



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI V PODNIKU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Dana Kochová**

Vedoucí práce: Ing. Lukáš Turčok, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dana Kochová**
Osobní číslo: **E12000494**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Zavedení systému řízení jakosti v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretická východiska zaměřená na řízení jakosti v podniku, charakteristika základních pojmů.
2. Analýza současného stavu řízení kvality v podniku.
3. Identifikace zjištěných skutečností.
4. Návrh řešení - návrh postupu zavedení systému řízení jakosti.
5. Shrnutí výsledků a vyhodnocení navrhovaných opatření.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

LIKER, J. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-173-7.

VEBER, J., et al. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

IMLER, K. Get it right: A guide to Strategic Quality Systems. 1st ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005. ISBN 978-0-87389-668-9.

STAMATIS, D. H. 10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century. 1st ed. CRC Press, 2012. ISBN 978-1-4398-7600-8.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lukáš Turčok, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: **Oldřich Čapoun**

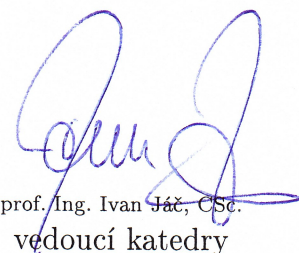
ředitel sdružení Fokus Mladá Boleslav

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Lukáši Turčokovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, především za jeho cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Dále děkuji zaměstnancům občanského sdružení Fokus za poskytnuté informace a spolupráci při získávání údajů. Poděkování patří rovněž mé rodině a kolegům za jejich podporu při studiu.

Anotace

Cílem diplomové práce na téma „Zavedení systému řízení jakosti v podniku“ je navrhnout a doporučit postup zavedení systému managementu jakosti, podle norem řady ČSN EN ISO 9001, v občanském sdružení Fokus, konkrétně v chráněné dílně uvedeného sdružení. První část práce je zaměřena na teoretická východiska zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9001. Je uveden vývoj řízení systému managementu kvality a postup certifikace. V analytické části je představené občanské sdružení Fokus a chráněná dílna sídlící ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Práce porovnává současný stav systému managementu jakosti s normou. Závěr diplomové práce je věnován posouzení stavu připravenosti na zavedení systému managementu jakosti, definování politiky kvality a v rámci tohoto postupu je připojeno i ekonomické zhodnocení a náklady na certifikaci podle ISO 9001, které byly zjištěny průzkumem cen u několika certifikačních společností.

Klíčová slova

System managementu jakosti, řízení jakosti, ISO 9001, kvalita, proces, certifikace.

Annotation

The implementation of a quality management system in the company

The aim of the thesis named „The implementation of a quality management system in the company“, is suggesting and recommending the procedure for the implementation of the quality management system according to the standards ISO 9001 at a civic association Fokus, actually at a sheltered workshop in this association. The first part of this thesis focuses on the theoretical background of the quality management system implementation according to the standard ISO 9001. There is mentioned the quality management system evolution and a certification procedure there. The analytical part presents the civic association Fokus and its sheltered workshop seated at ŠKODA AUTO a.s. The thesis compares the current state of quality management system with standard. The final section is dedicated to assessing the state of readiness to implement the quality management system, defining the quality policy and within the bounds of this process there is added an economic evaluation and certification costs on the basis of ISO 9001. The costs were found out by the research in prices of several certification companies.

Key Words

Quality management system, quality control, ISO 9001, quality, process, certification.

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk a symbolů.....	12
Úvod.....	13
1 Teoretické vymezení systému managementu kvality	14
1.1 Vznik a postup vytváření technických pravidel v jednotlivých zemích	14
1.2 Rozvoj systémů zabezpečování jakosti - celosvětově	15
1.3 Vznik jakosti produktu.....	16
1.4 Koncepce managementu kvality	19
1.5 Základní charakteristika ISO	21
1.6 Vývoj systému managementu jakosti podle norem řady ISO.....	22
1.7 Systém managementu kvality – ISO 9001	23
1.7.1 Přínosy ISO pro organizace.....	24
1.7.2 Neprospěch ISO pro organizace	25
1.7.3 Nutnost zavedení systému managementu jakosti	25
1.8 Zavedení a certifikace normy ISO 9001	27
1.9 Postup při vytváření, zavádění a implementování SMJ.....	33
1.10 Management jakosti ve službách	41
1.11 Principy managementu kvality podle norem ISO.....	43
1.12 Nástroje používané při aplikování požadavků norem ISO	44
1.13 Požadavky na dokumentaci v SMJ	46
2 Současný stav řízení kvality ve vybraném podniku	48
2.1 Občanské sdružení Fokus Mladá Boleslav	48
2.2 Chráněná dílna Fokus	49
2.3 Společnost ŠKODA AUTO a.s.....	50
2.4 Charakteristika chráněného pracoviště Fokus	51
2.5 Analýza normy a současného stavu chráněného pracoviště	54

2.5.1	Všeobecné požadavky	54
2.5.2	Procesní přístup	55
2.5.3	Systém managementu kvality	58
2.5.4	Požadavky na dokumentaci	59
2.5.5	Odpovědnost managementu	61
2.5.6	Management zdrojů	62
2.5.7	Realizace produktu	63
2.5.8	Proces nákupu.....	65
2.5.9	Měření, analýza a zlepšování.....	66
3	Návrh postupu zavedení systému managementu jakosti	68
3.1	Doporučení k zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO	68
3.1.1	Politika jakosti	70
3.1.2	Návrh zlepšení SMJ dle normy ISO	71
3.2	Shrnutí navrhovaného postupu zavedení norem ISO 9001.....	82
3.3	Časový průběh certifikace.....	84
3.4	Přehled certifikačních společností a náklady na certifikaci	85
3.5	Ekonomické zhodnocení zavedení SMJ	87
	Závěr	90
	Seznam použité literatury	91
	Seznam příloh	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model procesně orientovaného systému managementu kvality	57
Obrázek 2: Model řešení problémů a zlepšování procesů	69
Obrázek 3: Termínový plán zavedení SMJ	85
Obrázek D4: Vstup do chráněné dílny	97
Obrázek D5: Pracoviště balení náhradních dílů	97
Obrázek D6: Balicí stroj SKIN.....	98
Obrázek D7: Balicí stroj VERT.....	98
Obrázek D8: Úschova drobného materiálu a archiv dokumentů.....	99
Obrázek D9: Rozrovnávání materiálu	99
Obrázek D10: Kancelář vedoucích dílny a mistrů	100
Obrázek D11: Kancelář příjmu a výdeje zboží	100
Obrázek D12: Skladování obalového materiálu	101
Obrázek D13: Nakládání s odpadem	101
Obrázek D14: Pracoviště balení náhradních dílů	102
Obrázek D15: Pracoviště balení náhradních dílů	102

Seznam tabulek

Tabulka 1: Historické milníky managementu jakosti ve 20. století	15
Tabulka 2: Rozvoj systému řízení jakosti.....	16
Tabulka 3: Přehled nákladů na certifikaci	86

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČIA	Český institut pro akreditaci
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ISO	International Organization for Standardization
QMS	Quality Management System
SMJ	Systém managementu jakosti
THP	Technicko hospodářský pracovník
TQM	Total Quality Management

Úvod

Základním cílem všech společností je vytváření co největšího zisku a růstu hodnoty společnosti. V posledních letech klade silná konkurence vysoké nároky na všechny činnosti firem. Je nutné vybírat vhodné dodavatele, kteří poskytují kvalitní materiál a služby, optimalizovat a organizovat společnost, efektivně snižovat náklady, zvyšovat jakost všech činností, procesů, produktů a služeb, což se pozitivně promítne ve spokojenosti zákazníka a vyšší produktivitě společnosti. Znamená to zaměřit se na neustálé zdokonalování a zlepšování při současném hlídání nákladů s tím souvisejících. Všechny tyto požadavky řeší norma ISO 9001.

Diplomová práce analyzuje současný stav řízení kvality v chráněné dílně občanského sdružení Fokus. Zabývá se doporučením a návrhem postupu k efektivnímu zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2008. Chráněná dílna dosud nemá zaveden a certifikován systém managementu jakosti, ale vzhledem k nutnosti prokázat kvalitu svých služeb zákazníkovi, v podobě společnosti ŠKODA AUTO a.s., se tato organizace pro zavedení rozhodla.

Teoretická část práce se zabývá normami jako celkem. Zaměřuje se na historii, vývoj, popis a rozdělení norem řady ISO. Dále je zde možné nalézt popis systému managementu kvality, požadavky, které musí společnost splňovat, aby mohl být systém zaveden, a na jehož základě je možné přistoupit k samotné certifikaci. V neposlední řadě je uveden obecný postup implementace systému do společnosti.

V praktické části je představena organizace Fokus, její členění a zaměření. Následuje analýza současného stavu řízení jakosti a návrhy na zlepšení dle normy z řady ISO 9001. Obsahem závěrečné části je stanovení časové náročnosti a vyčíslení nákladů na certifikaci, které bylo vypracováno na základě průzkumu cen u několika certifikačních společností.

1 Teoretické vymezení systému managementu kvality

Prakticky od počátku výměny zboží se vyskytoval požadavek kupujícího, případně uživatele, aby zboží mělo určité vlastnosti, které se od něho předpokládaly při jeho koupi. S rozmachem obchodu a zejména s nabývající složitostí výrobků, již v období průmyslové revoluce, získával tento požadavek stále více na významu. Potřeba určité záruky, nebo vyjádření odborníka k jakosti mělo pro obchodníka či budoucího uživatele značný význam, často i z důvodu, že vlastní zboží, např. z příčiny vzdálenosti, neměl možnost sám prohlédnout. Zprostředkovaně a systematicky se začal požadavek písemného průkazu odpovídající jakosti uplatňovat v různých obchodních oblastech. Postupně je tak možné sledovat přesun z kvantity na jakost.¹

1.1 Vznik a postup vytváření technických pravidel v jednotlivých zemích

Vytváření pravidel mělo v jednotlivých zemích rozdílnou formu i obsah. Vedly k tomu nejrůznější zvláštnosti právních systémů zemí, ovlivnění úrovně technického rozvoje a návaznost na národní technické normalizační systémy, které vznikaly zároveň. Na objemu nabývaly služby technického kontrolního charakteru pro potřeby účastníků obchodního případu mimo přirozené potřeby technických pravidel pro pojišťovnictví a bezpečnost techniky ve veřejném a pracovním životě.

Dochází tak ke vzniku komerčních kontrol, které zpravidla objednává kupující zboží a jejichž obsah je definován zákonem. Takovéto kontrolní služby se přirozeně objednávají a to nejen pro strojírenské výrobky, ale i pro spotřební zboží apod.²

Jak uvádí Nenadál, intenzivním rozvojem prošly systémy managementu jakosti v minulém století.³ V tomto období lze rozeznat několik odlišných etap, znázorněných v tabulce č. 1.

¹ MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1988, s. 12-13. ISBN 80-85605-38-4.

² KRUPÍČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

Tabulka 1: Historické milníky managementu jakosti ve 20. století

Typ modelu:	Období kolem roku:	Charakteristika
Model řemeslné výroby	1900	Dělník
Model výroby s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Model výroby s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody v technické kontrole
Model s regulací procesů	1960	Company Wide Quality Control
Model s koncepcí Total Quality Management	1975	Všech procesů v organizaci
Model s kritériálními standardy	1987	Norem ISO řady 9000
Model s integrací systémů	1999	Integrované systémy managementu
Model jediného systému řízení	2000	Všichni zaměstnanci organizace

Zdroj: vlastní zpracování.

Mezi osoby, které měly nebo mají největší vliv na systémy jakosti, patří například W. E. Deming, J. M. Juran, P. B. Crosby, A. Feigenbaum, K. Ishikawa, A. Žaludová a další.^{4,5}

1.2 Rozvoj systémů zabezpečování jakosti - celosvětově

Jak lze vyčíst výše, k obrovskému vývoji systémů zabezpečování jakosti došlo právě v minulém století. V tabulce č. 2 jsou pak uvedeny nejdůležitější normy, metody a organizace, které jsou řazeny chronologicky a které přispěly k rozvoji systému řízení jakosti.⁶

³ NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 16-17. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁴ NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 13. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁵ IMLER, K. *Get it right: A guide to Strategic Quality Systems*. 1 st ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005, s. 19-22. ISBN 978-0-87389-668-9.

⁶ KRUPIČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

Tabulka 2: Rozvoj systému řízení jakosti

Normy, metody, organizace	Období	Charakteristika
Statistické metody pro jakost	1930	Statistická přejímka a regulace jako základ prevence nejakosti.
Spolehlivost	40. léta 20. stol.	Orientace na proces, formování specifik.
TQC	1950	Komplexní přístup k problematice.
Normy statistických metod	1960	Zrod norem pro statistickou přejímku a regulaci procesů.
Práce bez vad	1960	Crosbyho přístup k roli člověka v procesu.
Celopodnikové řízení jakosti	60. léta 20. stol.	Princip komplexního zajištění jakosti.
Odpovědnost vedení	60. léta 20. stol.	Reakce na poznání, kde vzniká nejakost.
Kaizen	1970	Princip trvalého zlepšování jakosti.
Štíhlá produkce	70. léta 20. stol.	Poznání japonského přístupu k organizaci podniku.
Jakost	1990	Způsob života, formulace pojmu jakost.
ISO 9000	1990	První vydání mezinárodních norem ISO řady 9000.
Král zákazník	1990	Pro jakost jsou rozhodující potřeby a požadavky zákazníka.
TQM	1990	Formulace pojmu managementu jakosti.
Odpovědnost za výrobek	90. léta 20. stol.	Změna postojů a právních norem k odpovědnosti za škody způsobené vadami výrobku.
Etika jakosti	90. léta 20. stol.	Poznání širších souvislostí jakosti, jejich morálních aspektů.
Člověk v jakosti	21. stol.	Vztah k jakosti v různých rolích, včetně motivace a stimulace.
Benchmarking a hodnocení	21. stol.	Systematická cesta k porovnání se s konkurencí a hodnocení podle norem.
Představitel managementu jakosti	21. stol.	Manažer jakosti, který má stanovená práva a pravomoci pro zavádění systému řízení jakosti.

Zdroj: vlastní zpracování.

1.3 Vznik jakosti produktu

Slovo jakost, jehož současným synonymem je i výraz kvalita, se používalo již ve starověku. Jakost produktů vstoupila do povědomí širokých vrstev společnosti s masivním rozšířením řemeslné a průmyslové výroby a snahou uplatnit své produkty na trhu. Tedy v době, kdy několik subjektů vyrábělo jeden a týž výrobek, nebo produkty téměř shodné, určené ke stejnému účelu a tyto produkty se setkávaly na jednom odbytišti. Nabízené výrobky mohly, ale nemusely, mít stejnou cenu. Bylo však nutné srovnávat požadovanou cenu s užitnými vlastnostmi, aby určitý produkt byl takový, jak je to

očekáváno nebo vyžadováno. Tím je možné dostat se k vysvětlení kategorie jakosti jako naplnění určitých požadavků, což může být nazváno také jako vhodnost k účelu.

Nejstarší definice pojmu kvalita je přisuzována řeckému filosofu Aristotelovi. V jeho spisech je možné najít charakteristiku kvality jako kategorii myšlení. Pro využití v ekonomice není však toto filozofické vyjádření vhodné. Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Níže jsou uvedeny některé z nich tak, jak je definovali některé z významných osobností – guru (otcové, autority) působící v oblasti managementu jakosti.⁷

- „Jakost je způsobilost k užití.“ - Juran
- „Jakost je shoda s požadavky.“ - Crosby
- „Jakost je to, co za ni požaduje zákazník.“ - Feigenbaum⁸
- „Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí.“ - Taguchi⁹
- „Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ - ČSN EN ISO 9000. Požadavek je přitom potřeba nebo očekávání, které je stanoveno samotným spotřebitelem (zákazníkem), nebo závazným předpisem a které se obvykle předpokládá. Za inherentní znaky jsou pak považovány vnitřní vlastnosti objektu (produktu, procesu, zdroje či systému), které mu existenčně patří. Náзор na jakost si uživatel vytváří na základě užítku, který mu produkt poskytuje. Aby toto produkt splnil, musí ve svých vlastnostech (znacích) odrážet stanovené požadavky. Tyto požadavky jsou různé, proměnlivé v čase, a jsou výsledkem působení celé

⁷ NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 13-14. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁸ STAMATIS, D. H. *10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century*. 1 st ed. CRC Press, 2012, s. 12-15. ISBN 978-1-4398-7600-8.

⁹ MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1988, s. 24, 77-80. ISBN 80-85605-38-4.

řady nejrůznějších faktorů, např. biologických, sociálních, demografických či společenských faktorů.¹⁰

Je nutné si uvědomit, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v průběhu celého reprodukčního cyklu. Jakost tak musí obsáhnout vše, co vede k výsledku. Je tak pojednáváno o jakosti výrobku (produktu ve hmotné podobě) či jakosti služby (jako produktu v nehmotné podobě), ale také o jakosti procesů, jakosti zdrojů (strojů, zařízení, informací, pracovního prostředí a o osobní kvalitě) a v neposlední řadě o jakosti systému řízení. Všechny tyto oblasti se vzájemně podmiňují a doplňují. Proto se na celém světě rozvíjejí tzv. systémy managementu jakosti, které je možné definovat jako tu část celopodnikového managementu, která je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti zákazníků s vynaložením optimálních nákladů.

Z výše uvedeného vyplývá, že definic a nejrůznějších charakteristik vysvětlujících význam slova jakost je možné nalézt skutečně mnoho. Záleží na každém z nás, co si pod tímto pojmem představí a jak si ho vyloží. Může to tak například být míra schopnosti produktu uspokojit lidskou potřebu. Jde tedy o celkový souhrn vlastností a znaků výrobku, nebo služby, které zákazníkovi dávají schopnost uspokojovat předem stanovené, nebo předpokládané lidské potřeby. Je to něco, co každodenně ovlivňuje naše vnímání. Tak jako všechno kolem nás, vyvíjí se i chápání a vztah k jakosti, proto se nepovažuje za neměnnou a strnulou.

Pojmy, které se často vyskytují v práci a které se týkají problematiky řízení jakosti, jsou charakterizovány níže.

- Systém managementu: systém pro stanovení politiky a cílů.
- Systém managementu kvality: koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace.¹¹

¹⁰ NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 11-13. ISBN 80-7261-071-6.

- Plánování kvality: část managementu kvality zaměřená na stanovení cílů kvality a na specifikování procesů nezbytných pro provoz a souvisejících zdrojů pro splnění cílů kvality.¹²
- Řízení kvality: část managementu kvality zaměřená na poskytování důvěry, že požadavky na kvalitu budou splněny.
- Zlepšování kvality: část managementu kvality zaměřená na zvyšování schopnosti plnit požadavky na kvalitu.
- Proces: soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.¹³

Pojmů a termínů v oblasti týkající se kvality, existuje velké množství. Nejdůležitější však je všechny propojit a vytvořit tak ucelený soubor, který podá co možná nejpřesnější představu, na základě které je možné stanovit vlastní definici pojmu jakost.

1.4 Koncepte managementu kvality

Různé činnosti v podnikatelském i neziskovém sektoru si postupem času vyžádaly řadu alternativ managementu jakosti. V současné době se hovoří o třech základních koncepcích rozvoje systémů managementu jakosti. Ty se liší náročností na zdroje, znalosti lidí a také zainteresovanými stranami.

Koncepce odvětvových (podnikových) standardů – nejstarší koncepce, která se díky své náročnosti řadí mezi koncepty ISO a TQM. Požadavky jsou zaneseny do norem, které mají platnost v rámci jednotlivých odvětví. Současné odvětvové standardy mají tyto základní charakteristiky: respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001; vymezují

¹¹ BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, s. 23-24.

ISBN 978-80-86929-75-0.

¹² PLURA, J. *Plánování a neustále zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 3-4.

ISBN 80-7226-543-1.

¹³ KRUPÍČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví; nejsou generické (nemají platnost pro všechna odvětví); vyžadují speciální postupy certifikace (náročnější než certifikace normy ISO); pro svou náročnost jsou často respektovány i v jiných dodavatelských řetězcích a některé standardy v sobě už zahrnují požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců.¹⁴

Koncepce ISO – vytvoření a používání norem si vynutila globalizace tržního prostředí. Charakteristické rysy koncepce: normy mají univerzální (generický) charakter; nejsou závazné, ale pouze doporučující, obsahují soubor minimálních požadavků. Norma definuje osm základních principů managementu jakosti (zaměření na zákazníka, vůdcovství, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémový přístup k managementu, neustálé zlepšování, management na základě faktů a vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli).^{15,16}

Koncepce TQM – Total Quality Management je koncepce, která byla formulována v Japonsku, následně v USA a Evropě. Jedná se o velmi otevřenou filozofii managementu organizace, která není svázána s normami. Na podporu TQM byly vyvinuty různé modely označované nejčastěji jako modely excelence organizací.¹⁷

Management jakosti je tedy jakýsi ochranný faktor před ztrátami trhů a významný zdroj úspor materiálů a energií. Jakost ovlivňuje makroekonomické ukazatele, protože bohatství společnosti je přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systémů managementu jakosti.

¹⁴ VEBER, J., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 58-63. ISBN 80-247-0194-4.

¹⁵ PHILLIPS, W. *Interní audit ISO 9001:2008 – Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 1-4. ISBN 978-80-02-02167-4.

¹⁶ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 19-24. ISBN 978-80-02-02176-6.

¹⁷ FREHR, H. *Total Quality Management*. 1. vyd. Brno: UNIS publishing, 1995, s. 2, 10-13. ISBN 3-446-17135-5.

Dále se o jakosti pojednává jako o limitujícím faktoru tzv. trvale udržitelného rozvoje a v souvislosti s ochranou spotřebitele.

1.5 Základní charakteristika ISO

ISO – International Organization for Standardization je mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem. Nejznámější normou mezi veřejností je norma ISO 9001, která byla v ČR schválena Českým normalizačním institutem s označením ČSN EN ISO 9001. Soubor norem ISO se zabývá systémem managementu řízení jakosti (SMJ nebo QMS z anglického Quality Management Systems). Normy poskytují návod k vypracování a uplatnění efektivního systému managementu kvality. Nejsou závazné, ale pouze doporučující a obsahují soubor minimálních požadavků, které musí být v organizaci implementovány (zavedeny). Jedná se tedy o stanovující požadavky na systém řízení kvality. Normy nejsou specifické pro žádný druh produktu a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. V některých oborech jsou doplněny o tzv. odvětvové standardy (např. automobilový průmysl, armáda). V dnešní době se v praxi uplatňuje již několik desítek systémových norem.¹⁸

Mezinárodní organizace pro normalizaci je celosvětovou federací národních normalizačních orgánů (členů ISO). Mezinárodní normy obvykle připravují technické komise. Práce se zúčastňují vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navazuje pracovní styk. Hlavním úkolem technických komisí je tvorba mezinárodních norem. Návrhy norem přijaté komisemi se rozesílají členským orgánům k odhlasování. Zveřejnění mezinárodní normy vyžaduje schválení alespoň 75 % hlasujících členů. Záměrem mezinárodní normy není, aby stanovovala jednotnou strukturu systémů managementu kvality ani jednotnou dokumentaci. Požadavky na systém managementu kvality specifikované v mezinárodní normě doplňují požadavky na produkty. Tuto normu mohou používat interní a externí strany, včetně certifikačních orgánů při posuzování

¹⁸ ISO. *International Organization for Standardization* [online]. [vid. 2013-11-30].

Dostupné z: <http://www.iso.cz/>.

schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka, požadavky předpisů aplikovatelné na produkt a vlastní požadavky organizace.¹⁹

Mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém kvality. Všechny tyto požadavky jsou generické a jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na jejich typ, velikost a na poskytované produkty.^{20,21}

Standardy série ISO 9001 jsou tedy sady mezinárodních standardů, které se týkají řízení kvality a jakosti a které umožňují výrobcům dokumentovat jednotlivé prvky systému kvality, jež byly, jsou, nebo budou zaváděny, aby bylo možné zajistit shodu výrobků se specifikací.²²

1.6 Vývoj systému managementu jakosti podle norem řady ISO

V roce 1987 byly Mezinárodní organizací pro normalizaci – ISO, poprvé zveřejněny normy, které se zabývaly požadavky na systém jakosti a technickými požadavky na výrobky. V roce 1994 byl jejich obsah a struktura poprvé revidovány. Normy řady ISO 9000 byly nezávazné a založené na modulárním systému. V roce 2000 došlo k druhé velké revizi a normy byly nahrazeny jednotnou normou ISO 9001:2000, která byla

¹⁹ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 15-17. ISBN 978-80-02-02176-6.

²⁰ VEBER, J., et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 75-77. ISBN 978-80-7261-210-9.

²¹ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 31. ISBN 978-80-02-02176-6.

²² MASAOKI, I. *Gemba Kaizen – Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, s. 11. ISBN 80-251-0850-3.

založena na procesní orientaci systému managementu jakosti. Další a zatím poslední revize norem proběhla v roce 2008, kdy došlo k rozšíření již fungujících systémů.²³

1.7 Systém managementu kvality – ISO 9001

Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutí organizace. Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou pak ovlivňovány:

- prostředím, ve kterém organizace pracuje, jeho změnami nebo riziky spojenými s tímto prostředím,
- měnícími se potřebami,
- jejími konkrétními cíli,
- poskytovanými produkty,
- používanými procesy,
- velikostí a strukturou organizace.²⁴

V posledních letech došlo k významným změnám ve světové ekonomice, například z důvodu převahy nabídky nad poptávkou, rychle se šířících znalostí, globalizace podnikatelského prostředí, a proto také dramaticky stoupl význam jakosti v celosvětovém měřítku. Organizace, které se chtějí odlišit od konkurence, si uvědomují, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v průběhu celého reprodukčního cyklu.²⁵

Implementace systému managementu kvality přináší firmám výhody, ale také určitá negativa.

²³ ISO. *Informace ISO* [online]. [vid. 2014-03-24]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.

²⁴ KRUPÍČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

²⁵ LIKER, J. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 11-17. ISBN 978-80-7261-173-7.

1.7.1 Přínosy ISO pro organizace

Plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů napomáhá zvýšení důvěryhodnosti vztahů s obchodními partnery a státními kontrolními orgány. Systém managementu kvality zahrnuje plnění legislativy, vztahující se k produktu, zvyšuje míru ochrany spotřebitelů proti poškození zdraví nebo majetku vadným výrobkem.²⁶ Udržování stále vysoké úrovně výrobního procesu a tím stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům. Možnost optimalizovat náklady. Pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost zákazníků. Díky poskytování vysoce kvalitní produkce možnost získání nejnáročnější klientely a nových zákazníků. Možnost účastnit se výběrových řízení o velké zakázky především ve státní správě.²⁷

Dochází ke zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace, zlepšení pořádku a zvýšení výkonnosti celé společnosti. Zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů. Vytvoření systému pružně reagujícího na změny požadavků trhu, jednotlivých zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace.²⁸

Funkční a vhodně nastavený systém managementu kvality umožňuje organizaci zvládat právní závazky za škody způsobené vadným výrobkem a současně nést odpovědnost za výrobek.

Norma je natolik univerzální a vyvážená, že se dá úspěšně aplikovat do různých odvětví lidské činnosti zaměřené na produkci kvalitních výrobků nebo služeb, přičemž je využívána již více než 25 let pouze s jednou výraznou změnou (posílení role marketingu).²⁹

²⁶ VEBER, J., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 58-60. ISBN 80-247-0194-4.

²⁷ LIKER, J. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 182-191. ISBN 978-80-7261-173-7.

²⁸ NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 23-28. ISBN 80-7261-071-6.

²⁹ ISO. *International Organization for Standardization* [online]. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38.

1.7.2 Neprospěch ISO pro organizace

Za negativní se považuje dopad povinnosti „mít certifikát“ pro výběrová řízení, kdy spousta malých firem udržuje systém řízení kvality pouze formálně za tímto účelem a tím shazuje v očích odborné veřejnosti její nedocenitelný přínos pro ekonomiku.³⁰

Prioritním úkolem akreditačních orgánů by tak v blízké budoucnosti měla být snaha o navrácení určité důvěry v samotnou certifikaci.

1.7.3 Nutnost zavedení systému managementu jakosti

V mnoha případech je zavedení systému managementu jakosti nutností a to zejména z následujících hledisek:

- **Rozhodující faktor stabilního ekonomického růstu podniku**

Organizace s moderními a kvalitně zavedenými systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než organizace provádějící pouze tradiční technickou kontrolu. Mělo by dojít ke snížení množství neshod (nekvalitní výrobky a služby) a zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků.³¹

- **Splnění požadavků zákazníků**

Zavedením systému managementu jakosti splní organizace požadavky zákazníků na prokázání jakosti organizace. Uspokojování potřeb zákazníků je životní nutností pro chod jakékoliv organizace. Prokázání systému managementu jakosti organizace vyžaduje stále častěji větší počet osob a organizací.³²

³⁰ BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, s. 24-26.

ISBN 978-80-86929-75-0.

³¹ SMJ. *Nutnost zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.

³² SMJ. *Nutnost zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.

- **Splnění legislativních požadavků - zákon o veřejných zakázkách**

Zavedením systému managementu jakosti splní organizace požadavky zákona č. 40/2004 Sb. o veřejných zakázkách. Zákon o veřejných zakázkách vyžaduje v § 37 povinnost prokázat jakost dodávek, stavebních prací nebo služeb předložením certifikátu managementu jakosti. Zákon o veřejných zakázkách se týká všech organizací ucházejících se o zakázky u veřejných institucí (státní úřady, městské a obecní úřady, atd.) s celkovou výší realizace nad 2 mil Kč.³³

- **Ochrana před sankcemi**

Udržovaný systém managementu jakosti nutí organizace k plnění legislativních požadavků souvisejících s jejich předmětem podnikání – pracovně-právní podmínky, dodržování bezpečnosti práce, revize a kontroly zařízení, školení a odborné vzdělávání zaměstnanců, apod.

Pravidelná kontrola plnění legislativních požadavků může organizaci ochránit před případnými problémy a sankcemi ze strany např. inspektorátů práce, hygienických stanic a odborů životního prostředí.³⁴

- **Úspora nákladů - zvýšení efektivity činností organizace**

Zavedení systému managementu jakosti přispěje velkou měrou ke zvýšení efektivity všech podstatných i méně podstatných činností. Zvýšení efektivity se dosáhne zejména přesným zpřehledněním (popsáním) veškerých procesů a činností v organizaci, vzájemným sladěním těchto procesů a stanovením optimálního řešení a v konečné fázi snížením nákladů (např. na nekvalitní práci, opravy).³⁵

Výše byly uvedeny pouze nejvýznamnější požadavky, které by měly organizace vzít v úvahu při rozhodování, zda zavést systém managementu jakosti.

³³ SMJ. *Nutnost zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.

³⁴ SMJ. *Nutnost zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.

³⁵ SMJ. *Nutnost zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.

1.8 Zavedení a certifikace normy ISO 9001

Jak již bylo zmíněno výše, systém managementu jakosti dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001 je určen všem typům organizací bez rozdílů jejich zaměření či velikosti, jejímž zájmem je informovat, že produkty (výrobky a služby) jsou kvalitní. Systém si mohou zavést a nechat certifikovat výrobní, obchodní, servisní, montážní či poradenské a vzdělávací organizace ze všech oblastí průmyslu a služeb. V současné době jsou tyto systémy zaváděny i ve veřejných institucích (úřady, školy, zdravotnická zařízení, divadla atd.).

Pokud se firma rozhodne zavést systém managementu jakosti do organizace, je nutné brát v úvahu veškeré souvislosti, jež se zavedením a následnou certifikací systému mezinárodní normy ISO souvisí. Jedná se zejména o finanční a časovou náročnost zavedení a certifikace systému managementu, nyní i v budoucnu, způsob a průběh zavádění systému a jeho následnou certifikaci i mnohé další souvislosti, jako např. velikost organizace.³⁶

Se zaváděním systému managementu jakosti dle normy ISO souvisí vynaložení nemalých finančních prostředků v současnosti i v budoucím období. Jedná se například o nákup odborné literatury a norem u Českého normalizačního institutu; školení zaměstnanců na seznámení se s požadavky normy (představitel vedení pro jakost, manažer jakosti, auditor jakosti, řadoví zaměstnanci atd., tyto náklady se mohou lišit podle toho, zda se zaměstnanci zúčastní odborného školení v rámci otevřeného kurzu nebo po dohodě s poradenskou a vzdělávací organizací uzavřeného kurzu, např. v podobě interního školení v dané organizaci); náklady na využití služeb odborné poradenské firmy, jež může pomoci při zpracování dokumentace, přípravou na certifikaci, prováděním interních auditů, přezkoumání systému managementu jakosti apod.; náklady na samotnou certifikaci, které se odvíjejí od několika faktorů (velikost organizace, počet certifikovaných činností apod.). V budoucím období je nutné počítat s náklady na školení zaměstnanců (průběžné vzdělávání); náklady na poradenské a konzultační služby, případně náklady na provedení

³⁶ STAMATIS, D. H. *10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century*. 1 st ed. CRC Press, 2012, s. 52-55. ISBN 978-1-4398-7600-8.

interního auditu; náklady na udržování certifikátu (kontrolní a re-certifikační audity prováděné certifikační společností).³⁷

V úvodních fázích je nutné zavedení systémů řízení věnovat více času, neboť je potřebné, aby se zaměstnanci seznámili a pochopili požadavky normy a své odpovědnosti a pravomoci v SMJ. Doba zavádění systémů řízení jakosti je závislá na více faktorech, např. to může být velikost organizace a časové přizpůsobení vedení a zaměstnanců, nebo způsob a forma zavádění (pouze vlastními silami, s pomocí odborné poradenské firmy nebo kombinací těchto možností). U malých firem je nutné počítat s časovým rozsahem zavádění minimálně půl roku. Není vhodné zavádění uspěchat, i když společnost potřebuje certifikát velmi rychle. Pokud je nutné informovat zákazníky o zavádění systému řízení jakosti (např. SMJ je nutné mít pro výběrové řízení), je vhodné nechat si poradenskou, nebo certifikační společností vystavit potvrzení, že je systém zaváděn. Toto potvrzení je běžně vystavováno a uznáváno. K samotné certifikaci by mělo dojít za zhruba 3 měsíce od vyhlášení systému za funkční. Je důležité důkladně vybírat certifikační orgán a to i s předstihem. Certifikační auditoři budou společnost navštěvovat minimálně 1x ročně (optimálně 2x ročně) a jejich certifikát bude firmu reprezentovat. V budoucím období je nutné věnovat se SMJ průběžně a neustále jej zlepšovat, jen tak je možné zajistit opravdový přínos pro organizaci i v budoucnu. Úkolem organizace je minimálně 1x za půl roku provádět interní audity a 1x za rok přezkoumat celý SMJ. Jednou nebo 2x ročně by pak měly probíhat kontrolní audity certifikačního orgánu, protože objektivní a nezávislé posouzení SMJ je jistě nemalým přínosem, samozřejmě pouze v případě, je-li audit prováděn kvalifikovaným auditorem poctivě.³⁸

Před samotným zavedením systému managementu kvality je nutné ujasnit několik hledisek. Proč, chce organizace zavést systém do společnosti, jakých oblastí se bude týkat, a v jakém rozsahu bude proveden (celá firma – všechny činnosti, nebo jen některé

³⁷ BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, s. 25-28.

ISBN 978-80-86929-75-0.

³⁸ ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

významné činnosti – obchod, výroba, servis apod.). Důležité je stanovit rozdělení pravomocí jednotlivých zaměstnanců a neméně podstatná je otázka, jakým způsobem chce společnost systém managementu do organizace zavést.

Systém managementu jakosti může být do organizace zaveden několika způsoby: ³⁹

- konzultační forma – pravidelné návštěvy odborným poradcem a konzultace s pracovníky organizace pověřenými za zpracování dokumentace a zavádění do praxe, předávání informací a vzorů pro zpracování systému;
- zavedení „na klíč“ – komplexní pomoc odborné poradenské firmy při zpracování dokumentace a pomoc při zavedení do praxe, proškolení managementu organizace a zaměstnanců, provedení interních auditů a asistence při výběru certifikační společnosti, asistence u certifikačního auditu;
- kombinované zavádění – budování systémů řízení společně s jinou organizací podobně oborově zaměřenou;
- integrované zavádění – budování integrovaných systémů ISO s využitím externích konzultantů. Při tomto druhu zavádění SMJ (pomocí poradenských firem) je celková doba zavádění zkrácena. Kladnými faktory jsou znalosti, dovednosti a praktické zkušenosti externích odborníků, což v konečném důsledku zkvalitní a zvýší účinnost zavedeného systému v organizaci.

Systém managementu jakosti může být do organizace zaveden s využitím vlastních zaměstnanců, externích poradců nebo kombinací obou možností. ⁴⁰

SMJ může být zaveden interními zaměstnanci, kteří jsou seznámeni se systémem řízení jakosti a dobře tento systém znají. Mohou tedy objektivně posoudit všechny požadavky normy ISO 9001 a aplikovat je do organizace. Je doporučováno neustálé a průběžné

³⁹ SMJ. *Způsoby zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-01].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>.

⁴⁰ ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25].

Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

vzdělávání interních zaměstnanců. Odborné vzdělávání může být zajištěno externími poradci či účastí na různých odborných seminářích, školeních nebo workshopech.

Nejsou-li zaměstnanci společnosti dostatečně znalí normy ISO, má firma možnost využít služeb externích poradců (odborných poradenských firem). Kvalitní a poctivé zavedení SMJ poradcem bude zcela jistě náročnější na čas i finance, ale nepochybně to bude v konečné fázi znamenat přínos pro organizaci. Doporučuje se však obezřetnost při výběru poradce, neboť kvalita poradenských služeb jednotlivých poradců je velmi odlišná. Základem správné poradenské firmy je zájem o organizaci a její prospěch, což může být symbolizováno přiměřenými cenami za poradenské služby, pozorností o činnost organizace a snahu zavést SMJ v rozumném časovém období.⁴¹

Další možností je kombinace interního zaměstnance a externího poradce. Jde o kombinaci výše zmíněných možností. Tato forma zavádění systému managementu jakosti je zcela jistě nejvýhodnější a to zejména z následujících důvodů: interní zaměstnanec zná velmi dobře poměry v dané organizaci, a tudíž může mnohem přesněji posoudit a navrhnout nejlepší postupy zavádění z pohledu zaměstnance organizace, externí poradce má výhodu ve znalostech jiného prostředí a jiných poměrů v různých organizacích a může tedy doporučit kvalitnější postupy z jiného prostředí. Výhodou externího poradce je také nezávislý a nezaujatý pohled na organizaci, což může mnohdy znamenat objektivitu, nezávislost pohledu na řešení různých problémů v organizaci a zejména pak na zavádění SMJ.⁴²

Celková délka zavádění systému managementu jakosti by měla být půl roku od vstupního auditu až po následnou certifikaci. Z toho platí, že zhruba 3 měsíce trvá proces zavádění

⁴¹ ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25].

Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

⁴² ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25].

Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

SMJ do organizace (rozdělení pravomocí, nastavení směrnic, vytvoření dokumentů, apod.) a asi 3 měsíce by měla trvat vlastní aplikace SMJ v organizaci.⁴³

Finanční náročnost zavádění systémů je samozřejmě specifická pro každou organizaci a je závislá zejména na těchto faktorech: jak je SMJ zaváděn, poctivost zavádění systému, služby poradce, počet zaměstnanců organizace, počet poboček, počet činností organizace a další. Důležitým faktorem jsou také nároky na zaměstnance. Při zavádění SMJ je nutné počítat s nutností proškolení zaměstnanců. Je nutné je informovat o přínosech, výhodách, ale také o povinnostech, což se zcela jistě vyplatí, neboť je možné se vyhnout budoucím problémům, zejména pak nepochopení nutnosti či přínosu zavedení SMJ do organizace. To může mimo jiné vést ke zhoršení pracovního prostředí.⁴⁴

Certifikace je proces, při kterém nezávislý orgán (certifikační společnost) posoudí kvalitu zavedeného SMJ v organizaci, zejména pak v souladu s požadavky mezinárodní normy ISO 9001. Je-li systém managementu jakosti v organizaci zaveden s požadavky normy, vystaví certifikační orgán certifikát platný na 3 roky.⁴⁵

Certifikace je nutná, jestliže je požadováno potvrzení nezávislého orgánu o kvalitě zavedeného SMJ a také, jestliže má společnost zájem používat označení ČSN EN ISO 9001, tedy informaci o tom, že SMJ byl ve firmě certifikován. Přínosem pak může být také fakt, že auditor, případně jeho odborný spolupracovník, nezávislým pohledem zhodnotí přínos zavedeného SMJ v organizaci. Posouzení zástupců certifikační společnosti může napomoci k dalšímu přínosu SMJ ve firmě.⁴⁶

⁴³ SUSS. *ISO 9001* [online]. [vid. 2014-08-10]. Dostupné z: <http://www.suss.cz/iso-9-001-2008/>.

⁴⁴ KRUPÍČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

⁴⁵ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 19-32. ISBN 978-80-02-02176-6.

⁴⁶ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 19-32. ISBN 978-80-02-02176-6.

Hlavní přípravou na certifikaci je zavádění SMJ v organizaci pomocí interních zaměstnanců či za pomoci externích poradců. Již před samotným zahájením zavádění SMJ je doporučováno pořádně si promyslet, co od zavedení SMJ společnost očekává (kvalitu, přínos pro organizaci, apod.) a samozřejmě jaké jsou finanční možnosti. Na základě těchto představ si společnost vybírá mezi nabídkami několika certifikačních společností, které jí doporučili nezávislí odborníci, externí poradci či jiné organizace, které jsou již certifikovány.

System managementu jakosti certifikují nezávislé orgány, kterými jsou certifikační společnosti. Ty získávají oprávnění k provádění certifikace v jednotlivých oborech od Českého institutu pro akreditaci (ČIA) nebo od zahraničních národních akreditačních orgánů, které jsou oprávněny organizací ISO k vydávání akreditací (svolení k provádění certifikace) jednotlivým certifikačním organizacím, jež splnily předem stanovené podmínky. Důležité jsou také vize organizace do budoucna. Kam má společnost směřovat a jaké budou kladeny požadavky na kvalitu a renomé certifikátu v budoucím období.⁴⁷

Organizace musí promyslet způsob aplikace příslušných požadavků předpisů. Je nutné identifikovat rizika vyplývající z neplnění právních požadavků a požadavků předpisů vztahujících se k produktům. Ověřit, zda jsou tyto předpisy zvažovány na vstupech příslušných procesů, stejně tak hodnotit implementaci předpisů na výstupech. Společnost musí v souladu s normou vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Procesy je nutné řídit v souladu s požadavky norem.⁴⁸

⁴⁷ ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

⁴⁸ PSOMAS, E. L., et al. *Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies*. Business Process Management Journal. Elektronická databáze článků ProQuest [online]. [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/872344638/606E627932174AE4PQ/2?accountid=17116#>.

1.9 Postup při vytváření, zavádění a implementování SMJ

Identifikace procesů a určení jejich vzájemných vazeb při tvorbě systému managementu kvality je prvním základním krokem. Každý management by si měl vyjasnit všechny procesy vedoucí k realizování svých produktů a vyjasnit vzájemnou provázanost. Zprůhlednění na sebe navazujících činností může odkrýt řadu zbytečných kroků, řadu míst, kde dochází k plýtvání či ke zdvojování činností, k jejich zbytečnému prodlužování a tak může management na základě zviditelnění svých základních procesů plánovat i další vývoj a optimalizaci.

Je také třeba provést rozbor všech procesů zajišťovaných pomocí outsourcingu, stanovit jejich rizika i příležitosti, přezkoumat rozhraní a dosavadní formu jejich řízení a případně ji upravit. Nelze vymyslet obecnou šablonu, která by mohla být využívána jako vzor, protože každá organizace má svá specifika, která se průběžně vyvíjejí.⁴⁹

Certifikační procedura začíná podnětem organizace o audit systému managementu kvality žádostí u certifikačního orgánu. Základní informace o způsobu podání žádosti, o podmínkách auditu, o posouzení a následné certifikaci, získá společnost z nabídky nebo od zástupce při prvním (vstupním) jednání, případně seznámením se (předáním) s tímto dokumentem. Při prvním (akvizičním) jednání obdrží organizace, pokud si vyžádá, formulář žádosti k certifikaci. Žádost obsahuje základní identifikační údaje o společnosti a informace a údaje týkající se rozsahu činností, které mají být prověřeny, hodnoceny a certifikovány. Přílohou žádosti může být dotazník, který umožní společnosti získat přehled o vyžadovaných certifikačních kritériích, které bude povinna ještě před zahájením vlastní certifikace dořešit. Vyplnění dotazníku a provedení vyžadovaných opatření by mělo sloužit organizaci a též certifikačnímu orgánu o přehledu připravenosti a mělo by ušetřit náklady spojené s prodloužením celého procesu.⁵⁰

⁴⁹ KRUPIČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

⁵⁰ PHILLIPS, W. *Interní audity ISO 9001:2008 – Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 2-4. ISBN 978-80-02-02167-4.

Po splnění všech náležitostí je společnosti přiděleno tzv. registrační číslo, které je využíváno při dalším styku a jednání při certifikačním procesu.

V návaznosti na termín připravenosti k auditu, který navrhuje organizace v rámci žádosti k certifikaci, zařadí certifikační společnost organizaci do programu (plánu) certifikace. Na základě tohoto programu, s přihlédnutím k připravenosti klienta k auditu, je vypracován návrh smlouvy o kontrolní činnosti a je navržen vedoucí auditor. Návrh smlouvy je odeslán organizaci. Pokud dojde v průběhu certifikační procedury k jakýmkoliv změnám oproti smlouvě, musí být tyto změny nahlášeny a písemně, formou dodatků, zaneseny. Případně je vypracována smlouva nová.⁵¹

Obsah smlouvy o kontrolní činnosti:

- náplň a rozsah kontrolní činnosti,
- místa a činnosti, které budou prověřovány,
- termíny auditu,
- normy a dokumenty, kterým má SMJ odpovídat,
- smluvní cena auditu a certifikační činnosti (včetně poplatků),
- předpokládané termíny dozorových auditů,
- ustanovení o důvěryhodnosti.

Provádění dozorových auditů je zahrnuto v pravidelných ročních poplatcích držitelů certifikátů. Další mimořádné akce jsou hrazeny na základě uzavření příslušné smlouvy. Organizace je oprávněna odstoupit od smlouvy stejně jako certifikační společnost, pokud nemá zájem na pokračování certifikačního výkonu.

Dalším krokem je sestavení týmu auditorů, kdy na každý certifikační proces je určen vedoucí auditor, který pokud je akceptován organizací, obdrží potřebné informace

⁵¹ ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25].

Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

a podklady. Základní podmínkou vedoucího auditora (experta) je nezávislost na prověřování organizace a dále jeho kvalifikace. Pokud certifikační společnost nemá na odborné posuzování jednotlivých technologií a oblastí vlastní kvalifikované pracovníky, jsou vybíráni externí poradci.⁵²

Následuje samotný certifikační audit, který se zpravidla dělí na 2 části: audit 1. stupně (zaměřený na dokumentaci systému) a audit 2. stupně (vlastní audit fungování systému řízení jakosti). Audit dokumentace je zahájen dle odsouhlaseného plánu. Vedoucí auditor prověří a posoudí zaslou (předloženou) dokumentaci systému (její úplnost, správnost, návaznost s ohledem na rozsah a požadavky příslušné normy). Prověřovanou dokumentací se rozumí příručka jakosti, dokumenty tzv. druhé vrstvy (směrnice, řady, instrukce, technické a organizační postupy, apod.) a vybrané dokumenty třetí vrstvy (pracovní, kalibrační, kontrolní, montážní a další postupy). Pokud přezkoumání ukáže, že postupy systému jakosti, respektive dokumentace SMJ neodpovídá požadavkům certifikačních kritérií, je vystavena příslušná „neshoda“ nebo je audit 1. stupně přerušen a dokumentace je vrácena organizaci k dopracování spolu s termínem pro její přepracování (maximální lhůta jsou 2 měsíce). Po ukončení nebo přerušení auditu 1. stupně SMJ zpracuje vedoucí auditor zprávu z auditu 1. stupně. Ta je zpracována ve dvojím vyhotovení a obsahuje předběžný závěr o tom, jak organizace má či nemá dokumentován systém managementu kvality a způsob plnění certifikačních kritérií. V 1. fázi procedury je proveden pohovor s vrcholovým vedením, aby byly zjištěny vize a záměry organizace, podmínky podnikání a koncepce politiky a cílů. Je uskutečněna informativní prohlídka pracovišť a zpracován plán auditu 2. stupně. Předáním zpráv organizaci a jejich projednáním je ukončena etapa auditu 1. stupně, současně s tím je dohodnut předběžný termín zahájení auditu 2. stupně, tzv. realizace systému řízení, to však v případě, jsou-li v dokumentaci či jinde nedostatky odstranitelné do 2 měsíců, nebo žádné. Vedoucí auditor projedná s organizací termínové, věcné a organizační podrobnosti pro audit SMJ tak, aby bylo možné zpracovat plán auditu.

⁵² DQS. *Certifikační proces* [online]. [vid. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.dqsczech.cz/certifikace>.

Ten musí obsahovat: ⁵³

- název a sídlo klienta,
- cíl a rozsah auditu dle systémové normy,
- identifikaci auditorů,
- datum a místo konání prověrky jakosti,
- identifikaci procesů a organizačních jednotek, které mají být prověřeny,
- předpokládaný začátek a dobu trvání činností při auditu,
- rozsah jednání s vrcholovým vedením organizace.

Plán auditu je možné zpracovat po dohodě s organizací okamžitě po ukončení auditu 1. stupně, pokud je to časově a fyzicky možné a pokud zpráva z tohoto auditu konstatuje, že dokumentace vyhovuje certifikačním kritériím. Organizace schvaluje plán auditu a veškeré nejasnosti a námitky musí být řešeny před samotným zahájením auditu.⁵⁴

Audit fungování systému řízení na místě tvoří nejdůležitější část certifikační procedury. Jednotliví auditoři pod vedením vedoucího auditora musí systematicky zkoumat, zda činnosti v organizaci, procesy a s nimi spojené výsledky jsou v souladu s plánovanými záměry a zda se tyto záměry realizují efektivně a jsou vhodné pro dosažení organizací stanovených cílů. Je prošetřováno, zda organizace splňuje všeobecná kritéria uvedená v příslušné normě ISO, auditorům musí být umožněn přístup do všech prostorů a ke všem informacím, ti však musí dodržovat bezpečnostní opatření a ujednání o důvěryhodnosti utajovaných skutečností a informací. Zjištěné neshody s certifikačními kritérii jsou zaznamenávány do zprávy z auditu. Tyto záznamy slouží ke stanovení nápravných opatření (včetně termínu a odpovědné osoby).⁵⁵

⁵³ PHILLIPS, W. *Interní audit ISO 9001:2008 – Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 63-79. ISBN 978-80-02-02167-4.

⁵⁴ ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25].

Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

⁵⁵ ČSJ. *Certifikační proces* [online]. [vid. 2013-12-30].

→ pokračování na další straně

Následuje zpracování závěrečné zprávy z auditu systému řízení a to po ukončení auditu 2. stupně vedoucí auditor společně s ostatními auditory (experty) přezkoumá veškerá zjištění a neshody s certifikačními kritérii zjištěné v průběhu auditu, utřídí jednotlivé neshody podle významu (závažné, méně závažné resp. neshody, nedostatky a doporučení ke zlepšení) a zpracuje ve dvou vyhotoveních zprávu o auditu systému managementu. Tato zpráva obsahuje:

- náplň, rozsah a cíle auditu,
- identifikaci organizace, datum prověrky, identifikaci vedoucího auditora, ostatních auditorů a zástupců organizace,
- identifikaci dokumentů, podle kterých byla prověrka provedena,
- přehled zjištěných neshod,
- posudek, do jaké míry organizace splňuje normu a dokumentaci SMJ,
- posouzení schopnosti systému řízení dosahovat stanovených cílů,
- doporučení vydat nebo nevydat certifikát,
- termín a rozsah následného prověření systému řízení certifikačním orgánem, především byly-li zjištěny závažné neshody s certifikačními kritérii,
- seznam příloh.⁵⁶

Zpráva o auditu systému managementu, který obsahuje důvěrné nebo zákonem chráněné informace, musí být certifikačním orgánem i organizací vhodně a přiměřeně ochraňována. Veškeré dokumenty o prověrce systému řízení musí organizace uchovávat a archivovat minimálně po dobu platnosti certifikátu (zpravidla 3 roky), pokud není smluvně stanoveno jinak. Vedoucí auditor plně odpovídá za věcnou správnost a úplnost zprávy z auditu systému managementu. Formální chyby zjištěné ve zprávě o auditu systému řízení může vedoucí auditor opravit i po jejím vydání. Každou opravu však musí parafovat a uvést

Dostupné z: <http://www.csq.cz/systemu-managementu-a-produktu/system-managementu-kvality-podle-iso-9001/>.

⁵⁶ PHILLIPS, W. *Interní audit ISO 9001:2008 – Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 81-86. ISBN 978-80-02-02167-4.

datum opravy. Součástí zprávy o auditu systému řízení jsou formou příloh ostatní související dokumenty a záznamy např. jednotlivé záznamy o neshodě, plán prověrky, kontrolní listy a jiné. Pokud nebyly zjištěny neshody systému řízení jakosti s certifikačními kritérii je navrženo vydat certifikát. Vedoucí auditor zpracuje a doplní do zprávy návrh termínu dozoru, nebo zpracuje plán dozorových auditů na příští období, aby byla průběžně a přiměřeně prověřována schopnost plnit požadavky certifikace. Pokud byly zjištěny závažné neshody a není tedy doporučeno vedoucím auditorem vydat certifikát, uvede se kromě této skutečnosti do zprávy o auditu systému řízení po dohodě s organizací a podle závažnosti i termín a rozsah následného prověření systému řízení certifikačním orgánem.⁵⁷

Dále probíhá ukončení auditu, tedy prověrka systému řízení, která je zakončena předáním zprávy o auditu systému řízení organizací.⁵⁸

Je-li třeba sjednat opatření k nápravě (následný audit) pak je certifikační orgán odpovědný za identifikaci a kategorizaci neshody. Organizace stanoví opatření k nápravě zjištěných neshod a termíny k jejich odstranění. Certifikační orgán pak provede opakovaný audit na místě. Pokud není stanoveno jinak, uskutečňuje ho stejný vedoucí auditor, respektive prověřková skupina. Následný audit má za cíl posoudit, zda organizací navržená opatření k nápravě byla realizována a jestli jsou účinná. Pokud je opatření shledáno jako účinné, zapíše se tato skutečnost do originálu záznamu o neshodě, v případě neúčinnosti opatření se vystaví nový formulář záznamu o neshodě a to je hodnoceno jako neshoda závažná.⁵⁹

Rozhodnutí o certifikaci je dalším krokem, kdy jsou kompletní materiály a dokumenty z auditu, včetně plánu pravidelných dozorových auditů předány vedoucímu auditorovi, který vše přezkoumá z hlediska věcné a formální správnosti a pokud shledá vše v pořádku, připraví podklady pro certifikaci. Po uhrazení stanovených nákladů jsou materiály předány

⁵⁷ PHILLIPS, W. *Interní audity ISO 9001:2008 – Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 81-86. ISBN 978-80-02-02167-4.

⁵⁸ DQS. *Certifikační proces* [online]. [vid. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.dqsczech.cz/certifikace>.

⁵⁹ PHILLIPS, W. *Interní audity ISO 9001:2008 – Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 87-91. ISBN 978-80-02-02167-4.

ke schválení řediteli certifikačního orgánu, spolu s návrhem příslušného certifikátu systému jakosti. O vydání certifikátu, pozastavení jeho platnosti, změně, zrušení nebo odmítnutí vydání rozhoduje s konečnou platností ředitel, nebo manažer a to na 3 roky. Pokud chce certifikovaná organizace zachovat platnost certifikace, musí po ukončení certifikačního cyklu podat žádost o nové prověření a to minimálně 3 měsíce před uplynutím platnosti certifikátu. Certifikační procedura zahájená na základě nové žádosti probíhá dle výše uvedených pravidel v plném rozsahu ověření všech kritérií, s přihlédnutím na předchozí průběh certifikace. Tato žádost nemusí být podávána, pokud je již v přecházející smlouvě doložka o automatickém prodloužení platnosti původní smlouvy.⁶⁰

Certifikační orgán dále dozoruje nad certifikovanými subjekty, prověřuje a zabezpečuje trvalé dodržování plnění kritérií a závazků podmiňujících certifikaci. V rámci dozorového cyklu probíhají dozorové audity u certifikované organizace podle plánů a v souladu se všemi činnostmi organizace s požadavky normy. Dozor zahrnuje:

- dozorové audity v rámci cyklu,
- mimořádné audity v rámci cyklu.

První audit by měl být proveden dříve než za 12 měsíců od data vystavení certifikátu. Vedoucí auditor sestaví skupinu auditorů a oznámí organizaci její složení a termín auditu. Hlášený musí být i mimořádné dozorové akce s výjimkou akcí k šetření zpochybnění certifikačních kritérií a závazků. Pravidelné audity jsou zahrnuty v ročních poplatcích držitelů certifikátů. Mimořádné dozorové akce jsou prováděny v následujících případech:

- prověření zpochybnění certifikačních kritérií a závazků,
- nedodržování kritérií nebo závazků,
- obnovení účinnosti certifikátů v případě pozastavení platnosti certifikátu.

⁶⁰ DQS. *Certifikační proces* [online]. [vid. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.dqsczech.cz/certifikace>.

Veškeré podněty jsou evidovány u certifikačního orgánu. Zjištěné skutečnosti při dozorovém auditu uvede auditor ve zprávě z dozorového auditu, ze které musí jednoznačně vyplynout, zda certifikovaná organizace plní nebo neplní všechna kritéria a závazky, které byly předmětem zkoumání a posuzování v rámci dozoru.⁶¹

Opatření souvisejících se zavedením systému managementu jakosti je velké množství. Pokud firma hodlá úspěšně zavést SMJ a řídit se jím, musí projít zhruba těmito kroky:

- Samotné rozhodnutí o přijetí koncepce managementu jakosti. Záleží na vedení podniku, zda si zvolí koncepci ISO či jinou. Je však důležité si uvědomit, že jde o strategické rozhodnutí, které ovlivní život organizace na mnoho let.
- Analýza současného stavu. Tým odborníků musí analyzovat, do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO. Čím méně neshod tým odhalí, tím bude zavádění SMJ v daném podniku jednodušší.
- Vzdělávání zaměstnanců. Je nezbytné, aby maximum zaměstnanců prošlo počátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je zejména osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení systému managementu jakosti.
- Popis a dokumentování SMJ. Normy vyžadují, aby všechny procesy v organizaci byly popsány v soustavě dokumentů. Cílem tak je definovat co, kdo, jak, čím a kdy má v systému managementu jakosti vykonávat. Tato fáze je velmi náročná a může vzbuzovat negativní reakce zaměstnanců, jde totiž o administrativní naplňování koncepce.
- Prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe. Tato fáze je velmi choulostivá, je nezbytné, aby všichni zúčastnění prošli před zavedením dokumentace SMJ do praxe výcvikem. Součástí tohoto kroku by měl být ověřovací provoz, při kterém je možno odhalit nedorozumění a problémy.
- Běžné působení SMJ v organizaci. Po určité době by mělo být plnění požadavků norem samozřejmostí. Zaměstnanci považují dokumentaci systému za pomocníka,

⁶¹ DQS. *Certifikační proces* [online]. [vid. 2013-12-20]. Dostupné z: <http://www.dqsczech.cz/certifikace>.

nikoliv za přítěž. Jsou evidentní i první ekonomické přínosy. Firma dospěla do stadia, kdy je možné požádat o certifikaci SMJ.

- Další rozvoj systému managementu jakosti. Je nutné se neustále věnovat zdokonalování systému a přitom mít na paměti, že normy ISO jsou pouze minimum proveditelného. Dalším krokem organizace tak může být propojení certifikovaného SMJ se systémy environmentálního managementu a rozvoj prostřednictvím aplikace principů TQM.⁶²

Obecně lze tedy postup pro zavedení řízení SMJ podle normy ISO shrnout následovně. Organizace musí definovat cíle, kterých chce dosáhnout, zároveň je nutné určit, kdo od ní tyto cíle očekává. Následné získání materiálů a informací týkající se skupiny norem ISO, na jejichž základě se rozhodne, jakou konkrétní koncepci při zavádění použije. Zjištěním aktuálního stavu řízení kvality se určí rozdíl mezi systémem řízení a požadavky normy. Popíše se procesy, vytvoří se plán odstraňování neshod, realizuje se opatření podle plánu a dále je nutné provádět pravidelné interní audity podle směrnice. V dalším kroku společnost požádá o provedení nezávislého auditu. Vybere si akreditovanou certifikační společnost za účelem provedení auditu a vystavení certifikátu stvrzujícího, že systém řízení jakosti odpovídá požadavkům normy ISO.⁶³

1.10 Management jakosti ve službách

Denně je možné setkat se s aktivitami, jež se obvykle nazývají službami (oprava, dodání, osobní servis, činnost veřejného sektoru – zdravotnictví). Hlavní oblasti managementu jakosti ve službách jsou stejné s managementem jakosti ve výrobních organizacích, lze však vyzorovat určité rysy, které jsou typické právě pro oblast služeb. Charakter

⁶² NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 27-29. ISBN 80-7261-071-6.

⁶³ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 19-39. ISBN 978-80-02-02176-6.

naprosté většiny služeb je nehmotný, abstraktní a je tedy obtížné měřit úroveň jejich kvality. Cena často nehraje u služeb dominantní roli. Z maximální spokojenosti pak vyplývají kladné reference, které hrají při vyjednávání důležitou úlohu. Ztráta image může znamenat dramatické důsledky. Riziko při nákupu služeb je z pohledu zákazníků vnímáno mnohem dramatičtěji. Je nezbytné informovat zákazníky v dostatečném předstihu o tom, co mohou od dané služby očekávat. V oblasti služeb je významným faktorem také úloha a aktivita samotného zákazníka.⁶⁴ Znaky služeb zahrnují znaky zjištěné a posuzované zákazníkem, ale i znaky, které si zákazník neuvědomuje a které neposuzuje. Roste tak role lidského faktoru a to nejen ve chvílích přímého kontaktu se zákazníkem. Ten velmi citlivě vnímá pocit péče, neformálního zájmu, slušnosti i kompetence personálu.

Management jakosti služeb nabývá v posledních letech na významu z mnoha důvodů, například: ve vyspělých zemích roste podíl služeb na tvorbě hrubého domácího produktu; sféra služeb zaměstnává stále více lidí a velké množství organizací služeb se pohybuje v ještě náročnějších konkurenčních podmínkách než výrobní (průmyslové) podniky.⁶⁵

Pokud se organizace rozhodne pro vybudování vlastního SMJ má dvě možnosti, jak postupovat: nastudovat problematiku SMJ, zavést ji do života firmy a připravit organizaci k certifikaci, anebo využít služeb poradenských či konzultačních firem a s jejich pomocí dovést firmu k certifikaci, tato varianta je elegantnější, rychlejší a hlavně účinnější.

Management jakosti ve službách vhodně popisuje norma ČSN 9004 formou tzv. smyčky jakosti.⁶⁶

⁶⁴ VEBER, J., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 23-24. ISBN 80-247-0194-4.

⁶⁵ BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, s. 93-103. ISBN 978-80-86929-75-0.

⁶⁶ NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 170-174. ISBN 80-7261-071-6.

1.11 Principy managementu kvality podle norem ISO

Všeobecně lze stanovit, že norma ISO je orientována na obchod a soustředěna více na zákazníky a na potřebu neustálého zlepšování. Zdůrazňuje spíše preventivní než nápravná opatření. V oblasti dokumentace požaduje pouze šest závazných dokumentovaných postupů, ostatní potřeba dokumentace závisí na složitosti procesu a způsobilosti obsluhy. ISO obsahuje model systému rozvíjení organizace, které jsou definovány v níže uvedených principech.⁶⁷

Zaměření na zákazníka – porozumění současným a budoucím potřebám zákazníků. Plnění jejich potřeb a snaha překonat jejich očekávání a to vše při ekonomicky přijatelných podmínkách.

Vedení – vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu. Vytváří podmínky, v nichž mohou být zaměstnanci plně zapojeni na dosahování cílů organizace.

Zapojení zaměstnanců – všichni zaměstnanci jsou podstatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití všech schopností v co největší prospěch společnosti.

Systémový přístup k managementu – identifikace, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl. Výstup z jednoho procesu je vstup pro proces jiný.

Neustálé zlepšování – je trvalým cílem. Znamená to optimalizaci systému, procesů a výrobků, jejich pružné přizpůsobování stavu na trhu výrobků a služeb.

⁶⁷ NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 25-35. ISBN 978-80-7261-186-7.

Přístup k rozhodování, zakládající se na faktech – účinné a účelné rozhodování je založeno na logické a intuitivní analýze údajů a informací.⁶⁸

Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy – schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy. Tento princip znamená, že obě strany v obchodním vztahu mají mít pocit uspokojení, výhry a dobrého obchodu.⁶⁹

Procesní přístup – požadovaného účinku je dosaženo mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces.⁷⁰

1.12 Nástroje používané při aplikování požadavků norem ISO

Přehled vybraných nástrojů, které se využívají při zavádění systému řízení kvality:

5S – „štíhlý nástroj“ zaměřený na odstranění ztrát, který vychází ze základního principu minimalizace úsilí při pracovních činnostech na pracovišti. Nástroj pojmenovaný podle 5 japonských slov, začínajících na písmeno S. Určení a označení míst pro potřebné a nepotřebné předměty, systematický úklid, udržování a hodnocení pořádku podle stanoveného postupu.⁷¹

⁶⁸ NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 25-35. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁶⁹ STAMATIS, D. H. *10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century*. 1 st ed. CRC Press, 2012, s. 133-137. ISBN 978-1-4398-7600-8.

⁷⁰ LIKER, J. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 121, 193-197. ISBN 978-80-7261-173-7.

⁷¹ MASAOKI, I. *Gemba Kaizen – Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, s. 69-77. ISBN 80-251-0850-3.

Brainstorming – skupinová technika sloužící ke generování co největšího množství nápadů k určitému tématu, která má svá pravidla. Smyslem je vymyšlení nových způsobů řešení nějakého problému.⁷²

Diagram příčin a následků – grafický nástroj sloužící k nalezení příčiny řešeného problému. Bývá nazýván Ishikawův diagram nebo diagram rybí kosti. Nástroj pro shromažďování informací o procesech, výsledcích a výkonnosti procesu za účelem zdokonalování procesů.⁷³

Histogram – grafický nástroj sloužící k zobrazení variability určitého souboru dat. Jedná se o sloupcový diagram, který znázorňuje rozdělení četnosti hodnot ve vhodně zvolených intervalech. Jeho sestavení má smysl až od určitého počtu hodnocených údajů (minimálně 30 hodnot). Podkladem pro konstrukci histogramu je tabulka intervalového rozdělení četnosti hodnot.⁷⁴

Paretův diagram – grafický nástroj, který slouží k identifikaci nejzávažnějších příčin problémů na základě jejich četnosti. Jeho použití je založeno na předpokladu, že 80 % problémů bývá způsobeno pouze 20 % příčin. Umožňuje stanovit priority při řešení problému s jakostí tak, aby při účelném využití zdrojů byl dosažen maximální efekt. Podle procentního vyjádření se tento princip označuje jako pravidlo 80/20.⁷⁵

SWOT analýza – zaměřuje se na identifikaci silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb okolního prostředí. Díky této metodě je možno vyhodnotit fungování

⁷² FREHR, H. *Total Quality Management*. 1. vyd. Brno: UNIS publishing, 1995, s. 241-242.

ISBN 3-446-17135-5.

⁷³ MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1988, s. 223-224. ISBN 80-85605-38-4.

⁷⁴ PLURA, J. *Plánování a neustále zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001, s. 205-210.

ISBN 80-7226-543-1.

⁷⁵ NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 226-230. ISBN 80-7261-071-6.

firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti. Výstupem analýzy je chování společnosti, která maximalizuje přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby.

Regulační diagram – grafický nástroj umožňující odlišit variabilitu procesu vyvolanou vymezitelnými příčinami od variability vyvolané náhodnými příčinami. Prakticky žádné dva produkty vyráběné stejným procesem nejsou zcela shodné. Určité kolísání znaků jakosti produktů je přirozeným jevem.⁷⁶

Vývojový diagram – je grafické vyobrazení toku nebo posloupnosti událostí, které se v daném procesu vyskytují. Lze ho použít k popisu jakéhokoliv procesu (existujícího, navrhovaného).⁷⁷

1.13 Požadavky na dokumentaci v SMJ

Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat dokumentová prohlášení o politice kvality a cílech kvality, příručku kvality a dokumentované postupy a záznamy požadované touto mezinárodní normou a dále dokumenty, včetně záznamů, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů.

Systém managementu kvality musí být dokumentován způsobem přiměřeným složitosti produktu, provozu, velikosti a struktuře organizace a kvalifikaci pracovníků. Dokumentace se podle této koncepce skládá z jednotlivých dokumentů, jejichž specifickým druhem jsou záznamy, které vypovídají o dosažených výsledcích.⁷⁸

⁷⁶ TOŠENOVSKÝ, J., D. NOSKEVIČOVÁ. *Statistické metody pro zlepšování jakosti*. Ostrava: Montanex, 2000, s. 165-176. ISBN 80-7225-040-X.

⁷⁷ NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 306-308. ISBN 978-80-7261-186-7.

⁷⁸ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 39-44. ISBN 978-80-02-02176-6.

Interní dokumentace – předpisy (řády, jmenování, příkazy ředitele, výkresy, technické podmínky a různé druhy specifikací, právní instrukce, technologické postupy a průvodky, plány, harmonogramy, dopisy, objednávky, šablony, formuláře a e-maily).

Externí dokumentace – předpisy v právní formě (legislativa), technické normy a dokumentované požadavky zákazníka.⁷⁹

Organizace musí vytvořit příručku kvality, ve které jsou uvedeny všechny důležité údaje o společnosti, rozsah použití včetně vyloučení, popis procesů a vzájemných vazeb, postupy podle požadavku normy ISO a tato příručka musí být udržována.⁸⁰

⁷⁹ KRUPÍČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

⁸⁰ SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009, s. 40-41. ISBN 978-80-02-02176-6.

2 Současný stav řízení kvality ve vybraném podniku

Následující kapitola se věnuje konkrétní organizaci a jednotlivé podkapitoly obsahují analýzu současného stavu řízení jakosti v občanském sdružení Fokus, respektive v chráněné dílně, kterou provozuje.

2.1 Občanské sdružení Fokus Mladá Boleslav

V šedesátých letech 20. století začaly vznikat první pochybnosti o tradičním medicínském přístupu k duševně nemocným. Přes velké úspěchy, které přinesly objevy nových léků, se ukazovalo, že léčení duševně nemocných v separaci od „zdravé společnosti“ v psychiatrických nemocnicích a léčebnách, může být překážkou v jejich návratu do původních sociálních vztahů, z nichž byli vytrženi nejen nemocí, ale i hospitalizací. Být zdravý je pro část duševně nemocných nedosažitelný cíl. Přesto mohou žít jako zdraví lidé. Ale ani cesta k tomuto cíli nebývá zcela snadná a krátká a někdy není bez pomoci ostatních možná. Fokus vznikl právě pro ty, kteří se po různě dlouhém období nemoci vracejí zpátky do normálního života.

Občanské sdružení Fokus Mladá Boleslav je nestátní nezisková organizace poskytující sociální služby dlouhodobě vážně duševně nemocným ve Středočeském kraji (Mladá Boleslav, Mnichovo Hradiště, Nymburk, Kolín) a Karlovarském kraji. Poskytované služby tvoří celek, který bývá označován jako komplexní psychiatrická rehabilitace. Cílem těchto služeb je zvýšení kvality života klientů, zvýšení jejich nezávislosti a snížení potřeby psychiatrické hospitalizace. Veškeré služby jsou poskytovány na základě dobrovolného rozhodnutí klienta.

Fokus chce umožnit lidem s psychickými potížemi komplexní rehabilitaci, poskytnout jim příležitost k nalezení ztracené sebedůvěry a vrátit jim rovnoprávné postavení ve společnosti. Přesná statistická data nejsou k dispozici, lze však předpokládat, že v každé generaci je 10 % obyvatel postiženo mírnějším psychickým onemocněním, 3 % psychózou a 1 % schizofrenií. Duševní nemoci jsou třetí nejčastější příčinou přiznání invalidního

důchodu a pouze každý desátý duševně nemocný se vrací do práce. Tato situace přináší nejen zbytečné trápení mnoha duševně nemocných, ale také neúměrně vysoké náklady na léčbu, jež často není léčbou, ale jen ústavní péčí, kterou většina nemocných nejen nepotřebuje, ale ani nechce, pokud má jinou možnost. Fokus je tedy registrovaným poskytovatelem sociálních služeb.⁸¹

2.2 Chráněná dílna Fokus

Sdružení Fokus spolupracuje se společností ŠKODA AUTO a.s., v jejímž středisku má chráněnou dílnu, která sídlí v SPC (Škoda Parts Centrum) Řepov. Chráněná dílna byla otevřena 5. října 2010, jako šesté zařízení tohoto druhu v automobilce. Podnik tím ukázal svou společenskou angažovanost a podtrhnul sociální odpovědnost za region. Společnost ŠKODA AUTO a.s. již řadu let podporuje odpovídající opatření ve svých výrobních závodech, u chráněné dílny Fokus se pak jedná o pilotní projekt spolupráce s neziskovou organizací.

Zařízení poskytuje 51 pracovních míst, na kterých jsou zaměstnáni lidé, kteří na základě dočasných nebo trvalých omezení nemohou vykonávat svou dosavadní práci. Pracoviště jsou uspořádána v souladu s těmito omezeními. Výběr personálu proběhl v těsné spolupráci s neziskovou organizací Fokus Mladá Boleslav. Dle tiskové zprávy vydané společností ŠKODA AUTO a.s. bylo do tohoto pracoviště investováno téměř 6 milionů Kč. Tyto prostředky byly použity na moderní vybavení a do adekvátního ergonomického uspořádání dílny. Tím vzniklo jedno z nejmodernějších zařízení tohoto druhu v České republice.

Sociální politika společnosti ŠKODA AUTO a.s. překračuje rámec zákonných nároků. Dílnami tak pomáhá lidem a plní důležitou sociální úlohu.

⁸¹ FOKUS. *Internetový portál sdružení*. [online]. [vid. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.fokus-mb.cz/>.

2.3 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a. s. je největším průmyslovým podnikem a výrobcem automobilů v České republice se sídlem v Mladé Boleslavi. Mezi hlavní podnikatelské činnosti patří vývoj, výroba a prodej automobilů, jejich komponent, originálních dílů a poskytování servisních služeb. S více než stoletou tradicí výroby automobilů je to třetí nejstarší automobilka na světě. Z původně malého výrobce jízdních kol a motocyklů se vypracovala na renomovanou a respektovanou značku, která je ceněna pro nadčasový design, funkčnost a spolehlivost svých výrobků.

Kromě produktového portfolia má na úspěchu svůj podíl také důsledné dodržování přístupu a filosofie Human Touch. Human Touch je to, co dělá rozdíl mezi výborným a nejlepším. Znamená to, že pokud společnost ukáže lidskou tvář v každodenním životě, odliší tím značku ŠKODA AUTO a.s. od ostatních. Sociální politika vychází z dlouhodobé role největšího zaměstnavatele v regionu. Staví člověka do centra pozornosti a zdůrazňuje sociální zodpovědnost firmy vůči zaměstnancům i okolí.

Jednotlivé útvary firmy využívají pro zajištění svých potřeb spojených s řešením problematiky, kterou by jinak musely zadat například externím firmám, operativní projekty personálního poolu. Jedná se o jednoduché úpravy dílů, nebo podpůrné činnosti při zajišťování nevýrobních akcí, provádění předmontážních činností pro výrobu, výrobní i nevýrobní operativní činnost, logistickou činnost, vychystávání dílů, palubní literatury, přípravu obalového materiálu a výrobu duplikátů klíčů pro ostatní organizační jednotky v rámci závodu.

Nevýrobní činnosti chráněných pracovišť představují takovou situaci, kdy pracovníci personálního poolu, na základě požadavku ostatních útvarů, operativně zajišťují daný projekt. Jedná se například o motivační a propagační akce, dozor a instruktáž u vystavených vozů, dozor nad externími firmami v době absence provozního personálu, dny otevřených dveří, Stimmungsbarometer (hodnocení nálady ve společnosti), Lieferantentag (představení produktu dodavatelům), či distribuci tiskových materiálů a čištění informačních kiosků.

Výrobní činnosti chráněných pracovišť jsou dány podmínkami převodu činnosti do chráněného pracoviště a charakterem prací vhodných pro zaměstnance, kteří ztratili způsobilost k výkonu práce ze zdravotních důvodů. V chráněných pracovištích jsou prováděny jednoduché kompletace, úpravy dílů, popřípadě jejich přebalování.

Cílem není chráněná dílna jako stanice, ale součást fungujícího systému, kde hlavní roli hraje zaměstnanec.

Centra výroby duplikátů klíčů zajišťují v závodech Mladá Boleslav a Kvasiny výrobu duplikátů klíčů a prodej doplňků ke klíčům pro zaměstnance a organizační jednotky firmy.

Chráněná pracoviště pomáhají s přebalováním a vychystáváním materiálů, dílů a technické literatury. Provádí logistickou činnost, předmontáž dílů, jednorázové operativní operace, kompletaci skupin dílů a karet vozu, dále přípravu obalového materiálu, montáž a úpravu regálů, kontrolu momentových klíčů a výdej ze skladu náradí. Další zaměstnanci pracují v technické knihovně a jako ochrana závodu (strážní).

2.4 Charakteristika chráněného pracoviště Fokus

Jak již bylo zmíněno výše, i občanské sdružení Fokus zajišťuje některé specifické druhy prací pro automobilovou společnost ŠKODA AUTO a.s., která je významným zaměstnavatelem ve Středočeském kraji, respektive v okrese Mladá Boleslav.

Ačkoliv sdružení zaměstnává osoby, které se po různě dlouhé době nemoci vracejí zpátky do normálního života, je i zde požadavek na to, aby odvedená práce byla co nejkvalitnější a plnila ty nejpřísnější požadavky. Sdružení tak potřebuje prokázat shodu z důvodu požadavku zákazníka a tedy požadavků stanovených obchodní smlouvou.

Fokus umožňuje lidem s různými potížemi nalézt ztracenou sebedůvěru a vrátit se zpět do pracovního procesu a získat tak rovnoprávné postavení ve společnosti, ovšem i na oblast těchto činností je kladena otázka týkající se kvality, tedy zavedení systému řízení jakosti.

V současné době je obsazeno všech 51 pracovních míst, což znamená, že kapacita je zcela využita. Hlavní náplní je kompletace a přebalování náhradních dílů. V dílně pracuje 35 baličů drobných prací, 4 lidé na kontrole přijatého materiálu, 7 THP v kanceláři a 5 operátorů logistiky. Všichni tito pracovníci jsou rozdělení do dvou směn. Ranní směna začíná v 06:00 a končí ve 14:00 hodin, odpolední směna pak začíná ve 14:00 a končí ve 22:00 hodin. Pro baliče nabízí dílna 14 pracovních míst na sezení, 2 místa na stání a 2 místa u stroje. Pro technickohospodářské pracovníky jsou k dispozici 2 kanceláře, 3 počítače, 2 scannery a 1 počítač na štítky.

Strojové vybavení dílny je následující:

- **SKIN** – automatický stroj SKIN je určen především pro balení technických součástí a náhradních dílů na podkladový karton pomocí skin folie. Hovoříme tedy o drobných dílech, jako jsou těsnění, řetězy apod. Práce obsluhy balicího stroje spočívá pouze v narovnání balených předmětů na podkladový karton. Po stisknutí tlačítka start najede nad folii rám s topnými tělesy, které ji nahřejí a pokud je folie nahřátá na stanovenou teplotu, klesne rám i s folií na základovou desku a vakuová pumpa odsaje vzduch, čímž se folie vytvaruje kolem výrobku a přilepí k podkladovému kartonu. Následně je karton automaticky odříznut a stroj připraven na další cyklus. Tento stroj je vhodný do provozu, kde výkon balení nepřesáhne 3 cykly za minutu, což dílna splňuje.
Účelem tohoto stroje je, aby bylo zboží perfektně zabaleno a po vizuální stránce dobře vypadalo.
- **VERT** – stroj VERT je určen pro přesné odpočítání a zabalení dílů jako jsou šrouby, matice, plastové příchytky a další. Obsluha nastaví stroj na odpovídající počet kusů tak, jak je uvedeno v popise, respektive v balicím předpisu a stroj pak díly automaticky odpočítá a zabalí. Opět hovoříme o efektivnějším a po vizuální stránce lepším provedení než oproti ručnímu balení. Stroj sáčky zataví a obsluha už jen oštítkuje příslušným štítkem, který je vytištěn ze speciálního počítače.
- **ZEBTA** – počítač na štítky slouží k tvorbě a tisku tisíců štítků, které jsou pak jednotlivými baliči nalepeny na již zabalené zboží, náhradní díly. Štítek obsahuje informace o názvu, čísle zboží a počtu kusů v balení.

V následujícím odstavci je stručně popsán proces balení náhradních dílů v chráněné dílně Fokus. Náhradní díly jsou do Škoda Parts Centra přiváženy 24 hodin denně kamionovou dopravou. Kamiony jsou odbaveny a přesměrovány na příjem. Zboží z příjmu, které je určeno na zabalení, je přesunuto na předávací bod. Na všechno toto zboží je vystavena průvodka, která obsahuje kód, číslo materiálu, počet kusů a označení palety, v které je zboží předáno do chráněné dílny Fokus. Průvodku odnese zaměstnanec firmy ŠKODA AUTO a.s. do kanceláře chráněného pracoviště Fokus. Dále pak zaměstnanec chráněné dílny, ekonorista, převezme zboží z předávacího bodu přímo na firmu Fokus. Určený zaměstnanec zboží zkontroluje a přepočítá. Pokud zaměstnanec zjistí, že je zboží poškozeno, nebo chybí, nahlásí tuto skutečnost v kanceláři Fokusu. Mistr směny v tomto případě zavolá na příjem zboží, aby bylo v co nejkratší době vše zdokumentováno a mohlo se přistoupit k reklamaci. V případě velkého množství zboží, například šroubů a matek, se zboží nepočítá a je vedeno jako nepočítatelné. Jsou to všechny díly, u kterých jdou jednotlivé položky do tisíců kusů. Toto zboží se nekontroluje a je rovnou postoupeno k zabalení. Neznamená to však, že není nikdy reklamováno, protože i zde existuje způsob, jak je možné zjistit chybějící kusy a to při samotném balení. Pokud určený zaměstnanec zjistí, že všechno zboží je v pořádku a souhlasí i počet kusů, pracovníci v kanceláři potvrdí příjem tohoto zboží a převezmou ho oficiálně do chráněné dílny Fokus. Toto potvrzení a příjem probíhá na základě průvodky, kterou vystavila společnost ŠKODA AUTO a.s. Na základě té samé průvodky je také vystaven balicí předpis a vytištěny štítky, které se položí na zboží a dle kterých se připraví obalový materiál. Obalovým materiálem se v tomto případě rozumí krabice, výseky, skládačky, PE sáčky, antikorozi papír, bublinkatá folie, miralon a další druhy materiálu. Podle balicího předpisu je tedy připraven obalový materiál a ten je ekonoristou přivezen k balícím stolům. Balič pak zabalí zboží, náhradní díly, dle balicího předpisu, což je kompletní popis spolu s normou. Zabalené zboží je pak ekonoristou odvezeno na určené místo příjmu, tedy zpět do společnosti ŠKODA AUTO a.s. Posledním krokem je předání průvodky do kanceláře příjmu a tím je celý balicí proces u konce.

2.5 Analýza normy a současného stavu chráněného pracoviště

V následujících odstavcích se zaměříme na konkrétní normu ISO 9001:2008, kterou by vedení Občanského sdružení rádo implementovalo. Také popisujeme stav, ve kterém se chráněná dílna nachází nyní.

Na začátek této kapitoly je potřeba napsat, že v současné době neexistuje žádná norma a opatření, podle kterého by sdružení striktně dodržovalo pravidla, ačkoliv je zde jasný náznak toho, že řízení jakosti a její zabezpečování neopouštějí vedoucí zaměstnanci zcela náhodě. Norma tedy zavedená není, ale management firmy se jednoznačně přiklání ke stanovisku, aby se tak, v co možná nejbližší době, stalo. Hovoří se o certifikaci EN ISO 9001, která je zaměřená na management jakosti a je aplikovatelná ve všech oblastech výroby i služeb. Tato norma dnes představuje celosvětově uznávaný standard, jehož zavedení je východiskem pro aplikaci dalších požadavků na systém řízení kvality ve společnosti. Poslední verzí normy je standard ISO 9001:2008 platný od 14. listopadu 2008. Tato norma stanovuje mezinárodní požadavky pro systém řízení jakosti. Je vhodná pro organizace, které chtějí prokázat svou schopnost trvale poskytovat výrobky nebo služby, které splňují požadavky zákazníků a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů. Tato norma zároveň zvyšuje spokojenost zákazníků, zlepšuje výkonnost organizace a posiluje její konkurenceschopnost. Systematicky udržuje pořádek v řízení, dokumentech a na pracovištích a v neposlední řadě slouží jako průkaz způsobilosti v rámci výběrových řízení. V současné době se zabezpečování kvality a její zlepšování řeší pomocí vzdělávání a školení zaměstnanců a jsou zaváděny různé formy inovací (například využívání balících strojů v procesu, či inovace v komunikaci). Jednotlivé požadavky normy jsou představeny a rozebrány v níže uvedených podkapitolách.

2.5.1 Všeobecné požadavky

Část všeobecné požadavky hovoří o tom, že zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace, které je však ovlivňováno různými druhy interních a externích vlivů, které byly popsány výše, v teoretické části.

V normě se můžeme setkat s mnoha termíny a definicemi, které by organizacím měly pomoci lépe definovat jednotlivé procesy. Všeobecně se tedy hovoří o tom, co organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat a implementovat. Zároveň je nezbytné systém managementu kvality udržovat a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Na základě všeobecných požadavků je možné konstatovat, že v případě občanského sdružení Fokus, které spolupracuje se společností ŠKODA AUTO a.s. a v jejichž prostorách má chráněnou dílnu, která zabezpečuje balení náhradních dílů, je zavedení systému managementu jakosti strategickým rozhodnutím organizace. Nejde jen o to mít někde uložené předpisy, příručky a pracovní instrukce, ale pokud má být systém managementu kvality uveden v život, děje se to zpravidla tak, že lidé v organizaci vědí, co mají dělat, jak to mají dělat a také musí vědět, co mají dělat, když není všechno v pořádku a vyskytne se nějaký nenadálý, mimořádný problém. Prakticky to znamená, že ideální situace je takový stav, kdy je zaměstnanci dán předpis, či pracovní instrukce, podle které pracuje, ví, kde může všechny informace získat, umí si je přečíst a postupovat dle nich. Naprosto bezchybný je stav, když přijde na pracoviště cizí člověk, například ředitel, zákazník, nebo auditor a zaměstnanci přesně vědí co, a jak mají dělat. Důležité je dělat činnosti a operace tak, jak je popsáno v dokumentaci dané organizace. V takovém stavu auditor uvidí, že systém kvality ve společnosti existuje a je uveden do praxe, což je možné doložit právě tím, že jej zaměstnanci používají. Nejde tedy o to, aby zaměstnanci uměli z paměti postup odvyprávět, ale je důležité, aby si jej uměli přečíst a věděli co, a jak mají dělat.

2.5.2 Procesní přístup

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

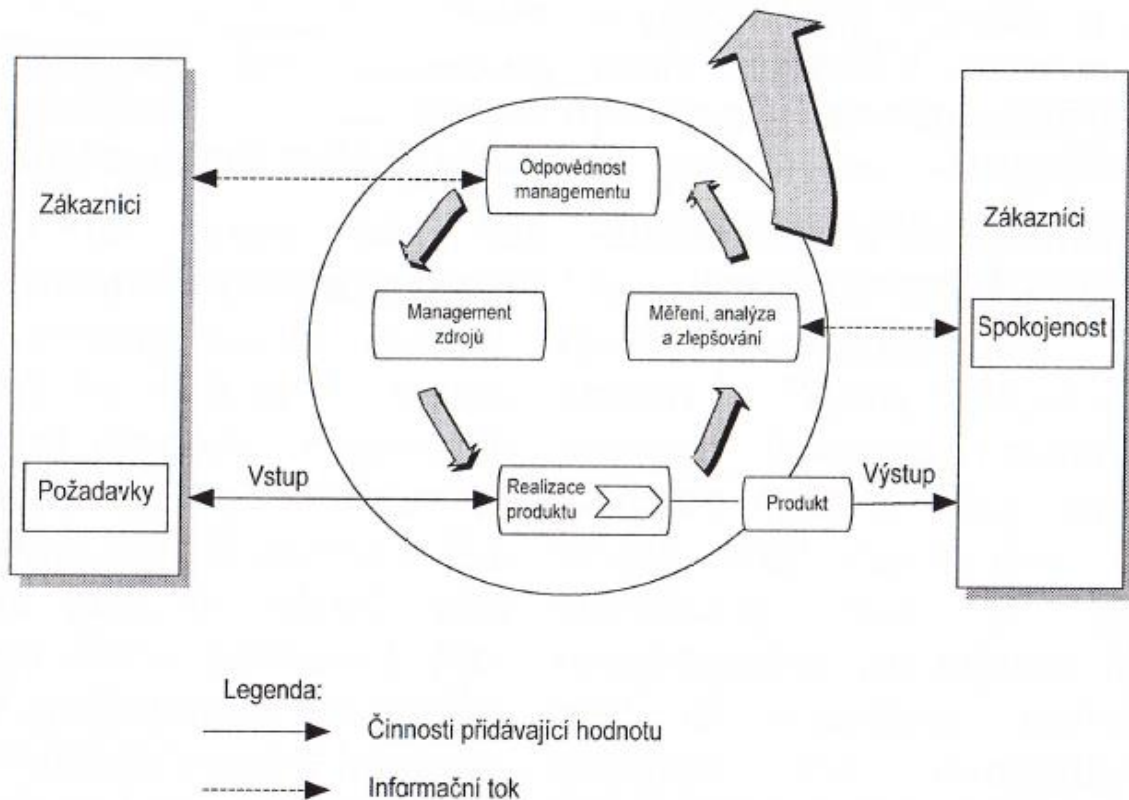
Výstup z jednoho procesu pak často přímo tvoří vstup pro další proces. Procesní přístup může být popsán jako využití systémů procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený výstup. Výhodou procesního přístupu je to, že umožňuje neustálé řízení propojení jednotlivých procesů v jejich systému, stejně jako řízení vzájemných vazeb.

Takový přístup je částečně využit i v chráněné dílně Fokus, jelikož je možné říci, že byly pochopeny požadavky zákazníka a jejich plnění, je zde potřeba posuzovat procesy z hlediska přidané hodnoty, výsledků je dosahováno v závislosti na výkonnosti a efektivnosti procesů a v neposlední řadě je možné spatřit zlepšování procesů na základě jasné komunikace mezi vedením a zaměstnanci chráněné dílny.

Hlavním a jediným zákazníkem chráněného pracoviště je společnost ŠKODA AUTO a.s. od které chráněná dílna Fokus přebírá zboží, náhradní díly, které jsou dále přebaleny, čímž vzniká přidaná hodnota.

Model procesně orientovaného systému managementu kvality je možné znázornit pomocí následujícího obrázku 1, který ukazuje propojení procesů a z jehož ilustrace je zřejmé, že při stanovování požadavků, jakožto vstupů, hrají významnou úlohu zákazníci. Monitorování spokojenosti zákazníka vyžaduje vyhodnocení toho, jak zákazník vnímá, zda organizace splnila jeho požadavky. Model pokrývá všechny požadavky mezinárodní normy, ale neznázorňuje procesy na podrobné úrovni.

Neustálé zlepšování systému managementu kvality



Obrázek 1: Model procesně orientovaného systému managementu kvality

Zdroj: SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu, s. 24.

Procesy v organizaci jsou velmi důležité, protože když si je firma definuje a zdokumentuje, má možnost si je lépe analyzovat zejména z pohledu jejich přidané hodnoty. Na druhou stranu je třeba si procesy uspořádat a jak bude procesní diagram složitý je individuální a zcela to záleží na konkrétní firmě a jejím vedení. Procesy je možné popsat jen ve větách a odstavcích a i tomu tak v mnoha organizacích bývá, ale procesní diagram je jasný každému, tedy i auditorovi. Procesy by měly být popsány s rozumem, některé je rozumné popsat opravdu velmi detailně, jiné mohou být popsány vágněji, aby umožnily jistou míru volnosti v organizaci. To je ostatně úloha manažerů, nejen kvality. Na závěr procesního přístupu je nutné připomenout, že existují dvě kategorie procesů, které musí být

v organizaci popsány. Jsou to ty, které probíhají ve firmě a firma je potřebuje a dále jsou to procesy, které firma zdánlivě nepotřebuje a které jsou vyžadovány normou.

V chráněné dílně momentálně neexistují popisy jednotlivých procesů ani na pracovních stanovištích, ani v kanceláři vedoucích.

2.5.3 Systém managementu kvality

Systém managementu kvality je zcela v kompetenci managementu, který za něj nese plnou zodpovědnost. Organizace musí v souladu s požadavky mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Management musí určovat procesy potřebné pro systém řízení kvality a dále musí stanovit, jak budou tyto procesy v rámci celé organizace aplikovány, dále je nutné určit posloupnost a vzájemné působení těchto procesů, určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů, management musí zajistit dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu a fungování procesů a jejich monitorování. Z toho plynoucí monitoring tam, kde je to možné a měření a analýzy procesů s následným uplatňováním opatření nezbytných pro dosažení plánovaných výsledků pro neustálé zlepšování všech procesů.

Rozhodne-li se organizace použít pro jakýkoli proces, který má vliv na shodu produktu s požadavky, externí zdroj (outsourcing), musí zajistit řízení takovýchto procesů. Typ a rozsah řízení musí být určen v systému managementu jakosti.

Výše zmiňované procesy potřebné pro systém managementu kvality zahrnují procesy manažerských činností, které jsou částečně uplatňovány i v chráněné dílně Fokus, stejně tak jako poskytování zdrojů, realizace produktu a zlepšování. Oblastí, která není přímo řešena a diskutována, je otázka měření a analyzování. Na chráněném pracovišti není využito zajištění řízení procesů pomocí externích zdrojů, jelikož to není v současné době potřeba. Pokud by se v budoucnosti k tomuto přistoupilo, je nutné mít na paměti, že outsourcing nezbavuje organizaci zodpovědnosti za shodu s požadavky zákazníka, zákonů a předpisů.

2.5.4 Požadavky na dokumentaci

Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat dokumentovaná prohlášení o politice kvality, cílech kvality, příručku kvality, dokumentované postupy a záznamy požadované mezinárodní normou a dokumenty, včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů.

Dokumentovaný postup v mezinárodní normě znamená, že postup je stanoven, dokumentován, implementován a udržován. Jeden dokument může pokrývat požadavky na jeden, nebo více postupů. Požadavek na dokumentovaný postup může být pokryt jedním, nebo více dokumenty. Rozsah dokumentace systému managementu kvality se může v jednotlivých organizacích lišit a to s ohledem na velikost organizace a druh jejích činností, složitost procesů a jejich vzájemné působení a kompetence pracovníků. Dokumentace může mít jakoukoli formu a může být na jakémkoli typu média.

V rámci požadavků na dokumentaci je dle normy potřebné zohlednit příručku kvality, řízení dokumentů, technické specifikace a řízení záznamů. Jednotlivé body jsou zmíněny níže:

- Příručka kvality – organizace musí vytvořit a udržovat příručku kvality, která obsahuje oblast použití systému managementu kvality, včetně podrobností o vyloučení a jejich zdůvodnění. Dále musí obsahovat dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality, nebo odkazy na tyto postupy a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality.
- Řízení dokumentů – organizace by měla řídit dokumenty požadované systémem managementu kvality. Záznamy jsou dalším typem dokumentu a musí být řízeny v souladu s požadavky uvedenými níže. Řízením dokumentů se rozumí vytvoření dokumentovaného postupu, který stanoví potřebná pravidla pro schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před vydáním, přezkoumávání dokumentů, popřípadě jejich aktualizace a opakované schvalování, zajištění identifikace změn dokumentů a aktuální verze všech těchto dokumentů.

Dále do této kategorie patří zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech jejich používání, zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikace dokumentů. Organizace by neměla opomenout zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality a dále zajištění, že je jejich distribuce řízena. V neposlední řadě je nutné zabránit neúmyslnému používání zastaralých dokumentů, pokud jsou z jakéhokoli důvodu uchovávány.

- Technické specifikace – organizace musí udržovat záznam dat, kdy byla zrealizována každá změna v sériové výrobě a tato realizace musí zahrnovat aktualizované dokumenty. Jinými slovy to znamená, že organizace musí mít proces k zabezpečení včasného přezkoumání, distribuování a uplatňování všech technických norem, specifikací a změn vyplývajících z časového harmonogramu požadovaného zákazníkem. Včasným přezkoumáním se rozumí provedení přezkoumání co nejdříve. Toto přezkoumání nesmí překročit dva pracovní týdny.
- Řízení záznamů – organizace musí řídit záznamy určené pro poskytování důkazů o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu kvality. Znamená to vytvořit dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchování a nakládání se záznamy. Všechny záznamy musí být trvale čitelné, rychle a snadno identifikovatelné a vyhledatelné. Použitý termín nakládání se záznamy, zahrnuje i jejich likvidaci. Řízení záznamů pak splňuje jak požadavky předpisů, tak požadavky zákazníka.

V oblasti dokumentace je možné na chráněném pracovišti občanského sdružení Fokus spatřit aplikování procesního přístupu. Ten je zde prakticky velmi dobře uplatňován, jen je třeba ho i teoreticky popsat, což je podstatou celé certifikační procedury. Se všemi možnými dokumenty, od pracovních smluv, příjemek, faktur, průvodních listů, balících předpisů až po výdejky a certifikáty ze školení, je náležitě nakládáno. Dokumenty jsou určitým způsobem zpracovávány, označovány a uchovávány, ale tento proces není nijak popsán. Znamená to, že vedoucí pracovníci přesně vědí, co s daným dokumentem dělat,

jak s ním nakládat a kde ho hledat v případě, že je potřeba se k němu zpětně vrátit, ale do současné doby nikdo tento proces jasně nepopsal a nezdokumentoval.

2.5.5 Odpovědnost managementu

Vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci systému managementu kvality a také při neustálém zvyšování jeho efektivnosti. Dále by vedení mělo přezkoumávat procesy realizace produktu a podpůrné procesy, aby se prokázala i jejich efektivnost a účinnost.

Angažovanost a aktivita managementu je v chráněné dílně vyjádřena prostřednictvím komunikace uvnitř sdružení. Fokus si uvědomuje, že je důležité plnit požadavky zákazníka stejně jako požadavky zákonů a předpisů. Slabou stránkou tohoto bodu je stanovení politiky kvality, protože do současné doby není v chráněné dílně stanoven cíl kvality a není tedy možné zajistit jeho přezkoumání. V podstatě zde funguje princip, že co je potřeba, to se operativně vyřeší. Předělávají se pracoviště, zmetkovitost je nižší, ale nikde není nic pořádně popsáno. Silnou stránkou je pak zajištění a dostupnost zdrojů, které má chráněná dílna jasně dané. Kladně lze též hodnotit práci vedení v oblasti stanovování požadavků zákazníka. Požadavky zákazníka, tedy společnosti ŠKODA AUTO a.s., jsou plněny s cílem zvyšovat jeho spokojenost. Vrcholové vedení též zajistilo, aby byly v rámci celé organizace stanoveny a sdělovány odpovědnosti a pravomoci. Interní komunikace je zajištěna pomocí příslušných komunikačních cest v rámci chráněné dílny.

Odpovědnost za kvalitu, přezkoumání systému managementu, jakožto i jeho výkonnost, budou popsány v kapitole, která se bude zabývat nedostatky, návrhy postupů a všemi dalšími opatřeními, která je nutná v chráněné dílně zavést, aby bylo možné přistoupit k certifikaci, jelikož firma zatím nemá vypracovanou politiku kvality a nejsou stanoveny cíle kvality.

2.5.6 Management zdrojů

V této části se zaměřujeme hlavně na lidské zdroje a dále pak ve stručnosti popisujeme infrastrukturu, plánování provozu a pracovní prostředí, které jsou dalšími neméně důležitými aspekty spjatými se zavedením systému řízení jakosti v podniku. Důvodem je spokojenost zaměstnanců spolu s kvalitními systémy a procesy, které se promítají do kvality poskytovaných služeb. Hovoříme o hlavních procesech, kterým by se měl podnik věnovat.

Organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro implementaci a udržování systému managementu jakosti a neustále zvyšovat jeho efektivnost a také zlepšovat spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

Pracovníci, kteří provádějí přebalovací práce, ovlivňují shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní na základě určitého vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Je nutné si uvědomit, že shoda s požadavky na produkt může být přímo, či nepřímo ovlivněna pracovníky provádějícími úkoly v rámci systému managementu kvality.

Na základě tohoto obecného principu funguje i chráněné pracoviště Fokus, které svým vymezením sice získává určitý ochranný status, ale pořád zde platí pravidla a povinnosti pro všechny zaměstnance a pracovníky. Znamená to, že i když hovoříme o práci v chráněné dílně, pořád zde platí stejná míra kompetence, výcviku a vědomí závažnosti, jako u každého jiného pracovního místa. Chráněná dílna určuje nezbytnou kompetenci pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, podle okolností poskytuje výcvik, nebo provádí jiná opatření pro dosažení nezbytných kompetencí a hodnotí efektivnost provedených opatření. Dále zajišťuje, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností. Vedoucí pracovníci vytváří a udržují vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech zaměstnanců. Další pozitivní hodnocení je možné vedení udělit za zajištění odpovědnosti zaměstnanců za plnění požadavků a ovládání použitelných nástrojů a metod, protože Fokus přesně stanovuje, jaké nástroje a metody musí zaměstnanci používat.

Samozřejmostí je i oprávnění pracovníků ke specifickým pracím a přiděleným úkolům, jako je například obsluha a řízení vysokozdvizných vozíků. Chráněná dílna poskytuje všem svým zaměstnancům praktický výcvik na pracovišti zahrnující jakékoli nové, nebo změněné pracovní postupy, které ovlivňují shodu s požadavky na produkt. Pracovníci jsou důkladně informováni o důsledcích, které vyplynou pro zákazníka při neshodě jejich práce. Dalším bodem, který je potřebné zmínit, je i motivace a zmocňování zaměstnanců. V chráněné dílně pracují lidé s různými druhy znevýhodnění, a přesto jsou velmi motivováni samotnou situací, že mají práci, protože patří do skupiny lidí, do kolektivu a mají určitý řád a smysl. Všichni tito lidé pracují rádi a berou toto jako možnost vrátit se do běžného života. Nadstavbou a možným zlepšením uvnitř sdružení by mohl být fakt, že celý proces motivace bude zahrnovat podporu kvality a technologické připravenosti. Pokud by organizace měla proces, který by sloužil k motivování zaměstnanců a k dosahování cílů kvality, docházelo by prakticky samo k neustálému zlepšování a k vytváření prostředí podporujícího inovace.

Infrastrukturou se v oblasti zdrojů rozumí budovy, pracovní prostory a související technické vybavení, dále zařízení pro proces (jak hardware, tak software) a podpůrné služby (přeprava, komunikační a informační systémy). Chráněná dílna sídlí přímo ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., tedy v sídle svého zákazníka, pro kterého zabezpečuje balení náhradních dílů. Disponuje omezeným prostorem a technikou popsanou výše.

Pracovní prostředí je určeno a řízeno organizací, která musí zajistit bezpečnost produktu a prostředky pro minimalizaci potenciálních rizik pro zaměstnance. Znamená to udržování provozních prostorů v pořádku, čistotě a dobrém stavu, přiměřeně k potřebám produktu a výrobního procesu, což je možné spatřit v chráněné dílně při každé návštěvě, stejně tak jako optimalizovaný tok materiálu.

2.5.7 Realizace produktu

Plánování realizace produktu je další z řady činností organizace. Ta musí plánovat a vytvářet procesy potřebné pro realizaci produktu. Plánování realizace produktu musí být v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu kvality.

Při plánování realizace produktu musí organizace podle okolností určovat cíle kvality a požadavky na produkt, potřebu vytvářet procesy a dokumenty a poskytovat zdroje, které jsou specifické pro produkt, požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, měření, kontrolu a zkoušení, které jsou specifické pro produkt a také kritéria pro přijetí produktu. Dále musí organizace určovat záznamy potřebné pro poskytování důkazů, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky. Výstup z tohoto plánování by měl být ve formě, která je vhodná a obvyklá pro způsob, jakým organizace funguje.

Někteří zákazníci hovoří o managementu projektu nebo o moderním plánování kvality produktu jako o prostředku pro dosažení realizace produktu. Moderní plánování kvality zahrnuje koncepce prevence chyb a neustálého zlepšování v protikladu ke zjišťování chyb a je založeno na průřezovém přístupu. Požadavky zákazníka a odkazy na jeho technické specifikace musí být zahrnuty do plánování realizace produktu jako součást plánu kvality.

Z pohledu chráněné dílny Fokus je do tohoto bodu možné zařadit přijímací kritéria, která byla sdružením stanovena a která byla schválena zákazníkem, tedy společností ŠKODA AUTO a.s. Na tomto místě je také nutné uvést důvěrnost. Tu organizace zajišťuje u přebalování náhradních dílů a to na základě smlouvy. Kladně ohodnotit můžeme též řízení změn, protože Fokus disponuje procesem pro řízení změn a reaguje tak na potřeby zákazníka. Každá změna je validována před samotným zavedením a je konzultována jak s dodavatelem chráněné dílny (dodavatelé obalového materiálu), tak s odběratelem, tedy zákazníkem v podobě společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Dalším bodem spadajícím do této podkapitoly je i určování požadavků týkajících se produktu, jinými slovy procesy týkající se zákazníka. Organizace musí určit požadavky specifikované samotným zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání, dále je nutné určit požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifické nebo zamýšlené použití, je-li toto známo. Nesmí se zapomenout na požadavky zákonů a předpisů aplikovatelné na produkt a také na další doplňující požadavky určené organizací jako potřebné. Občanské sdružení Fokus v podobě chráněné dílny myslí na tyto požadavky a uvědomuje si dopady, které sebou přináší recyklace, konečná likvidace a vliv na životní prostředí.

Tyto znaky jsou identifikovány jako výsledek znalostí organizace o produktech a výrobním procesu. Vedení chráněné dílny mění příslušné dokumenty (balící předpisy) v případě, že se změní požadavky zákazníka na produkt a také zajišťuje, aby byli pracovníci o změněných požadavcích informováni.

Správná komunikace je důležitou součástí nejen vnitropodnikové kultury, ale také zásadním prostředkem ve vztahu k zákazníkovi. Organizace musí stanovit a implementovat efektivní způsoby komunikace se zákazníky, a to s ohledem na informace o produktu, vyřizování smluv, objednávek a jejich změn a v neposlední řadě s ohledem na zpětnou vazbu, včetně stížností od zákazníka. Fokus je schopen sdělovat nezbytné informace včetně dat v zákaznickem specifikovaném jazyce a formátu. Například elektronické sdílení dat, e-mailová korespondence, vnitropodniková telefonní linka a další komunikační kanály, které mezi chráněnou dílnou a společností ŠKODA AUTO a.s. fungují na velmi vysoké úrovni.

2.5.8 Proces nákupu

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifickým požadavkům na nákup. Typ a rozsah nástrojů řízení aplikovaných na dodavatele a na nakupovaný produkt je závislý na vlivu nakupovaného produktu, na jeho následnou realizaci nebo na konečný produkt. V této oblasti hodnotí a vybírá chráněná dílna své dodavatele obalového materiálu podle kritérií stanovených společností ŠKODA AUTO a.s. Jedná se zejména o schopnost dodávat materiál s požadavky organizace. Záznamy o výsledcích hodnocení jsou udržovány spolu se všemi nezbytnými opatřeními z hodnocení vyplývajících. Samozřejmostí je, že všechny nakupované materiály použité pro balení náhradních dílů splňují požadavky zákonů a předpisů. Cílem je rozvíjet systém managementu kvality u dodavatele a dosáhnout shody s technickou specifikací. Společnost ŠKODA AUTO a.s. stanovila, že všichni dodavatelé obalového materiálu musí být certifikováni akreditovaným certifikačním orgánem, tedy podle standardu ISO 9001:2008. Chráněné pracoviště se smluvně zavázalo nakupovat materiál od schválených dodavatelů. Neznamena to však, že by použití takto určených a schválených zdrojů zákazníkem, včetně

dodavatelů nástrojů, měřidel a dalších pracovních pomůcek, zbavovalo organizaci odpovědnosti za zajištění kvality nakupovaných produktů a materiálů. Monitorování dodavatelů a měření jejich výkonnosti je v kompetenci společnosti ŠKODA AUTO a.s., která následně doporučuje dodavatele chráněné dílně Fokus. Výkonnost dodavatelů se monitoruje pomocí následujících ukazatelů: shoda s požadavky na dodaný produkt, poruchy u zákazníka, včetně vrácených produktů z fáze užití, dodržování časového plánu dodávek (včetně vícenákladů na přepravu), oznámení stavu týkající se problémů kvality nebo dodávky. Jinými slovy to znamená, že organizace musí podporovat dodavatele, aby monitorovali výkonnost svých výrobních procesů.

2.5.9 Měření, analýza a zlepšování

Obecně platí, že organizace musí plánovat a implementovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné pro prokázání shody s požadavky na produkt, pro zajišťování shody systému managementu kvality a pro neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu jakosti. To by mělo zahrnovat určení aplikovatelných metod, včetně statistických metod a rozsahu jejich použití. V chráněné dílně Fokus nebyly do dnešního dne stanoveny žádné vhodné statistické metody, které by byly zahrnuty do plánu kontroly a řízení.

Spokojenost zákazníka je další bod, který je možné zařadit pod kategorii monitorování a měření. Organizace musí, jako jeden ze způsobů měření výkonnosti systému managementu kvality, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka ohledně toho, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací by měl být předem stanoven. Chráněné pracoviště sice přesně zná dosaženou úroveň kvality, dodržování časového plánu a oznámení zákazníka o problému s kvalitou, přesto není možné říci, že by existoval přesně stanovený způsob, jak jsou tyto informace předávány.

Chráněná dílna Fokus provádí v plánovaných intervalech interní audity, jejichž program je plánován s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí, které mají být auditu podrobeny. Jsou stanovena kritéria auditu, předmět auditu (audit systému managementu kvality, audit výrobního procesu, audit produktu), četnost a metody auditu. Volba auditorů a provádění

auditů musí být objektivní a nestranné. Auditóři nesmí provádět audit své vlastní práce, což v praxi znamená, že chráněné pracoviště je podrobováno pravidelným auditům ze strany odběratele, tedy zákazníka v podobě společnosti ŠKODA AUTO a.s., která má vytvořen dokumentovaný postup, který stanovuje odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditů, vytváření záznamů a podávání zpráv o výsledcích. Vedení Fokusu pak zajišťuje, aby byly bez zbytečných průtahů provedeny jakékoli nezbytné nápravy a nápravná opatření tak, aby byly odstraněny zjištěné neshody a jejich příčiny. O auditech a jejich výsledcích jsou vytvářeny a udržovány záznamy.

V této části se nesmí opomenout monitorování a měření procesů a produktu. Organizace musí aplikovat vhodné metody monitorování a podle okolností také měření procesů a produktu. Při stanovování metod lze doporučit, aby organizace vzala v úvahu druh a rozsah monitorování nebo měření ve vztahu k dopadu na shodu s požadavky a na efektivnost managementu systému kvality. Výsledky studií pak musí být dokumentovány spolu se specifikacemi.

Poslední částí je zlepšování. Hovoří se o neustálém zlepšování, což znamená, že by organizace měla neustále zlepšovat efektivnost systému managementu kvality prostřednictvím využívání politiky kvality, cílů kvality, výsledků auditů, analýzy dat, nápravných a preventivních opatření a přezkoumání systému managementu jakosti. Organizace podle normy musí definovat proces neustálého zlepšování a to především zlepšování výrobního procesu. Z výše uvedených požadavků vyplývá, že prozatím neexistuje žádná politika kvality ani cíle kvality v chráněné dílně Fokus, proto se zaměříme hlavně na nápravná opatření, která organizace podle normy provádět musí a i se tomu tak děje. V případě, že je auditem zjištěna neshoda, Fokus okamžitě provádí opatření pro odstranění příčin tak, aby již nedocházelo k jejich opětovnému výskytu. Nápravná opatření jsou samozřejmě přiměřená důsledkům zjištěných neshod. K řešení problémů vyplývajících z výrobního procesu přistupuje vedení chráněné dílny velice zodpovědně. Všechny problémy jsou identifikovány a eliminovány velmi rychle, čímž dochází k odstranění kořenových příčin a předcházení problémů s tím souvisejících. V chráněné dílně je možné spatřit i aplikaci preventivních opatření, která mají zamezit výskytu potenciálních problémů a důsledkům z nich plynoucích.

3 Návrh postupu zavedení systému managementu jakosti

Tato kapitola obsahuje základní doporučení k efektivnímu zavedení SMJ. Jsou zde rady, jak postupovat při sběru dat a informací, vypracování dokumentace a zlepšování pracovních procesů. U každého z bodů normy je popsána míra naplnění požadavků normy a v případě neshody s požadavky je navrženo zlepšení. Dále jsou zde popsány nejčastější chyby a nedostatky, které se mohou při zavádění systému managementu jakosti vyskytnout. Součástí kapitoly je také stanovení politiky jakosti chráněné dílny Fokus.

3.1 Doporučení k zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO

Vedení občanského sdružení, respektive chráněné dílny Fokus, uvažuje o zavedení norem ISO řady 9001:2008 již několik let a to z důvodů prokázání shody poskytovaných služeb se specifikací. Zástupce sdružení souhlasil s vypracováním této diplomové práce, která popisuje současnou situaci a doporučuje postupy zavedení SMJ dle norem v chráněné dílně.

Jednou z nezbytných činností při zavádění a zdokonalování systému managementu jakosti je sběr údajů a informací týkajících se práce a procesů ve společnosti. Údaje a informace by se měly shromažďovat k dokumentování současného stavu a i pro pochopení toho, jak proces probíhá a co je třeba udělat pro jeho řízení, stabilizaci a zlepšení.

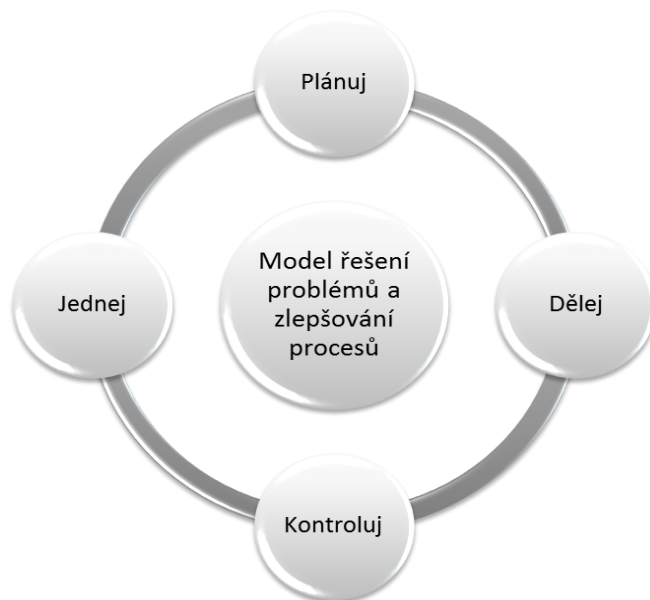
Jednoduchá osnova zahrnuje:

- vyjasněte si smysl problému a soustředte se jen na to, co potřebujete, nebo co se požaduje,
- ujistěte se, že údaje proces reprezentují. Musíte vědět, jaký druh údajů, nebo informací máte, protože budou často rozhodovat o nástroji, který použijete, nebo o způsobu jejich znázornění;

- je-li to třeba, rozdělte údaje podle druhů, strojů, dnů, pracovníků, atd.,
- snažte se, aby formuláře pro sběr dat byly jednoduché a výstižné,
- použijte nejdříve historické údaje, pokud jsou dostupné. Tím můžete vytvořit srovnávací základnu založenou na dřívějším výkonu procesu.

Zlepšovat procesy je možné podle následujícího modelu PDCA, který je graficky znázorněn na obrázku 2:

- Plánujte (Plan) – popište současný proces a související příležitosti ke zlepšení. Popište všechny možné příčiny problémů a rozhodněte o základní z nich. Nakonec vypracujte účinné a schůdné řešení, plán včetně cílů zlepšení.
- Dělejte (Do) – zaveďte řešení, nebo změnu do procesu.
- Kontrolujte (Check) – přezkoumejte a vyhodnoťte výsledky změny.
- Jednejte (Act) – pokračujte s reakcemi na poznatky.



Obrázek 2: Model řešení problémů a zlepšování procesů
Zdroj: vlastní zpracování.

3.1.1 Politika jakosti

Byl vytvořen návrh politiky jakosti tak, aby odpovídal záměrům organizace a zahrnoval osobní angažovanost všech pracovníků, včetně vedení společnosti. Politika jakosti pro chráněnou dílnu respektuje prostředí společnosti a měla by pomoci k jeho zlepšení a rozvoji. Je důležité, aby byla pochopena všemi zaměstnanci a vyvěšena na pracovištích pro snadný dosah.

POLITIKA JAKOSTI

Vedení společnosti Fokus vyhláší s vědomím plné odpovědnosti pro další rozvoj chráněné dílny politiku jakosti, v níž deklaruje zásadní postoj ke kvalitě všech procesů. Základním úkolem je zajistit jakost všech procesů týkajících se činnosti chráněného pracoviště. Vedení Fokusu si je vědomo, že soustavné a cílené uspokojování zákazníka v podobě společnosti ŠKODA AUTO a.s. dodávkami přebalených náhradních dílů vysoké jakosti a užité hodnoty je základem úspěchu a rozhodujícím prvkem pro dosažení trvalého úspěchu organizace.

Vedení chráněné dílny považuje za nezbytné zavést a dále zdokonalovat systém managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001, minimalizovat ztráty způsobené nekvalitními dodávkami a nadále zůstat obchodním partnerem a dodavatelem. Důležité je též rozvíjet se svými dodavateli aktivní spolupráci směřující ke vzájemně výhodným dodavatelsko-odběratelským vztahům.

CÍLE KVALITY

Cíle kvality se orientují na spokojenost zákazníka, kvalitu systémů a procesů a na kvalitu poskytovaných služeb. Tyto cíle navazují na společnost ŠKODA AUTO a.s., která se odkazuje na zakladatele Laurina a Klementa. Ti prohlásili, že jen to nejlepší, co mohou udělat, je pro jejich zákazníky dost dobré. Cílem je tomuto závazku dostát a nabízet zákazníkům produkty špičkové kvality.

ZÁVAZEK A ANGAŽOVANOST VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Vedení společnosti se zavazuje, že bude:

- na základě této politiky jakosti vytvářet konkrétní a měřitelné cíle kvality,
- trvale vytvářet a poskytovat potřebné finanční, organizační a personální zdroje pro zavedení a rozvíjení SMJ podle normy ISO 9001,
- zajišťovat školení a výcvik zaměstnanců, aby byli schopni plnit všechny požadavky vyplývající z této politiky,
- kontrolovat a zlepšovat funkčnost systému managementu jakosti.

ZÁVAZEK A ANGAŽOVANOST ZAMĚŠTNANCŮ SPOLEČNOSTI

Všichni zaměstnanci společnosti si uvědomují, že svou prací a přístupem k zákazníkovi ovlivňují kvalitu dodávaných náhradních dílů a spokojenost zákazníka. Pro naplnění Politiky jakosti se zavazují přesně plnit předpisy, pracovní a kontrolní postupy v oblasti systému managementu jakosti.

3.1.2 Návrh zlepšení SMJ dle normy ISO

Všeobecné požadavky

Dle normy ISO musí organizace vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Výše uvedené požadavky normy nejsou dostatečně plněny. Neshodu s normou je možné spatřit v nedostatečné dokumentaci systému managementu kvality. Organizace identifikuje procesy, jejich posloupnost a vzájemné působení, zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nutných pro podporu fungování procesů, avšak všeobecně chybí popis a dokumentace. Návrhem jak situaci vylepšit, je zavedení pozice manažera kvality, do jehož kompetence by řízení kvality spadalo jako celek, což by se mělo pozitivně projevit v rostoucí spokojenosti

a loajalitě zákazníka. V případě chráněné dílny Fokus by bylo vhodné tuto pozici přidělit vedoucímu dílny, případně některému z mistrů, protože bychom měli brát zřetel na velikost organizace, kde v současné době není možné přijmout nového zaměstnance, který by se věnoval výhradně této oblasti.

Je všeobecně známé, že vnímání pojmu kvalita, zejména z pohledu zákazníka je zcela odlišné. U služeb často nehraje cena takovou roli jako u výrobků a kvalitu služeb pak zákazník posuzuje mnohem více subjektivně než u výrobků. Zákazník pocítuje nekvalitu velmi bezprostředně, neboť koupě nekvalitního výrobku pro něj znamená riziko ze selhání výrobku. Výsledkem nekvalitně odvedené služby je riziko selhání předmětu této služby. Z pohledu organizace je kvalita stejně zásadní, protože v důsledku nekvality svých produktů může přijít o zákazníky, nebo podíl na trhu. Kromě toho nízká kvalita zcela jednoznačně zvyšuje náklady, což platí pro výrobní podniky i pro organizace poskytující služby, jako například chráněná dílna Fokus. Zlepšete kvalitu a tím automaticky dojde ke zvýšení produktivity. Buďte na trhu úspěšní nižší cenou a vyšší kvalitou, čím budete obchodně úspěšnější a vytvoříte pracovní příležitosti.

Procesní přístup

Procesní přístup se úzce pojí se všeobecnými požadavky, ve kterých již bylo uvedeno, že vedení chráněné dílny v současné době nedisponuje popisem jednotlivých procesů. Je důležité se zamyslet nad tím, jakým způsobem je možné procesní model v organizaci vytvořit, především to, jak budou využívány informace v procesním modelu zaznamenané. Jeden z možných scénářů by mohl vypadat následovně:

- vytvořit přehled všech procesů,
- popsat procesy na různé úrovni detailu podle důležitosti procesu, nezapomenout na průběžnou aktualizaci,
- určit skutečného vlastníka procesu,
- stanovit cíle procesu a provázat je se strategickými cíli sdružení,

- určit ukazatele výkonnosti procesů a sledovat aktuální hodnoty výkonnosti,
- podle plnění ukazatelů odměňovat pracovníky, kteří daný proces vykonávají,
- navrhnout optimalizační změny procesů a realizovat je v praxi, následně vyhodnocovat očekávaný přínos změny,
- zajistit, aby byl procesní model součástí závazné interní dokumentace,
- zahrnout procesní model do vazby s organizační strukturou a stanovit jednoznačnou odpovědnost za výkon procesů,
- určit tým, nebo minimálně jednoho pracovníka, který se postará o koncepci rozvoje procesního modelu a zajistí jeho dostupnost všem pracovníkům organizace.

Postupem času by díky vyzrálosti procesního řízení bylo možné využít procesní přístup i při řešení dalších oblastí, jako například implementace nového informačního systému, či jeho změny, nebo při optimalizaci procesů a řízení změn v rámci chráněné dílny. Je dobré si klást vysoké cíle, ale zároveň je nutné promyslet cestu, která organizaci k tomuto cíli dovede, což v případě procesního řízení platí dvojnásob, neboť procesní řízení není implementováno v rámci jednorázové akce, ale je závislé na realizaci mnoha kroků, které postupně dotvoří efektivně fungující celek, tedy procesně řízenou firmu.

Požadavky na dokumentaci

V organizaci nejsou dokumentována prohlášení o politice jakosti a cílech jakosti, úplně chybí příručka jakosti. I s ohledem na to, že se v tomto případě jedná o malou organizaci, je dokumentace vztahující se k řízení kvality nedostatečná. Doporučením je, aby byla dokumentace vypracována úplně znovu, od základu. Přesto, že jsou nalezeny nedostatky, řízení jakosti funguje překvapivě dobře. Pravděpodobně je to proto, že jde o malou organizaci, kde lze do jisté míry udržet kvalitu na vysoké úrovni i bez podpory dokumentovaných postupů a záznamů. Mělo by však být v zájmu organizace, mít dokumentaci v pořádku a to z důvodu snazší kontroly všech procesů i celkového řízení jakosti.

Doporučení pro vypracování dokumentace:

- základem je stručnost a přehlednost,
- je-li to vhodné, sestavte a používejte vývojové diagramy a tabulky,
- používejte standardizovaný formát,
- dokumenty vytvářejte uživatelsky příjemné (smysl vyjádřete jasně, dbejte na gramatiku, vyhněte se chybám, rozdělte myšlenky do jednotlivých vět či odstavců, a pokud je to možné, sepište dokumentaci s uživatelem),
- pro každý úkol určete, kdo odpovídá za jeho vykonání, nezbytné zdroje, normy, které se mají plnit a kritéria dokončení, jaké se mají udržovat záznamy a co se má dělat, když něco nefunguje,
- postupy přezkoušejte s těmi, kteří je budou používat. Vyžádejte si od nich zpětnou vazbu.

Příručka kvality

Vypracujte příručku kvality, která bude obsahovat prvky systému managementu kvality. Při její tvorbě postupujte podle podrobného návodu na tvorbu příručky jakosti, kterým je norma pro vypracování příruček jakosti, která obsahuje následující body:

- politika kvality,
- organizační schéma,
- útvar kvality – v případě chráněné dílny spíše osoba za kvalitu zodpovědná,
- vymezení pravomocí a odpovědností,
- rozdělovník řízených výtisků,

- systém kvality,
- postupy definující činnost organizace,
- seznam formulářů, na které se budete odkazovat.

Řízení dokumentů

Při kontrole dokumentů bylo zjištěno, že jsou relativně dobře řízeny a neobsahují formální nedostatky (jsou jednoznačně označeny, nechybí čísla stran, ani kdo dokument schválil). Doporučujeme však vypracovat seznam všech dokumentů, které vyžadují stanovený postup, vypracovat plán řízení včetně přezkoumání, aktualizace a obnoveného schválení. Před vydáním dokumentů ověřte, zda jsou přiměřené, srozumitelné a snadno identifikovatelné. Po vydání zajistěte dostupnost dokumentů na pracovišti. Nezapomeňte na dokumenty, které zastarávají. Je třeba určit jejich platnost, při revizi a kontrole dokumenty přehodnocujte a rozhodněte o jejich vyloučení, řízeném uchování, nebo skartaci. Aby nedocházelo k použití zastaralých a vyřazených dokumentů, navrhuje je řádně označit nápisem vyřazený dokument. Zajistěte trvalou čitelnost dokumentů, dokumenty používané přímo na pracovištích navrhuje zatavit do plastové folie, která zaručí čitelnost i v nečistém prostředí. Dokumenty pocházející ze zdrojů mimo organizaci jasně označte jako externí. Vkládejte je do šanonů označených například velkým modrým písmenem E, či sami zvolte jiný způsob značení. Všechny nově vznikající dokumenty veďte v elektronické podobě. Tiskněte jen nezbytně nutné dokumenty, které je třeba distribuovat na pracoviště. Archivace je již nyní zajištěna správně v kanceláři vedoucích pracovníků, dokumenty jsou založeny v plastových složkách a šanonech. Dokumenty v elektronické formě archivujte na harddisku a zálohujte na externí disk.

Všechny dokumenty musí obsahovat:

- název,
- označení – číslo dokumentu,
- čísla stránek,

- datum vydání a revize,
- vystavovatele dokumentu,
- schvalující osobu a její podpis.

Řízení záznamů

Záznamy zobrazují současné a historické údaje o prováděných činnostech v chráněné dílně. Jsou to zprávy o dosažených výsledcích, nebo doklady o činnostech prováděných v určitou dobu. Tyto záznamy jsou na pracovišti řízeny, chybí však jejich seznam, který by měl obsahovat stav revizí všech záznamů. Seznam musí být čitelný, snadno identifikovatelný a snadno přístupný. Záznamy třídíte dle druhu do plastových složek a šanonů v kanceláři vedoucích pracovníků. Zastaralé záznamy odstraňte. Před vydáním záznamů je nechte přezkoumat a schválit vedoucím. Externí normy a výkresy též označte a řiďte.

Odpovědnost managementu

Vedení společnosti si je vědomo důležitosti vlastní iniciativy při rozvíjení systému managementu jakosti, jeho neustálém zlepšování a zvyšování efektivnosti. Vedení si též uvědomuje, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako zákonné požadavky a požadavky předpisů. Doporučením je zdokonalit systém jakosti v organizaci, stanovit cíle a vypracovat politiku jakosti organizace. Požadavky zákazníka v organizaci jsou plněny, je však třeba více zapracovat na kontrolních mechanismech, uvědomit si potřeby zákazníka a jeho spokojenost. Jak již bylo zmíněno, není vypracována politika jakosti, ačkoliv vedení organizace zajišťuje poměrně vysokou kvalitu služeb, spokojenosti zákazníka i přijatelnou rychlost zpracování zakázek. Politika jakosti byla nastíněna výše, nyní doplňujeme návrh, co taková politika musí obsahovat:

- cíle jakosti organizace a jejich význam,
- očekávání a potřeby zákazníků,

- závazek vedení, že budou plněny požadavky jakosti organizace a kvalita neustále zvyšována.

Po vypracování politiky jakosti organizace ji vysvětlíte zaměstnancům. Je nezbytně nutné, aby ji všichni pochopili a přijali, k čemuž mohou posloužit porady týkající se jakosti procesů. Politika musí být uplatňována a udržována na všech úrovních organizace. Ověřte si, že je znalost a chápání politiky jakosti jednotná. V případě přijetí nového zaměstnance do chráněné dílny Fokus nezapomeňte tuto politiku vysvětlit. Politiku kvality vytiskněte a vyvěste v kanceláři vedení organizace, v hale a také na snadno přístupném a viditelném místě, kde ji mohou nalézt všichni zaměstnanci. Politika kvality a její vhodnost se musí periodicky vyhodnocovat. Toto vyhodnocení navrhujeme provádět při interních auditech společnosti.

Plánování, odpovědnost, pravomoc a komunikace

V organizaci jsou cíle kvality určeny jen obecně a plánování je zajištěno zejména z pohledu zdrojů pro přebalování náhradních dílů. Strategickým plánem je zavedení systému managementu jakosti podle norem ISO 9001:2008. Cíle navrhujeme přepracovat a vypracovat v různých časových horizontech. Nezapomeňte zajistit měřitelnost všech cílů. Cíle by měly být náročné, ale splnitelné. Musí vést k neustálému zvyšování kvality služeb. Plánování musí směřovat k plnění a dokumentování cílů. Cíle stanovte podle metodiky SMART tak, aby byly konkrétní (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (realistic) a definované v čase (time specific).

Odpovědnost za kvalitu v organizaci nemá v současné době žádný konkrétní pracovník. Definujte oblasti odpovědnosti a pravomocí, vypracujte organizační schéma chráněné dílny. Pro pracovníky, kteří v organizaci budou ovlivňovat kvalitu, vypracujte popisy práce. Zajistěte, aby byly všem známy tyto skutečnosti.

Interní komunikace je ve společnosti na velmi vysoké úrovni, neshledáváme žádné vážnější neshody s normou, což je možná i díky menší velikosti dílny.

Přezkoumání systému managementu

Přezkoumání zavedeného systému jakosti v chráněné dílně doposud neexistuje, což plyne ze základního faktu, že se na zavedení SMJ organizace teprve chystá. Doporučením do budoucna je, aby organizace, respektive vedení chráněné dílny, v pravidelných intervalech přezkoumávalo situaci pomocí interních auditů. Pro přezkoumání je nutno zajistit potřebné vstupní informace. Je vhodné využít výsledky jiných provedených interních auditů a zpětnou vazbu od zákazníka. Vedoucí dílny, sledujte a přezkoumávejte výkonnost procesů a shodu služby s požadavky a zjištěné skutečnosti konzultujte s jednatelem občanského sdružení. Posuďte opatření k nápravě a preventivní opatření. Vypracujte záznam o přezkoumání systému managementu jakosti, který poté udržujte a archivujte.

Management zdrojů

Průzkumem bylo zjištěno, že všechny zdroje jsou poskytovány v dostatečné míře. Materiál potřebný k balení je objednáván a nakupován vedoucími pracovníky od několika dodavatelů a dopravován přímo do sídla chráněné dílny automobilovou a nákladní dopravou. V organizaci je zaveden dobře fungující systém zajišťování zdrojů, doporučujeme pokračovat v zavedené praxi.

Co se oblasti lidských zdrojů týká, zaměstnanci jsou způsobilí k práci na svých pozicích, je pro ně zajišťován výcvik a školení. Osobní spisy jsou též zavedeny, jediné co chybí je dokumentovaný plán výcviku. Doporučujeme, v rámci identifikace požadavků na výcvik, vypracovat seznam všech pracovních funkcí a pozic. Pro každou z nich stanovit požadavky na výcvik a tyto požadavky zahrnout do popisů práce. Vedoucí zaměstnanci vytvoří dokumentovaný plán výcviku zahrnující popis požadovaného výcviku, volitelný doplňující výcvik, kvalifikaci školitelů a periodické hodnocení efektivnosti a způsobilosti. Navrhujeme dále pokračovat ve vytváření a udržování osobních spisů zaměstnanců, jen upravit formát těchto dokumentů do standardizované verze, která byla navržena v příloze F, této diplomové práce.

Další částí zdrojů je infrastruktura a pracovní prostředí. Působíště chráněné dílny je rozděleno na kancelář vedoucích a jednotlivá pracoviště. Vybavení dílny bylo popsáno výše, ale je nutné zdůraznit, že ačkoliv se dříve mohl zdát prostor určený pro chráněnou dílnu dostatečně velký, s přibývajícými projekty a množstvím zakázek by bylo vhodné zvažovat nad otázkou rozšíření pracovních ploch tohoto chráněného pracoviště, stejně tak jako o možnosti jejího dalšího strojového dovybavení. Tento krok se však musí prodiskutovat s pronajímatelem prostor, tedy společností ŠKODA AUTO a.s. Je důležité si uvědomit, že rozšíření prostor a další vybavení dílny je finančně velmi náročné. ŠKODA AUTO a.s. určitě nebude rozšiřovat své sklady jenom na základě potřeby chráněné dílny Fokus. Na druhou stranu i tato společnost potřebuje s přibývajícými projekty a rostoucím počtem náhradních dílů, stále více ploch. Navrhujeme nahlásit zvýšenou potřebu ploch, aby s touto informací mohla společnost ŠKODA AUTO a.s. počítat a případně ji mohla zahrnout do plánů souvisejících s rozšířením Part Centra v Řepově. Nezapomeňme však na fakt, že 1m² výrobní plochy se řádově pohybuje od 25 000 Kč do 50 000 Kč, v závislosti na požadavcích a specifikaci.

Realizace produktu

Ujistěte se, že jsou ve společnosti vypracovány a dokumentovány plány pro všechny realizační procesy týkající se přebalování náhradních dílů. Požadavky jsou chráněné dílně určovány zákazníkem, který trvá na jejich striktním dodržování. Z tohoto pohledu je možné vytvořit vývojový diagram pro jednotlivé zakázky a na základě sledování a monitorování procesů vytvořit a udržovat záznamy a výsledky těchto procesů. Nezapomeňte na archivaci v elektronické podobě, která bude dostupná jednatelům a vedoucím pracovníkům.

Do této části patří i záznamy o kontrole a údržbě strojů a zařízení. Doporučujeme nechat tento proces zajistit externí firmou, která vše obstará a chráněná dílna poté bude jenom archivovat výsledky kontrol a v případě nutnosti zainvestuje prostředky, aby byl zachován plný rozsah činnosti strojního vybavení. Doporučení podkládáme tvrzením, že je pro chráněnou dílnu finančně výhodnější delegovat tuto činnost na jiný subjekt a to z více hledisek. Je totiž možné tuto službu proúčtovat a zahrnout ji do nákladů organizace.

Zároveň v současné době není možné přijmout pracovníka, který by se zaměřil a soustředil pouze na tuto oblast, ale také není žádoucí zatěžovat údržbou a kontrolou někoho z řad současných zaměstnanců, protože jsou již zcela vytíženi. Jejich školení by pak přinášelo další vícenáklady s tím spojené.

Proces nákupu

Jelikož jsou spolu jednotlivé prvky systému managementu jakosti úzce propojeny a svázány, proces nákupu byl již také krátce zanalyzován a řešen. Jediným doporučením je vytvořit přehledný seznam všech dodavatelů, ve kterém nalezneme všechny potřebné informace jako je například:

- název dodavatele,
- sídlo dodavatele,
- kontaktní osobu a všechny potřebné kontakty typu telefonní číslo, e-mailová adresa atd.,
- odebírané druhy materiálu,
- dodací podmínky,
- dodací lhůty.

Stanovte pořadí kritičnosti plnění požadavků a způsobilosti a periodicky dodavatele přezkoumávejte, aby byla zaručena spolehlivost dodání a kvalita finální služby. Je možné vytvořit další sloupce v souboru, který obsahuje všechny dodavatele, nebo vytvořit nový list, kam budete zapisovat plnění jednotlivých dodávek. Vyhodnocení je možné provádět například na základě délky dodacích lhůt. Přezkoumání navrhujeme provádět při interních auditech chráněné dílny a výsledky z něj archivovat v kanceláři vedoucích.

Měření, analýza a zlepšování

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že měření a zlepšování nezbytné k zajištění shody je plánováno a definováno, ačkoliv je převážně přebíráno z auditů, které provádí společnost ŠKODA AUTO a.s. Zjišťování spokojenosti zákazníka probíhá zásadně na základě reklamací. K ujištění, že produkt, respektive služba odpovídá požadavkům, dochází ke kontrole a ověřování materiálu, jak při příjmu náhradních dílů a obalového materiálu, tak při jejich předání zákazníkovi. I tak navrhujeme vytvořit formulář, který bude zkoumat míru uspokojení požadavků zákazníka. Měl by obsahovat nejen míru splnění požadavků na produkt, ale i dodací, balící, fakturační a jiné podmínky. Vytvořte i místo pro zákaznickovy nadstandartní požadavky. Jak by mohl takový formulář vypadat, viz příloha G. V pravidelných intervalech, nejlépe před certifikačním auditem, proveďte interní auditování systému managementu jakosti.

Vedoucí pracovníci se snaží hledat cesty ke zlepšování SMJ. Nejedná se však o jasně určené a periodické zlepšování, ale spíše o postupy operativního charakteru. Je třeba odděleně identifikovat postupy pro opatření k nápravě, což jsou skutečné neshody a preventivní opatření, tedy možné neshody. Prověřte odpovědnost vedoucích zaměstnanců a připravte vývojový diagram současného systému a praxe. Zajistěte zdroje a zrevidujte procesy. Určete konečné řešení a zaveďte opatření zabráňující opakovanému výskytu neshody. Když už své procesy monitorujete (stačí i opravdu jednoduchý graf), musíte se rovněž zabývat analýzou těchto procesů a výsledky monitorování. To můžete udělat například tak, že v záznamu „Přezkoumání organizace“ bude popis hodnocených procesů; důvody, proč byly výsledky tak skvělé nebo naopak; a plánovaná opatření k dalšímu zlepšování. Rovněž můžete pro tento účel použít záznamy pro systém CAPA (nápravná a preventivní opatření). Důležité pro auditora je mít vhodný záznam, že všechny procesy rozumně monitorujete, analyzujete a dle potřeby přijímáte i nápravná opatření. Měření efektivit je hlavně o tom, jaké byly plánované hodnoty a jejich porovnání se skutečností. Někdy bývají výsledky lepší, někdy horší, ale smyslem je tuto efektivitu měřit, protože když máte v organizaci proces a neznáte jeho efektivitu, nedojde k žádnému zlepšení.

3.2 Shrnutí navrhovaného postupu zavedení norem ISO 9001

Úkolem této části je shrnout obecně používaný postup při zavádění norem ISO 9001, což lze rozdělit do čtyř etap.

Etapa I – přípravná opatření

- Získejte závazek vedení společnosti k zavedení SMJ dle ISO 9001.
- Ustanovte řídicí tým, jehož úkolem bude přiřadit odpovědnosti, identifikovat příslušná pracoviště, stanovit rozpočet a časový rozvrh, rozhodnout o spolupráci externího poradce a případně ho najmout.
- Vyškolte základní tým (možné zaškolit externě, nebo podnikovým seminářem).
- Zvolte certifikační orgán, spojte se s jeho představitelem a získejte od něj soubor informací o certifikaci.

Etapa II – příprava na certifikaci

- Dokumentujte stávající procesy pomocí postupů kvality a to v závislosti na pracovních postupech.
- Určete oblasti vyžadující zlepšení.
- Zaveďte zlepšené postupy pro zabezpečování kvality (popisy práce).
- Vypracujte příručku kvality.
- Požádejte certifikační orgán o posouzení a vyrovnejte všechny poplatky s tím spojené.
- Předložte certifikační společnosti příručku kvality k přezkoumání.

- Dohodněte s certifikačním orgánem před-certifikační posouzení a jeho datum.
- Reagujte na doporučení certifikační společnosti z před-certifikačního posouzení.
- Proved'te zkušební audit.
- Předložte certifikačnímu orgánu svou upravenou příručku kvality.
- Upravte své postupy zabezpečování kvality, dejte jim finální podobu a vyškolte personál.

Etapa III – certifikační audit

- Spolu s vybraným certifikačním orgánem zajistěte provedení auditu a identifikaci neshod.
- Reagujte na zjištěné neshody.
- Předložte certifikační společnosti k přezkoumání opatření k nápravě, která budou realizována.
- Vystavení certifikátu.

Etapa IV – pokračování certifikace pomocí dozorovaných auditů

- Udržujte postupy zabezpečování kvality tak, aby byla zajištěna pokračující shoda.
- Upozorněte certifikační společnost o významných změnách, které se dějí ve vaší společnosti.
- Dohodněte s certifikačním orgánem dozorové audity.
- Pokračujte ve zlepšování.

Nejčastější chyby při zavádění systému managementu jakosti:

- Na systém kvality se nenahlíží jako na proces.
- Systém kvality není náležitě dokumentován.
- Příručka kvality není úplná, nebo systémy existují pouze na papíře.
- Systém obsahuje chyby.
- Kontrolní postupy jsou nedostatečné.
- Zkušební metody nejsou správné.
- Používají se subjektivní prvky, ačkoliv je možné využít specifickou metodu.
- Záznamy o kvalitě neexistují, nebo jsou nedostatečné.
- Záznamy nejsou snadno dostupné.
- Záznamy jsou nečitelné.

3.3 Časový průběh certifikace

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, v úvodních fázích je nutné zavedení systému řízení jakosti věnovat více času, neboť je potřebné, aby se zaměstnanci seznámili a pochopili požadavky normy, své odpovědnosti a pravomoci v SMJ. Doba zavádění systému řízení jakosti je závislá na více faktorech. U organizací typu chráněné dílny, je nutné počítat s časovým rozsahem zavádění minimálně půl roku. Není vhodné zavádění uspěchat, i když společnost potřebuje certifikát rychle. K samotné certifikaci by mělo dojít za zhruba 3 měsíce od vyhlášení systému za funkční. Celková délka zavádění systému managementu jakosti by měla být půl roku od vstupního auditu až po následnou certifikaci. Z toho vyplývá, že zhruba 3 měsíce trvá proces zavádění SMJ do organizace (rozdělení pravomocí, nastavení směrnic, vytvoření dokumentů, apod.) a asi 3 měsíce trvá vlastní aplikace SMJ v organizaci. Časový průběh certifikace je znázorněn na obrázku číslo 3.



Obrázek 3: Termínový plán zavedení SMJ
Zdroj: vlastní zpracování.

3.4 Přehled certifikačních společností a náklady na certifikaci

Po zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9001 a jejím záběhu přichází na řadu certifikace akreditovanou certifikační společností. Pro představu o tom, jaké náklady jsou s touto procedurou spojeny, byl proveden průzkum cen u několika poskytovatelů této služby. Byla zaslána poptávka, která obsahovala žádost o zaslání cenové nabídky pro zavedení normy ISO s následujícími specifikacemi:

- obor působení organizace – balení náhradních dílů pro automobilový průmysl,
- počet zaměstnanců – 51,
- počet poboček – 1,
- místo působení – Středočeský kraj, Mladá Boleslav.

Tabulka 3: Přehled nákladů na certifikaci

Certifikační společnost	Základní cena za certifikační audit (s DPH)
DQS Czech, s.r.o. Kralupy nad Vltavou	76 000 Kč
DEKRA Certification s.r.o. Praha 4	75 000 Kč
BUREAU VERITAS CZECH REPUBLIC s.r.o. Praha 4	70 000 Kč
TÜV International s.r.o. Praha 1	80 000 Kč
EURO CERT CZ, a.s. Roztoky u Prahy	70 000 Kč
3EC International s.r.o. Praha 10	78 000 Kč
United Registrar of Systems Czech s.r.o. Praha 6	79 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce číslo 3 je možné vidět, že kalkulované ceny se dle poskytnutých informací (nabídka e-mailem, nebo telefonicky), pohybují v rozmezí od 70 000 Kč do 80 000 Kč s DPH za základní certifikační audit, v kterém je i poplatek za vydání nových certifikátů, duplikátů a provedení změn. Po třech letech je pro vystavení nového certifikátu nutno provést re-certifikační audit, jehož cena je obvykle stejná, jako cena certifikačního auditu. Některé akreditované certifikační společnosti však poskytují svým zákazníkům slevu re-certifikačního auditu. Pokud by si chtěla chráněná dílna najmout poradce, který by do firmy docházel a pomáhal zavést systém managementu jakosti, je třeba počítat s dalšími náklady v rozmezí od 50 000 Kč do 70 000 Kč.

Na základě detailní nabídky od společnosti BUREAU VERITAS s.r.o. je uveden detail k nákladům spojeným s certifikací chráněného pracoviště.

Rozdělení certifikace do dvou stupňů:

- 1. stupeň zaměřený na kontrolu dokumentace o rozsahu max. 1 den v místě organizace,
- 2. stupeň auditu zaměřený na samotné procesy ve společnosti v rozsahu 3 dnů.

Cena základního certifikačního auditu se za tyto úkony pohybuje na hranici 70 000 Kč, jak je uvedeno v tabulce číslo 3.

- Dozorové audity během platnosti certifikátu o rozsahu 2 dny za cenu 35 000 Kč.

Celková cena za tříletý cyklus je ve výši 1400 00 Kč. Je však nutné brát v úvahu, že tato celková, hrubě vypočtená cena může být ještě upravena dle váhy a počtu celé řady různých faktorů.

Kvalita a její řízení je jedním z rozhodujících faktorů stabilního ekonomického růstu organizace, ačkoliv je na její udržení potřeba vynaložit nemalé finanční prostředky. Na druhou stranu je nutné podotknout, že všechny metody a standardy řízení kvality pomáhají organizaci nastavit celkový systém řízení tak, aby se zabránilo negativním jevům, kterými mohou být jak chyby, nekvalita a rizika, tak další vícenáklady s tím spojené.

3.5 Ekonomické zhodnocení zavedení SMJ

Zavedení systému managementu jakosti je široké téma zahrnující téměř všechny firemní procesy. Mnohé organizace mají zavedený systém řízení jakosti, aniž by to vlastně tušili, oproti tomu jiné organizace mají certifikát vyvěšený na zdi a o skutečně fungujícím systému řízení kvality nemůže být ani řeč. V době velké konkurence znamená důraz na kvalitu především spokojenějšího zákazníka a vyšší produktivitu. Jsou odvětví a oblasti podnikání, ve kterých vznikly velmi dobře propracované metodiky a postupy řízení jakosti, protože nekvalita může ve svém důsledku ohrozit i lidské životy. Takové postupy vedou k neustálému zdokonalování a odstraňování chyb a nedostatků, což je společný znak všech přístupů. Řízení kvality se pozitivně projevuje jak vůči zákazníkům a okolí, tak uvnitř podniku a výsledkem jsou nejen spokojenější zákazníci, ale také efektivnější procesy a ve svém důsledku snížené náklady a zvýšená produktivita, protože roste podíl napoprvé dobře provedené práce, snižuje se počet předělávání a oprav všeho druhu, nebo dohledávání nejrůznějších dat a informací.

Hlavní klady a přínosy plynoucí ze zavedení SMJ:

- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zavedení pořádku a systémového přístupu do všech firemních činností,
- zprůhlednění firmy pro zákazníka, vedení i zaměstnance,
- podstatné zvýšení důvěryhodnosti firmy a tím snadnější pronikání na nové trhy v rámci EU,
- snadnější zapracování a zapojení se nových pracovníků k plnění cílů organizace,
- řízené ovlivňování trendů v kvalitě služeb,
- vytvoření základu pro další zlepšování kvality a tím úspěch v konkurenčním boji,
- vzájemně výhodné obchodní vztahy,
- stabilizace dosahované úrovně kvality v čase i sortimentu poskytovaných služeb,
- v neposlední řadě též zvýšení tržeb a vylepšení ekonomické situace organizace.

Je důležité si uvědomit, že kalkulace nákladů na zavedení systému řízení jakosti do organizace je velmi složitá a výsledný propočet je ve většině případů pouhým odhadem. Vstupuje do něj řada faktorů, které mohou výpočet ovlivnit. Cena za certifikaci je individuální, záleží především na velikosti společnosti a předmětu podnikání. Odhad nákladů spojených s certifikací chráněné dílny Fokus, který byl uveden v předcházející kapitole, dosahoval částky 140 000 Kč za tříletý cyklus.

Podobná situace je i s návratností, kterou taktéž nelze jednoznačně vyčíslit. Všeobecně se má za to, že je rychlá a vysoká. Lze ji nalézt v oblasti snížení nákladů, zvýšení obrátu a produktivity práce. Zaměříme-li se na měřítko zvýšení produktivity, lze z praxe odvodit, že v případě obrátu firmy kolem 5 mil. Kč za rok je návratnost do 18 měsíců.

Započítáme-li všechny přínosy pro firmu, lze konstatovat, že první přínosy se projeví již v období přípravné fáze k certifikaci. Návrh této investice je nejen rychlá, ale především má trvalou hodnotu a přínos.

Certifikace ISO 9001 je zaměřená na management jakosti a je aplikovatelná i do organizace typu chráněné dílny Fokus. Certifikace představuje celosvětově uznávaný standard, jehož zavedení je východiskem pro aplikaci dalších požadavků na systém řízení společnosti. Cesta k efektivní činnosti organizace vede přes systematické uspořádání jejích procesů. Model v podobě normy ISO 9001 je založen na osvědčených nástrojích a postupech, jejichž aplikace umožní společnosti systematicky zvyšovat výkonnost a účinnost řídicích procesů a tím následně zvyšovat činnost celé organizace z hlediska uspokojování zákaznických požadavků a očekávání. Zavedení systému dle ISO 9001 je proces dynamický, reagující na všechny proměnlivé vnitřní i vnější podmínky a okolnosti, na strategické cíle a změny organizačních a technologických procesů.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout a doporučit postup zavedení systému managementu jakosti dle norem řady ČSN EN ISO 9001. V rámci toho byl analyzován současný stav řízení kvality v chráněné dílně Fokus, který byl porovnán s požadavky normy, byly identifikovány zjištěné skutečnosti, navržen postup zavedení systému řízení jakosti a shrnuty výsledky.

Analýza současného stavu systému řízení jakosti byla založena na průzkumu základních souvislostí. Pomocí průběžného pozorování a rozhovorů s vedením organizace, byla odhalena slabá místa, navržen postup implementace systému managementu jakosti a oblasti možného budoucího rozvoje systému řízení jakosti na základě normy ISO 9001.

Ukázalo se, že největším nedostatkem odhaleným při analýze systému kvality, byla absence standardizovaných postupů a popisů práce. Dalším nedostatkem je nedostatečné řízení dokumentů a záznamů. Dále vedení společnosti neurčuje měřitelné cíle, které by měly být hnacím motorem organizace. Jistým nedostatkem je i prostor chráněné dílny, který omezuje přijaté množství náhradních dílů, tedy práci.

Společnost je i přes uvedené nedostatky schopna poskytovat vysoce kvalitní službu v podobě přebalování náhradních dílů. Důkazem je velmi nízký, prakticky nulový počet reklamací od zákazníka v podobě společnosti ŠKODA AUTO a.s. Zavedení normy řady ISO 9001:2008 by mělo dál zvyšovat kvalitu poskytované služby a napomoci rozvíjení celé organizaci.

Byla doporučena co nejsrozumitelnější opatření vedoucí k nápravě nedostatků, nebo k vylepšení současného stavu. Na základě průzkumu u akreditovaných certifikačních společností byl sestaven termínový plán a vyčísleny náklady spojené s certifikací. Tato diplomová práce a doporučení z ní plynoucí, by měly vedení chráněné dílny Fokus pomoci a usnadnit proces zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9001.

Seznam použité literatury

BLECHARZ, P. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

ČSJ. *Certifikační proces* [online]. [vid. 2013-12-30].
Dostupné z: <http://www.csq.cz/systemu-managementu-a-produktu/system-managementu-kvality-podle-iso-9001/>.

DQS. *Certifikační proces* [online]. [vid. 2014-08-01].
Dostupné z: <http://www.dqsczech.cz/certifikace>.

FOKUS. *Internetový portál sdružení*. [online]. [vid. 2015-03-15].
Dostupné z: <http://www.fokus-mb.cz/>.

FREHR, H. *Total Quality Management*. 1. vyd. Brno: UNIS publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5.

IMLER, K. *Get it right: A guide to Strategic Quality Systems*. 1 st ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005. ISBN 978-0-87389-668-9.

ISO. *Informace ISO* [online]. [vid. 2014-03-24].
Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.

ISO. *International Organization for Standardization* [online]. [vid. 2013-11-30].
Dostupné z: <http://www.iso.cz/>.

ISO. *International Organization for Standardization* [online]. [vid. 2013-11-30].
Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38.

ISO. *Zavedení a certifikace ISO* [online]. [vid. 2013-11-25].
Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/.

ISO. *Zavedení ISO 9001* [online]. [vid. 2014-08-10].
Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso2000.html>.

IMLER, K. *Get it right: A guide to Strategic Quality Systems*. 1 st ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005. ISBN 978-0-87389-668-9.

KRUPÍČKOVÁ, I. *Zavádění systému kvality v podniku*. Školení 2009.

LIKER, J. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-173-7.

MASAAKI, I. *Gemba Kaizen – Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3.

- MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1988. ISBN 80-85605-38-4.
- NENADÁL, J., et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6.
- PHILLIPS, W. *Interní audit ISO 9001:2008 – Snadno a efektivně*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN 978-80-02-02167-4.
- PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.
- PSOMAS, E. L., et al. *Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies*. Business Process Management Journal. Elektronická databáze článků ProQuest [online]. [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/872344638/606E627932174AE4PQ/2?accountid=17116#>
- SMJ. *Nutnost zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/.
- SMJ. *Způsoby zavedení SMJ* [online]. [vid. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/system-managementu-jakosti-2281.html>.
- STAMATIS, D. H. *10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century*. 1 st ed. CRC Press, 2012. ISBN 978-1-4398-7600-8.
- SUSS. *ISO 9001* [online]. [vid. 2014-08-10]. Dostupné z: <http://www.suss.cz/iso-9-001-2008/>.
- SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY. *Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2009. ISBN 978-80-02-02176-6.
- TOŠENOVSKÝ, J., D. NOSKEVIČOVÁ. *Statistické metody pro zlepšování jakosti*. Ostrava: Montanex, 2000. ISBN 80-7225-040-X.
- VEBER, J., et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.
- VEBER, J., et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.

Seznam příloh

Příloha A - Tisková zpráva ŠKODA AUTO a.s.....	94
Příloha B - Balící předpis	95
Příloha C – Průvodka.....	96
Příloha D - Fotografie chráněné dílny Fokus.....	97
Příloha E – Nezbytné náležitosti osobního spisu zaměstnance.....	103
Příloha F - Návrh osobního spisu zaměstnance	104
Příloha G - Návrh dotazníku pro zjišťování spokojenosti zákazníka	105

ŠkodaAuto - Tisková zpráva



VE ŠKODA AUTO BYLA OTEVŘENA NOVÁ CHRÁNĚNÁ DÍLNA

- 40 nových pracovních míst pro zaměstnance s omezením
- Šesté zařízení tohoto druhu ve společnosti Škoda Auto
- Opatření podtrhuje společenskou angažovanost firmy

Mladá Boleslav, 5. října 2010 – Společnost Škoda Auto dnes v areálu závod v Mladé Boleslavi otevřela další chráněnou dílnu. Jedná se o celkem šesté zařízení tohoto druhu v této automobilce. Podnik tím opět ukazuje svou společenskou angažovanost a podtrhuje svou sociální odpovědnost za region. Už několik let podporuje Škoda Auto odpovídající opatření ve svých výrobních závodech. U nové dílny se jedná o pilotní projekt spolupráce s neziskovými organizacemi v regionu.

Nové zařízení poskytuje 40 pracovních míst. Budou zde zaměstnáni lidé, kteří na základě dočasných nebo trvalých omezení nemohou vykonávat svou dosavadní práci. Pracoviště jsou uspořádána v souladu s těmito omezeními. Výběr personálu proběhl v těsné spolupráci s neziskovou organizací Fokus Mladá Boleslav. Škoda Auto investovala téměř 6 milionů Kč (243 tis. Euro) do moderního vybavení a do adekvátního ergonomického uspořádání dílny. Tak vzniklo jedno z nejmodernějších zařízení tohoto druhu v České republice.

„Sociální politika společnosti Škoda Auto překračuje rámec zákonných nároků. Jsem rád, že našimi dílnami pomáháme lidem a tím plníme důležitou sociální úlohu,“ řekl Prof. Dr. h.c. Winfried Vahland, předseda představenstva společnosti Škoda Auto.

Škoda Auto ve svých výrobních závodech provozuje chráněné dílny už téměř pět let. V současné době tam pracuje až 150 zaměstnanců. Od otevření první dílny na začátku roku 2006 byla každý rok otevřena další nová dílna. Čtyři dílny se již nachází v závodě Mladá Boleslav a jedna v závodě Kvasiny.

PRO DALŠÍ INFORMACE PROSÍM KONTAKTUJTE:

Rudolf Dreithaler, podniková komunikace

Tel.: +420 604 292 197; rudolf.dreithaler@skoda-auto.cz

Příloha B - Balící předpis

ŠKODA



BALÍCÍ PŘEDPIS

Datum vystavení předpisu: 19.02.2015

Číslo materiálu **5J0951172**

Země původu **IT**

Název materiálu **CIDLO ULTRAZV. S RIDICI JEDNOT**

Číslo příjemky 267025	počet kusů 50,0	Priorita
Ochrana - 000000001000581 900B - bublinková folie - doda	Kusů v obalu 00001	Počet obalů 50
Prvotní balení - 000000001000339 605W - skládačka KONCERN	Kusů v obalu 00001	Počet obalů 50
Druhotné balení -	Kusů v obalu 00001	Počet obalů 50
Paleta ISO - KTV KLT vysoká 1/2 přep.	Kusů v obalu 12,0	Počet obalů 5
Kód balení - U Přepravní obal + ND balený v		Norma balení 192 Kusů za hod
Koefficient normy 0,80		Norma balení ZPS 153,60 Kusů hodinu
Čas pro zabalení 00:19:32 (19,53 min.)		Skupina zaokrouhlení

230011873010

ŠkodaAuto
Mladá Boleslav
SPC

Dne	Balil pracovník	Počet kusů	Čas	Dne	Balil pracovník	Počet kusů	Čas
19/	J. Lenka	50					

Počet kusů: _____
(Skutečné zabalené množství)

Čas: _____
(Skutečný čas balení na jednoho pracovníka)

Kontrola dne: _____

Podpis: _____

Příloha C – Průvodka

PRUVODKA ND

strana 1

Císlo dokladu: 1000234107
ze dne: 27.04.2015
pro sklad: YI

sj-císlo	kratky text	cís. materialu	Mnoz.	Typ	K
100000001002	KOTOUC BRZDOVY (VETRANY)	5Q0615301A	4	KLT	
100000002954	KOTOUC BRZDOVY (VETRANY)	5Q0615301A	4	KLT	
100000011650	CIDLO TEPLoty SPALIN	03L906088CH	20	KLT	
100000012156	KOTOUC BRZDOVY (VETRANY)	5Q0615301A	4	KLT	
100000013538	KOTOUC BRZDOVY (VETRANY)	5Q0615301A	4	KLT	
100000022851	KOTOUC BRZDOVY (VETRANY)	5Q0615301A	4	KLT	
100000048522	SVAZEK EL. INST. PRO DVERE	1Z0971120GG	20	KLT	
<input type="checkbox"/> 0000051752	KOTOUC BRZDOVY (VETRANY)	5Q0615301A	4	KLT	
100000206935	KOTOUC BRZDOVY (VETRANY)	5Q0615301A	4	KLT	
100004012335	SVAZEK EL. INST. PRO DVERE	5J0971120BG	10	KLT	
100004111517	CIVKA ZAPALOVACI S	06A905115D	28	KLZ	
100004111730	CIVKA ZAPALOVACI S	06A905115D	28	KLZ	
100004111747	CIVKA ZAPALOVACI S	06A905115D	28	KLZ	
100004120321	SROUB S NAKRUZKEM S VNITR	WHT002494	1000	KLT	
100004121556	KONTAKT PLOCHY	1Z0971996	2958	KLT	
100004150772	RAMECEK PRO	5JA857531A	14	KLT	
100004152610	POUZDRO PLOCHEHO KONTAKTU	1J0972923	150	KLT	
100004159851	RAMECEK PRO	5JA857531A	14	KLT	
100004169267	SMEROVE SVETLO	1K0949101	12	KLZ	
100004169979	VLOZKA PLSTENA (SAMOLEPIC	533867910A	25	KLZ	
100004170164	SMEROVE SVETLO	1K0949101	28	KLZ	
100004171064	CIVKA ZAPALOVACI S	06A905115D	28	KLZ	
100004171315	CIVKA ZAPALOVACI S	06A905115D	28	KLZ	
100004172461	CIVKA ZAPALOVACI S	06A905115D	28	KLZ	

==>
Fokus - Mladá Boleslav
Sdílení pro péči o vaše vozidlo
Chráněné pracoviště Skoda auto
Jaselská 1304, 293 01 Mladá Boleslav
tel: 775 562 051
IČ: 486 74 767
Kus

Příloha D - Fotografie chráněné dílny Fokus



Obrázek D4: Vstup do chráněné dílny



Obrázek D5: Pracoviště balení náhradních dílů



Obrázek D6: Balící stroj SKIN



Obrázek D7: Balící stroj VERT



Obrázek D8: Úschova drobného materiálu a archiv dokumentů



Obrázek D9: Rozrovnávání materiálu



Obrázek D10: Kancelář vedoucích dílny a mistrů



Obrázek D11: Kancelář příjmu a výdeje zboží



Obrázek D12: Skladování obalového materiálu



Obrázek D13: Nakládání s odpadem



Obrázek D14: Pracoviště balení náhradních dílů



Obrázek D15: Pracoviště balení náhradních dílů

Příloha E – Nezbytné náležitosti osobního spisu zaměstnance

Osobní spis by měl obsahovat následující materiály v doporučené struktuře:

- osobní údaje – žádost uchazeče o zaměstnání, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, osobní dotazník, životopis, fotokopie dokladu o dosaženém vzdělání, doklady o dalším vzdělání, vyjádření lékaře ke zdravotní způsobilosti zaměstnance, změny v osobních údajích;
- smlouvy – pracovní smlouva a její dodatky, změny, dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených k vyúčtování, dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených věcí, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti;
- práce a chování – hodnocení zaměstnance, převedení a přeložení, změna pracovního zařazení, upozornění na nedostatky v práci, stížnosti zaměstnance a jejich vyřízení;
- příjmy a požitky – mzdový výměr, evidence o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti, evidence záloh, evidence daní z příjmu ze závislé činnosti, evidence příspěvků na zdravotní a sociální pojištění, evidence jiných pojištění, evidenční list pro důchodové zabezpečení, půjčky a výpomoci;
- pracovní doba – evidence pracovní doby, evidence práce přesčas, evidence pracovní neschopnosti, evidence noční práce, evidence nepřítomnosti v práci, evidence pracovní neschopnosti, evidence o dovolené.

Materiály vedené v osobním spisu zaměstnance by měly sloužit výhradně pro interní potřebu zaměstnavatele. Zaměstnavatel je povinen zajistit ochranu osobních údajů zaměstnance před neoprávněným přístupem nepovolaných osob, nebo před zneužitím.

Příloha F - Návrh osobního spisu zaměstnance

Osobní spis zaměstnance chráněné dílny Fokus	
Jméno a příjmení	
Vzdělání	
Předchozí praxe	
Školení a výcvik	
Fyzická omezení	
Zdravotní omezení	
Ocenění a odměny	

Příloha G - Návrh dotazníku pro zjišťování spokojenosti zákazníka

DOTAZNÍK PRO ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA		
1) Smluvní podmínky plníme?		
Vždy.	Obvykle.	Zřídka.
2) Dodací podmínky plníme?		
Vždy.	Obvykle.	Zřídka.
3) Balící podmínky plníme?		
Vždy.	Obvykle.	Zřídka.
4) Dodatečně vyžádané změny či úpravy plníme?		
Vždy.	Obvykle.	Zřídka.
5) Nadstandardní požadavky jsme schopni splnit?		
Vždy.	Obvykle.	Zřídka.
6) Naše spolupráce při řešení různých problémů na zakázce je?		
Obvykle dobrá.	Občas jsou problémy.	Často jsou problémy.
7) Poznámky:		