

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení



Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský

Specializace: Cestovní ruch

Vytváření systému řízení kvality a jeho posouzení

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Simona Kutná

2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Simona K U T N Á

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Vytváření systému řízení kvality a jeho posouzení

Zásady pro vypracování:

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Stručná charakteristika: Management kvality představuje část managementu, garantující maximální uspokojení potřeb zákazníků nejefektivnějším způsobem. V rámci systému managementu kvality jsou realizovány dílčí procesy zabezpečování kvality.

Cíl řešení: Navrhnout optimální systém řízení kvality pro vybraný subjekt, odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality. Uplatnit hledisko moderních přístupů k řízení kvality i přístupů, zaměřených na kvalitu managementu.

Metodický postup: Prostudovat literární prameny zaměřené na problematiku kvality.

Analyzovat současný stav. Navrhnout metodický postup řešení systému kvality. Určit zásady pro sledování efektivnosti návrhu a jeho ekonomického přínosu a realizovat je v praxi.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současného stavu, 5. Návrh optimálního systému řízení kvality, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

BLACKBURN, J. D.: Závod s časem. Victoria Publishing, Praha 1992, s. 245,
ISBN 80-85605-34-1

DRAHORÁD, J. a kol.: Hodnocení, certifikace a prokazování shody. Montanex,
Ostrava 1997, s. 266, ISBN 80-85780-57-7

JIRÁSEK, Štíhlá výroba. Grada Publishing, Praha 1998, s. 199, ISBN 80-7169-394-4

MIZUNO, S.: Řízení jakosti. Victoria Publishing, Praha 1992, s. 301, ISBN 80-85605-38-4

NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. -

TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní systémy řízení jakosti. Management Presss, Ringier ČR,
Praha 1998, s. 238, ISBN 80-85943-63-8

Moderní řízení, Ekonom, Soubory norem, Internet

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 1. 3. 2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
studijní oddělení
VANČUROVA 2904 390 01 TÁBOR


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Vedoucí katedry


doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
Děkan

V Českých Budějovicích dne

1. 3. 2004

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem: „Vytváření systému řízení kvality a jeho posouzení“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Štípka, Ph.D., s použitím literatury uvedené na konci této diplomové práce v seznamu použité literatury.

V Táboře, 17. dubna 2006

Štípek Karel

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odbornou pomoc a praktické i teoretické rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Zdeňku Příbramskému ze společnosti BRISK Tábor a.s. za jeho pomoc a ochotu při poskytování informací nutných pro zpracování analytické části této diplomové práce.

Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	Vývoj managementu jakosti	5
2.2	Jakost	7
2.2.1	Definice pojmu	7
2.2.2	Požadavky na jakost.....	8
2.2.3	Význam jakosti	8
2.3	Řízení jakosti	9
2.3.1	Definice pojmu	9
2.3.2	Základní principy řízení jakosti	11
2.3.3	System managementu jakosti.....	11
2.4	Koncepce řízení jakosti	11
2.4.1	Koncepce podnikových standardů.....	12
2.4.2	Koncepce TQM.....	12
2.4.3	Koncepce ISO	13
2.5	Politika a cíle jakosti.....	15
2.6	Nástroje a metody řízení jakosti.....	15
2.6.1	Metody při plánování jakosti	15
2.6.2	Metody univerzálního použití	16
2.6.3	Benchmarking.....	17
2.7	Procesní přístup k řízení jakosti.....	18
2.7.1	Vymezení pojmu.....	18
2.7.2	Měření výkonnosti procesů.....	20
2.8	Personální aspekty řízení jakosti.....	21
2.8.1	Vzdělávání a výcvik pracovníků.....	21
2.8.2	Týmová práce	22
2.9	Audit v řízení jakosti	23
2.10	Shrnutí	24

3	CÍLE A METODIKA	25
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
4.1	Charakteristika společnosti	26
4.1.1	Historie společnosti.....	26
4.1.2	SWOT analýza.....	27
4.1.3	Výrobní program a odběratelé	28
4.1.4	Organizační struktura.....	31
4.2	Systém řízení jakosti.....	32
4.2.1	Certifikace.....	32
4.2.2	Procesní řízení.....	33
4.2.3	Organizační schéma řízení jakosti	34
4.2.4	Odpovědnost managementu.....	35
4.2.5	Management zdrojů	38
4.2.6	Realizace produktu	42
4.2.7	Měření, analýza zlepšování.....	43
5	HODNOCENÍ SYSTÉMU A VLASTNÍ NÁVRHY.....	47
5.1	Hodnocení systému řízení kvality.....	47
5.1.1	Audity a reklamace	47
5.1.2	Hodnocení spokojenosti zákazníků	48
5.2	Návrhy na zlepšení.....	48
5.2.1	Vzdělávání zaměstnanců.....	48
5.2.2	Motivace zaměstnanců.....	54
5.2.3	Propagace.....	56
6	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	ABSTRACT.....	63
	SEZNAM SCHÉMAT	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

1 Úvod

Řízení jakosti není v řízení firem už dávno novinkou. Právě v posledních letech je ale jakost a její řízení stále častější a rozšířenější součástí podnikového řízení. Růst konkurence na trhu je příčinou toho, že nabídka v současnosti výrazně převyšuje poptávku, a je tedy nutné se tomuto trendu přizpůsobovat.

Aby si podnik byl schopen udržet v tak obrovské konkurenci své zákazníky a získávat stále nové, musí dokonale splňovat jejich požadavky a uspokojovat svými produkty (výrobky i službami) jejich potřeby. Zákazníci velmi dobře vnímají jakost a jsou za ni ochotni také platit. Nespokojený zákazník má na druhou stranu mnoho příležitostí vybrat si jiného dodavatele a není nucen nedostatkem nabídky k žádné toleranci vůči chybám jednoho výrobce. Úspěch na trhu je tedy do značné míry spjat právě s úrovní kvality výrobků, protože nadměrný výskyt chybných produktů značně poškozuje pověst firmy, způsobuje odliv zákazníků a ohrožuje tak její existenci.

Jakost a požadavky na ni ze strany zákazníků se však netýkají pouze výrobků samotných, ale také služeb s ním spojených. Může to být např. servis nebo i ochota zaměstnanců se zákazníkům věnovat.

Systematický přístup k zabezpečování jakosti se především projevuje ve firmě v zavádění systémů managementu jakosti. V našem prostředí jsou pak tyto systémy ve firmách nejčastěji certifikovány podle mezinárodních standardů normy ISO řady 9000.

V České republice je v současné době již více než 9 500 certifikovaných společností z různých oblastí podnikání. Nedá se tedy už jednoznačně konstatovat, že samotné zavedení a certifikace systému je nějakou zvláštní konkurenční výhodou. Mnohem důležitější je zde správná funkčnost tohoto systému. Dobře fungující systém řízení jakosti ve společnosti snižuje výskyt vadných výrobků a tím vlastně snižuje také náklady a zvyšuje produktivitu práce. Takový systém také přispívá k včasnému odhalování chyb ve výrobě a jeho pozitivním důsledkem je také to, že i když vadný výrobek vznikne, existuje mnohem menší šance, že se dostane ke konečnému spotřebiteli. Přidaná hodnota efektivního systému řízení jakosti pak konkurenční výhodou zcela jistě být může.

V některých případech je systém řízení jakosti v podniku přímo vyžadován partnery organizace. Jedná se zejména o případy spolupráce se zahraničními firmami, které u svých potencionálních subdodavatelů zavedení systému řízení jakosti vyžadují a zároveň jím podmiňují potencionální partnerství. Kromě toho může být certifikovaný systém řízení jakosti

nutný např. pro účast ve výběrovém řízení. Pro úspěch firmy je tak tedy takový systém téměř nezbytný a v mnoha oborech je dnes již samozřejmostí.

2.2. Výběrové řízení

Výběrové řízení je proces, kterým firma vybírá dodavatele, který bude poskytovat služby nebo zboží. Tento proces je velmi důležitý, protože výběr dodavatele má velký vliv na úspěch nebo selhání firmy. Výběrové řízení může být provedeno různými způsoby, například veřejnou soutěží, výběrem na základě cenové nabídky nebo výběrem na základě kvalifikace.

Výběrové řízení je proces, kterým firma vybírá dodavatele, který bude poskytovat služby nebo zboží. Tento proces je velmi důležitý, protože výběr dodavatele má velký vliv na úspěch nebo selhání firmy. Výběrové řízení může být provedeno různými způsoby, například veřejnou soutěží, výběrem na základě cenové nabídky nebo výběrem na základě kvalifikace.

Výběrové řízení je proces, kterým firma vybírá dodavatele, který bude poskytovat služby nebo zboží. Tento proces je velmi důležitý, protože výběr dodavatele má velký vliv na úspěch nebo selhání firmy. Výběrové řízení může být provedeno různými způsoby, například veřejnou soutěží, výběrem na základě cenové nabídky nebo výběrem na základě kvalifikace.

Výběrové řízení je proces, kterým firma vybírá dodavatele, který bude poskytovat služby nebo zboží. Tento proces je velmi důležitý, protože výběr dodavatele má velký vliv na úspěch nebo selhání firmy. Výběrové řízení může být provedeno různými způsoby, například veřejnou soutěží, výběrem na základě cenové nabídky nebo výběrem na základě kvalifikace.

2 Literární přehled

2.1 Vývoj managementu jakosti

Cesta řízení jakosti vedla od kontroly jakosti přes regulaci výroby, zabránění činnostem vzniku vad aplikací statistických metod až k úplnému řízení všech činností, které mají vliv na jakost, to znamená od zjišťování požadavků zákazníka přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidaci až pro zpětnou vazbu ve spokojenosti zákazníků (**Veber a kol., 2002**).

První náznaky samotného řízení jakosti lze datovat na počátek 20. století, i když ještě ve skutečnosti nešlo o plánované řízení. Toto období bylo spíše ještě ve znamení tzv. modelu řemeslné výroby. Centrem v tomto modelu byl sám řemeslník, který se účastnil přímého styku se zákazníkem. To byla zjevná výhoda, protože zákazník tak sděloval své požadavky a výhrady přímo výrobcí. Nevýhodou však byla nízká produktivita práce (**Nenadál a kol., 1998**).

Snaha o zvýšení produktivity práce vedla ve 20. letech minulého století k zavádění výrobních linek. Současně byla nutnost zavést specifickou funkci technického kontrolora. Ten byl zpravidla zkušeným pracovníkem, který nesl odpovědnost za jakost. Stinnou stránkou v tomto systému byl fakt, že ostatní pracovníci pak začali mít pocit, že starost o jakost tak už není jejich záležitostí. V tomto případě jde tedy o model s technickou kontrolou (**Nenadál a kol., 1998**).

K dalšímu posunu došlo pak počátkem 30. let 20. století, kdy americký inženýr Walter A. Shewhart z laboratoří Bell Telephone, známý také jako otec statistické kontroly kvality, shrnul své poznatky o statistických metodách v řízení kvality ve svém díle *Ekonomické řízení jakosti průmyslových výrobků* z roku 1931. Právě toto dílo představilo konkrétní schéma pro efektivní kontrolu výrobního procesu, což fakticky znamenalo počátek cíleného řízení jakosti. Na toto dílo a systém postupně navazovaly další publikace různých autorů, kteří vytvářeli další typy kontrolních schémat. Jedním z těchto autorů byl také britský statistik E. S. Paerson, který se také zabýval aplikací statistických metod do kontrolních systémů. Paerson představil své kontrolní schéma, které se později stalo součástí britských průmyslových norem, v díle z roku 1935 *Aplikace statistické metody průmyslové standardizace a řízení jakosti* (**Mizuno, 1988**).

O této etapě vývoje tedy hovoří Nenadál jako o tzv. modelu výrobního procesu s výběrovou kontrolou. Tento systém se výrazněji prosazoval zejména po 2. světové válce v Japonsku, kde tehdy docházelo k masivnímu zavádění statistických metod do řízení (Nenadál a kol., 1998). Od roku 1949 se začaly v Japonsku dokonce nabízet první kurzy řízení jakosti. Později ovšem dochází právě v Japonsku k zavádění statistiky i do dalších oblastí činnosti podniku. Mezi takové oblasti patří také předvýrobní etapy, čímž došlo k vytvoření základů moderního systému jakosti. Ten byl označován jako Company Wide Quality Control – CWQC (Nenadál a kol., 1998). Celkový přehled vývoje řízení kvality uvádí schéma 2-1.

Tento koncept nazvaný celopodnikové řízení jakosti (CWQC) vyvinul Joseph Juran. Jeho cílem bylo vytvořit systematické prostředky prosazování jakosti ve všech oblastech podnikové činnosti. Tento přístup výrazně počítá s lidským faktorem a Juran klade především důraz na odpovědnost každého jednotlivého zaměstnance za kvalitu výroby (Crainer, 2000).

Dalším rozšířením a hlubším rozpracováním doposud známých systémů řízení kvality dochází k prvním náznakům totálního managementu jakosti, tedy TQM, který i v současnosti představuje stále účinnou koncepci řízení. V roce 1987 pak dochází k zavedení prvních norem řady ISO 9000, které měly za úkol širší dokumentaci podnikových procesů.

S postupem doby a změnou různých okolností jsou na výrobu i výrobky či služby kladeny další různé nároky, kterým je třeba se přizpůsobit. Mnoho odborníků očekává, že další vývoj managementu jakosti povede k fúzi řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. Global Quality Management – GQM (Nenadál a kol., 1998).

Schéma 2-1 Vývoj systémů zabezpečování kvality (Nenadál a kol., 1998)

Typ modelu	Roky	Charakteristika
Model řemeslné výroby	1900	Dělník
Model výrobního procesu s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody technické kontroly
Model s regulací výrobních procesů	1960	CWQC
Model výrobních procesů s koncepcí TQM	1975	TQM
Model dokumentovaných procesů	1987	Normy ISO řady 9000
	2000	GQM



2.2 *Jakost*

2.2.1 *Definice pojmu*

Pojem jakost neboli kvalita je znám už z období starověku. Už tehdy se lidé zajímali o to, jakou kvalitu mají výrobky, které sami směňují na trhu.

Definice zahrnutá do normy ČNS ISO 8402 uvádí, že jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby (**Nenadál a kol., 1998**). Potřebami zde chápeme potřeby zákazníka. Ve smyslu jakosti je tato norma zcela unikátní a vlastně na poli kvality revolučním počinem. V této definici je pod pojmem entita zahrnuto vše, co existuje, bez ohledu na to, zda to může nabývat hmotnou podobu. To ve skutečnosti tedy znamená, že tato definice počítá s jakostí také u procesů a služeb, zatímco všechny předchozí definice jakosti počítaly vždy jenom s hmotnými výrobky.

Veber ve své knize Řízení jakosti a ochrana spotřebitele uvádí výčet různých definic, z nichž je zcela patrné, že přístupy k jakosti jsou velmi subjektivní a jen těžko je lze zobecňovat.

Například podle Jurana je jakost způsobilost pro užití (**Veber a kol., 2002**).

Definice podle Feigenbauma říká, že jakost je to, co za ni považuje zákazník (**Veber a kol., 2002**).

Obecná definice jakosti zanesená v normě ISO 9000:2000 říká, že jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků (**Veber a kol., 2002**). Požadavek v tomto případě stanovuje zákazník nebo závazný předpis.

Americká společnost pro kvalitu provedla průzkum, ve kterém byli jeho účastníci (ředitelé a vrcholoví pracovníci v organizacích) požádáni, aby vyslovili vlastní definici kvality. Nejobvyklejší odpovědí byla spokojenost zákazníků (**Weiler, 2004**).

Existují ovšem i autoři, kteří odmítají spojení pojmů jakost a kvalita. Jedním z těchto autorů je např. Ing. Milan Zelený, který ve svém článku „Kvalita není jakost“ rozebírá odlišnost těchto pojmů. Jakost je podle něho užším výrazem než kvalita, kdy jakost lze přisoudit pouze předmětům vytvořeným člověkem. Nelze tedy např. hovořit o jakosti života, ale pouze o jeho kvalitě. Zatímco z kvality vyplývá jakost, naopak toto tvrzení neplatí. Kvalita znamená mít určitou hodnotu, jakost je ale pouze zařazení do určité kategorie. Jakost je tedy jen třídění kvality (**Zelený, 2002**).

Naopak Nenadál považuje slovo jakost za synonymum pro slovo kvalita (Nenadál a kol., 1998). Stejně tak česká norma ISO 9000 vychází ve svém znění z rovnosti obou pojmů, tedy jakost = kvalita (Zelený, 2002).

2.2.2 Požadavky na jakost

Důvodem všech snah o dosahování jakosti jsou požadavky zákazníků. Kromě toho mohou být dále požadavky stanoveny nařízeními a předpisy. Vlastnosti, kterými lze vyjádřit jakost, a které jsou tedy zákazníkem požadovány, označujeme jako znaky jakosti. Tyto znaky můžeme dále dělit do dvou skupit, a to do skupiny kvalitativních a kvantitativních znaků. Mezi znaky kvantitativní, tedy měřitelné, patří např. rozměr, výkon, apod. Znaky kvalitativní naopak nelze popsat číselnou hodnotou, přesto jsou ale pro zákazníky někdy rozhodující. Jsou to např. vystupování personálu, chuť, apod. (Nenadál a kol., 1998).

Znaky jakosti se musí zabývat a zabudovat je do výsledků všechny články v podniku. Proto jde nejen o jakost produktu, ale také o jakost služby, procesů, zdrojů a také o jakosti samotného systému managementu (Veber a kol., 2002). Požadavky na jakost produktu vyjadřuje schéma 2-2.

Schéma 2-2 Požadavky na jakost produktu (Veber a kol., 2002)



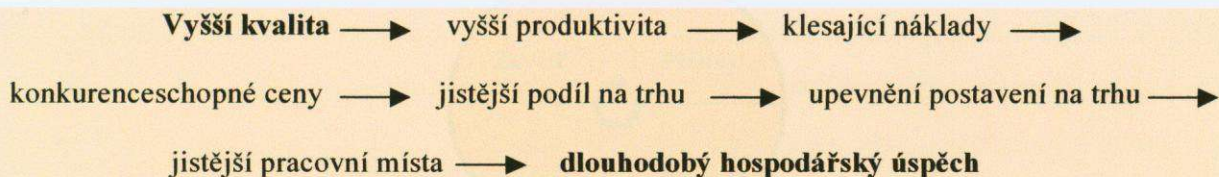
2.2.3 Význam jakosti

Globální konkurence, která je v dnešní době zcela samozřejmou záležitostí, vytváří na výrobce a poskytovatele služeb tlak k neustálému boji o zákazníka. Jednou z cest

k úspěchu se tak v poslední době stala zejména vysoká kvalita výrobků a služeb (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

W. E. Deming znázornil kvalitu a její význam pro další vývoj podniku pomocí tzv. Demingova řetězce reakcí (viz schéma 2-3).

Schéma 2-3 Demingův řetězec reakcí (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001)



2.3 Řízení jakosti

2.3.1 Definice pojmu

Existuje mnoho definic řízení jakosti, většinou se ale všechny shodují, že takové řízení je souhrn všech prostředků k dosažení jakosti. Mizuno uvádí, že řízení jakosti je plánování a realizace nejhospodárnějších prostředků zhotovování výrobku, který bude maximálně užitečný a bude vyhovovat požadavkům zákazníka. Mizuno ale odmítá, že by řízením jakosti mělo být zjišťování vadných výrobků. Řízení jakosti je úprava konstrukcí, pracovních norem a pracovních postupů tak, aby nedocházelo k produkci vadných výrobků. Řízení jakosti je prevence (Mizuno, 1988).

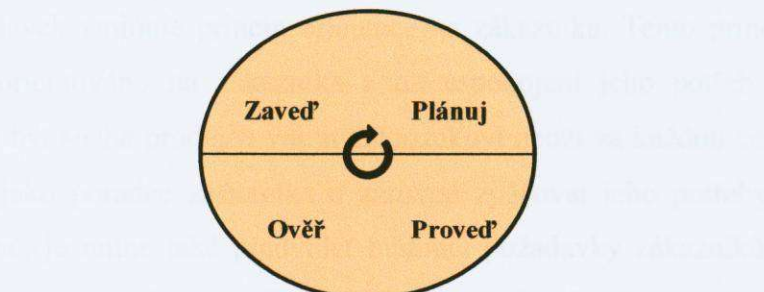
Mezi klasické definice řízení jakosti patří definice W. E. Deminga, tedy že „statistické řízení jakosti je aplikací statistických zásad a technik ve všech fázích výroby se zaměřením na co nejhospodárnější zhotovení výrobku, který je maximálně užitečný a má odbyt“ (Mizuno, 1988). Obě definice tedy shodně apelují na hospodárnost výroby a užitečnost výrobku.

Juran definoval řízení jakosti takto: „Řízení jakosti je regulační proces, prostřednictvím kterého měříme skutečné provedení jakosti a porovnáváme je s normami, přičemž působíme na rozdíl“ (Mizuno, 1988).

W. E. Deming zobrazil řízení jakosti jako kolo, které se nekonečně otáčí na základě vědomí jakosti a smyslu pro odpovědnost za jakost výrobku (Mizuno, 1988). Toto zobrazení

se nazývá Demingův cyklus neustálého zlepšování nebo také Demingův okruh PDCA (viz schéma 2-4). Tato zkratka je složena vždy z počátečních písmen Demingova okruhu (Plan – Do – Control – Action).

Schéma 2-4 Demingův okruh PDCA (Trčka, 2004)



Později se zavádí pojem komplexní řízení jakosti. Koncepce nazvaná Komplexní řízení jakosti (Total Quality Control – TQC) je dílem Armanda V. Feigenbauma, který ji vytvořil. Jeho definice říká, že celkové řízení jakosti je účinný systém spojeného úsilí různých skupin v organizaci ve prospěch vývoje, udržování a zlepšování jakosti, aby se umožnila výroba a služby na co nejhospodárnější úrovni, k plné spokojenosti zákazníka (Mizuno, 1988).

Mizuno uvádí, že řízení jakosti se musí týkat celého podniku, každého oddělení a každého pracovníka na všech úrovních, a vyžaduje spojení dříve nezávislých činností, jakými jsou nákup surovin, rozborů pracovních postupů, řízení pracovního postupu a kontrola (Mizuno, 1988).

Nový pohled na řízení jakosti poskytuje smyčka jakosti (viz. schéma 2-5). Kdyby byla jakost definovaná pouze jako řemeslné provedení výrobku, odpovídal by za její jakost dělník a hlídat a posuzovat by jí mohla kontrola. Za jakost ve smyslu spokojeného zákazníka odpovídají všichni, kteří se podílejí na vzniku výrobku (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

Schéma 2-5 Smyčka jakosti (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001)



2.3.2 Základní principy řízení jakosti

Pro efektivní řízení jakosti je třeba v podniku dodržovat několik základních principů řízení jakosti. Základními principy řízení jakosti dle Nenadála jsou prevence, všeobsažnost, zpětná vazba, orientace na zákazníka, matematická podpora, transparentnost, efektivnost, měřitelnost výsledků, týmová spolupráce a neustálé zlepšování (Nenadál a kol., 1998).

Také Bělohlávek zmiňuje princip orientace na zákazníka. Tento princip znamená, že veškeré úsilí je orientováno na zákazníka a na uspokojení jeho potřeb. Nemá to však v žádném případě být snaha prodejce vnutit zákazníkovi zboží za každou cenu. Prodejce má spíše vystupovat jako poradce zákazníka a zároveň zjišťovat jeho potřeby. Nejde ale jen o potřeby současné, je nutné také předvídat budoucí požadavky zákazníků. Právě toto má výrazný vliv na konkurenceschopnost firmy (Bělohlávek, 1996).

2.3.3 Systém managementu jakosti

Systém managementu jakosti je systém ke stanovení politiky jakosti, cílů jakosti a k dosažení těchto cílů. O systému jakosti organizace lze hovořit tehdy, jestliže splňuje tyto čtyři základní podmínky:

- má vybudovanou organizační strukturu,
- má stanoveny pravomoci a odpovědnost,
- má zajištěny zdroje pro systém jakosti,
- má definované postupy a procesy (Dudek, 2001).

Účinným systémem jakosti je pouze takový systém, který se pozitivně projevuje jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí (Nenadál kol., 1998).

2.4 Koncepce řízení jakosti

V dnešní době existuje několik různých koncepcí managementu kvality. Mezi tyto koncepce patří:

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce TQM,
- koncepce ISO.

Z těchto koncepcí dnes převažují koncepce TQM a ISO.

2.4.1 Koncepce podnikových standardů

Podnikové standardy byly poprvé zaváděny v 70. letech 20. století v USA. Americké společnosti tehdy vytvářely normy, které vlastně zaznamenávaly nároky na systémy kvality a tyto normy pak byly platné v rámci jednotlivých společností, nebo popř. v rámci jednoho výrobního odvětví. Jejich působnost dopadla také na veškeré firemní dodavatele.

Podnikové standardy jsou náročnější než normativní přístup ISO a nejsou vhodné pro malé podniky a organizace poskytující služby. Příkladem takových standardů jsou např. předpisy QS 9000, které definují požadavky na systém jakosti v automobilovém průmyslu (Nenadál a kol., 1998).

2.4.2 Koncepce TQM

Pojem TQM je obecně považován za souhrn zkušeností předních japonských a některých amerických firem, zaměřený na zabezpečování jakosti. Jde o filozofii, jejímž smyslem je zajištění trvalého zlepšování schopností celé organizace efektivně plnit požadavky zákazníků, vlastníků, zaměstnanců i společnosti s cílem zajistit trvalou úspěšnost podniku. Narozdíl od jiných normativních přístupů nelze stanovit univerzální model pro podobu ani pro zavedení TQM do podnikové praxe (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

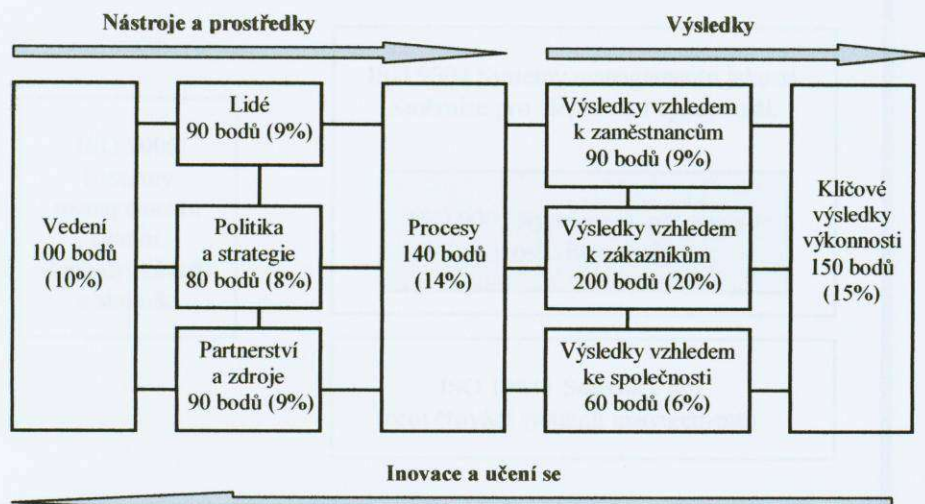
Nejvýstižnější je Corriganova definice TQM, která říká, že TQM je filosofie managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů (Nenadál a kol., 1998).

Cooper zase uvádí, že TQM aktivuje každého člena organizace i pracovníky ve spolupracujících organizacích k poskytování výrobků a služeb, které odpovídají potřebám a očekáváním zákazníků (Bělohlávek, 1996).

Systém TQM je postaven na několika základních principech. Je to především orientace na zákazníka. Vše, co se v podniku děje, se musí formulovat a regulovat s ohledem na potřeby a přání zákazníka, přičemž mezi zákazníky patří i interní zaměstnanci, kterým jiný článek organizace odevzdává výsledky své práce. Dalším principem, který vlastně dal název i celému systému, je princip účasti všech. Tímto principem je zajištěno, že se každý bude snažit aktivně vykonávat svou práci ke spokojenosti své i zákazníků. Systém TQM dále stojí na principech jako je neustálé zlepšování a sociální ohleduplnost (Nenadál a kol., 1998).

Přestože model TQM nemá žádný kodifikovaný rámec, sílí v poslední době snahy o kodifikaci přístupu k systému TQM. Jedná se zejména o kritéria pro udělení ceny za jakost. V Evropě je tento model realizován v praxi hlavně podle modelu EFQM Excellence (viz schéma 2-6) z roku 1999, který vznikl revizí původního Evropského modelu TQM. (Nenadál, 2001).

Schéma 2-6 EFQM Model Excellence, verze z r. 1999 (Nenadál, 2001)



2.4.3 Koncepce ISO

Koncepce řízení jakosti na bázi norem ISO je založená na aplikaci požadavků definovaných souborem norem ISO 9000. Tyto normy s požadavky na systémy managementu kvality byly poprvé zveřejněny v roce 1987.

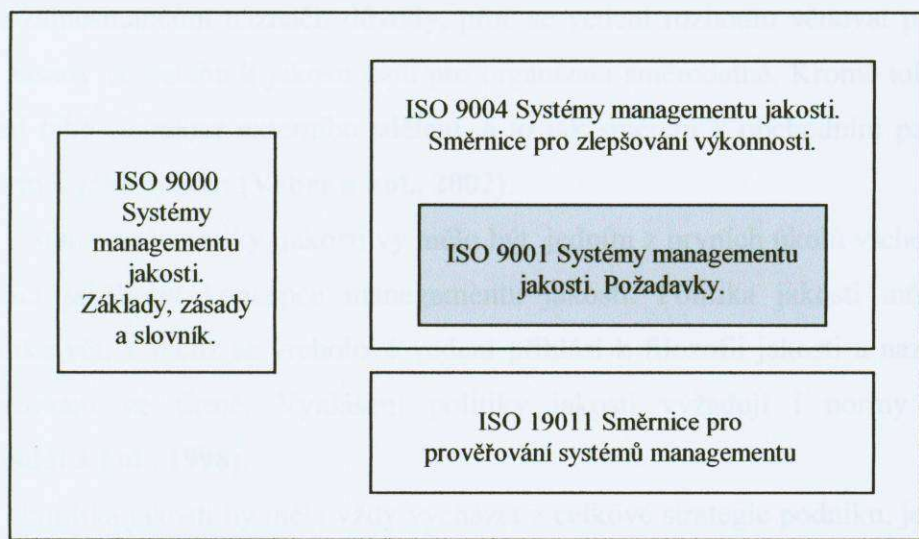
Oba systémy, tedy systém TQM a koncepce ISO, jsou postaveny na téměř shodných principech a liší se vlastně jen v jediném bodě (viz tab. 2-1). Principy koncepce ISO jsou definovány v normách ISO 9004 a ISO 9000, principy TQM jsou bází modelu EFQM Excellence (Nenadál, 2001).

Tabulka 2-1 Principy systémů managementu jakosti (QMS) (Nenadál, 2001)

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

Normy ISO řady 9000 byly po svém přijetí několikrát aktualizovány. V roce 2000 byla dokončena velká revize těchto norem, jejímž výsledkem byl soubor norem ISO 9000:2000 (Veber a kol., 2002). Základní soubor těchto norem počítá pouze se čtyřmi standardy (viz schéma 2-7).

Schéma 2-7 Struktura souboru norem ISO 9000:2000 (Nenadál, 2001)



Charakteristickým rysem koncepce ISO je její univerzálnost. Nezávisí tedy ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků a je aplikovatelná jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb. Tato univerzálnost je však spojena i s negativními stránkami. Některé formulace v normách jsou příliš obecné (Nenadál a kol., 1998).

Soubory norem ISO nejsou závazné, ale pouze se doporučují. Přijetí takové koncepce je tedy zcela dobrovolné a je pouze na vedení společnosti, zda se rozhodne takový systém přijmout. Existuje však poměrně značný tlak ze strany odběratelů, kteří takový systém řízení kvality u svých dodavatelů dnes už vězně vyžadují. Soubor norem ISO však představuje pouze souhrn minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány (Nenadál a kol. 1998).

Normy jakosti řady ISO 9000 ukládají také organizacím zpracování velmi podrobné příručky jakosti, což představuje velmi detailní práci při projektování celého systému řízení jakosti (Bělohávek, 1996).

Systémy managementu jakosti podle norem ISO řady 9000 jsou certifikovány certifikačními orgány, jejichž seznam je uveden v příloze č. 6.

2.5 Politika a cíle jakosti

Pojem politika jakosti je vymezený normou ČSN ISO 8402, kde se hovoří, že to jsou "celkové záměry a směr působení organizace v oblasti jakosti, oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením" (Nenadál a kol., 1998).

Politika jakosti vyjadřuje základní představu, nasměrování chování celé organizace v oblasti jakosti v delším časovém horizontu. Má jednak charakter interního sdělení, tedy má všem zaměstnancům naznačit důvody, proč se vedení rozhodlo věnovat pozornost jakosti a jaké zásady ve vztahu k jakosti jsou pro organizaci směrodatné. Kromě toho má ale politika jakosti také charakter externího sdělení, a to jak směrem k obchodním partnerům, tak také směrem k zákazníkům (Veber a kol., 2002).

Stanovení politiky jakosti by mělo být jedním z prvních úkolů vrcholového vedení při aplikaci jakékoliv koncepce managementu jakosti. Politika jakosti může mít charakter několika vět, v nichž se vrcholové vedení přihlásí k filozofii jakosti a naznačí směry jejího prosazování ve firmě. Vyhlášení politiky jakosti vyžadují i normy ISO řady 9000 (Nenadál a kol., 1998).

Politika jakosti by měla vždy vycházet z celkové strategie podniku, jeho poslání a vize. Deklarování politiky jakosti by mělo být také doprovázeno deklarováním tzv. cílů jakosti. Tyto cíle jsou definovány jako kvantifikovatelné charakteristiky znaků výrobků a procesů, kterých firma hodlá prosazováním politiky jakosti dosáhnout k určitému termínu v budoucnosti (Nenadál a kol., 1998).

Cíle jakosti musí vyjadřovat měřitelné úkoly, musí být doplněny o vymezení zdrojů, termínů, ve kterých mají být splněny, a měla by být stanovena i příslušná odpovědnost za jejich splnění (Veber a kol., 2002).

2.6 Nástroje a metody řízení jakosti

2.6.1 Metody při plánování jakosti

Návrh a vývoj produktů a procesů jsou pro zajištění jakosti rozhodujícími oblastmi. Mezi základní metody plánování jakosti patří metody QFD a FMEA.

Metoda QFD (Quality Function Deployment) je metodou, která usnadní převedení požadavků zákazníka do inherentních znaků produktu, procesu či zdroje (Veber a kol., 2002). Grafickým výsledkem metody je kombinovaný maticový diagram často nazývaný "dům jakosti". Tvorba "domu jakosti" probíhá v týmu plánování jakosti, v němž jsou zastoupeni

zejména pracovníci marketingu a vývoje. Do digramu se zaznamenají požadavky zákazníků a znaky jakosti, které popisují navrhovaný výrobek. Úkolem týmu je pak analýza vzájemných vztahů mezi požadavky zákazníků a znaky jakosti navrhovaného výrobku (Nenadál a kol., 1998).

Metoda FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), která se do češtiny překládá jako Analýza příčin vad a jejich důsledků, se zabývá systematickým zkoumáním možných vad, které by se mohly projevit u produktů při používání nebo při praktické realizaci procesů (Veber a kol., 2002).

Metoda FMEA je velice efektivní metodou nejakosti. Je založena na týmové analýze možnosti vzniku vad u posuzovaného návrhu výrobků nebo procesu (metodu FMEA lze tedy rozdělit na dvě větve, a to sice FMEA návrhu a FMEA procesu), ohodnocení jejich rizika a návrhu realizace opatření vedoucích ke zlepšení jakosti návrhu (Vykydal, 2001).

Používání metody FMEA představuje systémový přístup k prevenci nejakosti, který vede ke snížení ztrát vyvolaných nízkou jakostí výrobků, ke zkrácení doby řešení vývojových prací, ke snížení počtu změn ve fázi realizace a k účelnému využití zdrojů. Metoda FMEA se používá zejména pro nové nebo inovované výrobky, lze ji však aplikovat také na současné výrobky a procesy. Analýza FMEA probíhá vždy ve čtyřech krocích. Jedná se o analýzu současného stavu, hodnocení současného stavu, návrh preventivních opatření a hodnocení stavu po provedení preventivních opatření (Nenadál a kol., 1998).

2.6.2 Metody univerzálního použití

Tyto metody mají spíše obecný charakter a pomáhají především při shromažďování potřebných informací a jejich uspořádání (Veber a kol., 2002).

Mezi takové metody patří např. metoda PDCA, která je obecnou metodou zlepšování. Již z názvu této metody vyplývají 4 základní kroky (Plan – Do – Check – Action), které se v rámci jejího použití aplikují. Prvním krokem je plánování (Plan). Cílem tohoto kroku je návrh řešení daného problému na základě získání množství potřebných informací, jejich utřídění a následné analýzy. Smyslem druhého kroku Do je realizace navržených opatření v kroku prvním a sledování jeho dopadů. Třetí krok Check má za úkol vyhodnocovat informace získané z předešlého kroku a zjišťovat úroveň dosažené změny. Pokud se prokáže zlepšení oproti původnímu stavu, je na řadě krok poslední, a to sice Action, tedy trvalé zavedení (Veber a kol., 2002).

Dalšími nástroji je potom skupina sedmi základních nástrojů řízení jakosti. Jedná se o jednoduché postupy, které se osvědčují nejen ve výrobě, ale také v jakékoliv operativní činnosti při hledání souvislostí, vyšetřování příčin a hledání možného zlepšování (Veber a kol., 2002). Do této skupiny patří: kontrolní tabulky, vývojové diagramy, histogramy, diagramy příčin a následků, Paterovy diagramy, bodové diagramy a regulační diagramy (Nenadál a kol., 1998).

Kromě této skupiny tradičních nástrojů existuje také skupina sedmi nových nástrojů řízení jakosti. Do této skupiny nástrojů patří: afinitní diagram, diagram vzájemných vztahů, systematický diagram, maticový diagram, analýza údajů v matici, diagram PDPC a síťový graf (Nenadál a kol., 1998).

2.6.3 Benchmarking

Benchmarking je nejčastěji doporučovaná metoda měření výkonnosti konkurence. Benchmarking lze chápat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit (Nenadál, 2001).

Cílem benchmarkingu je najít a aplikovat nejlepší praktiky. K tomu využívá benchmarking srovnávání, přičemž nezjišťuje pouze, co je nejlepší, ale také jak je toho dosahováno. Metoda benchmarkingu má předcházet vyvíjení a vymýšlení něčeho, co už bylo dříve objeveno, a co se již užívá, protože v takovém případě je samozřejmě jednodušší toto řešení převzít (Veber a kol., 2002).

Benchmarking lze rozdělit na interní a externí. Interní benchmarking se realizuje v rámci jedné organizace mezi jednotlivými organizačními jednotkami, které používají stejné procesy nebo funkce. Externí benchmarking je porovnávání s partnerem, tedy jinou organizací (Nenadál, 2001).

Provedení benchmarkingu zahrnuje určení objektu srovnávání, analýzu vlastních možností, nalezení nejlepších a navázání spolupráce s nimi, analýzu u benchmarkingového partnera a nakonec aplikaci nejlepších praktik (Veber a kol., 2002).

Při rozhodování o volbě benchmarkingového partnera je velice důležité získat objektivní a kvalitní informace o tom, která organizace je silná v činnosti, kterou jiná organizace považuje za svou slabou stránku a hodlá ji podrobit benchmarkingovému srovnávání. Takové informace lze získat např. z auditů systému managementu, katalogů výrobků, sborníků z odborných akcí, účelových workshopů s obchodními partnery,

ze speciálních databází institucí, které se zabývají shromažďováním a zprostředkováním informací o podnikatelských subjektech, atd. Benchmarking se vždy opírá o smluvní vztahy, proto je nutné, aby byla po vytipování možných partnerů projednána možnost porovnání a měření výkonnosti projednána s vedením potencionálních partnerů, a aby byly také stanoveny pravidla např. ohledně způsobu sběru dat od partnerů apod. (Nenadál, 2001).

Benchmarking má ale také své nevýhody. Zásadní nedostatkem benchmarkingu je složitost vyhledávání vhodného subjektu pro srovnávání a získávání potřebných informací, protože každý není ochoten sdělovat své know-how. Dalším problémem je obtížnost převzetí řešení, které je např. chráněno patentem (Veber a kol., 2002).

V České republice se benchmarking příliš neujal. Malé a střední podniky mají možnosti pro srovnávání omezené a naopak velké podniky se uzavírají do sebe a ověřují si převážně interní výkonnost procesů (Trčka, 2005).

2.7 Procesní přístup k řízení jakosti

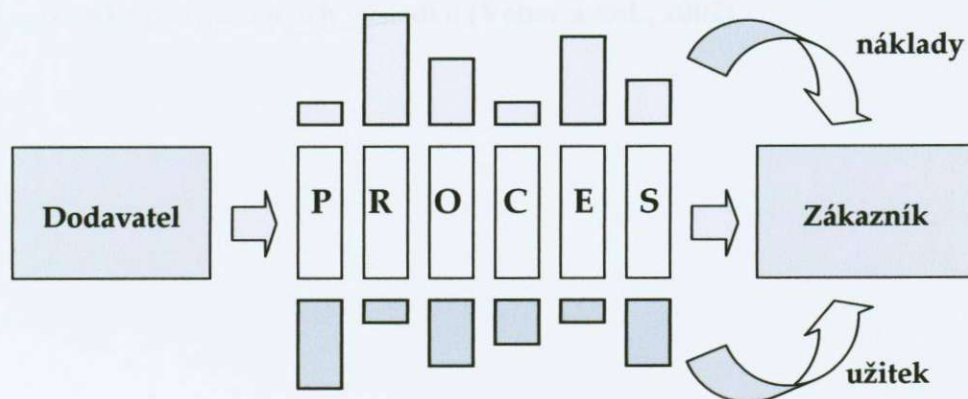
Před jakostí produktů (výstupů) je dáována přednost jakosti procesů, protože se vychází ze zkušeností hovořících o tom, že efektivnějších výsledků se dosahuje právě tím, když jsou činnosti a zdroje řízeny jako proces (Nenadál, 2001).

2.7.1 Vymezení pojmu

Proces (viz schéma 2-8) představuje posloupnost a/nebo souslednost činností, logicky uspořádaných, jejichž výstup má užitek pro zákazníka (Veber a kol., 2002).

Nenadál zase charakterizuje proces jako soubor dílčích činností měnících vstupy na výstupy za spotřeby určitých zdrojů v regulovaných podmínkách (Nenadál, 2001).

Schéma 2-8 Proces (Veber a kol., 2002)



Proces je účinný tehdy, pokud jeho výstup dosahuje plánovaných a požadovaných parametrů, a to jak kvalitativních, tak kvantitativních. Naproti tomu proces je efektivní, je-li při dosažení všech plánovaných a požadovaných parametrů dosaženo přidané hodnoty, kterou interní i externí zákazník ocení (Volek, 2005).

Procesní přístup je normou ISO 9001:2000 chápán jako aplikace systému procesů a poznání jejich vzájemných působení. Existují tři etapy managementu procesů:

- Identifikace procesů pro pochopení požadavků systému jakosti a jejich plnění
- Řízení procesů představuje zvýšení výkonnosti a efektivnosti procesů prostřednictvím řízení oproti cílové hodnotě. K tomu je zapotřebí zavést systematický sběr dat a provádět jejich analýzy a vyhodnocování.
- Zlepšování procesů na základě výsledků objektivních měření. Zkušenosti z certifikačních auditů naznačují, že je to jednoznačně nejslabší místo systému (Trčka, 2004).

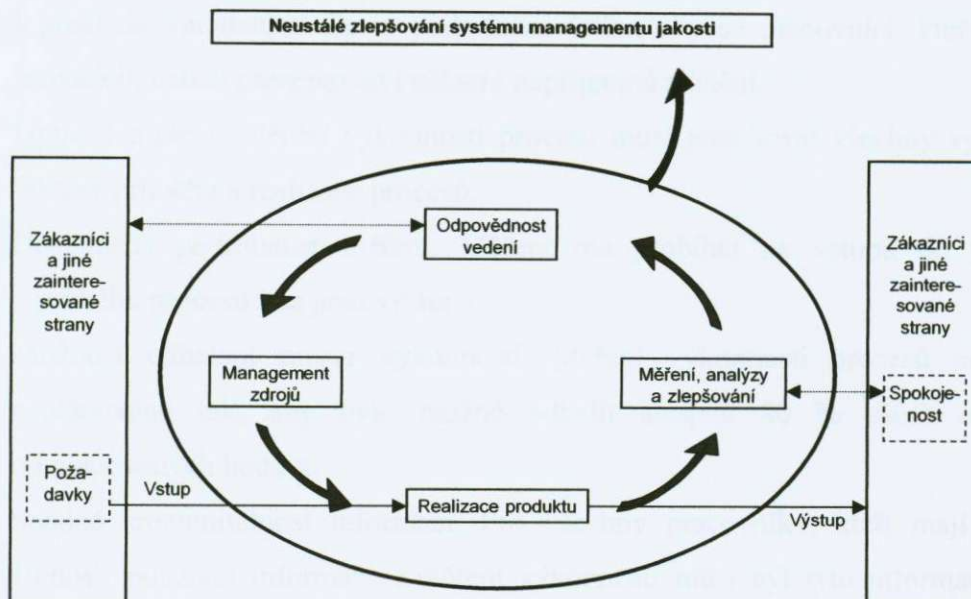
Procesní přístup lze charakterizovat těmito znaky:

- „tah na branku“ – jasným cílem musí být užitek pro zákazníka,
- Logické zařazení a uspořádání do procesu pouze těch činností, které jsou nezbytné k dosažení požadovaného výstupu – proces musí být hospodárný,
- Veškeré činnosti musí být způsobilé a stabilizované – proces musí probíhat kvalitně, musí být dodrženy termíny, být opakovaně spolehlivý (Veber a kol., 2002).

Norma ISO 9001 nestanovuje, aby se organizace zabývala sestavováním směrnic detailně popisujícími všechny existující procesy. Je vhodné identifikovat procesy, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka, jsou klíčové z pohledu organizace nebo představují omezení dané legislativou (Trčka, 2004).

Znalost procesního přístupu (viz schéma 2-9) umožňuje managementu lépe pochopit děje, které ve firmě probíhají, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspořádání, úroveň jejich výsledků (Veber a kol., 2002).

Schéma 2-9 Procesní model systému managementu jakosti (Nenadál, 2001)



Vstupy do procesu mohou představovat materiál, suroviny, ale i informace nebo instrukce. Výstupy z procesu představují výrobky, služby, informace apod., které mají užitek pro uživatele (Veber a kol., 2002).

2.7.2 Měření výkonnosti procesů

Podle souboru norem ISO 9000:2000 musí všechny organizace, které tento soubor norem aplikovaly, řešit problematiku postupů měření a monitorování výkonnosti procesů. Přesto však normy ISO 9000:2000 pojem jako výkonnost vůbec nedefinují. Podle Modelu EFQM je „výkonnost míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy“ (Nenadál, 2001).

Měřením výkonnosti procesů pak rozumíme aktivity, které mají poskytovat objektivní a přesné informace o průběhu jednotlivých procesů, tak aby tyto procesy mohly být jejich vlastníky průběžně, tzn. operativně řízeny za účelem plnění všech požadavků na procesy kladených (Nenadál, 2001).

Všechny postupy měření výkonnosti procesů by se měly opírat o stanovené cílového hodnoty výkonnosti, tedy něco, co se má ve vztahu k jakosti dosáhnout. Měření výkonnosti procesů musí také splňovat určité požadavky. Nenadál zmiňuje několik základních požadavků. Jsou to např.:

- Validita (platnost) měření. V tomto případě se jedná zejména o nutnost důvěry k překládaným datům. Ta je podmíněna i tím, aby se pracovníci, kteří měření provádějí, nebáli prezentovat i některá nepříjemná zjištění.
- Úplnost měření. Měření výkonnosti procesů musí postihovat všechny významné faktory průběhu a realizace procesů.
- Dostatečná podrobnost měření. Měření má probíhat na vstupu do procesu, v průběhu procesu i na jeho výstupu.
- Možnost odhalení mezer výkonnosti. Měření výkonnosti procesů musí být naplánováno tak, aby bylo možné odhalit alespoň 80 % všech odchylek od plánovaných hodnot.
- Snadná srozumitelnost informací. Pro všechny pracovníky, kteří mají ve své činnosti používat informace z měření výkonnosti musí být tyto informace zcela jasné, srozumitelné a tedy i lehce interpretovatelné.
- Odpovědnost za výsledky měření. Stejně jako u jiných procesů v systémech managementu jakosti, tak i u měření výkonnosti procesů musí být stanovena konkrétní odpovědnost za průběh měření a zpracování výsledků na určitého pracovníka organizace (Nenadál, 2001).

2.8 Personální aspekty řízení jakosti

2.8.1 Vzdělávání a výcvik pracovníků

Jedním z hlavních úkolů při zavádění řízení jakosti do podniku je šíření koncepce řízení jakosti prostřednictvím vzdělávání a výcviku zaměstnanců. To, co pracovník potřebuje vědět o řízení jakosti záleží na jeho postavení a funkci v organizaci (Mizuno, 1988).

Moderně řízený podnik klade důraz na vzdělávání pracovníků. Právě schopní a tvořiví lidé jsou předpokladem úspěchu. Každý dobře fungující systém řízení, a tedy i systém řízení jakosti, je spojen s pravidelnou výchovou a vzděláváním v této oblasti, a proto je investice do vzdělávání stále důležitější. Ishikawa dokonce tvrdí, že řízení jakosti začíná a končí výchovou a vzděláváním (Nenadál a kol., 1998).

V normě ISO TS 16949:2002 v kapitole 6.2 je uvedeno, že péče o získávání a rozvoj odborně způsobilých pracovníků na základě patřičného vzdělávání, výcviku, dovedností a zkušeností patří mezi prvořadé úkoly managementu každé organizace (Urban, 2004).

Aby byly vzdělávací programy skutečně účinné, je třeba, aby byly trvalou součástí personálního managementu, a aby se týkaly skutečně všech zaměstnanců, přičemž pro různé skupiny zaměstnanců musí být tyto programy koncipovány rozdílně. Vzdělávací programy v oblasti jakosti musí zdůrazňovat význam jakosti, umožnit zaměstnancům osvojit si základní metody k zajišťování jakosti a motivovat je. Vzdělávací programy musí mít také dostatečnou finanční podporu (Nenadál a kol., 1998).

Vedle spíše teoretických vzdělávacích programů je třeba také klást důraz na praktický výcvik. Výcvik je třeba rozlišovat podle postavení a funkce zaměstnanců. Zejména specializovaný výcvik musí být přizpůsoben potřebám jednotlivých vrstev pracovníků (Nenadál a kol., 1998).

2.8.2 Týmová práce

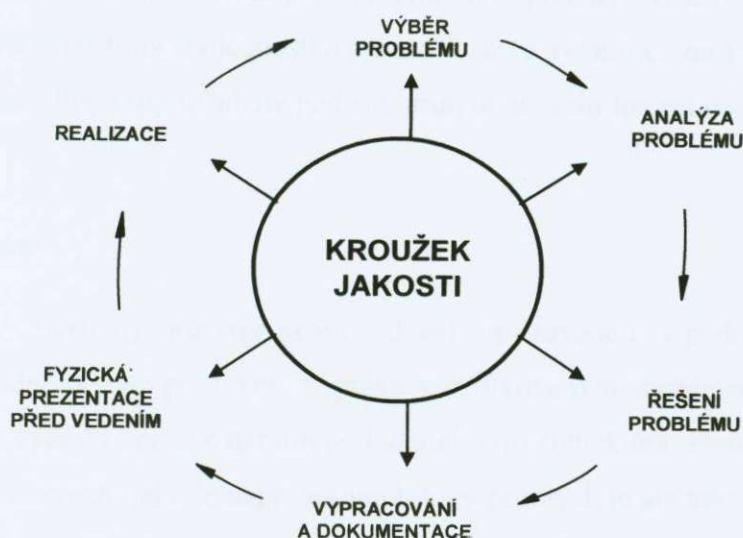
Týmová práce znamená přechod od tradičních vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Problémy, které v organizacích mohou nastat, zahrnují obvykle řadu různých oblastí činnosti organizace, a proto jsou interdisciplinární týmy významné pro řešení těchto problémů (Bělohávek, 1996).

Zvláštní formou týmové práce jsou tzv. kroužky jakosti (viz schéma 2-10), které byly zavedeny jako nástroj řízení jakosti v Japonsku. Jedná se o skupiny šesti až deseti nižších vedoucích pracovníků a dělníků, které se pravidelně scházejí a diskutují o problémech organizace spolu s možnostmi jejich řešení (Bělohávek, 1996).

Ishikawa definuje kroužky jakosti jako malé skupiny pracovníků dobrovolně uskutečňující řízení jakosti na společném pracovišti, pracující trvale jako součást systému řízení jakosti na sebezdokonalování a vzájemném zdokonalování při využití metod řízení jakosti a za aktivní účasti všech členů (Nenadál a kol., 1998).

Činnost kroužků jakosti je samozřejmě založena na týmovém přístupu a zároveň na filozofii co nejefektivnějšího využívání lidského potenciálu. Kroužky jakosti umožňují zaměstnancům dělat něco pozitivního s problémy, kterým čelí při své práci. Aby měla činnost kroužků jakosti smysl, je nezbytné stanovit, jak se budou kroužky jakosti podílet na řízení jakosti, a jak budou podporovat systém jakosti (Nenadál a kol., 1998).

Schéma 2-10 Algoritmus činnosti kroužků jakosti (Nenadál a kol., 1998)



Personálním managementem a vzděláváním ve společnosti se dále zabývají také Paul Birch (lit. 2), Josef Koubek (lit. 7) a Alfred J. Walker (lit. 21). Z publikací těchto autorů bylo čerpáno v analytické části práce.

2.9 Audit v řízení jakosti

Jedním z hlavních úkolů managementu při řízení jakosti je průběžná kontrola funkčnosti systému řízení jakosti. Hlavním nástrojem vrcholového managementu je auditní činnost, která přináší informace o stavu systémů jakosti v podniku a jeho procesech (Nenadál a kol., 1998).

Audit je normě ISO 9000 definován jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získávání důkazů z auditu a pro jejich objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu (Kruliš, 2002).

Předmětem auditu v systémech managementu jakosti jsou hlavní i podpůrné procesy systému, ale i samotný produkt. Jestliže provádí audit sama organizace nebo jí pověřená osoba, jde o tzv. interní audit. Externí audit provádí obvykle subjekt, který má na činnosti prověřované organizace vlastní zájem. Takovým subjektem jsou obvykle zákazníci společnosti. Audit provádí tyto subjekty sami, nebo mohou pověřit jinou osobu (Kruliš, 2002).

Dále byly ke zpracování této diplomové práce použity zejména v její analytické části interní materiály podniku (**lit. 23**). Konkrétně byly použity výroční zprávy, příručka jakosti, dokumentované postupy společnosti a zprávy o stavu systému řízení jakosti. Tyto dokumenty jsou v seznamu literatury uváděny pod souhrnným názvem Interní materiály.

2.10 Shrnutí

Systémy managementu jakosti se zavádějí v podnicích zejména s cílem zvyšovat hodnotu své produkce a právě certifikovaným systémem řízení jakosti získat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikatelským subjektům, které tuto certifikaci nemají. V některých oborech, jako je např. automobilový průmysl, je ale tato certifikace už nutností a proto tato certifikace konkurenční výhodu přímo nevytváří.

V našich podmínkách jsou tyto systémy řízení kvality nejčastěji certifikovány podle normy řady ČSN EN ISO 9000. Komplexní péče o kvalitu ve společnosti ovšem touto certifikací nekončí, ale právě naopak začíná.

Systémy managementu jakosti podle norem ISO stojí na několika základních principech. Každá společnost, která se rozhodne tento systém zavést, se musí snažit o neustálé zlepšování, které se však netýká pouze výroby samotné, ale také např. lidského kapitálu. Znalosti z oblasti managementu kvality by neměl mít ve společnosti pouze jediný zaměstnanec, který by byl zodpovědný za všechny atributy systému.

V současné době také mnoho společností zavádí environmentálního systému řízení, EMS, který je také certifikován podle norem řady ČSN EN ISO 14 000. Neznamená to ale, že by společnost měla mít několik systémů řízení. Trendem je naopak integrace těchto systémů do jednotného integrovaného systému řízení jakosti.

3 Cíle a metodika

Cílem diplomové práce na téma Vytváření systému řízení kvality a jeho posouzení je navržení optimálního systému řízení jakosti ve vybraném podnikatelském subjektu, který bude odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality.

V první fázi práce byla nejprve zpracována teoretická část problému, uvedená v kapitole č. 2 – Literárním přehledu. Podklady pro tuto část byly čerpány studiem odborných publikací a odborných internetových příspěvků z oblasti managementu jakosti. V této kapitole je uveden přehled poznatků z různých oblastí managementu kvality.

Pro analytickou část diplomové práce byla dále nutná spolupráce s podnikatelským subjektem. Podnik byl zvolen podle několika kritérií, především to byla dostupnost podniku a existence systému řízení jakosti, který je v práci posuzován. Nejdůležitějším bodem při výběru byla ovšem vůle podniku ke spolupráci a ochota poskytnout potřebné informace o podniku a jejím systému řízení jakosti.

Během zpracování diplomové práce bylo prostudováno znění některých předmětných norem, vzhledem k charakteru podniku, který poskytl informace pro zpracování této práce, se jednalo především o normu ISO/TS 16949. Dalším zdrojem informací byl zejména internet a odborná literatura. Nejčastěji byly využity webové stránky Vysoké školy báňské v Ostravě, zejména pak příspěvky v sekci Katedry kontroly a řízení jakosti.

Konkrétní podnikové informace v analytické části práce byly čerpány z písemných interních materiálů firmy, které byly pro zpracování tématu společnosti poskytnuty. Některé informace uvedené v této práci byly záměrně zkresleny vzhledem na základě podmínek stanovených podnikem pro uvedení těchto informací v diplomové práci. Této podmínce bylo samozřejmě vyhověno. Vývojové tendence spojené s informacemi, které musely být zkresleny, jsou objektivní. V analytické části byla zpracována SWOT analýza podniku. Dalším zdrojem informací bylo také osobní jednání s pracovníkem společnosti.

Diplomová práce je zakončena vlastními návrhy a připomínkami ke stávajícímu systému řízení jakosti ve společnosti, které byly navrženy jako možná zlepšení tohoto systému. Při zpracování některých návrhů byly kontaktovány společnosti zabývající se danými tématy za účelem zjištění cen služeb, které nabízejí, a které byly zároveň v práci navrženy. (Zde se jedná zejména o oblast externího koučování.) Po dohodě s těmito kontaktovanými subjekty nejsou v této práci uvedeny konkrétní společnosti, které si nepřály být zmiňovány. I toto přání bylo samozřejmě respektováno.

4 Analýza současného stavu

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Historie společnosti

Společnost BRISK Tábor je obchodní a výrobní akciovou společností s ryze českým kapitálem se sídlem v Táboře.

Historie společnosti spadá již do 30. let minulého století, kdy se v Táboře začaly vyrábět první zapalovací svíčky pod značkou BRITA. V poválečném období v roce 1946 byla firma BRITA převedena pod národní správu podniků automobilových a leteckých PAL. Tento název (PAL) byl také v následujícím období používán jako ochranná známka a všechny výrobky byly tedy v dalších letech vyráběny pod touto značkou.

V průběhu 50. let, konkrétně v roce 1953, byl založen samostatný národní podnik Jiskra, který byl také zaměřen na výrobu automobilových zapalovacích svíček.

K transformaci z původně státního podniku Jiskra S.p. na akciovou společnost došlo v roce 1992. Privatizace společnosti byla završena v roce 1995. Součástí firmy jsou také její dceřiné společnosti BRITA TRADE s.r.o., Sklářský ústav Hradec Králové s.r.o. a BRISK Ozersk s.r.o. sídlící na území Ruské federace.

4.1.1.1 Úspěchy společnosti

V posledních letech dosáhla společnost několika významných ocenění. Od roku 1999 je společnost BRISK Tábor a.s. zařazena mezi nejlepší dodavatele koncernu Volkswagen. Od téhož roku se také pravidelně umísťuje mezi sto nejlepších českých firem v rámci „CZECH 100 BEST“. Několikrát také společnost zaznamenala úspěch v rámci soutěže vyhlašované Hospodářskou komorou České republiky „Exportér roku“. V roce 2004 pak firma získala první místo v soutěži „Firma kraje“ pro jihočeský region. Společnost BRISK Tábor a.s. dále obdržela v roce 2002 titul „Rodinné stříbro“, který se uděluje úspěšným, stoprocentně českým firmám.

4.1.2 SWOT analýza

Ve spolupráci s pracovníkem společnosti BRISK Tábor a.s. byla sestavena SWOT analýza podniku. Na základě ohodnocení vytipovaných faktorů naplňujících podstatu možných slabých a silných stránek, stejně jako možných ohrožení a příležitostí byla sestavena výsledná tabulka analýzy SWOT (Tabulka 4-1).

Tabulka 4-1 SWOT analýza (Vlastní návrh, dle Horáková, 2003)

Silné stránky - S	Slabé stránky - W
▶ <i>kvalita produktů</i>	▶ <i>omezené výrobní kapacity</i>
▶ <i>tradice a pověst značky</i>	▶ <i>kvalifikace pracovních sil</i>
▶ <i>moderní technologie</i>	▶ <i>menší počet nových výrobků</i>
▶ <i>dobré posazení na trhu</i>	
▶ <i>vzdělávání zaměstnanců</i>	
▶ <i>vlastní vývoj a výzkum</i>	
Příležitosti - O	Ohrožení - T
▶ <i>vstup do Evropské unie</i>	▶ <i>vývoj kurzu EUR k CZK</i>
▶ <i>vstup na asijské trhy</i>	▶ <i>zahraniční konkurence</i>
▶ <i>neexistence substitutu</i>	▶ <i>horší dostupnost kvalifikovaných pracovních sil v regionu</i>

Společnost BRISK Tábor a.s. je společností, jejíž většina produkce (> 80%) je určena na vývoz, přičemž více než 90% objemu exportu jde na evropské trhy. Proto je pro firmu velmi důležitý vývoj kurzu koruny vůči zahraničním měnám, především tedy vůči euru. A právě tento vývoj je v posledním období pro exportní společnosti nepříznivý. Trvalé posilování české koruny vůči euru se dle kurzů ČNB v únoru roku 2006 zastavilo na hodnotě průměrně 28,36 Kč/EUR. Průměrná hodnota z prosince v roce 2004 přitom činila 30,68 Kč/EUR, což představuje v rozmezí 14 měsíců pokles o 7,56%.

Vývoj u amerického dolaru je ve stejném období opačný, a jeho hodnota je pro společnost stejně důležitá, protože část produkce vyváží také na dolarové trhy. Průměrná únorová hodnota v roce 2006 činila 23,70 Kč/USD, což představuje nárůst od prosince v roce 2004 o 3,33%. V případě amerického dolaru je tedy poslední vývoj spíše pozitivní pro export, ovšem z dlouhodobého hlediska je třeba zdůraznit, že rozdíl hodnoty

Kč/USD v rozmezí pěti let (1/2001 – 1/2006) činil -34,72%. Poslední vývoj je tedy spíše částečným zlepšením dlouhodobého vývoje (**Ekonomický server ČTK**).

Tento trend posilování koruny vůči zahraničním měnám, zejména tedy euru, trvá již několik let a navíc stále pokračuje a v exportně zaměřených podnicích by mohl způsobit značné ztráty, pokud by např. nedošlo k opatřením, které by těmto potencionálním ztrátám předcházely.

Dalším ohrožením je dostupnost kvalifikovaných pracovních sil. Jedná se především o obory jako obráběč kovů, frézař a soustružník.

Příležitostí pro společnost jsou zahraniční trhy, v poslední době zejména trhy asijské. Konkrétně se jedná o trhy v Číně a Indii, kde již dnes dochází k výraznému zvyšování počtu automobilů a tento trend bude dále pokračovat i v budoucnosti. Některé společnosti v těchto zemích již projevily zájem o vstup společnosti BRISK Tábor a.s. na místní trh.

4.1.3 Výrobní program a odběratelé

Hlavním předmětem činnosti společnosti je vývoj a výroba zapalovacích svíček, žhavicích svíček, zapalovacích systémů a autoelektroniky. Výrobky jsou určeny pro všechny druhy silničních, terénních a speciálních vozidel. Tyto produkty jsou vyráběny pod ochrannou známkou BRISK. Kromě toho má společnost oprávnění podnikat také v dalších činnostech, které jsou uvedeny v příloze č. 1.

Nejpočetnější skupinou výrobků společnosti BRISK Tábor a.s. jsou právě zapalovací a žhavicí svíčky. V současné době se vyrábí zapalovací svíčky čtvrté generace v mnoha typech, a to jak pro zážehové, tak pro vznětové motory. Tyto produkty jsou dodávány jak to prvovýroby, tak do náhradní spotřeby. V nabídce jsou také unikátní druhy zapalovacích svíček, které nelze získat od jiného výrobce.

Největší podíl na výrobě mají zapalovací svíčky pro zážehové motory, které se vyrábějí v několika řadách. Kromě produktů pro automobilový průmysl jsou v nabídce také zapalovací svíčky, které se používají do motorů montovaných do strojů a nářadí v zemědělství a lesnictví.

Nabídka je průběžně inovována tak, aby odpovídala současným trendům. V roce 2004 se společnost BRISK Tábor a.s. pevně usadila v první desítce největších výrobců zapalovacích svíček na světě.

Jmenovitě vyrábí společnost kromě jiného hlavně tyto produkty:

- zapalovací svíčky,
- žhavicí svíčky,
- snímače otáček,
- zapalovací elektrody a ionizační sondy,
- technická keramika,
- vysokonapěťové kabely,
- autobaterie BRISK.

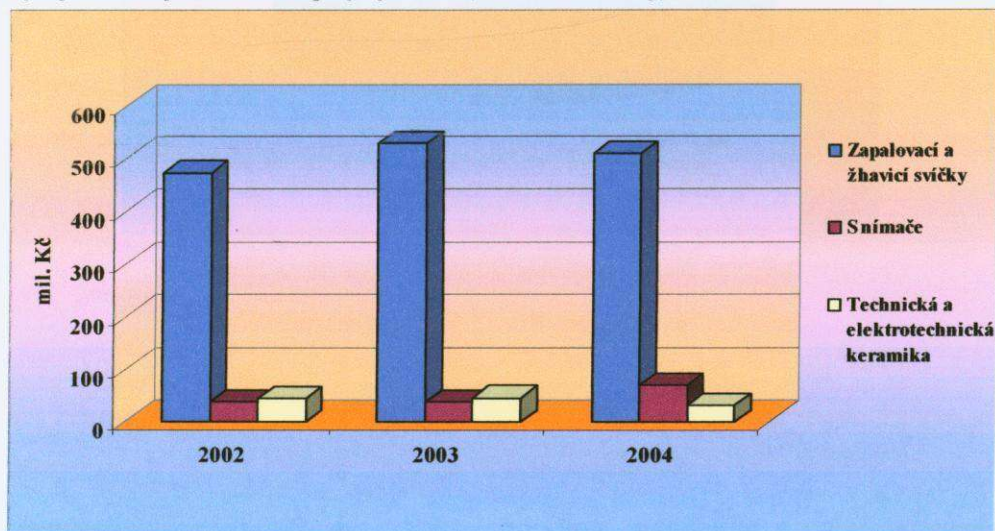
Tabulka 4-2 Vývoj tržeb za jednotlivé skupiny výrobků (Interní materiály)

	2002	2003	2004
Zapalovací a žhavicí svíčky	472 mil. Kč	528 mil. Kč	509 mil. Kč
Snímače	38 mil. Kč	37 mil. Kč	70 mil. Kč
Technická a elektrotechnická keramika	44 mil. Kč	45 mil. Kč	32 mil. Kč

Tabulka 4-3 Podíl jednotlivých skupin výrobků na celkových tržbách (Interní materiály)

	2002	2003	2004
Zapalovací a žhavicí svíčky	85%	87%	83%
Snímače	7%	6%	12%
Technická a elektrotechnická keramika	8%	7%	5%

Graf 4-1 Vývoj tržeb za jednotlivé skupiny výrobků (Interní materiály)

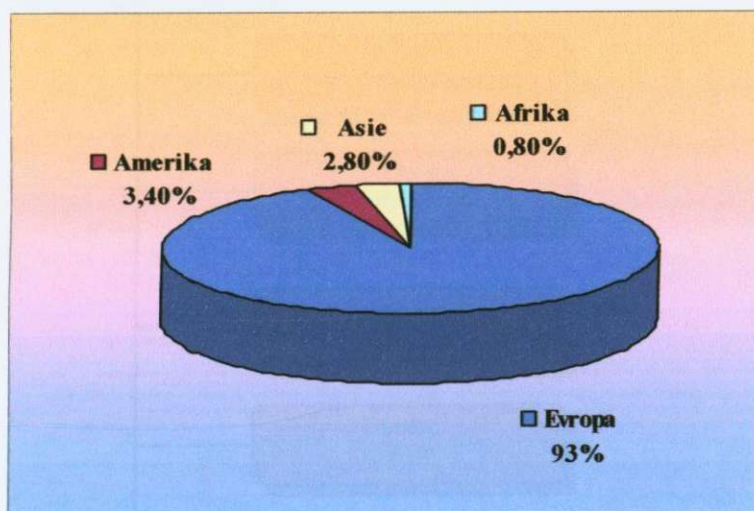


Společnost BRISK Tábor a.s. dodává své výrobky do více než 50 zemí na světě. Především se tedy orientuje na zahraniční trhy. Rozdělení exportu v roce 2004 je uvedeno v grafu č. 4-2. V roce 2003 se společnosti podařilo získat velmi prestižního odběratele, kterým bezesporu je italská firma Lamborghini. V současnosti je BRISK Tábor a.s. jejím 100% dodavatelem, což je pro společnost zcela jistě prestižní záležitost.

Hlavními odběrateli akciové společnosti jsou :

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| • Audi, | • Opel, |
| • Avto VAZ a.s., | • Seat, |
| • Brano – Ateso a.s., | • Škoda Auto a.s., |
| • Daewo Avia a.s., | • Tatra, |
| • Husqarna AB, | • Volkswagen AG, |
| • Jawa Moto spol. s r.o., | • Volvo Powertrain AB a |
| • Lamborghini Motori Marini, | další. |
| • Limbach KG, | |

Graf 4-2 Export v roce 2004 podle kontinentů (*Interní materiály*)

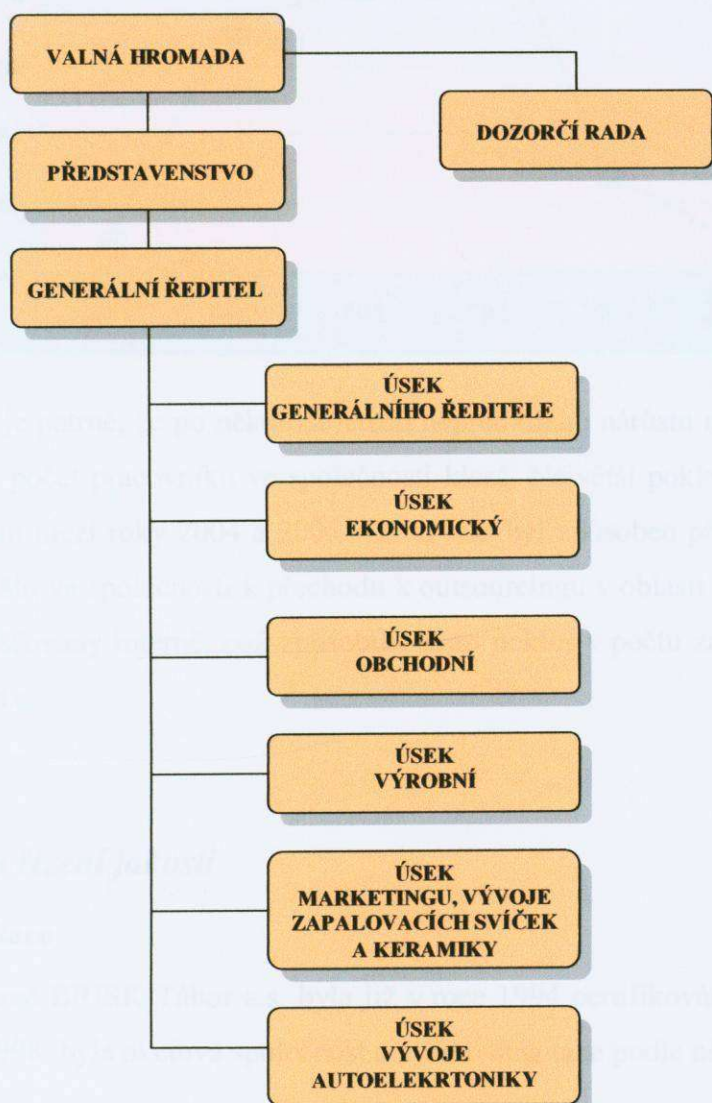


4.1.4 Organizační struktura

Organizační struktura akciové společnosti je příkladem funkcionální organizační struktury (schéma 4-1). To znamená, že podnik je rozdělen do jednotlivých úseků podle funkčních oblastí, přičemž každý úsek má svého odpovědného vedoucího pracovníka (ředitele úseku). Tento pracovník má pravomoci a odpovědnost za příslušnou specializovanou funkci. To umožňuje užší specializaci pracovníků, na druhou stranu je tento typ organizační struktury charakteristický vícenásobnou podřízeností, což může vést ke konfliktům.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Statutární orgán jedná jménem společnosti, řídí její činnost a rozhoduje o jejích záležitostech. Na výkon působnosti představenstva a podnikání společnosti odhlíží dozorčí rada.

Schéma 4-1 Organizační struktura (*Interní materiály*)

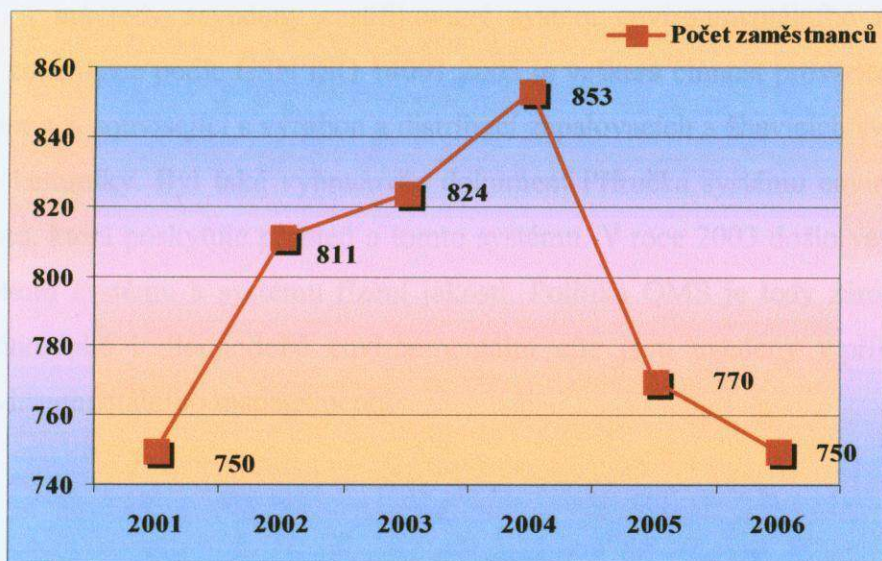


V současné době zaměstnává společnost BRISK Tábor a.s. 750 pracovníků. Údaje o vývoje počtu zaměstnanců jsou znázorněny v grafu č. 4-3.

Tabulka 4-4 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti (*Interní materiály*)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet zaměstnanců	750	811	824	853	770	750

Graf 4-3 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti (*Interní materiály*)



Z grafu je patrné, že po několika letech nepřetržitého nárůstu nastal v roce 2004 zlom a od této doby počet pracovníků ve společnosti klesá. Největší pokles v počtu zaměstnanců byl zaznamenán mezi roky 2004 a 2005. Tento fakt byl způsoben především tím, že právě v roce 2005 došlo ve společnosti k přechodu k outsourcingu v oblasti některých služeb, které byly dříve zajišťovány interně, což způsobilo tento pokles v počtu zaměstnanců společnosti BRISK Tábor a.s.

4.2 Systém řízení jakosti

4.2.1 Certifikace

Společnost BRISK Tábor a.s. byla již v roce 1994 certifikována podle ČSN EN ISO 9001. V roce 1998 byla akciová společnost certifikována také podle německé normy DIN EN

ISO 9001 doplněné o požadavky automobilového průmyslu VDA 6.1 a americké normy QS-9000.

V roce 2003 získala společnost certifikát dle normy ISO/TS 16949:2002 „Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu“, která navazuje na novou základní normu ISO 9001:2000 a stanovuje podmínky pro použití této normy v oblasti automobilového průmyslu.

Předmětem certifikované činnosti akciové společnosti je systém managementu jakosti vývoje a výroby zapalovacích svíček, tyčinkových žhavicích svíček a snímačů otáček.

Akciová společnost BRISK Tábor je od roku 2000 certifikována také podle normy ISO 14001 a má tedy zavedeny certifikovaný systém environmentálního managementu. Předmětem certifikace podle ČSN ISO 14001:2005 je veškerá činnost prováděná společností BRISK Tábor a.s. související s výrobou a distribucí zapalovacích a žhavicích svíček, snímačů a technické keramiky. Byl také vypracován dokument Příručka systému environmentálního managementu, která poskytuje přehled o tomto systému. V roce 2003 došlo ve společnosti k integraci tohoto systému a systému řízení jakosti. Politika QMS je tedy zároveň politikou EMS. Krátkodobé i dlouhodobé environmentální cíle jsou uvedeny v příloze Příručky systému environmentálního managementu.

4.2.2 Procesní řízení

Systém managementu jakosti společnosti BRISK Tábor a.s. je založen na procesním přístupu. Systém řízení kvality je tvořen procesy, které se přímo podílí na realizaci produktu, tj. hlavní procesy, a dále procesy, které jsou nutné k zabezpečení efektivnosti hlavních procesů, tj. podpůrné procesy.

Řízení jednotlivých procesů zajišťují jejich vlastníci. Ti zodpovídají za výsledky svých procesů a určují postupy a metody k zajištění efektivnosti těchto procesů. Procesy systému managementu jakosti jsou pravidelně hodnoceny. Na základě výsledků těchto hodnocení jsou potom určovány opatření a postupy pro neustálé zlepšování procesů. Žádný z procesů zahrnutých do systému řízení kvality ve společnosti není zajišťován externě.

4.2.2.1 Dokumentace

Pro řízení procesů a prokazování jejich stavu a efektivnosti jsou ve společnosti používány dokumenty. Ty mohou mít různou formu. Společnost sama zdůrazňuje přednosti

elektronických médií v oblasti dokumentace. Postup pro řízení dokumentace je podle požadavků norem zpracován v jedné z organizačních směrnic společnosti.

Dokumentace systému managementu jakosti obsahuje:

- příručku jakosti,
- dokumentované postupy (organizační směrnice),
- technické specifikace,
- plány kontroly a řízení,
- technologické postupy,
- návody, provozní řády a osnovy školení,
- externí dokumenty (dokumenty zákazníka).

Základním dokumentem systému řízení kvality je Příručka jakosti, která obsahuje přehled o fungování tohoto systému. Za vypracování tohoto dokumentu je zodpovědný vedoucí řízení integrovaného systému jakosti a spolu s generálním ředitelem společnosti schvaluje případné změny v Příručce jakosti. K dispozici je také Příručka jakosti v elektronické verzi.

Zvláštním dokumentem systému managementu kvality jsou záznamy o jakosti, které jsou upraveny v podniku dokumentovaným postupem v souladu s normou ISO/TS 16949:2002.

4.2.3 Organizační schéma řízení jakosti

Odbor řízení integrovaného systému jakosti a řízení jakosti spadá ve společnosti do úseku generálního ředitele (viz schéma 4-1). Samotná organizační struktura odboru je znázorněna na schématu 4-2.

Schéma 4-2 Organizační struktura řízení jakosti (*Interní materiály*)



4.2.4 Odpovědnost managementu

Vedení společnosti se zavázalo k uplatňování systému managementu jakosti v souladu s ISO/TS 16949:2002.

4.2.4.1 Politika jakosti

Jako výchozí dokument zpracovalo vedení společnosti v souladu se zásadami normy ISO/TS 16949:2002 Politiku jakosti, která je součástí Příručky jakosti. Naplňováním politiky jakosti má být dosaženo úplné spokojenosti zákazníků díky bezchybným, konkurenceschopným a bezpečným produktům. Politika jakosti je ve společnosti sdělována formou školení a interní komunikace, všichni zaměstnanci jsou s ní seznámeni a jsou zavázáni ji naplňovat. Politika jakosti je přezkoumávána a případně upravována v rámci přezkoumání systému řízení jakosti. Politika jakosti je vyjádřena v deseti bodech:

1. Plníme požadavky a snažíme se předvídat očekávání zákazníka.
2. Dáváme prostor zaměstnancům při realizaci cílů prosperujícího podniku.
3. Pouze plné zapojení všech zaměstnanců je předpokladem úspěchu.
4. Procesní přístup je základem zefektivnění všech činností při realizaci kvalitativních cílů a cílů životního prostředí.

5. Systémovým přístupem k procesům dosáhneme vyšší efektivnosti a účinnosti.
6. Rozhodujeme jen na základě faktů. Dodržujeme legislativní požadavky v oblasti kvality i životního prostředí.
7. Naše snaha je neustále se zlepšovat.
8. Vzájemnou spoluprací chceme dosáhnout oboustranně prospěšných vztahů s dodavateli.
9. Posuzujeme vliv všech svých produktů, činností a výrobních procesů na životní prostředí. U nových produktů, činností a výrobních procesů tyto vlivy na životní prostředí posuzujeme již při vývoji a výzkumu, před zahájením jejich realizace.
10. Minimalizujeme produkci odpadů, usilujeme o jejich zpětné využívání a kde je možné (v rámci svých možností) zabraňujeme jejich vzniku.

4.2.4.2 Plánování řízení jakosti

Rozvoj managementu jakosti vychází ze strategického podnikatelského plánu akciové společnosti. Krátkodobé i dlouhodobé strategie tvořené vedením společnosti berou v úvahu také očekávání zákazníků. Cíle a plány jsou stanovovány na základě rozborů a benchmarkingu konkurenčních produktů.

4.2.4.3 Cíle jakosti

V návaznosti na politiku jakosti jsou vedením akciové společnosti v rámci plánování schvalovány cíle jakosti. Také cíle jakosti jsou součástí příručky jakosti. Cíle jsou stanoveny za účelem postupného zlepšování jakosti a jsou každoročně upřesňovány. Hodnocení těchto cílů je také součástí přezkoumání systému řízení jakosti. Cíle stanovené společností pro kalendářní rok 2005 jsou uvedeny v příloze č. 2.

4.2.4.4 Interní komunikace

Základními prostředky interní komunikace ve společnosti mezi jednotlivými úrovněmi řízení a všemi zaměstnanci jsou porady vedení akciové společnosti, porady vedoucích úseků a útvar, školení zaměstnanců, intranet, nástěnky apod. Obsahově jsou náplní interní komunikace záležitosti společnosti včetně systému managementu jakosti. Zpětná vazba od zaměstnanců společnosti je zabezpečována prostřednictvím přímých nadřízených. Ti informace a připomínky přezkoumají a popř. postoupí na příslušná místa. O řešení všech podnětů jsou zaměstnanci zpětně informováni.

4.2.4.5 Odpovědnost

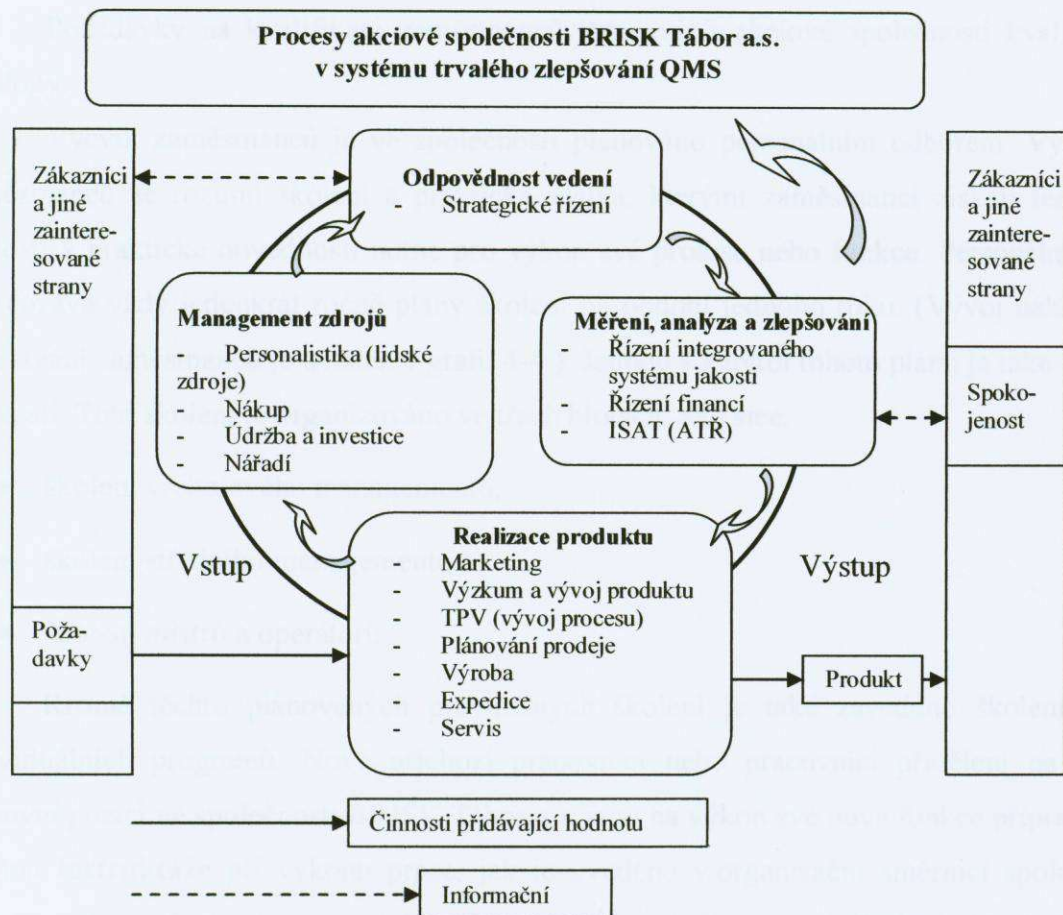
Za plnění úkolů v jednotlivých procesech jsou odpovědní vlastníci těchto procesů (viz schéma 4-3). V případě neshod jsou povinni stanovit příslušná opatření k nápravě. Jsou také stanoveny pravomoci např. k zastavení výroby pro případ výskytu neshodných produktů. Vedením společnosti byl jmenován vedoucí odboru řízení integrovaného systému jakosti, který je odpovědný za udržování procesů v souladu s normou ISO/TS 16949:2002. Dále je odpovědný za předkládání zpráv o situaci v jakosti, návrhů na zlepšení, výsledků přezkoumání systému, atd. K těmto úkolům mu byly vedením společnosti stanoveny patřičné pravomoci.

Požadavky zákazníků zabezpečují určení pracovníci odboru prodeje, kteří mají k zohledňování těchto požadavků pravomoci určené vedením podniku. Ukázka karty procesu Marketing je uvedena v příloze č. 5.

Schéma 4-3 Vlastníci procesů (Interní materiály)

Proces		Vlastník procesu
Strategické řízení		Předseda představenstva a generální ředitel
Hlavní procesy	Marketing <i>-zapalovací svíčky, tyčinkové žhavicí svíčky</i>	Vedoucí odboru marketingu
	Marketing – snímače otáček	Ředitel vývoje autoelektroniky
	Výzkum a vývoj produktu <i>- zapalovací svíčky, tyčinkové žhavicí svíčky</i>	Vedoucí výzkumný a vývojový pracovník vývoje svíček
	Výzkum a vývoj produktu <i>- snímače otáček</i>	Ředitel vývoje autoelektroniky
	TVP (vývoj procesu) <i>-zapalovací svíčky, tyčinkové žhavicí svíčky</i>	Vedoucí odboru technické přípravy výroby – KOVO
	TVP (vývoj procesu) – <i>snímače otáček</i>	Ředitel vývoje autoelektroniky
	Plánování prodeje	Vedoucí odboru prodeje
	Výroba	Výrobní ředitel
	Expedice	Vedoucí odboru prodeje
	Servis	Vedoucí oddělení obchodně servisní centrum
Personalistika (lidské zdroje)		Vedoucí personálního odboru
Údržba a investice		Vedoucí odboru péče o základní prostředky
Nákup (včetně skladů materiálu a vstupní technické kontroly materiálu)		Vedoucí odboru materiálně technického zásobování
Nářadí		Vedoucí oddělení výroby nářadí a nástrojárny
Řízení integrovaného systému jakosti (ŘISJ)		Vedoucí odboru řízení integrovaného systému jakosti a řízení jakosti
ISAT (ATŘ)		Vedoucí oddělení automatizace techniky řízení
Řízení financí		Vedoucí odboru řízení ekonomiky

Schéma 4-4 *Procesy společnosti v grafickém vyjádření (Interní materiály)*



4.2.4.6 Přezkoumání systému managementu jakosti

K zajištění trvale vhodného a účinného systému řízení jakosti se provádí pololetně a ročně přezkoumání všech prvků tohoto systému podle normy ISO/TS 16949:2002. přezkoumání systému managementu kvality provádí vedení akciové společnosti. Vstupy a výstupy toho přezkoumávání jsou stanoveny v dokumentaci managementu jakosti. Výsledky každého přezkoumání jsou dokumentovány ve Zprávě o systému managementu jakosti za určité období.

4.2.5 Management zdrojů

Potřeby zdrojů pro zvyšování efektivnosti procesů, zlepšování produktů a zvyšování spokojenosti zákazníků jsou výsledkem přezkoumání systému managementu jakosti.

4.2.5.1 Lidské zdroje

Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců stanovují v akciové společnosti kvalifikační katalogy.

Výcvik zaměstnanců je ve společnosti plánováno personálním odborem. Výcvikem zaměstnanců se rozumí školení a praktická výuka, kterými zaměstnanci získají teoretické znalosti a praktické dovednosti nutné pro výkon své profese nebo funkce. Personální odbor zpracovává vždy jedenkrát ročně plány školení na období jednoho roku. (Vývoj nákladů na vzdělávání zaměstnanců je uveden v grafu 4-4.) Jednou z kapitol tohoto plánu je také Školení k jakosti. Toto školení je organizováno ve třech blocích, a to sice:

- školení vrcholového managementu,
- školení středního managementu a
- školení mistrů a operátorů.

Kromě těchto plánovaných pravidelných školení je také zavedeno školení podle individuálních programů. Nově příchozí pracovníci nebo pracovníci přidělení na novou pracovní pozici ve společnosti BRISK Tábor a.s. jsou na výkon své nové funkce připravováni formou **instruktáže** při výkonu práce, jak je uvedeno v organizační směrnici společnosti. Během svého působení ve společnosti se dále rozvíjejí pomocí školení, která jsou ve společnosti organizována, až už externě nebo interně.

Po skončení školení provádí zaměstnanec zhodnocení účinnosti školení a možnosti využití poznatků na pracovišti. Toto hodnocení provádí účastník školení prostřednictvím Dotazníku pro hodnocení školení. Tyto dotazníky jsou zaměřeny na hodnocení úrovně školení z hlediska kvality školitelů podle různých kritérií uvedených v dotaznících, a také z hlediska přínosu daného školení pro praktické využití. Personální odbor poté na základě vyplněných dotazníků (a podle vlastní metodiky) provádí vyhodnocení úrovně lektorů interních školení a firem zajišťujících externí školení.

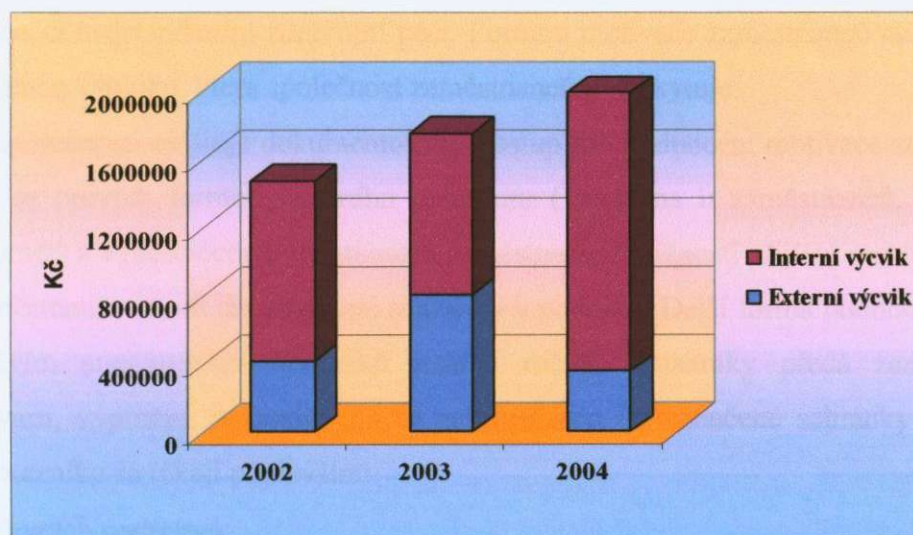
Stejně tak formou dotazníku se provádí hodnocení přínosu školení. Dotazník pro uplatnění přínosů ze školení vyplňuje účastník školení ihned po jeho skončení. Účelem tohoto hodnocení je zjistit předpokládané uplatnění poznatků ze školení v praxi. Skutečný přínos školení se poté hodnotí s časovým odstupem tří měsíců opět na základě dotazníku, a to Dotazníku pro vyhodnocení přínosu školení. Informace z těchto dotazníků jsou jako v předchozím případě vyhodnocovány personálním odborem. Záznamy o školeních uchovává personální odbor.

Každý interní i externí zaměstnanec je při nástupu zaškolen. Každý nový zaměstnanec je formou vstupního školení seznámen se základními předpisy bezpečnosti a hygieny práce. Součástí tohoto zaškolení je také informace o důsledcích nehody s požadavky na kvalitu u zákazníka.

Tabulka 4-5 Vývoj nákladů na vzdělávání a výcvik zaměstnanců (*Interní materiály*)

	2002	2003	2004
Externí výcvik	415 212 Kč	808 339 Kč	352 880 Kč
Interní výcvik	1 055 133 Kč	942 055 Kč	1 639 184 Kč
Celkem	1 470 345 Kč	1 750 394 Kč	1 992 064 Kč

Graf 4-4 Vývoj nákladů na vzdělávání a výcvik zaměstnanců (*Interní materiály*)



Z výsledků grafu lze konstatovat, že celkový objem nákladů na vzdělání má vzestupnou tendenci, což je zcela jistě pro organizaci pozitivní vývoj. V roce 2004 byla ve společnosti vybudována nová učebna, která má dostatečnou kapacitu pro pořádání interních školení s využitím všech technických pomůcek. Tato situace tedy umožní společnosti školit své zaměstnance bez vedlejších nákladů přímo v rámci interních školení i v takových případech, pro které dříve nebyly k dispozici v podniku nutné kapacity a školení se muselo provádět externě.

4.2.5.2 Hodnocení motivace zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti BRISK Tábor a.s. jsou motivováni různými faktory. Dokumentovaný postup společnosti pro oblast motivace zaměstnanců uvádí, že „Motivace zaměstnanců začíná tím, že pochopí úkoly, které mají plnit, a jak tyto úkoly přispívají k plnění všech ostatních činností. Zaměstnanci si mají být vědomi výhod řádného plnění pracovních povinností na všech úrovních a rovněž dopadu špatně vykonané práce na jiné zaměstnance, na spokojenost zákazníka, na provozní náklady a na hospodářskou prosperitu BRISK Tábor a.s.“

Základním motivátorem je mzda za práci, která obsahuje také motivační složku závislou na hospodářském výsledku společnosti. Společnost také investuje do technologického zařízení s cílem usnadnit práci a zkvalitnit pracovní prostředí. Zaměstnanci společnosti mají možnost čerpat mnohé sociální výhody, které jim společnost nabízí. Každý zaměstnanec má např. osobní účet, ze kterého může finanční prostředky na dovolenou či nadstandardní zdravotní péči. Formou motivace zaměstnanců může být také systém školení a výcviku, které společnost zaměstnancům poskytuje.

Ve společnosti existuje dokumentovaný postup pro hodnocení motivace zaměstnanců. Hodnocení se provádí formou osobního pohovoru (zejména u zaměstnanců, kteří končí pracovní poměr) a vyhodnocováním stížností zaměstnanců. Stížnosti přijímá personální odbor nebo je zaměstnanec vhodí do označené schránky v podniku. Další forma hodnocení probíhá prostřednictvím anonymních dotazníků jednou ročně. Dotazníky předá zaměstnancům vedoucí útvaru, vyplněné dotazníky vhodí zaměstnanec do označené schránky v podniku. Otázky v dotazníku se týkají především:

- pracovních podmínek,
- znalostí zaměstnanců (politika, strategie, cíle společnosti),
- komunikace,
- hodnocení stylu vedení apod.

Po vyhodnocení dotazníků jsou zpracovány návrhy na preventivní opatření a opatření k nápravě.

4.2.5.3 Infrastruktura

Všechny procesy nezbytné pro realizaci produktu jsou vykonávány v prostorách, které jsou, stejně jako technické vybavení pro tyto procesy, v přímém vlastnictvím akciové společnosti. Vybavení a výrobní zařízení výrobních procesů (včetně softwaru) jsou pravidelně

podrobovány kontrolám podle Plánu preventivních prohlídek, který je stanovován na dobu jednoho roku.

Výrobní prostory a provozy jsou budovány a uspořádány pro nejvýhodnější tok materiálu a manipulaci s ním podle zásad štíhlé výroby bez negativního vlivu na efektivnost systému managementu jakosti.

Pro případ možných havarijních situací jsou v podniku vypracovány Havarijní plány.

Pracovní prostředí vyhovuje požadavkům na bezpečnost a hygienu při práci. Je zabezpečeno také proti úniku nebezpečných látek, a tedy proti ohrožení životního prostředí pro případ havárií z poruch výrobních zařízení.

Podpůrné služby zajišťuje společnost prostřednictvím externích dodavatelů. Outsourcing se uplatňuje od roku 2005 u stravovacích služeb v podniku, u dopravy a také u bezpečnostních služeb.

4.2.6 Realizace produktu

4.2.6.1 Plánování realizace produktu

Plánování realizace produktu probíhá ve společnosti na základě požadavků zákazníka na produkt, který se dosud nevyráběl nebo na produkt již vedený ve výrobním programu. Plánování probíhá v oblasti výrobní a kontrolní technologie, vhodného výrobního zařízení, monitorování a kontroly a potřeby zaměstnanců a jejich kvalifikace. V rámci plánování jsou také stanovena kritéria provedení a převzetí produktu.

Smyslem plánování realizace produktu je připravit podmínky pro řízení procesů spojených s realizací. Správnou funkci těchto procesů podporují zdroje přidělené vedením akciové společnosti. Konečné produkty jsou před uvolněním k zákazníkům podrobeny kontrole a v případě špatných výsledků jsou řízeny jako neshody.

Pro nové specifické produkty je uplatňováno progresivní plánování jakosti produktu (APQP – Advanced Product Quality Planning) nebo management projektu zahrnující koncepci prevence chyb (FMEA).

Řízení změn, které by mohly mít vliv na realizaci produktu, je upraveno ve společnosti dokumentovaným postupem.

4.2.6.2 Procesy související se zákazníky

Před zahájením vývoje nových produktů je prováděno hodnocení trhu a požadavků zákazníka. V marketingové studii se hodnotí možnosti zavedení nového produktu, náklady a přínosy z prodeje.

Obchodní smlouvy dojednává obchodní útvar společnosti, tyto smlouvy jsou dále přezkoumávány skupinou odborných zaměstnanců, kterou řídí obchodní ředitel. Odpovědnost za komunikaci se zákazníkem má odbor prodeje. Komunikace se zákazníkem je udržována po celou dobu realizace procesu výroby produktu. Vyřizováním reklamací a stížností je pověřeno obchodně servisní centrum organizace.

4.2.6.3 Nakupování

Výběr dodavatelů provádí materiálně technické zásobování za podpory odboru řízení integrovaného systému řízení kvality. Dodavatelé jsou periodicky hodnoceni. Společnost má vytvořenou metodiku hodnocení dodavatele, podle které se provádí samotné hodnocení. Hodnocení se provádí ve čtyřech okruzích. Jsou to: jakost, plnění dodávek, platební podmínky a cena. Celková metodika hodnocení dodavatele je uvedena v příloze č. 3.

Předpokladem pro zařazení dodavatele do výběru je schválení zkoušek prvních vzorků, které ověřují vhodnost materiálu. Součástí nakupování produktu jsou také audity výrobních míst dodavatele, které provádí auditoři společnosti BRISK Tábor a.s.

4.2.6.4 Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Kalibrace měřidel obor délka, obor tlak a elektrické veličiny se provádí interně. Ostatní měřidla a měřící zařízení se kalibrují externě, přičemž pro takovou kalibraci se provádí výběr vhodných dodavatelů těchto služeb. Výsledky kalibrací jsou archivovány. Nevhodná měřidla jsou stahovány z provozu.

4.2.7 Měření, analýza zlepšování

4.2.7.1 Statistické metody

Aplikace statistických metod je ve společnosti závazná pro všechny zaměstnance zabývající se činnostmi marketingu, vývoje, technologie, zásobování, výroby a kontroly. Zaměstnanci, kteří používají statistické metody, jsou školeni v jejich používání.

4.2.7.2 Spokojenost zákazníka

Vyhodnocování spokojenosti zákazníka provádí útvar marketingu. Monitorování spokojenosti zákazníků probíhá v oblastech:

- jakost dodaných produktů,
- externí neshody dodaných produktů,
- plnění termínů dodavatele,
- stížnosti zákazníků na jakost nebo dodávání, podněty na zlepšení.

Při získávání informací o postavení stávajících výrobků (zapalovacích a žhavicích svíček) na trhu je především využívána vlastní distribuční síť, servisy, prodejny a informace získané z dodávek do prvovýroby. Základní formou získávání informací jsou dotazníky hodnocení spokojenosti zákazníků pro dealery a pro servisy. Hodnocení spokojenosti se provádí na základě vyplněných dotazníků a to jedenkrát ročně. Za včasnou distribuci dotazníků, jejich shromáždění a vyhodnocení odpovídá odbor marketingu. Ukázka dotazníku pro hodnocení spokojenosti zákazníků je uvedena v příloze č. 4.

Dalším zdrojem informací jsou sdělení obchodně servisního centra o příčinách a četnosti závad, která jsou útvaru marketingu předkládána vždy jedenkrát měsíčně.

Pro získání aktuálních údajů od konečných spotřebitelů jsou využívány také ankety. Provedení ankety je dáno plánem marketingu nebo formou příkazu managementu.

4.2.7.3 Interní audit

Ve společnosti je zaveden systém plánování a provádění interních auditů. audity probíhají podle předem schváleného programu, cílů a s užitím auditorských metod a kritérií. Četnost interních auditů je stanovena tak, aby v průběhu jednoho roku došlo na přezkoumání všech procesů začleněných do systému řízení jakosti společnosti. Mimořádné audity jsou prováděny v případě vyššího výskytu neshod nebo stížností zákazníků.

Kvalifikace interních auditorů je zajišťována v rámci externích školení.

4.2.7.4 Řízení neshodného výrobku

Ve společnosti jsou zavedeny dokumentované postupy na řízení neshodného výrobku.

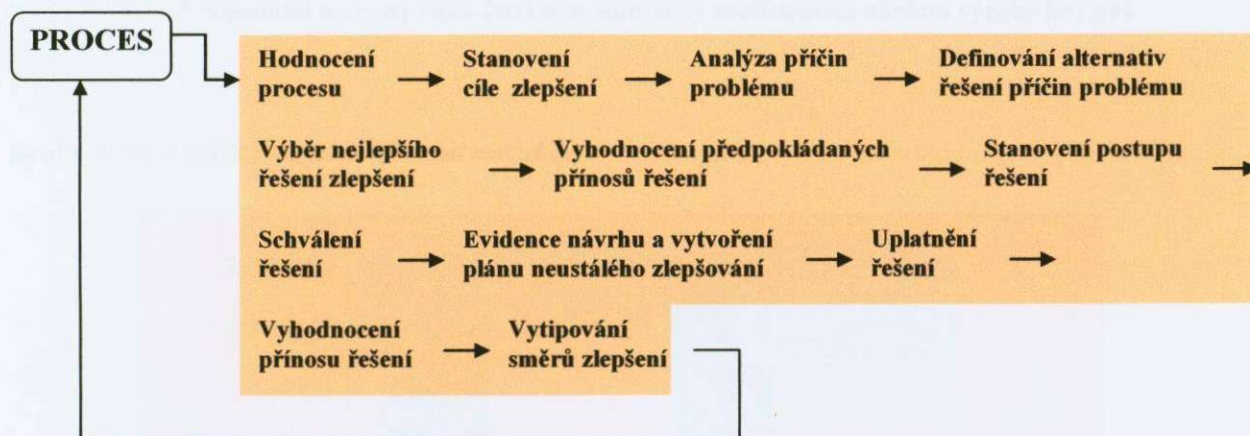
Všechny neshodné výrobky musí být odděleny a označeny.

4.2.7.5 Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování je součástí politiky jakosti společnosti.

V organizace existuje dokumentovaný postup pro trvalé zlepšování. V rámci tohoto postupu je zpracována metodika trvalého zlepšování. Jsou stanoveny jednotlivé činnosti jejich sled, které mají směřovat ve výsledku ke zlepšování libovolného procesu ve společnosti. Sled těchto činností je znázorněn na schématu č. 4-5.

Schéma 4-5 Sled činností trvalého zlepšování (Interní materiály)



Daným postupem se řeší běžné úkoly trvalého zlepšování a netýká se velkých, zásadních projektů (např. nákup investic). Hodnocení procesu a stanovení cíle zlepšení provádí vlastník procesu. Ten dále určuje řešitele (může být i tým lidí) projektu zlepšování.

Pro účinné trvalé zlepšování se používají např. metody :

- index způsobilosti,
- analýza zmetkovosti,
- náklady na jakost,
- benchmarking.

4.2.7.6 Nápravná opatření a preventivní opatření

Opatření k nápravě se používá k odstraňování příčin vzniklých nedostatků a je upraveno ve společnosti dokumentovaným postupem. Po zavedení opatření k nápravě je posuzována jeho efektivnost.

Preventivní opatření jsou ve společnosti stanoveny dokumentovaným postupem potencionálních příčin vzniku škod.

4.2.7.7 Náklady na jakost

Celkové náklady na jakost (viz graf 4-5) ve společnosti mají tuto strukturu:

- náklady na prevenci,
- náklady na hodnocení,

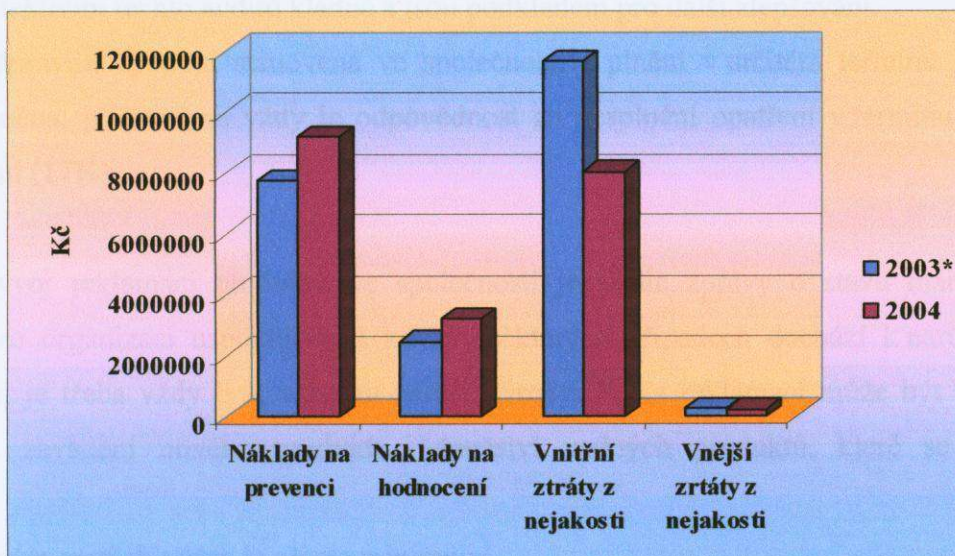
- vnitřní ztráty z nejakosti,
- vnější ztráty z nejakosti.

Tabulka 4-6 Vývoj nákladů na jakost (Interní materiály)

	2003*	2004
Náklady na prevenci	7719523	9171572
Náklady na hodnocení	2459065	3189617
Vnitřní ztráty z nejakosti	11682512	8042740
Vnější ztráty z nejakosti	268418	215759

* Absolutní hodnoty roku 2003 byly upraveny koeficientem nárůstu výroby $k=1,094$

Graf 4-5 Vývoj nákladů na jakost (Interní materiály)



* Absolutní hodnoty roku 2003 byly upraveny koeficientem nárůstu výroby $k=1,094$

Nárůst nákladů byl meziročně zaznamenán v oblastech prevence a hodnocení. Nárůst nákladů v oblasti prevence byl způsoben zvýšením počtu inspektorů jakosti, tedy jejich mzdovými náklady. Projevil se také nárůst nákladů na interní školení.

V oblasti nákladů na hodnocení došlo k navýšení zejména z důvodu zvýšeného rozsahu kontrolních operací ve výrobě.

5 Hodnocení systému a vlastní návrhy

5.1 Hodnocení systému řízení kvality

5.1.1 Audity a reklamace

Výsledky auditů ve společnosti jsou zahrnuty ve zprávě o stavu systému managementu jakosti. Jsou prováděny interní systémové, procesní a výrobní audity. U auditů výrobků byl zjištěn pouze jediný nedostatek. V systémových interních auditech bylo potom zjištěno celkem 68 nedostatků. Ještě větší počet neshod byl zaznamenán u auditů zákazníků, kde dosáhl celkový počet nedostatků hodnoty 100. Na základě nedostatků zjištěných auditem ve společnosti jsou stanovována nápravná opatření. Společnost sama hodnotí efektivitu těchto auditů kladně a jsou podkladem pro další zlepšování.

Nápravná opatření stanovená ve společnosti k plnění v určitém termínu jsou takto v 75% plněna, přičemž ne vždy je odpovědnost za nesplnění opatření v termínu na straně společnosti (17%).

Vývoj reklamací produktů ve společnosti je podle zprávy o stavu managementu kvality pro organizaci uspokojivý. I když v některých případech dochází k nárůstu počtu reklamací, je třeba vždy brát v úvahu nárůst výroby. Počet reklamací může být také vyšší např. při zavádění nového produktu. Množství vadných produktů, které se dostávají až ke konečným spotřebitelům je přesto minimální.

Vývoj nákladů na externí a interní neshody byl uveden již v předchozí kapitole této práce (kap. 4.2.7.7.). Také tento údaj může sloužit k hodnocení výkonnosti systému managementu kvality pomocí ukazatele podílu výdajů na vady k nákladům společnosti. Externí výkonnost systému lze hodnotit pomocí ukazatele podílu výdajů na externí vady k nákladům (U_{ev}), podobně se pak u hodnocení interní výkonnosti používá ukazatel podílu výdajů na interní vady k nákladům (U_{iv}). Tyto ukazatele jsou dány vztahy:

$$U_{iv} = \frac{V_I}{N} * 100$$

$$U_{ev} = \frac{V_E}{N} * 100 ,$$

kde V_I – objem nákladů na interní vady za určité období,

V_E – objem nákladů na externí vady za určité období,

N – celkové náklady za stejné období (Nenadál, 2001).

Tabulka 5-1 Meziroční vývoj ukazatelů U_{iv} a U_{ev} (Vlastní návrh dle Nenadál, 2001)

	2003	2004	Rozdíl 2004-2003
U_{ev}	0,046	0,039	-0,007
U_{iv}	1,965	1,440	-0,525

Výpočet ukazatelů byl proveden na základě informací z interních materiálů společnosti. Z výše uvedené tabulky je patrné, že vývoj obou ukazatelů je v meziročním období klesající. Takový vývoj je pro organizaci pozitivním trendem.

5.1.2 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Hodnocení spokojenosti zákazníků s produktem probíhá pomocí dotazníků vyplněných dealery a také pomocí anket na tuningových akcích. Hlavním zdrojem informací jsou právě dotazníky u dealerů. V těchto dotaznících se hodnotí celkem 8 kritérií, které jsou hodnoceny bodově v rozmezí 0-10, přičemž 10 je maximální hodnota. Celkový průměr bodového hodnocení činil v posledním měření 8,53 bodu, což znamenalo nárůst o 0,2 bodu oproti předchozímu hodnocení. Lze tedy konstatovat, že trend v této oblasti je pro společnost pozitivní a má trvale vzestupnou tendenci.

Celkově je systém managementu kvality ve společnosti efektivní. Tento systém je zaveden v souladu s požadavky normy a nevyskytují se zde žádné principiální nedostatky. Nedostatky zjištěny audity systému jsou akceptovány a řešeny, jsou zde přijímána opatření k nápravě nebo opatření ke zlepšení a tato opatření jsou plněna. Z hodnocení ve zprávě o stavu systému managementu kvality vyplývá, že tento systém je plně funkční.

5.2 Návrhy na zlepšení

5.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Celkové náklady na školení a vzdělávání zaměstnanců (přehled těchto nákladů je uveden v kap. 4.2.5.1., graf 4-4) ve společnosti BRISK Tábor a.s. se pohybovaly v minulých

letech na úrovni 1,2 % celkových nákladů na pracovní sílu ve společnosti. Tato hodnota odpovídá průměrné hodnotě tohoto ukazatele v České republice¹. Tyto náklady mají ve společnosti pozitivní trend vývoje a v posledních letech se pravidelně zvyšovaly. Ve státech Evropské unie činí tento ukazatel průměrně 2%. Lze proto konstatovat, že nadále existuje prostor pro zlepšování v této oblasti.

5.2.1.1 Hodnocení školení a výcviku

Společnost BRISK Tábor a.s. provádí hodnocení školení a výcviku formou dotazníků, které vyplňují zaměstnanci – účastníci školení. Forma hodnocení školení je v těchto případech zaměřena pouze subjektivně. Výsledky získané z vyhodnocování těchto dotazníků jsou tedy pouze ukazateli subjektivního vnímání úrovně a přínosu školení z pohledu jednotlivých účastníků školení. Subjektivně totiž mohou být v některých případech např. hodnoceny kladně takové metody a postupy, které nevyžadují mimořádné úsilí a aktivitu, avšak právě takové postupy nemusí být ve vzdělávacích programech příliš efektivní. Proto mohou být závěry z výsledků vyhodnocování dotazníků či anket značně zavádějící (**Koubek, 2001**).

5.2.1.1.1 Návrh

Pro objektivní vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů existuje několik metod, které lze uplatnit v podnikové praxi. Základním problémem v tomto případě je stanovení kritérií hodnocení, protože vzdělávání jako takové je obtížně kvantifikovatelné.

Jednou z možností objektivního hodnocení je např. porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento systém hodnocení má ovšem mnohá úskalí. Jde např. o to, že je velmi těžké sestavit dva rovnocenné testy (výchozí a závěrečný) takovým způsobem, aby z nich bylo možné skutečně hodnotit úroveň znalostí a dovedností. Navíc je třeba brát také v úvahu to, že výsledky testu jsou do značné míry ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného účastníka školení. výsledky těchto testů může také do značné míry ovlivnit náhoda (**Koubek, 2001**).

Vhodnější formou, i když také ne zcela bez zjevných úskalí při aplikaci, je hodnocení na základě kvantifikování praktických přínosů vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Takovým ukazatelem by mohla být např. produktivita práce, zvýšení kvality výrobků (snížení počtu neshodných výrobků) či pokles nákladů (**Koubek, 2001**).

¹ Průměrný ukazatel podílu nákladů na vzdělávání na celkových nákladech na pracovní sílu činí v České republice 1,13%. Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/lidske-zdroje-vzdelavani/>, 2005.

Takový způsob hodnocení přínosu školení by bylo vhodné aplikovat ve společnosti např. v oblasti výroby, tedy v těch oblastech, kde je skutečně možné přínos takto kvantifikovat. Lze předpokládat, že u vedoucích pracovníků absolvujících školení např. z oblasti managementu, jejichž výsledkem mají být určité změny v chování či přístupu, bude velmi obtížné přínosy vzdělávání takovýmto způsobem hodnotit. Společnost si tak na základě zaměření školení zvolí ukazatel, kterým bude přínos a efektivitu tohoto školení objektivně hodnotit (kvantifikovat). Důležité je ovšem v tomto případě provádět takové hodnocení s jistým časovým odstupem. Přínosy školení se mohou projevit až po nějaké době, která je např. nutná k tomu, aby si účastníci školení skutečně dobře osvojili.

Takové hodnocení poskytne společnosti cenné informace, ze kterých bude moci odpovědný pracovník vyvodit objektivní závěry. Bude tedy možné skutečně v rámci některých oblastí ve společnosti zhodnotit přínos konkrétního vzdělávacího programu, který bude podložen objektivními údaji vyjadřujícími skutečnou změnu např. v oblasti kvality výrobků. Takové závěry už tedy nebudou založeny pouze na subjektivním hodnocení a pocitech účastníků školení, ale budou odrážet skutečnou efektivitu školení ve společnosti a usnadní také další rozhodování v oblasti výběru zaměření a popř. dodavatele školení. Eliminace zbytečných a nic nepřinášejících školení povede k úspoře zbytečných nákladů společnosti, které se v žádné formě (např. ve formě zvýšení produktivity práce) do organizace nevracejí.

V případě, že by bylo z celkových nákladů na školení ve společnosti např. 15% vynaloženo na školení, která se v dalším období neprojevují pozitivně z hlediska ukazatelů, která byla uvedena výše, činila by tato úspora při současném trendu vývoje nákladů na školení a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti BRISK Tábor a.s. v roce 2006 téměř 500 000 Kč. Tyto úspory jsou ovšem poměrně relativní. Bylo by totiž nežádoucí, aby společnost takto snižovala náklady na vzdělávání, ale vhodné by bylo investovat je do jiných, efektivnějších vzdělávacích programů.

5.2.1.2 Rozvoj lidských zdrojů

Pro rozvoj svého lidského kapitálu používá společnost mimo jiné formu instruktáže, a to zejména u nových pracovníků či pracovníků na nové pozici. Instruktáž je nejčastěji používaným postupem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“). Instruktáž při výkonu práce je metoda představující nejjednodušší

způsob zácvičku nového zaměstnance nebo méně zkušeného pracovníka, kdy přímý nadřízený nebo zkušenější pracovník v organizaci předvede určitý pracovní postup (většinou jednorázově, ale někdy také opakovaně) a nový pracovník si tento postup osvojuje pozorováním a napodobováním (**Koubek, 2003**). V tomto případě se nestírají rozdíly mezi nadřízeností a podřízeností, ačkoliv, jak bylo uvedeno výše, nemusí vždy jít o instruktáž od člověka, který je přímým nadřízeným. Navíc je třeba vzít v úvahu, že např. v rámci jednoho útvaru ve společnosti by měli všichni pracovat více jako tým než si vzájemně konkurovat. V případě instruktáže není vůbec brán žádný ohled na individualitu a osobnostní charakteristiky nového pracovníka. Právě tyto aspekty ale mohou do pracovních postupů přinášet zlepšení, inovaci a užitečnou změnu. V případě instruktáže jde vlastně jenom o předání znalostí o vykonávání již zavedeného postupu uplatňovaného ve společnosti. Není tedy brán žádný zřetel na možný individuální rozvoj nového pracovníka.

5.2.1.2.1 Návrh

Koučování (*coaching*) je naopak metodou, která je v jádru vlastně obdobou instruktáže, nedostatky předchozí metody se ale při jejím praktickém uplatňování nevyskytují.

Koučování, neboli konzultativní vedení je ve své podstatě dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Zahrnuje také periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele. Současně je do této metody vzdělávání zahrnuto také soustavné podněcování vzdělávaného pracovníka k vlastní iniciativě a v úvahu se bere také jeho individualita. Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce a v rámci této metody je umožněna úzká spolupráce vzdělávaného vzdělavatele, což zlepšuje komunikaci mezi těmito osobami (**Koubek, 2003**).

Každý kouč musí mít především vysokou kvalifikaci a znalosti. Jeho role spočívá především v pokládání správných otázek a pozorování, následně pak hledání cest ke změnám v chování, které by vedly ke změnám ve výkonnosti. Úlohou kouče zcela jistě není přikazování. Kouč musí být tedy především tazatelem a pozorovatelem. Díky tomuto postupu si vlastně rady ke zlepšení uděluje sám vzdělávaný pracovník, který na otázky kouče odpovídá, a proto je také ke změnám v chování ochotnější (**Birch, 2005**).

Na rozdíl od instruktáže je tedy koučování nedirektivní způsob vedení zaměstnance, který ve výsledku vede k rozvoji jejich potenciálu a jeho maximálnímu využití v praxi. Toto je principiální rozdíl mezi srovnávanými metodami. Pro efektivní rozvoj zaměstnance, zejména v řídicích a manažerských pozicích, je tedy koučování vhodnější než metoda

předchozí. V případě této metody nelze hovořit o klasickém vztahu podřízenosti a nadřízenosti, jde spíše o formu partnerství. Koučování tedy klade velký důraz na individualitu vzdělávaného pracovníka a rozvoj jeho talentu. Metoda koučování tak vlastně také přispívá k udržení talentovaných pracovníků v organizaci a využití jejich potenciálu.

Koučování lze ve společnosti vhodně využít jednak k rozvoji méně zkušených pracovníků, velmi dobře se však osvědčuje také v případech řešení konkrétních problémů v rámci managementu společnosti. Uplatnit ho lze jak při rozvoji jednotlivce, tak při rozvoji týmů. Koučem může být v organizaci interní pracovník, který je v oblasti koučování vyškolen, je ale také možné využít služeb externích koučů. V současnosti existuje na českém trhu velká nabídka těchto služeb ze strany mnoha firem, které se zabývají firemním poradenstvím.

Investice do takovýchto postupů je pro organizace nákladem a dokonce může představovat významnou položku. Náklady na externího kouče se odvíjí od objemu kontraktu, který společnost s externím dodavatelem služeb uzavírá. Dalším faktorem, který cenu služby ovlivňuje je fakt, zda se jedná o koučování týmu či jednotlivce, přičemž náklady na druhou variantu jsou samozřejmě vyšší.

V oblasti externího koučování se tedy náklady pohybují v rozmezí 1 800 až 3 400 Kč/hod, je ovšem velmi těžké stanovit průměrnou cenu za hodinu koučování, protože konkrétní obsah této služby se i různých společnostech může lišit. Koučování může probíhat jednorázově, ale také dlouhodobě, např. po několik měsíců. Obvykle probíhá dlouhodobější koučování v 6-12 konzultacích po 2-3 hodinách. Neznamená to samozřejmě, že systematické koučování nemůže trvat i déle. Samozřejmě ale záleží vždy na individuálních požadavcích objednatele. Pro uvedený příklad by se tedy v maximálním rozsahu celkové náklady pohybovaly v rozmezí **64 800 až 122 400 Kč**.

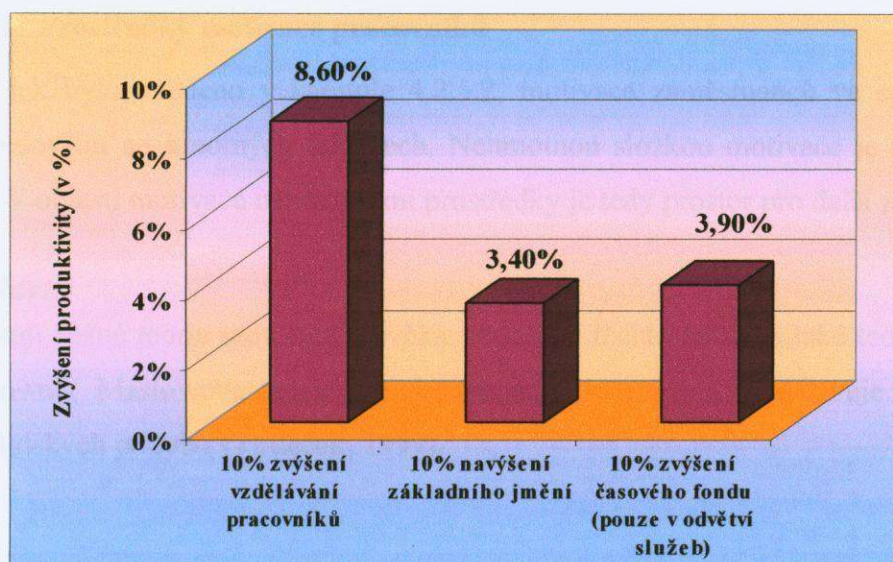
Společnost si ale také může vychovat své vlastní interní kouče. V tomto případě je potencionální interní kouč proškolen v této oblasti. Možností jak tohoto dosáhnout je např. účast v kurzu či školení, které nabízí externí dodavatel, popř. je možné nechat si takový kurz připravit na míru. Tyto kurzy jsou také v nabídce firem v České republice. Ceny těchto kurzů se pohybují nejčastěji okolo **5 000 Kč**.

Zavedení takového systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě zahrnuje ale kromě nákladové složky také přínosy, které se ve společnosti projeví v budoucím období. V případě lidského kapitálu se však jedná spíše o investici. Samozřejmě je nutné konstatovat, že vyčíslit konkrétní výnosnost takovýchto investic v oblasti rozvoje lidských zdrojů je vždy

velmi obtížné. V tomto případě se totiž jedná zejména o kvalitativní a nehmotné přínosy pro společnost, které lze jen velmi obtížně předem kvantifikovat nebo odhadnout.

Vzdělávání v podniku se pozitivně projevuje také ve formě zvýšení produktivity práce zaměstnanců. V grafu 5-1 jsou uvedeny výsledky průzkumu provedeného Národním centrem pro výzkum kvality vzdělávání pracovní síly (*National Center of the Educational Quality of the Workforce*), který porovnával vliv investic do vzdělávání na produktivitu práce v porovnání s navýšením kapitálu a časového fondu pracovníků (**Walker a kol., 2003**).

Graf 5-1 Vliv vzdělávání pracovníků na produktivitu v porovnání s jinými faktory (**Walker a kol., 2003**)



Z výsledků průzkumu uvedených v grafu 5-1 jednoznačně vyplývá, že investice do vzdělávání pracovníků mají více než dvojnásobný přínos z hlediska produktivity práce oproti porovnávaným faktorům, kterými byly navýšení kapitálu a časového fondu pracovníků.

Konkrétními nehmotnými přínosy pro organizaci je zejména udržení talentovaných pracovníků, jejich efektivní rozvoj, který určitě ovlivní kvalitu a přidanou hodnotu jejich práce. Vyšší efektivita práce se projeví u jednotlivce i týmů v organizaci. Udržení těchto pracovníků, kteří by např. za jiných okolností odcházeli k jiným společnostem, kde by se mohli více rozvíjet, zároveň logicky snižuje nežádoucí fluktuaci zaměstnanců ve společnosti, která je už spojena s konkrétními náklady. Těmi jsou např. náklady na hledání a přijímání nových zaměstnanců, mohou vznikat problémy v případě neobsazené pozice v podniku, které mohou přinášet ztráty apod. Také náklady na obsazování volných pozic v podniku jsou při dobře vedeném systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nižší, protože tyto pozice, např. manažerské, je možné obsadit přímo interními zaměstnanci.

Samozřejmě má také vzdělávání a rozvoj lidského kapitálu v podniku vliv např. na zisk, postavení na trhu, výkonnost podniku nebo kvalitu. Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci tvoří vždy velkou konkurenční výhodu.

5.2.2 Motivace zaměstnanců

Společnost BRISK Tábor a.s. provádí pravidelně hodnocení motivace zaměstnanců společnosti, výsledky každého hodnocení, které je prováděno formou dotazníků či osobního pohovoru, jak je uvedeno v kapitole 4.2.5.2., jsou součástí Zprávy o stavu systému managementu jakosti.

5.2.2.1 Prostředky motivace pracovníků

Tak jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.5.2, motivace zaměstnanců ve společnosti je založena především na hmotných faktorech. Nehmotnou složkou motivace je např. systém vzdělávání. V oblasti motivace nehmotnými prostředky je tedy prostor pro další zlepšení.

5.2.2.1.1 Návrh

Existují různé teorie motivace člověka. Jednou z těchto teorií je také teorie motivace podle Maslowa (Maslowova teorie potřeb) (schéma 5-1), která představuje hierarchické uspořádání lidských potřeb (Truneček, 1999).

Schéma 5-1 Maslowova teorie motivace (Truneček, 1999)



Fyziologické potřeby, které stojí v této pyramidě na její základně, můžeme konkretizovat do podoby mzdy za práci, která je právě prostředkem k uspokojování těchto

základních potřeb. Existenční jistota a bezpečnost jsou spjaty především s jistotou zaměstnání. Sociální potřeby v zaměstnání jsou uspokojovány zejména dobrými pracovními vztahy a pocitem příslušnosti k pracovnímu kolektivu (týmu). Hierarchie potřeb je završena potřebami uspokojení z práce a seberealizace. Nehmotnou formou uznání může být například pravomoc přidělená zaměstnanci, tedy vlastně důvěra nadřízeného, který tuto pravomoc delegoval. Seberealizace se pak zejména projevuje tvůrčí prací každého zaměstnance.

Potřeba seberealizace jako faktoru motivace pracovníků je tedy např. zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikové činnosti, a to zejména v oblasti inovací a zlepšování kvality. Seberealizace tak může být efektivním nástrojem k posílení výkonnosti zaměstnanců a efektivity jejich práce. Každý pracovník společnosti může přinést podnětný návrh na zlepšení. Formou, jak motivovat všechny zaměstnance k zapojování do podnikových činností, může být jistá forma soutěže návrhů zaměstnanců na zlepšení chodu společnosti, zejména potom na zlepšování úrovně **kvality** procesů a produktů v podniku. Každý zaměstnanec by tak měl právo vyjádřit se k situaci v podniku, vznášet připomínky a navrhnout možná opatření, která by mohla přinést zlepšení. V současné době již zaměstnanci společnosti mají možnost sdělovat své připomínky a stížnosti prostřednictvím schránek umístěných v prostorách společnosti. Stejný způsob by se mohl využít také pro případ sdělování návrhů zaměstnanců na zlepšení. Jinou alternativou je také využití intranetu. Předkládání těchto návrhů není přímou náplní práce každého zaměstnance, to ovšem nevylučuje, že podnětné připomínky a návrhy mohou přijít právě od zaměstnanců, kteří nemají přímo rozhodovací či řídicí pravomoci.

Návrhy předložené pracovníky společnosti by byly posléze zhodnoceny a v případě realizace některých těchto návrhů by byl objektivně hodnocen jejich přínos. Kritéria pro hodnocení by měla být předem stanovena. Konkrétně se může jednat např. o objem úspor na základě realizace návrhu, vliv na nejakost produkce ve společnosti a podobně. Vyhodnocování návrhů by probíhalo vždy za určité období (např. 1 rok) a nejlépe hodnocený návrh by byl poté určitou formou odměněn. Samozřejmě se především nabízí finanční ohodnocení, není to ovšem jediný způsob, jak ocenit činnost zaměstnanců, i když lze předpokládat, že právě taková forma ohodnocení je pro zaměstnance velice atraktivní. Lze tedy předpokládat, že právě finanční odměna může být nejúčinnějším motivem pro zapojení zaměstnanců.

Navíc nehmotnou motivací pak mohou být např. bonusové dny dovolené udělené zaměstnancům za výborné pracovní výsledky.

Základním přínosem takového programu (soutěže) pro společnost je především rozšíření skupiny pracovníků, kteří se aktivně podílejí na vytváření konkrétních návrhů, a tedy větší objem potenciálu lidských zdrojů, které tak může společnost využít. Každý člověk může stejnou problematiku vidět rozlišeně a mít rozdílný názor na přístup k danému problému. Zapojení většího počtu pracovníků do vytváření těchto návrhů tedy zabezpečí rozmanitější přístup k problematice. Pravděpodobnost výběru správného řešení se tedy s počtem různorodých návrhů zvyšuje.

Kromě toho existuje ještě vedlejší efekt takového přístupu - tedy otevřenosti vůči různým názorům ostatních pracovníků a podpory aktivního zapojování zaměstnanců. Pracovníci, kteří si uvědomí, že společnost si cení jejich názorů a nápadů a aktivně je podporuje, mají potom ke společnosti užší vztah. Ten se projevuje v silnější loajalitě vůči podniku. Ta může být velmi důležitá např. v období, kdy společnost překonává dočasné problémy.

5.2.3 Propagace

Společnost BRISK Tábor a.s. prezentuje své výrobky především prostřednictvím mezinárodních výstav a veletrhů. Dále se aktivně účastní srazů majitelů tuningových vozidel v ČR i v zahraničí. Tyto akce využívá především k propagaci speciálních výrobků určených pro účely tuningu. Pro zajištění komunikace s veřejností je čtvrtletně vydáván časopis Bulletin, který přináší informace o nových produktech, událostech firmy a poskytuje motoristům technické rady a informace.

5.2.3.1 Internetové stránky

Společnost BRISK Tábor a.s. využívá ke své propagaci, kromě výše uvedených nástrojů, také internetové stránky www.brisk.cz (www.brisk.biz). Na zvýšení efektivnosti internetové propagace využívá společnost systému sponzorovaných odkazů na portálu Google. Na webových stránkách společnosti je návštěvníkům poskytováno velké množství různorodých informací o společnosti a jejích produktech.

5.2.3.1.1 Návrh

Možností jak dále vylepšit podnikové internetové stránky je využití tzv. email marketingu prostřednictvím možnosti registrace newsletteru. Jedná se o nástroj pro hromadnou komunikaci s partnery, klienty a zákazníky pomocí technologie emailu. Návštěvník stránek při registraci udá svou e-mailovou adresu, na kterou mu poté budou

zasílány e-maily s aktuálními informacemi o novinkách, akcích apod. internetové stránky tak umožní přímou komunikaci se stávajícími i potencionálními zákazníky.

Možnost registrace mají samozřejmě všichni návštěvníci webových stránek, kteří se k tomu rozhodnou. V případě, že se některý registrovaný uživatel rozhodne dále neodebírat informační e-maily, musí existovat možnost zrušení dříve provedené registrace. V opačném případě by se po čase z takovýchto informačních zpráv mohly stát zprávy nevyžádané, což by mělo za následek spíše negativní reklamu.

Výhodou takového systému je především rychlost předávání nových informací zákazníkům či partnerům. Výraznou předností jsou také minimální náklady na tuto formu komunikace a také minimální časová náročnost, protože informační e-maily jsou rozesílány hromadně na registrované adresy na webových stránkách.

6 Závěr

Systémy managementu kvality jsou v současné době pro mnoho společností aktuálním tématem. Kvalita výrobků či služeb je dnes nutností a také prioritou převážné většiny podnikatelských subjektů, jejichž primární orientací je orientace na zákazníka a jeho uspokojení.

Mezi takové společnosti patří také společnost BRISK Tábor a.s., jejíž systém řízení kvality byl předmětem zkoumání v této diplomové práci.

Společnost BRISK Tábor a.s. má systém managementu kvality založený na bázi koncepce ISO. Tento systém je na velmi dobré úrovni a odpovídá ve svém rozsahu požadavkům norem řady ISO 9000:2000 a doplňující normy ISO TS 16949:2002, která je pro podnik z oblasti automobilového průmyslu, kterým společnost BRISK Tábor a.s. je, směrodatná. Na základě těchto norem je také systém řízení kvality ve společnosti certifikován. Kvalita výrobků a procesů je jednou ze silných stránek společnosti, která má také významný vliv na dobré postavení společnosti na trhu.

Integrovaný systém managementu kvality, který zahrnuje systém řízení jakosti a systém environmentálního managementu podle normy ISO 14 001, zcela odpovídá aktuálním moderním trendům v této oblasti.

Na základě zjištění vyplývajících z analýzy systému řízení kvality byla navržena opatření, která by mohla přispět ke zlepšení některých procesů ve společnosti. Jedná se zejména o procesy v oblasti vzdělávání a motivace pracovníků.

Do oblasti vzdělávání investuje společnost nemalé částky, přičemž objem investic do této oblasti se každoročně navyšuje, což je signálem toho, že společnost BRISK Tábor a.s. považuje vzdělávání a výcvik zaměstnanců za významnou oblast. Tento trend narůstání investic do rozvoje lidských zdrojů je pro společnost pozitivní a je třeba ho dále udržovat.

Pro zjišťování úrovně efektivního využívání těchto prostředků je proto nutné zaměřit se také na objektivní hodnocení přínosů vzdělávání, tj. školení a výcviku zaměstnanců, které nebude založené pouze na ryze subjektivním hodnocení úrovně a přínosů školení samotnými účastníky těchto školení.

V oblasti rozvoje zaměstnanců, zejména zaměstnanců na vyšších pozicích v podniku, existuje prostor pro využití modernějších metod pro rozvoj pracovníků. V práci je zmiňována zejména metoda koučování pracovníků. Tyto metody mohou ovlivnit efektivitu rozvoje pracovníků společnosti a zároveň také působit jako motivační faktor pro zaměstnance, a tedy nástroj pro jejich udržení ve společnosti.

Zpracování této diplomové práce může být pro podnik přínosem, a to zejména ve smyslu podnětu k zamyšlení nad předloženými návrhy, které tak mohou sloužit jako inspirace pro zlepšení některých procesů ve společnosti.

Seznam použité literatury

1. Bělohávek, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 str. ISBN 80-85839-09-1.
2. Birch, P. *Koučování*. Přel. H. Sušilová. 1. české vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 97 s. Orig.: Instant Coaching. ISBN 80-251-0581-4.
3. Crainer, S. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Přel. H. Škapová. 1. české vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
4. Dudek, M. *Od kontroly jakosti k ISO 9000*. 2001 Dostupné z <<http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm>>. Čerpáno 2005.
5. Horáková, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 200 str. ISBN 80-247-0447-1.
6. Kareš, J. Vaněček, D. *Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací*. [Interní pomůcka]. JČU České Budějovice: Zemědělská fakulta, katedra řízení. 2001. 32 s.
7. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. Kruliš, J. *Management jakosti jinak. Příručka pro současné i budoucí uživatele norem ČSN EN ISO 9000:2001*. 1. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2002. 298 str. ISBN 80-7283-096-1.
9. Mizuno, S. *Řízení jakosti*. Přel. P. Soukup. 1. české vyd. Praha: Victoria Publishing a.s., 1988. 301 str. Orig.: Company - Wide Total Quality Control. ISBN 80-85605-38-4.
10. Nenadál, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 283 str. ISBN 80-85943-63-8.
11. Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 str. ISBN 80-7261-054-6.
12. Nenadál, J. *Inovovaný model EFQM - orientace na výjimečnost*. 1999. Dostupné z <<http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>>. Čerpáno 2005.
13. Nenadál, J. *Příspěvek k měření a monitorování výkonnosti procesů v systémech managementu jakosti*. 2001. Dostupné z <<http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj24-cz.htm>>. Čerpáno 2006.
14. Trčka, M. *Procesní přístup ISO 9000 - může efekt předčít očekávání?* 2004. Dostupné z

<<http://www.perspektivyjakosti.cz/jakost/view.php?cislocclanku=2004062801>>.

Čerpáno 2005.

15. Truneček, J. a kol. *Management I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 217 str. ISBN 80-7079-929-3.
16. Vaněček, D., Bednářová, D., Štípek, V. *Organizace výroby a práce*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2001. 242 str. ISBN 80-7040-480-9.
17. Veber, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 163 str. ISBN 80-247-0194-4.
18. Vodáček, L. a Vodáčková, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. 313 s. ISBN 80-7261-041-4.
19. Volek, J. *Metody a nástroje zlepšování procesů*. 2005. Dostupné z <<http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj38-cz.htm>>. Čerpáno 2006.
20. Vykydal, D. *Uplatňování metod plánování jakosti při schvalování výrobků a procesů jejich výroby*. 2001. Dostupné z <<http://www.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj26-cz.htm>>. Čerpáno 2005.
21. Walker, A. a kol. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Přel. D. Collins. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 256 str. Orig.: Web - Based Human resources - The Technologies and Trends That Are Transforming HR. ISBN 80-247-0449-8.
22. Zelený, M. *Kvalita není jakost*. 2002. Dostupné z <<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=13&lan=CZ>>. Čerpáno 2006.
23. *Interní materiály společnosti*.

Internetové zdroje:

23. www.perspektivyjakosti.cz
24. www.fmmi.vsb.cz
25. www.businessinfo.cz
26. www.czechinvest.org
27. www.brisk.cz
28. www.mzeleny.cz
29. www.financninoviny.cz/kurzy/

- 30. www.elseaz.cz
- 31. www.cako.cz
- 32. www.hr-server.cz
- 33. www.jobs.cz/personal

Periodika:

- 34. Trčka, Milan. Co je a co není benchmarking?. *Moderní řízení*, číslo 3/2005, str. 34-35. ISSN 0026-8720.
- 35. Urban, Tomáš. Firemní vzdělávání z pohledu norem ISO. *Moderní řízení*, číslo 9/2004, str. 36-37. ISSN 0026-8720.
- 36. Weiler, G. Co si ředitelé myslí o kvalitě?. *Moderní řízení*, číslo 11/2004, str. 26-27. Výtah z: What Do CEOs Think About Quality? *Quality Progress*. ISSN 0026-8720.

Abstract

This diploma thesis is concerned with the topic of quality management. Quality management systems are today a significant element for obtaining a competitive advantage. In some areas of business the certification of such a system is even a necessity.

The aim of this diploma thesis „Creating of the Quality Management System and its evaluation“ was to analyze the quality management system in an existing organization and to suggest an optimal system of quality management (that would be based on modern trends in quality management) in that organization according to the results of the analysis.

The object of the analysis was the quality management system in BRISK Tábor a.s., which is one of the most important companies in the world, that produce, among other things, first of all spark plugs and glow plugs.

The analysis showed that the level of the integrated system of quality management (containing QMS and EMS) in this company is high and the system have no principal defects. The integration of this system, as written above, is an actual trend .

Most of the suggestions that were made in this thesis are linked with personal management, corporate training and employees motivation. To be specific, the suggestions were to use some kind of objective assessments of corporate training instead of using the results of questionnaires for participants, that may be very subjective; to use the method of coaching for better employee development and to improve the corporate website by implementation of newsletter registration what means to use email marketing.

This diploma thesis could be a benefit for the BRISK Tábor a.s. company especially as an impulse to think about the suggestions that could perform as an inspiration and means of improvement of some processes in the company.

Key words: TQM, certification, Quality management system (QMS), Environmental Management System (EMS), process, quality.

Seznam schémat

Schéma 2-1 Vývoj systémů zabezpečování kvality (Nenadál a kol., 1998).....	6
Schéma 2-2 Požadavky na jakost produktu (Veber a kol., 2002)	8
Schéma 2-3 Demingův řetězec reakcí (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001)	9
Schéma 2-4 Demingův okruh PDCA (Trčka, 2004)	10
Schéma 2-5 Smyčka jakosti (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001)	10
Schéma 2-6 EFQM Model Excellence, verze z r. 1999 (Nenadál, 2001)	13
Schéma 2-7 Struktura souboru norem ISO 9000:2000 (Nenadál, 2001)	14
Schéma 2-8 Proces (Veber a kol., 2002)	18
Schéma 2-9 Procesní model systému managementu jakosti (Nenadál, 2001)	20
Schéma 2-10 Algoritmus činnosti kroužků jakosti (Nenadál a kol., 1998).....	23
Schéma 4-1 Organizační struktura (Interní materiály)	31
Schéma 4-2 Organizační struktura řízení jakosti (Interní materiály)	35
Schéma 4-3 Vlastníci procesů (Interní materiály).....	37
Schéma 4-4 Procesy společnosti v grafickém vyjádření (Interní materiály).....	38
Schéma 4-5 Sled činností trvalého zlepšování (Interní materiály)	45
Schéma 5-1 Maslowova teorie motivace (Truneček, 1999).....	54

Seznam grafů

Graf 4-1 Vývoj tržeb za jednotlivé skupiny výrobků (Interní materiály)	29
Graf 4-2 Export v roce 2004 podle kontinentů (Interní materiály)	30
Graf 4-3 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti (Interní materiály)	32
Graf 4-4 Vývoj nákladů na vzdělávání a výcvik zaměstnanců (Interní materiály)	40
Graf 4-5 Vývoj nákladů na jakost (Interní materiály)	46
Graf 5-1 Vliv vzdělávání pracovníků na produktivitu v porovnání s jinými faktory (Walker a kol., 2003)	53

Seznam tabulek

Tabulka 2-1 <i>Principy systémů managementu jakosti (QMS) (Nenadál, 2001)</i>	13
Tabulka 4-1 <i>SWOT analýza (Vlastní návrh, dle Horáková, 2003)</i>	27
Tabulka 4-2 <i>Vývoj tržeb za jednotlivé skupiny výrobků (Interní materiály)</i>	29
Tabulka 4-3 <i>Podíl jednotlivých skupin výrobků na celkových tržbách (Interní materiály)</i>	29
Tabulka 4-4 <i>Vývoj počtu zaměstnanců společnosti (Interní materiály)</i>	32
Tabulka 4-5 <i>Vývoj nákladů na vzdělávání a výcvik zaměstnanců (Interní materiály)</i>	40
Tabulka 4-6 <i>Vývoj nákladů na jakost (Interní materiály)</i>	46
Tabulka 5-1 <i>Meziroční vývoj ukazatelů U_{iv} a U_{ev} (Vlastní návrh dle Nenadál, 2001)</i>	48

Seznam příloh

- Příloha č. 1** Celkový výčet oprávnění k podnikání společnosti BRISK Tábor a.s.
- Příloha č. 2** Cíle jakosti stanovené pro rok 2005.
- Příloha č. 3** Metodika hodnocení dodavatele.
- Příloha č. 4** Hodnocení spokojenosti zákazníků – dotazník u dealerů.
- Příloha č. 5** Ukázka karty procesu – plánování prodeje.
- Příloha č. 6** Seznam certifikačních společností v České republice
- Příloha č. 7** Přehled základních termínů a zkratk z oblasti kvality

Příloha č. 1

Celkový výčet oprávnění k podnikání společnosti BRISK Tábor a.s.

• Vývoj a výroba zapalovacích svíček, žhavicích svíček a zapalovacích systémů,
• výroba porcelánových a keramických výrobků,
• kovoobráběčství,
• výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
• opravy motorových vozidel,
• montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení,
• galvanizérství,
• nástrojařství,
• zámečnictví,
• maloobchod s motorovými vozidly a příslušenstvím,
• silniční motorová doprava osobní,
• silniční motorová doprava nákladní,
• hostinská činnost,
• vývoj a výroba podsestav a součástí zapalování plynových kotlů a spotřebičů,
• výroba elektrických strojů a přístrojů a elektrického zařízení pracujících na malém napětí a elektronického vybavení,
• vývoj a výroba podsestav a součástí motorových vozidel,
• zprostředkování obchodu,
• činnost technických poradců a oblasti strojírenství a automobilového průmyslu,
• činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
• nakládání s odpady,
• podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
• projektová činnost ve výstavbě,
• provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
• výroba stavebních hmot a stavebních výrobků.

Příloha č. 2

Cíle jakosti stanovené pro rok 2005.

1. Cíleným využíváním procesu trvalého zlepšování dosáhnout v roce 2005 produktivity práce z přidané hodnoty ve výši 300 tis. Kč na jednoho pracovníka.
2. V rámci inovace výrobků dosáhnout ročního podílu nových výrobků ve výši 105 mil. Kč z tržeb za vlastní výrobky.
3. Zlepšenou motivací zaměstnanců a pracovních podmínek snížit nežádoucí fluktuaci o 5%.
4. Trvalým hodnocením, optimalizací a zlepšováním výrobního procesu dosáhnout u vyráběných snímačů do prvovýrob hodnocení zákazníků z „0“ km hodnoty ppm ≤ 30 a dosáhnout ve výrobě snímačů v hodnocení interní zmetkovosti snížení o 0,1% t podílu interní zmetkovosti na celkové výrobě.
5. Správnou koordinací všech činností v oddělení vývoje autoelektroniky a jednáním se zákazníkem docílit vývojové uvolnění zákazníkem a dodat první vzorky vyrobené za sériových podmínek snímače SHD 50 (MULTIPOL) pro koncern Volkswagen AG.
6. Marketingovou nabídkou, spoluprací se zákazníkem s cílem plnění nejenom jejich požadavků, ale i očekávání, zvýšit tržby z prodeje snímačů oproti roku 2004 o 40%.
7. V prvním pololetí 2005 snížit náklady na interní neshodnou výrobu oproti roku 2004 o 5%, v druhém pololetí tyto náklady snížit o 12% (s přepočtem nárůstu nebo poklesu výroby).
8. Zavést Model excelence EFQM (Evropská nadace pro management kvality) a provádět ročně sebehodnocení a na základě výsledků hodnocení stanovit opatření ke zlepšení.

Příloha č. 3

Metodika hodnocení dodavatele.

1. Jakost

A.	Dodavatel má certifikaci jakosti dle řady norem ISO 9000 a VDA 6.1/QS-9000 (ISO 16949)	15 bodů
	Dodavatel má certifikaci jakosti dle řady norem ISO 9000 a přípravu certifikace podle VDA 6.1/QS-9000 (ISO 16949)	10 bodů
	Dodavatel má certifikaci jakosti dle řady norem ISO 9000	8 bodů
	Dodavatel nemá certifikaci jakosti a připravuje certifikaci podle normy ISO 9001:2000	5 bodů
	Certifikaci jakosti dodavatel neřeší	0 bodů
B.	Výsledky auditu u dodavatele:	
	- dodavatel má kvalitní systém řízení	20 bodů
	- systém ŘJ dodavatele vyžadující zlepšení	1-19 bodů
	- nedostatečný systém ŘJ	0 bodů
C.	Kvalita dodávek	
	Dodávky zboží odpovídají TPP, ČSN, PN, etanolům, nebo specifikaci objednávky	20 bodů
	U dodávek se vyskytly ojedinělé odchylky od požadovaných specifikací	8-19 bodů
	S dodavatelem byly řešeny problémy kvality dodávek a dodavatel předložil a splnil účinná nápravná opatření	1-7 bodů
	Došlo k reklamacím a dodavatel nebyl schopen předložit a splnit účinná opatření	0 bodů
D.	Statistické hodnocení kvality (způsobilost procesu)	
	Dodavatel provádí statistické hodnocení kvality a vyhodnocování C_{pk} , C_{pk} dosahuje požadovaných hodnot	15 bodů
	Dodavatel provádí statistické hodnocení kvality a vyhodnocování C_{pk} , C_{pk} nedosahuje požadovaných hodnot, dodávky však mají kvalitativně vzestupnou tendenci	8-14 bodů
	Dodavatel provádí statistické hodnocení kvality a vyhodnocování C_{pk} , C_{pk} nedosahuje požadovaných hodnot, dodávky nemají kvalitativně vzestupnou tendenci	1-7 bodů
	Dodavatel neprovádí statistické hodnocení kvality	0 bodů
E.	Dodavatel má certifikaci podle ISO 14 001	5 bodů
	Dodavatel nemá certifikaci podle ISO 14 001, ale připravuje ji	1-4 bodů

	Dodavatel neřeší EMS	0 bodů
--	----------------------	--------

2. Plnění dodávek

A.	Dodavatel potvrzuje a plní dodávky v termínu dle požadavku v objednávce	10 bodů
B.	Dodavatel termíny potvrzuje, ale má problémy s jejich plněním	1-9 bodů
C.	Dodavatel je v potvrzování a plnění dodávek nespolehlivý	0 bodů

3. Platební podmínky

Při včasné plnění našich závazků požaduje dodavatel platební lhůtu:		
	60 dnů	10 bodů
	45 dnů	9 bodů
	30 dnů	8 bodů
	14 dnů	6 bodů
	Platba při dodávce zboží	2 body
	Dodavatel požaduje platbu předem	0 bodů

4. Cena

A.	Cena odpovídá průměru	5 bodů
B.	Cena vyšší než průměr	0-4 body

Stupnice celkového hodnocení dodavatelů

A.	Dodavatel nejvyšší bonity	80 a více
B.	Vyhovující dodavatel	Od 70- 79,9999
C.	Vyhovující dodavatel s připomínkami	Od 50- 67,9999
D.	Nevyhovující dodavatel	Do 50%
Celkové hodnocení v %		

Příloha č. 4

Hodnocení spokojenosti zákazníků – dotazník u dealerů.



Dotazník hodnocení spokojenosti zákazníků (dealeri)

Jméno, obchodní název	
Vyplňující osoba	
Sledované období	4/05-09/05
Výrobní řada	Zapalovací svíčky / Žhavicí svíčky

Hodnocení:

- vyplnit **pouze** kolonku „Body za kritérium“ přidělením počtu bodů každému z kritérií hodnocení v rozsahu **0 až 10 bodů**
(0-4 – negativní hodnocení 5-7 - průměrné hodnocení 8-10 – pozitivní hodnocení)
- kolonku „průměrné body celkem“ vyplní pracovník BRISK a.s.
- vypsát volně zdůvodnění a náměty na 4. straně dotazníku

P č.	Parametr hodnocení	Kritéria hodnocení	Předchozí Hodnocení		Body za krit. (0-10)		Prům. body celkem	
			ZS	ŽS	ZS	ŽS	ZS	ŽS
1	SORTIMENT SVÍČEK	a)Šíře sortimentu pro různé druhy použití						
		b)Způsob a srozumitelnost označení jednotlivých typů						
		c)Srovnání se sortimentem konkurence						
2	SPOLEHLIVOST SVÍČEK	a)Spolehlivost startů se studeným motorem						
		b)Životnost-funkce po celou dobu intervalu výměny						
		c)Poruchovost během provozu (během intervalu výměny)						
		d)Srovnání se spolehlivostí konkurenčních svíček						

3	ÚROVEŇ BALENÍ	a)Sortiment obalů							
		b)Kvalita obalů							
		c)Funkčnost obalů							
		d)Vzhled a atraktivita							
		e)Způsob označení obalů							
		f)Srovnání s obaly konkurenčních svíček							
4	REKLAMA, PROPAGACE	a)Dostatečnost medializace firmy							
		b)Přínos ke zviditelnění značky Brisk							
		c)Image firmy a výrobků							
		d)Propagační podpora ze strany Brisk							
		e)Srovnání s úrovní reklamy a propagace konkurence							
5	CENA	a)Výše nákupní ceny							
		b)Výše rabatu							
		c)Cenová politika výrobce							
6	DOSTUPNOST INFORMACÍ	a)Dostupnost a aktuálnost katalogů, převodních tabulek							
		b)Úroveň obsahu a formy internet. stránek www.brisk.cz							
		c)Úroveň komunikace s prodejci							
7	DODAVATELSKÁ ÚROVEŇ	a)Rychlost dodávek							
		b)Kvalita nabalování dodávek (úplnost, správnost)							
		c)Plnění objednaného sortimentu							
		d)Možnost doplňování již objednaného sortimentu							
8	REKLAMACE	a)Včasnost vyřizování							
		b>Ochota pracovníků vyřizujících reklamace							
		c)Operativnost vyřizování při zjevné oprávněnosti							
		d)Hodnocení dle četosti reklamací							

Příloha č. 5

Ukázka karty procesu – plánování prodeje.

PROCES	B4	KARTA PROCESU
Proces :		Plánování prodeje
Odpovědný pracovník :		Obchodní ředitel
Další účastníci procesu :		pracovníci OD, MG, MTZ, OŘE, výroba, PER, PZP, HN, zákazník
Zdroje :		Požadavky zákazníků Trendy v prodeji v teritoriích zájmu BT
Vlivy na proces:		Nasycenost trhu, kurzové změny, legislativní požadavky
Předpisy:		Směrnice: Činnost odboru prodeje Činnost obchodně servisního centra Zajištění obchodního tajemství
Vstupy:		Schválená ZOŘ pro fázi TPV Uvolnění produktu pro výrobu – ověřovací série, uvolnění od zákazníka Smlouva se zákazníkem Objednávky na produkty
Hlavní etapy procesu :		Sumarizace objednávek, včetně potřeby doplnění skladu Tvorba časového a množství plánu výroby produktu Prověření dostupnosti zdrojů – kapacity, materiál, lidské zdroje Tvorba plánu dílců – časový sled realizace produktu Tvorba plánu zajištění zdrojů
Výstupy :		Plán dílců Plán zajištění zdrojů
Dodavatel vstupů :		Zákazník, TPV, KPA, MG, OD
Uživatel výstupů :		výroba, MTZ, PZP, HN
Záznam o procesu :		Plán výrobků, Plán dílců
Jiné informace o jakosti		
Měření procesu :		Podíl přímých zákaznických objednávek Podíl zásob bez pohybu nad 6 měsíců Podíl doplňkového plánovaného množství
Výraz zlepšování procesu :		Zkrácení doby vyřízení objednávek Zvýšení tržeb za vlastní produkty Zkrácení průběžné výrobní doby produktu
Forma a intervaly vyhodnocování :		Měsíční soubory plnění plánu
Cíle procesu :		Zvýšení ekonomických ukazatelů – tržby, přidaná hodnota

Příloha č. 6

Přehled certifikačních společností v České republice.

1. Bankovní institut a.s.
2. BEST QUALITY, s.r.o.
3. BVQI Czech Republic, s.r.o.
4. CERT-ACO, s.r.o.
5. CertEQ International, spol. s r.o.
6. CERTLINE, s.r.o.
7. CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
8. CSQ - CERT
9. Česká společnost pro jakost
10. Český lodní a průmyslový registr s.r.o. (CLPR)
11. DCIT, s.r.o.
12. DEKRA Intertek Certification GmbH
13. DET NORSKE VERITAS AS
14. DOM - ZO 13", s.r.o.
15. DQS Czech s.r.o.
16. EFSIS Czech Republic s.r.o.
17. Elektrotechnický zkušební ústav
18. EURO CERT CZ, a.s.
19. Germanischer Lloyd Certification GmbH
20. I.T.I. - Integrovaná technická inspekce spol. s r.o.
21. Inspekta CERT, spol s r.o.
22. Institut pro testování a certifikaci, a.s., Zlín
23. KEMA Registrovaná Kvalita Česká Republika spol. s r.o.

24. LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o.
25. LRQA - Lloyd's Register Quality Assurance
26. MAG CONSULTING s.r.o.
27. Moody International s.r.o.
28. ÖQS - certifikační a posudková společnost
29. PAVUS, a.s.
30. Certifikační orgán QUALIFORM
31. RWTÜV e. V., Büro Prag
32. SGS Czech Republic s.r.o.
33. SILMOS Praha s.r.o.
34. STAVCERT Praha s.r.o.
35. Strojírenský zkušební ústav, s.p.
36. SVV Praha, s.r.o.
37. TDS CERT Brno
38. Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p.
39. Textilní zkušební ústav, s.p.
40. TRITON Cert, spol. s r.o.
41. TÜV CZ s.r.o.,
42. TÜV International s.r.o. - TÜV Rheinland Group
43. URS - United Registrar of Systems Ltd.
44. Výzkumný ústav pozemních staveb - Certifikační společnost s.r.o.
45. Zkušební ústav lehkého průmyslu, s.p.

Příloha č. 7

Přehled základních termínů a zkratk z oblasti kvality.

ASQ – Americká společnost pro kvalitu.

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Certifikace - Postup při kterém třetí strana poskytuje písemné ujištění, že výrobek, proces nebo služba jsou ve shodě se specifikovanými požadavky.

COPOLCO - Výbor pro spotřebitelskou politiku organizace ISO.

CQI – Continuous Quality Improvement – neustálé zlepšování kvality.

ČSN – česká technická norma.

ČSNI – Český normalizační institut.

EFQM - European Foundation for Quality – Evropská nadace pro management kvality.

EMS - Environmental management systems – Enviromentální systém managementu.

Tento systém managementu se týká životního prostředí ve shodě s ISO normami řady 14000.

EN - Evropská norma. Nejčastěji v souvislosti s normami ISO. Veškeré normy označené EN jsou přijatými normami v Evropské unii (např. EN ISO 9000:2000).

EOQ - European Organisation for Quality – Evropská organizace pro kvalitu.

ISO - International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci.

Jakost - Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.

Management – koordinované činnosti pro zaměření a řízení organizace.

Prohlášení o shodě – Dokument, v němž výrobce, dovozce či zplnomocněný zástupce prohlašuje shodu výrobků uváděných na trh s požadavky relevantních technických předpisů.

Příručka jakosti – Dokument, v němž je specifikován systém managementu jakosti organizace.

TQM – Total Quality Management – totální management kvality.