vybrané společnosti, konkrétně tedy společnosti Bluetech s. r. o. Dále zde byla rozpracována analýza systému řízení kvality. Pro získání informací pro tuto analýzu bylo zapotřebí podrobněji prostudovat interní dokumenty společnosti Bluetech s. r. o. Na základě těchto dokumentů, informací získaných při osobních návštěvách v podniku a informací získaných z dotazníkového šetření byla vyhotovena praktická část.

Ve třetí, praktické části diplomové práce, byly vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, kde cílovou skupinou byli zaměstnanci společnosti. Vyhodnocení probíhalo pomocí matematicko-statistických metod.

Závěrečná část práce byla věnována zhodnocení zavedeného systému řízení kvality, vyhodnocení stanovených hypotéz a návrhům opatření zlepšení systému řízení kvality dle ČSN EN ISO 9001.

Diplomová práce, i s jednotlivými tabulkami a grafy, byla zpracována v programu Microsoft Office 2007 – Microsoft Word, Microsoft Excel.

3.2.2 Zdroje informací

Pro vyhotovení diplomové práce byly využity následující zdroje informací:

- odborná a vědecká literatura od tuzemských i zahraničních autorů;
- interní materiál: Příručka kvality, Politika a cíle kvality, Organizační řád;
- internetové stránky společnosti Bluetech s. r. o.;
- internetové stránky zabývající se kvalitou, normami ISO 9001;
- informace získané z řízeného rozhovoru v podniku a dotazníkového šetření;
- odborné časopisy v online podobě.

3.2.3 Metody empirického zkoumání

Informace potřebné ke zpracování diplomové práce byly získány prostřednictvím následujících metod:

- dotazníkové šetření;
- řízený rozhovor;
- obsahová analýza podnikových dokumentů.

Dotazníkové šetření

Pro zjištění přístupu zaměstnanců k zavedenému systému řízení kvality byl proveden ve společnosti průzkum na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměřen na všechny zaměstnance společnosti včetně řídicích pracovníků.

Dotazníkový formulář byl složen ze 13 otázek zaměřených na systém řízení kvality. V dotazníku byly zvoleny uzavřené otázky s výběrem několika možností. U vybraných otázek byla možnost, aby se zaměstnanci písemně vyjádřili, pokud mají jiný názor, než který je uveden. Poslední otázka dotazníku byla otázkou rozřazovací,

kdy kritériem byla pozice pracovníka v podniku. Dotazník byl zcela anonymní, tudíž zaměstnanci nemuseli mít obavy vyjádřit svůj názor.

Vyhodnocení dotazníku proběhlo na základě matematicko-statistických metod. Konkrétně tedy prostřednictvím grafického vyjádření s procentuálním měřítkem a výpočtem četností u dvou otázek z dotazníku.

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je jednou z metod, při kterých lze získat potřebné informace pro doplnění představy o dané problematice.

Pro ucelení a doplnění získaných informací, z dotazníkového průzkumu a interních materiálů firmy, byl zvolen řízený rozhovor s provozním ředitelem společnosti a systémovým pracovníkem. Seznam otázek pro tento rozhovor je uveden v příloze č. 6. Během rozhovoru byly kladeny i doplňující dotazy, a to v souvislosti se získanými odpověďmi. Dosažené informace z rozhovoru byly využity pro zpracování analýzy systému řízení kvality.

Obsahová analýza podnikových dokumentů

Problematika systému řízení kvality je zakotvena v mnoha dokumentech, které společnost musí mít zavedeny, aby splňovala všechny podmínky pro certifikaci. Společnost Bluetech s. r. o. mi poskytla pro podrobné prostudování interní dokumenty týkající se systému řízení kvality.

Analýza podnikových dokumentů byla zaměřena především na organizační řád, politiku kvality, cíle kvality, příručku kvality, interní audity a hodnocení dodavatelů.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU



Zdroj: Bluetech s. r. o.

4.1 Bluetech s. r. o.

Společnost Bluetech s. r. o. vznikla v roce 1992 jako společnost s ručením omezeným, původně pod obchodním názvem "PRIVAT STS s. r. o.". Během dalších let se vyvíjela jak společnost, tak i její název. V roce 2005 prošla společnost privatizací. Jednalo se pouze zprivatizování části týkající se strojírenské výroby. Současný obchodní název společnosti „Bluetech s. r. o.“ je platný od 1. února roku 2005.

Výrobní strojírenská společnost Bluetech s. r. o. má dlouholetou tradici ve výrobě pásových dopravníků, a to dopravníků pro třídící technologie, dopravníků pro průmysl a zemědělství a dopravníkových pásů (viz příloha 4). Tyto dopravníky slouží k přenášení jakéhokoli materiálu (kusového, sypkého) v množství několika desítek tun.

Společnost má zaveden systém managementu kvality podle norem ČSN EN ISO 9001:2009, dále systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a systém kvality procesu svařování dle ČSN EN ISO 3834-2:2006. Společnost také vlastní certifikát způsobilosti výrobce pro navrhování, výrobu, instalaci, servis a svařečské činnosti v oblasti ocelových konstrukcí.

Ve společnosti pracuje celkem 105 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zde rozděleni na dělnické profese (59 pracovníků) a na administrativní pracovníky (46 pracovníků).

Do dělnických profesí řadíme svářeče, lakýrníky, skladníky a obsluhovače NC strojů. Pracovníci v administrativě jsou rozděleni na: ekonom, účetní, personalista, sekretářka, obchodník a kontrolor kvality.

Bluetech s. r. o. zajišťuje svým zákazníkům kompletní servis, který začíná projektováním, výrobou a dále pokračuje dodáním výrobku zákazníkovi, montáží a následný provoz je spojen se servisními službami.

4.2 Charakteristika společnosti

<i>Obchodní firma:</i>	11. října 1993	PRIVAT STS, spol. s. r. o.
	15. září 1995	PRIVAT STS PACOV, s. r. o.
	24. června 1997	STS PACOV, s. r. o.
	1. února 2002	BELTECH, s. r. o.
	1. února 2005	BLUETECH, s. r. o.

Sídlo společnosti: Pacov (okr. Pelhřimov)

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 2 100 000,-- Kč

Předmět podnikání:

činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;

provádění staveb, jejich změn a odstraňování;

silniční motorová doprava;

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;

kovářství, podkovářství;

zámečnictví, nástrojařství, obráběčství;

truhlářství, podlahářství;

výroba, instalace, opravy elektrických strojů, přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;

opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;

montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení.

4.3 Strategie společnosti

Strategie společnosti Bluetech s. r. o. je zaměřena na uspokojování potřeb zákazníků. Společnost vyrábí takové výrobky, které odpovídají požadavkům zákazníků. Současně splňují předem stanovené normy, které jsou cenově výhodné.

Zákazníci od svých dodavatelů požadují kvalitu, kterou společnost může nabídnout. Společnost má zaveden systém řízení kvality, tudíž důkazem kvality vyráběných výrobků je certifikát, získaný touto společností. Certifikace je známkou kvalitní a konkurenceschopné společnosti.

Společnost uspokojuje potřeby a přání svých zákazníků pomocí mnoha služeb, které nabízí. Jedná se o projektování, kdy je navržen dopravník dle požadavků zadavatele, dále výroba a montáž. Firma také zajišťuje záruční a pozáruční servis.

Bluetech s. r. o. zaměstnává takové pracovníky, kteří mají kvalifikační předpoklady, požadované vzdělání, které je spojeno s jejich odbornou způsobilostí plnit požadované úkoly.

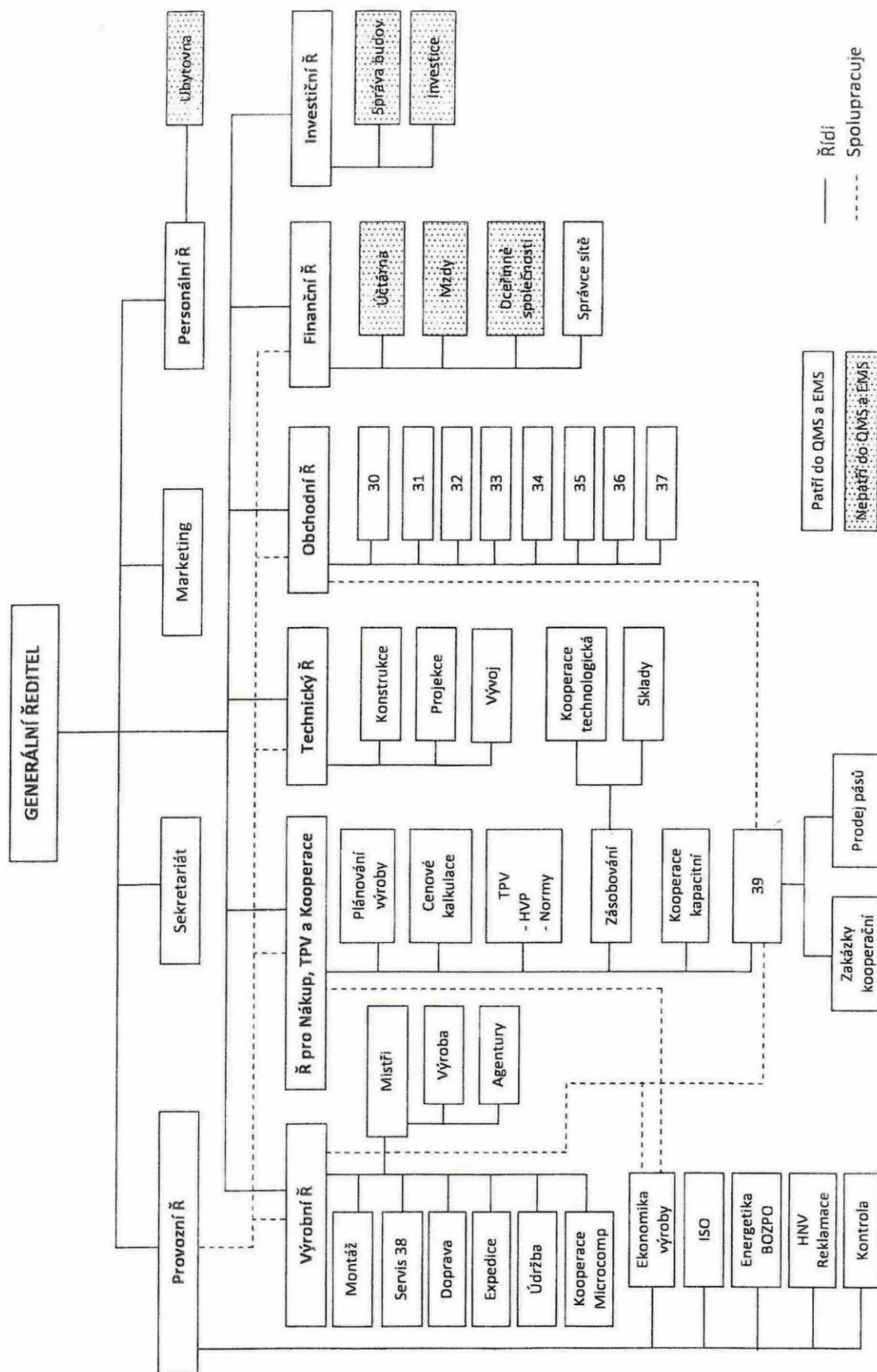
4.4 Organizační řád společnosti

Každá společnost má konkrétně dán a popsán svůj systém organizace uvnitř podniku. Pomocí propracované organizační struktury je nastolen pořádek mezi jednotlivými úseky a středisky v podniku. Tato struktura je nápomocna nejen vedení, ale i zaměstnancům, kteří se podle ní přehledně orientují. Organizační struktura naznačuje nadřízenost a podřízenost zaměstnanců, komunikaci mezi jednotlivými útvary v podniku a jejich vzájemnou propojenost.

Společnost Bluetech s. r. o. má propracované organizační schéma, které rozděluje společnost do jednotlivých dílčích úseků, které jsou podřízeny hlavnímu článku schématu, a to generálnímu řediteli. Vedení a řízení jednotlivých úseků je svěřeno odborným ředitelům pro daný úsek. Ředitelé mezi sebou organizují meziúsekové porady, ve kterých řeší aktuálně nastolené problémy.

Organizační schéma je znázorněno na následujícím obrázku 5.

Obrázek 5: Organizační schéma



Zdroj: Interní materiál

Z obrázku 5 je zřejmé, že do systému řízení kvality spadají veškeré útvary, kromě útvaru personálního, finančního a investičního ředitelství.

Jednotlivé úseky ve společnosti spravují jednotliví odborní ředitelé – provozní a výrobní ředitel, ředitel pro nákup, TPV (příprava výroby) a kooperace, personální ředitel, technický ředitel, finanční a investiční ředitel. Odborní ředitelé jsou do vedení úseků jmenováni generálním ředitelem společnosti. Tyto úseky jsou dále členěny na jednotlivá střediska, která zabezpečují plánovanou hospodářskou činnost.

Generální ředitel společnosti – především řídí společnost v rozsahu svých pravomocí; dále se snaží prosazovat rozvoj podle zásad stanovených koncepcí rozvoje; usměrňuje organizační činnost společnosti; odpovídá za plnění plánu společnosti; přímo řídí vývoj nových výrobků a také řídí rozpracování systému řízení na podmínky společnosti.

Provozní ředitel – koordinuje propojení jednotlivých procesů a vzájemné působení útvarů a středisek ke splnění závazků vůči zákazníkovi; dále kontroluje průběh plnění zakázek; je představitelem vedení QMS (systém řízení kvality) a EMS (environmentální systém řízení), řídí činnosti systémového pracovníka, který odpovídá za plnění úkolů souvisejících se zaváděním a udržováním systémů QMS a EMS podle norem řady ISO 9001, ISO 14001 a ISO 3834-2; vykonává funkci správce dokumentace QMS a EMS a je mu podřízen i samostatný pracovník kontroly kvality.

Výrobní ředitel – zajišťuje v plném rozsahu plnění požadavků vyplývajících z uzavřených smluv a došlých objednávek; řídí výrobní proces; kontroluje výrobní činnost, kde sleduje odchylky od plánu a provádění opatření pro jejich odstranění; plánuje a organizuje výrobu, montáž a servis; také zajišťuje potřebné technicko-ekonomické informace.

Ředitel pro Nákup, TPV (přípravu výroby) a Kooperace – propojuje střediska nákupu, TPV, skladů a kooperací a tím vytváří rovnoměrnost průběhu výroby a dodávek; neustále rozvíjí informační systém společnosti „Microsoft Visual Studio“.

Technický ředitel – spolupracuje s ostatními řediteli úseků při řešení technických a obchodních projektů.

Obchodní ředitel – vypracovává koncepce obchodní politiky a strategie; zpracovává marketingové studie a obchodní aktivity společnosti.

Finanční ředitel – celkově řídí soustavu hospodárného plánování; koordinuje plánovací činnost a realizuje plány obchodu, výroby, plán mezd a plán finanční.

Investiční ředitel – schvaluje investiční plán pro dané období.

Personální ředitel – zpracovává podklady pro plánování školení, kurzů a vzdělávání pracovníků všech středisek společnosti.

4.4.1 Soustava organizačních norem

Organizační normy představují závazné předpisy, které platí pro všechny zaměstnance společnosti. Tyto normy upravují jak řídicí, tak právní předpisy a vytvářejí danou organizační strukturu společnosti Bluetech s. r. o.

Organizační normy společnosti jsou rozčleněny na základní normy a ostatní normy.

Základní normy upravují strukturu, základní dělbu práv a povinností uvnitř společnosti a stanovují zásady řízení společnosti. Mezi tyto základní normy jsou zařazeny následující dokumenty: organizační řád a příručka QMS A EMS. Dále pod základní normy spadají řídicí normy, které představují příkazy k zahájení, koordinaci, změně v provádění a ukončení pracovního úkolu, souhrn úkolů, opatření v zásadních otázkách organizace a řízení společnosti. Do těchto řídicích norem spadají příkazy generálního ředitele a technicko-organizační postupy („TOP“) QMS A EMS.

V ostatních normách jsou zahrnuty ostatní řídicí dokumenty, které mají formu informace, sdělení, opatření nebo postupu. Tyto normy mohou vydávat i pracovníci v rozsahu své působnosti, pokud tím byli pověřeni. Mezi tyto dokumenty patří instrukce, postupy, popisy jednotlivých funkčních míst, metodické pokyny a směrnice.

5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Společnost Bluetech s. r. o. při svém vzniku neuvažovala o certifikaci, její postavení na trhu to nevyžadovalo. Odběratelé, zákazníci nepotřebovali prokazatelné záruky kvality, proto nebylo nutné zavádět systém řízení kvality. S postupem času začali být odběratelé náročnější, a začali vyžadovat dokumenty, které potvrzují normami danou a zároveň zákazníky požadovanou kvalitu.

Hlavní zákazníci:

V tuzemsku je zákaznický segment především z oblasti zemědělství (posklizňové a balící linky na brambory a zeleninu), postupně společnost rozšiřuje své aktivity do oblasti průmyslu. V oblasti komunálního odpadu jsou to odběratelé, kteří zajišťují třídění a zpracování druhotných surovin.

Zahraniční aktivity společnosti jsou zaměřeny na partnery působící ve stejných nebo podobných zájmových oblastech. Spolupráce je zaměřena v západní Evropě na dodávky vyplývající ze smlouvy v rámci kooperace podniku podle dodaných podkladů, případně předané výkresové dokumentace. V zemích východní Evropy se zaměřuje na dodávky konečným zákazníkům.

5.1 Situace v podniku před zavedením systému řízení kvality

V roce 1993 vznikla společnost Bluetech s. r. o. pod tehdejším obchodním jménem PRIVAT STS, spol. s. r. o. Společnost byla po jejím vzniku řízena centrálním způsobem. Podnik se nacházel se svojí výrobou na pomezí průmyslu a zemědělství.

Vydávané normy, nařízení a směrnice pro řízení společnosti byly vydávány příslušným ministerstvem. Společnost pro svůj chod využívala normy vydávané Ministerstvem zemědělství ČR, ale z části se také řídila normami vydávanými Ministerstvem průmyslu ČR. Ve společnosti tedy nebyly dány přesné normy, nařízení, kterými by se řídily. Bylo zapotřebí sledovat veškerá nařízení, směrnice v souvislosti s oběma ministerstvy.

Po privatizaci, která byla ukončena v roce 2005, se společnost stala strojírenskou firmou. Privatizace společnosti se vztahovala pouze k části podnikání, konkrétně tedy ke strojírenské části. Od této události se společnost začala řídit pouze normami, které vydávalo Ministerstvo zemědělství ČR. Dále společnost využívala k vedení podnikatelské činnosti předpisy a nařízení, které spadaly do kompetence generálního ředitelství podniku.

Po privatizaci tedy společnost již nebalancovala mezi normami spojenými s průmyslem a zemědělstvím. Ale stále neměla nastaven systém tak, aby byl sladěn podle jejich představ. Společnost chtěla sesynchronizování jednotlivých úseků, např. výroby, řízení, přípravy výroby, expedice, atd. Jelikož normy vydávaly dvě „instituce“, vedení společnosti muselo být obezřetné, aby předpisy vydávané generálním ředitelem současně nevyklučovaly normy vydávané ministerstvem zemědělství.

5.2 Důvody zavádění systému řízení kvality

Po roce 1995 společnost hledala systém, který by nastavil systém řízení na určitou úroveň. Pomocí kterého by se společnost stala žádoucí a konkurenceschopnou. Při hledání takového systému se podnik Bluetech, spol. s. r. o. nechal inspirovat společnostmi, která působila ve stejném městě a to společností Pacovské strojírný, a. s. Tento podnik měl již nastaven systém řízení kvality podle normy ISO 9001. Pacovské strojírný, a. s. byly ve srovnávání s právě začínající společností Bluetech s. r. o. již špičkovou firmou ve svém oboru využívající právě tento systém řízení.

Nejzásadnějším důvodem pro zavedení systému řízení kvality podle norem ISO 9000 bylo „splnění podmínek pro dodávky“.

Každý podnik, který si chtěl v té době udržet podnikání („uživit se“), musel splňovat určité podmínky. Splnění stanovených podmínek bylo také důležité pro ty společnosti, které chtěly začít obchodovat se zahraničím. Společnost Bluetech s. r. o. takovou společností byla. Obchodováním se zahraničím se jí otevíraly nové možnosti. Jednalo se o získání nových zákazníků, ale také dodavatelů, zviditelnění

obchodního jména společnosti. Vstup na zahraniční trhy znamenal pro společnost nové zakázky, a s tím spojené výnosy podniku.

Pro zahraniční odběratele znamenala certifikace podle norem ISO 9000 značku kvality, na kterou kladli velký důraz.

5.3 Zavádění systému řízení kvality

Systém řízení kvality podle normy ISO 9002 zaváděla společnost Bluetech s. r. o. pomocí systému dotací. Podnik byl vybrán ministerstvem na základě výběrového řízení, jako jeden z podniků, kterému stát poskytne dotaci, která mu umožní plynuleji zavést systém řízení kvality podle normy ISO 9002. Vedení podniku byl předložen seznam certifikačních společností, ze kterého mohla být zvolena společnost, která provede certifikaci. Pro certifikaci si společnost zvolila v současné době již zaniklou instituci, akciovou společnost Inspekta, a. s., která sídlila v Praze. Jelikož byl systém podle normy ISO 9002 zaváděn na systém dotací, jeho aplikace byla přísně kontrolována a musely být dodrženy veškeré instrukce vydané pro zavádění.

Dotace přinesly podniku potřebné finanční prostředky, a tak umožnily společnosti zavést normy.

Bluetech s. r. o. zaváděl systém řízení kvality pomocí externího poradce, což bylo také podmínkou získané dotace. Externí poradce byl nestranným odborníkem, proto byl pro firmu přínosnější, než kdyby společnost zvolila zavádění pomocí interního zaměstnance. S tímto poradcem byly v podniku prováděny pravidelné měsíční konzultace.

Zavádění probíhalo na základě zkušeností z podniků, které tento systém měly zavedeny, tyto podniky představovaly vzor. Společnost proto navštívila Pacovské strojírný, a. s., kde se nechala inspirovat jimi již zavedeným systémem kvality. Od této společnosti získala cenné rady, jak přistupovat k zavádění, jak motivovat a přesvědčit zaměstnance, aby byli otevření nadcházející změně.

Doba, po kterou trvá zavádění norem, se odvíjí podle doby přípravy. Záleží na mnoha faktorech, které ovlivňují proces přípravy. Jestli v podniku probíhá zavádění pomocí externího poradce nebo naopak interního zaměstnance, jak je podnik připraven na změnu a mnoho dalších faktorů. Příprava a samotné zavádění systému podle normy ISO 9002 trvalo dva roky. Tato doba byla ovlivněna získanou dotací od státu.

I když zavádění nebylo jednoduché, společnost se snažila, aby dosáhla dobrých výsledků a systém opravdu fungoval, tak jak bylo požadováno.

5.3.1 Přístup zaměstnanců k zavádění systému kvality

Nikdy není jednoduché zavést něco nového do zažitého fungování společnosti. Každá změna s sebou nese určité problémy a nepochopení ze strany zaměstnanců. Je zapotřebí, aby podnik svým zaměstnancům dostatečně a s časovým předstihem oznámil, jaké změny jsou do budoucna plánovány. Pokud pracovníci budou mít pocit, že s nimi společnost počítá při tak velké změně, jako je zavedení systému řízení kvality podle norem ISO, budou na to lépe připraveni a to se projeví i v jejich snaze pomoci. Tato snaha učiní zavádění mnohem snazším.

Při zavádění systému řízení kvality vznikalo ve společnosti mnoho překážek a celá řada problémů. To, na co byly zaměstnanci zvyklí, po zavedení přestalo fungovat a bylo nutné naučit se pracovat v novém systému. Celý proces ve společnosti byl o mnoha změnách.

Se zavedením tohoto systému vzniklo mnoho předpisů a podmínek, které byly závazné pro správné fungování systému. Největší překážkou při přípravě certifikace byla náročnost týkající se administrativy. Tyto systémy řízení uplatňovaly převážně větší společnosti, které měly dostatek pracovníků. Administrativa byla tedy náročná na počet pracovníků. Bluetech s. r. o. ji nebyl schopen zpočátku zabezpečit.

Největší problém se zaváděním nového systému řízení měli dělníci. Tato změna zasáhla do celého systému podniku, do pořádku a do organizace jako celku.

5.3.2 Postup při zavádění systému řízení kvality

Změna, již zavedeného systému fungování společnosti s sebou přináší mnoho problémů, ale zároveň také mnoho nových poznatků. Důležitým krokem pro realizaci nového systému řízení je rekapitulace doposud fungujícího systému řízení.

Při změně stávajícího systému je důležité nejdříve zanalyzovat dosavadní fungování společnosti ze všech hledisek. Ve společnosti Bluetech s. r. o. se jednalo o analýzu úseků - konstrukce, výroba, expedice, obchodní oblast atd. Po této analýze společnost určila, kterým úsekům se věnovat více, u kterých provádět opatření ke zlepšení. Byly určeny oblasti, na které byl kladen velký důraz.

Ve společnosti Bluetech s. r. o. byl vypracován harmonogram, ve kterém byl časově rozvržen plán realizace. V tomto harmonogramu jsou rozděleny jednotlivé úseky v podniku na dílčí části a je k nim přiřazen časový sled.

Nejdříve si podnik stanovil procesy, které budou v rámci celé společnosti aplikovány. Dále byly společností připraveny tzv. TOP neboli technicko-organizační postupy, podle kterých se systém řídil. Tento postup je založen na rozpoznání problému daného úseku a jeho následném rozpracování a odstranění nedostatků. Každá technicko-organizační oblast řeší svůj ucelený úsek v podniku. Podle těchto postupů podnik postupoval hierarchicky od vrcholu směrem k nižším úsekům společnosti.

Podnik se především zaměřil na obchodní oblast, která je pro fungování firmy stěžejní. Tato oblast zahrnuje všechny činnosti týkající se zadání zakázky (od nabídky), až po konečnou výrobu spojenou s montáží (expedice). Této oblasti byla věnována největší pozornost a byl na ni kladen důraz. Další pro společnost důležitou oblastí byla oblast výrobní. Výrobní oblast je věnována návaznosti jednotlivých částí zakázky, konstrukci dílčích částí a samotné výrobě.

Konkrétní postup při zavádění systému řízení kvality společnost neměla stanoven.

5.4 Certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001:2009

Normy řady ISO 9000 jsou zaměřeny na systém managementu kvality.

Certifikace, což je výsledný efekt zavedení norem, představuje pro společnost důležitý dokument, kterým organizace prokazuje, že výroba probíhá v souladu s předpisy a požadavky zákazníka.

V roce 1997 začala společnost připravovat chod podniku na nový systém řízení kvality. V tomto roce se podnik řídil podle systému řízení kvality ISO 9002. Tato norma byla zaměřena na model zabezpečování kvality při výrobě, instalaci a servisu. Certifikace pro tento systém řízení byla udělena o dva roky později, z důvodu zdržení, které vyvolalo zavádění pomocí dotací od státu, tedy v roce 1999.

V roce 2002 společnost Bluetech s. r. o. přešla na systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001. Která byla zaměřena na systém managementu kvality, konkrétně na požadavky tohoto systému.

V současné době získala společnost certifikaci podle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Certifikát (viz příloha 3) vystavila společnost BUREAU VERITAS Czech Republik, spol. s. r. o. Platnost certifikátu společnosti končí v dubnu roku 2014, kdy bude nutné provést recertifikace.

5.4.1 Recertifikace, kontrolní audity

Společnosti vydávající certifikáty provádějí kontroly ve společnosti, aby zjistily, zda se certifikovaný podnik drží pevně stanovených norem vycházejících ze zavedeného systému řízení kvality.

Ve společnosti Bluetech s. r. o. probíhají kontrolní audity ze strany certifikační společnosti každý rok. První a druhý rok po udělení certifikace probíhají běžné kontrolní audity, zda nejsou porušovány podmínky certifikace. Ve třetím roce dochází v podniku k tzv. recertifikaci, kdy certifikační společnost podrobněji přezkoumává fungování a dodržování norem zavedeného systému řízení kvality.

Pokud není shledána žádná překážka pro udělení certifikace, je společnosti vystaven nový certifikát opět s platností na 3 roky.

Společnost má již systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001 „zautomatizovaný“, tudíž u ní nedochází k žádnému problému při kontrolních auditech a při procesech recertifikace.

ČSN EN ISO 9001:2009

certifikace: 22. dubna 2011

recertifikace: 25. dubna 2014

5.5 ČSN EN ISO 14001, ČSN EN ISO 3834-2

Společnost Bluetech s. r. o. má mimo jiné také udělenou certifikaci na následující české státní normy:

- ČSN EN ISO 14001;
- ČSN EN ISO 3834-2.

Certifikace podle normy ISO 14001:2005

Norma ISO 14001 v sobě zahrnuje filosofii managementu životního prostředí neboli environmentálního managementu. Zavedení této normy přispělo ve společnosti k nastolení většího pořádku jak uvnitř organizace, tak vně organizace.

Podnik Bluetech s. r. o. má zavedena pravidla pro dodržování pořádku. Má stanoven systém bodování, které probíhá každý týden. Pokud kontrolovaný úsek splňuje kritéria kontroly, zaměstnanci, kteří odpovídají za svěřený úsek, získají peněžitou či nepeněžitou odměnu. Naopak pokud jsou na kontrolovaném úseku nedostatky, hrozí odpovídající osobě postih v podobě pokuty. Tímto způsobem organizace udržuje pořádek na pracovištích a v okolí podniku, a zároveň tím splňuje požadavky dané normy.

Certifikaci norem environmentálního managementu pro společnost Bluetech s. r. o. provádí certifikační společnost CQS – sdružení pro certifikaci systémů kvality.

ČSN EN ISO 14001:2005

certifikace: 3. prosince 2012

recertifikace: 3. prosince 2015

Certifikace podle normy ISO 3834-2:2006

Tento certifikát slouží jako záruka pro odběratele, zákazníky. Jedná se o záruku týkající se procesu svařování. Společnost při výrobě dopravníků a dopravníkových pásů neustále využívá svařování a tato certifikace jí umožňuje zajistit zákazníkům požadovanou kvalitu.

Toto osvědčení o certifikaci procesu svařování je vydáno na základě splnění kvalitativních požadavků, které jsou v této normě blíže specifikovány. Vystavení tohoto certifikátu je také podmíněno písemným jmenováním pracovníka, který provádí svářečský dozor ve společnosti.

Certifikaci normy procesu svařování pro společnost Bluetech s. r. o. provádí certifikační společnost TESHYDO, s. r. o.

ČSN EN ISO 3834-2:2006

certifikace: 30. dubna 2012

recertifikace: 29. dubna 2014

5.6 Školení zaměstnanců

Školení zaměstnanců při zavádění systému řízení kvality:

Zavést nový systém řízení do fungující společnosti není jednoduché. Proto je důležité, aby byli zaměstnanci řádně a s dostatečným předstihem proškoleni. Společnost Bluetech s. r. o. prováděla školení svých pracovníků na systém norem opakovaně. Jelikož byl systém zaváděn systematicky po částech, školení probíhalo po každé zpracované části, aby se zaměstnanci postupně seznamovali s jednotlivými kroky zavádění. Před zavedením bylo nutné zaměstnance podrobně seznámit s celkovým nastávajícím chodem podniku. Při těchto školeních si zaměstnanci udělali představu o budoucím chodu společnosti.

Někteří zaměstnanci s tímto zaváděním systému řízení kvality příliš nesouhlasili, ale museli se přizpůsobit, protože společnost Bluetech s. r. o. tento systém potřebovala z existenčních důvodů zavést.

Školení zaměstnanců při zavedeném systému řízení kvality:

Každý rok probíhá ve společnosti kontrolní audit, při kterém je zjišťováno dodržování stanovených norem. Po uplynutí lhůty tří let dochází v podniku k recertifikaci, při které se může změnit i obsah norem. Proto společnost Bluetech s. r. o. zajišťuje školení zaměstnanců minimálně každé tři roky. Pokud dojde během těchto tří let ke změně, která vyžaduje školení, potom je společností toto školení zajištěno.

Pokud společnost vyžaduje od svých zaměstnanců dodržování přijatých norem systému řízení kvality, musí je také řádně proškolit, aby bylo zřejmé, co se od nich očekává.

5.7 Politika kvality

Politika kvality je důležitým dokumentem, který vystihuje strategii společnosti Bluetech s. r. o. a její směr, kterým se ubírá. Tento dokument musí odpovídat plánům a záměrům společnosti. Za dodržování politiky kvality odpovídá vrcholové vedení – generální ředitelství.

Sdělení, které obsahuje dokument politika kvality, je ve společnosti Bluetech s. r. o. sdělováno zaměstnancům pomocí vývěsní nástěnky, která je umístěna na recepci. Každý zaměstnanec má možnost tento dokument podrobněji prostudovat, seznámit se s ním a pochopit ho.

Politika kvality se může také se změnami ve společnosti měnit, proto je nutné ji přezkoumávat, zda stále odpovídá vizím organizace.

Politika kvality společnosti Bluetech s. r. o. uvádí:

„Dlouholetá tradice společnosti a vysoké požadavky na kvalitu ze strany zákazníků jsou základem pro poznání, že pouze vysoká kvalita výrobků, odpovědný přístup

k zakázkám a prevence v této oblasti jsou základními předpoklady pro úspěšné uplatnění na trhu.

Rozhodující význam má rovněž kvalita služeb poskytovaných společností Bluetech s. r. o. v oblasti výroby pásových dopravníků a technologických systémů pásové dopravy. Důležitou součástí všech činností společnosti je včasné odhalování možných příčin vad ve všech fázích přípravy a realizace výroby.

Zvyšování kvalifikace pracovníků společnosti, zlepšování technologických a výrobních postupů, zvyšování úrovně technického vybavení, pravidelné kontroly a analýzy dosažených výsledků jsou dalšími způsoby, jak dále využívat a zvyšovat efektivitu systému managementu kvality.“

5.8 Cíle kvality

Ve společnosti Bluetech s. r. o. je politika kvality podporována stanovením cílů dlouhodobého rozvoje společnosti (3-5 let) a cílů krátkodobých na nejbližší období.

Generální ředitelství společnosti zajišťuje, aby byly v organizaci stanoveny cíle kvality podle jednotlivých organizačních útvarů. Stanovené cíle kvality musí být měřitelné a především musí být v souladu s politikou kvality.

Záměry společnosti Bluetech s. r. o. jsou zabezpečovány formou:

- **dlouhodobých cílů;**
- **krátkodobých cílů.**

Dlouhodobé cíle představují pouze obecné, širě stanovené cíle. Krátkodobé cíle je možné označit jako cíle konkrétní, blíže specifikované.

5.8.1 Dlouhodobé cíle

Mezi dlouhodobé cíle jsou zahrnuty následující oblasti: marketing, technický rozvoj a rozhodující intenzifikační záměry a inovace, zabezpečení potřebných zdrojů, ekonomika společnosti se zaměřením na hlavní kvantitativní a kvalitativní ukazatele, vývoj struktury společnosti a zlepšení podmínek expedice výrobků.

Oblast *marketingu* je rozdělena na tyto následující dílčí cíle:

- prezentace na webových stránkách internetu;
- propagace společnosti formou tištěných katalogů a produktových listů;
- inzerce v odborných časopisech (formou odborných článků, inzerátů).

V oblasti *technického rozvoje a rozhodujících intenzifikačních záměrů a inovací* jsou zahrnuty tyto cíle:

- trvalé sledování výstupů konkurenčních firem v oblasti srovnatelné produkce;
- vývoj a rozšíření sortimentu dopravníků, zejména o typy vhodné pro uplatnění v průmyslu;
- prohloubení servisních služeb v záruční době a v pozáruční době;
- zahájení výroby šnekových dopravníků.

Další oblastí, kde jsou specifikovány dílčí cíle, je oblast *zabezpečení potřebných zdrojů*:

- zajištění financování rozvoje společnosti z vlastních zdrojů (zisk, odpisy) a z dlouhodobých úvěrů při financování rozsáhlejších investic.

Dlouhodobé cíle v oblasti *ekonomiky společnosti se zaměřením na hlavní kvantitativní a kvalitativní ukazatele* zahrnují tyto části:

- plánování výroby s využitím výpočetní techniky;
- systém kalkulovaných nákladů;
- zajištění a udržování vyvážené struktury vlastní a kooperační výroby;
- zpracování operativních cenových nabídek vycházejících z aktualizace vstupních materiálů.

Dalším cílem je *vývoj struktury společnosti se zaměřením* na následující části:

- posilování obchodní činnosti v prodeji dopravníků, se snahou o rozšíření prodeje v průmyslové oblasti;
- posílení obchodní činnosti se zaměřením na rozšíření prodeje do zahraničí;
- rozšiřování a zkvalitňování servisní činnosti;
- konstrukce, výkresová dokumentace, řízení projektu;
- sledování a plnění požadavků vyplývajících z právních a jiných předpisů.

Mezi poslední dlouhodobé cíle společnosti patří *zlepšení podmínek expedice výrobků*, což je rozděleno na tyto cíle:

- zlepšení podmínek pro zákazníky;
- zlepšení manipulačních ploch a jejich přehlednosti;

- zvýšení bezpečnosti při expedici a nakládání;
- zajištění manipulačních prostředků a jejich obnova.

5.8.2 Krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle jsou stanovovány operativně, tedy v případě potřeby. Tyto cíle jsou představovány příkazy generálního ředitele. Jsou u nich přesně stanoveny časové lhůty, ve kterých má být cíle dosaženo. U jednotlivých cílů jsou stanoveny úkoly, pomocí kterých má být dosaženo cíle, a dále jsou zde uvedeny odpovědné osoby za daný úkol. Cíle jsou především zaměřeny na oblasti zlepšování konstrukcí, oprav a investic, organizace, technologie či obchodní činnosti.

Ve společnosti Bluetech s. r. o. probíhá vyhodnocování jednotlivých krátkodobých cílů takto:

ROBOTIZACE - duben 2012

Výběr dodavatele

Termín: 29. 2. 2012, NT: 30. 4. 2012

Odpovídá: XX

Důvod posunutí termínu: termín byl posunut, protože bylo vyhlášeno 3. kolo výběrového řízení.

Plnění: Výběrové řízení ukončeno 27. 4. 2012

Úkol: splněn

Tímto způsobem jsou vyhodnoceny jednotlivé cíle, které si společnost stanovila. Celkové vyhodnocení je shrnuto v dokumentu Podrobné vyhodnocení stanovených krátkodobých cílů rozvoje společnosti v oblasti QMS.

5.9 Interní audity

Certifikovaná společnost má za úkol provádět průběžné vnitropodnikové kontrolní audity. Pomocí těchto interních auditů podnik stanovuje, zda zavedený systém řízení kvality vyhovuje požadavkům závazných norem a zda je efektivně implementován.

Společnost Bluetech s. r. o. provádí interní audity za pomoci osoby odpovědné za zajišťování kvality, tedy za pomoci samostatného kontrolora kvality. Do funkcí

auditorů jsou jmenováni kvalifikovaní a vyškolení pracovníci, kteří jsou nezávislí na pracovnících odpovídajících za prověřený úsek a nezávislí na činnostech prověřovaného úseku. Kontrolor kvality provádí interní audity s dalšími třemi kontrolory, kteří mají přidělen konkrétní sledovaný úsek. Vnitropodnikové kontroly vyžadují pečlivost a důslednost, aby nebyl zanedbáván nastavený systém řízení. Kontroly mají odhalit případné nedostatky v implementaci systému a následně poukázat na jejich okamžité řešení.

V podniku probíhají dva druhy interních auditů. Jedná se o kontroly svářečských postupů a o kontroly související s certifikací podle normy ISO 9001. Z důvodu dvou interních auditů, má společnost zvoleny právě 4 kontrolory.

Interní audity jsou prováděny podle předem stanoveného plánu auditu. Tento plán je zpracován hlavním kontrolorem kvality. Tyto plány jsou dále rozděleny na jednotlivé programy interních auditů podle technicko-organizačních postupů (zásobování, expedice, výpočetní technika, výroba strojů, atd.). Každý zaměstnanec provádějící kontrolu, má hodnotící dotazník, do kterého zaznamenává průběh a výsledky vnitřní kontroly. Záznamy z interních auditů jsou shrnuty v Souhrnné zprávě o auditovaných činnostech, ve zprávách o zjištěných neshodách. Dále jsou ke zprávě připojeny komentáře, které popisují průběh prověrky a popis jak jsou plněny požadavky norem. Kromě plánových auditů jsou ve společnosti podle okamžitých potřeb mimořádné audity a audity následné.

Plán interního auditu obsahuje následující položky: číslo auditu, audit, prvky normy ISO 9001, účast za úsek, auditor a termín auditu.

Kontrolní audity společnosti Bluetech s. r. o. mají především za cíl:

- identifikovat slabá místa a stanovit nápravná opatření ke zlepšení systému;
- ověřit shodu se stanovenými požadavky;
- splnit požadavky systémových norem QMS.

5.10 Dokumentace systému řízení kvality

Společnost Bluetech s. r. o. udržuje postupy dokumentace (viz příloha 2) podle Quality Management Systém (QMS). Struktura dokumentace je rozčleněna na tři úrovně.

Základním dokumentem, dokumentem první úrovně, je příručka kvality. Tento dokument je stěžejním spisem, který má každá certifikovaná společnost, která získala certifikaci podle norem ISO 9001. Příručka obsahuje popis, jakým způsobem jsou plněny požadavky systémové normy a definuje politiku QMS, rozsah činností a jednoznačně vymezuje vztahy jednotlivých středisek, které jsou zahrnuty v QMS.

Dalšími dokumenty, které společnost využívá pro komunikaci se zaměstnanci, jsou tzv. dokumenty druhé úrovně. Mezi tyto dokumenty je zahrnut organizační řád, technicko-organizační postupy, instrukce a pracovní postupy.

Dokumenty třetí úrovně dokumentace obsahují podrobné popisy o prováděných činnostech. Patří sem především výkresy, provozní řády a další dokumenty, které detailně popisují výrobní postupy.

Administrativa dle systému řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001 je náročná na počet pracovníků a na rozsah sdělení. Dokumentace zavedeného systému řízení kvality byla pro společnost velkou překážkou při implementaci systému.

V roce 2009 společnost Bluetech s. r. o. zavedla samostatný program s názvem „MICROSOFT VISUAL STUDIO“, který s sebou nesl řadu změn. Mezi tyto změny je možné uvést upravování jednotlivých programů na míru, úpravu předpisů, technicko-organizačních postupů. Pomocí nového programu došlo v organizaci ke změnám v oblasti reklamací a obchodu. Dřívější počítačový systém upravoval jednotlivé technicko-organizační postupy samostatně. S novým programem je systém propojen, jednotlivé programy jsou upraveny přesně na míru každému postupu. Program umožňuje zautomatizování zavedeného systému řízení kvality. Tento automatizační systém pomohl společnosti vytvořit správnou dokumentaci systému a zlepšil komunikaci mezi úseky.

5.10.1 Stav systému řízení kvality dle příručky kvality

Příručku kvality vytváří certifikovaná společnost, která se stará i o její dodržování. V této příručce jsou popsány jednotlivé postupy, které jsou vytvořeny pro systém řízení kvality a vzájemně propojené procesy nastaveného systému.

Příručka společnosti Bluetech s. r. o. má následující obsah:

- schvalovací list;
- změna a opětovné vydávání příručky;
- představení společnosti;
- politika kvality;
- management zdrojů;
- systémy QMS;
- měření, analýza a zlepšování.

Management zdrojů

Představitel vedení v oblasti QMS – představitelem vedení systému normy ISO 9001 je výrobní ředitel společnosti, kterému jsou přiděleny pravomoci a odpovědnosti potřebné k implementaci politiky QMS. Představitel vedení má za úkol zajistit zdroje potřebné pro funkčnost a údržbu QMS, dále zajišťuje vyškolené pracovníky pro řídicí, výkonné a ověřovací činnosti. Mimo jiné také stanovuje a dokumentuje jejich odpovědnost, pravomoc a vzájemné vztahy.

Systémový pracovník – tato osoba odpovídá za koordinaci činností, které souvisí se zaváděním a udržováním QMS. Vykonává činnosti podle pokynů představitele vedení a odpovídá za předkládání zpráv představiteli vedení. Systémový pracovník odpovídá za iniciaci, plánování a dokumentování interních auditů.

Správce dokumentace – tento pracovník odpovídá za to, že aktuální dokumentace bude k dispozici. Dále odpovídá za evidenci, vydávání, změny a archivaci dokumentace QMS, včetně dokumentace související s plánováním a prováděním interních auditů.

Systémy QMS

Společnost Bluetech s. r. o. má stanoveny následující základní procesy:

Řízení společnosti

Marketing

Návrh a vývoj výrobků

TPV- technická příprava výroby

Nakupování

Výroba strojů, zařízení a pásů

Expedice

Měření, analýza a zlepšování

Tyto základní procesy jsou dále rozčleněny na dílčí podprocesy a jsou k nim přiřazeny jednotlivé technicko-organizační postupy.

Řízení neshodného výrobku

Za situace, kdy dojde k vyrobění neshodného výrobku je povinností každého pracovníka, který tuto skutečnost zjistí, výrobek označit a neshodu nahlásit vedoucímu. O neshodném výrobku je sepsáno „Hlášení neshodného výrobku“. Reklamacce ze strany zákazníka přijímá obchodní středisko, které vystaví protokol o reklamaci, podle kterého se řídí další činnost vyřízení reklamacce. Reklamacce je projednávána reklamační komisí. Po přezkoumání důvodů reklamacce je vydáno rozhodnutí, zda bude výrobek konstrukčně přepracován nebo uvolněn k jinému použití či vyřazen a zlikvidován.

5.11 Hodnocení dodavatelů

Společnost Bluetech s. r. o. provádí hodnocení svých dodavatelů. Systém vlastního hodnocení dodavatelů umožňuje podniku optimální volbu dodavatele vzhledem k dodávce v požadované kvalitě, termínu a vzhledem k ekonomickým podmínkám. Dle těchto zvolených kritérií jsou poté dodavatelé dále rozříděni v seznamu dodavatelů do čtyř kategorií.

Hodnocení dodavatelů:

- *plně vyhovující* – dodavatel spolehlivě a dlouhodobě splňuje požadavky bez závažnějších reklamací;
- *podmínečně vyhovující* – dodavatel, který plní požadavky na vyhovující úrovni s kolísající úrovní QMS;
- *nevyhovující* – dodavatel, který vícekrát nesplnil zadané požadavky;
- *nový dodavatel* – dodavatel, který nebyl dosud hodnocen.

Podnik má sestaven hodnotící dotazník (viz příloha 5), ve kterém jsou zvolena hodnotící kritéria, maximální bodové ohodnocení, přidělené bodové ohodnocení, popřípadě slovní ohodnocení a poté položka vyhovující či nevyhovující. Vyhodnocení dotazníku probíhá sečtením přidělených bodů a poté procentuálním vyjádřením. Podle dosaženého procentuálního ohodnocení je dodavatel zařazen do výše uvedených skupin.

Tabulka 1: Kategorie způsobilosti dodavatele

Procentuální ohodnocení	Hodnocení dodavatele
86 % - 100 %	Plně vyhovující dodavatel
56 % - 85 %	Podmínečně vyhovující dodavatel
Méně než 56 %	Nevyhovující dodavatel

Zdroj: interní materiál

Pokud dodavatel splňuje hodnocení „plně vyhovující dodavatel“ pak pro tuto společnost platí interval hodnocení maximálně 12 měsíců. Poté dochází k opětovnému hodnocení. Při hodnocení „podmínečně vyhovující dodavatel“ dochází k opakovanému hodnocení maximálně po době 6 měsíců. Společnost, která získala hodnocení „nevyhovující dodavatel“ má po maximální době 24 měsíců znovu možnost přezkoumání.

Společnost Bluetech s. r. o. navazuje dodavatelské vztahy pouze s certifikovanými společnostmi. Certifikace zaručuje podniku jistoty.

5.12 Výsledky průzkumu

Ve společnosti Bluetech s. r. o. byl proveden průzkum zaměřený na zaměstnance a jejich znalost zavedeného systému řízení kvality podle stanovených norem. Tento průzkum byl proveden na základě tištěných dotazníkových formulářů, v nichž byly otázky zaměřeny na fungující systém dle normy ISO 9001. Zaměření dotazníku bylo cíleno na zjištění přístupu zaměstnanců k zavedenému certifikovanému systému.

Vytištěné dotazníkové formuláře byly předány zaměstnancům prostřednictvím provozního ředitele a vedoucí personálního oddělení. Dotazník byl zacílen na všechny pracovníky společnosti – řídicí, technicko-hospodářské pracovníky a dělníky. Celkem bylo mezi pracovníky společnosti Bluetech s. r. o. rozdáno 105 dotazníků, z nichž nazpět bylo vráceno 61 formulářů, tedy 58,1 %.

Vyhodnocení dotazníkového šetření:

Z důvodu upřesnění respondentů je první vyhodnocenou otázkou, otázka č. 13 týkající se rozčlenění zaměstnanců společnosti.

Otázka 13: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tabulka 2: Pracovní zařazení

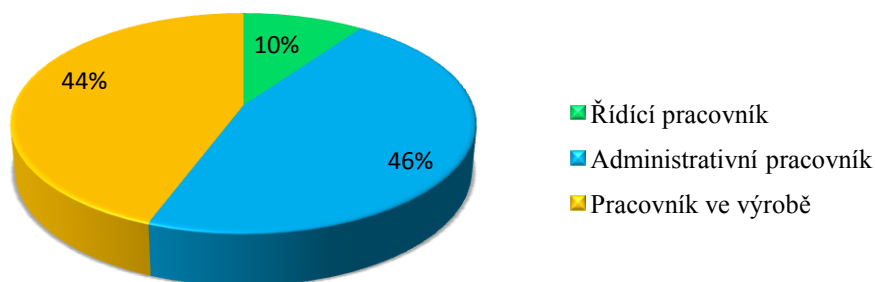
Jaké je Vaše pracovní zařazení?	
Řídící pracovník	6
Administrativní pracovník	28
Pracovník ve výrobě	27
Celkem	61

Zdroj: autor

Lidé, které společnost Bluetech s. r. o. zaměstnává, se řadí do těchto tří skupin: řídicí pracovníci, administrativní pracovníci a pracovníci ve výrobě. Kritérium pracovního zařazení je jediným třídícím ukazatelem při vyhodnocování dotazníků.

Dotazníkový formulář vyplnilo 6 řídicích pracovníků, tedy 10 % z celkového počtu navrácených dotazníků. Administrativních pracovníků se zapojilo 28, což představuje 46 %. A pracovníků ve výrobě odpovědělo 27, tedy 44 %.

Graf 1: Pracovní zařazení



Zdroj: autor

Společnost Bluetech s. r. o. zaměstnává celkem 105 pracovníků. Z toho vykonává dělnické profese 59 pracovníků a zbylých 46 pracovníků zastává postavení řídicích a administrativních pracovníků.

Otázka 1: Jaký systém řízení kvality je zaveden ve společnosti Bluetech s. r. o.?

Tabulka 3: Četnost odpovědí na otázku číslo 1

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě
GMP	0	0	0
ISO 9001	6	28	27
HACCP	0	0	0
ISO 14001	5	25	7
Nevím	0	0	0

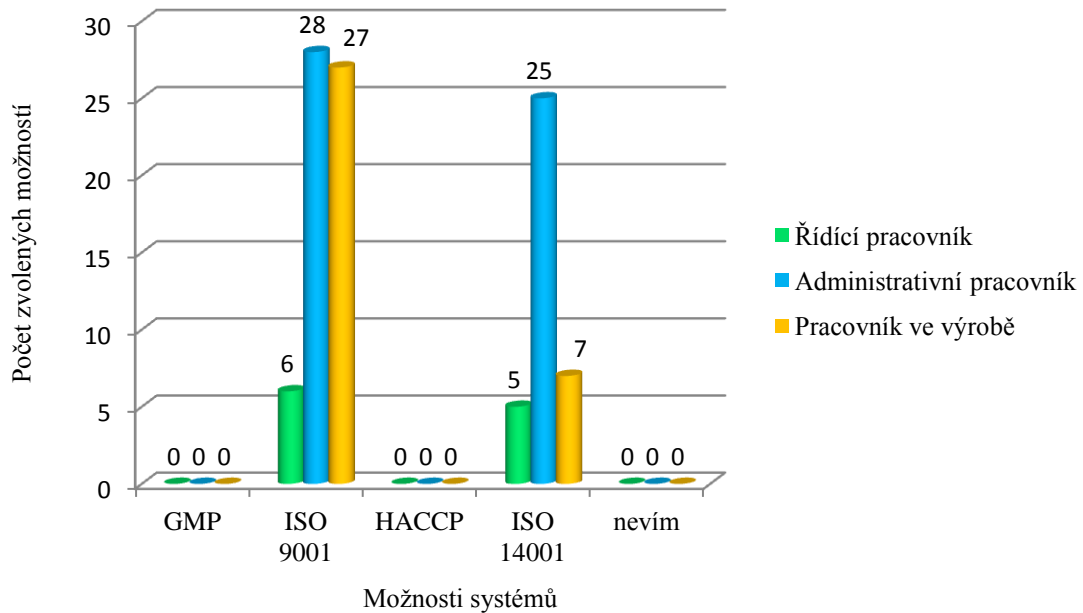
Zdroj: autor

Na otázku „Jaký systém řízení kvality je zaveden ve společnosti Bluetech s. r. o.“ zodpověděli jednotliví zaměstnanci následovně:

- *Řídící pracovník* – Variantu ISO 9001 vybralo 6 pracovníků a varianta ISO 14001 byla vybrána 5 řídicími pracovníky, ostatní varianty nebyly zvoleny.
- *Administrativní pracovník* – 28 zaměstnanců zvolilo možnost ISO 9001, možnost ISO 14001 si vybralo 25 pracovníků, ostatní možnosti nebyly vybrány.

- *Pracovník ve výrobě* – možnost ISO 9001 vybralo 27 dělníků, 7 dělníků zvolilo možnost ISO 14001, ostatní varianty nezvolil žádný dělník.

Graf 2: Četnost odpovědí na otázku číslo 1



Zdroj: autor

Společnost Bluetech s. r. o. má zaveden systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Většina respondentů zvolila i variantu ISO 14001. Tato norma se týká systému environmentálního managementu (životního prostředí), který je ve společnosti také zaveden. Pracovníci ve výrobě volili správnou variantu ISO 9001, oproti ostatním pracovníkům více, jelikož se s touto normou setkávají při své práci nejčastěji.

Otázka 2: Pracoval(a) jste v podniku v době, kdy ještě nebyl zaveden systém řízení kvality?

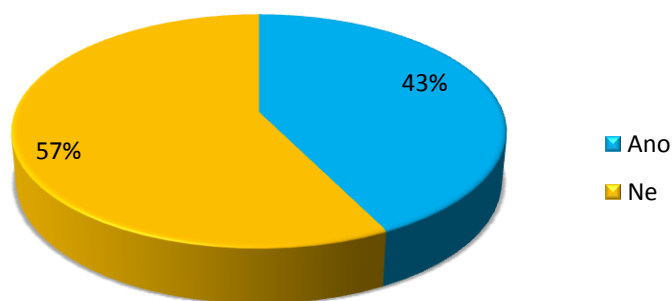
Tabulka 4: Počet zaměstnanců působících v podniku před zavedením QMS

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Ano	4	7	15	26
Ne	2	21	12	35

Zdroj: autor

Na otázku „Pracoval(a) jste v podniku v době, kdy ještě nebyl zaveden systém řízení kvality?“ odpovědělo „ano“ celkem 26 dotazovaných, tj. 43 %. Pracovníci, kteří působili v podniku před zavedením QMS se sestávají především z řad řídicích pracovníků a pracovníků ve výrobě. Tito členové společnosti mohou nejlépe ohodnotit stav podniku před zavedením norem a po jejich implementaci. Zbýlých 35 zaměstnanců, tedy 57 %, bylo do společnosti Bluetech s. r. o. přijato až po zavedení QMS.

Graf 3: Počet zaměstnanců působících v podniku před zavedením QMS



Zdroj: autor

Společnost Bluetech s. r. o. při svém počátku podnikání neměla mnoho zaměstnanců. Až postupem času s rozvíjející se výrobou měla finanční prostředky pro nabírání nových pracovních sil. Proto v podniku pracuje pouze malé procento zaměstnanců, kteří se setkali se systémem chodu společnosti před stanovením norem. Pracovníci, kteří znají podnik z obou pohledů, dokážou nejlépe ohodnotit jeho zlepšení, pokrok.

Otázka 3: Pracoval(a) jste v podniku v době, kdy byl zaváděn systém řízení kvality?

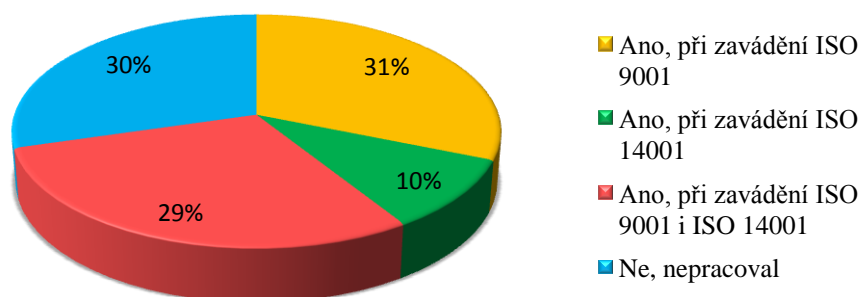
Tabulka 5: Počet pracovníků v době, kdy byl zaváděn QMS

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Ano, při zavádění ISO 9001	0	1	18	19
Ano, při zavádění ISO 14001	0	4	2	6
Ano, při zavádění obou	4	9	5	18
Ne, nepracoval(a)	2	14	2	18

Zdroj: autor

Na otázku „Pracoval(a) jste v podniku v době, kdy byl zaváděn systém řízení kvality?“ odpovědělo 18 respondentů „ne“, tedy 29 %. Možnost, ve které zaměstnanci volili, že v podniku pracovali při zavádění obou systémů certifikovaných dle norem ISO, zvolilo 18 respondentů, tj. 29 %. 6 dotazovaných, tj. 10 % v podniku pracovalo při zavádění systému dle certifikace ISO 14001. Zbýlých 32 %, tedy 19 zaměstnanců odpovědělo, že ve společnosti pracovali v době, kdy byl zaváděn systém dle normy ISO 9001. Zaměstnanci, kteří zvolili tuto variantu, pracovali v podniku také při zavádění systému dle normy ISO 14001.

Graf 4: Počet pracovníků v době, kdy byl zaváděn QMS



Zdroj: autor

Certifikace dle normy ČSN EN ISO 9001 byla zavedena v roce 2002. Zaměstnanci, kteří byli zaměstnáni ve společnosti Bluetech s. r. o. v době, kdy byl implementován systém řízení kvality podle normy ISO 9001, byli také přítomni při zavádění dalšího systému dle norem ISO. Jedná se o systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001, kterou podnik zaváděl v roce 2003.

Otázka 4: Pocítil(a) jste změny ve Vaší práci po zavedení těchto systémů?

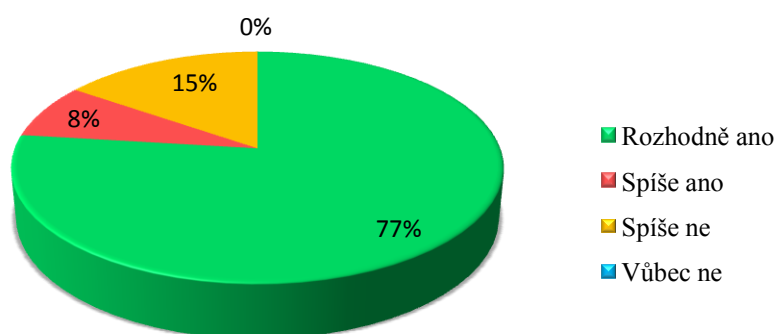
Tabulka 6: Zaznamenání změny po zavedení QMS

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Rozhodně ano	4	4	12	20
Spíše ano	1	1	0	2
Spíše ne	0	3	1	4
Vůbec ne	0	0	0	0

Zdroj: autor

Na otázku „Pocítil(a) jste změny ve Vaší práci po zavedení těchto systémů?“ odpovídali pouze ti zaměstnanci, kteří v podniku pracovali před zavedením systému řízení kvality a i po jeho zavedení. Na tuto otázku tedy odpovídalo 26 pracovníků. Možnost „rozhodně ano“ zvolilo 20 zaměstnanců, tedy 77 %. 2 pracovníci, tj. 8 %, zvolili možnost „spíše ano“. A možnost „spíše ne“ byla vybrána 4 zaměstnanci, tedy 15 %. Administrativní pracovníci nepocítili až takové změny po zavedení QMS oproti pracovníkům ve výrobě, jak je zřejmé z hodnot v tabulce 6.

Graf 5: Zaznamenání změny po zavedení QMS



Zdroj: autor

Zaměstnanci společnosti Bluetech s. r. o., kteří pocítili přechod podniku mezi jednotlivými systémy, hodnotí změny kladně. Po zavedení systému managementu kvality byla ve společnosti zavedena nová striktnější pravidla. Zaměstnanci rozhodně pocítili změnu od dosavadního systému ve všech směrech, jak dokazují i uvedené výsledky. Zavedení nového systému bylo pro zaměstnance společnosti změnou, se kterou se museli do budoucna „poprat“.

Otázka 5: Podílel(a) jste se na zavádění systému řízení kvality ve společnosti Bluetech s. r. o.?

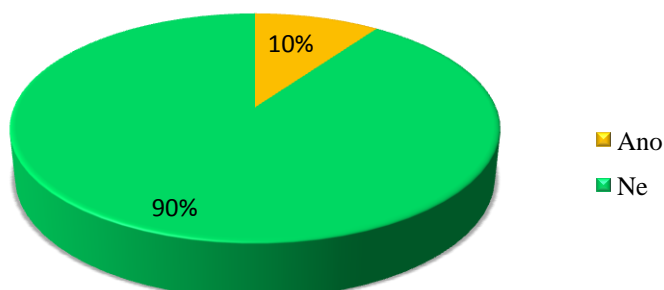
Tabulka 7: Spolupráce při zavádění QMS

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Ano	3	1	2	6
Ne	3	27	25	55

Zdroj: autor

Na otázku „Podílel(a) jste se na zavádění systému řízení kvality ve společnosti Bluetech s. r. o.“ odpověděla většina respondentů „ne“. Konkrétně tuto možnost zvolilo 55 dotazových, tedy 90 %. Pouze 6 pracovníků, tedy zbylých 10 %, zvolilo variantu „ano“. U tohoto dotazu byla možnost vlastního vyjádření zaměstnanců, na kterou reagoval pouze jediný pracovník. Tento pracovník se na zavádění systému QMS podílel prostřednictvím zpracování dokumentace a provádění auditů.

Graf 6: Spolupráce při zavádění QMS



Zdroj: autor

Zavádění systému řízení kvality ve společnosti Bluetech s. r. o. probíhalo pomocí externího poradce, tudíž se zaměstnanci podniku příliš nezapojovali. Spolupráce byla spíše z řad řídicích pracovníků, kteří zodpovídali za svůj přidělený úsek. Jejich povinností bylo poté seznámit zaměstnance na daném organizačním úseku s postupem implementace.

Otázka 6: Přicházíte jako zaměstnanec při výkonu Vaší práce do styku se zavedenými normami?

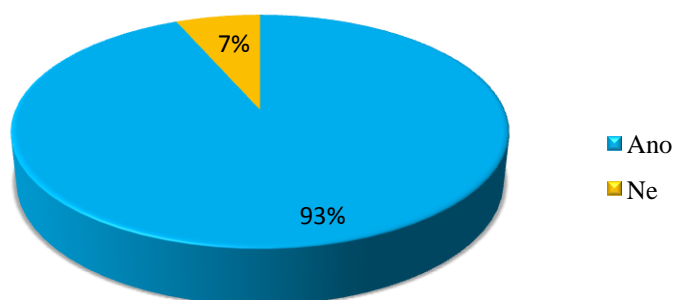
Tabulka 8: Kontakt se zavedenými normami

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Ano	6	24	27	57
Ne	0	4	0	4

Zdroj: autor

Na otázku „Přicházíte jako zaměstnanec při výkonu Vaší práce do styku se zavedenými normami?“ odpovědělo 57 respondentů, tj. 93 %, že přichází se zavedenými normami do styku. Tedy byla zvolena varianta „ano“. Naopak variantu „ne“ zvolili pouze 4 dotazovaní, tedy 7 % zaměstnanců. Z tabulky 8 je zřejmé, že pouze menšina administrativních pracovníků nepřišla do styku se zavedenými normami, ostatní pracovníci ano.

Graf 7: Kontakt se zavedenými normami



Zdroj: autor

Zavedený systém dle certifikace ISO 9001 se spíše dotýká pracovníků ve výrobě. Právě tyto zaměstnanci zajišťují nejdůležitější část fungování společnosti - výrobu. Pracovníci ve výrobě se musí řídit zavedenými normami při výrobě jakéhokoli produktu. Administrativní pracovníci přišli do styku se zavedenými normami především prostřednictvím požadované dokumentace. U řídicích pracovníků je znalost norem důležitá z důvodu, že zajišťují svůj přidělený úsek. Zavedený systém QMS se dotýká celé společnosti, proto by požadavky norem měli znát všichni zaměstnanci.

Otázka 7: Jakým způsobem vnímáte zavedený systém řízení kvality?

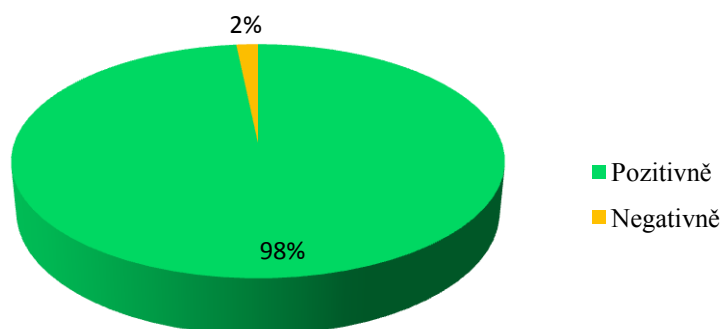
Tabulka 9: Vnímání zavedeného systému řízení kvality

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Pozitivně	6	28	26	60
Negativně	0	0	1	1

Zdroj: autor

Na otázku „Jakým způsobem vnímáte zavedený systém řízení kvality?“ zvolilo 98 % respondentů, tedy 60 zaměstnanců, možnost „pozitivně“. Pouze 1 zaměstnanec, který představuje 2% z celkového počtu navrácených dotazníků, vybral odpověď „negativně“.

Graf 8: Vnímání zavedeného systému řízení kvality



Zdroj: autor

Systém řízení kvality výrazně přispěl ke zlepšení situace ve společnosti. Zaměstnanci jeho zavedení mohou vnímat jediné pozitivně z mnoha důvodů. Před zavedením se společnost Bluetech s. r. o. řídila podle různých předpisů ministerstva zemědělství a různých příkazů ředitele. Po zavedení QMS se společnost začala řídit podle přesně stanovených norem, což přispělo ke zlepšení celkového pořádku podniku ve všech organizačních úsecích.

Otázka 8: Byl(a) jste proškolen v souvislosti se zavedením systému řízení kvality?

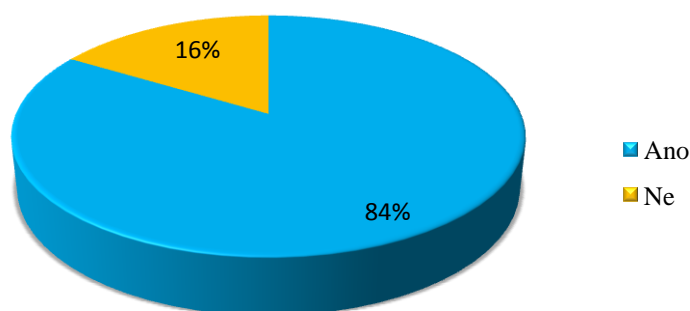
Tabulka 10: Školení zaměstnanců v souvislosti s QMS

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Ano	6	23	22	51
Ne	0	5	5	10

Zdroj: autor

Na otázku „Byl(a) jste proškolen v souvislosti se zavedením systému řízení kvality?“ zvolilo možnost „ano“ 51 dotazovaných, tj. 84 %. Možnost „ne“ zvolilo 10 respondentů, což představuje 16 %. Školení zaměstnanců při zavádění nového systému do společnosti je samozřejmostí. Pracovníci, kteří zvolili možnost „ne“, spadají do menšiny zaměstnanců, kterých se nově zavedený systém vůbec netýká.

Graf 9: Školení zaměstnanců v souvislosti s QMS



Zdroj: autor

Společnost Bluetech s. r. o. prováděla před implementací systému řízení kvality pravidelná školení zaměstnanců. Jednotlivá školení probíhala postupně na základě zpracovaných částí k nově zaváděnému systému. S každým nově zpracovaným dokumentem k jednotlivým úsekům organizační struktury bylo zapotřebí proškolení zaměstnance, kteří na daném úseku pracují. Postupné proškolení zaměstnanců přispělo k jejich snadnějšímu orientování se v novém systému a pochopení důvodu zavádění tohoto systému.

Otázka 9: Pokud ano, kolikrát jste byl(a) proškolen(a) ohledně zavedených norem?

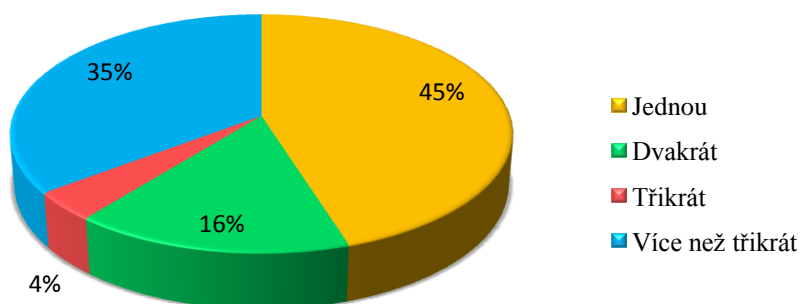
Tabulka 11: Počet uskutečněných školení

	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Jednou	2	13	8	23
Dvakrát	0	3	5	8
Třikrát	1	0	1	2
Více než třikrát	3	7	8	18

Zdroj: autor

Na otázku „Pokud ano, kolikrát jste byl(a) proškolen(a) ohledně zavedených norem?“ odpovědělo 23 dotázaných, tj. 45 %, že byli proškoleni pouze jednou. Dvakrát absolvovalo školení 8 zaměstnanců, tedy 16 %. Třikrát byli dle výsledků proškoleni pouze 2 pracovníci, kteří představují 4 %. A více než třikrát bylo proškoleny 18 respondentů, ti představují zbylých 35 %.

Graf 10: Počet uskutečněných školení



Zdroj: autor

Společnost Bluetech s. r. o. zajistila svým zaměstnancům řádné školení před implementací QMS. Toto školení probíhalo několikrát. Po zavedení systému řízení kvality společnost zajišťuje pracovníkům pravidelná školení minimálně po třech letech, kdy dochází k recertifikaci. Pokud dochází k významným změnám daného systému, podnik reaguje zajištěním potřebných školení.

Otázka 10: Jaký je Váš názor na dokumentaci k systému ISO?

Tabulka 12: Dokumentace k systému QMS

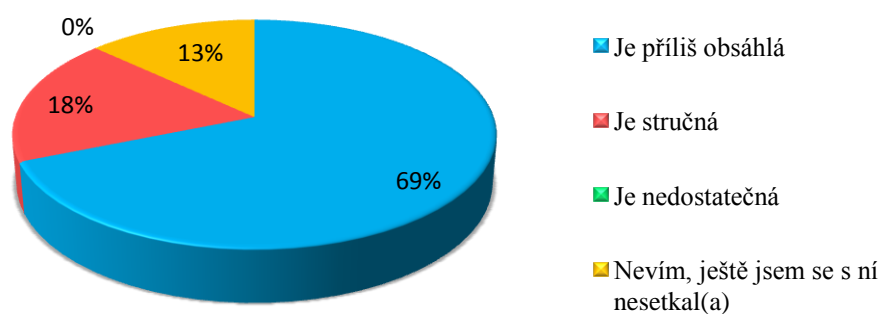
	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Je příliš obsáhlá	6	18	18	42
Je stručná	0	5	6	11
Je nedostatečná	0	0	0	0
Nevím, ještě jsem se s ní nesetkal(a)	0	5	3	8

Zdroj: autor

Na otázku „Jaký je Váš názor na dokumentaci k systému ISO?“ odpověděla většina respondentů, že je dokumentace příliš obsáhlá. Konkrétně tuto možnost zvolilo 42 dotazovaných, což představuje 69 %. Tvrzení, že je dokumentace k systému ISO stručná, zvolilo 11 zaměstnanců, tj. 18 %. Pouze 8 respondentů, tj. 13 %, se

s dokumentací k systému ISO ještě nesetkalo, proto nemohou její rozsah hodnotit. S dokumentací se především nesetkali administrativní pracovníci, kteří ve společnosti zajišťují jiné aktivity, které nejsou konkrétně spojeny se zavedeným systémem norem ISO 9001.

Graf 11: Dokumentace k systému QMS



Zdroj: autor

Společnost Bluetech s. r. o. hodnotí dokumentaci k systému QMS jako příliš rozsáhlou a náročnou na počet pracovníků. Právě s dokumentací měla společnost problémy při implementaci systému. Ve společnosti je zavedena příručka kvality, která obsahuje postupy pro zlepšování zavedeného systému, dále pracovní postupy, instrukce a organizační řád. Tyto dokumenty jsou podrobně rozpracovány a podnik se podle nich řídí.

Otázka 11: Myslíte si, že zavedený systém řízení kvality je přínosem pro společnost?

Tabulka 13: Přínos zavedeného systému kvality

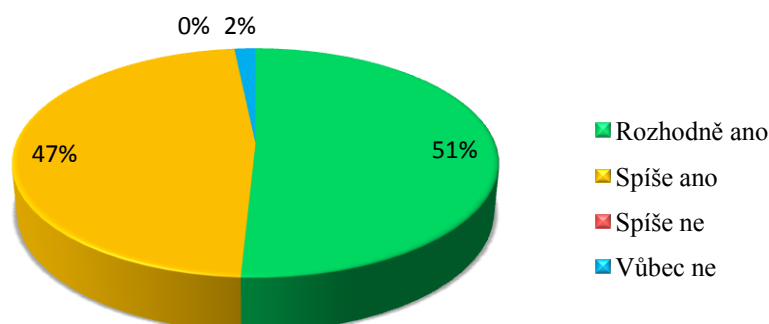
	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě	Celkem
Rozhodně ano	5	11	15	31
Spíše ano	1	16	12	29
Spíše ne	0	0	0	0
Vůbec ne	0	1	0	1

Zdroj: autor

Na otázku „Myslíte si, že zavedený systém řízení kvality je přínosem pro společnost?“ odpovědělo „rozhodně ano“ 31 respondentů, tj. 51 %. Variantu „spíše ano“ zvolilo 29 dotazovaných, tedy 47 %. Odpověď „spíše ne“ nevybral žádný pracovník a 1 pracovník, který zaujímá zbylá 2 %, zvolil odpověď „vůbec ne“.

Z údajů v tabulce 13 je zřejmé, že zaměstnanci mají jednoznačný názor, že zavedený systém řízení kvality je přínosem pro společnost.

Graf 12: Přínos zavedeného systému kvality



Zdroj: autor

Společnost Bluetech s. r. o. byla před zavedením QMS v pozici, kdy její postavení na trhu nebylo příliš zakotvené. Aby společnost přežila, bylo zapotřebí proniknout i na zahraniční trhy. Právě tento důvod byl základem pro myšlenky na zavedení systému dle certifikace ISO 9001. Realizace systému byla přínosem pro podnik i z důvodů zavedení pořádku. I když zaměstnanci byli ze začátku k novému systému skeptičtí, na výše uvedených výsledcích je patrné, že zaznamenali jakým přínosem pro ně systém QMS je.

Otázka 12: Jaké jsou podle Vás přínosy zavedeného systému dle norem ISO?

Tabulka 14: Četnost odpovědí na otázku číslo 12

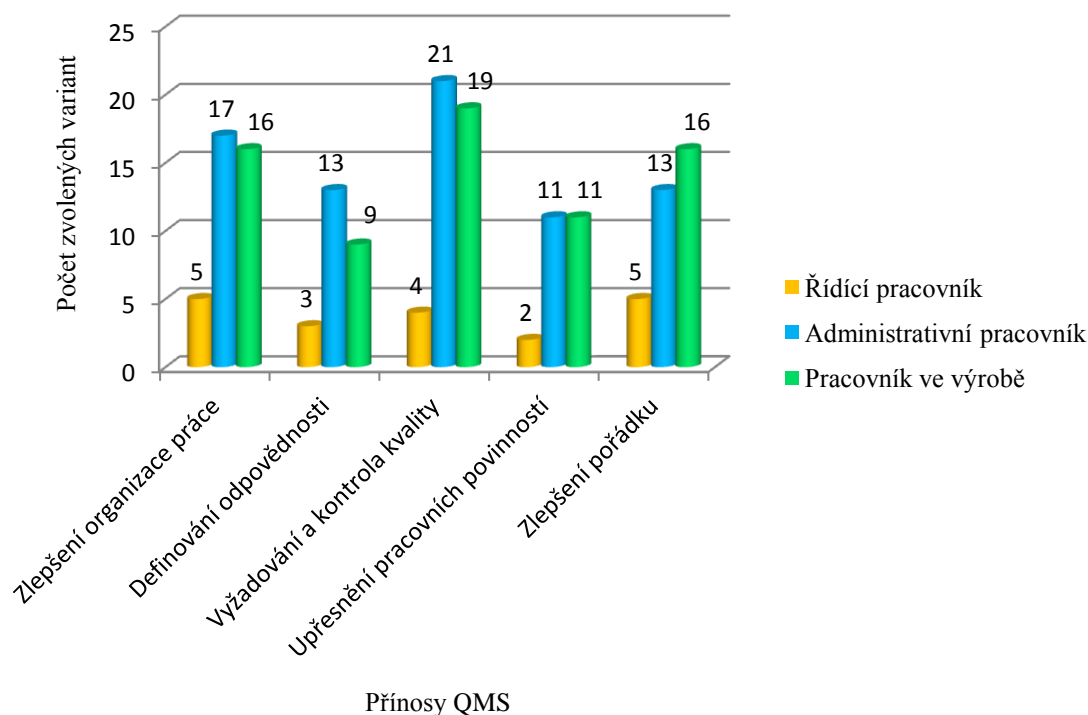
	Řídící pracovník	Administrativní pracovník	Pracovník ve výrobě
Zlepšení organizace práce	5	17	16
Definování odpovědnosti	3	13	9
Vyžadování a kontrola kvality	4	21	19
Upřesnění pracovních povinností	2	11	11
Zlepšení pořádku	5	13	16

Zdroj: autor

Na otázku „Jaké jsou podle Vás přínosy zavedeného systému dle norem ISO?“ odpověděli zaměstnanci následovně:

- *Řídící pracovníci* – Řídící pracovníci jako největší přínos shledávají zlepšení organizace práce a zlepšení pořádku na pracovišti, po něm následuje vyžadování a kontrola kvality. Nejméně vybírali respondenti variantu týkající se definování odpovědnosti a upřesnění pracovních povinností.
- *Administrativní pracovníci* – U administrativních pracovníků byl nejvíce vyzdvihován přínos v podobě vyžadování a kontroly kvality. Hned po něm je přínosem zlepšení organizace práce. Varianty definování odpovědnosti a zlepšení pořádku byly zvoleny stejným počtem dotazovaných. Nejméně voleb získal přínos upřesnění pracovních povinností.
- *Pracovník ve výrobě* – Pracovníci ve výrobě jako největší přínos zavedeného systému QMS shledávají přínos v podobě vyžadování a kontroly kvality. Zlepšení organizace práce a zlepšení pořádku je dalším přínosem, který zaměstnanci zvolili. Zbývající dva přínosy nejsou příliš preferovanými, jedná se o upřesnění pracovních povinností a definování odpovědnosti.

Graf 13: Četnost odpovědí na otázku číslo 12



Zdroj: autor

Zavedení systému managementu kvality společnost velmi ocenila. Právě zavedením pevně stanovených norem, které je nutné dodržovat pro správný chod zavedeného systému, společnost Bluetech s. r. o. zakotvila strojírenskou výrobu. Přínosy QMS uvedené v tabulce 15 jsou jedny z nejdůležitějších. Mezi první nejdůležitější přínos zavedeného systému kvality dle norem ČSN EN ISO 9001 podle názoru provozního ředitele patří „fakt, že společnost přežila“. Při procesu implementace QMS odběratelé vyžadovali od svých dodavatelů precizní a kvalitní práci, kterou zajišťovala certifikace.

6 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Na základě provedené analýzy vybraného podniku Bluetech s. r. o. bylo konstatováno, že společnost má zavedený systém řízení kvality formálně na velmi dobré úrovni. Zavedený systém podle normy ČSN EN ISO 9001 funguje v podniku podle stanovených pravidel, která jsou vyžadována touto normou. Organizační struktura rozděluje podnik na jednotlivé úseky, kterými systém řízení kvality souvisle protupuje. V současné době je ve společnosti systém natolik „zautomatizovaný“, že podnik nemá žádné velké obtíže při kontrolních auditech a recertifikačních procesech.

Přestože ve společnosti Bluetech s. r. o. funguje zavedený systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001 bez viditelných problémů, lze konstatovat, že dle zjištěných výsledků ne všechna pravidla, normy, směrnice a nařízení jsou dostatečně a správně využívány v praxi. I když jsou normy teoreticky popsány velmi dobře, nemusí být v praxi vždy aplikovány přesně podle teoretického základu. Důvodem tohoto ne vždy přesného dodržování stanovených pravidel, norem je snaha rychle vyhovět požadavkům zákazníků, ale také časté spoléhání na zkušenosti a znalosti zaměstnanců.

Bluetech s. r. o. se přiklání k normám, které jsou důležité pro správný chod společnosti, které podnik řídí. V podniku jsou tyto normy nazývány jako „živé normy“. Jedná se o normy zaměřené na přípravu výroby, zadávání do výroby, výrobu a konstrukce.

V systému managementu kvality je zapotřebí provádět neustálé zlepšování. Systém řízení kvality se musí vyvíjet směrem k cílům organizace a v souvislosti s potřebami společnosti. Pro efektivní zlepšování tohoto systému se využívá politika kvality, cíle kvality, interní a certifikační audity ve společnosti. Pro trvalé zlepšování v podniku je také důležitý přístup zaměstnanců. Právě zaměstnanci se podílejí na fungování společnosti. Proto je důležité pracovníky dostatečně motivovat.

Konkrétní doporučení pro neustálé zlepšování systému managementu kvality ve společnosti Bluetech s. r. o.

Současný stav systému řízení kvality ve společnosti Bluetech s. r. o. je hodnocen kladně. Pouze bylo doporučeno několik možných návrhů, týkajících se neustálého zlepšování zavedeného systému řízení kvality. Pro efektivní a spolehlivé fungování systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001 je zapotřebí se zaměřit na následující návrhy:

A. Motivace zaměstnanců – Znalosti a schopnosti zaměstnanců je zapotřebí využít ve prospěch společnosti. Proto musí být zaměstnanci motivováni takovým způsobem, aby při své práci využívali veškerý svůj potenciál s pocitem, že jsou pro společnost důležití. V tomto případě by se nemělo jednat o motivaci materiální povahy, ale spíše nemateriální. Konkrétně bylo vedení společnosti doporučeno motivovat své zaměstnance například tím, že dají zaměstnanci prostor pro realizaci svých nápadů. Další možností jak motivovat své pracovníky je možnost nechat je, aby si své pracoviště a okolí pracoviště upravili podle svých představ. Pro žádoucí fungování systému řízení kvality je motivace zaměstnanců důležitá.

B. Dodržování stanovených cílů kvality – Ve společnosti jsou rozděleny cíle kvality na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé cíle jsou většinou stanoveny na určitý časový úsek (týden, měsíc). V mnoha společnostech se stává, že u stanovených cílů nejsou schopni dodržet termín vyhotovení, a proto se cíle postupně posouvají a nabírají zpoždění. Vedení společnosti bylo tedy doporučeno, aby pečlivě sledovali dodržování termínů stanovených cílů, aby nedocházelo k přesouvání cílů do dalšího roku.

C. Iniciativa v oblasti inovací – Společnost poskytuje svým zákazníkům velké portfolio nabízených produktů. Inovace v podniku nejsou častou formou zlepšování sortimentu nabídky. Podnik od svého vzniku nabízí portfolio výrobků, které jsou žádané. Jelikož mají zákazníci občas velmi konkrétní požadavky objednávky, společnost nemá příliš velký prostor pro inovace. Zákazníkům splní jejich požadavky pomocí návrhů projektů, ve kterých jsou

zainteresováni specifické požadavky konkrétního zákazníka. Přestože podnik uspokojuje požadavky svých odběratelů, vedení bylo navrženo, aby popřemýšlelo o inovaci svých produktů. Konkurenceschopný podnik musí své portfolio výrobků neustále inovovat, aby neztratil své tržní postavení.

D. Zavedení kroužků kvality – Kroužky kvality patří mezi metody řízení kvality. Kroužky působí pro zaměstnance motivačně, proto mají účinek na zvyšování pracovního výkonu, což je pro podnik přínosem. Ve společnosti bylo doporučeno zavedení kroužků kvality z důvodu, že se v nich zaměstnanci mohou seberealizovat a rozvíjet. Jak již bylo řečeno, působí také motivačně, tudíž jsou pro zaměstnance zajímavé. Přínosem těchto kroužků je také to, že se zaměstnanci (členové kroužku) zaměřují z dlouhodobého hlediska na zlepšování kvality. Výsledkem jsou poté návrhy na zlepšení, které vedení může realizovat v praxi.

E. Zavedení dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků – Důležitým ukazatelem pro podnik je spokojenost zákazníků. Získání objektivních údajů o kvalitě od zákazníků je možné mnoha způsoby. Společnost je pro svou specifickou výrobu žádaná úzkým okruhem odběratelů. Zda odběratelům vyhovuje kvalita produktu, který je dodán, společnost zjistí při osobní nebo telefonické či emailové komunikaci. Z tohoto důvodu bylo vedení podniku navrženo zavedení dotazníků, týkajících se spokojenosti zákazníků. Dotazník by bylo možné koncipovat tak, že se odběratelé budou moci vyjádřit pomocí stupnice hodnocení nebo za pomoci slovního vyjádření. Na základě dat získaných z tohoto dotazníku by měla společnost větší přehled o spokojenosti svých odběratelů, zákazníků a mohla by reagovat na případné nedostatky.

F. Zavedení koncepce PDCA – Koncepce PDCA („plan-do-check-act“) je zaměřená na neustálé zlepšování kvality výroby. Pokud by společnost Bluetech s. r. o. tuto metodu zavedla, byla by jistě přínosem pro systém řízení kvality. Neustálé zlepšování kvality je důkazem, že se společnost snaží uspokojit své zákazníky a poskytnout jim požadované výrobky. Managementu společnosti bylo tedy doporučeno, aby zavedení této koncepce

zvážil a zamyslel se nad přínosem této koncepce pro podnik. Koncepce je zaměřená na čtyři kroky, které vedou ke zlepšování kvality. Prvním krokem, který by společnost musela provést, by bylo naplánování zlepšení ve stávajících postupech („plánuj“). Dalším krokem by byla samotná realizace navrhovaného plánu („udělej“). Po realizaci by bylo zapotřebí se přesvědčit, zda se dostavilo požadované zlepšení („zkontroluj“) a v posledním kroku by společnost měla za úkol zabránit návratu původních nedostatků a uplatnit dosažená zlepšení („uskutečni“).

7 ZÁVĚR

V diplomové práci byla zanalyzována současná situace v systému řízení kvality a byly odhaleny rezervy vybrané společnosti Bluetech s. r. o. Poté na základě zjištěných výsledků byla navržena opatření na zlepšení systému řízení kvality.

Společnost Bluetech s. r. o. působí se svou výrobou dopravníkových pásů na trhu již 10 období. Podnik se postupem času pomalu rozrůstal a vyvíjel. Vyvíjel se obchodní název společnosti, ale také výroba a požadavky zákazníků. Při zahajování výroby zákazníci žádali kvantitu na úkor kvality. Toto se ale s rozrůstajícím trhem konkurentů začínalo měnit a zákazníci začali požadovat kvalitní výrobky. Společnost musela tedy na měnící se tržní prostředí reagovat a začít jednat ve prospěch své existence na trhu.

Zavedení systému řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9002, později přechod na ISO 9001, bylo pro firmu významným krokem pro další podnikání. Nejen že se společnost na základě této normy sjednotila na společnost strojírenskou, ale také došlo uvnitř podniku k výrazným změnám, které posunuly celou společnost vpřed. Sjednání systému řízení podle české státní normy znamenalo pro společnost Bluetech s. r. o. nastolení nového pořádku.

Po implementaci systému řízení kvality se společnosti „otevřely dveře“ na zahraniční trhy. Tato příležitost jim umožnila získat více zákazníků, šířit své obchodní jméno dále a upevňovat svou pozici na zahraničním i domácím trhu.

Při nových začátcích není vždy vše jednoduché, a tak i společnost Bluetech s. r. o. měla zpočátku potíže s implementací normy. Potíže prostupovaly celým podnikem, objevovaly se mezi zaměstnanci, kteří nebyli ochotni přijmout změnu, která bude pro podnik přínosem. To vše ale společnost zvládla a v současnosti má systém řízení kvality podle normy ISO 9001 plně funkční a pod kontrolou.

Systém řízení kvality byl pro společnost přínosem a zároveň záchranou. Rozhodnutím, zavést tento systém, se společnost vyvarovala možného úpadku. Přínosem nového systému byla tedy lepší organizace práce, upřesnění pracovních

povinností, ale také zlepšení pořádku či vyžadování a kontrola kvality. Systém řízení kvality nastolil pravidla, pomocí kterých došlo k celkovému zlepšení organizace práce.

Po provedených analýzách (dotazníkovém šetření a obsahových analýzách podnikových dokumentů) bylo zjištěno, že zavedení systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001 je nastavený a zpracovaný velmi dobře. Společnost dodržuje ve většině případů pravidla, normy, směrnice, které uvádí zavedená norma. Ve výrobě a dalších úsecích organizační struktury, kde zavedená norma působí, nevznikají žádné potíže související s kvalitou vyráběných produktů.

Zavedený systém řízení kvality byl ohodnocen jako velmi dobrý. Proto managementu společnosti byly navrženy pouze možné změny týkající se neustálého zlepšování systému řízení kvality. Jedná se o následující návrhy:

- motivace zaměstnanců;
- dodržování stanovených cílů kvality;
- iniciativa v oblasti inovací;
- zavedení kroužků kvality;
- zavedení dotazníku zaměřeného na spokojenost zákazníků;
- zavedení koncepce PDCA.

Neustálé zlepšování systému řízení kvality by mělo být prioritou každé společnosti. I když se společnost domnívá, že u ní vše funguje v pořádku, je zapotřebí vynaložit snahu a úsilí, aby to fungovalo stále lépe.

8 SUMMARY

The aim of this thesis was to analyze the current situation in the quality management system and disclosure of reserves selected company. Then based on the findings outlined measures to improve the quality management system.

Bluetech Ltd. operates with its production of conveyor belts on the market for 10 years. The company gradually grew and developed slowly. Response to market development was the introduction of a quality management system according to ČSN EN ISO 9002, later switching to ISO 9001 standards. This decision was an important step for the company for further business. Following the implementation of the quality management system the company could also build business relations with foreign countries as well.

The quality management system has been a benefit to society and at the same time saving. Decision to introduce this system, the company avoids possible decline. Benefits of the new system was therefore better work organization, specifying job responsibilities, but also improve the order or requesting and quality control.

After the analyzes, it was found that the introduction of a quality management system according to ČSN EN ISO 9001 is a set and treated very well. The Company complies in most cases, rules, standards, guidelines, which presents the standard. In manufacturing and other parts of the organizational structure there are no problems related to the quality of manufactured products.

Continuous improvement of the quality management system should be a priority for every company. Although the company believes that with her everything is working fine, you need to make the effort to make it work ever more.

Key words:

Quality management system

Quality

Standards

9 PŘEHLED POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

- [1] BEDNÁŘOVÁ, Dagmar, 2012. *Řízení kvality*. České Budějovice. Studijní materiál.
- [2] *Bluetech, s. r. o.* [online]. 2005 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.bluetech.cz/pages/default.asp?id=3>
- [3] ČSN EN ISO 9001:2010. *Systém managementu kvality – požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2006
- [4] ČSN EN ISO 9000:2000. *Systém managementu kvality – základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006
- [5] DONNELLY, James H., James L. GIBSON, John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. 821 stran. ISBN 80-7169-422-3
- [6] GRIFFIN, Ricky W., 2012. *Fundamentals of Management*. 6th edition. South-Western: Cengage Learnig. 457 stran. ISBN 0-538-47875-6
- [7] HEŘMAN, Jan et al., 1992. *Jakost zboží*. Praha: VŠE. 135 stran. ISBN 80-7079-914-5
- [8] Justice.cz: *Oficiální server českého soudnictví* [online]. 24. 2. 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Bluetech>
- [9] LANG, Helmut, 2005. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck. 216 stran. ISBN 80-7179-419-8
- [10] NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. 310 stran. ISBN 80-7261-054-6
- [11] NENADÁL, Jaroslav et al., 2002. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press. 282 stran. ISBN 80-7261-071-6
- [12] NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press. 335 stran. ISBN 80-7261-110-0

- [13] NENADÁL, Jaroslav et al., 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. 377 stran. ISBN 978-80-7261-186-7
- [14] REZAEI, A. R., T.ÇELIK, Y. BAALOUSHA, 2011. Performance measurement in a quality management system. *Scientia Iranica.Transaction E, Industrial Engineering*, 18(3), 742-752. [online]. 2011 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/886868702?accountid=9646>
- [15] ROBBINS, Stephen P., Mary K. COULTER, 2004. *Management*, 1. vyd., Praha:GradaPublishing. 600 str., ISBN 80-247-0495-1
- [16] SUKHIJA, Raman, 2009. *Quality management – an Excellence Model*. New Delphi: Global India publications Pvt. 309 stran. ISBN 978-93-80228-54-9
- [17] PFEIFER, Tilo, 2002. *Quality management*. München: Carl Hanser Verlag. 581 stran. ISBN 3-446-22003-8
- [18] PŘÍBEK, Jiří, 2004. *Systémy managementu jakosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-02-01688-2
- [19] Politika a cíle kvality společnosti Bluetech s. r. o. – interní materiál
- [20] Příručka kvality společnosti Bluetech s. r. o. – interní materiál
- [21] VEBER, Jaromír et al., 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing. 163 stran. ISBN 80-247-0194-4
- [22] VEBER, Jaromír et al., 2003. *Management: Základy – prosperita – globalizace*, 1. vyd., Praha: Management Press. 700 str., ISBN 80-7261-029-5.
- [23] VEBER, Jaromír et al., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing. 204 stran. ISBN 978-80-247-1782-1
- [24] WEIHRICH, Heinz, Harold KOONTZ, 2010. *Management a global and entrepreneurial perspective*. 13th edition. Tata McGraw-Hill Education. 560 stran. ISBN 978-0-07-070072-7
- [25] CSQ-CERT. Česká společnost pro jakost, o.s. [online]. [2005], 2013 [cit. 2013-01-01].Dostupný z <http://www.csq-cert.cz/CertifikaceSystemu/ISO9001Obecne.aspx>

- [26] Ikvalita. *Portál pro kvalitáře.cz* [online]. [cit. 2012-12-27].
Dostupné z <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=104>
- [27] Info-kvalita.cz : *ISO 9001, Zavedení a certifikace normy ISO 9001* [online].
2004-2013 [cit. 2013-01-01]. Dostupný z http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/
- [28] Dokumentace jakosti. *Management jakosti* [online]. 2005 [cit. 2012-12-28].
Dostupné z: <http://dokumentace.jakosti.cz/priklad-ISO-dokumentace/A0001.htm>
- [29] Businessinfo.cz. *Systém managementu jakosti* [online]. 2004 [cit. 2012-12-27].
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>
- [30] ISO-normy.cz. *Technické normy* [online]. 2009 [cit. 2012-12-27]. Dostupné z:
<http://www.iso-normy.cz/index.html>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CWQC	Company Wide Quality Control
CWQM	Company Wide Quality Management
ČSN EN ISO	Česká státní norma platná v evropských zemích, označení ISO
GQM	Global Quality Management
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMS	Environmental Management System
OHSAS	Occupational Health and Safety Management System
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PDCA	Plan-Do-Check-Act
QMS	Quality Management System
SMJ	Systém managementu kvality
TOP	Technicko-organizační postup
TPV	Technická přípravy výroby
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázky

Obrázek 1	Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století
Obrázek 2	Soubory procesů managementu kvality
Obrázek 3	Program partnerství s dodavateli jako součást systému managementu odběratelské organizace
Obrázek 4	Obvyklá struktura dokumentace v systémech managementu kvality
Obrázek 5	Organizační schéma

Tabulky

Tabulka 1	Kategorie způsobilosti dodavatele
Tabulka 2	Pracovní zařazení
Tabulka 3	Četnost odpovědí na otázku číslo 1
Tabulka 4	Počet zaměstnanců působících v podniku před zavedením QMS
Tabulka 5	Počet pracovníků v době, kdy byl zaváděn QMS
Tabulka 6	Zaznamenání změny po zavedení QMS
Tabulka 7	Spolupráce při zavádění QMS
Tabulka 8	Kontakt se zavedenými normami
Tabulka 9	Vnímání zavedeného systému řízení kvality
Tabulka 10	Školení zaměstnanců v souvislosti s QMS
Tabulka 11	Počet uskutečněných školení
Tabulka 12	Dokumentace k systému QMS
Tabulka 13	Přínos zavedeného systému kvality
Tabulka 14	Četnost odpovědí na otázku číslo 12

Grafy

Graf 1	Pracovní zařazení
Graf 2	Četnost odpovědí na otázku číslo 1

Graf 3	Počet zaměstnanců působících v podniku před zavedením QMS
Graf 4	Počet pracovníků v době, kdy byl zaváděn QMS
Graf 5	Zaznamenání změny po zavedení QMS
Graf 6	Spolupráce při zavádění QMS
Graf 7	Kontakt se zavedenými normami
Graf 8	Vnímání zavedeného systému řízení kvality
Graf 9	Školení zaměstnanců v souvislosti s QMS
Graf 10	Počet uskutečněných školení
Graf 11	Dokumentace k systému QMS
Graf 12	Přínos zavedeného systému kvality
Graf 13	Četnost odpovědí na otázku číslo 12

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Seznam základní dokumentace kvality

Přílohy 3: Certifikát ISO 9001:2009

Příloha 4: Výrobky společnosti Bluetech s. r. o.

Příloha 5: Formulář pro hodnocení dodavatelů

Příloha 6: Dotazy pro řízení rozhovor

DOTAZNÍK

System řízení kvality ve vybraném podniku

Vážení zaměstnanci společnosti Bluetech, s. r. o.,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku pro potřeby zpracování
diplomové práce na téma System řízení kvality ve vybraném podniku.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Vaši spolupráci.

S pozdravem

Bc. Jana Hovorková
(studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích)

(Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte, pokud není uvedeno jinak.)

1. Jaký systém řízení kvality je zaveden ve společnosti Bluetech s. r. o.?

- GMP
- ISO 9001
- HACCP
- ISO 14001
- nevím

2. Pracoval(a) jste v podniku v době, kdy ještě nebyl zaveden systém řízení kvality?

- ano
- ne

V případě odpovědi „ne“, nevyplňujte otázku číslo 4.

3. Pracoval(a) jste v podniku v době, kdy byl zaváděn systém řízení kvality?

- ano, při zavádění ISO 9001
- ano, při zavádění ISO 14001
- ano, při zavádění ISO 9001 i ISO 14001
- ne, nepracoval(a)

4. Pocítil(a) jste změny ve Vaší práci po zavedení těchto systémů?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

5. Podílel(a) jste se na zavádění systému řízení kvality ve společnosti

Bluetech s. r. o.?

- ano
- ne

Pokud ano, uveďte stručně jakým způsobem.

.....
.....
.....

6. Přicházíte jako zaměstnanec při výkonu Vaší práce do styku se zavedenými normami?

- ano
- ne

7. Jakým způsobem vnímáte zavedený systém řízení kvality?

- pozitivně
- negativně

Z jakých důvodů negativně?

.....
.....
.....

8. Byl(a) jste proškolen(a) v souvislosti se zavedením systému řízení kvality?

- ano
- ne

9. Pokud ano, kolikrát jste byl(a) proškolen(a) ohledně zavedených norem?

- jednou
- dvakrát
- třikrát
- více než třikrát

10. Jaký je Váš názor na dokumentaci k systému ISO?

- je příliš obsáhlá
- je stručná
- je nedostatečná
- nevím, ještě jsem se s ní nesetkal(a)

11. Myslíte si, že zavedený systém řízení kvality je přínosem pro společnost?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

12. Jaké jsou podle Vás přínosy zavedeného systému dle norem ISO? (možnost vybrat více odpovědí)

- zlepšení organizace práce
- definování odpovědnosti
- vyžadování a kontrola kvality
- upřesnění pracovních povinností
- zlepšení pořádku

Pokud jste se setkal(a) podle Vás i s jinými přínosy, stručně uveďte, o jaké se jedná.

.....

.....

.....

13. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- řídicí pracovník
- administrativní pracovník
- pracovník ve výrobě

Příloha 2: Seznam základní dokumentace kvality

Číslo normy	Název
x	Organizační řád + schéma
x	Popisy funkcí
x	Politika QMS
TOP 01/00/00	Přezkoumání QMS vedením
x	Příručka QMS
x	Příručka kvality svařování
TOP 03/00/00	Přezkoumání smlouvy
TOP 03/01/00	Marketing
I 03/00/01	Pokyn – zadávání zakázek s nestandardním příslušenstvím
TOP 04/00/00	Tvorba a řízení návrhu
TOP 05/00/00	Operativní řízení dokumentace
TOP 05/01/00	Řízení výkresové dokumentace
TOP 05/02/00	Řízení norem
TOP 05/03/00	Řízení software
I 05/01/01	Instrukce – výklad pohledů ve výkresech Mayfran
I 05/01/02	Instrukce – vydávání dokumentů k výrobkům
TOP 06/00/00	Nákup (hodnocení subdodavatele)
TOP 07/00/00	Řízení výrobků dodaných zákazníkem
TOP 08/00/00	Identifikace a sledovatelnost výrobku
TOP 09/00/00	Plánování, řízení procesu
TOP 09/01/00	Údržba strojů a zařízení
I 09/00/01	Instrukce – přípravky
TOP 09/02/00	Svařování
I 09/02/01	Vizuální kontrola svarů
I 09/02/02	Zkoušení svarů kapilární metodou
TOP 10/01/00	Příjem, vstupní kontrola
TOP 10/02/00	Kontrola a zkoušení, mezioperační kontrola
TOP 10/03/00	Přejímací a výstupní kontrola expedice
TOP 10/04/00	Předávání výroby
I 10/03/01	Zajištění kompletnosti dodávek spec. kooper. zakázek
TOP 11/00/00	Metrologie
TOP 13/00/00	Řízení neshodného výrobku
I 13/00/01	Instrukce – reklamace nákupu
I 13/00/02	Instrukce – reklamace zákazníka
I 13/00/03	Instrukce – třídění neshodných výrobků
TOP 14/00/00	Opatření k nápravě a prevenci
TOP 15/00/00	Manipulace, skladování, balení a dodávání
I 15/00/01	Instrukce – schéma skladů
I 15/00/02	Instrukce – předávání výrobků do skladu exp., expedice
TOP 16/00/00	Řízení záznamů QMS
TOP 17/00/00	Interní audity
TOP 18/00/00	Výcvik
TOP 19/01/00	Servis
TOP 19/02/00	Opravy
TOP 19/03/00	Montážní práce

Přílohy 3: Certifikát ISO 9001:2009

BUREAU VERITAS
Certification



Certifikát
udělený organizaci

Bluetech s.r.o.
Pacov, Žižkova 596, PSČ 395 01
Česká republika

Bureau Veritas tímto osvědčuje, že systém managementu výše uvedené organizace byl posouzen a shledán ve shodě s požadavky následující systémové normy:

Norma

ČSN EN ISO 9001:2009

Oblast certifikace

**VÝVOJ, VÝROBA, PRODEJ A SERVIS STROJŮ A ZAŘÍZENÍ
PRO SKLADOVÁNÍ A ÚPRAVU ZEMĚDĚLSKÝCH PRODUKTŮ,
DOPRAVNÍKŮ PRO SYPKÉ A KUSOVÉ MATERIÁLY,
TRÍDĚNÍ A ZPRACOVÁNÍ ODPADŮ**

Datum počátečního schválení: 30. DUBNA 2002

Tento certifikát platí – za předpokladu následného uspokojivého udržování funkčnosti systému managementu
do: 25. DUBNA 2014
Pro ověření platnosti certifikátu volejte: +420 210 088 215
Změna výše uvedeného rozsahu certifikace může být provedena pouze na základě žádosti.



Datum: 22. DUBNA 2011
Číslo certifikátu: 11000223



MANAGING OFFICE: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Obřadní 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic
ISSUING OFFICE ADDRESS: BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC, spol. s r.o., Obřadní 1, 140 02 Praha 4, Czech Republic

Příloha 4: Výrobky společnosti Bluetech s. r. o.

Pásové dopravníky



Příloha 5: Formulář pro hodnocení dodavatelů

HODNOCENÍ DODAVATELE VÝROBNÍ KOOPERACE – svařování ocelových konstrukcí

Název firmy:

Adresa:

Kontaktní osoba, telefon:

Hodnotící kritérium		Bodové hodnocení max.	Bodové hodnocení	Slovní hodnocení	Vyhovuje - nevyhovuje
1	Certifikace - ISO 9001	50			
2	Schopnost systému zabezpečit shodu výrobků	30			
3	Existence periodické kontroly	10			
4	Existence postupů pro operativní řízení výroby a kvality	10			
5	Existence systému hodnocení dodavatelů vstupních materiálů	10			
6	Existence systému ověřování kvality dodávaných materiálů	10			
7	Úroveň zabezpečení kontroly hotových výrobků	10			
8	Nabídky - hledisko včasného odevzdání	10			
9	Úroveň TPV	10			
10	Dodržení požadované kvality výrobků	hodnoceno po 3 zakázkách 170			
11	Strojní vybavení - dělicí operace, ohýbání, třískové obrábění	10			
12	Svařování-Používané metody	X	X		
13	Svařování-Strojní vybavení	15			
14	Počet svářečích pracovníků s oprávněním (uvést druh kvalifikace)	15			
15	Vizuální kontrola svárů	hodnoceno po 3 zakázkách 20			
16	Posouzení svárů svářečím dozorem	hodnoceno po 3 zakázkách 20			
17	Tryskání - druh media	X	X		
18	Způsob odmaštění	30			

19	Příprava lakovaných ploch -okuje, kuličky	hodnoceno po 3 zakázkách	25			
20	Druh používaných barev		X	X		
21	Způsob nanášení nátěrových hmot		X	X		
22	Vizuální kontrola lakovaných ploch	hodnoceno po 3 zakázkách	15			
23	Kontrola přilnavosti	hodnoceno po 3 zakázkách	20			
24	Kontrola tloušťky vrstvy nátěrových hmot	hodnoceno po 3 zakázkách	20			
25	Způsob uskladnění po PU (v hale, přístřešek, volný prostor)		15			
26	Způsob provedení expedice - úplnost dodávek	hodnoceno po 3 zakázkách	20			
27	Způsob provedení expedice - poškození při nakládce	hodnoceno po 3 zakázkách	20			
28	Termínové plnění - dodržení stanovených termínů	hodnoceno po 3 zakázkách	140			
29	Termínové plnění - pružnost, délka dodacích lhůt, přizpůsobivost		20			
30	Délka splatnosti faktur		15			
31	Výše obchodu bez záloh		10			
32	Výše pojištění - druh pojistky		20			
33	Cenová hladina vůči objednateli - 100%		170			
34	Úroveň firmy z hlediska technologického vybavení		25			
35	Úroveň firmy - celkové hodnocení kvalitativních procesů		25			
36	Úroveň firmy z hlediska personálního obsazení		10			
37	Úroveň firmy z hlediska kultury jednání		10			

1000

Příloha 6: Dotazy pro řízení rozhovor

1. Jak byste zhodnotil situaci před zavedením systému managementu kvality?
2. Podle jakých dokumentů se společnost před zavedením řídila?
3. Jaký je rozdíl od situace před a po zavedení?
4. Jaké měla společnost důvody pro zavedení systému kvality (podnět, který vedl společnost k zavedení systému kvality)?
5. Jaký byl přístup zaměstnanců k zavádění systému kvality?
6. Jaký postup byl zvolen při zavádění systému?
7. Kdo prováděl zavádění SMJ ve společnosti?
8. Jaká organizace vystavila certifikaci?
9. Jak často tato organizace provádí kontrolní audity?
10. Do kdy jsou normy platné? Kdy proběhne recertifikace jednotlivých norem?
11. Případá vám dokumentace spojená s ISO normami přehledná, srozumitelná?
12. Jaké shledáváte přínosy zavedeného systému managementu jakosti?
13. Je firma na tom lépe po zavedení SMJ? Pocítili jste zlepšení?
14. Je ve firmě osoba, která zodpovídá za zajišťování kvality?
15. Probíhají ve firmě interní audity, které zajišťují zlepšování kvality?
16. Byli zaměstnanci proškoleni na zavedený systém kvality? Jak často probíhá školení?
17. Probíhá ve firmě hodnocení dodavatelů? Podle jakých kritérií?
18. Plánujete do budoucna zavedení jiných norem?