

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**„Vytváření a hodnocení systému řízení kvality
ve vybraném podniku“**

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Petra Roubíčková

České Budějovice

2006

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vytváření a hodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 21.4. 2006

.....

Petra Roubíčková

Velmi ráda bych tímto upřímně poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., dále pracovníkům Alpla, spol. s.r.o. Petrovice, panu Vladimíru Klimešovi - vedoucímu výroby PET a HDPE láhví, panu Františku Kalouskovi - vedoucímu pro úsek zajištění jakosti a jeho asistentu panu Jakubu Hřebíčkoví, a v neposlední řadě panu Ing. Dušanu Shejbalovi – auditoru z ITC, a.s. Zlín za odborné konzultace, neocenitelné rady, připomínky, ochotu a podporu při zpracování mé bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1 Úvod do jakosti	3
2.1.1 Pojetí jakosti.....	3
2.1.2 Několik poznámek k historii.....	5
2.2 Systém řízení	7
2.2.1 Řízení jakosti.....	8
2.2.1.1 Přístupy zabezpečování jakosti ve smyslu ISO 9000	10
2.2.1.2 Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM	12
2.2.2 Procesní řízení jakosti	14
2.2.2.1 Měření výkonnosti systémů managementu jakosti.....	14
2.2.2.2 Ceny za jakost	16
2.2.2.3 Kontrola jakosti	16
2.2.2.4 Audit jakosti	17
2.2.3. Systém péče o ochranu životního prostředí - Environmentální systém řízení (EMS)	18
2.3 Politika a cíle jakosti.....	19
2.3.1 Politika jakosti.....	19
2.3.2 Cíle jakosti	20
2.4 Personální aspekty jakosti.....	21
2.4.1 Vzdělávání v oblasti jakosti	21
2.4.2 Organizační struktura a podniková kultura	21
2.4.3 Kroužky jakosti.....	22
3. METODIKA PRÁCE.....	23
4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....	25
4.1 Charakteristika podniku	25
4.2 Identita společnosti	26
4.2.1 Vize a strategie	26

4.2.2 Podniková struktura	26
4.2.3 Obchodní kultura - základní hodnoty.....	27
4.3 Výroba, technologie, výrobky	28
4.3.1 Výroba láhví HDPE	29
4.4 Odběratelé, zákazníci, partneři	31
4.5 Dodavatelé	32
4.6 Politika jakosti.....	34
4.7 Cíle jakosti	36
4.7.1 Cíle jakosti pro rok 2006 ve výrobně-technickém úseku	36
4.7.2 Cíle jakosti pro rok 2006 v obchodním úseku	37
4.7.3 Cíle jakosti pro rok 2006 v ekonomickém úseku	37
4.7.4 Cíle jakosti pro rok 2006 pro úsek zajištění jakosti	38
4.8 Konkurence společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice.....	39
4.9 Zaměstnanci - příprava, výcvik, zaškolování, vzdělávání a spokojenost	40
4.9.1 Politika jakosti pro zaměstnance společnosti	40
4.9.2 Příprava, výcvik a zaškolování zaměstnanců.....	40
4.9.3 Zajištění spokojenosti zaměstnanců.....	42
4.10 Vrcholové vedení společnosti, osobní angažovanost a aktivita managementu	42
4.10.1 Požadavky na ředitele centrální řídicí skupiny.....	43
4.10.2 Požadavky na ředitele závodů, decentralizace úkolů	44
4.11 Odpovědnost, pravomoc a komunikace.....	45
4.11.1 Odpovědnost a pravomoc.....	45
4.11.2 Představitel managementu (vedení)	46
4.11.3 Interní komunikace.....	46
4.12 Management zdrojů.....	47
4.12.1 Poskytování zdrojů	47
4.12.2 Lidské zdroje	47
4.12.3 Pracovní prostředí	48
4.12.4 Infrastruktura	49
4.13 Norma řady ISO 9001 : 2000	50
4.13.1 Základy systému managementu podle ISO 9001 : 2000.....	50
4.13.2 Zásady managementu jakosti podle ISO 9001 : 2000.....	51
4.13.3 Úloha vrcholového vedení v rámci systému managementu jakosti	

podle ISO 9001: 2000	52
4.14 Měření, analýza a zlepšování	53
4.14.1 Monitorování a měření	53
4.14.1.1 Spokojenost zákazníka	53
4.14.1.2 Interní audit.....	54
4.14.1.3 Monitorování a měření procesů.....	56
4.14.1.4 Monitorování a měření produktu (výrobku).....	56
4.14.2 Řízení neshodného produktu (výrobku)	56
4.14.3 Analýza údajů	57
4.14.4 Zlepšování.....	59
4.14.4.1 Neustálé zlepšování.....	59
4.14.4.2 Opatření k nápravě.....	59
4.14.4.3 Preventivní opatření	60
4.15 Hodnocení společnosti prostřednictvím STEP a SWOT analýzy.....	60
4.15.1 STEP analýza společnosti Alpla, spol. s.r.o. Petrovice	60
4.15.2 SWOT analýza společnosti Alpla, spol. s.r.o. Petrovice	63
5. DISKUZE.....	70
6. NÁVRH OPTIMÁLNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY VE VYBRANÉM PODNIKATELSKÉ SUBJEKTU.....	72
6.1 Model IQNet 9004	73
6.2 Model EMS 14 001 - systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14 001	74
6.3 Efektivnost a ekonomický přínos po zavedení modelů IQNet 9004 a EMS 14 001 - systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14 001 ..	75
7. ZÁVĚR.....	77
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	79
ANOTACE.....	82
9. PŘÍLOHY.....	83

1 ÚVOD

Je nesporné, že uplynulé desetiletí znamenalo významný posun v pohledu na kvalitu jak ze strany zákazníků, tak i výrobců, poskytovatelů služeb a distributorů.

Zrychlování ekonomického vývoje, deregulace trhů a s ní postupující globalizace, radikální změny v procesech a zásadní inovace produktů, stále rostoucí požadavky na kvalitu – to jsou jen některé z typických rysů současnosti. Další rozvoj podnikání je možný pouze v kompatibilitě s těmito aspekty.

Ve světovém hospodářském vývoji lze rozpoznat několik určujících trendů, které následně ovlivňují chování podniků a jejich vedení. Hlavním znakem dnešního trhu je jeho přesycenost a tím dochází v mnoha oblastech k převisu nabídky nad poptávkou. Výsledkem této situace je silný konkurenční tlak, kterému jsou podniky při své činnosti vystaveny. Čím vyšší je konkurenční tlak v okolí firmy, tím vyšší kvality výrobků a služeb se musí firma snažit dosáhnout.

Není proto divu, že v této době zažívá svůj boom oblast kvality a dochází tak k výrazným změnám. Původně úzce zaměřená pozornost na fázi materiální výroby v reprodukčním cyklu se rozšířila na předvýrobní fáze (marketing, návrh, vývoj, technická příprava) i na povýrobní fáze (skladování, balení, expedice, instalace a celá péče dodavatele o kvalitu ve fázi užití). Významně k tomu přispělo poznání, že převážná většina problémů a nedostatků v kvalitě pochází z předvýrobních fází a ani management nebo povýrobní fáze nejsou zanedbatelnými zdroji kvality.

Na významu nabyly i jiné oblasti v souvislosti s kvalitou, jako je bezpečnost a ochrana života a zdraví, životní a pracovní prostředí či materiální hodnoty.

Značná pozornost se rovněž věnuje kvalitě využívání podnikových zdrojů všeho druhu. Obecně se již uznává, že nejcennějším a nejúčinnějším zdrojem jsou pracovníci a těm je nutné věnovat pozornost nejen z pracovního hlediska (rozvoj znalostí, dovedností, zájem o práci a o problémy podniku, identifikace s firmou, motivace, hodnocení, aj.), ale i po stránce sociální (pracovní podmínky, prostředí, sociální zabezpečení, pocit jistoty, spokojenost apod.).

Dnes každá firma, podnik, organizace, která prodává své výrobky na domácích i světových trzích, musí mít vybudovaný systém kvality, který je nutné neustále dále rozvíjet. Organizace se zavedeným systémem kvality se pak chová jako dobře organizovaný a bezpečný celek. Jedná na základě dobře propracovaných smluv a záruk, které chrání zákazníka i jeho vlastní pracovníky. Pro mnoho firem se kvalita její

produkce stává doslova otázkou přežití. Pro úspěch každé firmy je důležité usilovat o dlouhodobý vztah se svými zákazníky, protože spokojený zákazník bývá věrný své značce.

Kvalita dnes není záležitostí pouze výrobních podniků, ale je přínosem i pro oblast služeb, státní správy a celé veřejnosti. Je to všude přítomný rys jakéhokoliv předmětu, jevu, procesu nebo činnosti.

Řešeným problémem mé bakalářské práce je vytváření a hodnocení systému řízení kvality ve vybraném podnikatelském subjektu, s čímž souvisí prostudování literárních pramenů týkající se problematiky kvality a analyzování současného stavu systému řízení kvality v daném podniku.

Cílem je navrhnout optimální systém řízení kvality pro vybraný subjekt, odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality, a uplatnit hledisko moderních přístupů k řízení kvality i přístupů zaměřených na kvalitu managementu. Dále určit zásady pro sledování efektivnosti návrhu a jeho ekonomického přínosu a realizovat je v praxi.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Úvod do jakosti

2.1.1 Pojetí jakosti

Z názvoslovného hlediska převládá v praxi značná volnost. „Jakost“ a „kvalita“ se užívají jako synonyma (stěží lze proti tomu něco namítat). Avšak tato rozlišovací schopnost jazyka poskytuje příležitost, aby se ke každému z těchto dvou výrazů přisoudila navíc rozdílná pojmová náplň. Výrazu jakost se užívá, je-li na zřeteli technická stránka. Jejím opakem je nejakost, vadnost, zmetkovitost. Naproti tomu lze výrazu kvalita přikládat širší pojetí, jejím opakem je kvantita, množství, mnohost. Zahrnuje tedy nejenom funkčnost, ale i další kvalitativní stránky výrobku, jako jsou produktivnost a nákladovost funkce, vzhlednost, komfort při zacházení atd. Kvalita má širší určení (až po kvalitu života). Stěží se však dosáhne toho, aby se rozdíl ujal v praktické mluvě (**Jirásek, 1998**).

Celá řada publikací a autorů uvádějí definice jakosti a kvality jako naprosto shodné. Zamyslíme-li se však hlouběji nad jakostí konkrétního výrobku, najdeme určité rozdílnosti. Výslednou jakost daného výrobku můžeme potom definovat jako souhrn vnitřních kvalit jednotlivých vstupů, např. kvalita materiálu, pomocných surovin, kvalita práce atd. Podílí se na ní tedy technická a organizační příprava výroby, použitá technika a technologie ve výrobním procesu. V momentě dohotovení výrobku je jeho jakost nejvyšší – odpovídá konkrétní normě. Během cesty od výrobce ke konečnému spotřebiteli (oběh zboží) ztrácí jakostní výrobek vlivem času, působením škodlivých vlivů, při dopravě i skladování svou kvalitu (**Kolbanová, Bártů, 1997**).

Mezinárodní norma **ISO 8402** definuje, že jakost je souhrn vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, podmiňující jeho schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby. Dále je možné nalézt obecnou definici jakosti například v normě **ISO 9000:2000**, kde je definována jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.

Současná doba je charakteristická vysokými nároky zákazníků na kvalitu všech výrobků a služeb, které jim dodavatel nabízí. Kvalita či jakost se stala jedním z nejvýznamnějších faktorů konkurenceschopnosti a úspěšnosti na trhu.

Veber (2002) pojem jakost a kvalita nerozlišuje a uvádí, že jakost (kvalita) je pojem vztahující se k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem a procesům je charakteristikou, která má svou historii. Jakost (kvalita) je v současnosti považována

za důležitou vlastnost, ve které lze spatřovat konkurenční výhodu výrobku nebo služby. Tematika jakosti (kvality) se v posledním období stává nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, ale i výzkumu nových metod a přístupů k aplikacím v různých oblastech, kde bychom donedávna jakost (kvalitu) ani neočekávali – jako je například činnost policie nebo státní správy .

Veber (2002) také uvádí definice jakosti dle Crosbyho, který tvrdí, že jakost je shoda s požadavky; dle Jurana, který definuje jakost jako způsobilost pro užití; dle Feigenbauma je jakost to, co za ni považuje zákazník, zatímco dle Taguchiho je jakost minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí.

Jakost je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků. Firmy s moderními systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy s tradiční orientací na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Systém jakosti se projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů. Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií a ovlivňuje makroekonomické ukazatele, je i limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje (**Nenadál, 1998**).

Jakost lze chápat jako shodu mezi požadavky zákazníka a nabídkou dodavatele. Systém jakosti a řízení jakosti slouží k bezpodmínečnému dosažení shody v užitné hodnotě a termínu a k minimalizaci nákladů. Každý subjekt, poskytující výrobky nebo služby, tedy vytváří vlastní systém jakosti: schopnost uspokojit zákazníka je součástí know-how organizace (**Fiala, 1998**).

Jakost (quality) je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují její schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby (**Hruška, 2000**).

2.1.1.1 Jakost výrobku

Názor na jakost si tvoří uživatel na základě užitku, který mu produkt poskytuje. Aby toto produkt plnil, musí ve svých vlastnostech (znacích), odrážet stanovené požadavky. Těmi se musí zabývat a zabudovat je do výsledků všechny články v podniku. Zjišťování požadavků zákazníků přísluší jednoznačně marketingovým činnostem. Jakost musí obsáhnout vše, co k výsledku vede. Proto hovoříme nejen o jakosti výrobku (produkt v hmotné podobě) či o jakosti služby (produkt v nehmotné podobě), nýbrž též o jakosti procesů, jakosti zdrojů (strojů a zařízení, informací, pracovního prostředí, o osobní kvalitě), a v neposlední řadě také o jakosti systému

managementu (postupů plánování, motivování, kontroly, organizování, komunikování, vedení lidí). Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují.

Požadavky na vlastnosti hmotných produktů lze charakterizovat tak, jak to uvádí obrázek 1.

Obr. 1 Požadavky na jakost produktu



Zdroj: Veber, 2002

2.1.2 Několik poznámek k historii jakosti

Jakost není neznámé slovo v historii lidstva. Od doby, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy a podobně, si zároveň museli klást otázky typu: *Podarilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? Ušetří nám to síly? Bude nám to chutnat? Nebude nám zima? Budeme se líbit?* Ve všech těchto situacích hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich.

Ve středověku hlídala jakost výrobků různá nařízení řemeslnických cechů. Kromě pravidel, která prosazovaly jednotlivé řemeslnické cechy, a později i manufaktury, začíná do oblasti jakosti zasahovat i stát. Hlavním důvodem byla zpočátku podpora rozvoje výroby a obchodu, později zesílily důvody ochrannářské.

Pro řemeslnou výrobu bylo typické, že zhotovitel byl v bezprostředním kontaktu s výrobkem od počátku až do konce. V libovolném okamžiku jej mohl srovnávat se svou představou i s představami svého zákazníka. Věděl, zda se dílo daří či nikoliv, a podle okolností mohl do procesu zhotovení operativně zasahovat.

Nástup průmyslové výroby přinesl mnoho změn. Jednou z nich byla i hlubší dělba práce. Dělník již nebyl v přímém kontaktu se zákazníkem. Prováděl na výrobku

zcela určité operace a poté jej předával dalšímu spolupracovníkovi. Ztratil se pocit vlastnictví a hrdosti k vyráběnému produktu. Princip celistvosti (komplexního přístupu) byl narušen a odpovědnost za jakost byla rozštěpena.

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Obrovské množství válečného materiálu mohlo být vyráběno pouze za podstatného zlepšení kvality výroby a jejího plánování. Kvalita ve výrobě byla cíleně vyžadována a její význam byl stvrzen. Průběh výroby byl pečlivě sledován. Prováděla se pravidelná měření, která byla následně statisticky vyhodnocována. Požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách (státních, oborových či podnikových) a představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti. Za kvalitní byl považován produkt se stoprocentní úrovní výrobního provedení **(Veber, 2002)**.

Pojem jakost prodělal ve světě bouřlivý vývoj zejména po 2. světové válce. Do té doby byl prakticky za jakostní výrobek považován takový, na jehož výrobu bylo použito dražších (a tím i kvalitně) lepších materiálů.

V 50. a 60. letech 20. století se centrem pozornosti při zabezpečování jakosti zboží stává samotný výrobní proces. Pojetí jakosti se tedy ztotožnilo s úrovní výrobního provedení. Požadavky na technické parametry byly stanoveny v normách, které sloužily za základní kritérium pro posuzování jakosti, přičemž dané hodnoty představovaly minimum, kterého bylo nutno dosáhnout. Bylo vytvořeno značné množství norem (velmi podrobných), které vzhledem k vývoji vyžadovaly průběžnou revizi. Zároveň vznikaly útvary technické kontroly, které shodu s normami prověřovaly.

V 70. letech se postupem času začíná projevovat, že i výrobek bez vady je obtížně prodejný. Jakost se bezprostředněji spojovala s užitečností výrobku, s jeho funkcemi ve spotřebě. Za jakostní výrobek je považován ten, který uspokojil názor trhu na jeho užití. Pozornost byla soustředěna na spotřebitele, na jeho potřeby a požadavky. Byly vytvářeny soubory žádoucích vlastností výrobků jako podklad pro výrobové inovace. Těžiště tvorby jakosti tak bylo přesunuto do předvýrobní etapy.

Propojení předvýrobních a výrobních činností zajišťovaly ucelené systémy řízení jakosti, jejichž součástí byly v mnoha zemích i speciálně vytvářené „útvary pro otázky řízení a kontroly jakosti“. V normách se stále více vedle technických parametrů začaly projevovat požadavky na vlastnosti, které jsou důležité pro spotřebitele.

Konec 70. a 80. léta jsou ve vyspělých zemích typická komplexním přístupem k jakosti výrobku. Ukázalo se, že spotřebitel není ovlivněn v konkrétní rozhodovací situaci pouze hmotnými vlastnostmi výrobku, nýbrž i výší nákladů, které na pořízení

a provoz výrobku musí vynaložit.. Zdokonalování výrobků vedlo ke zvyšování výrobních nákladů, což se odráželo v jejich ceně (**Doležalová, 2002**).

Řízení orientované na zákazníka ukázalo, jak nebezpečné je podceňování povýrobních procesů - balení, skladování, doprava, servis atd., poněvadž v očích zákazníka mohou na poslední chvíli znehodnotit vše, co bylo dosud úspěšně vykonáno.

Důležitou zásadou při řízení procesů je důraz na prevenci - opačný přístup k řízení jakosti technickou kontrolou. Takový přístup k řízení jakosti byl pojmenován *TQM - totální řízení jakosti*. Tato etapa byla zahájena v 70. až 80. letech, kdy japonské úspěchy způsobily, že jejich americký zdroj (práce Deminga a Jurana) byl konečně akceptován i v USA a posléze se zásady TQM rozšířily i do Evropy (**Nenadál, 1998**).

V 90. letech slogan „lépe a levněji“ přesně vystihuje tuto stále přetrvávající strategii jakosti. Organické řešení vztahu mezi věcnou a hodnotovou stránkou zboží umožňuje vytvářet optimální vztah mezi užitečností produkce a úrovní produktivity práce. Při rozhodování o inovacích vyhrává ten výrobek, u něhož přírůstek užitečnosti je vyšší, než přírůstek nákladů.

V současnosti strategie jakosti sleduje dva cíle:

- splnit na co nejvyšší úrovni přání zákazníků,
- vyrobit výrobek co nejhospodárněji.

Na vyspělých trzích se dnes střetávají v konkurenčním boji výrobky obdobné užitečnosti v obdobných cenových relacích. Snaha uspět pak vede k takovým koncepcím výrobků, které dovedou splnit zákazníkovi i jeho dosud nevyslovená přání. Na základě analýz současných požadavků jsou projektovány budoucí potřeby zákazníků a následně jsou pak materializovány v inovacích. V zemích, kde je jakost přijímána jako rozhodující kritérium úspěšnosti, je zákazník těžištěm zájmu firem. Již nejde o to, aby výrobek splnil očekávání spotřebitele, ale aby je předčil!

Ve zvyšování jakosti se nelze zastavit. Výrobce, jež dnes podlehne uspokojení z momentálního úspěchu a nebude dále hledat cesty dalšího zlepšování jakosti, nepřežije dle názorů odborníků na vyspělých trzích.

Jedinými limitujícími faktory v procesu zlepšování jakosti jsou ochrana životního prostředí, zdraví a bezpečnost uživatele (**Doležalová, 2002**).

2.2 Systém řízení

Systém je obecně definován jako soubor vzájemně souvisejících prvků. Systém jakosti se obvykle vztahuje a působí na všechny činnosti spojené s jakostí, výrobku

nebo služby a jejich vzájemné vazby. Zahrnuje všechny fáze životního cyklu výrobku od počáteční identifikace až po konečné uspokojení požadavků zákazníka (**Tůmová, 1997**).

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 odpovědnosti,
- má zajištěny zdroje pro systém jakosti,
- má definované postupy (**Normy ISO 9000:2000**).

2.2.1 Řízení jakosti

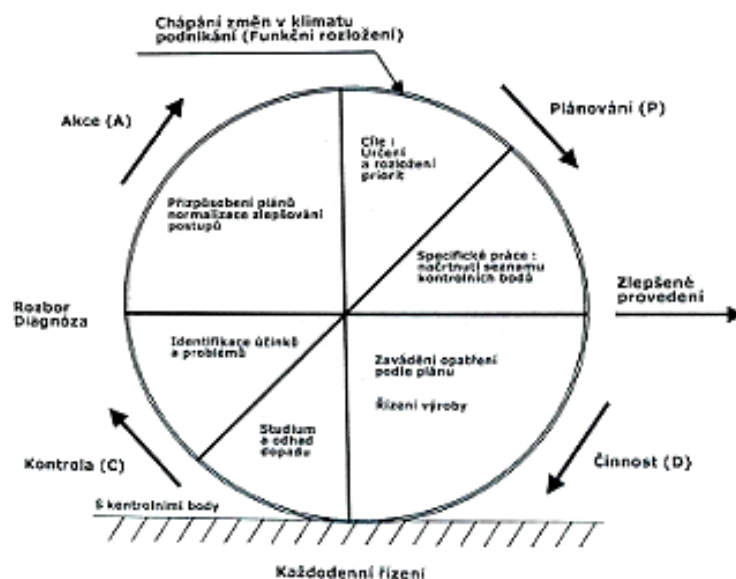
Řízení jakosti zahrnuje souhrn všech prostředků, pomocí kterých docílujeme norem. Řízení je spojitý cyklus, který začíná i končí plánováním (**Mizuno, 1993**).

Pod pojmem řízení jakosti chápeme soubor povinností, které musí výrobce splnit, aby se splnily cíle v okruhu kvality. Středem zájmu každého výrobce musí být jakost jejich výrobků a služeb. Toto řízení se má zaměřit na snížení, odstranění a především prevenci nedostatků v jakosti (**Trávník, 2002**).

Podle Deminga se řízení jakosti dá zobrazit jako kolo, které se nekonečně otáčí na základě vědomí a smyslu pro odpovědnost za jakost výrobku, služby, procesu aj. Demingův cyklus PDCA je algoritmem, podle nějž člověk nebo systém postupuje vědomě či nevědomě při jakékoliv činnosti. Jeho principem je neustálé opakování čtyř dílčích aktivit, a to po celou dobu trvání dané činnosti. Řízení jakosti se dá chápat vlastně jako prevence nejakostní produkce (**Nenadál, 1998**).

Dle **Mizuna (1993)** vyžaduje řízení jakosti vedení. Měly by být aplikovány čtyři kroky kruhu PDCA – plánování, činnost, kontrola a akce – viz obr. 2.

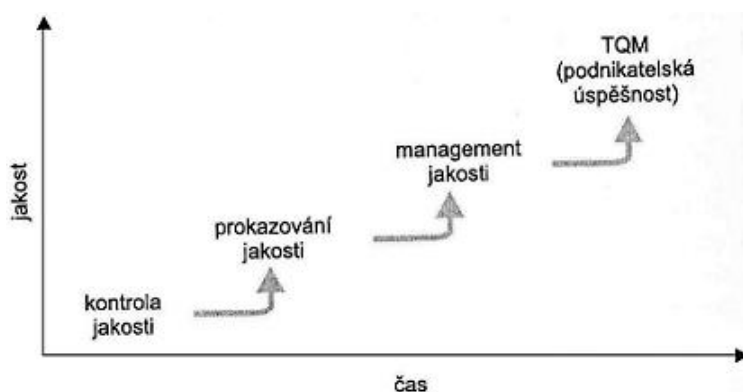
Obr. 2 Okruh strategického řízení PDCA (Demingův okruh)



Zdroj: Mizuno, 1993

Veber (2002) tvrdí, že s vývojem řízení jakosti je spojena celá řada významných osobností – gurů (otců, autorit), z nichž ve své publikaci vychází. Patří mezi ně bezesporu takové osobnosti jako W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby a další. Každý z nich přispěl svými teoretickými poznatky i jejich praktickou aplikací k dalšímu rozvoji řízení jakosti.

Obr. 3 Vývoj řízení jakosti



Zdroj: Veber, 2002

Řízení jakosti je součástí funkce celkového řízení, která určuje a realizuje koncepci jakosti. Dosažení požadované jakosti vyžaduje zapojení a účast všech

pracovníků podniku, přičemž odpovědnost za řízení jakosti má vrcholové vedení podniku.

Řízení jakosti zahrnuje strategické plánování, rozdělování zdrojů a jiné systematické činnosti, jako je plánování jakosti, provozní činnosti a vyhodnocování (Tůmová, 1997).

Koncepce řízení jakosti je subsystémem podnikového řídicího systému a je definována jako systém, kterým se zajišťuje udržování a zvyšování jakosti ve všech oblastech podnikových činností, které ovlivňují jakost finálních výrobků. Řídicím prvkem tohoto systému je útvar řízení jakosti, jehož úkolem je plánovat, organizovat, koordinovat, motivovat a kontrolovat veškeré tyto činnosti ve všech částech reprodukčního procesu (Harrington, 1998).

2.2.1.1 Přístupy zabezpečování jakosti ve smyslu ISO 9000

Doporučení norem ISO řady 9000 patří k jednomu nejrozšířenějších přístupů zabezpečování jakosti, které jsou užívány zvláště v evropském prostoru. Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi obecných zásadách, směřodatných zejména pro vrcholový management a platných pro jakýkoli typ organizace:

- zaměření na zákazníka,
- vedení,
- zapojení pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- rozhodování na základě faktů,
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Výchozí zásadou je orientace na zákazníka, jejíž podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a plnit dodávanými výrobky a nebo službami jejich požadavky či dokonce překonávat jejich očekávání.

Moderní management klade významný nárok na vedení vedoucími pracovníky v tom smyslu, aby určili hlavní směr vývoje jimi řízené organizace a dále aby iniciovali, aktivizovali, plně zapojili podřízené pracovníky k dosažení těchto záměrů.

Vztahy mezi organizací a jejími dodavateli nestačí založit pouze na smluvních základech, výhodnější je dosažení vzájemné prospěšnosti – úsilí o partnerství **(Veber, 2002)**.

2.2.1.1.1 Struktura norem ISO 9000

Normy ISO řady 9000 byly přijaty v roce 1987 a v přibližně sedmiletých cyklech byly aktualizovány. Dále uvedený výklad vychází z tzv. velké revize schválené koncem roku 2000. Doporučení pro systém řízení jakosti jsou uvedena v několika normách ISO, přičemž každá z nich norem má jinou funkci:

- ISO 9000 představuje úvod do problematiky managementu jakosti ve smyslu filozofie ISO,
- ISO 9001 obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém,
- ISO 9004 lze využít jako metodický materiál pro další zlepšování QMS (Quality Management System),
- ISO řady 10 000 slouží k podpoře, popřípadě k rozšíření systému řízení,
- ISO 19 011 obsahuje metodiku pro provádění auditů.

ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník

Jak už vyplývá z názvu, obsahuje norma ISO 9000 výklad základů a zásad managementu jakosti nejdůležitějších pojmů týkajících se jakosti a jejího zabezpečování. Má významné postavení v požadavcích na zabezpečení jakosti, protože uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, který je vyhovující pro certifikaci.

ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky

Tuto normu lze považovat za stěžejní. Zpravidla se podle ní provádí koncipování, zavádění a zvláště pak prověřování (auditování) implementovaného (zavedeného) systému jakosti. Proto je tato norma též označována jako norma kritériální, jejíž požadavky musí organizace splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS, tj. ujišťovat o svoji schopnosti trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušných předpisů, respektive ujišťovat o schopnosti trvale zvyšovat spokojenost zákazníka.

ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Účelem této normy je poskytnout doporučení, které může organizace dále zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001 v zájmu dalšího rozšíření, zlepšení systému řízení jakosti tak, aby zahrnoval spokojenost nejen zákazníků, ale dalších zainteresovaných stran a směřoval ke zvyšování výkonnosti organizace (byl rozvinut v rámci celé organizace). Tato norma není určena jako nástroj certifikace.

ISO řady 10 000

Slouží k podpoře, popřípadě k rozšíření systému jakosti. V této skupině norem si zaslouží pozornost zvláště normy příslušející do oblasti metrologie (ISO 10 012) a auditování.

ISO 19 011 – Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu

Tato norma obsahuje metodiku pro provádění auditů (Veber, 2002).

2.2.1.2 Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM

Kromě přístupů zabezpečování jakosti vycházejících z požadavků normy ISO 9000, se ve světě užívají přístupy, obvykle označované jako TQM (Total Quality Management). I když existuje řada názorových proudů a „škol TQM“, společné rysy lze odvodit již z názvu:

- **total** – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy apod.,
- **quality** – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost,
- **management** – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd. (Veber, 2002).

V České republice přijaly filozofii TQM hlavně firmy se zahraniční majetkovou účastí a povědomí o ní rozšiřují nejenom u svých zaměstnanců, ale kladou též důraz na aktivní přijímání této filozofie a její využití v praxi. I pro vedení českých firem je

užitečné zamyslet se nad důvody zavádění koncepce TQM v organizaci jako nové filozofie managementu jakosti (**Janetka, 2003**).

Počátek TQM je spojen s prezentací a zaváděním přístupů předních odborníků na jakost, následně a zvláště v posledním desetiletí sílí snahy tyto přístupy sjednotit a kodifikovat v podobě kritérií cen za jakost, ať již jde o národní ceny nebo o evropskou cenu za jakosti.

Výklad některých typických společných rysů TQM přístupů:

- leadership,
- orientace na zákazníka,
- úsilí o trvalé zlepšování,
- procesní přístup,
- bezvadnost samozřejmostí.

2.2.1.2.1 Leadership

Výrazem „leadership“ se v TQM specifikují úlohy zejména pro vrcholový management, od něhož se očekává, že:

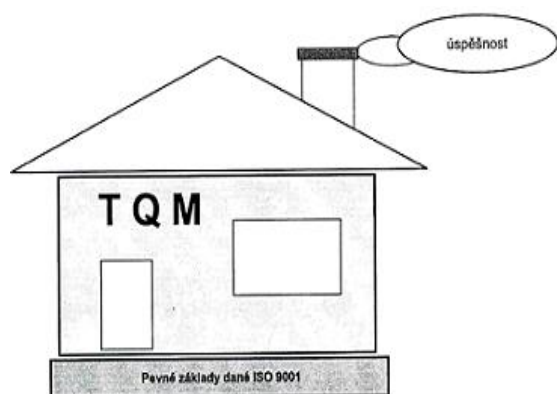
- jako střelka kompasu určuje směr vývoje organizace včetně vývoje v oblasti jakosti,
- bude vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou pracovníci plně zapojit do dosahování určených záměrů organizace (aktivizace pracovníků).

Předpokládá se, že vrcholový management – v rámci první části obsahové náplně pojmu „leadership“ z pohledu TQM – naznačí jasný směr, jímž se organizace bude ubírat.

Ačkoliv nejde o hmatatelnou věc, je nesporné, že leadership zvláště v momentu správného vymezení strategických záměrů představuje vysoce odpovědnou a rizikovou činnost (**Veber, 2002**).

Výrazem „leadership“ se v TQM specifikují úlohy zejména pro vrcholový management, od něhož se očekává, že určuje vývoj organizace včetně vývoje jakosti a vytváří a udržuje interní prostředí, v němž se mohou pracovníci plně zapojit do plnění určených záměrů organizace (**Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001**).

Vztah ISO 9001 a TQM a dále rozdílnost těchto koncepcí ISO a TQM je uveden na následujícím obrázku 4 a v tabulce 1.

Obr. 4 Vztah ISO 9001 a TQM

Zdroj: Veber, 2002

Tabulka 1 Rozdílnost koncepcí ISO a TQM

HLEDISKO	KONCEPCE TQM	KONCEPCE ISO
Základna	aktivní účast zaměstnanců	normy a dokumentační pyramida
Orientace	na procesy	na konečné výsledky
Eliminace neshod	neustálé zlepšování	nápravná opatření
Zapojení	interdisciplinární týmy	funkčních míst
Důraz na předvýrobní etapy	mimořádný	menší
Organizační struktura	do značné míry neformální	formální
Zvažování ekonomiky jakosti	samozřejmé	nezávazné
Chápání zákazníka	každý komu odevzdáme výsledky práce	finální spotřebitel
Provázanost na systémy JIT, CIM, MRP, KAIZEN	přímá a úzká	omezená
Povaha koncepce	kreativní	direktivní
Měřítko prokazování shody	ne	ano
Práce vrcholového vedení	vedení	řízení

Zdroj: Piskáček, 2001

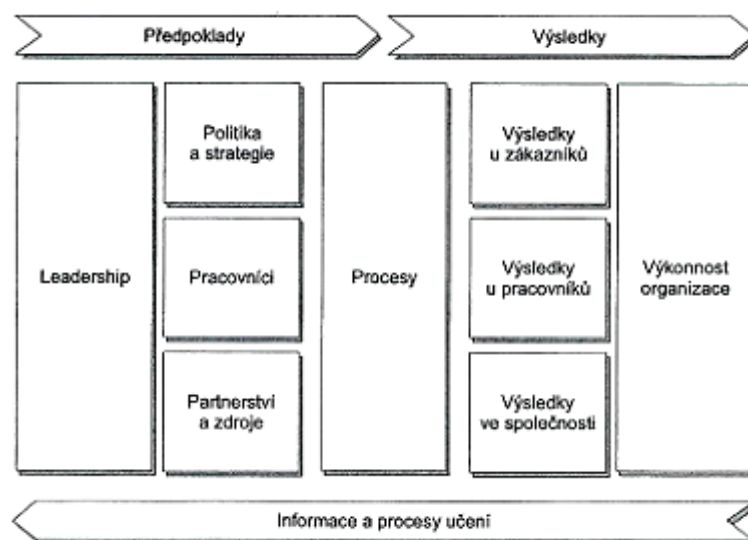
2.2.2 Procesní řízení jakosti

2.2.2.1 Měření výkonnosti systémů managementu jakosti

Záměrem modelu EFQM je předložit podnikatelskému sektoru i neziskové sféře doporučení, jejichž aplikace se týká řady posunů ve stylu řízení těchto organizací, a v jejichž důsledku by mělo dojít ke zlepšení. Zlepšení se má projevit jak v ekonomických výsledcích, tak i ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a okolím.

Model (viz obr. 5.) je rozdělen do devíti tematických okruhů. Ty jsou dále rozděleny do dvou samostatných oblastí, které představují jednak předpoklady (někdy též označované za hnací síly úspěšnosti) a jednak výsledky, tj. oblasti, ve kterých by měly být spatřovány efekty činnosti organizace.

Obr. 5 Model EFQM



Zdroj: Veber, 2002

Model EFQM představuje mnohem volnější rámec pro určení přístupů, jak naplnit požadavky jednotlivých charakteristik, než je například rámec pro určení přístupů, jak naplnit požadavky normy ISO 9001 (Veber, 2002).

Požadavky, které měření výkonnosti procesů musí splňovat, uvádí Nenadál (2001):

- *validita (platnost) měření* – jde o dosažení stavu důvěry k informacím, které na základě měření výkonnosti získávají jak vlastníci procesů, tak i některé další zainteresované osoby v organizaci,
- *úplnost měření* – měření výkonnosti procesů musí postihovat všechny významné aspekty a faktory průběhu a realizace procesů,
- *podrobnost měření* – při návrhu systému měření výkonnosti procesů by mělo být uplatněno toto základní pravidlo: měřit pouze výstupy z procesů nestačí. Měřit musíme i na vstupu do procesu i v průběhu vlastního procesu,
- *frekvence měření* – na požadovanou přesnost měření má velký vliv i jejich četnost. Nesprávně stanovená četnost měření může vést k velmi zkresleným údajům,
- *přesnost měření* – dosažení stavu důvěry k informacím z měření výkonnosti procesů je podmíněno i jejich odpovídající přesností,
- *stálost získaných dat v čase* – ukazatele výkonnosti procesů musí mít takovou povahu, aby jejich hodnoty nebyly závislé na různých sezónních proměnných,

jako jsou např. změny sortimentu, změny objemů produkce, změny cen vstupů apod.,

- *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* – musí být stanovena konkrétní odpovědnost za průběh měření a zpracování výsledků na určitého pracovníka organizace.

2.2.2.2 Ceny za jakost

V evropském prostoru si bezpochyby zaslouží pozornost model Evropské ceny za jakost (The European Quality Award – EQA), který v roce 1991 představila Evropská nadace pro management jakosti (EFQM). V průběhu 90.let byl tento model upravován, a to jednak z hlediska jeho vnitřního zpřesnění, jednak ve směru modifikace pro malé a střední podniky a pro sektor veřejných služeb (**Veber, 2002**).

Existují dvě oblasti oceňování jakosti. Jedná se o ceny za jakost a ceny za značky. Značky jakosti se přiznávají výrobkům – službám po prokázání splnění určitých kritérií – regulativy a směrnice. Charakter těchto značek může být národní, regionální, resortní nebo nadnárodní. Existuje také celá řada vyznamenání za řízení jakosti (**Mizuno, 1993**).

Mizuno (1993) vyzdvihuje jako nejprestižnější vyznamenání pro podnikové řízení jakosti Demingovu cenu za aplikaci (Japonsko).

Vaněček, Bednářová, Štípek (2001) uvádí další významné mezinárodní ceny za jakost, a to Národní cenu Malcolma Baldrige za jakost (USA) a Evropskou cenu za jakost. Značky kvality pro ČR jsou Czech Made pro výrobky a Czech Made pro služby.

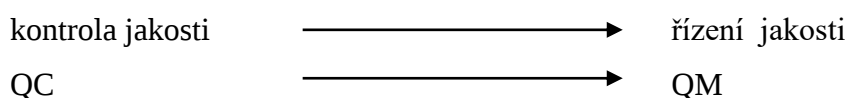
Ceny za jakost jsou udělovány i v České republice. Jsou jimi Cena za kvalitu Škoda Auto, a.s., dále Cena ČR za jakost a Cena Anežky Žaludové (**Doležalová, 2002**).

2.2.2.3 Kontrola jakosti

Veber (2002) uvádí motto: „*jakost se nedá vykontrolovat*“, které potvrzuje známou skutečnost, že kontrolní činnost jakost v pravém slova smyslu nevytvářejí. Nicméně jejich úloha při zabezpečování jakosti není zanedbatelná. Zvláště ve vztahu k zákazníkovi představuje kontrola nástroj „jištění“ jakosti, čímž posiluje důvěru v jakost dodavatele.

Nastane-li ve výrobě vada, má to trojí efekt: plynulost procesu se zlomí, nastane prodleva; proti proudu zhotovování produktu jdou nepodařené části; vznikají ztráty času, více nákladů na opravu, na nápravu, na ztracený čas apod. (**Jirásek, 1998**).

Podle **Jirásky (1998)** sama kontrola vnáší do výrobního procesu přetržky. Operace se musí ukončit a nějaký čas se musí věnovat kontrole. Kontrolní čas (tedy všechny prodlevy) tvoří součást výrobního času. Ale z hlediska času by bylo optimální kontrolu vyloučit nebo spojit čas výroby a čas kontroly. Toto propojení nezabírá v plynulém procesu zbytečně čas a nevyvolává prodlevy. Kontrola jakosti se tak postupně posouvá naznačeným směrem:



Ale ani všestranné, všezahrnující řízení jakosti ve výrobě není zárukou vysoké kvality výsledku. Je třeba na takovou úroveň seřadit celý podnik.

Veber (2002) tvrdí, že z hlediska ekonomiky kontroly nelze opominout tu skutečnost, že kontrolní operace jsou nákladné a zpravidla se nepodílejí na faktickém zvyšování jakosti.

Předmětem kontrolní činnosti zaměřené na jakost je:

- *jakost výrobku nebo služby*: kontrolujeme jakost materiálů, nedokončené výroby, hotových výrobků nebo služeb s ohledem na příslušné specifikace,
- *jakost procesu*: kontrolujeme parametry provozního zařízení (teplotu, tlak), popřípadě i nástrojů a pomůcek, parametry prostředí (prašnost, teplota, vlhkost, mikrobiologická čistota) s cílem zjistit, zda se pohybují v předepsaném pásmu, které zabezpečuje jakostní provedení či udržení jakosti.

2.2.2.4 Audit jakosti

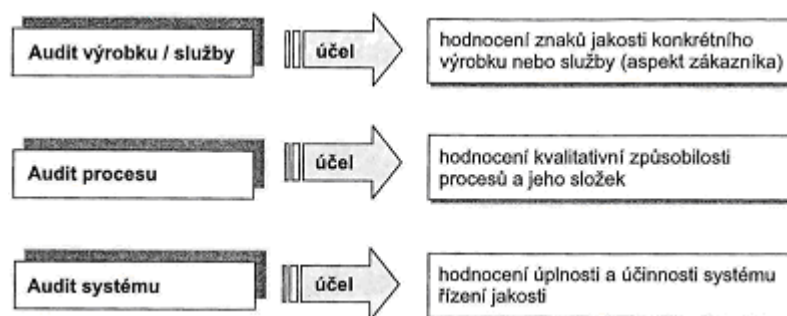
Norma ISO 19 011 definuje audit jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získávání důkazů z auditu a jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou plněna kritéria auditu. Audity jakosti nejsou závazné, firmy k nim přistupují, pokud chtějí zdokonalit svůj systém řízení jakosti. Podle ISO norem jsou audity dvojí – externí (prováděné nezávislou institucí pro periodické ověřování příslušného systému) a interní (pro neustálé prověřování funkcí příslušného systému vlastními pracovníky podniku).

Podle účelu můžeme audit dělit na:

- *interní audit* – je realizován zpravidla vlastními auditory firmy. Jeho smyslem je přispívat ke stabilizaci jakosti a jejímu zlepšování. Zaměřuje se na jednotlivé části systému řízení jakosti – vlastní systém, procesy, výrobky, služby,
- *audit dodavatele* – jedná se o tzv. audit druhou stranou. Je realizován auditory odběratele a je orientován na prověření kvality výrobků, systémů, popřípadě i personálu reálného i potenciálního dodavatele,
- *certifikační audit* – jedná se o tzv. audit třetí stranou. Je realizovaný na výrobcí a odběrateli nezávislou prověřovací organizací, za účelem vydávání objektivního stanoviska (certifikátu) o posuzování realitě (Dvořáček, 2003).

Veber (2002) definuje, že audity jsou specifickou formou kontrolní činnosti, jejichž smyslem je nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. Audity (prověrky) jakosti představují specifickou formu kontroly, která může být zaměřena jak na výrobky (služby), tak na procesy, při kterých výrobky vznikají, předmětem auditu ovšem může být i systém řízení jakosti (viz obr. 6.).

Obr. 6 Druhy auditů



Zdroj: Veber, 2002

2.2.3. Systém péče o ochranu životního prostředí - Environmentální systém řízení (EMS)

V souvislosti se systémem jakosti je vhodné zmínit také systém environmentálního systému řízení.

Podle **Nenadála (1998)** se EMS stává ve vyspělých zemích jednou ze základních potřeb a priorit. Upozorňují na nutnost uvědomit si, že chce-li lidstvo přežít,

musí korigovat své představy o neomezeném ekonomickém rozvoji opatřeními ve prospěch ekologických potřeb svých i budoucích generací.

Podle **Vebera (2002)** se s přístupy environmentálního managementu (EMS) můžeme setkat ve dvou podobách:

- v normách ISO řady 14 000,
- v přístupech EU (nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001 – EMAS II).

EMS – environmentální systémy řízení nejsou izolovanou částí systému řízení, ale musejí být integrovány do celkového řízení podniku na stejné úrovni jako systém řízení jakosti. Uplatnění EMS má vést k zlepšení environmentální funkce tím, že podnik bude přezkoumávat a vyhodnocovat svůj environmentální systém řízení. Řízení péče o životní prostředí posiluje vnitřní potenciál podniku, snižuje nebezpečí rizik v případě ekologických havárií apod. (**Nenadál, 1998**).

Podle **Nenadála (1998)** se přínosy zavedení EMS dělí na:

❖ Interní přínosy:

- zlepšení evidence vzniklých odpadů,
- průhlednost environmentálních nákladů,
- ochrana a motivování pracovníků,
- omezení emisí a odpadů,
- rozpoznání problémů spojených se životním prostředím.

❖ Externí přínosy:

- výhody v oblasti konkurence z hlediska image podniku,
- výhody v oblasti styku s veřejností,
- důvěra zákazníků a úřadů,
- důvěra bank a finančních ústavů.

2.3 Politika a cíle jakosti

2.3.1 Politika jakosti

Politika jakosti představuje základní prvek podnikového systému řízení jakosti. Vyjadřuje hlavní ideu a zásady, které organizace v oblasti řízení jakosti hodlá prosazovat v souladu se svým zaměřením. Nelze stanovit univerzální koncept politiky jakosti vzhledem k jedinečnosti každé organizace. Politika se má vyjádřit takovým způsobem, aby byla snadno pochopitelná.

Jedním z prvotních úkolů vrcholového vedení při aplikaci jakékoli koncepce managementu jakosti by mělo být jednoznačné a srozumitelné deklarování tzv. politiky a cílů jakosti. Pojem „politika jakosti“ je vcelku vhodně vymezen i normou ČSN ISO 8402, kde se hovoří, že to jsou „celkové záměry a směr působení organizace v oblasti jakosti, oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením“ (**Nenadál, 1998**).

Kruliš (2002) ve své publikaci tvrdí, že politika jakosti a cíle jakosti „určují požadované výsledky a napomáhají organizaci používat své zdroje k dosažení těchto výsledků. Politika jakosti poskytuje rámec pro stanovení cílů jakosti a pro jejich přezkoumávání“.

Státní politika jakosti je vládou přijatý a vyhlášený souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb a činnosti v rámci českého hospodářství a veřejné správy. Cílem státní politiky jakosti je vytvoření podmínek pro dokonalé uspokojování potřeb občanů a jejich institucí při maximální úspoře zdrojů a ochraně životního prostředí. Jedním z cílů této politiky je i dosažení konvertibility výrobků a služeb na zahraničních trzích. Konečným cílem státní politiky jakosti je zlepšení jakosti života občanů (**Tůmová, 1997**).

2.3.2 Cíle jakosti

Můžeme je definovat jako kvantifikovatelné charakteristiky znaků výrobků a procesů, kterých firma hodlá prosazováním politiky jakosti dosáhnout k určitému termínu v budoucnosti (**Nenadál, 1998**).

Cíle jakosti mají být konzistentní s politikou jakosti a s angažovaností a aktivitou k neustálému zlepšování; plnění těchto cílů má být měřitelné.

Cíle jakosti patří k základním nástrojům řízení a kontroly funkce systému managementu jakosti, měly by proto pokrýt všechny důležité procesy a činnosti, které v dané organizaci rozhodují o jakosti produktů a spokojenosti zákazníků. Měly by na přijatelné úrovni obecnosti specifikovat požadované kvalitativní, spolehlivostní, bezpečnostní aj. znaky a určovat vývojové záměry ve vztahu jak k procesům, tak k produktům (**Kruliš, 2002**).

2.4 Personální aspekty jakosti

2.4.1 Vzdělávání v oblasti jakosti

Mizuno (1993) uvádí, že to co člověk potřebuje vědět o řízení jakosti, záleží na jeho postavení a funkci v podniku. Uvnitř podniku se vzdělávací cíle liší podle toho, kdo se vzdělává a podle úrovně jeho odpovědnosti v podnikové struktuře. Hlavní odpovědnost za politiku jakosti má vrcholové vedení.

Významem vzdělání v řízení jakosti se zabývá **Mizuno (1993)**, který za prvotní cíl organizace považuje vyučování praktickým přístupům k řízení jakosti použitelným za specifických podmínek.

Výchova a vzdělávání je definována i v normě **ISO 9004-2000 (2000)**. Za výcvik lze podle výkladu této normy považovat zvyšování způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělání a zvyšování zkušenosti, které by mělo být ve vztahu k technickým a technologickým znalostem, znalosti trhu a požadavkům zákazníků, zákonným požadavkům, vnitřním standardům a pracovním postupům.

2.4.2 Organizační struktura a podniková kultura

2.4.2.1 Organizační struktura

Předpokladem řízení jakosti je účelné členění a uspořádání řídicího subjektu v jeden akceschopný celek, tzn. vytváření vhodných forem útvarových struktur. Při návrhu organizační struktury systému jakosti je třeba respektovat určité zásady.

Organizační struktura managementu jakosti se věnuje **Nenadál (1998)** a uvádí, že všechny její prvky by měly být podřízeny přímo řediteli, protože jiná uspořádání vedou ke konfliktům a znamenají podceňování úlohy jakosti pro život podniku. Dále dělí organizační struktury na formální a neformální.

2.4.2.2 Podniková kultura

Podle **Nenadála (1998)** je možno podnikovou kulturu chápat jako soubor podnikových cílů, myšlenek, pravidel, norem, názorů, postojů, hodnot, společenského vědomí, přesvědčení, ale i historie, zvyků, tradic a hmotných podmínek. Tento soubor vytvářejí, udržují a rozvíjejí lidé v podniku. Podniková kultura tedy slouží především k podpoře sounáležitosti pracovníka s firmou, k rozvoji interního i externího potenciálu firmy a k tvorbě a pěstování dobrého jména firmy.

2.4.3 Kroužky jakosti

Kroužky jakosti se začaly uplatňovat jako první v Japonsku a byly považovány za rozhodující aktivitu při řízení jakosti v organizaci.

Cooper definuje tento japonský nástroj řízení jakosti jako nevelké skupiny šesti až deseti lidí – dělníků a nižších vedoucích pracovníků, kteří se pravidelně scházejí a společně diskutují o problémech firmy a uvažují o možnostech odstranění těchto potíží (Bělohlávek, 1996).

Podle Mizuna (1993) by měly kroužky jakosti:

- být trvalou permanentně fungující organizací,
- být spontánní a dobrovolné,
- sledovat rozhodnutí o minulých záznamech, stížnosti a závady apod.,
- angažovat všechny do rotace okruhu plánování, kontroly a jednání pod vedením vedoucího kroužku,
- studovat řízení jakosti,
- setkávat se a spolupracovat s ostatními kroužky jakosti v podniku,
- vést výměnu s okruhy řízení jakosti v jiných podnicích.

Nenadál (1998) uvádí, že typický kroužek jakosti je představován dobrovolnou skupinou lidí ze stejného pracoviště, kteří se scházejí pravidelně jednou týdně zhruba na hodinu a pod vedením „garanta“ řeší pracovní problémy, které si sami vyberou. Tuto činnost popisuje v algoritmu činnosti kroužku jakosti - viz obr. 7.

Obr. 7 Algoritmus činnosti kroužků jakosti



Zdroj: Nenadál, 1998

3 METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce na téma „Vytváření a hodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku“ bylo navrhnout optimální systém řízení kvality odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality. Uplatnit hledisko moderních přístupů k řízení kvality i přístupů zaměřených na kvalitu managementu.

3.2 Pracovní hypotéza

Navržením optimálního systému řízení kvality, odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality, a uplatněním hlediska moderních přístupů k řízení kvality i přístupů zaměřených na kvalitu managementu, se odstraní nedostatky v oblasti kvality sledovaného podnikatelského subjektu, což se projeví jako ekonomický přínos v podniku.

3.3 Objekt zkoumání

Objektem výzkumu byla výrobní firma ALPLA, s.r.o. Petrovice, která se zabývá výrobou předlisků z PET materiálu a výrobou PET a HDPE lahví.

Důvodem volby této firmy bylo několik kritérií, jako je snadná dostupnost, vhodná velikost, existence systému řízení kvality a následně, po zkontaktování se s vedením firmy, vysvětlením mého záměru a požádáním o jejich spolupráci, i ochota poskytnout mi nezbytné informace o podniku a jeho systému řízení kvality.

3.4 Použité metody

- Studium literárních pramenů zaměřených na problematiku kvality,
- Návštěva firmy, řízené rozhovory a konzultace s vedením, se zaměstnanci a odborníky,
- STEP analýza,
- SWOT analýza.

3.5 Postup řešení a zdroje informací

Za účelem zvládnutí této problematiky bylo nejprve nutné prostudovat odbornou literaturu týkající se problematiky kvality. Základním pramenem byly knihy a časopisy zabývající se moderními trendy v oblasti jakosti a jejího řízení. V literární rešerši jsou uvedeny klíčové poznatky a tvrzení známých odborníků z oblasti řízení kvality. Během zpracování bakalářské práce bylo také prostudováno znění některých ČSN EN ISO norem. Velmi užitečným zdrojem byly též internetové stránky státních i nestátních institucí, na nichž jsou shromažďovány aktuální poznatky z této oblasti.

Při tvorbě analytické části hlavním zdrojem informací byly řízené rozhovory s vedoucím a jeho asistentem pro úsek jakosti, s vedoucím výroby PET a HDPE láhví, a s auditorem z Institutu pro testování a certifikaci, a.s. Zlín. Dále byly informace čerpány z poskytnutých interních materiálů a ostatních vnitropodnikových dokumentů, směrnic, statistických údajů, výročních zpráv apod.

V praktické části je postupně analyzován současný stav systému řízení kvality ve sledovaném subjektu a po této analýze jsou zde navrženy některé kroky vedoucí k optimálnímu systému řízení kvality.

3.6 Seznam odpovědných osob s nimiž bylo jednáno

František Kalousek – vedoucí úseku jakosti

Jakub Hřebíček – asistent vedoucího úseku jakosti

Vladimír Klimeš – vedoucí výroby PET a HDPE láhví

Ing. Dušan Shejbal – auditor ITC, a.s. Zlín

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

4.1 Charakteristika podniku

ALPLA, spol. s r.o. je společnost s ručením omezeným zapsaná do Obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Praze dne 5. listopadu 1992. Sídlo společnosti se nachází v Petrovicích. Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba obalů z umělých hmot. Kromě této činnosti má společnost živnostenské oprávnění k pronájmu strojů a zařízení a ke koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

ALPLA, spol. s r.o. byla založena koncem roku 1992 společností ALPLA GmbH se sídlem ve Steinabrücklu v Rakousku. Tato byla založena v roce 1955. Celosvětově mezinárodní obchodní skupina – Holding ALPLA dnes už zaměstnává více jak 6 800 spolupracovníků v 87 výrobních závodech ve 29 zemích světa. Jakost – myšlení, inovace – síla a kompetence, to vše silně ovlivnilo vývoj firmy. ALPLA se stala technologickým vůdcem v oblasti umělých obalů. V roce 2004 zaznamenal Holding ALPLA obrát 1, 42 miliardy Euro.

Prvním velkým zákazníkem společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice byla firma Coca Cola, s.r.o. se sídlem v Praze. Pro ni společnost od svého založení vyráběla plastové lahve na stroji SIDEL. Ten byl také jako první a jediný instalován v Benešově u Prahy, kde firma s výrobou začala. Předformy z PET materiálu pro výrobu PET lahví se v začátcích dovážely. Netrvalo však dlouho a byl rovněž nainstalován první vstřikovací lis od firmy NETSTAL. V únoru 1995 byl zakoupen objekt bývalé bramborárny v Petrovicích. Následně byla zahájena nákladná rekonstrukce tohoto objektu, bez které by se nemohla v květnu téhož roku rozběhnout výroba. Po několika úspěšných letech došlo v roce 1998 ke spolupráci s novým zákazníkem, společností PROCTER & GAMBLE Rakona, a.s. Rakovník. Toto bylo impulsem k rozšíření výrobních prostor. Byly dovezeny nové vyfukovací stroje SHB a potiskovací stroj KAMMANN. Výrobní program byl rozšířen o výrobu lahví z HDPE materiálu. V roce 2004 došlo k dalšímu rozšíření výrobních kapacit jak u výroby PET předlisků, tak hlavně u výroby HDPE lahví. U výroby HDPE lahví je to především zásluhou spolupráce s novým zákazníkem - odběratelem, firmou Danone, a.s. Benešov. Byly zakoupeny a instalovány další nové vstřikovací lisy od firmy HUSKY a dva nové vyfukovací stroje HDPE lahví od firmy SOPLAR. Souběžně s tímto nárůstem výroby bylo nutno rozšířit též skladovací prostory. Proto byly v roce 2004 postaveny nové

sklady o ploše cca 5 400 m². Celková plocha skladů je nyní 8 100 m². Celková zastavěná plocha firmy ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice je cca 15 000 m².

Celkový majetek společnosti činil k 31.12.2005 1 172 milionů Kč.

V současné době nabízí společnost ALPLA, s.r.o. Petrovice práci 129 zaměstnancům.

(Upraveno podle interních materiálů podniku).

4.2 Identita společnosti

4.2.1 Vize a strategie

Vizi společnosti ALPLA je řešit plastové obaly tak, aby byly plně uspokojeny potřeby zákazníků. Jejich cílem je stát se vůdčí silou na světovém trhu technologií.

Strategií je vytvářet dlouhodobá partnerství se zákazníky, čehož společnost docílí využitím inovačních a konkurenceschopných řešení, rychlým a flexibilním zavedením na světovém trhu, nejvhodnějším využíváním technologií a vlastními, standardizovanými technologickými postupy.

Základní filozofií provázející veškerou činnost společnosti jsou následující motta: „Nejdůležitější člověk v naší organizaci je zákazník.“

„Zisk lze realizovat pouze cestou uspokojování potřeb zákazníka.“**(Upraveno podle interních materiálů podniku).**

4.2.2 Podniková struktura

Společnost ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice je součástí mezinárodní obchodní skupiny Holding ALPLA se sídlem v německém Markdorfu, která realizuje požadavky zákazníků typu síť: rychlost – schopnost – účelnost. Ústředí společnosti vede a koordinuje výrobní místa a inovačním způsobem přistupuje k realizaci veškerých technických řešení. Výrobní zařízení pracují jako nezávislá zisková centra.

Tato mezinárodní společnost má kromě České republiky výrobní závody:

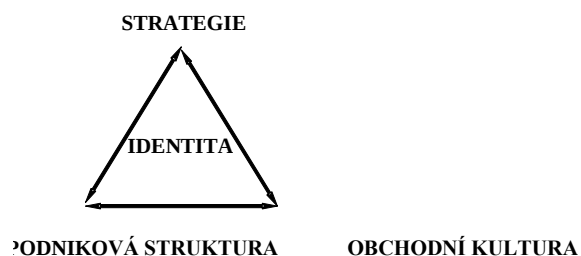
- v USA – v Texasu, Portoriku a Iowě,
- v Latinské Americe – v Argentině, Brazílii, Kolumbii a Venezuele,
- ve Střední Americe – v Mexiku a Hondurasu,
- v Evropě – v Německu, Nizozemí, Belgii, Chorvatsku, Francii, Velké Británii, Itálii, Rakousku, Maďarsku, Polsku, Španělsku, Portugalsku, Rusku, Turecku,
- v Asii – v Thajsku a Uzbekistánu **(Interní materiály podniku).**

4.2.3 Obchodní kultura - základní hodnoty

- Rychlost a kvalifikovanost při rozpoznání a realizaci přání zákazníků. Vzhledem k tomu se zákazníci společnosti stávají ústředním bodem firemního úsilí.
- Se zákazníky a dodavateli společnost jedná a spolupracuje jako se svými partnery.
- Každý jednotlivý zaměstnanec je součástí úspěchu.
- Obchodních cílů a úspěchů dosahuje společnost na základě týmové práce.
- Společnost přistupuje ke každému přátelsky a zdvořile, rozvíjí vzájemně výhodné a ohleduplné vztahy.
- Společnost podporuje a utužuje pracovní kolektiv a nabízí svým zaměstnancům specifická školení a příležitost k dalšímu rozvoji.
- Společnost se soustřeďuje na používání nejúčinnějších a nejmodernějších technologií, a tak prokazuje inovační schopnosti.
- Společnost ALPLA si také klade ctižádostivé ekonomické cíle a aktivně přistupuje k jejich plnění.
- Stále se učí a dosahuje dalšího růstu řešením nových úkolů a ochotou riskovat.
- Se zdroji zachází ekonomicky a ohleduplně k životní prostředí.
- Společnost je světová obchodní skupina a aktivně spolupracuje.
- Zaměstnancům poskytuje stejné příležitosti a dodržuje zákaz diskriminace týkající se rasy, barvy pleti, náboženství, pohlaví či národnostního původu.
- Společnost ALPLA, s.r.o. Petrovice je moderní rodinný obchodní podnik
(Upraveno podle interních materiálů podniku).

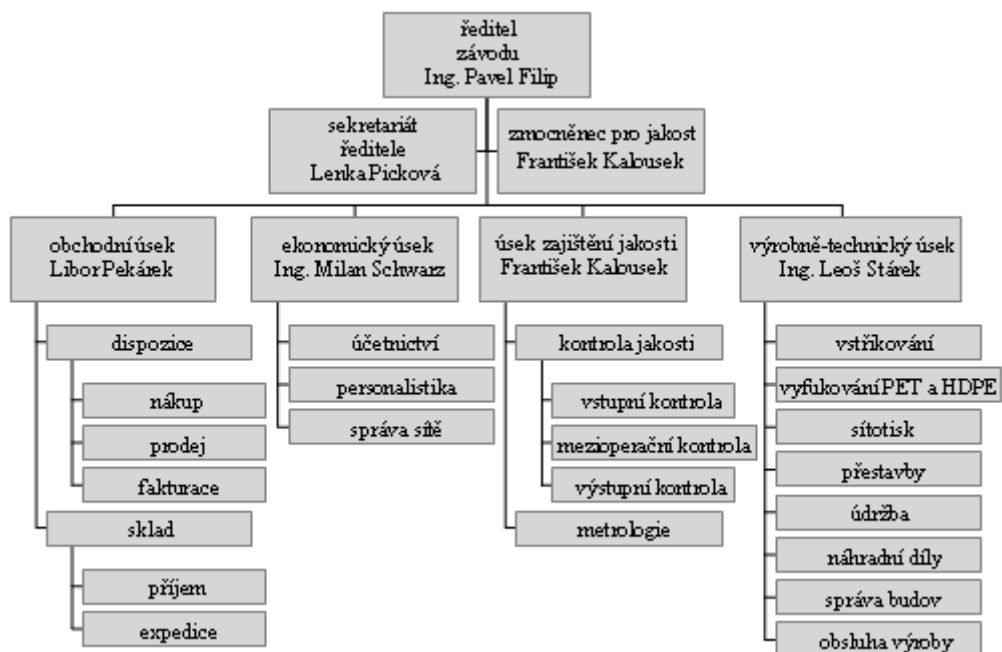
Obr. 8 Schéma identity společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice

VIZE



Zdroj: Interní materiály podniku

Obr. 9 Organizační struktura společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice



Zdroj: Interní materiály podniku

4.3 Výroba, technologie, výrobky

K 1. lednu 2006 má ALPLA, spol. s r.o. Petrovice k dispozici následující výrobní technologie:

- A) Výroba PET předlisků** - 9 vstřikovacích strojů, z toho 4 vstřikovací stroje od firmy NETSTAL - Švýcarsko a 5 vstřikovacích strojů od firmy HUSKY - Kanada,
- B) Výroba PET lahví** - 2 vyfukovací stroje typ ALS od firmy SOPLAR - Švýcarsko,
- C) Výroba HDPE lahví** - 2 vyfukovací stroje typ SHB 650 a 2 vyfukovací stroje typ SSB 160, všechny tyto stroje jsou od firmy SOPLAR - Švýcarsko.

V roce 2005 bylo na těchto technologiích vyprodukováno následující množství zboží :

- ad A)** 974,302 miliónů kusů, což je měsíční průměr 81,191 miliónů kusů,
- ad B)** 35,149 miliónů kusů, což je měsíční průměr 2,929 miliónů kusů,
- ad C)** 92,430 miliónů kusů, což je měsíční průměr 7,702 miliónů kusů.

Výrobním programem ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je :

- A)** Výroba čirých a barevných PET předforem, které jsou výchozím polotovarem k výrobě PET lahví - podíl objemu výroby zboží v Kč v roce 2005 = 85,5%, což je 1 373, 467 milionů Kč, v průměru 1, 409 Kč/kus,
- B)** Výroba obalových prostředků, nevratných PET lahví k použití pro obaly na nápoje; potraviny a pokrmy tekuté konzistence; pitnou a kojeneckou vodu (např. různé sycené a nesycené ochucené i neochucené minerální vody, ovocné šťávy, jedlé oleje, ocet, pivo, víno, mléko aj.); různé drogistické zboží (např. tekutá mýdla, šampony aj.) - podíl objemu výroby zboží v roce 2005 = 4,8%, což je 77,320 milionů Kč, v průměru 2,199 Kč/kus,
- C)** Výroba obalových prostředků, nevratných HDPE lahví k použití pro obaly na nápoje; potraviny a pokrmy tekuté konzistence (např. mléčné produkty Danone, citrónová šťáva, kečupy aj.); mycí, čistící a avivážní prostředky (např. produkty Jar, Mr.Proper, Lenor z PROCTER & GAMBLE aj.) - podíl objemu výroby zboží v roce 2005 = 9,7%, což je 155,847 milionů Kč, v průměru 1,686 Kč/kus.

V roce 2005 bylo vyrobeno:

- A)** 974,302 mil. kusů - 1373,467mil. Kč - Ø 1,409 Kč / kus,

B) 35,149 mil. kusů - 77,320 mil. Kč - Ø 2,199 Kč / kus,

C) 92,430 mil. kusů - 155,847 mil. Kč - Ø 1,686 Kč / kus.

Hodnota veškerého vyrobeného zboží v Kč za rok 2005 činí 1 606,635 miliónů.

Hodnota všech vyfukovacích strojů (PET láhve + HDPE láhve) včetně vyfukovacích forem a příslušenství je 153 miliónů Kč.

Hodnota všech vstřikovacích lisů (PET předformy) včetně vstřikovacích forem a příslušenství je 325 miliónů Kč (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

4.3.1 Výroba láhví HDPE

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice provozuje 3 výrobní technologie, z nichž jsem vybrala k podrobnější analýze výrobu láhví HDPE.

4.3.1.1 Technologie výroby

Výroba láhví z HDPE materiálu probíhá na vyfukovacích strojích SHB SOPLAR a výrobcem je Soplar S.A. Švýcarsko.

Vyfukovací stroje jsou plně automatizovány. Technologický proces probíhá následujícím způsobem: Granulát je nasáván ze sila do míchacího zařízení. Zde je promíchán s barvou a recyklátem. Potom je při teplotě 180 – 200°C roztaven, rozemlet v extruderech a vtlačen do hlavy. Z hlavy vytékají tzv. „nohavice“, které jsou uštěrženy noži a sevřeny do vyfukovací formy, kde jsou pomocí stlačeného vzduchu láhve vyfukovány do tvarů a rozměrů dle výkresu. Tvar a rozměry láhve nese forma.

U láhví ULTIMO DISH 500 ml; FAIRY plus 500 ml; Jar plus 500 ml a případně dalších lze následně provést jejich potisk na potiskovacím stroji KAMMANN.

4.3.1.2 Pokyny pro výrobu

Technologický postup, způsob obsluhy a údržby je dán technickými návody, doporučeními a předpisy výrobního zařízení firmy Soplar. Výrobní zařízení pro láhve HDPE je zajištěno v souladu s hygienickými předpisy pro výrobu a technologii, především podle směrnice MZ ČR č. 40/1976 o hygienických požadavcích na stacionární stroje a technická zařízení a dále v souladu se zákonem č. 22/1997 Sb. a zákona č. 20/1966 Sb. a dalších prováděcích předpisů v platném znění.

Na každý vyráběný typ výrobku jsou vypracovány technické přejímací podmínky (TPP), které jsou předkládány odběrateli k posouzení a odsouhlasení. Součástí TPP je zaslání referenčních vzorků výrobku, technického výkresu výrobku a bezpečnostních dat výrobku.

4.3.1.3 Charakteristika výrobku

Finálním výrobkem je láhev v různém barevném provedení bez potisku či s potiskem a různého objemu a tvaru – dle specifikace zákazníka. Uzávěry láhví nejsou předmětem výroby ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice.

4.3.1.4 Způsob kontroly jakosti výrobku

Láhve jsou kontrolovány v průběhu celého technologického procesu a jejich uvolnění do expedice je zajišťováno mezioperační a výstupní kontrolou prováděnou v předepsaných časových intervalech jednak obsluhou (strojník) stroje, a jednak pracovníkem kontroly dle OS CZ 10-01 „Řízení kontrol a zkoušek“ a PP CZ 10-02 „Mezioperační a výstupní kontrola“.

4.3.1.5 Manipulace s výrobkem

Hotové láhve jsou dopraveny dopravním pásem na balicí stůl, kde jsou ručně vkládány do krabiček a vrstveny na europalety. Naskládané vrstvy jsou na vrchu opatřeny krycím kartonem a opatřeny etiketou s charakteristikou výrobku. Takto připravené balení je následně ovinuto samosmrštitelnou folií. Takto jsou láhve skladovány a následně expedovány dle balicího předpisu SE CZ 15-01 (**Interní materiály podniku**).

4.4 Odběratelé, zákazníci, partneři

Jak je již výše zmíněno, základní a nedílnou součástí podnikatelské filozofie společnosti jsou následující teze: „Nejdůležitější člověk v naší organizaci je zákazník.“ a „Zisk lze realizovat pouze cestou uspokojování potřeb zákazníka.“ Tyto teze provázejí veškeré činnosti ve společnosti. Společnost usiluje o stálou a plánovitě prováděnou modernizaci strojního vybavení včetně neustálého zlepšování celkové činnosti společnosti – řízení a zlepšování vzájemně souvisejících procesů, technologií a know-how.

Politikou jakosti společnosti je i zaměřit se v rámci managementu jakosti především na zlepšení kvality výrobků a snižování nákladů s cílem dosáhnout tak zajímavějších cen a poskytovaných služeb. Chce si tak udržet pozici předního a nejvíce žádaného partnera na trhu v ČR a dosáhnout trvalého předstihu se svými výrobky před konkurencí.

Společnost přistoupila k vybudování, zdokumentování a následnému zavedení systému managementu jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001. Podle této normy byla společnost certifikována a k termínu 1.5.2003 získala „Certifikát SMJ“, což ji opravňuje k užívání certifikačních značek certifikačních orgánů ITC, CQS a IQNet.

Seznam jednotlivých zákazníků (odběratelů) a druhy odebíraných výrobků společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice jsou uvedeny v následující tabulce 2 **(Upraveno podle interních materiálů podniku).**

Tabulka 2 Seznam zákazníků (odběratelů) a druh odebíraného výrobku

¹ Zákazník - odběratel	Druh výrobku
Kuchař Libor octárna, Bzenec	PET láhev R1052/2, čirá + zelená -1000ml
Veseta, s.r.o., Kyšice	PET láhev R725/2, čirá - 700 ml Předforma X 37 PCO/BPF, čirá, zelená -37g
Chopa, s.r. o., Přerov nad Labem	PET láhev R 560, čirá - 500 ml
Hamé, a.s., Babice u Uherského Hradiště	Obalový prostředek - nevratná PET láhev R 775/2, čirá - 750 ml
Unilever ČR, s.r.o., Zábřeh na Moravě	PET láhev R 1050/2, čirá -1000 ml
Pivovar Nová Paka, a.s., Nová Paka	PET láhev R 1561, hnědá -1500 ml
Marienbad Waters, a.s., Mariánské Lázně	Plastový obal R 1580, zelená, modrá -1500 ml

¹ V současné době se spíše upřednostňuje pojem zákazník oproti pojmu odběratel.

Fruko-Schulz, s.r.o. , Jindřichův Hradec	PET láhev R 665, čirá - 650 ml
Neli, a.s. , Vyškov	PET láhev R 2030, čirá - 2000 ml
General Bottlers ČR, s.r.o. , Praha 9	Předforma X 36 PCO, čirá, zelená-35,75 g
Poděbradka, a.s. , Poděbrady	Předforma X 20 PCO/BPF, čirá, světle a tmavě zelená - 20 g
Fontea, a.s. , Veselí nad Lužnicí	Předforma X 38 PCO/BPF, čirá - 38 g
Walmart, s.r.o. , Český Těšín	Předforma X 37 PCO/BPF, čirá, zelená
Klimo, s.r.o. , Klatovy	Předforma X 33 PCO/BPF, čirá, světle a tmavě modrá, zelená - 33 g
Hanácká kyselka, s.r.o. , Horní Moštěnice	Předforma X 38 PCO/BPF, modrá - 38 g
Marila Balírny, a.s. , Votice	Předforma X 37 PCO/BPF, čirá, modrá-37 g
Setuza, a.s. , Ústí nad Labem	Předforma X 21/2 OIL, čirá – 21 g

Zdroj: Interní materiály podniku

4.5 Dodavatelé

Politikou jakosti společnosti ALPLA vůči dodavatelům je zapojit a zainteresovat je do procesů výroby a vytvořit tak v rámci logistických procesů oboustranně vhodné prostředí pro ekonomiku výroby a snižování nákladů. Oboustranně se zamýšlet nad možnostmi recyklace našich výrobků a využití odpadů.

Cílem společnosti je prosadit zvýšený podíl dodavatelů, kteří budou zárukou nejvyšší kvality svých produktů. Jedním z kritérií výběru těchto dodavatelů bude vždy jejich ochota respektovat potřeby a požadavky společnosti tak, aby výroba a prodej výrobků neustále naplňoval výše uvedené teze již zmíněné podnikatelské filozofie společnosti ALPLA, s.r.o. Petrovice.

Seznam dodavatelů (výrobců) pro výrobu čirých a barevných PET předforem a PET láhví je uveden v tabulce 3, a dále pak v tabulce 4 je uveden seznam dodavatelů (výrobců) bezbarvých a barevných HDPE láhví (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

Tabulka 3 Seznam dodavatelů (výrobců) pro výrobu čirých i barevných PET předforem a PET láhví

Dodavatelé - výrobci	Materiál
<u>PET surovina – granulát (polyetylentereftalát)</u>	
ELANA SA Polsko	ELPET
CHOHAN Corporation Korea	ACELAN CP-1
NanYA Plastic Corporation Taiwan	TAIRILIN 3802
SK CHEMICALS Korea	SKYPET-BL 8050
KoSa GmbH & Co. KG Německo	Polyclear 1101
UAB NEO GROUP Litva	NEOPET 80 STANDARD
<u>Barvící přípravky – barvy do PET granulátů</u>	
Clariant S.p.A. Itálie	
HOLLAND COLOURS HUNGARIA KFT, Maďarsko	

Zdroj: Interní materiály podniku

Tabulka 4 Seznam dodavatelů (výrobci) bezbarvých i barevných HDPE láhví

Dodavatelé - výrobci	Materiál
<u>HDPE surovina – granulát (vysokohustotní polyetylén)</u>	
BOREALIS A/S Dánsko	Polyethylen Borealis BS 2581
Dow Europe GmbH Švýcarsko	Polyethylen DOW HDPE 35060E
<u>Barvící přípravky – barvy do HDPE granulátů</u>	
A. Schulman Plastic N.V. Belgie	Polybatch white B 8750 A + + Polybatch white 8 860 - bílá
Clariant Masterbatch GmbH & Co.OHG Německo	REMAFIN – weiss aex 755 - bílá
Clariant GmbH Rakousko	SMG GELB 861203 - žlutá
KAFRIT Industrie Ltd. Izrael	L-3144 PE MB - žlutá

Polyone Belgiím S.A. Belgie	PolyOne CC10063393BG - červená
<u>Ostatní</u>	
JUOS, s.r.o., Bardějov, Slovenská Republika	PET uzávěry
Duopack - BUPAK Obaly, a.s., České Budějovice	Obalový materiál – kartony + proložky + krabice + smršťovací folie
KAPPA Packaging Czech, s.r.o., Žebrák	Obalový materiál – kartony + proložky + krabice + smršťovací folie
OBALY ČESKO, s.r.o., Tábor	Obalový materiál – kartony + proložky + krabice + smršťovací folie

Zdroj: Interní materiály podniku

4.6 Politika jakosti

Motto: „Každý zaměstnanec odpovídá za jakost při své práci, a tím je spoluodpovědný za prosperitu celé společnosti ALPLA“.

4.6.1 Politika jakosti společnosti ALPLA na období roku 2006 – 2010

Pro všechny závody ALPLA byly definovány následující zásady ohledně kvality, bezpečnosti, zdraví a životního prostředí.

- 1) Každý jednotlivý zaměstnanec podniku nese zodpovědnost za kvalitu, bezpečnost, ochranu zdraví a životního prostředí stejně tak, jako za jejich neustálé zlepšování. K dosažení této zásady jsou pravidelně stanovovány cíle a zajišťováno jejich prosazení.
- 2) Společnost je celosvětovým výrobcem kvalitativně prvotřídních produktů, které mohou být bezpečně a ekologicky přepravovány, užívány a odstraňovány.
- 3) Neustále rozšiřuje vědomosti o svých osvědčených a nově vyvinutých produktech. Prostřednictvím nových opatření zohledňuje nové poznatky z oblasti ochrany zdraví a životního prostředí, stejně tak jako bezpečnosti.
- 4) Při výrobních postupech podnik zaručuje bezpečné zacházení s materiálem, výrobky a zbytkovým odpadem; minimalizuje spotřebu materiálu, energií, stejně jako emisí a množství odpadu.

- 5) Uvědomělé chování v rámci ochrany zdraví leží primárně ve vlastní zodpovědnosti zaměstnanců, které společnost podporuje opatřeními a programy na podporu, udržení a regeneraci zdraví.
- 6) Společnost přesvědčuje své partnery, aby převzali jejich standardy kvality, bezpečnosti a ochrany zdraví a životního prostředí.
- 7) Stálé zlepšování bezpečnosti na místech působnosti má pro společnost nesmírný význam. Proto důsledně zlepšuje bezpečnost zařízení, bezpečnost práce a ochranu zdraví. Předchází možným rizikům a zajišťují účinnou ochranu proti nebezpečí.
- 8) Společnost dosahuje vzájemné důvěry skrze otevřený a soustavný dialog se svými zaměstnanci, zákazníky a dodavateli, stejně tak jako s úřady, sousedy a veřejností.
- 9) Díky školení a soustavnému vzdělávání vytváří podnik u svých pracovníků pocit citlivosti ve vztahu k úspěšnému prosazování podnikových zásad jednání.
- 10) Závazky společnosti vůči sobě samé a zásady jednání jsou výrazem podnikových hodnotových představ spojených s následujícími cíli:
 1. být pro své zákazníky upřednostňovaným partnerem,
 2. nabídnout svým zaměstnancům atraktivní pracovní prostředí
 3. plnit svou společenskou zodpovědnost.
- 11) Dodržuje zákonná nařízení. Postup k dodržování a dosažení těchto zákonných nařízení a svých vlastních dodatečných standardních postupů je popsán v systému managementu. Tento systém je nastaven na celosvětově platné normy a zohledňuje požadavky zákazníků společnosti (**Upraveno podle interních materiálů podniku**).

4.7 Cíle jakosti

4.7.1 Cíle jakosti pro rok 2006 ve výrobně-technickém úseku

1) V níže uvedených procesech chce společnost dosáhnout následujících výsledků:

a) U interně pozastaveného zboží:

- v procesu PET vyfukování - náklady na nejakostní výrobky ve výši max. 0,2 % z hodnoty celkové produkce za příslušné časové období,
- v procesu HDPE vyfukování - náklady na nejakostní výrobky ve výši max. 0,25 % z hodnoty celkové produkce za příslušné časové období,
- v procesu PET vstřikování - náklady na nejakostní výrobky ve výši max. 0,28 % z hodnoty celkové produkce za příslušné časové období.

b) U externích reklamací:

- v procesu PET vyfukování - náklady na nejakostní výrobky ve výši max. 0,01 % z hodnoty celkové produkce za příslušné časové období,
- v procesu HDPE vyfukování - náklady na nejakostní výrobky také ve výši max. 0,01 % z hodnoty celkové produkce za příslušné časové období,
- v procesu PET vstřikování - náklady na nejakostní výrobky ve výši max. 0,05 % z hodnoty celkové produkce za příslušné časové období.

Termín hodnocení: čtvrtletně.

2) Udržet množství netechnologického odpadu v poměrech k produkci jednotlivých procesů následovně:

- v procesu PET vyfukování - max. do 0,5 %,
- v procesu HDPE vyfukování - max. do 1,0 %,
- v procesu PET vstřikování - max. do 0,8 %.

Termín hodnocení: čtvrtletně.

3) Sledovat trendy spotřeby všech druhů energií – elektrická energie, voda, plyn, tlakový technologický vzduch, aj.

Termín hodnocení: ročně.

4) Četnost interních neshod:

- v procesu PET vstřikování - dosáhnout a udržet na úrovni max. 0,12 hodnoty indikátoru neshod,
- v procesu HDPE vyfukování - dosáhnout a udržet na úrovni max. 0,2.

Termín hodnocení: čtvrtletně.

5) Zajistit kvalitu ovzduší v prostoru výrobních linek SHB 2 a SSB 1 dle požadavků zákazníka (DANONE), a to 200 částic plísni/1 m³.

Termín hodnocení: půlročně (**Interní materiály podniku**).

4.7.2 Cíle jakosti pro rok 2006 v obchodním úseku

1) Vylepšit veškeré marketingové aktivity firmy s cílem zajistit, aby její služby, výrobky a další činnosti ještě více upoutaly pozornost zákazníků, což v konečném důsledku zajistí, že nedojde ke ztrátě žádného významného a strategického zákazníka – odběratele. Termín hodnocení: půlročně.

2) Ve spolupráci s dopravci nadále zlepšovat logistiku tak, aby všichni zákazníci obdrželi požadované zboží vždy v odpovídajícím balení bez poškození a nečistot včas a v požadovaném množství. Při expedici zboží k zákazníkům neustále procovat systémem FIFO. Termín hodnocení: půlročně.

3) Při nákupu obalových prostředků, tj. dřevěných EURO palet a kartónových krabic a proložek zajistit, aby tyto byly dodávány vždy ve vysoké kvalitě. EURO palety pouze z vysušeného dřeva a kartónové krabice a proložky bez vlhkosti. Tím se zamezí zanášení mikroorganismů – kvasinky a plísně do výrobních i skladových prostorů a jejich následné šíření v ovzduší.

Termín hodnocení: měsíčně (**Interní materiály podniku**).

4.7.3 Cíle jakosti pro rok 2006 v ekonomickém úseku

1) Postupně obnovit 20 % lokálních PC pro zkvalitnění komunikace v počítačové síti podniku. Termín hodnocení: půlročně.

2) V průběhu roku zavést efektivnější způsob odměňování zaměstnanců s cílem dosáhnout větší zainteresovanosti na snížení nemocnosti v porovnání s rokem 2005.

Termín hodnocení: půlročně.

3) Pro zajištění pokud možno co nejvyšší odborné kvality obsluhy jednotlivých technologických strojů a technologických linek i nadále zajišťovat pro všechny zaměstnance společnosti různá odborná školení, odborné stáže a další vzdělávání.

Termín hodnocení: půlročně (**Interní materiály podniku**).

4.7.4 Cíle jakosti pro rok 2006 pro úsek zajištění jakosti

1) Zvýšenou kontrolní a vyhodnocovací činností v oblasti kvality ovzduší a dalším monitorováním výrobních a skladových prostorů přispět k zajištění kvality ovzduší z hlediska mikrobiologie tak, aby byly bezesbýtku splněny veškeré požadavky zákazníků.

Termín hodnocení: měsíčně.

2) Zajištění bezproblémového přechodu a náběhu nového programového vybavení Mitutoyo GEOPAK-3 pomocí modifikovaného software MCOSMOS Mitutoyo.

Termín hodnocení: půlročně.

3) Aktivnější a efektivnější kontrolní činností zajistit předcházení výskytu interních pozastávek i reklamací jak do množství kusů, tak i jejich četnosti a tím dosáhnout snížení celkových nákladů za nekvalitní výrobky o 2 % oproti roku 2005.

Termín hodnocení: půlročně.

4) Přesnou analýzou a rozбором jednotlivých výrobních defektů, vad výrobků, poskytovat výrobně-technickému úseku průběžně neustálý dostatek podkladů a informací vedoucích k optimalizaci jednotlivých technologických procesů tak, aby byly tyto výrobní defekty minimalizovány a následně tak došlo ke snížení celkového množství odpadu oproti roku 2005 o 3 % v návaznosti na produkci (nárůstu i poklesu).

Termín hodnocení: měsíčně.

5) Neustále zdokonalovat systém i metody kontrolních činností za přispění nových poznatků v oboru kontroly a případně též používáním dalších nově zakoupených a instalovaných moderních měřících a kontrolních zařízení a přístrojů.

Termín hodnocení: půlročně (**Interní materiály podniku**).

4.8 Konkurence společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice

Tuzemská i zahraniční konkurence společnosti ALPLA, spol. s.r.o. je uvedena v následující tabulce 5.

Tabulka 5 Seznam tuzemské i zahraniční konkurence společnosti ALPLA, spol. s.r.o

Tuzemská	Zahraniční
<u>PET předformy</u>	
a) EKOPLASTIK Mělník	a) Aquaplastik Nitra - Slovensko
b) Hanácká potravinářská společnost Olomouc	b) Slovenský Hodváb, a.s. Senica - Slovensko

c) P.T.P. Jílové u Prahy	c) AMCOR - Polsko
	d) HANEX - Polsko
	e) NOMURABANKA - Litva
<u>Pet láhve</u>	
a) Contiplast, spol. s.r.o. Valašské Klobouky	a) DIXI Kašník Hlohovec - Slovensko
b) PLASTIMAT, a.s. Liberec	
c) KYJOV trade, s.r.o. Kyjov	
<u>HDPE láhve</u>	
Vzhledem k tomu, že veškeré výrobní kapacity ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice jsou instalovány na základě požadavků a uzavřených dlouhodobých obchodních smluv a dohod s firmami: - PROCTER & GAMBLE Rakona, s.r.o. Rakovník - DANONE, a.s. Benešov - Kofola, a.s. – SANTA Krnov nedá se v této oblasti výroby uvažovat a hovořit o tom, že pro ALPLA existuje a hrozí konkurence jiných firem.	

Zdroj: Interní materiály podniku

4.9 Zaměstnanci - příprava, výcvik, zaškolování, vzdělávání a spokojenost

4.9.1 Politika jakosti pro zaměstnance společnosti

Vedení firmy chce vhodnými prostředky zajistit motivační prostředí k vytvoření podmínek pro osobní uvědomění každého pracovníka a zajištění jeho podílu na hotových výrobcích, na hospodářských výrobcích a celkovém pohledu na společnost.

Politikou jakosti společnosti je zaměřit se na kvalitu lidských zdrojů, na celkový rozvoj zaměstnanců v ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice a na zvyšování jejich kvalifikace, což je právem každého zaměstnance a to je předpokladem pro angažování se při

zavádění politiky jakosti do praxe a při plnění stanovených záměrů společnosti (**Interní materiály podniku**).

4.9.2 Příprava, výcvik a zaškolování zaměstnanců

Získávání, výběr či výcvik zaměstnanců a rozšiřování kvalifikace stávajících zaměstnanců nastává v případě změny pracovního zařazení nebo při zahájení nové výroby v ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice.

Vlastní příprava a výcvik na výkon profese probíhá podle příslušného funkčního zařazení:

- a) Zaškolení - u dělnických profesí,
- b) Funkční příprava – u všech technicko-hospodářských pracovníků (THP).

U nových zaměstnanců je tento výcvik rozšířen o vstupní školení (viz příloha č. 1), jehož cílem je jejich seznámení se:

- všeobecnými předpisy požární ochrany,
- všeobecnými předpisy bezpečnosti a hygieny práce,
- zavedeným systémem managementu jakosti v ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice.

4.9.2.1 Závuk zaměstnanců

Pro profese a konkrétní pracoviště zpracují vedoucí úseků osnovy závuku, které budou řešit podrobně následující oblasti:

- a) seznámení s činností a organizací práce úseku jako celku a poté ve vztahu ke konkrétní práci (návaznosti a souvislosti všech činností úseku i mimo ně) a výklad souvisejících vnitřních předpisů.
- b) vysvětlení a postupné předvádění všech pracovních operací a seznámení se všemi povinnostmi, které s výkonem práce souvisejí,
- c) seznámení s Příručkou jakosti, zejména s částmi vztahujícími se k činnosti zacvičovaného pracovníka,
- d) podrobné seznámení se zásadami a opatřeními pro dosažení a trvalé zvyšování kvality včetně sledování a vyhodnocování výsledků (např. zásady správného měření a použití měřidel),
- e) postupné zvládnutí všech operací a dalších povinností pracovníkem, pod dohledem přímého nadřízeného nebo jím pověřeného pracovníka, s důrazem na odborné používání a zacházení s pracovními prostředky a znalost všech výrobních podkladů,

f) další specifické oblasti pro školení vyplývající z vlastností a složitosti pracoviště.

4.9.2.2 Zaškolení zaměstnanců

Pro profese a konkrétní pracoviště zpracují vedoucí úseků osnovy zaškolení, které budou řešit podrobně následující oblasti:

- a) způsob určení instruktora a stanovení jeho povinností – pokud vedoucí úseku neurčí instruktora, povede zaškolení sám,
- b) vlastní zaškolení pracovníka dle stanovených osnov pod dohledem instruktora včetně podrobného seznámení se zásadami a opatřeními pro dosažení a trvalé zvyšování kvality včetně sledování a vyhodnocování výsledků – jednotlivé body vlastního zaškolení ukládají konkrétní úkoly s termíny (určením počtu hodin) pro zaškolovaného pracovníka a instruktora; důraz je kladen na odborné používání zacházení s pracovními prostředky a znalost výrobních podkladů.

4.9.2.3 Funkční příprava zaměstnanců

Pro pracovníka vybraného na technicko-hospodářskou funkci zpracuje vedoucí úseku program funkční přípravy, který bude zahrnovat:

- a) podrobnější seznámení s organizační strukturou závodu a u nových pracovníků se začleněním jeho úseku do této struktury,
- b) postupné seznámení se všemi pracovišti a činnostmi úseku, výjimečně i s pracovišti jiných přímo souvisejících úseků,
- c) seznámení s Příručkou jakosti, zejména s částmi vztahujícími se k činnosti zaměstnance,
- d) důkladné seznámení s povinnostmi a úkoly vyplývajícími z konkrétní pracovní náplně (vlastní zapracování) ukončené převzetím funkce.

Všechny body programu budou rozpracovány do úkolů s termíny a pro jejich splnění může vedoucí úseku stanovit dobu přípravy dle náročnosti funkce na 1-3 měsíce **(Interní materiály podniku)**.

4.9.3 Zajištění spokojenosti zaměstnanců

Povinností ALPLA, spol. s r.o. Petrovice je zajistit, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti, tzn. musí vhodnými metodami formovat postoje zaměstnanců tak, aby si plně uvědomovali, jaký význam pro organizaci má systém managementu jakosti a jak oni

sami k jeho efektivní činnosti přispívají nebo mohou přispívat a jak závažné mohou být následky pro společnost a její zaměstnance v případě neplnění těchto požadavků.

Jednou z cest k zajištění komunikace se zaměstnanci a jejich zapojování do procesů, monitorování jejich postojů a názorů, identifikování jejich potřeb a očekávání z pohledu jejich uznání, uspokojení z práce a osobního rozvoje, formulování firemní kultury aj. lze využít dotazník k posouzení a hodnocení spokojenosti zaměstnanců FB CZ B-01-2002 (viz příloha č. 3). Tento dotazník následně slouží pro vrcholové vedení společnosti k vytvoření takových podmínek, které by vedly k naplnění potřeb a očekávání zaměstnanců a k jejich co možno nejsilnějšímu zapojení na všech úrovních společnosti, včetně jejich motivace a loajality s firmou (**Interní materiály podniku**).

4.10 Vrcholové vedení společnosti, osobní angažovanost a aktivita managementu

Vedení společnosti nese plnou odpovědnost za systém managementu jakosti (SMJ), jeho dodržování a trvalé rozvíjení tak, aby byly v co největší míře naplňovány požadavky a očekávání zákazníků, zaměstnanců a majitelů společnosti. Od všech zaměstnanců společnosti vedení očekává důsledné plnění svěřených úkolů a jejich realizaci dodržováním postupů popsanych v Příručce jakosti (PJ) a související dokumentaci.

Jakost je přirozeným doplňkem účasti každého zaměstnance v procesu, každé týmové práce, každé inovace, etického chování a hrdosti na pracovní dovednost a pocit sounáležitosti k ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice.

Za účelem podpory jakostního provádění všech činností a procesů dotýkajících se chodu společnosti vrcholové vedení:

- vyžaduje od všech zaměstnanců dodržování jakosti dodávaných produktů v souladu s uzavřenými smlouvami, požadavky a očekávání zákazníků - „Každý zaměstnanec odpovídá za jakost při své práci, a tím je spoluodpovědný za prosperitu celé společnosti ALPLA“,
- stanovilo politiku jakosti,
- vyhlašuje cíle jakosti na období jednoho kalendářního roku a plánuje činnosti a zdroje nutné k dosažení těchto cílů,
- pravidelně přezkoumává funkčnost systému managementu jakosti,

- vytváří zdroje pro rozvoj společnosti.

Vedení společnosti respektuje požadavky technických norem a norem českého právního řádu vztahujících se k činnostem společnosti. Za tímto účelem je veden seznam obecně závazných předpisů (Platných zákonů a vyhlášek) a seznam technických norem (**Interní materiály podniku**).

4.10.1 Požadavky na ředitele centrální řídicí skupiny (Business Unit - Manager)

- Sestavování rozpočtu:
 - kontrola kapacit (stroje, nářadí, provozní prostředky),
 - kontrola požadovaných investic,
 - analýza projektů ve vztahu k nákladům a od nich odvozené akce,
 - kontrola cílových ukazatelů;
 - Měsíční hlášení výsledků:
 - kontrola nákladů,
 - kontrola výsledků,
 - kontrola ukazatelů,
 - Příprava projektů / obchodních plánů:
 - příprava nebo získání obchodní plánů (plán odbytu, výsledek plánu, investiční plán, personální plán),
 - zajištění kontroly a schválení vedením koncernu,
 - kontrolovat a sledovat realizaci obchodních plánů,
 - Podporovat a prosazovat inovace,
 - Aktivní spolupráce s představenstvem, prodejem a jednotlivými závody,
 - Organizovat, sledovat a provádět tréninky a školení pro vedoucí a odborný personál,
 - Pomocí QSM metod zajistit spokojenost zákazníka,
 - Poradenství pro ředitele závodů (organizace, další vzdělávání zaměstnanců, počítačové nástroje apod.),
 - Vést, instruovat a poskytovat rady podřízeným pracovníkům,
 - Dodržovat úkolové uskupení a náplň centrální řídicí jednotky (Business Unit)
- (Interní materiály podniku).**

4.10.2 Požadavky na ředitele závodů, decentralizace úkolů

- Zodpovědnost za ekonomickou efektivnost závodu, náklady pod kontrolou, realizace a dodržení rozpočtu a obchodních plánů,
- Personální vedení (hledání, vzdělávání, přizpůsobení se situaci trhu),
- Zesíleně vnímat vlastní zodpovědnost, sílu rozhodnutí, v rámci organizace schopnost týmové spolupráce v obou směrech (vně i k sobě),
- Organizace v rámci daných struktur a postupů firmy, racionální postupy, síla prosadit se, jak uvnitř organizace, tak vůči dodavateli a zákazníkovi,
- Ve větších závodech zajištění struktury vedení, přenést zodpovědnost na spolupracovníky,
- Organizačně prosadit nejlepší provozní postupy (procesy, organizační struktury a softwarové programy),
- Regionální péče o zákazníky, obstarávání tržních informací a komunikovat,
- Komunikační schopnost, lokální a anglický jazyk,
- Nepřetržitý proces zlepšování vedoucí ke zvyšování produktivity,
- Výměna zkušeností mezi závody, využívání portálu (**Interní materiály podniku**).

4.11 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

4.11.1 Odpovědnost a pravomoc

Vymezení oblasti činností, odpovědností a pravomocí jednotlivých organizačních útvarů:

- *Jednání jménem společnosti:*

Za společnost v plném rozsahu jedná a podepisuje jednatel společnosti.

Za společnost jednají pracovníci společnosti v rozsahu pravomoci vyplývající z popisu pracovního místa, pracovní smlouvy a ostatních organizačních norem a předpisů, nebo v rozsahu pravomoci vyplývající z plné moci udělené jednatelem společnosti.

- *Orgány společnosti:*

VALNÁ HROMADA - nejvyšší orgán společnosti

JEDNATELÉ - statutární orgán společnosti

VÝKONNÉ VEDENÍ - ředitel,

- vedoucí obchodního úseku,
- vedoucí výrobně-technického úseku,
- vedoucí úseku zajištění jakosti,
- vedoucí ekonomického úseku,
- představitel managementu pro systém managementu jakosti - zmocněnec pro jakost.

Vzájemné vazby a struktura členění jednotlivých úseků je znázorněna „Organizačním schématem“ ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice (viz obr. 9). Odpovědnosti a pravomoci jsou stanoveny v popisech pracovních míst - osobní složky zaměstnanců společnosti.

- *Společenská smlouva:*

Základní dokument společníků o založení společnosti. Dokumentuje dohodu společníků o sídle, předmětu činnosti, jednání statutárních orgánů (valná hromada, jednatel) atd. v souladu s požadavky Obchodního zákoníku. Písemná forma je úředně ověřena.

- *Zápis společnosti do obchodního rejstříku:*

Základní dokument společnosti, kterým jsou stanoveny v souladu s Obchodním zákoníkem:

- obchodní název; sídlo; předmět činnosti; společníci; zastupování; základní jmění; vklady.

Výpis je v písemné formě u jednatele a ředitele závodu ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice **(Interní materiály podniku).**

4.11.2 Představitel managementu (vedení)

Představitel managementu pro systém managementu jakosti (SMJ):

- zajišťuje, že SMJ je ve společnosti vybudován a udržován,
- připravuje a předkládá zprávu pro přezkoumání systému managementu jakosti,

- podporuje vědomí, že v celé společnosti jsou požadavky zákazníků správně pochopeny a vhodně realizovány,
- předkládá plán a řídí koordinaci provádění interních auditů jakosti,
- zadává úkoly týkající se SMJ přímo jednotlivým vedoucím pracovníkům tyto následně kontroluje.

K těmto činnostem má představitel vedení z titulu své funkce dostatečné pravomoci **(Interní materiály podniku)**.

4.11.3 Interní komunikace

Komunikace mezi zaměstnanci společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice (jak v horizontálním, tak i vertikálním směru) se děje formou ústní a elektronické komunikace, ústních příkazů s akceptováním zastávaných funkcí dle organizačního schématu a záznamů z procesů.

Nedílnou součástí způsobu interní komunikace jsou pracovní porady vedení společnosti. Z porad jsou prováděny zápisy. Zápisy zpravidla obsahují informace o stavu plnění úkolů z předchozích porad a nově uložené úkoly s termíny a odpovědnými osobami.

Vertikální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými probíhá formou ústních příkazů nebo rozhodnutí ředitele. V případě potřeby je prováděn zápis úkolů. Interní komunikace je také zajišťována formou přímé komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci při průběhu a realizaci zakázky; komunikací e-mailovou poštou; přidělováním úkolů v MS Outlook.

Ve společnosti je zajištěn trvalý oboustranný dialog s kolektivem zaměstnanců. Na straně jedné jsou zaměstnancům sdělovány záměry zahrnuté do politiky jakosti, cílů jakosti a způsobu jejich naplňování. Na straně druhé umožňuje přístup zaměstnancům k významným informacím o stavu a způsobu řízení organizace formou informací na nástěnkách a pravidelných výrobních porad. Zaměstnancům je také umožněno předkládat své návrhy a náměty na zlepšování systému managementu jakosti formou změn v přijatých dokumentovaných postupech a v dalších oblastech a činnostech společnosti pomocí k tomu instalované schránky „Náměty, návrhy, dotazy a připomínky zaměstnanců“ **(Interní materiály podniku)**.

4.12 Management zdrojů

4.12.1 Poskytování zdrojů

Za činnosti spadající do oblasti zdrojů, tj. jejich plánování, zajišťování, přezkoumávání, nese odpovědnost jednatel a ředitel společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice. Účelem je stanovit požadavky na specifikaci a identifikaci zdrojů potřebných k uplatnění Politiky jakosti a realizaci cílů jakosti v oblasti systému managementu jakosti. Cílem je stanovit a průběžně uvolňovat všechny potřebné zdroje, jenž jsou nutné pro procesy systému managementu jakosti. Součástí procesu je pravidelné přezkoumávání, zda plánované zdroje (finanční, materiálové, lidské a další) jsou uvolňovány a čerpány v souladu s plánem (**Interní materiály podniku**).

4.12.2 Lidské zdroje

4.12.2.1 Všeobecný pohled na lidské zdroje

Mimo zabezpečení platných nařízení v oblasti řízení lidských zdrojů jsou pro potřeby řízení vedeny katalogy všech funkčních míst dle organizační struktury společnosti. Podkladem jsou pracovní náplně zpracované adresně na pracovníky, kteří činnosti na příslušných funkčních a pracovních místech vykonávají. Účelem je identifikovat odbornou způsobilost pracovníků ve vztahu k vykonávaným úkolům ve společnosti a v případě odchylek specifikovat požadavky organizace na zvýšení odbornosti na vybraných funkčních resp. pracovních místech.

Pracovníci, kteří jsou pověřeni odpovědností za fungování procesů v systému managementu jakosti, musí být k výkonu této funkce způsobilí na základě vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. V rámci procesu se zakládá jednotný postup přijímání a zaškolení nových pracovníků jak po odborné stránce, tak i v oblasti jejich podílu na provozu systému managementu jakosti. Mimo úvodní školení jsou pracovníci zařazeni do cyklického školení systému managementu jakosti s cílem zvýšení povědomí a stanovení jejich podílu na plnění úkolů společnosti při zajišťování požadavků zákazníka na jakost výrobků.

4.12.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik

Cílem je zpracovávat roční plány výchovy a vzdělávání ve vazbě na požadavky plánování a zajišťování systému managementu jakosti a jeho trvalého zlepšování. Návrh plánu vychází z požadavků jednotlivých odborných úseků organizace na odbornou způsobilost svých pracovníků, na zlepšování jejich technických dovedností a znalostí. Plán výchovy a vzdělávání odpovídajícím způsobem reaguje na budoucí potřeby

společnosti, na očekávaný vývoj zákonných předpisů a nařízení, případně na očekávané požadavky zákazníků. V každém případě je schválen a uvolněn pouze takový plán výchovy, který má oporu v plánu zdrojů pro dané období. Plán výchovy a vzdělávání je otevřený dokument, který je upravován na základě průkazných požadavků i v průběhu sledovaného období.

Významnou součástí procesu je provádět vyhodnocování účinnosti výcviku a vzdělávání sledováním vlivu získaných znalostí na potřebné zvyšování jakosti. Odpovědnost za obsah plánu výchovy a vzdělávání a za jeho vazbu na plán zdrojů a jeho realizaci má vedoucí ekonomického úseku (**Interní materiály podniku**).

4.12.3 Pracovní prostředí

Společnost ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice určuje a vytváří takové personální a fyzické podmínky, které jsou nezbytné pro dosažení shody výrobku a/nebo poskytované služby. Výrobní i nevýrobní prostory, které společnost používá jsou v souladu s požadavky předpisů z oblasti požární ochrany (PO) a bezpečnosti práce a ochrany zdraví (BOZP).

Pracovníci jsou pro výkon své práce vyškoleni k dodržování bezpečnostních, požárních a hygienických požadavků. Jsou rovněž seznámeni s pravidly používání předepsaných osobních ochranných pracovních pomůcek.

Výkonné vedení společnosti sleduje dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně a vytváří podmínky pro snižování nebezpečných prací a rizikových pracovišť. Výkonné vedení zajišťuje optimální pracovní prostředí ve výrobních a nevýrobních provozech tak, aby toto mělo pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků a tím i vyšší výkonnost celé společnosti. Vytvoření vhodného pracovního prostředí, jako kombinace lidských a fyzikálních faktorů, zahrnuje úvahy o:

- kreativních metodách práce a příležitostech pro větší zapojení při realizaci potenciálu pracovníků ve společnosti,
- bezpečnostních pravidlech a návodech, včetně používání osobních ochranných prostředků,
- ergonomii,
- umístění pracovního prostoru,
- sociální součinnosti,
- vybavení určeném pro pracovníky společnosti,

- teple, vlhkosti, osvětlení, proudění vzduchu,
- hygieně, čistotě, hluku, vibracím a znečištění (**Interní materiály podniku**).

4.12.4 Infrastruktura

Společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice identifikuje, zajišťuje a udržuje vybavení, které potřebuje pro realizaci procesů v rámci zajištění řádného chodu společnosti k dosažení shody výrobků. Cílem je zajistit optimální podmínky ve výrobních i nevýrobních procesech a zajistit spolehlivost a provozuschopnost strojů a zařízení, výrobních pomůcek, budov, pracovních prostor a souvisejícího pracovního vybavení. O infrastrukturu týkající se budov pečuje správce budov. O infrastrukturu týkající se rozvodů elektrické energie, vody, vzduchu pečuje technik periférií.

Provozní způsobilosti strojů a zařízení je dosahováno:

- prováděním preventivních prohlídek strojů a zařízení,
- režimem pravidelné denní, týdenní, měsíční a další údržby prováděné obsluhou,
- realizací půlročního plánu údržby a oprav, který je zpracován na základě skutečných potřeb.

Plán oprav a údržby je schvalován jako nedílná součást plánu zdrojů. Rozsah plánovaných oprav je limitován pro dané období vyčleněnými finančními prostředky. Neplánované opravy jsou zajišťovány dle potřeb výrobního provozu.

Servis a údržba služebních vozidel je realizována v autorizovaných servisech, záznamy jsou vedeny v servisních knížkách a ve finančních dokladech.

Servis a údržba vysokozdvížných vozíků je smluvně zajištěna a provádí to pronajímatel těchto vysokozdvížných vozíků.

Podpůrné služby - telefonní a internetové komunikační služby, přepravní služby jsou zajištěny smluvně s poskytovateli těchto služeb.

Běžnou údržbu ostatních prostředků (např. čistící stroje) provádí pracovníci, jímž byly tyto prostředky přiděleny. Záznamy z běžné údržby se neprovádějí (**Interní materiály podniku**).

4.13 Norma řady ISO 9001 : 2000

4.13.1 Základy systému managementu podle ISO 9001 : 2000

Systémy managementu jakosti mohou napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Zákazníci požadují produkty s takovými znaky, které splňují jejich potřeby a očekávání. Tyto potřeby a očekávání jsou vyjádřeny ve specifikacích produktů a společně se nazývají požadavky zákazníků. Požadavky zákazníků mohou být specifikovány zákazníkem na základě smlouvy, nebo mohou být stanoveny samotnou organizací. Organizace jsou s ohledem na měnící se potřeby a očekávání zákazníků a na konkurenční tlaky a technický pokrok nuceny neustále zlepšovat své produkty a procesy.

Přístup k systému managementu jakosti pobízí organizaci, aby analyzovala požadavky zákazníků a stanovila procesy, které připívají k dosažení produktu přijatelného pro zákazníka a aby tyto procesy stále řídily. Systém managementu jakosti může poskytnout rámec pro neustálé zlepšování a tím ke vzrůstu pravděpodobnosti zvýšené spokojenosti zákazníků a spokojenosti jiných zainteresovaných stran. Organizaci a jejím zákazníkům poskytuje důvěru, že je tento systém schopen poskytovat produkty, které v plné míře splňují požadavky zákazníků.

Přístup k vývoji a uplatňování systému managementu jakosti podle ISO 9001 : 2000 sestává z několika kroků, které zahrnují:

- a) určování potřeb a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- b) stanovení politiky jakosti a cílů jakosti organizace,
- c) určování procesů a povinností nezbytných pro dosažení cílů jakosti,
- d) určování a poskytování zdrojů nezbytných pro dosažení cílů jakosti,
- e) zavádění metod k měření efektivnosti a účinnosti každého procesu,
- f) aplikování těchto měření při určování efektivnosti a účinnosti každého procesu,
- g) určování prostředků pro zabránění vzniku neshod a pro odstraňování jejich příčin,
- h) zavádění a aplikování procesu pro neustálé zlepšování systému managementu jakosti (**Interní materiály podniku**).

4.13.2 Zásady managementu jakosti podle ISO 9001 : 2000

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným způsobem. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému managementu, jehož cílem je neustále zlepšování efektivnosti

a účinnosti provozu (činnosti) organizace a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby zainteresovaných stran. Řízení organizace zahrnuje management jakosti společně s dalšími disciplínami managementu.

Bylo identifikováno 8 zásad managementu jakosti, které může vrcholové vedení používat pro vedení organizace ke zvýšené výkonnosti.

1. Organizace zaměřená na zákazníka

- Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.

2. Vůdčí role – vedení a řízení zaměstnanců

- Vedoucí osobnosti (leadři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace.

3. Zapojení zaměstnanců

- Zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.

4. Procesní přístup

- Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

5. Systémový přístup k managementu

- Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů.

6. Trvalé zlepšování

- Neustále zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.

7. Rozhodování založené na faktech – vědecký přístup k rozhodování

- Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.

8. Vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli – Win-Win

- Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vytvářejí vzájemně

prospěšný vztah **(Interní materiály podniku).**

4.13.3 Úloha vrcholového vedení v rámci systému managementu jakosti

podle ISO 9001: 2000

Vrcholové vedení by mělo svým jednáním a řízením zaměstnanců vytvářet prostředí, v němž jsou všichni zaměstnanci plně zapojeni a v němž může systém managementu jakosti (QMS) efektivně fungovat.

Vrcholové vedení může použít zásady managementu jakosti jako základ pro svoji úlohu, kterou je :

- a) stanovení a udržování politiky jakosti a cílů jakosti organizace,
- b) podporování politiky jakosti a cílů jakosti v celé organizaci, aby se zvýšilo vědomí závažnosti, motivace a zapojení zaměstnanců,
- c) zaměření se na požadavky zákazníka v celé organizaci,
- d) zajištění, že jsou uplatňovány odpovídající procesy umožňující splnění požadavků zákazníků a jiných zainteresovaných stran a dosažení cílů jakosti,
- e) zajištění, že k dosažení těchto cílů jakosti je vytvořen, uplatněn a udržován efektivní a účinný systém managementu jakosti (QMS),
- f) zajištění dostupnosti potřebných zdrojů:
 - Lidské zdroje - určení nezbytné odborné způsobilosti zaměstnanců,
 - poskytování výcviku a zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
 - zajišťovat, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti.
 - Infrastruktura - budovy, pracovní prostory včetně technického vybavení,
 - vhodné zařízení pro proces, jak hardware, tak software,
 - podpůrné služby (např. přeprava pracovníků do zaměstnání, pracovní a ochranné pomůcky včetně pracovního oděvu, možnost občerstvení aj.).
 - Pracovní prostředí - organizace musí vytvořit a řídit pracovní prostředí pro dosažení shody s požadavky na produkty **(Interní materiály podniku).**

4.14 Měření, analýza a zlepšování

Vedení společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice si uvědomuje důležitost zpětné vazby a reakce na požadavky zákazníků, soustavného zlepšování jakosti svých produktů, poskytovaných služeb a zlepšování všech procesů a činností realizovaných ve společnosti. Společnost má vypracován systém měření a sledování jakosti produktů, procesů a služeb. Pro analýzu informací a údajů jsou využívány vhodné metody analýzy dat včetně statistických metod. Na základě analýz se provádí zlepšování a změny. Potřeby měření jsou zjišťovány jak externě (požadavky zákazníků nebo právních a jiných předpisů), tak interně (požadavky majitelů, vedení nebo pracovníků). Potřebami měření se zabývá vrcholové vedení na svých poradách. Tyto činnosti jsou pravidelně přezkoumávány vedením společnosti (**Interní materiály podniku**).

4.14.1 Monitorování a měření

4.14.1.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníků lze měřit jak aktivně – např. osobní kontakt se zákazníkem, vyjádření zákazníka (dopis), tak pasivně – rozbor reklamací a stížností, rozbor loajality zákazníků atp.

Kontakt se zákazníky je ve společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice zabezpečen pracovníky obchodního úseku, případně pracovníky úseku zajištění jakosti. Sledování spokojenosti či nespokojenosti zákazníků je prováděno na základě záznamů ze služebních cest jednotlivých pracovníků společnosti, jejichž výsledky jsou prezentovány v rámci porad vedení. Informace jsou podkladem pro další zlepšování systému managementu jakosti nebo změny či rozšíření sortimentu výrobků nebo změny v poskytování služeb.

K zjišťování spokojenosti zákazníků se využívá různých způsobů a forem, např. dopisů od zákazníků vyjadřujících spokojenost s provedenou zakázkou a další. Nejobjektivnější je však osobní návštěva u zákazníka a diskuze o jeho přáních, potřebách, potížích a jeho celkové spokojenosti s firmou ALPLA.

Takto získané informace se vyhodnocují minimálně jednou za rok a jsou jedním z podkladů pro přezkoumání systému managementu jakosti vedením. Výsledky jsou využívány ke stanovování nápravných a preventivních opatření.

4.14.1.2 Interní audit

Za zajištění interních auditů ve společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice je zodpovědný zmocněnec pro jakost (SB). Interní audity systému managementu jakosti

jsou prováděny podle „Roční plán interních auditů“, který zpracovává zmocněnec pro jakost.

Roční plán interních auditů je zpracován v průběhu prvního měsíce kalendářního roku na období příslušného roku a je vždy sestaven tak, aby v průběhu roku byly auditovány všechny procesy, činnosti a prvky systému managementu jakosti v celé společnosti. Roční plán interních auditů je vydáván jako samostatný dokument, který schvaluje ředitel společnosti. Vedoucí pracovníci jsou s ročním plánem interních auditů seznámeni v rámci pracovních porad a kopie tohoto ročního plánu interních auditů je jim předána proti podpisu. Schválený „Roční plán interních auditů“ je rovněž k dispozici u zmocněnce pro jakost a serveru v adresáři „Roční plány auditů“. Pro provádění interních auditů má společnost ALPLA, spol. s r.o. Petrovice vyškoleny interní auditory. Celkem je proškolen 5 interních auditorů v ITC, a.s. Zlín. Minimální způsobilost interních auditorů je stanovena na absolvování školení interních auditorů dle norem ISO řady 9000 a související normy ISO 19 011. Způsobilost auditorů je dokladována osvědčením, jehož kopie je uložena v osobní složce příslušného zaměstnance.

Zpráva z interního auditu obsahuje identifikaci a formulaci zjištěných neshod a jejich kvalifikaci. Zjištěné neshody formulované v této zprávě musí být oboustranně odsouhlaseny jak vedoucím auditorem, tak i prověřovaným pracovníkem. Na zjištěné neshody je povinen pracovník odpovědný za proces (úsek), v němž byly neshody zjištěny, vystavit formulář „Záznam o neshodě“ - FB CZ 17-04. Zde se uvede a zaznamená opatření k nápravě (NO), kterým bude příslušná neshoda odstraněna včetně termínu realizace opatření k nápravě. Za realizaci opatření k nápravě nese odpovědnost vedoucí prověřovaného úseku nebo oddělení. Nejpozději do 14 dnů po uplynutí termínu realizace opatření k nápravě provede vedoucí auditor záznam o jeho výsledku. Záznamy o neshodě uchovává zmocněnec pro jakost. Závěry z jednotlivých interních auditů jsou projednávány na poradách vedení společnosti. Celkové hodnocení interních auditů za předcházející období je součástí přezkoumání systému managementu jakosti vedením společnosti.

Posuzování a hodnocení neshod z auditů systému managementu jakosti – návrh metodiky hodnocení:

- *Závažná neshoda je:*

- 1) Absence nebo úplné selhání systému při plnění požadavku. Větší množství neshod v jednom požadavku může znamenat celkové selhání tohoto systému a považuje se za závažnou neshodu.
- 2) Jakákoli neshoda, která by vedla k pravděpodobné dodávce neshodného výrobku. Stav, který může mít za následek vadu nebo podstatné snížení použitelnosti výrobku nebo služby pro zamýšlený účel.
- 3) Neshoda, která podle úsudku a zkušenosti pravděpodobně povede k selhání systému jakosti nebo k podstatnému snížení jeho schopnosti zajistit řízené procesy a výrobky.
 - *Méně významná neshoda je:*

Nesplnění požadavků, které podle úsudku nepovede k selhání systému jakosti nebo snížení jeho schopnosti zajišťovat řízené procesy nebo výrobky. Může to být:

 - 1) Nedostatek v některé části zdokumentovaného systému managementu jakosti ve vztahu k požadavkům normy ČSN EN ISO 9001.
 - 2) Ojedinelá chyba v dodržování jedné položky systému managementu jakosti upozorovaná ve společnosti.

Hodnocení bodovým ohodnocením:

V rámci každé otázky k příslušnému článku normy je výsledek každé otázky označen následujícím bodovým ohodnocením:

- 0 bodů - NE, tento požadavek není vůbec splněn nebo existují závažné neshody v uplatnění.
- 3 body - ANO, tento požadavek je splněn, ale existují méně významné neshody v uplatnění.
- 4 body - ANO, tento požadavek je splněn a účinně uplatňován, ale nevykazuje neustálé zlepšování.
- 5 bodů - ANO, tento požadavek je splněn, účinně uplatňován a vykazuje za posledních 12 měsíců zlepšení, které je pro zákazníka významné.

4.14.1.3 Monitorování a měření procesů

V rámci realizace jednotlivých procesů, které souvisí s plněním požadavku zákazníka, jsou používány pouze jednoduché metody pro sledování chování jednotlivých procesů, které nemají charakter metod obecně označovaných jako statistická regulace výrobního procesu.

Monitorování a měření procesů systému managementu jakosti se v ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice hodnotí stanovenými metrikami (kritérii) uvedenými v tabulce „Metriky procesů“, které jsou uvedeny v příloze č. 4. Cílem je určit taková kritéria a metody potřebné pro zajišťování efektivního fungování a řízení těchto procesů tak, aby byla prokázána schopnost procesů dosáhnout plánovaných výsledků.

4.14.1.4 Monitorování a měření produktu (výrobku)

ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice má vytvořeny takové procesy, které zajišťují, že monitorováním a měřením příslušných znaků produktu je ověřeno splnění požadavků na ně kladených. Toto se provádí v příslušných etapách procesu realizace produktu a je o tom veden záznam, který poskytuje důkazy o shodě s přejímajícími kritérii. Součástí záznamu je též uvedení osoby, která schválila uvolnění produktu (**Interní materiály podniku**).

4.14.2 Řízení neshodného produktu (výrobku)

ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice provádí řízení neshodného výrobku podle postupu uvedeného v návodu k postupu VA CZ 99 – 3.4.6. „Řízení neshodných výrobků“ a organizační směrnice OS CZ 13 – 01 „Řízení neshodných výrobků“. Zodpovědný za plnění podmínek uvedených v těchto postupech je vedoucí úseku zajištění jakosti (QS).

Pod neshodné výrobky se řadí:

- a) Interní neshody
- b) Externí neshody - reklamace od zákazníků
- c) Odchytkové řízení

O všech těchto neshodách jsou vedeny záznamy pomocí PC. Všechny kroky vypořádání reklamace, které jsou postupně řešeny, musí být zdokumentovány. O způsobu vypořádání reklamace jsou osobou pověřenou vypořádáním vedeny záznamy v PC.

O neshodách informuje úsek zajištění jakosti vedení společnosti vždy na denních poradách a každý měsíc zasílá zprávu o reklamačních nákladech manažerovi kvality UTL do ALPLA Markdorf (tj. vedení mateřského podniku ALPLA v Německu) (**Interní materiály podniku**).

4.14.3 Analýza údajů

Účelnou analýzou údajů ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice zabezpečuje a prokazuje vhodnost a efektivnost systému managementu jakosti a určuje oblasti pro jeho zlepšení. Hodnocení účinnosti systému managementu jakosti je pravidelně prováděno v ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice ve „Zprávě o kvalitě a hodnocení managementu“, kterou jednatel společnosti (ředitel) předkládá na vedení podniku (UTL) ALPLA Markdorf při „BUGETU“, vždy na konci každého kalendářního roku. Závěry a výsledky z tohoto hodnocení se následně projednávají ve vedení společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice a přijímají se příslušná nápravná a preventivní opatření vedoucí ke zlepšení spokojenosti zákazníků, k zajištění shody s požadavky na produkt, k identifikaci znaků a trendů procesů a produktů a k zajištění informací o dodavatelích.

ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice analyzuje a vyhodnocuje i další ukazatele a činnosti, které denně, měsíčně a ročně zasílá ve formě zpráv na UTL do ALPLA Markdorf - viz tabulka 6 (**Interní materiály podniku**).

Tabulka 6 Ukazatele a činnosti vyhodnocené (denně, měsíčně, čtvrtletně a ročně) firmou ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice a zasílané pravidelně manažerovi kvality na vedení mateřského podniku (UTL) ALPLA Markdorf v Německu

Denní hodnocení - zpráva:
• <u>Denní zpráva o výrobě (produkci) a spotřebě materiálu</u>
Měsíční hodnocení - zpráva:
• <u>„Rekko“ - přehledy vstřikolisy a vyfukovačky</u>
a) interní zastavené výrobky v Kč
b) kompletní dobropisy k zákazníkovi v Kč

c) dobropisy pouze na vadné předformy – láhve v Kč
d) zbytkové dobropisy po vytrídění v Kč
e) podíl dobropisů na měsíční produkci v %
f) měsíční produkce v mil. Kusech
g) zastavené předformy za měsíc v tis. Kusech
h) podíl zmetků na měsíční produkci v %
• „<i>Balanced Scorecard BSC</i>“
a) produktivita - efektivní využití strojů, materiálový odpad
b) kvalita - odpad v důsledku vnitropodnikových reklamací, odpad v důsledku externích reklamací, veškerý odpad
c) zaměstnanci - nepřítomní zaměstnanci, úrazy, přesčasy, fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců
• <u>Měsíční zpráva o odbytu</u>
• <u>Měsíční zpráva o realizaci nových výrobků</u>
Čtvrtletní hodnocení – zpráva:
• <u>Fehleranalyse (Analysis of defects) - analýza (rozbor) defektů (vad) výrobků vzniklých v procesech vyfukování (extruze) HDPE láhví, vyfukování PET láhví a vstřikování PET předforem.</u>
Roční hodnocení – zpráva:
• <u>Analýza spokojenosti zákazníků (odběratelů) a dodavatelů.</u>

Zdroj: Interní materiály podniku

4.14.4 Zlepšování

4.14.4.1 Neustálé zlepšování

Na základě provedené analýzy údajů z měření procesů je systém managementu jakosti hodnocen ve všech oblastech z pohledu efektivnosti s využitím:

- politiky jakosti,
- cílů jakosti,
- výsledků z auditu,
- analýzy údajů,
- opatření k nápravě,
- preventivních opatření,

- přezkoumání vedením.

Soustavné zlepšování systému managementu jakosti a jakosti dodávaných výrobků a poskytovaných služeb je trvalým cílem společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice.

Zásada kontinuálního zlepšování:

- kontinuální zlepšování výrobků, procesů a systému je cílem každého zaměstnance,
- kontinuální zlepšování efektivity a účinnosti všech procesů,
- rozvíjení aktivit s preventivním účinkem,
- vybavení všech zaměstnanců organizace výcvikem a seznámení s metodami a nástroji kontinuálního zlepšování:
 - plánuj – dělej – kontroluj – zaveď (PDCA cyklus),
 - řešení problémů,
 - inovace procesů.

4.14.4.2 Opatření k nápravě

ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice má vytvořeny postupy, které popisují kompetence jednotlivých pracovníků a způsob postupu při stanovení a provádění nápravných a preventivních opatření:

- VA CZ 99 – 3.4.7 „Nápravná a preventivní opatření“,
- OS CZ 14 – 01 „Nápravná a preventivní opatření“.

4.14.4.3 Preventivní opatření

ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice má vytvořeny postupy, které popisují kompetence jednotlivých pracovníků a způsob postupu, kterým lze zabezpečit předcházení vzniku možných neshod:

- VA CZ 99 - 1.5.2 „Trvalé zlepšování“,
- VA CZ 99 - 3.4.7; OS CZ 14 - 01 „Nápravná a preventivní opatření“,
- VA CZ 99 - 1.5.3; OS CZ 17 - 01 „Interní systémové audity“,
- VA CZ 99 - 1.5.7 „Zajištění hygieny a určení kritických míst při práci“,
- VA CZ 99 - 1.6.1; OS CZ 18 - 01 „Zajištění výcviku, školení a dalšího vzdělávání zaměstnanců“ (**Interní materiály podniku**).

4.15 Hodnocení společnosti prostřednictvím STEP a SWOT analýzy

Pro dokreslení charakteristiky firmy ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice uvádím její STEP analýzu, kterou hodnotím makroekonomické vlivy působící na podnik, a dále analýzu SWOT, kterou sleduji ovlivnitelné vnitřní prostředí firmy, a vnější prostředí ovlivnitelné ztěžka nebo vůbec ne.

4.15.1 STEP analýza společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice

Step analýza hodnotí makroekonomické vlivy, které působí na podnik. Podstatou jsou odpovědi na tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Faktory jsou rozděleny do čtyř skupin:

- *Společenské faktory*

Lidé ve výrobě představují nejdůležitější součást. Nezáleží na jejich věku, ale na schopnostech, znalostech a přístupu k práci. Pro fungující chod firmy je důležité, jak dokáží tyto vlastnosti využít v pracovním nasazení.

Lidské zdroje, tj. v daném případě všichni kmenoví zaměstnanci společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice, na všech jejich úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení do výrobního procesu umožňuje plně využít jejich veškerého potenciálu a schopností ve prospěch společnosti.

Základní filozofií provázející veškerou činnost společnosti ALPLA je :

- „Nejdůležitější člověk v naší společnosti je zákazník“
- „Zisk lze realizovat pouze cestou uspokojování potřeb zákazníka“

Pro naplnění těchto dvou základních filozofií je proto nezbytné, že každý zaměstnanec odpovídá za jakost při své práci a tím je spoluodpovědný za prosperitu celé společnosti.

Kvalita vyráběných a zákazníkům dodávaných výrobků a celková spokojenost zákazníků je v současné uspěchané době a náročném ekonomickém, společenském a technologickém prostředí rozhodujícím hlediskem úspěšného či neúspěšného podnikání. Zákazníci a potažmo spotřebitelé za své peníze právem požadují jenom kvalitní zboží. Proto je úspěšnost nebo neúspěšnost firmy dnes přímo spojena s kvalitou

výrobků, které firma na trhu nabízí. Vysokou kvalitou výrobků se upevňuje postavení firmy na trhu. Se současným snížením případných vysokých nákladů z důvodu nekvality se toto projeví ve zlepšení celkové finanční situace firmy, což zcela logicky povede k vyšším výdělkům a lepším pracovním podmínkám všech zaměstnanců ALPLA.

- *Technologické faktory*

Mezi tyto faktory ovlivňující firmu patří objevy, vynálezy, patenty, know-how, míra zastarávání výrobních prostředků aj. Je tedy nezbytně důležité investovat do nových strojů a zařízení, které by mohly přinést vyšší kvalitu výrobků, snažší manipulaci a bezpečnost práce.

ALPLA realizuje řešení svých výrobků – obalů z plastů k optimálnímu splnění všech požadavků zákazníka. Cílem ALPLA je vedoucí postavení na trhu ve výrobcích i v technologii tohoto oboru. Toho ALPLA docílí díky inovačními a konkurence schopnými řešeními, rychlou a pružnou aplikací na světových trzích, co nejlépe možným využitím technologie i zaváděním vlastních normalizovaných technologií. Při řešení a realizaci těchto nových úkolů se ALPLA nebojí a je ochotna zdravě riskovat.

- *Ekonomické faktory*

K těmto faktorům působícím na firmu patří:

1. *Růst cen vstupních surovin – PET a HDPE granulátu a barviv*, kdy je cena těchto vstupních surovin závislá na ceně výchozí suroviny, tj. ropy. Pro zachování a udržení cen výrobků ALPLA je proto nutné jednak snižovat hmotnost jednotlivých výrobků a současně zpracovávat též regenerulát, který se vyrábí z tříděného PET odpadu.

2. *Růst ceny ropy* - nákup ropy je buď v EURO nebo USD, a proto je pro podnik velice důležitý aktuální kurz v Kč k těmto měnám. Kurz ovlivňuje celá řada faktorů, jako je např. politická situace a stabilita v ČR ale i na celém světě – válka v Iráku, Íránu a středním východě; různé přírodní katastrofy; vývoj cen na světových burzách aj. Růst ceny ropy bude mít vliv jednak na cenu výchozích surovin a rovněž to povede i ke stoupajícím nákladům na logistiku – doprava surovin a zboží.

3. *Růst ceny elektrické energie*, kdy další zvýšení cen povede k vyšším výrobním nákladům, což se zcela logicky a zákonitě promítne do konečné ceny výrobku.

- *Politické a právní faktory*

K jednomu z důležitých politických faktorů patří v ČR platná legislativa a zákony. Je nutné je neustále sledovat. Změny či novely zákonů, vyhlášek a další legislativy se musí respektovat a aplikovat do každodenní praxe. Z pohledu výrobků ALPLA sem patří též ochrana životního prostředí, kdy se veškerý odpad musí třídit a ekologicky likvidovat. Bohužel v ČR zatím legislativa neumožňuje zpracovávat získaný regranulát z takto tříděného PET odpadu do nových výrobků určených pro styk s potravinami a pokrmami. V České republice není zatím žádná firma, která by se touto výrobou PET regranulátu pro následnou novou výrobu výrobků určených pro styk s potravinami a pokrmami zabývala. V případě ALPLA se jedná o výrobu obalových prostředků, tj. PET předforem a PET láhví.

Dopad vnějších faktorů, které mají vliv na činnost podniku, je uveden v následující tabulce 7 (**Vlastní zpracování**).

Tabulka 7 STEP analýza - dopad faktorů ve firmě

FAKTOR	VÝZNAM	DOPAD	ZAŘAZENÍ
Demografie, mobilita, životní styl a přístupy k volnému času	významné	dlouhodobý	společenské faktory

Objevy, vynálezy, nové technologie včetně míry zastarávání výrobních prostředků	velice významné	dlouhodobý	technologické faktory
Ceny vstupních surovin – granulátu a barev	velice významné	dlouhodobý	ekonomický faktor
Ceny energií	velice významné	dlouhodobý	ekonomický faktor
Cena ropy	velice významné	dlouhodobý	ekonomický faktor
Celková životní úroveň obyvatelstva	významné	střednědobý	politický faktor
Legislativa	velice významné	dlouhodobý	politický faktor
Životní prostředí	významné	dlouhodobý	politický faktor

Zdroj: Vlastní zpracování

4.15.2 SWOT analýza společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení).

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch, které mají strategický význam. To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

SILNÉ STRÁNKY

1) Dostatečné finanční prostředky

Společnost ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice má ve svém oboru vedoucí postavení na trhu po celém světě a tudíž disponuje i značnými finančními prostředky, s kterými efektivně hospodáří. Má 80 nezávislých poboček ve světě, které si vzájemně vypomáhají, je-li třeba. Ústředním bodem pro každý článek společnosti je samozřejmě

zákazník, kterému se snaží firma maximálně vyhovět. Pokud je po společnosti zákazníkem požadována větší objednávka či obměnná forma zboží, firma ihned pružně reaguje na jeho potřeby a je-li zapotřebí, požádá o pomoc některý z článků franchisingové firmy ALPLA, spol. s.r.o.

2) Nízké výrobní náklady

Nízké výrobní náklady jsou jedním z faktorů, díky nimž má firma dostatečné finanční zdroje a může tedy zákazníkovi nabídnout přijatelnou cenu, kterou si zákazníka udrží. Výrobní náklady se skládají z cen materiálu, energií a práce. Patří sem také opotřebení strojů, nástrojů a jejich údržba. Mazání, čištění a obměna měřicí techniky nese náklady, které patří do výroby, ale je obtížné je určit na jednotlivé výrobky. Větší snížení je už téměř nemožné, protože by ohrožovalo kvalitní chod výroby. Výrobní náklady jsou také úzce propojeny s výběrem kvalitního dodavatele.

3) Kvalifikovaní zaměstnanci

Má-li firma kvalitní a zaučené zaměstnance, je schopna splnit všechny požadavky zákazníka a předat kvalitní výrobek. Firma se snaží své zaměstnance zaučit, zaškolit a předat jim potřebné informace k tomu, aby se dostavil očekávaný výsledek. Ve firmě jsou zaměstnancům nabízena nejrozličnější školení a další vzdělávací kurzy. Po zaměstnancích je požadována flexibilita a ochota se dále vzdělávat a přizpůsobovat novým technologiím a praktikám. Společnost ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice o takovéto zaměstnance nouzi nemá, i když ve všech případech toto tvrzení není stoprocentní (viz slabé stránky – nedostatek pracovních sil ochotně se dále kvalifikovat a vzdělávat), což s největší pravděpodobností platí o každém jiném podniku či organizaci.

4) Dobrá pověst u odběratelů

Spokojený zákazník je pro firmu nejvíce důležitý, protože splnění jeho požadavků může v budoucnu přinést další zakázky nebo další zákazníky. Společnost si svými činy u odběratelů vytváří i jistou reklamu. O tomto tvrzení je společnost ALPLA, spol. s.r.o. stoprocentně přesvědčena a fakt, že má ve svém oboru vedoucí postavení na světovém trhu, jednoznačně vypovídá o její velmi dobré pověsti u odběratelů.

Dalšími aspekty, které posilují dobrou pověst u odběratelů, jsou tradice značky a pružná organizační struktura, které společnost bezpochyby má.

SLABÉ STRÁNKY

1) Prostředky vázané v surovinových zásobách

Ve společnosti dochází k předzásobení surovinovým granulátem, čímž vzniká slabá stránka vazby peněz v zásobách. Společnost ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice má dostatečné prostory ke skladování jednak přímo v budově firmy, tj. hlavní sklad, a jednak má pronajaté sklady v nábytkářské firmě – interiér Bystřice, dále ve firmě JASA Benešov a v prostorách bývalých zemědělských družstev Opařany a Chotoviny. Denně se zpracuje kolem 80 t granulátu, a proto se firma předzásobuje přibližně půl roku dopředu, aby byla schopná rychle a pružně reagovat na měnící se požadavky svých zákazníků.

Oslabení spočívá v nemožnosti využít peněžní prostředky například k investicím a také ve ztrátě hodnoty materiálu v okamžiku jeho nakoupení. Náklady na opatření závisí na potřebě materiálu a na bezpečném chodu firmy, aby nedošlo z nedostatku materiálu k zastavení výroby. Vedení podniku neustále sleduje měnící se cenu této suroviny po celém světě a snaží se ji nakoupit za co nejnížší cenu v co možném nejvyšším množství, protože pak se náklady vložené do koupi této suroviny a jejím skladování obrátí v zisk firmy.

2) Nedostatek pracovníků ochotně se dále kvalifikovat a vzdělávat

Firma se někdy potýká s nedostatkem lidí, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat a flexibilně přistupovat k inovativním prvkům ve firmě, k novým technologiím a principům.

Mnohdy samozřejmě záleží na věku zaměstnanců, kdy ve většině případů starší lidé jsou pohodlnější, konzervativnější a neradi se učí novým věcem, zatímco mladí lidé bývají flexibilnější a často přistupují k dalšímu vzdělávání a získávání nových znalostí a poznatků s větším nadhledem či nadšením. Ovšem toto tvrzení není pravidlem, protože tomu bývá někdy i naopak. Na vině je jednoduše nezájem lidí pracovat a také jejich nedostatečné schopnosti se kvalifikovat. Pokud dojde k uvolnění pracovního místa z nejrůznějších příčin, jako např. z důvodu nespokojenosti zaměstnance nebo naopak nespokojenosti ze strany zaměstnavatele se svým zaměstnancem díky jeho porušování pracovních povinností, kázně, pravidel apod., nebo je zapotřebí přijmout dalšího pracovníka na určitou pozici, firma se snaží předcházet této slabé stránce nejprve interními nabídkami pracovního místa svým již známým zaměstnancům a nebo externě pomocí inzerátů a pracovních nabídek na úřadu práce.

PŘÍLEŽITOSTI

1) Rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků

V tomto případě společnost ALPLA, spol. s.r.o. je závislá na požadavcích zákazníků, protože právě oni jsou ti, kterým se ALPLA snaží maximálně přizpůsobit a vyhovět v jejich přáních.

Společnost ALPLA, spol. s.r.o. v podstatě pracuje na jakémsi obráceném postupu oproti jiným výrobcům z ostatních odvětví, neboť ona nevyrábí dle svého uvážení stále nové výrobky a nenabízí je na trhu, aby si je někdo koupil, ale naopak se přizpůsobuje požadavkům zákazníků a tudíž vyrábí a rozšiřuje své výrobky v závislosti na zákaznících. Například před cca deseti lety pivo bylo prodáváno pouze ve skle, ale postupem času s vývojem trhu se přišlo na to, že sklo je příliš těžké, lehce se rozbije a je s ním složitá manipulace, a tak přišel zákazník s požadavkem použít místo skla plast, který je lehký, snadno manipulovatelný a především nerozbitný. Tímto způsobem společnost ALPLA, spol. s.r.o. rozšiřuje nabídku svých výrobků a uspokojuje tak další potřeby zákazníků.

2) Rychlejší růst trhu

Zpracovatelský trh (potravinářský, drogistický, aj.) se neustále rozšiřuje, zvětšuje a je stále dosud nenasycený, proto se zde nalézá mnoho nových možností pro realizaci zakázek a realizaci výroby. Firmy přicházejí na trh s novými produkty, pro které potřebují od společnosti ALPLA, spol. s.r.o. další nové obalové prostředky – PET a HDPE láhve, čímž zákazníci do společnosti přinášejí další nové zakázky.

3) Oslabení konkurence

Firma posiluje a udržuje své vedoucí postavení na trhu svými vysoce kvalitními výrobky, rychlou a pružnou reakcí na potřeby svých zákazníků a spolehlivými a včasnými dodávkami. Tímto si firma vytváří jistou reklamu, zároveň stálost svých zákazníků a případně i přísun dalších zakázek od nových zákazníků. Velký důraz je též kladen na neustálé posilování znalostí svých zaměstnanců. Firma díky těmto aspektům svou konkurenci drží stále na stupních pod sebou.

OHROŽENÍ

1) Nepříznivá legislativa

Změny či novely zákonů, jako např. neustálé novelizace zákoníku práce, dále nejrůznějších vyhlášek a další legislativy se musí respektovat a aplikovat do každodenní praxe, neboť proti rozhodnutím vlády a úřadů lze těžko něco dělat nebo jím předcházet. Je nutné je neustále sledovat. Vzhledem k tomu, že společnost ALPLA, spol. s.r.o. má dostatečné finanční prostředky, může si dovolit platit, za zprostředkování aktuálních informací a novinek z oblasti legislativy, pražskou firmu Verlag Dashöfer zabývající se legislativou, která jim tyto informace pravidelně posílá.

2) Rostoucí síla dodavatelů

Jako ohrožení lze vnímat rostoucí sílu dodavatelů, ovšem v tomto případě záleží, jestli se bude jednat o růst silných či slabých dodavatelů. Pokud poroste síla slabých dodavatelů, je to pro společnost ALPLA, spol. s.r.o. ohrožením, neboť tito dodavatelé budou nabízet svůj produkt za vyšší cenu, což by se následně muselo projevit i v ceně produktů společnosti ALPLA, spol. s.r.o. a tudíž by firma nebyla z hlediska stanovení ceny svých produktů vůči zákazníkům tak benevolentní a mohla by o některé své zákazníky lehce přijít, zatímco pokud by rostla síla silných dodavatelů, bylo by to samozřejmě ve prospěch společnosti, protože by takto silní dodavatelé své produkty prodávali levněji a totéž by se odrazilo i v ceně produktů společnosti ALPLA, spol. s.r.o.

3) Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady

Ohrožením společnosti ALPLA, spol. s.r.o. je nepochybně i konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, ovšem vzhledem k tomu, že firma po dlouhou dobu, a je tomu tak i v současnosti, zaujímá ve svém oboru vedoucí pozici na světovém trhu, prozatím nemá konkurenci ze strany cizích výrobců, kteří by měli nižší náklady než společnost ALPLA, spol. s.r.o.

4) Rostoucí prodeje substitučních výrobků

Rostoucí prodeje substitučních výrobků jsou nepochybným ohrožením společnosti ALPLA, spol. s.r.o., neboť budou nahrazovat výrobky podniku, což znamená, že na trhu substituty výrobků společnosti ALPLA, spol. s.r.o. zaujmou určitou měrou své místo, o které přijde výrobek společnosti ALPLA, spol. s.r.o.

a tudíž se substituty stanou jeho konkurencí. Otázkou však je, který z těchto výrobků bude zákazníci více upřednostňován.

5) Nepříznivé demografické změny

Mezi další ohrožení bez výjimky všech podniků či organizací patří nepříznivé demografické změny, což se týká především obyvatelstva, struktury obyvatel, jejich finančního rozpočtu apod.

Nejjednodušším příkladem je nedostatek financí obyvatel. Pokud budou mít lidé hluboko do kapsy a nebudou mít za co nakupovat, zboží nepůjde na odbyt, zásoby se budou hromadit a výsledkem celého složitého procesu bude zastavení výroby a následně krach podniků. Toto ohrožení si jistě všichni uvědomují, ale těžko lze této možné skutečnosti předcházet.

Shrnutí SWOT analýzy – silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti ALPLA, spol. s r.o. Petrovice uvádí následující schéma 1.

Schéma 1 Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky - dostatečné finanční prostředky - nízké výrobní náklady - kvalifikovaní zaměstnanci - dobrá pověst u odběratelů	Slabé stránky - prostředky vázané v surovinových zásobách - nedostatek pracovníků ochotně se dále vzdělávat a kvalifikovat
Příležitosti - rozšířit nabídku výrobků a	Ohrožení - nepříznivá legislativa

Z popsané SWOT analýzy je vidět, že firma je na špičkové úrovni, co se týče úseku výrobně-technického, obchodního, ekonomického i úseku zajištění jakosti.

Vývoj firmy bude záležet na kvalifikaci a schopnostech všech zaměstnanců, na spokojenosti zákazníků, kteří se budou vracet s vědomím a jistotou, že jejich požadavky budou kvalitně provedeny a na všech zmiňovaných ohroženích, do jaké míry se projeví či nikoli, ovšem tyto skutečnosti firma ovlivnit nemůže (**Vlastní zpracování**).

5 DISKUZE

Kvalita není jakost

Z názvoslovného hlediska převládá v praxi značná volnost. „Jakost“ a „kvalita“ se užívají jako synonyma (stěží lze proti tomu něco namítat). Avšak tato rozlišovací

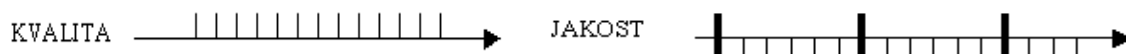
schopnost jazyka poskytuje příležitost, aby se ke každému z těchto dvou výrazů přisoudila navíc rozdílná pojmová náplň.

Celá řada publikací a autorů uvádějí definice jakosti a kvality jako naprosto shodné. Na toto téma uvádím v literární rešerši různé názory a pohledy jednotlivých autorů, kde například **Veber (2002)** pojem jakost a kvalita nerozlišuje a uvádí, že jakost (kvalita) je pojem vztahující se k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem a procesům. Stejně tak **česká norma ISO 9000** evidentně vychází z rovnosti (kvalita = jakost). Česká novela ISO 9000:2000 definuje kvalitu jako: „Jakost: schopnost souboru znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníka a jiných zainteresovaných stran.“ Naopak **Jirásek (1998)** tyto dva pojmy rozlišuje a tvrdí, že výrazu jakost se užívá, je-li na zřeteli technická stránka. Jejím opakem je nejakost, vadnost, zmetkovitost. Naproti tomu lze výrazu kvalita přikládat širší pojetí, jejím opakem je kvantita, množství, mnohost. Kvalita má širší určení (až po kvalitu života). Stěží se však dosáhne toho, aby se rozdíl ujal v praktické mluvě. Na dané téma „Kvalita není jakost“ také diskutuje **Milan Zelený (2002)** v článku uvedeném na svých webových stránkách www.mzeleny.cz, v němž tvrdí, že celé bohatství pohledů a postojů k přisouzené hodnotě kvality, ne dosud plně prozkoumané a doceněné, je obsaženo v mezinárodním slově kvalita (od latinského *qualitas*). Dále tvrdí, že celosvětovou výjimku tvoří v ČR současné užívání výrazu jakost. Tento výraz je očividně užším a méně popisným než kvalita. Nemluví se běžně (dokonce ani ne odborně) o jakostním člověku, jakosti života či jakostním prostředí (i když se o to český ISO-euro-odborník asi pokusí). Jakost může být dobrá pro život, ale život sám jakostní být nemůže. Nic v přírodě a nic přirozeného (jako moře a slunce) není jakostní; pouze člověkem zpracované či přetříděné předměty se mohou za jakostní označit (uhlí, jablka, dobytek).

Přejaté slovo „kvalita“ je slovo samostatné a u něj je význam hodnotnosti či hodnoty dominantní. „Kvalitní“ má význam „mající (vysokou) hodnotu“. „Jakostní“ znamená „zařazený do určité kategorie, utříděný“ (např. zboží I. jakosti, II. jakosti, atp.). Jablko tedy může být kvalitní i jakostní, ale jde o dvě různé věci: jablko dobré (hodnotné) vs. jablko prvé či druhé jakosti, prodávané tudíž za odlišnou cenu.

Kvalita je vyjádřena na jednotné (kontinuální či diskrétní) stupnici. Kvalita se tedy dá nepřetržitě zlepšovat (či zhoršovat) o malé stupně či kroky. Kvalita může být vyšší či nižší, ale každý předmět je sám svojí vlastní „třídou“.

Jakost odpovídá klasifikaci do tříd či skupin obsahující podobné předměty. Existují rozdíly mezi třídami, ale uvnitř tříd jsou všechny předměty „stejně“ (i když nejsou) – tedy jakostní. Jakost se dá zlepšovat pouze přesuny ze třídy do třídy. Jakost není „bezvadnost“, ale klasifikovaná, tříděná vadnost. Měřitelná, odstupňovatelná hodnota věci či jevu je kvalita, její třídění do skupin je jakost.



Relativně velké rozdíly v kvalitě mohou být tedy zařazeny do stejné jakostní třídy. Zatímco v kvalitě porovnáváme jednotlivé předměty, v jakosti porovnáváme třídy předmětů. Kvalita je určující hodnota věci, člověka či jevu. Jakost je třídění kvality, zařazování do skupin podobných (jakostních) věcí a jevů.

Všechny problémy odpadnou, užijeme-li mezinárodně uznávaného slova „kvalita“: kvalita života, kvalita člověka, prostředí i procesu jsou výrazy zcela přirozené a v češtině dobře chápané odborníky i veřejností. Proč tedy neužívat kvalitu? Proč jakost? Lidský faktor (či zdroj) může být jakostní, člověk nikdy.

Je zřejmé, že z kvality nutně vyplývá jakost, ale z jakosti nevyplyvá kvalita. Tudíž, kvalita není jakost.

Jako autorka této bakalářské práce se po proniknutí do dané problematiky spíše přikláním k názorům autorů (např. M. Zelený nebo J. Jirásek a další), kteří rozlišují pojem kvalita od pojmu jakost, neboť dle mého názoru je slovo kvalita nadřazené slovu jakost. Lidé, alespoň v odborné činnosti a mluvě, by se měli snažit toto rozlišení akceptovat a jasně specifikovat.

Dle mého mínění by se tato problematika měla definitivně ujednotit, aby nevznikaly určité dohady či spekulace. Pokud by se odborníci hromadně nebo alespoň v jisté většině shodli na používání pojmu jakost jako synonymu ke slovu kvalita, mělo by být toto rozhodnutí odůvodněno a formálně schváleno. Ovšem jsou-li ve valné většině odborníci názoru, že slova kvalita a jakost nelze zaměňovat, mělo by být toto tvrzení též formálně odůvodněno, stvrzeno a považováno za pravdivé.

6 NÁVRH OPTIMÁLNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY VE VYBRANÉM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

Kvalita všech výrobků vyráběných ve společnosti ALPLA, spol. s.r.o. je na velmi vysoké úrovni a z pohledu konkurence ji lze jen ztěží překonat. Je to dáno jednak použitými inovačními a konkurence schopnými technickými řešeními výrobků,

které společnost ALPLA, spol. s.r.o. vyrábí, a též používanou technologií. Velkou měrou se na této vysoké kvalitě podílí princip „Obchodní kultura – základní hodnoty“ uvedený a shrnutý v „ALPLA Identity“ (viz 4.2 Identita společnosti). Nezanedbatelný a dá se bez nadsázky říci, že hlavní a rozhodující vliv na vysokou kvalitu výrobků společnosti ALPLA, spol. s.r.o. má zdokumentovaný, zavedený a zcertifikovaný totální systém řízení kvality – TQM.

Společnost ALPLA, spol. s.r.o. má systém řízení kvality na tak špičkové úrovni, že je velmi obtížné navrhnout jeho zlepšení, ale obecně platí, že nic není dokonalé a vždy je co zlepšovat. Ve společnosti se tedy neustále hledají cesty ke zlepšení systému řízení kvality, případně se musí měnit procesy vedoucí k optimálnějšímu systému řízení kvality.

Aby došlo k optimálnějšímu systému řízení kvality ve společnosti, doporučuji společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice přijmout a dodržovat následující opatření:

- 1) zajistit lepší plánování – myslet nadčasově,
- 2) zajistit efektivnější řízení a komunikaci – stanovené cíle a úkoly se musí dostat včas ke všem zaměstnancům firmy od nejvyššího vedení společnosti (ředitel), přes jednotlivé manažery a vedoucí všech oddělení, po nejnižší pracovní posty (dělníci),
- 3) požadovat flexibilitu – pružně, rychle a jednoduše reagovat na změny trhu a požadavky zákazníka.

Dále firmě doporučuji přechod na posuzování systému řízení kvality podle modelu IQNet 9004, který navazuje na základní normy systému řízení kvality a významně rozšiřuje jejich požadavky. Podmínkou pro provedení hodnocení pomocí modelu IQNet je plnění základních požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001, což společnost ALPLA, spol. s.r.o. splňuje.

Případně také firmě doporučuji vybudovat, zavést a certifikovat systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14 001.

Pokud firma zavede oba tyto modely do svého systému řízení kvality, upevní své postavení a posune se opět o krůček dál ve své konkurenceschopnosti. Obdrží dva nové certifikáty, které budou navenek formálně a nekompromisně vypovídat o velmi vysoké kvalitě této společnosti. Noví potenciální zákazníci tak získají důvěru vůči firmě a nebudou se obávat s ní vstoupit do obchodního styku.

6.1 Model IQNet 9004

Model IQNet 9004 je určen nejlepším organizacím, které se v procesu zlepšování výkonnosti výrazně posunuly vpřed, vymykají se průměru a dokáží splnit doposud nejnáročnější požadavky kladené na organizaci v systému řízení kvality.

Organizace, která chce požádat o hodnocení podle IQNet 9004, musí mít certifikát (a nebo se současně podrobit certifikaci) podle ČSN EN ISO 9001:2001, resp. podle mezinárodní normy ISO 9001:2000.

ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

V normě ČSN EN ISO 9004:2001 je uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu jakosti, než poskytuje ČSN EN 9001:2001. Je soustředěna zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace.

Využívá se při snaze vrcholového vedení překročit požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 a pro neustálé zvyšování výkonnosti organizace.

Přínosy hodnocení systému managementu jakosti podle IQNet 9004

Atest IQNet 9004:

- potvrzuje vysokou spolehlivost systému (také u klíčových klientů),
- poskytuje přidanou hodnotu firmám, které udržují nepřetržitou dobrou kondici,
- poskytuje služby i nejnáročnějším zákazníkům a umožňuje získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- je model pro ohodnocení kapacity výkonnosti organizace,
- je dobrým nástrojem i pro počáteční zavedení sebehodnocení,
- umožňuje ohodnocení a certifikace všech procesů společnosti v jediném kroku,
- integruje další prvky jako finance a řízení rizik,
- představuje další vývoj řídicích systémů založených na systémovém přístupu podle ČSN EN ISO 9001 : 2001.

Aplikace modelu IQNet 9004:

- základem hodnocení je kombinovaný checklist pro určení úrovně výkonnosti,
- součástí je i přiřazení vah (faktorů 1-3) nejvýznamnějším procesům a klíčovým oblastem a grafické vyhodnocení všech hodnocených elementů,

- výstupem je úplné vyhodnocení a stanovení, jak jsou procesy řízeny a zlepšovány z hlediska kritérií excelence,
- využívaný software - elektronický checklist - okamžitě generuje průměrné hodnoty každého hodnoceného prvku a celkový firemní průměr. Automaticky dojde k vyhodnocení splnění kritérií pro certifikaci,
- praktická cesta k podnikatelské excelenci (usnadní organizaci postupnou cestu k excelenci),
- zvýraznění potenciálu pro zlepšování pro celou organizaci.

6.2 Model EMS 14 001 - systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14 001:2005

Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům zainteresovaných stran (společnost, zákazník, organizace) na systém ochrany životního prostředí a efektivní realizaci v organizacích byly zpracovány normy systému environmentálního managementu.

Normy jsou rozčleněny na:

ČSN EN ISO 14 001:2005 Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro její použití

V ČSN EN ISO 14 001 jsou specifikovány požadavky na systém environmentálního managementu, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.

Využívá se při certifikaci k nezávislému posouzení schopnosti organizace vytvořit a udržovat postupy k identifikaci environmentálních aspektů svých činností, služeb a výrobků, které mohou řídit a na které mohou podle očekávání mít určitý vliv; pro posouzení plnění právních a jiných požadavků, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému environmentálního managementu.

ČSN EN ISO 14 004:2005 Systémy environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám

V ČSN EN ISO 14 004 je uveden návod na širší rozsah cílů systému environmentálního managementu, než poskytuje ČSN EN ISO 14 001. Je soustředěna zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace.

Přínosy certifikace systému environmentálního managementu podle ČSN EN ISO

14 001:2005

- zajištění a vylepšení péče o prostředí,
- uvědomování si vlastní odpovědnosti,
- zprůhlednění a snížení rizik,
- profil / image,
- motivace zaměstnanců,
- včasné rozpoznání problémů s prostředím,
- více záruk o plnění právních a jiných požadavků,
- konkurenční výhody,
- nástroj řízení, vhodné využívání zdrojů.

6.3 Efektivnost a ekonomický přínos po zavedení modelů IQNet 9004 a EMS

14 001 - systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO

14 001:2005

Vrcholový management společnosti je přesvědčen, že úsilí o zlepšení kvality je specifickou podnikovou investicí a uvědomuje si, že se jedná o investici, která nikdy nekončí. Zavedením a zcertifikováním systému řízení kvality investice teprve začala a je třeba ji trvale udržovat. Na počátku této investice se objevují pouze náklady, a ekonomický efekt se projevuje až po několika letech působení certifikovaného systému.

Smysl a efektivnost v zavedení těchto dvou modelů do systému řízení kvality společnosti spatřuji především v upevnění jejího postavení, respektu a dalšího přínosného posunu v její konkurenceschopnosti. Díky dalším platným certifikátům, které vypovídají o skutečně vynikající kvalitě společnosti a jsou určeny jen těm nejlepším organizacím, získá firma ještě větší důvěru u nových potenciálních zákazníků, kteří nebudou mít nejmenší obavy s ní vstoupit do obchodního styku. Tím získá více zakázek, což se projeví jako ekonomický přínos v podniku, zvýší se tržby resp. zisk a bude to mít pozitivní dopad i na prestiž společnosti.

Záležet bude už jen na vedení firmy, jak s nárůstem zisku naloží. Například by se mohly zvýšit platy zaměstnanců podniku nebo by společnost mohla investovat do případných nabízejících se zajímavých projektů (spozoring, studijní stipendia pro zaměstnance apod.), či rozšiřovat své působení na trhu dalšími možnými způsoby v závislosti na neustálém vývoji dnešního globalizovaného trhu.

7 ZÁVĚR

Kvalita je všude přítomný rys a přirozená součást života. Stává se součástí všech činností podniku a její skutečný význam spočívá ve splnění očekávání, požadavků a přání každého zákazníka a všech zainteresovaných stran. Filosofie řízení kvality by proto měla být pochopena managementem každé společnosti, usilující o přední

postavení na trhu, který dnes představuje velice tvrdé konkurenční prostředí.

Cílem práce bylo nejprve zhodnotit současný systém řízení kvality ve vybraném podnikatelské subjektu ALPLA spol. s.r.o. Petrovice a posléze navrhnout této společnosti optimální systém řízení kvality, odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality, a uplatnit hledisko moderních přístupů k řízení kvality i přístupů zaměřených na kvalitu managementu.

Nejprve byl popsán a analyzován současný stav systému řízení kvality ve společnosti. Byla provedena STEP analýza podniku, čímž byly zhodnoceny makroekonomické vlivy, které působí na podnik a jejich případné dopady. Dále byla provedena analýza SWOT, čímž byla otevřeně zhodnocena celková situace podniku. Podrobně byly popsány silné a slabé stránky společnosti, stejně tak její příležitosti a ohrožení.

Na základě všech získaných poznatků o společnosti bylo usouzeno, že analyzovaný podnikatelský subjekt má v současnosti systém řízení kvality na tak špičkové úrovni, že v jejím oboru plasty a gumy nemá rovnocennou konkurenci a zaujímá vedoucí postavení na světovém trhu. Přesto je obecně známo, že nic není úplně dokonalé a že je vždy co zlepšovat. Společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice pro optimální systém řízení kvality je proto navrženo a současně doporučeno dodržovat a soustředit se především na následující body: 1) zajistit lepší plánování - myslet nadčasově, 2) zajistit efektivnější řízení a komunikaci - stanovené cíle a úkoly se musí dostat včas ke všem zaměstnancům firmy od nejvyššího vedení společnosti (ředitel), přes jednotlivé manažery a vedoucí všech oddělení, po nejnižší pracovní posty (dělníci), 3) požadovat flexibilitu - pružně, rychle a jednoduše reagovat na změny trhu a požadavky zákazníka.

Dále společnosti ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice je doporučen přechod na posuzování systému řízení kvality podle modelu IQNet 9004, který navazuje na základní normy systému řízení kvality a významně rozšiřuje jejich požadavky. Podmínkou pro provedení hodnocení pomocí modelu IQNet je plnění základních požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001, což společnost ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice splňuje.

Případně je také společnosti doporučen vybudovat, zavést a certifikovat systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14 001:2005.

Smysl a efektivita v zavedení těchto dvou modelů do systému řízení kvality společnosti je evidentní především v upevnění jejího postavení, respektu a dalšího

přínosného posunu v její konkurenceschopnosti. Noví potenciální zákazníci tak získají větší důvěru vůči firmě a nebudou mít nejmenší obavy s ní vstoupit do obchodního styku, neboť bude disponovat dalšími platnými certifikáty vypovídajícími o vynikající kvalitě společnosti.

Pokud společnost ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice zohlední výše uvedené body a rozhodne se zavést oba modely IQNet 9004 a model environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14 001:2005, učiní tak ne pouze pro získání certifikátů a s tím související prestiže, ale především za účelem jejího dalšího rozvoje a zdokonalení, čímž upevní své prvenství na trhu a bude schopna nadále vítězit ve stále rostoucím konkurenčním prostředí liberalizovaného trhu.

Společnost by měla v 21. století usilovat o skutečný růst, nikoli o růst typu „bublinové“ ekonomiky. Lze očekávat, že v budoucnosti ve světové ekonomice nastanou zásadní změny, jako například vlny nárůstu cen ropy, zásadní zhodnocení čínské měny (RMB) a ochrana globálního životního prostředí. Otázka nezní, jak udržet status „quo“, otázka zní, jak umožnit udržitelný růst ve smyslu skutečného růstu a jak k tomuto růstu přispět. Právě toto bude pravděpodobně role odborníků na kvalitu, kteří budou v tomto smyslu po celém světě spolupracovat s manažery. Dosažení udržitelného růstu bude vyžadovat originální a tvůrčí přístup více než kdykoli v minulosti.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

2. BLACKBURN, J. D. *Závod s časem*. Praha : Victoria Publishing, 1992. 245 s. ISBN 80-85605-34-1
3. DOLEŽALOVÁ, H. *Přednáška Systémy řízení jakosti v rámci předmětu zbožíznalství*, 2002
4. DRAHORÁD, J. a kol. *Hodnocení, certifikace a prokazování shody*. Ostrava : Montanex, 1997. 266 s. ISBN 80-85780-57-7
5. DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H.Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3
6. FIALA, A. a kol. *Řízení jakosti podle norem ISO 9000 : praktická příručka pro ředitele a vedoucí útvaru řízení jakosti*. Praha : Verlag Dashöfer, 1998. nestr. ISBN 80-901859-8-3
7. HARRINGTON, J. H. *Náklady na nízkou jakost*. Praha : Poradenské služby J. S. S., 1989
8. HRUŠKA, K. *Řízení a kontrola jakosti v souladu se zákony, předpisy a normami EU a ČR*. Brno : Vysoké učení technické, 2000. 175 s. ISBN 80-214-1645-9
9. JANETKA, P. *O čem je TQM. Moderní řízení*, 2003, roč. 38, č. 9, s. 28-30. ISSN 0026-8720
10. JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Praha : Grada Publishing, 1998. 199 s. ISBN 80-7169-394-4
11. KAREŠ, J. - VANĚČEK, D. *Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací : interní pomůcka ZF JČU - katedra řízení*. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2001. 32 s.
12. KOLBANOVÁ, BÁRTŮ. *Učební materiály pro střední školy*. 1997. 200 s.

13. KRULIŠ, J. *Management jakosti jinak*. Praha : Český normalizační institut, 2002. 168 s. ISBN 80-7283-088-0
14. MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 301 s. ISBN 80-85605-38-4
15. NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha : Management Press, Ringier ČR, 1998. 238 s. ISBN 80-85943-63-8
16. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha : Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6
17. PISKÁČEK, B. *Řízení jakosti*. Praha : České vysoké učení technické, 2001. 222 s. ISBN 80-01-02276-5
18. TRÁVNÍK, A. *Řízení jakosti*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. 198 s. ISBN 80-7157-588-7
19. TŮMOVÁ, O. *Diagnostika a řízení jakosti I*. Plzeň : Západočeská univerzita, 1997. 131 s. ISBN 80-7082-368-2
20. VANĚČEK, D. - BEDNÁŘOVÁ, D. - ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce : skriptu ZF JČU*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2001. 242 s. ISBN 80-7040-480-9
21. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4
22. ZELENÝ, M. *Jakost není kvalita : proč definovat kvalitu*. Moderní řízení, 2001, roč. 36, č. 8, s. 66-71. ISSN 0026-8720
Dostupné z WWW: <http://www.mzeleny.cz>
23. Norma ČSN EN ISO 8402. *Management jakosti a zabezpečování jakosti - Slovník*. Praha : Český normalizační institut, 1995

24. Norma ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník*. Praha : Český normalizační institut, 2000
25. Norma ČSN EN ISO 9001. *Systém managementu jakosti - Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2001
26. Norma ČSN EN ISO 9001. *Systém managementu jakosti - Požadavky*. Praha : Český normalizační institut, 2002 (edice 2 - r. 2002)
27. Norma ČSN EN ISO 9004. *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha : Český normalizační institut, 2001
28. Norma ČSN EN ISO 10 005. *Management jakosti - Směrnice pro plány jakosti*. Praha : Český normalizační institut, 1997
29. Norma ČSN EN ISO 14 001. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro její použití*. Praha : Český normalizační institut, 2005
30. Norma ČSN EN ISO 14 004. *Systémy environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám*. Praha : Český normalizační institut, 2005
31. Norma ČSN EN ISO 19 011. *Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha : Český normalizační institut, 2003
32. *Příručka jakosti firmy ALPLA, spol. s.r.o. Petrovice : interní materiály podniku*

ANOTACE

Cílem bakalářské práce bylo provést studii na téma „Vytváření a hodnocení systému řízení kvality ve vybraném podniku“. Systém řízení jakosti je základem pro každou firmu, která chce být úspěšná na českém i světovém trhu.

Úvodní část bakalářské práce obsahuje shrnutí teoretických poznatků z oblasti jakosti, řízení jakosti a certifikace.

Druhá část je věnována popisu a analýze stávajícího systému řízení jakosti ve firmě ALPLA spol. s.r.o. Petrovice.

V závěrečné části je navržen optimální systém řízení jakosti pro vybraný subjekt, odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality. Dále je uplatněno hledisko moderních přístupů k řízení kvality i přístupů zaměřených na kvalitu managementu.

Klíčová slova: jakost/kvalita, systém řízení kvality, management kvality

ANOTATION

The aim of my bachelor paper was to carry out the research with the topic: „Making and avaluation of quality managing system in a chosen company“. The quality managing system is fundamental for every company which wants to be successful in both Czech and world markets.

The introductory part of the bachelor paper contains survey of theoretical knowledge from the sphere of quality, quality managing and certification.

The second part deals with description and analyzis of the present system of quality managing in the company of ALPLA limited Petrovice.

In the conclusion part there is proposed an optima system of quality managing for a chosen subject, corresponding to actual knowledge of the quality management. Additionally there is a point of view of modern trends in quality managing and trends concentrated on the quality of management.

Key words: quality, system of quality managing, quality of management

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Vstupní školení - SE CZ 18-01

Příloha č. 2 Seznam zákonných školení - SE CZ 18-03

- Příloha č. 3 Dotazník k posouzení a hodnocení spokojenosti zaměstnanců - FB CZ B-01-2002
- Příloha č. 4 Metriky procesů
- Příloha č. 5 Seznam používaných zkratk
- Příloha č. 6 Mapa procesů (v AJ)
- Příloha č. 7 Výrobně-technický úsek
- Příloha č. 8 Obchodní úsek
- Příloha č. 9 Ekonomický úsek
- Příloha č. 10 Úsek zajištění jakosti
- Příloha č. 11 Certifikát SMJ podle ČSN EN ISO 9001:2001 ITC Zlín (v ČJ)
- Příloha č. 12 Certifikát SMJ podle ČSN EN ISO 9001:2001 ITC Zlín (v AJ)
- Příloha č. 13 Certifikát SMJ podle ČSN EN ISO 9001:2001 CQS (v ČJ)
- Příloha č. 14 Certifikát SMJ podle ISO 9001:2000 CQS (v AJ)
- Příloha č. 15 Certifikát SMJ podle ISO 9001:2000 IQNet (v AJ)
- Příloha č. 16 Certifikát typu Polyethylenová láhev (HDPE), typ DANONE - ITC Zlín (v ČJ)
- Příloha č. 17 Certifikát typu Polyethylenová láhev (HDPE), typ DANONE - ITC Zlín (v AJ)
- Příloha č. 18 Nabídka PET láhve (PET preformy) - VZ CZ 03-01

Příloha č. 1

Vstupní školení nového pracovníka je prováděno vždy nejpozději v den jeho nástupu do společnosti. Vstupní školení provádí vedoucí příslušného úseku v rozsahu dle osnovy školení a po skončení školení jej spolu s novým pracovníkem podepíše a následně archivuje.

Vstupní školení BOZP a PO je stanoveno touto osnovou školení :

- 1) seznámení s charakterem výroby z hlediska bezpečnosti a hygieny práce
- 2) seznámení s hlavními zdroji a příčinami pracovních úrazů
- 3) seznámení s nadřízenými pracovníky a provozním řádem úseku
- 4) postup při poskytování osobních ochranných pracovních prostředků
- 5) seznámení s postupem při kontrole elektrického ručního nářadí
- 6) zákoník práce – § 132 - § 138
- 7) školení I. stupně požární ochrany

**Datum
školení:**

jméno

podpis

**Školený
pracovník:**

**Vedoucí úseku
kam
školený
pracovník
organizačně
přísluší**

Oblast	Popis školení	Opakování
Požární ochrana	školení zaměstnanců o požární ochraně	1x za 2 roky
	školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně	1x za 3 roky
	odborná příprava členů požárních hlídek	1x ročně
Všeobecná bezpečnost práce	školení zaměstnanců o BOZP	1x za 2 roky
	školení vedoucích zaměstnanců a administrativních pracovníků o BOZP	1x za 3 roky
	seznámení a zaškolení k obsluze stroje	bez opakování
Zdvihací zařízení	školení vazačů	1x ročně
	školení jeřábníků – obsluhovateli	1x ročně
Vozíky	školení řidičů vysokozdvížných vozíků	1x ročně
Svařování	základní svařovací a paličský kurs	1x za 3 roky
Elektrická zařízení	vyhl. 50, § 4 - § 6	1x za 3 roky
Plynová zařízení	zaškolení k obsluze plynových zařízení	1x za 5 let - Obsluhy plynových zařízení (kotel, topidla Robur, potiskovací stroje a zásobníky) musí být seznámeny a zacvičeny pro obsluhu přísl. zařízení. Nejedná se o zařízení s výkonem 50 kW a proto k jejich obsluze není nutné oprávnění topiče.
Tlaková zařízení	zaškolení obsluh kompresorů a vzdušníků	1x za 3 roky

Zpracoval : **Wimmer Vladimír**
BOZP
Pávová Jindra
PO

DOTAZNÍK - FB CZ B-01-2002

[illegible]

29	<i>Management jedná s lidmi, kteří pracují na stejné úrovni jako já, důstojně a ohleduplně</i>									
30	<i>Můj přímý nadřízený se mnou jedná ohleduplně</i>									
31	<i>Důvěra mezi managementem a zaměstnanci je v organizaci na vysoké úrovni</i>									
<u>ZODPOVĚDNOST A RŮST:</u>										
32	<i>Vím, jak se měří můj pracovní výkon</i>									
33	<i>Pracovní cíle a úkoly mi můj přímý nadřízený umí jasně vymezit</i>									
34	<i>Můj přímý nadřízený umí ocenit můj pracovní výkon v rámci stanovených cílů</i>									
35	<i>Existuje jasná souvislost mezi dobrým pracovním výkonem a platem</i>									
36	<i>Slabý pracovní výkon na mém pracovišti je zodpovědnými pracovníky účinně postihován</i>									
37	<i>K tomu, abych mohl řádně vykonávat svou práci, jsem byl dostatečně vyškolen</i>									
38	<i>Skupina ALPLA poskytuje příležitosti pro další vzdělávání</i>									
39	<i>Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby vykonávali svou práci novými a inovovanými způsoby</i>									
<u>KOMUNIKACE:</u>										
40	<i>Bez váhání mohu otevřeně říkat své názory komukoli v organizaci</i>									
41	<i>Od managementu získávám dostatek informací pro řádný výkon své práce</i>									
42	<i>Věřím informacím, které získávám od managementu</i>									
43	<i>Můj nadřízený mě průběžně informuje o důležitých záležitostech týkajících se firmy</i>									
44	<i>Jsem dostatečně informován o důležitém dění v ostatních odděleních</i>									
45	<i>Informace, které získávám, jsou jasné</i>									
46	<i>Jsem povzbuzován k dotazům vedoucím ke zlepšení mého pracovního výkonu</i>									
47	<i>Organizace mi umožňuje svobodu jednání</i>									
48	<i>V rozumných mezích jsme vyzýváni k podstupování rizik zajišťujících úspěch</i>									
49	<i>Mé oddělení většinou jedná v souladu s návrhy spolupracovníků</i>									
50	<i>Můj nadřízený podporuje a realizuje návrhy svých spolupracovníků</i>									

„METRIKY PROCESŮ“

Kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů tak, aby byla prokázána schopnost těchto procesů dosáhnout plánovaných výsledků.

Číslo 1:

Metrikou-kritériem hodnocení managementu je zjištění, zda společnost pomocí aplikovaného a certifikovaného SMJ zvládla veškeré své úkoly a přispěla k maximalizaci zisku, minimalizaci nákladů a odstranění všech rizik spojených s efektivním a progresivním řízením společnosti. Pomocí včasné realizace preventivních opatření u zjištěných neshod (vad) dosáhnout efekt ve snížení materiálových a časových ztrát.

Měrná jednotka:

- získání konkurenčních výhod
- zlepšení postavení společnosti v očích státních orgánů
- precizování interních systémových postupů a procedur
- vybudování konzistentní marketinkové strategie
- poskytnutí jistoty bankám, majitelům-akcionářům a pojišťovnám

Číslo 2:

Metrikou-kritériem hodnocení interních auditů je posouzení konformity VA; OS a PP v SMJ v ALPLA, spol. s r.o. Petrovice s normou ČSN EN ISO 9001 : 2001 a zajištění účinnosti chodu zdokumentovaného SMJ ve všech procesech – viz „Mapa procesů“ příloha č.4 k PJ.

Měrná jednotka:

- plnění plánu IA
- počet vystavených NO z IA
- počet vyřízených NO
- informace o neplněných NO

Číslo 3:

Metrikou-kritériem ekonomického hodnocení je celkový „úspěch“ a postavení společnosti na trhu, které je spolu s jasným a systematickým řízením společnosti podle osmi zásad jakosti zárukou neustálého zlepšování své výkonnosti a tím i zajištění budoucnosti a prosperity ALPLA, spol. s r.o. v dalších letech.

Měrná jednotka:

- vývoj obratu
- celkový roční obrat firmy v Kč
- celkový roční obrat firmy v Kč v přepočtu na jednoho zaměstnance

- celkový roční čistý zisk firmy v Kč
- náklady na jakost
- poměr cena/výkon
- obrátka kapitálu
- přidaná hodnota

Číslo 4:

Metrikou-kritériem hodnocení personální činnosti je, jakým způsobem a jakými výsledky přispěl výcvik, školení a další vzdělávání zaměstnanců k celkovému zlepšování efektivnosti a účinnosti realizačních a podpůrných procesů SMJ a tím i k celkovému úspěchu a postavení společnosti na trhu.

Měrná jednotka:

- počet naplánovaných odborných školení (interních i externích)
- počet realizovaných odborných školení (interních i externích)
- počet proškolených (vyškolených) zaměstnanců
- % účast zaměstnanců na povinných (zákonných) školeních
- % vyjádření nepřijatých nových zaměstnanců z důvodu nepříznivé vstupní lékařské prohlídky
- počet hodin, které zaměstnanci strávili při výcviku, školení a dalším vzdělávání
- kvalifikační rozvoj pracovníků a jejich kapacitní vytížení
- míra uplatňování získaných znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků v praxi
- ukazatel fluktuace a statistika nemocnosti pracovníků

Číslo 5:

Metrikou-kritériem hodnocení procesu nakupování je, aby nakupované produkty (zařízení, suroviny, polotovary a další vstupy) vyhovovaly specifikovaným požadavkům a parametrům na ně kladeným a aby tyto nakupované produkty účinně přispívaly k plnění cílů jakosti i k výsledné jakosti vyráběných výrobků-produktů z hlediska jejich vlivu na spolehlivost, bezpečnost a uživatelské parametry konečných produktů.

Měrná jednotka:

- počet hodnocených dodavatelů za roční období
- hodnocení nákladů na nakupované produkty s ohledem na jejich provedení, cenu a dodání
- hodnocení výkonnosti dodavatelů ve srovnání s konkurencí
- přezkoumání jakosti nakoupených produktů, ceny, provedení dodávky a odezvy na problémy
- kontrolování referencí dodavatele z dostupných informací a údajů
- odezva dodavatele na poptávky, nabídky a výběrová řízení
- logistická způsobilost dodavatele
- postavení, role a reputace dodavatele u veřejnosti a ve společnosti
- náklady na jednotku materiálu
- obrátka materiálu
- zpřísnění dodavatelských smluv
- redukce dodavatelských termínů

- optimalizace zásob
- vývoj zásob

Číslo 6:

Metrikou-kritériem hodnocení procesu výroby PET a HDPE výrobků vyráběných technologií vstřikováním a vyfukováním do forem je zajištění, aby procesy probíhaly za „řízených podmínek“ a aby byla v celém průběhu výroby-zpracování a dodání „zachována shoda produktu s určenými požadavky“.

Měrná jednotka:

- měsíční produkce v kusech
- měsíční přehled odpadů z výroby v kg
- podíl zmetků na měsíční produkci v %
- interní zastavené výrobky v Kč
- počet uznaných reklamovaných kusů
- finanční ocenění reklamací v Kč
- produktivita-efektivnost využití strojů a strojního zařízení v %
- náklady na předělávky
- počet nutných servisních zásahů
- účinnost kontrolních činností ve vztahu k zjištěným interním neshodám i ve vztahu k nezjištěným externím neshodám (reklamacím) v poměru k celkovému vyrobenému množství výrobků

Číslo 7:

Metrikou-kritériem hodnocení procesu prodeje-odbytu PET a HDPE výrobků je dosažení celkové spokojenosti zákazníků-odběratelů z pohledu splnění jejich požadavků.

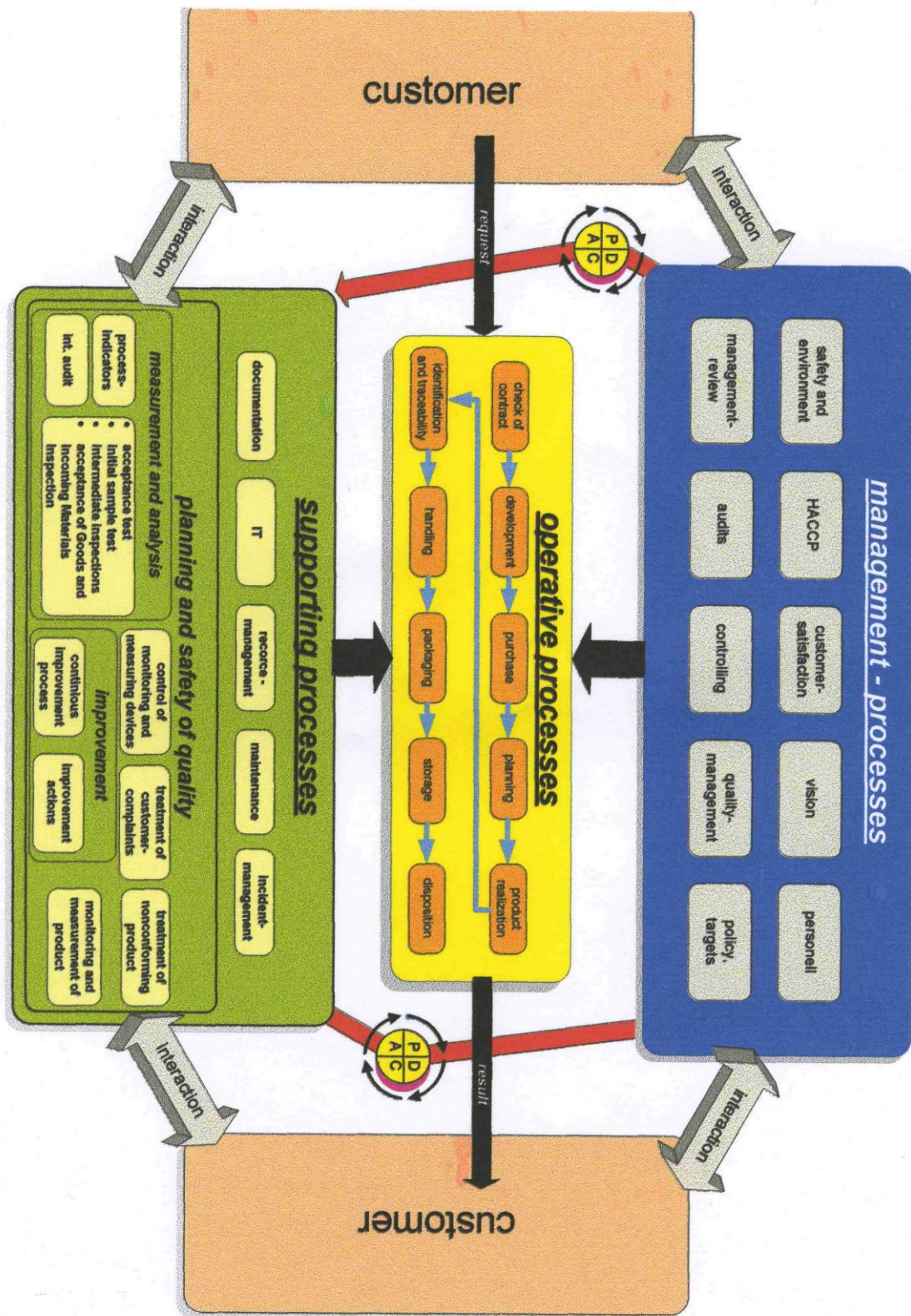
Měrná jednotka:

- počet dodávek
- počet pozdních dodávek
- počet stížností zákazníků na špatné balení, špatné značení aj.
- nárůst zákazníků
- podíl na trhu
- podpora odbytu
- struktura odbytu a míra dosažitelnosti zákazníka
- posouzení jak zákazníci vnímají provedení poskytnutých produktů-komunikace a pokrytí informačních potřeb
- počet a úroveň smluvních přepraveců
- náklady na přepravu v Kč

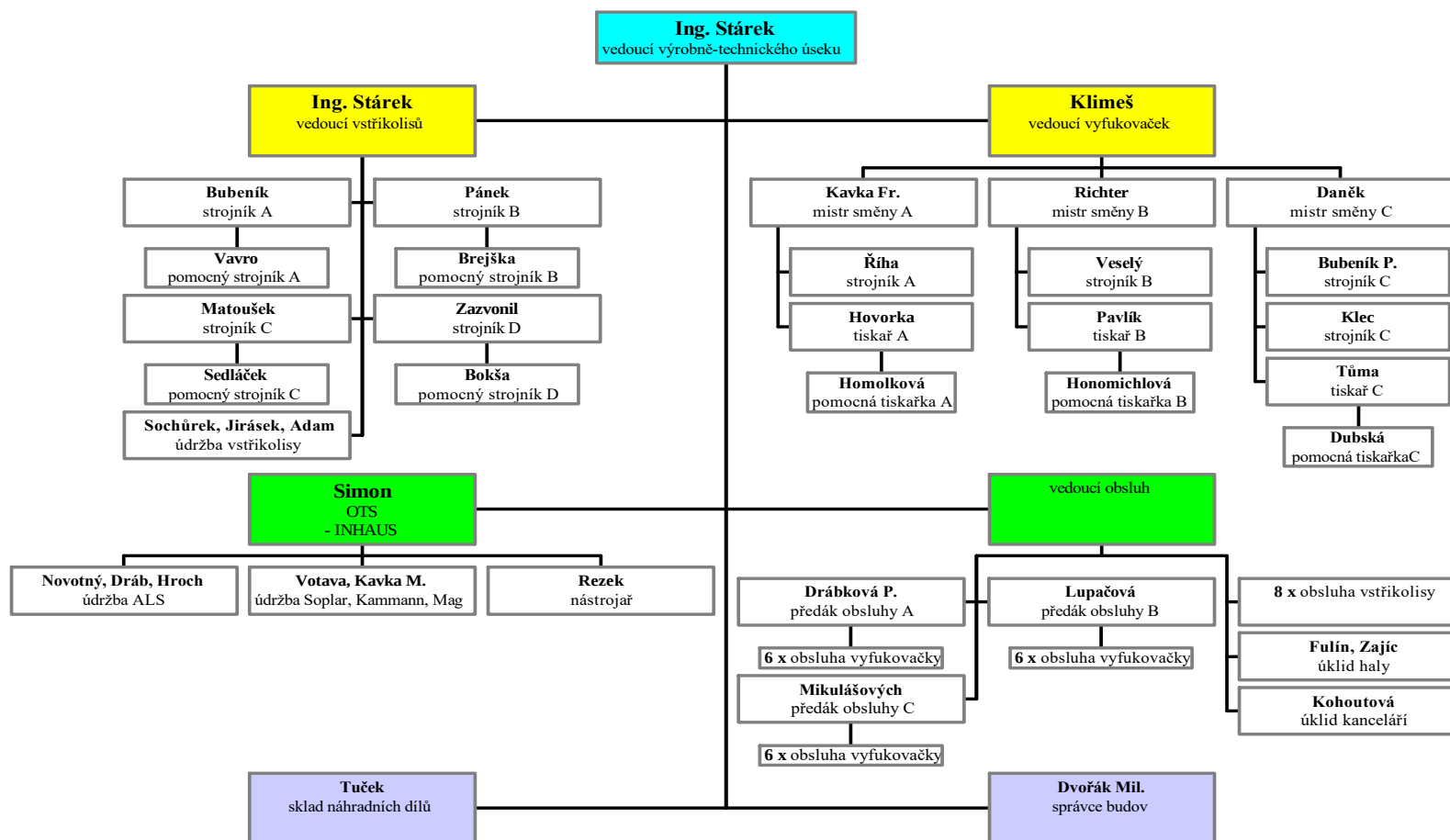
Některé z těchto uvedených měrných jednotek lze dohledat v analýze-rozboru defektů a vad (Fehleranalyse-analysis of defects) zasílaných formou čtvrtletní zprávy (hlášení) na UTL a v přehledu o výrobě (produkce; odpad; interní a externí zastavené zboží; finanční ocenění reklamací; podíl zmetků na měsíční produkci aj.) „REKKO“ zasílaného v měsíčních zprávách na UTL.

SPECIFIKACE	OZNAČENÍ ZKRATKY	POZNÁMKA
archivace	A	
audit	AU	
jednatel společnosti a ředitel závodu ALPLA Petrovice	BL	
vedoucí ekonomického úseku	EO	
expedice	EX	
informace	I	
interní audit-auditor	IA	
interní prověrka	IP	
pracovník oddělení řízení jakosti - kontrolor	KO	
manipulační dělník	MD	
materiálně technické zásobování	MTZ	
sklad náhradních dílů	ND	
pracovník obsluhy	OB	
obchodní oddělení	OO	
oddělení řízení jakosti	OŘJ	
personální (osobní) oddělení	PB	
vedoucí výroby vyfukovaček	PL	
vedoucí výrobně-technického úseku a vstřikolisů	PLT	
předák obsluhy	PřO	
vedoucí úseku zajištění jakosti	QS	
manager řízení jakosti ALPLA, spol. s r.o.	QSM	
rozhoduje	R	
„Rada jakosti“ ALPLA, spol. s r.o.	RJ	
spolupracuje	S	
zmocněnec pro jakost	SB	
strojník	ST	
technická příprava výroby	TPV	
údržba	UD	
přestavbový tým	Umbau	
vedoucí obchodního úseku	VL	
vedoucí expedice	VEX	
vedoucí směny	VS	
zodpovídá	Z	
elektronické zpracování dat	EDV	
vyfukovací stroj firmy Soplar – PET	ALS	
barvivo	BA	
materiál firmy Borealis Polymers OY	BOR	
bezpečnost práce	BP	
kontrolní list	CL	
Česká republika	CZ	
česká státní norma	ČSN	
Německo	D	
ekologie	E	
formulář	FB	
tiskařský stroj Kamman	KAM	
vstřikovací stroj firmy Netstal	NET	
vstřikovací stroj firmy Husky	HUS	
organizační směrnice	OS	
počítač	PC	
polyetylén	PE	
polyetyléntereftalát	PET	

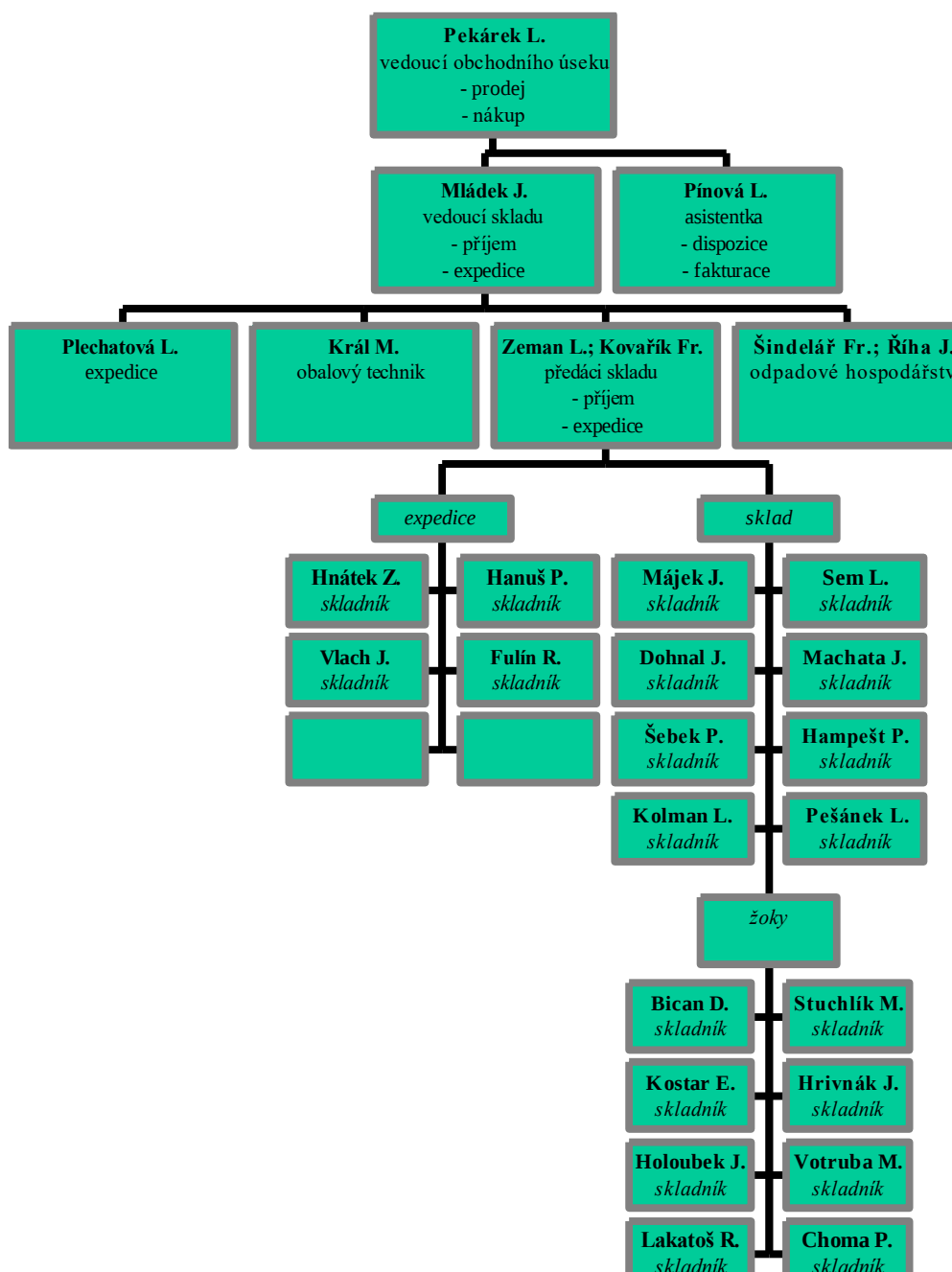
„Příručka jakosti“	PJ	
požární ochrana	PO	
prováděcí pokyn	PP	
připomínkové řízení	PŘ	
výroba – provoz vyfukování	PTB	
výroba – provoz vstřikování	PTS	
kvalita	Q	
systém managementu jakosti (řízení jakosti)	QMS	
barva firmy Clariant(granule) – PE	REM	
barva firmy Clariant(granule) – PET	REN	
referenční vzorky	RFV	
vyfukovací stroj firmy Sidel	SBO	
vyfukovací stroj firmy Soplar – PE	SHB	
seznam	SE	
barva firmy Schulmann	SCH	
systém řízení jakosti	SJ	
vyfukovací stroj firmy Mag	SSB	
barva firmy Clariant(tekutá) – PET	TER	
technické přejímací podmínky	TPP	
vzor	VZ	
zákon	ZK	
nový zaměstnanec	NZ	
vývojová konstrukce	EK	
výrobce a dodavatel forem	FBLF	
hlavní zodpovědný	HVA	
nápravná opatření	KM	
dodavatel	LF	
hodnocení dodavatelů	LFWM	
nákladní automobil	LKW	
zaměstnanec - pracovník	MA	
sešit úkolů (povinností)	PH	
dohled nad zkušebními prostředky	PMU	
vedení mateřského podniku ALPLA v Německu	UTL	
návod k postupu	VA	
nářadí	WZ	
nástrojárna	WZB	
zpráva o certifikaci	Z - Bericht	
odborová organizace	BR	
elektrikář	EL	
logistika/dispozice	LO	
pásová balička	PA	
výrobní technik	PT	
vedení výroby	PTL	
chyba, porucha, závada, vada aj. by se měla pojmenovat	PTSL	
vedoucí směny – vedoucí provozu	QS&Sch-V	
strategický nákup materiálu	SME	
vedení prodeje	VKL	
rozvoj balení – obalů	VPE	
odbyt – prodej zboží	VV	
vlastník procesu	VP	
vysokohustotní polyetylén	HDPE	



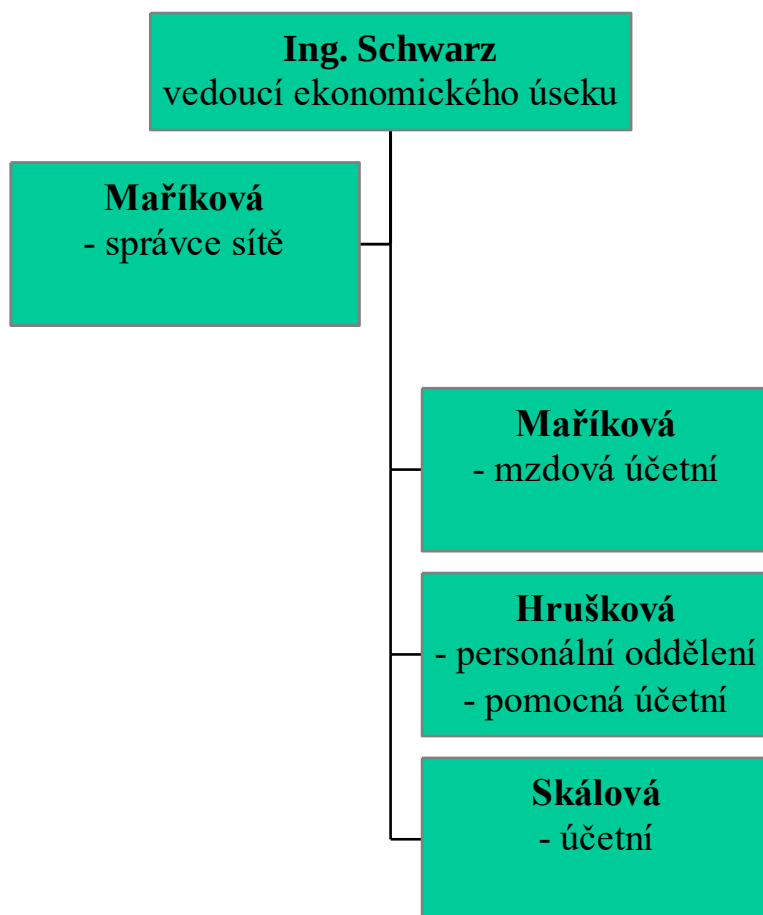
VÝROBNĚ - TECHNICKÝ ÚSEK



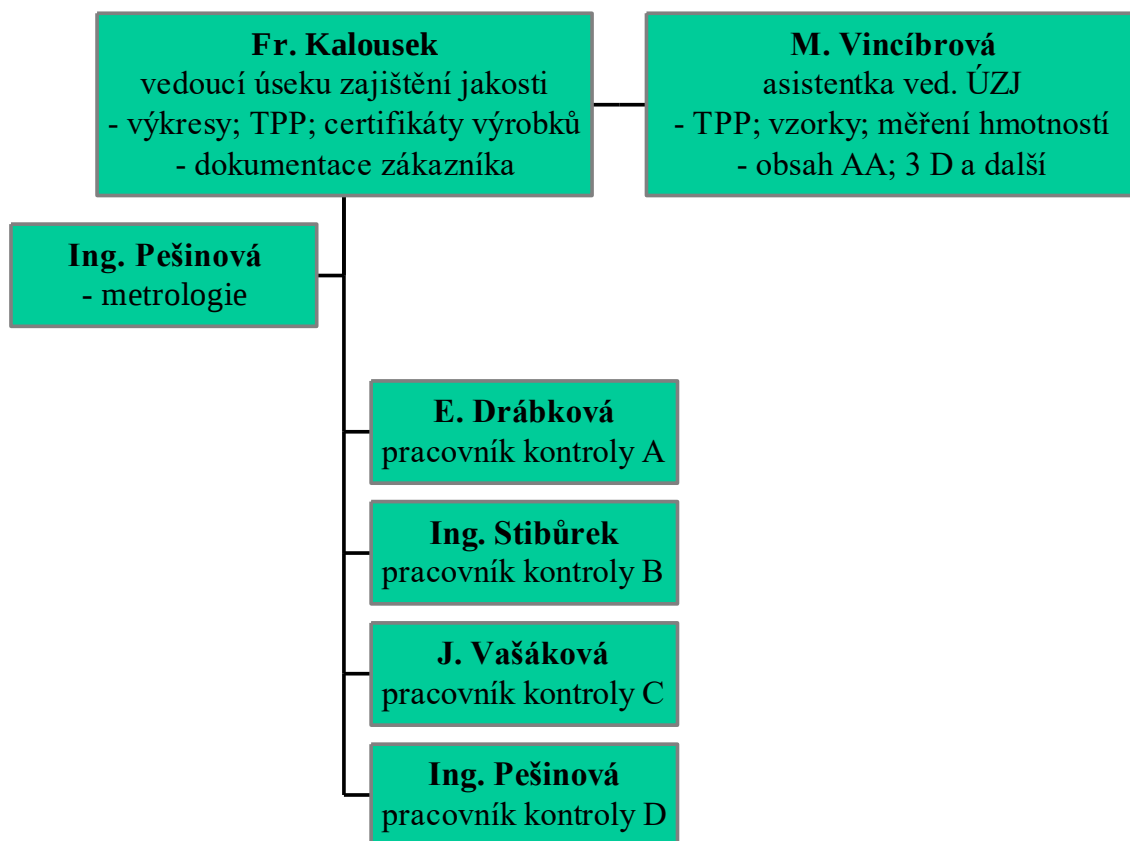
OBCHODNÍ ÚSEK



EKONOMICKÝ ÚSEK



ÚSEK ZAJIŠTĚNÍ JAKOSTI







CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s., pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti

CQS

CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2073/2003

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikační prověrky
prohlásuje, že systém jakosti

ALPLA, spol. s r.o.
Petrovice 8, 257 51 Bystřice, Česká republika

býl prověřen a shledán v souladu s požadavky
ČSN EN ISO 9001 : 2001

Tento certifikát platí pro procesy:
Výroba a prodej výrobků z plastu vyrobených technologií
vstřikováním a vyfukováním

IQNet

Platnost certifikátu omezená do: 31. 5. 2006

Datum vydání: 16. 5. 2003

Marie Sebestová
Ing. Marie Sebestová
Vedoucí certifikačního orgánu

CQS - Czech Association for Quality Certification
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Czech Republic

CQS is the Certification Body accredited according to Standard EN 45012 by the Czech Institute for Accreditation under the registration No 3029 for the Certification of Quality Systems



C E R T I F I C A T E

No.: CQS 2078/2003

CQS - Czech Association for Quality Certification - certifies
that the Quality System of

ALPLA, spol. s r.o.
Petrovice 8, 257 51 Bystřice, Czech Republic

has been assessed and found to be in conformity with the requirements of

EN ISO 9001 : 2000

with respect to the following processes:

- **Manufacturing and sale of products made of plastic by injection moulding and blow moulding**

.....

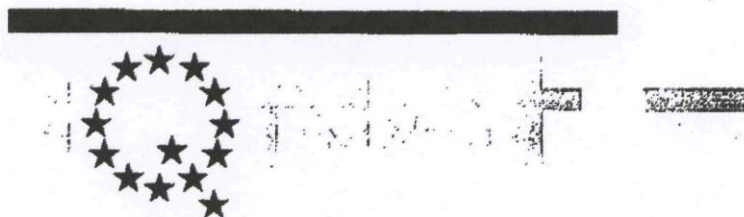


The certificate is valid until: 31. 5. 2006

Date of Issue: 16. 5. 2003



Marie Šebestová
Marie Šebestová
Managing Director



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK[®]

CERTIFICATE

IQNet and
CQS
hereby certify that the organization

ALPLA, spol. s r.o.
Petrovice 8, 257 51 Bystřice, Czech Republic

for the following processes

- **Manufacturing and sale of products made of plastic by injection moulding and blow moulding**
has implemented and maintains a

Quality Management System

which fulfills the requirements of the following standard

ISO 9001 : 2000

Issued on: 2003 - 05 - 16

Validity date: 2006 - 05 - 31

Registration Number: **CZ - 2078/2003**

IQNet

Dr. Fabio Roversi
President of IQNet

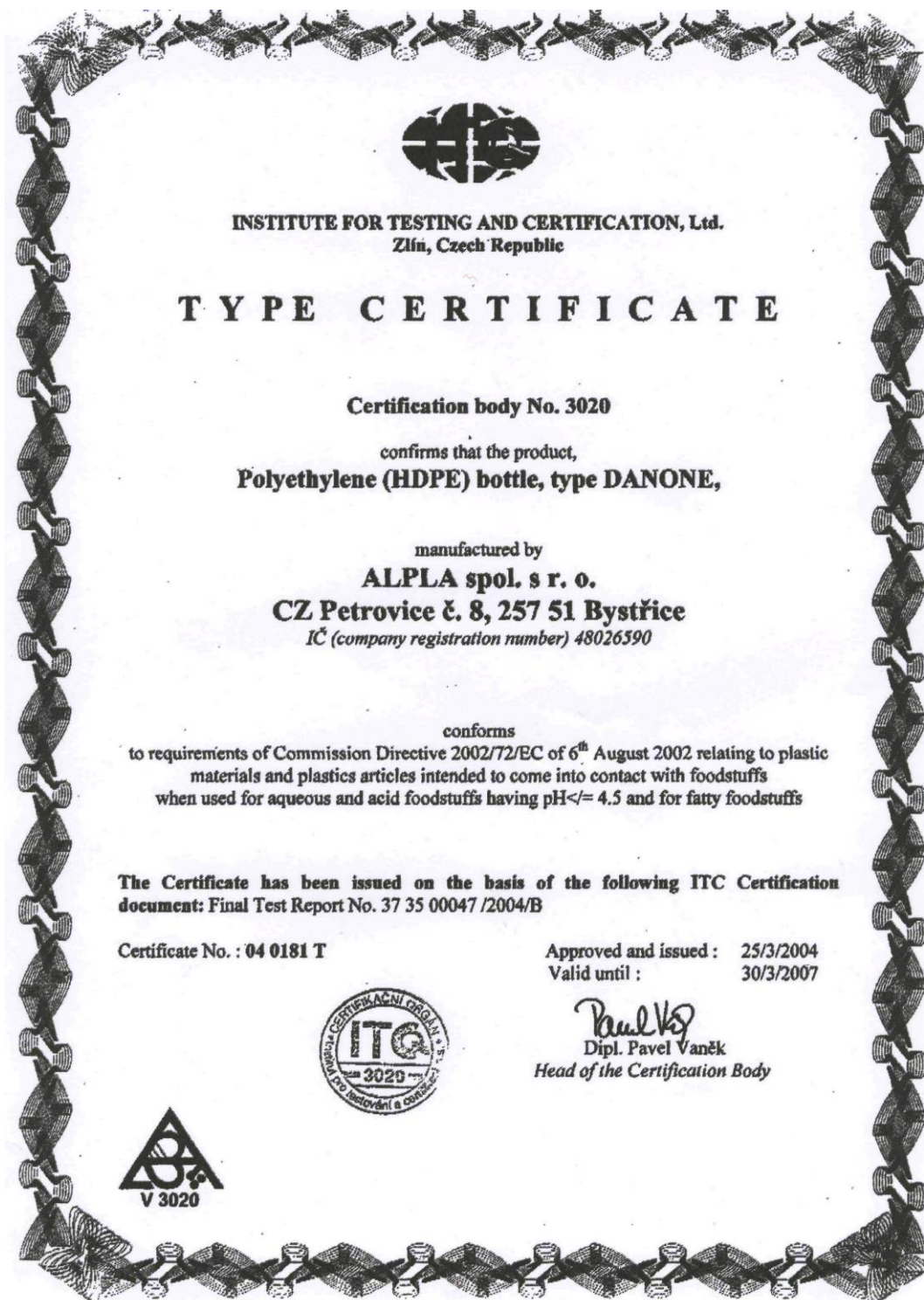
Vladimír Fíliac
President of CQS

CQS

IQNet Partners:

AENOR Spain AFAQ France AIB-Vincotte International Belgium APCER Portugal CISQ Italy CQC China
CQM China CQS Czech Republic DQS Germany DS Denmark ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela
HKQAA Hong Kong ICONTEC Colombia IRAM Argentina JQA Japan KEMA Netherlands KFK Korea MSZT Hungary
Nemko Certification Norway NSAI Ireland OQS Austria PCBC Poland PSB Certification Singapore QMI Canada
SAI Global Australia SPS Finland SII Israel SIQ Slovenia SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia
IQNet is represented in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vincotte International, CISQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global
* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com







INSTITUTE FOR TESTING AND CERTIFICATION, Ltd.
Zlín, Czech Republic

TYPE CERTIFICATE

Certification body No. 3020

confirms that the product,
Polyethylene (HDPE) bottle, type DANONE,

manufactured by
ALPLA spol. s r. o.
CZ Petrovice č. 8, 257 51 Bystřice
IČ (company registration number) 48026590

conforms
to requirements of Commission Directive 2002/72/EC of 6th August 2002 relating to plastic
materials and plastics articles intended to come into contact with foodstuffs
when used for aqueous and acid foodstuffs having pH $\leq$ 4.5 and for fatty foodstuffs

The Certificate has been issued on the basis of the following ITC Certification
document: Final Test Report No. 37 35 00047 /2004/B

Certificate No. : 04 0181 T

Approved and issued : 25/3/2004
Valid until : 30/3/2007


Dipl. Pavel Vaněk
Head of the Certification Body


V 3020



VZ CZ 03-01

Nabídka

Strana 1 z 1

Datum : 17.5.2002

Vydání : 1

Revize : 0

Komu/To :
Firma/Company :
Fax :

Od/From : L. Pekárek
Firma/Company : ALPLA, spol. s r. o.
Petrovice 8
257 51 Bystřice - CZ

Telefon/Phone : (+420) 317784101, 317784112,
Fax : 317784116
e-mail : (+420) 317793713
info@alpla.com

Datum/Date :
Počet stran/ Pages :
Věc/Subject : **Nabídka PET lahve (PET preformy)**

Vážený pane,

na základě telefonické dohody Vám zasíláme nabídku na

Druh výrobku

- balení
- platební podmínky
- doprava
- hmotnost
- barva
- materiál
- cena

Doufáme, že naše nabídka bude vyhovovat a těšíme se na další spolupráci.

S přátelským pozdravem

L. Pekárek
ALPLA, spol. s r.o. Petrovice