

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ –
CESTOVNÍ RUCH



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
Posouzení vlivu systému řízení kvality v oblasti rukodělné a
zakázkové výroby

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

Autor:
Lenka Havlíčková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Posouzení vlivu systému řízení kvality v oblasti rukodělné a zakázkové výroby“ vypracovala samostatně s použitím zdrojů, které mi poskytla firma a na základě vlastních zpracování materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 30. srpna 2009

.....

Lenka Havlíčková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., za odborné vedení a konzultace při zpracování této práce. Děkuji také vedení a zaměstnancům firmy Keramika Maříž, s. r. o. za odborné konzultace, ochotu a podporu při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1.	Úvod	6
2.	Literární přehled	8
2.1	Vymezení pojmu jakosti	8
2.2	Vymezení pojmu řízení jakosti	10
2.3	Osobnosti rozvoje jakosti	11
2.4	Znaky jakosti produktu	13
2.5	Užitné vlastnosti výrobku	13
2.6	Jakost služby	14
2.7	Jakost procesu	15
2.8	Historie jakosti	16
2.9	Vývoj pohledu na jakost	18
2.10	Řízení jakosti a systém managementu jakosti	20
2.11	Dokumentace systému jakosti	21
2.12	Principy systému managementu jakosti	23
2.12.1	Normy jakosti ISO 9000	23
2.12.2	Total Quality Management (TQM)	25
2.12.3	Rozdílnost koncepce ISO a TQM	27
3.	Metodika a cíl	29
4.	Charakteristika vybraného podniku	30
4.1	Historie podniku	30
4.2	Výrobní zaměření	31
4.3	Technologie, postup při výrobě	31
4.4	Zaměstnanci	32
4.5	Firemní dokumentace	33
4.6	Systém řízení kvality ve firmě Keramika Maříž, s. r. o.	33
4.7	Pohled zaměstnanců na systém kvality	33
4.8	Kvalita výrobku z pohledu zákazníka	34
5	Keramika Maříž a rozvoj cestovního ruchu	36
6	Návrh na zlepšení	38
7	Závěr	40
8	Summary	41

9	Přehled literatury	42
10	Přílohy	43

1. Úvod

Hlavním aspektem pro výběr tohoto tématu byl stále rostoucí důraz na kvalitu poskytovaných produktů a služeb s nimi spojených, která je velmi důležitým faktorem ovlivňující úspěch výrobce. Poslední desetiletí znamenalo významný posun v pohledu na jakost jak ze strany zákazníků, tak i výrobců, poskytovatelů služeb a distributorů. V minulosti, kdy byl na trhu nedostatek zboží, obchodníci mohli prodat téměř cokoliv. Ale ve velmi krátkém časovém období došlo k výraznému posunu ve vztahu nabídky a poptávky směrem k převisu nabídky nad poptávkou. S ohledem na současné přesycení trhu není růst produkce tím nejdůležitějším cílem. Důraz se přesunul z kvantity na kvalitu, která příznivě ovlivňuje rozhodování zákazníka ke koupi. V důsledku internacionalizace trhů došlo k tomu, že je v současné době zapotřebí vyrábět takové výrobky, které mohou být používány kdekoli, bez ohledu na rozdíly prostředí. Dnešní přesycení trhů vyspělých států tak způsobilo přesun důrazu z kvality na zvýšení jakosti produkce. Proto každá firma, podnik, organizace, která podává své výrobky na světových trzích, musí mít vybudovaný systém jakosti, který dále rozvíjí a neustále vylepšuje. Kvalita finálních výrobků je považována za důležitou konkurenční výhodu.

Nezbytným předpokladem pro udržení a zvýšení úrovně jakosti produktu firmy, a tím i předpokladem pro úspěšné působení na trhu, je dokonale fungující systém řízení jakosti. Nejde ale jen o jakost finálního výrobku, ale také dalších přidružených služeb, jako je způsob prodeje, dodání, servisu, návodu či zaškolení, záruk a oprav. Cílem současného podniku by měla být v první řadě spokojenost zákazníků, neboť spokojeného zákazníka lze potenciálně považovat také za věrného zákazníka. Pojmy jakost a kvalita jsou používány jako synonyma, lze je libovolně zaměňovat.

Podniky v dnešní době musí usilovat o dlouhodobý vztah se svými zákazníky. Dobrá kvalita výrobků závisí mimo jiné i na kvalitě lidských zdrojů, proto je v současné době kladen velký důraz na výchovu, vzdělání a výcvik pracovníků. Samozřejmostí je i vhodná motivace a stimulace pracovníků.

Dříve pozornost zaměřená v reprodukčním cyklu na fázi materiální výroby se rozšířila na předvýrobní fáze jako je návrh, vývoj, marketing, technická příprava i na povýrobní fáze např. skladování, balení, expedice, instalace a celá péče o dodavatele o jakost ve fázi užití. Významně k tomu přispělo zjištění, že převážná většina problémů a nedostatků v jakosti pochází z předvýrobních fází a ani management nebo povýrobní fáze nejsou zanedbatelnými zdroji nejakosti.

Bylo by chybou pohlížet na jakost jako na izolovanou vlastnost. Naopak je nutné ji vnímat jako součást manažerských a podnikatelských činností.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu jakost

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Veber uvádí definice některých významných osobností například definici Josepha M. Jurana „Jakost je způsobilost pro užití.“, Philipha B. Crosbyho „Jakost je shoda s požadavky.“, V. A. Feigenbauma „jakost je to, co za ní považuje zákazník.“, Genichiho Taguchi „Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí.“ (Veber, 2002 :18)

Pojem jakost (kvalita) se používá jak v celé hierarchii řízení podniků, tak v obchodní sféře a sféře spotřebitelů. Přitom se ukazuje, že již vlastní definice tohoto pojmu je často zmatená a neumožňuje jakost stanovit. Každý podnikatel si pod pojmem jakost představí něco jiného. Jakost je možno definovat jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. (Norma ČSN ISO 9000:2000) Přitom slůvko „požadavek“ je možno chápat jako skutečnou potřebu zákazníka či očekávání, které je stanoveno např. závazným předpisem (zákonem, normou či jiným obecně právním dokumentem).

Americká norma popisuje jakost jako souhrn vlastností výrobku, rozhodujících pro plnění jeho funkce za předepsaných provozních podmínek a při nejnižších vynaložených nákladech.

Podle Akademického slovníku cizích slov (Petráčková, Krause, 1995) znamená pojem jakost „souhrn užitných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností“.

Kaoru Ishikawa dává pojmu jakost mnohem širší obsah, do kterého zahrnuje nejen úzké pojetí jakosti jako jakost výrobku dané firmy, ale i široké pojetí jakosti jako jakost služeb, jakost práce, jakost výrobních a rozhodovacích procesů, jakost informací, jakost úseků organizace, jakost rozdělování, kvalitu dělníků inženýrů, řídicích pracovníků a administrativy, kvalitu organizační struktury, kvalitu cílů firmy, apod. Toto nové, mnohem širší pojetí pojmu jakosti si vynucuje překování dřívější praxe o významu technických norem, o zkouškách prototypu, atestech, apod. Každý podnikatel musí svou jakost ve firmě stále zdokonalovat, protože jakost v dnešní době není už jen kvalita podle norem. Splnění kvality podle norem představuje podmínku nutnou, nikoliv však postačující pro úspěch výrobku na trhu, kde je úspěšný ten výrobek, který je přesnější, spolehlivější, má

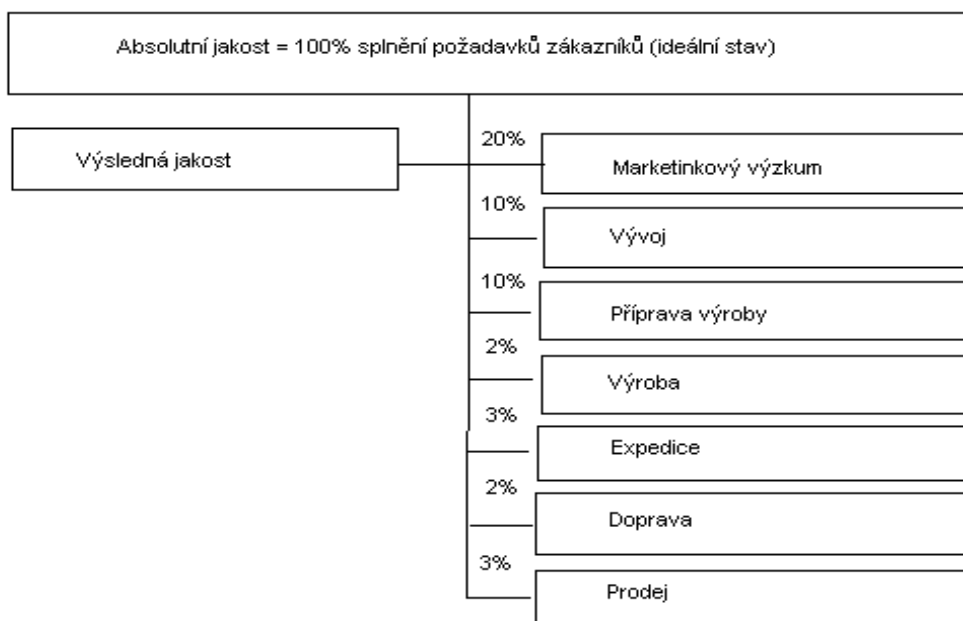
lépe zajištěn servis, vyšší technické parametry, atd., neboť skutečný konkurenční boj se pohybuje vysoko nad úrovní těchto norem.

Pod pojmem jakost je možno si představit soubor vlastností nějakého produktu, které slouží ke splnění očekávané funkce. Jakost vyjadřuje, do jaké míry je zboží schopno uspokojit konkrétní požadavky spotřebitele, a rovněž nakolik je použitelné pro daný účel a vhodné ve vztahu k prostředí. Požadavky a nároky zákazníků jsou přitom stále vyšší a vyšší. Tak, jako se mění jejich nároky na výrobky, ale i na služby, tak se také mění obsah pojmu jakost. Změna požadavků na jakost se musí nutně projevit i ve změně požadavků na zajištění výrobních procesů.

Zahrnuje jak hlediska užitné hodnoty, tak i hodnoty a ekonomického efektu (náklady výrobce, ekonomický dopad na spotřebitele). Jakost je určována nejen podmínkami spotřeby, ale i výroby, neboť právě při výrobě získává výrobek vlastnosti, které jsou nositelem jeho užitečnosti. Jakost nelze měřit absolutní jednotkou, lze ji vyjadřovat pouze v relativních hodnotách získaných vzájemným porovnáváním určitého výrobku s řadou významově stejných výrobků (standardů).

Pojmem totální jakost je myšlena dokonalá trefa do všech reálných i skrytých potřeb zákazníka, tj. ideál, ke kterému je možné se pouze přiblížit. Míra tohoto přiblížení je závislá na dokonalosti podnikového systému jakosti. Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému znázorňuje následující obr. 1.

Obr. 1. Možné ztráty vlivem nedokonalosti systému managementu jakosti ve firmě.



Zdroj: www.businessinfo.cz, staženo 15. 3. 2009

2.2 Vymezení pojmu řízení jakosti

Aby firma vedla dobře řízení jakost, musí se orientovat na uživatele. Výrobce by si neměl myslet, že prokazuje uživateli laskavost tím, že mu svůj výrobek prodává. Říká se tomu trh dodavatele. Organizace se musí orientovat na trh odběratele, u kterého jsou požadavky uživatele hlavním předmětem zájmu. Výrobci musí zkoumat názory a požadavky uživatelů a brát je při konkurenci, výrobě a odbytu svých výrobků v úvahu. Při vývoji nového výrobku by měl výrobce potřeby a požadavky zákazníka předvídat.

K tomu aby podnikatel dokázal vyrobit produkt, který by byl jakostní nejen podle norem, ale i podle přání zákazníka, musí mít každá firma svůj vlastní systém řízení jakosti. Japonská technická norma (JIS) definuje řízení jakosti takto: „Systém metod produkce, který ekonomicky vytváří výrobky nebo služby vyhovující požadavkům uživatelů. Moderní řízení jakosti využívá statistických metod a často se nazývá statistické řízení jakosti“. (Kaoru Ishikawa, 1994 : 36)

Kaoru Ishikawa, významný představitel japonské metody řízení jakosti, který se postavil do čela japonského hnutí za jakost, definuje řízení jakosti takto: „Uplatňovat řízení jakosti znamená vyvíjet, konstruovat, vyrábět a zabezpečovat servisem kvalitní výrobek, který je nanejvýš ekonomický a užitečný a který uživatele trvale uspokojuje“. (Kaoru Ishikawa, str. 36)

Kvalita výrobku dle V. A. Feigenbauma je „souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka“. (www.metodyrizeni.cz, staženo 12.11.2008)

Další z významných představitelů jakosti Joseph M. Juran definuje jakost takto: „Jakost určují vlastnosti výrobku, které splňují potřeby zákazníků a tím poskytují uspokojení z výrobku.“ (www.podnikinfo.eu, staženo 12.11.2008)

Systém řízení jakosti je proces náročný a dlouhodobý. Po celá desetiletí se pozornost věnovaná jakosti přednostně zaměřovala na daný výrobek nebo službu. Později se připustilo, že předmětem zájmu nemůže být pouze výsledný produkt, ale i podmínky, za jakých vzniká. Pozornosti se obrátila na provozní (výrobní) procesy. Jestliže pojetí jakosti se změnilo z kvality finálního produktu směrem k uspokojování potřeb zákazníka, tím na komplexní spokojenosti zákazníků mají vliv i další než jen výrobní činnosti. Řízení jakosti se proto zaměřuje na metody, techniky a řídicí aktivity, které mají přispívat k vysoké jakosti finálních výrobků a v konečném důsledku k uspokojování potřeb zákazníků.

2.3 Osobnosti rozvoje jakosti

Bouřlivý rozvoj jakosti po druhé světové válce se opíral především o vynikající jednotlivce, kteří pochopili myšlenku jakosti a její nesmírný společenský přínos. Jsou nazýváni „otcové jakosti“ nebo „guru jakosti“. Níže je uvedeno několik z nich.

Dr. Edwards Deming, americký průkopník na poli managementu, který se angažoval v obnově japonského průmyslu po válce, získal představitele tohoto odvětví pro myšlenku jakosti a stal se tak jedním ze strůjců rozmachu Japonska jako průmyslové velmoci. Proto se japonská národní cena za jakost jmenuje „Demingova cena“. Deming zavedl kroužky kvality složené ze samořízených týmů, které učil filozofii TQM a kontinuálního zlepšování. Úspěchy japonské konkurence na světových trzích podnítily v 80. letech 20. století zájem západních průmyslníků o tyto metody. (www.edwards-deming.navajo.cz, staženo 10.11.2008)

Prof. Joseph M. Juran, nejbližší spolupracovník a pokračovatel Dr. Deminga v japonské misi a zakladatel první výzkumné a poradenské základny pro řízení jakosti – „Juranova ústavu“. Dr. Juran je znám jako průkopník a šířitel průmyslové a podnikové kvality. Významně se podílel na jejím prosazování a rozvoji a přispíval v oblasti teorie managementu, managementu lidských zdrojů a také poradenství. Napsal několik knih a celosvětově se řadí mezi nejvýznamnější myslitele 20. století v oblasti managementu kvality. (www.csq.cz, staženo 11.11.2008)

Prof. Kaoru Ishikawa, který se postavil do čela japonského hnutí za jakost a stal se nejbližším spolupracovníkem Dr. Deminga a prof. Proslul jako zakladatel kroužků jakosti, nástroje pro zapojení řádových pracovníků do problematiky jakosti. Odborné veřejnosti zabývající se řízením jakosti je znám jako propagátor jednoduchých nástrojů řízení jakosti, které obohatil svým diagramem příčin a následků (Ishikawův diagram). (Veber, 2002 : 18) Pomohl řadě japonských společností dosáhnout vrcholu jakosti jejich výrobků a služeb, pomáhal také některým americkým společnostem v jejich úsilí o vysokou jakost (např. Fordovým závodům).

Dr. Genichi Taguchi, který rozvinul zejména praktické používání metod navrhování experimentu (DOE) a otevřel nové pohledy na vztah mezi úrovní jakosti a ekonomickými ztrátami ze špatné jakosti (Taguchiho ztrátová funkce).

Philip B. Crosby, hlavní propagátor poznání, že péče o jakost není ztrátová záležitost, ale je naopak přínosem pro organizaci. Ve službách společnosti ITT (ředitel pro kvalitu) a později ve vlastní společnosti obohatil přístupy k řízení jakosti zejména o

konceptu Zero defects (práce bez vad), v níž zdůrazňuje, že podnik a zejména jeho vedení musí udělat vše pro to, aby se vady vůbec neobjevily. Každá vada má příčinu a je na lidech, aby ji odhalili a napravili. (Veber, 2002 : 18)

Armand V. Feigenbaum, který je autorem koncepce komplexního řízení jakosti TQC (Total Quality Control), později TQM. Byl zakládajícím předsedou Mezinárodní akademie pro jakost a zastával funkci prezidenta ASQC. Za garanci jakosti považoval úplné splnění požadavků zákazníka. A protože se požadavky zákazníků mění, je nutno i kvalitu chápat jako cíl nikoliv statický, nýbrž dynamický (kvalita je určována a měněna zákazníky. Poukázal na nezbytnost spolupráce různých útvarů podniku při vývoji produktů a označil ji pojmem simultánní engineering. Veden přesvědčením, že jakost neznamena to nejlepší, čeho lze dosáhnout, nýbrž to, co je nejlepší za přijatelnou cenu, položil základy ekonomických úvah o jakosti. (Veber, 2002 : 18)

U nás k těmto osobnostem patří především:

Prof. RNDr. František Egermayer, DrSc., jenž se zabýval aplikací statistických metod v řízení jakosti už koncem 30. let 20. století ve Škodových závodech v Plzni. V 60. letech byl jedním z iniciátorů vzniku Československé společnosti pro jakost (v rámci ČSVTS) a jejím předsedou. Později se stal předsedou Celostátní odborné skupiny pro jakost.

PhDr. Anežka Žaludová, která se už brzy po 2. světové válce zabývala řízením jakosti s použitím statistických metod, hlavně ve strojírenství, patřila též k zakladatelům Ústřední komise ČSVTS pro jakost, Komitétu pro jakost a spolehlivost, i k zakladatelům ČSJ a zasloužila se o navázání styků se zahraničními odborníky z vyspělých států.

Prof. Ing. Veber Jaromír, CSc., jenž se odborně zaměřuje na produktový a provozní management, management kvality a environmentu, prosperitu a výkonnost organizací, krizové řízení. Je manažerem kvality (DGQ a EOQ 1995), absolventem tréninkového kurzu pro experty-hodnotitele modelu EFQM (2000). Je autorem nebo spoluautorem řady odborných publikací z managementu a managementu kvality. Zakládající člen České společnosti pro jakost. (Veber. 2002 : 8)

Ing. Alena Plášková, CSc, odborná asistentka na katedře managementu Vysoké školy ekonomické v Praze. Autorka publikací a učebních textů z managementu kvality, držitelka evropského a německého certifikátu Manažer kvality, národního certifikátu Manažer CAF. Členka České společnosti pro jakost a od roku 2001 její předsedkyně. (Veber, 2002 :7).

2.4 Znak jakosti produktu

Pod pojmem znak jakosti se dle ČSN EN 9000:2001 rozumí „inherentní znak (rozlišující vlastnost) produktu, procesu nebo systému týkající se požadavku“.

Ve své podstatě jde o dílčí vlastnosti produktu, které se podílejí na jeho celkové jakosti. Je možno je dělit do těchto skupin:

Technické – vlastnosti fyzikální, chemické, technické parametry, přesnost, výrobnost, atd.

Provozní – vlastnosti působící při užívání (životnost, spolehlivost)

Ekonomické – náklady, množství, cena, atd.

Estetické – konečná úprava, módnost, apod.

Ekologické – recykláž, životní prostředí, atd.

Tyto dílčí vlastnosti produktů jsou u jejich jednotlivých podob odlišné. Jiné jsou u hmotných výrobků, jiné u služeb a jiné u procesů. (Bartes, 2007 : 9)

2.5 Užité vlastnosti výrobku

Výše uvedené znaky produktu jsou tvořeny konkrétními tzv. užitnými vlastnostmi produktu, které je možno chápat jako kategorie, ve kterých se odráží skutečné potřeby zákazníků či požadavky společnosti na tyto produkty. Mohou být buď jednoduše měřitelné (pevnost, tažnost, navlhavost) mající u některých výrobků (např. oděvních textilií) malý význam, nebo přímo neměřitelné (omak, vůně, komfort při použití, vzhled), které jsou zejména pro výrobky spotřebního charakteru rozhodující. Mezi nejdůležitější užité vlastnosti výrobku přináležejí:

Funkčnost – schopnost výrobku plnit funkci, pro níž byl vyroben.

Trvanlivost – schopnost výrobku uchovat si z hlediska svého užití v procesu spotřeby co nejdéle svou funkčnost v původním stavu.

Bezpečnost – schopnost výrobku splňovat dané požadavky z hlediska ochrany zdraví a života uživatele i jiných osob.

Rovnoměrnost jakosti – jde o takový stav jakosti, kdy v průběhu výroby nedojde ke zhoršení úrovně jakosti vyvolané např. úsilím o snížení výrobních nákladů cestou záměny materiálů, úpravou technologických podmínek, apod.

Provozní spolehlivost – jde o pravděpodobnostní procentuelní hodnotu, udávající kolik z celkového pracovního času může být zařízení v poruchovém prostoji. Tuto

hodnotu výrobce uživateli garantuje. Jde o tzv. syntetický ukazatel, který je v současné době jeden z nejdůležitějších segmentů jakosti výrobku.

Ekologické parametry – jde o parametry výrobku, které zaručují, že za jakostní je považován pouze ten výrobek, jehož zhotovení, využívání a likvidace nevyvolá nepříznivé ekologické účinky.

Kvalita a včasnost informací – jde o dostatek a kvalitu informací o výrobku či poskytované službě. V podstatě se jedná o srozumitelné, úplné, jednoznačné návody na instalaci a užívání, montážní schéma, katalogy, atd. Všechny tyto informace dotvářejí image výrobku i goodwill a prohlubují zákaznickou důvěru k výrobní značce a tím podstatnou měrou zlepšují pozici výrobce tohoto výrobku na trhu.

Estetické působení – hovoří se o tzv. estetickém působení výrobku, který se myslí působení výrobku na smyslové cítění člověka, které je v mnoha případech prvním a často i rozhodujícím faktorem pro zakoupení či odmítnutí požadovaného zboží.

Nízké provozní náklady – jde o poměr provozních nákladů k pořizovací ceně. Čím nižší je jeho hodnota, tím větší jsou naděje daného výrobku na úspěch v konkurenčním boji se srovnatelnými výrobky jiných firem.

Snadná obsluha a údržba – jde o velmi důležitý faktor tzv. „pohodlí“, který hraje jednu z nejdůležitějších rolí v rozhodování zákazníka o nákupu příslušného výrobku.

Efektivní a rychlý servis – v současné době jde o činnost, která je chápána jako součást jakosti výrobku a je určena především rychlostí a bezchybným provedením této služby.

Finalita výrobku – jde o maximálně dosažitelný stupeň zpracování hmotných vstupů tak, aby finální výrobky mohly být již používány bez dalšího dokončovacího procesu.

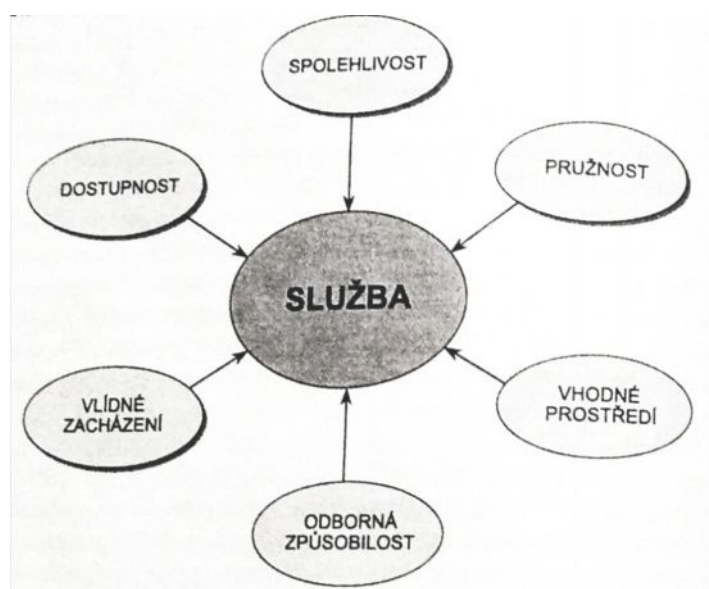
Technické parametry – jde o kvantifikovatelné hodnoty technických funkcí výrobku. (Bartes, 2007 : 9 – 10)

2.6 Jakost služby

Služba je produkt v nehmotné podobě neboli činnost či činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba má dvě podoby. Může být poskytována v čisté podobě (například poradenství), nebo ve spojení s hmotným produktem či produkty (například stravovací služby).

Zákazník definuje své požadavky na služby způsobem, který je znázorněn na obr. 2.. Stanovené požadavky u služeb se v porovnání s výrobky plní obtížněji, jelikož nalezení měřitelných znaků služby je komplikovanější. Ve většině případů služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Kvůli tomu má poskytovatel velmi omezené až nulové možnosti nápravy chyb a nedostatků, které se vyskytnou. Kvůli tomu jsou středem pozornosti při zabezpečování jakosti služeb pracovníci první linie. Hlavní přednost služeb je možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka.

Obr. 2. Požadavky na jakost služby



Zdroj: Veber a kol, 2002

2.7 Jakost procesu

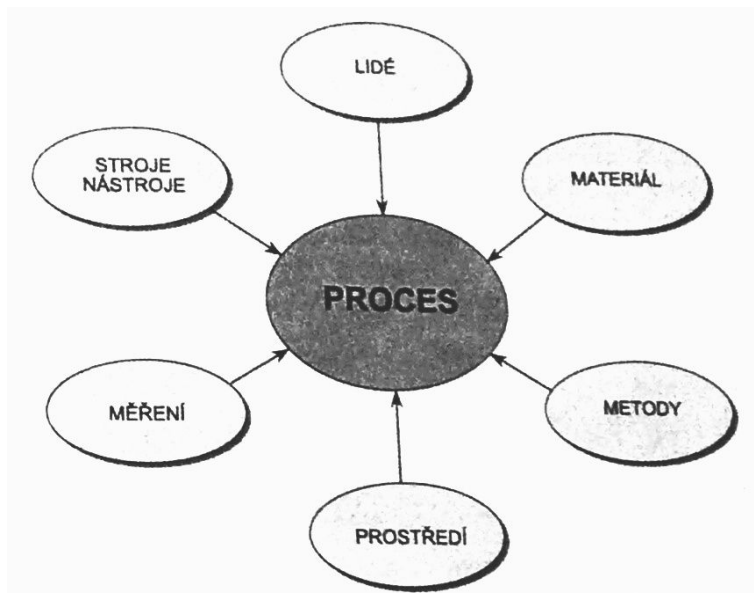
Proces je definován jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“. (Norma ČSN ISO 9000:2001)

Mnoho nedostatků a problémů s výrobky vyjdou najevo až, když je znám výsledek určité operace, série činností nebo celého realizačního procesu. Kvůli tomu jsou reakce na ně opožděné nebo i nepřesné, jelikož se obtížně odhalují příčiny jejich výskytu.

Základem myšlenky moderního managementu je průběžně sledovat a řídit procesy a nečekat na výsledek. Dokonalý produkt můžeme očekávat pouze, pokud bude proces probíhat dokonale. V procesech se výrobek nejen realizuje, ale i plánuje, vyvíjí, hodnotí a

zlepšuje. Jakost procesu je poskládanou a vzájemně propojenou řadou dílčích kvalit. (viz obr. 3.)

Obr. 3. Požadavky na jakost procesu



Zdroj: Veber a kol., 2002

2.8 Historie jakosti

Vznik pojmu "jakost" lze těžko historicky datovat, pokud tento pojem blíže neidentifikujeme. V širokém pojetí, jak je jakost dnes chápána ve vyspělých zemích, lze už určitou formu jakosti a specifických činností s ní spojených vystopovat ve starověkých kulturách a státech ve Středomoří a na Středním Východě (např. Egypt, Mezopotámie). Začátkem druhého tisíciletí před Kristem už tam tehdy existovala např. funkce kontrolora - přejímače výrobků a lze tam najít i prvky řízení jakosti. Za historickou formu řízení jakosti můžeme považovat udílení královských privilegií k výrobě (např. vaření piva) nebo kontrola správné míry nebo váhy zboží, s nímž se obchodovalo na tržištích. Dříve bylo zboží vyráběné od počátku do konce jednou nebo pár osobami a ti přirozeně přispívali k vylepšování produktu a definování kritéria kvality, jelikož dělník měl velmi častý styk se zákazníkem, od kterého si vyslechl jeho požadavky a ty se pak snažil splnit. Mnoho lidí se domnívá, že orientace na jakost je záležitostí moderní doby. Jsou však důkazy, že jakostí se zabývá lidstvo v celé své historii a našli bychom pro to mnoho příkladů v historických dokumentech.

Přibližně před 300 lety s počátkem průmyslu v Evropě byla funkce jakosti narušována, neboť se zakládaly tzv. manufaktury. Dělník už nebyl v přímém kontaktu se zákazníkem, tím tedy neexistovala zpětná vazba a také neměl žádnou odpovědnost za vyráběný výrobek. To byla hlavní příčina toho, že kvalita výrobku už nebyla tak dobrá. Tento systém byl podstatným mezníkem při vývoji ekonomiky, avšak bránil jakýmkoliv pokroku. Hlavní cíl nebyla totiž kvalita nýbrž kvantita, a tak se dělník musel podříditi stanoveným pravidlům.

Již v 17. století se politikou jakosti začala zabývat Francie. Z důvodu podpory zbrojní výroby zde v 18. století byla zavedena pravidla strojírenské výroby (zavedení systému kontroly a omezení rozměrů), týkající se výroby zbraní.

Na počátku 20. století byla vyvinuta řada postupů na zlepšení produktivnosti a efektivnosti výroby. Na přelomu 19. a 20. století dochází s rozvojem průmyslové výroby k nástupu sériové výroby a nástupu prvních sériových linek. Taylorismus, věda, která se v této době rozvinula, spočívala v rozčlenění veškerého výrobního procesu do sérií jednoduchých operací či úkonů, jenž mohli provádět i nekvalifikovaní pracovníci. Důsledkem bylo oslabení funkce jakosti a omezení nebo úplné přerušování kontaktu výrobce se zákazníkem. Výrobce neměl již možnost zjistit, jestli je výsledek jeho práce užitečný a ztrácel zájem o své produkty. Americká automobilka Ford v souvislosti s tím jako první na světě zavedla funkce vnitřních technických kontrolorů, kteří kontrolovali výsledek práce podle specifikovaných norem. Tato teorie dostala jméno podle autora myšlenky Frederika W. Taylora.

Požadavek na kvalitu ve výrobě zřetelně zesílila druhá světová válka. Ohromné množství válečného materiálu mohlo být produkováno pouze za významného zlepšení kvality výroby a jejího plánování.

Během 50. a 60. let 20. století byla kvalita ve výrobě cíleně vyžadována a její význam potvrzen. Proces výroby byl pečlivě sledován a statisticky se vyhodnocovala měření, která se pravidelně prováděla. Požadavky na hodnoty technických vlastností, které poté představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti, byly stanoveny v normách (státních, odborových či podnikových). Za kvalitní byl považován produkt se stoprocentní úrovní výrobního provedení.

Poté se ukázalo, že podnik, který přenechal problémy s jakostí výlučně na oddělení výroby, nemůže dosáhnout stoprocentní kvality. Ze začátku docházelo k oddělení výroby a technické kontroly. Ta měla být tím útvarem, jenž měl bdít nad kvalitou produkce. Stále více se objevovalo, že výrobek plnící předepsané technologické parametry, ještě nemusí

být prosperující na trhu. Zákazníci měli i další požadavky, pěkný vzhled, dobrou ovladatelnost, spolehlivost, později i úspornost. Později se objevuje poznatek, že kvalitní výrobek či služba je záležitost všech podnikových útvarů, že se o jakosti rozhoduje již v procesu výzkumu, vývoje či projekce.

Významnou roli v oblasti jakosti hrálo po 2. světové válce Japonsko. Ti jako jedni z prvních pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost. Obnova japonského průmyslu byla do značné míry přenechána mladé generaci japonských manažerů. Ti spolupracovali s některými z amerických odborníků. Jedním z nich byl dr. W. E. Deming, na jehož počest je dnes udělována známá Demingova cena za jakost. Japonská iniciativa vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti začaly koncem 70. a začátkem 80. let uvědomovat hrozící nebezpečí s konkurenceschopností svých produktů.

Počátkem 90. let dochází k rychlým změnám v obchodních tocích, nastává nutnost nových postojů ke strategickému rozhodování. Je nutno citlivě reagovat na veškeré impulsy ze situace trhu, předvídat jeho změny.

Postupně se rozvíjí metody analýzy výrobních a kontrolních procesů. Používají se nové výběrové metody v dodavatelsko-odběratelských vztazích, snižuje se zmetkovost, četnosti oprav atd. Rychlé obraty vyvolaly nutnost nových přístupů ke strategickému uvažování a rozhodování. Hovoříme o fázi naslouchání trhu, formování vizí, rozvoj podnikové politiky.

2.9 Vývoj pohledu na jakost

V průběhu vývoje průmyslové výroby a historie jakosti jako takové se mohou určit následující etapy vývoje pohledu na jakost. Jakost výrobku jako bezvadnost, jakost výrobku jako jeho technická vyspělost, jakost výrobku jako technicko-ekonomická veličina a komplexní pojetí jakosti. (Bartes, 2007 : 5-6)

Jakost výrobku jako jeho bezvadnost.

Dříve výrobce jakost výrobku zabezpečoval následnou kontrolou podle stanovených technických pravidel a předpisů. Byl-li konečný výrobek podle něj shledán v pořádku a bez vady, byl prohlášen a označen za jakostní. Tento kontrolní přístup měl oporu ve staré průmyslové tradici. Zjednodušeně, výrobce pojímal jakost výrobku v tom,

že se shodoval s technickou normou nebo předpisem. Tím byl ale nucen vydávat velké množství technických norem nad míru jejich udržitelnosti.

Jakost výrobku jako jeho technická vyspělost.

Rozvoj vědy a techniky dává požadavek podložit každou výrobu vlastní inovační základnou. S každou výrobou vznikají výzkumné ústavy, atd. Tento požadavek se ukazuje jako základní trend rozvoje vědy a techniky v moderním světě. V tomto stádiu vývoje pojetí jakosti se pojem jakost výrobku začal spojovat s jeho technickou vyspělostí. U výrobků se současně hodnotila jejich bezvadnost společně s vyspělostí ve srovnání s předními světovými vzory. Bohužel na technickou úroveň chyběla objektivní měřítko, posuzovala se dle subjektivních úvah. Výrobky, které byly dobře oceněny, se ve velkém množství neukázaly být na světovém trhu tak dobré a prodávaly se obtížněji nebo jen s malou výnosností. Mezi oceněním technické vyspělosti a bezvadností výrobku nebyl přímý vztah.

Jakost výrobku jako technicko-ekonomická veličina.

Technicko-ekonomická veličina jakosti výrobku je spojena se zařazením velikosti nákladů vynaložených na zhotovení toho výrobku. Je možné často docílit vyšší technické vyspělosti výrobku, ale za vyšší náklady. Disharmonie mezi technickou vyspělostí a kvalitou výrobku na straně jedné a nepříznivou výnosností při vývozu na straně druhé ukázal, že při rozvíjení výrobku nestačí jen hledět na jeho jakost, ale že musí být zároveň dodržena v mezích jejich nákladovost.

Pojetí jakosti zaznamenával skutečný převrat po tom, co se začala spojovat kvalita výrobku s jeho cenou. Poprvé byla počítána jakost s reálnou ekonomickou veličinou a hlavně tvrdě prověřována z hlediska rentability. Od té doby již nebylo možné opět odděleně posuzovat jakost a cenu, ale bylo nutné přejít na důkladnější spojení těchto faktorů, které zvyšují jakost a snižují náklady.

Komplexní pojetí jakosti.

V současné době se nejdůležitější charakteristikou pojmu jakosti stává její rozšíření o nové činitele. Přesun do této etapy souvisí především s tím, že bychom se měli zabývat otázkami sociálními a kulturními. Je nutné brát jakost jako komplex, neboť již nejde jen o jakost výrobku jako takovou, ale i jakost výroby a vlastně o jakost celého

cyklu rozvoje vědy a techniky (výzkum – vývoj – osvojení výroby – výroba – užití – likvidace).

Dnes přistupuje k jakosti další faktor, a to životní prostředí. Na jedné straně výrobek uspokojuje potřeby uživatele, ale na straně druhé může znehodnocovat a ničit životní prostředí, ve kterém člověk žije. Kvůli tomu by měly být do pojetí jakosti vybudovány i limitující podmínky pro jejich výrobu, užívání a likvidaci tak, aby bylo chráněno i životní prostředí.

2.10 Řízení jakosti a systém managementu jakosti

Systém managementu jakosti se považuje za tu součást systému managementu organizace, která má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech. (Nenadál, 2001 : 12)

Existuje mnoho důvodů, které výrobce směřují k zavedení systému jakosti, například reakce na vnější tlaky trhu (zákazníci, konkurence, podmínky odběratele, současný trend), nebo vnitřní důvody (potřeba vyšší vnitřní výkonnosti a efektivnosti, zlepšování existujícího systému řízení a definování odpovědností a pravomocí ve firmě), ale hlavně současné výrobky a služby se stávají náročnějšími a složitějšími, požadavky současných zákazníků se zvyšují.

Co bylo mimořádné před několika lety, se stává v současnosti běžným. Kvalita byla v minulosti řadou výrobců a poskytovatelů služeb využívána jako konkurenční výhoda v úsilí o získání zákazníků na svou stranu. V současnosti na tento rys výrobků a služeb pohlížíme jako na samozřejmost. Naopak, kdo není schopen garantovat standardní úroveň kvality, má minimální naději na úspěch.

Kvalita výrobků a služeb se promítá do celkové ekonomiky každé firmy. Na jedné straně přispívá ke zvýšení odbytu a tím i tržeb, na druhé straně nedostatečná jakost vede k reklamám, které mohou mít za následek i snížení prodejů. Navíc nedostatky při výrobě vyvolávají více nákladů na přepracování, likvidaci vadných dílů a podobně. Nelze nezpomenout i tu skutečnost, že i ze strany státu jsou zpříšňovány důsledky v případě, že výrobek způsobí škodu (ať na majetku či zdraví) a pro řadu produktů jsou stanoveny požadavky, které musí být dodrženy, má-li být vůbec výrobek či služby připuštěna na trh.

Management jsou koordinované činnosti pro zaměření a řízení organizace. Patří k nim všechny činnosti celého vedení organizace, které stanovují politiku jakosti, cíle a odpovědnosti a realizují je takovými prostředky, jako je plánování jakosti, řízení jakosti,

zajišťování jakosti a zlepšování jakosti. Management organizace se skládá z dílčích managementů, mezi které patří managementy pracovníků, pracovních týmů a útvarů, ekonomiky, financování, technického rozvoje a inovací, investic, vzdělávání, zdrojů, rizik, management jakosti. Management je záležitostí především vrcholového vedení organizace, ale management je náplní práce vedoucích na všech stupních organizace, manažerů. Tyto managementy musí tvořit bezrozpornou soustavu. Rozpory mezi dílčími managementy vedou jen k problémům a ztrátám. Bezrozpornost managementu je nezbytnou podmínkou jakosti managementu.

Hovoříme-li o systému managementu jakosti ve firmách, mělo by být hlavním motivem pro jeho zavedení zvýšení prosperity. Zde je potřeba upozornit na fakt, že zavedení a údržba systému managementu jakosti není zadarmo. Na druhou stranu je zřejmé, že systematické řízení firmy a důraz na kvalitu se musí odrazit ve výsledcích hospodaření. Systém řízení kvality se nesmí budovat paralelně s „praktickým“ řízením, to by byl systém pro systém. V malé a střední firmě se musí dbát na efektivitu, je tedy potřeba si vymezit, která dokumentace je potřeba a která ne.

Ve světě se pro vytváření systému managementu jakosti vyvinuly v posledních desetiletích nejrozumnější koncepce, z nichž dnes převažují:

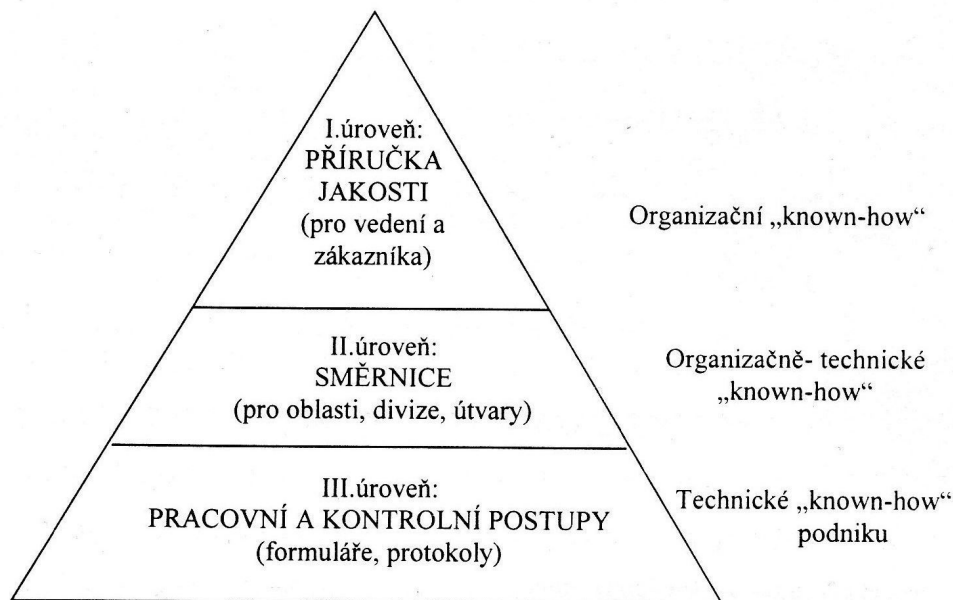
- koncepce ISO, která je založená na aplikaci požadavků definovaných v souboru norem ISO 9000;
- koncepce TQM (Total Quality management), jež je spíše filozofií managementu a v praxi je realizována podle různých modelů, v Evropě hlavně podle tzv. EFQM Modelu Excelence.

2.11 Dokumentace systému jakosti

Cílem dokumentace systému jakosti je definování požadovaného stavu činností, postupů a procesů v souladu s požadavky mezinárodních norem pro řízení a zabezpečování jakosti ČSN ISO 9000. Dokumentace je nezbytnou součástí plánování, řízení a správy veškerých činností, které mají vliv na jakost. Všechny podnikové činnosti musí být realizovány přesně podle dokumentovaných postupů, které zahrnují odpovědnosti, pravomoce a vzájemné vztahy. Normy však nepředepisují jednotnou formu používané dokumentace. (Piskáček, 2001 : 157)

Při tvorbě dokumentace systému jakosti se užívá hierarchická struktura, která člení dokumentaci do tří následujících úrovní obr. 4.

Obr. 4. Hierarchická struktura jakosti



Zdroj: Piskáček, 2001

Příručka jakosti pokrývá celý systém jakosti a organizaci podniku. Má za úkol informovat o cílech a politice jakosti podniku, usnadnit realizace úkolů zabezpečení jakosti, prověřovat a zajišťovat systém jakosti a jeho jednotlivé části. Příručka jakosti musí být přístupná pro zákazníky. Jestliže obsahuje určité technické know-how, je nezbytné vypracovat „vnější příručku jakosti“ pro zákazníka a „vnitřní příručku jakosti“ pro podnik.

Další hierarchické úrovně dokumentace jsou směrnice, pracovní a kontrolní postupy, které jsou důležité pro provádění všech činností. Tyto dokumenty musí být rozděleny s ohledem na stupeň použití a oprávnění, aby uživatel měl k dispozici relevantní informace pro realizaci svých činností.

Rozsah dokumentace závisí především na velikosti a charakteru organizace, na vzájemné vazbě a složitosti procesů a v nemalé míře na odborné způsobilosti pracovníků.

2.12 Principy systémů managementu jakosti

Obě výše zmíněné koncepce systémů managementu jakosti jsou dnes stavěné víceméně na shodných principech. Jedná se o zásady, k nimž se v celém světě dospělo na základě mnohaletých zkušeností. Osm hlavních principů je definováno na obr. 5., kde v levé části jsou principy uváděné v normě ISO 9000, v pravé části pak principy TQM.

Obr. 5. Principy systémů managementu jakosti (QMS)

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

Zdroj: Nenadál, 2001

2.12.1 Normy jakosti řady ISO 9000

Systém managementu jakosti je popsán ve známé řadě norem ISO 9000. Jedná se o normy, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO). Evropský výbor pro normalizaci (CEN) tyto normy schválil jako normy evropské.

Základem pro budování systému je norma 9001:2000. Norma specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro jakoukoli organizaci, která potřebuje demonstrovat svoji schopnost stálého poskytování výrobku, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů, a jejímž cílem je zvyšovat spokojenost zákazníka.

Prvním krokem při zavádění systému v organizaci by měla být norma ISO 9000 a ISO 9001, pomocí níž je možno dosáhnout první úrovně výkonnosti. Poté mohou být

uplatňovány postupy popsané v ISO 9004, které jsou určeny pro zlepšování základního stupně.

Základní normy systému managementu jakosti jsou rozčleněny na:

ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. V této normě se popisují základy systémů řízení kvality a norma obsahuje definice pojmů.

ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. V normě ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Využívá se pro certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001, zákazníků, požadavky předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu jakosti.

ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. V normě ISO 9004 je uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu jakosti, než poskytuje ISO 9001. Je soustředěna zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace. Využívá se při snaze vrcholového vedení překročit požadavky ISO 9001 a neustálého zvyšování výkonnosti organizace.

Certifikace systému managementu jakosti podle ISO 9001 vytváří v organizaci předpoklady pro:

- trvalé poskytování výrobku nebo služby, které splňují požadavky zákazníka a požadavky příslušných předpisů
- zvyšování spokojenosti zákazníka
- neustálé zlepšování všech firemních činností
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy

Základní podmínkou pro zahájení certifikace systému managementu jakosti je zdokumentovaný a vybudovaný systém managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001. (www.podnikinfo.eu, staženo 14.2.2009)

Přínosy certifikace systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001 jsou:

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
 - možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě,
 - efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost majitelů,
 - prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů,
 - garance stálosti výrobního procesu tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktu zákazníkům,
 - prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu jakosti třetí nezávislou stranou,
 - zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace,
 - zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci,
 - optimalizace nákladů – redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů,
 - zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů,
 - vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.),
 - vstupem do EU – kompatibilita systému managementu jakosti s praxí v zemích EU, rychlé přizpůsobení českých výrobců s požadavky vstupu do EU.
- (www.cqs.cz, staženo 17.2.2009)

2.12.2 Total Quality Management (TQM)

Systém Total Quality Management (TQM) se začal používat v 70. letech u japonských firem v souladu s myšlenkami celopodnikového řízení jakosti a jeho základy byly rozpracovány také v prostředí amerických podniků. Total Quality Management se řadí k filozofii managementu, která je orientována na neustálé zlepšování všech podnikatelských aktivit, přičemž důraz je kladen na trvalé uspokojování potřeb zákazníků. Na rozdíl od koncepce systému řízení jakosti dle norem ISO řady 9000, není TQM tak silně svázaná předepsanými normativními požadavky. Koncepce TQM má v různých podmínkách činnosti různé rysy, není možné automaticky přenést zavedený systém

z jednoho podniku do jiného podniku bez respektování odlišných výrobních a kulturně-historických podmínek. TQM není vázán striktními normami a předpisy. Jedná se o otevřený systém, který vychází ze systematického uplatňování metod a postupů, chování a postojů.

Obr. 6. Japonské desatero zásad TQM

1.	Systém zajištění jakosti řídí nejvyšší vedoucí, podílejí se všechna oddělení a pracovníci podniku.
2.	Jakost má vedením přisouzenou nejvyšší prioritu
3.	Delegování odpovědností a pravomocí na nižší stupně řízení.
4.	Organizování provereek jakosti a jejich využívání ke zlepšovateľským aktivitám.
5.	Zabezpečování jakosti od plánování a vývoje po prodej a servis.
6.	Činnost kroužků jakosti.
7.	Výchova a školení všech pracovníků.
8.	Rozvoj a realizace všech metod řízení jakosti.
9.	Aplikace systémů jakosti z průmyslové výroby na jiná odvětví.
10.	Organizování celonárodních aktivit zaměřených na podporu péče o jakost.

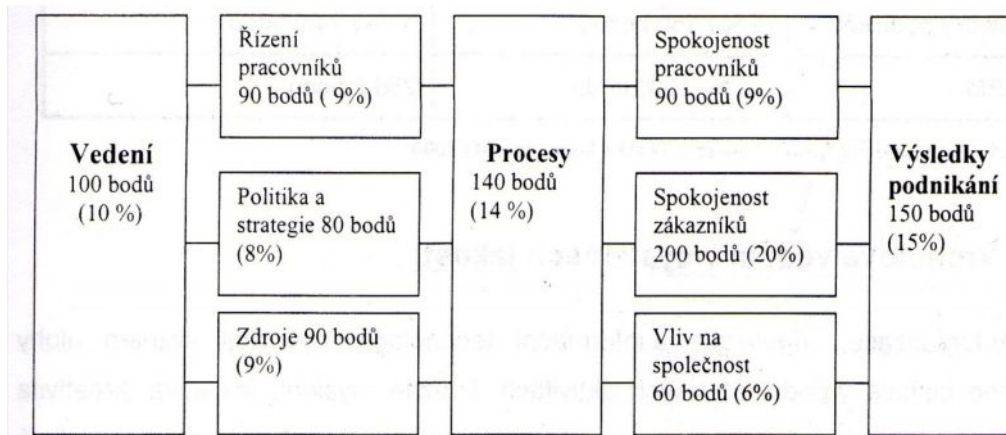
Zdroj: Piskáček, 2001

V roce 1991 byl vypracován Evropskou nadací pro řízení jakosti tzv. Evropský model TQM, čili EFQM Modelu Excelence, který je základem pro aplikaci koncepce TQM ve vyspělých evropských zemích a může přispět i k prokazování shody systému TQM v podniku. Jeho struktura ukazuje obr. 7. Včetně bodového a procentního ohodnocení důležitosti jeho jednotlivých částí. Model má 9 hlavních a 32 dílčích kritérií. Procenta, resp. body definují váhu hlavních kritérií.

Logika EFQM Modelu Excelence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Prvních pět kritérií doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, tj. jaké přístupy, metody a nástroje organizace využívá za účelem maximalizace svých výsledků,

výsledková kritéria ukazují, co už bylo organizací dosaženo ve všech významných oblastech činnosti.

Obr. 7. Evropský model TQM



Zdroj: Piskáček, 2001

2.12.3 Rozdílnost koncepcí ISO a TQM

Koncepce TQM a ISO se podstatně odlišují zejména v těchto pěti oblastech (obr. 8).

- 1) Dominantní složkou koncepce ISO 9000 je orientace na konečné výsledky, přičemž TQM klade hlavní důraz na optimální zvládnutí podnikových procesů. Optimálně zvládnutý proces neprodukuje nedokonalé výstupy.
- 2) Eliminace neshod v koncepci ISO 9000 je realizována nápravnými opatřeními výrobního systému, která ve své podstatě znamenají návrat do původního stavu. Koncepce TQM chápe zjištěné nedostatky jako inspirativní zdroje nepřetržitého zlepšování systému.
- 3) Vymezené pravomoce a odpovědnosti dokumentovaného systému ISO 9000 za konkrétní činnosti a funkce v podniku představují účast pouze omezeného počtu pracovníků. TQM vyžaduje aktivní účast všech pracovníků, tím se zvyšuje efektivnost systému.
- 4) Řízení dle ISO 9000 má direktivní charakter a vyžaduje důsledné uplatňování dokumentovaných postupů a metod při realizaci veškerých činností, což omezuje zlepšování procesů. Koncepce TQM klade velký důraz na kreativitu a tvořivý přístup každého pracovníka podniku.

- 5) Koncepce ISO 9000 představuje základnu pro prokazování shody s požadavky na systém v rámci jeho certifikace. TQM postrádá legislativní úpravy, ale již existují některé modely pro prokazování shody. (Piskáček, 2001 : 179 – 180)

Obr. 7. Základní rozdílnosti koncepcí ISO a TQM

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

Zdroj: Piskáček, 2001

3. Metodika a cíl práce

Tato bakalářská práce má za cíl posoudit vliv systému řízení kvality ve firmě Keramika Maříž, která je zaměřená na zakázkovou a rukodělnou výrobu.

Během let 2007 až 2008 jsem se věnovala získáváním informací z odborné literatury našich i zahraničních autorů zabývajících se problematikou jakosti a systému řízení jakosti. Dále jsem při zpracování bakalářské práce vycházela z vlastních poznatků a interních materiálů, které jsem v této firmě získala během své praxe v roce 2006, 2007 a 2008. V této době jsem působila v oddělení prodeje a služeb této firmy a seznámila jsem se s celkovým jejím provozem. Velikým zdrojem informací byly pro mne jak konzultace s managery a vedením firmy, tak i s dalšími zaměstnanci aktivně se podílejícími na jejím provozu.

V první části mé bakalářské práce je vymezen pojem jakost a řízení jakosti, který jsem získala, jak již bylo napsáno studiem literatury. Další část bakalářské práce je věnována charakteristice firmy, výrobnímu zaměření a jejímu současnému stavu řízení jakosti. V další kapitole se zabývám tím, jaký má vliv firma Keramika Maříž na rozvoj cestovního ruchu v dané oblasti.

Po vyhodnocení odpovědí z obou druhů dotazníků, které uvádím v přílohách, jsem navrhla návod na zlepšení. Ten by měl vést jak ke zvýšení kvality výroby a služeb, které firma nabízí, tak i celkovému zvýšení prodeje.

4. Charakteristika vybraného podniku

4.1 Historie podniku

Maříž, autorská originální keramika s. r. o. je celoživotním dílem akademického malíře a skláře Kryštofa Trubáčka. Kryštof Trubáček vyráběl keramiku již v 70. letech jako student UMPRUM v Praze. Protože zájemců o jeho výrobky přibývalo, najímal si točíře. Na sklonku osmdesátých let byla Kryštofova keramika ostrůvkem svobodné tvůrčí fantazie a zářivých barev ve všudypřítomné šedi totality. Krátce po listopadové revoluci, na jaře 1990, objevil Kryštof vesnici Maříž. Rozpadlá, zarostlá a opuštěná vesnice Maříž, do které 30 let nesměl nikdo vstoupit, protože ležela příliš blízko rakouských hranic, oslovila Kryštofa svým stále patrným duchem a romantikou tohoto zapomenutého místa na konci světa.

Kryštof Trubáček už dlouho předtím hledal větší prostory pro svou originální autorskou keramiku a v Maříži našel vše; prostor, klid a inspiraci. V roce 1991 byla oficiálně založena Maříž, autorská originální keramika nesoucí od této chvíle ve svém názvu jméno takřka zaniklé obce Maříž.

Do Maříže vzal Kryštof Trubáček své přátele, spolužáky a výtvarníky, díky kterým začala vesnice Maříž postupně ožívat. Spolu s Davidem Vávrou a Janem Boháčem vymyslel, založil a 7 let vedl slavnou slavenskou „Letní školu duchovního experimentu a výtvarné teorie v praxi“. Kryštof Trubáček hýřil nápady, vymyslel pověstné pařížské velbloudy, ryby, psy, kočky, slony a další zvířata (viz příloha č.). Učil malíře a rozhodoval o tom, co se povedlo a smí opustit ateliér. Začátečníkům věnoval ohromnou péči. Říkal: „Musí se jim na každém hrnku doslova prstem ukázat, co je špatně. Nepovedené kusy rozbíjíme. Zároveň už mám vynikající malíře, kterým si nesmírně vážím, a dnes už jsou možná lepší než já.“ (www.oakmariz.cz, staženo 20.5.2009)

Mařížská autorská originální keramika se brzy stala pojmem především díky nebývale vysoké výtvarné úrovni a jedinečnosti každého kusu. Pestrost stylů zajišťovala spolupráce s mnoha výtvarníky.

Kryštof Trubáček v červnu roku 2000 po těžké nemoci zemřel. Ing. arch. Markéta Trubáčková, manželka Kryštofa Trubáčka, se ujala vedení firmy a pokračuje v jeho započatém díle dodnes. V roce 2002 dala postavit a zrenovovat novou dílnu, která dnes funguje jako hlavní turistické místo, kde mohou zákazníci vidět celý výrobní proces keramiky. Dále si mohou vyzkoušet namalovat, již připravenou keramiku k malbě, nebo posedět v příjemné restauraci, která je součástí Keramiky Maříž.

V tuto dobu spadají pod Keramiku Maříž, a. s., tři dílny. Ta nejhlavnější je v Maříži, druhá sídlí nedaleko Maříže v městečku Slavonice a třetí je v Praze 4.

4.2 Výrobní zaměření

Firma se od data svého vzniku až do současnosti zabývá v první řadě produkcí autorské originální keramiky. Firma si zakládá na tradici klasického ručního zpracování, umělecké úrovni. Maříž je charakteristická výrazně barevným, nezřídka i humorně pointovaným a zcela v soudobém duchu stylizovaným dekorem, který je ve spojení s nápaditými, přesto však jednoduchými tvary nezaměnitelný. Heslem Keramiky Maříž je „Co kus, to originál“. To znamená, že každý výrobek je jedinečný a nikdy se již nevyrobí stejný.

Keramika Maříž spolu s výrobou keramiky nabízí dále také mnoho dalších služeb. Keramika vyrábí nejen hotové výrobky, ale umožňuje zákazníkům namalovat si produkt podle vlastní fantazie. Dále se zaměřuje na vyhotovení dárků na objednávku, malované či tištěné výrobky, které si zákazník může sám navrhnout a ručně malované obklady do koupelen a kuchyní.

Keramika Maříž je také využívána jako turistické centrum Oáza Maříž, do kterého spadá restaurace a ubytování.

Keramika Maříž dodává své výrobky nejen na tuzemský, ale i zahraniční trhy. Co se týče tuzemských odběratelů, Keramika Maříž dodává své výrobky dalším galeriím s keramikou po celé české republice. Na zahraničním trhu Keramika Maříž směřuje svůj vývoz většinou na trh Evropské unie, zejména Německo, Rakousko, Itálie.

4.3 Technologie, postup při výrobě

Mařížská keramika vzniká z klasické keramické hlíny, která se pálí na nižší teploty. Řadí tak Mařížskou keramiku do skupiny keramiky „fajans“, u níž je možné oproti vysocepáleným hlínám používat širokou škálu barevných glazur. Výběr hlíny je podřízen koeficientu tepelné roztažnosti hlíny a glazury. Přestože historie fajánsí se víceméně omezuje pouze na dvacáté století, může těžit z bohaté škály historických vzorů a předloh. Jejich vznik je spojen s tzv. Habány nebo též Toufáry, ti přinesli znalost výroby bílé polévané a pestře malované keramiky, výrazně renesančního tvarosloví a dekoru. Zboží si dříve získalo značnou oblibu a znalost technologie přípravy keramické hmoty, bílé polevy i barev vysokého žáru využívá mnoho mistrů ve svých interiérech, neboť i

v dnešní době si ji mnoho zákazníků oblíbilo, jelikož dávají přednost rukodělné výrobě a originálu před jednotvárnou a neoriginální keramikou, která bývá vytvořena sériovou výrobou.

Hlínu musí točíři nejprve zpracovat, aby na elektrických točících kruzích byla již poddajná a bez hrudek. Hrnky, vázy, džbány, talíře, misky a veškeré výrobky kulovitého tvaru se točí na kruzích. K vytočenému výrobku se potom ručně napojí jen rukojetí takzvaná „ucha“ např. u hrnku nebo džbánu. Ostatní výrobky např. plastiky zvířat se odlévají do již připravených forem.

Po vytočení a připravení výrobku k vypálení se musí nechat výrobek při pokojové teplotě nejméně čtrnáct dní vysušit, aby hlína dobře vytvrdla. Po vysušení se výrobek vypálí na 970° C na takzvaný „střep“ neboli přežah. Dříve se k vypalování používaly pece, ve kterých se muselo topit dřevem. V dnešní době keramické dílny používají elektrické pece. Jejich velikost se značně liší. Keramika Maříž má k dispozici čtyři pece, do každé z nich se vejde přibližně 45 – 60 výrobku, záleží na tom, jakého rozměru výrobky jsou.

Po vypálení tak z hlíny vznikne již pevný tvrdý předmět červené barvy. Tato surová keramika, tzv. střep, však vsakuje a propouští vodu, a proto se musí póry v hlíně uzavřít glazurou. Nejdříve se surová keramika po prvním pálení namáčí do bílé glazury a nechává se nejméně dva až tři dny vyschnout.

Po zaschnutí výtvarníci za syrova malují barevnými glazurami. Namalovaný výrobek před vypálením má matné barvy, ale z těch se po druhém vypálení stane hladká zářivá sklovina. Podruhé se umělecký předmět vypaluje v peci na 1050 – 1060 ° C. Všechny mařížské barvy jsou vytvořeny klasickými glazurami, nikoliv pigmenty, čímž vzniká barevná sklovina probarvená do hloubky a proto barvy zůstanou vždy zářivé.

4.4 Zaměstnanci

Firma Keramika Maříž zaměstnává přibližně 30 zaměstnanců. Z toho přibližně 15 zaměstnanců jsou zaměstnáni jako výtvarníci, čili malíři keramiky, kteří jsou zaměstnáni externě a pracují na živnostenský list. Keramika Maříž zaměstnává dva provozní podniky, kteří mají na starosti chod a celkovou dokumentaci firmy a dále jednoho manažera, který se stará nejen o reklamu a prodej, jak na tuzemský tak i zahraniční trh, ale i o podporu prodeje a další.

4.5 Firemní dokumentace

Každá firma by si měla vést aspoň základní dokumentaci. Firma Keramika Maříž se počtem zaměstnanců řadí do kategorie malých podniků. V takovýchto podnicích ve většině případů je firemní dokumentace dost zanedbávána a firma Keramika Maříž je toho příkladem. Tato firma vede podnikové normy, kterými se zaměstnanci řídí při výrobě produktů. Jelikož si firma zakládá na originalitě každého výrobku, který vyjde z dílny, podnikové normy určují požadavky na vlastnosti a kvalitu materiálu a výrobku. Hlavně tedy technické vlastnosti (vlastnosti fyzikální, chemické, technické parametry, přesnost, výrobnost, ...), dále pak provozní vlastnosti a užitné vlastnosti, nikoliv estetické vlastnosti konečného produktu. Ty si zvolí dle své fantazie každý umělec sám.

Dokumentace je svěřena příslušnému odbornému pracovníkovi, který má na starosti její správné zpracování a uložení. Firemní dokumentace je vedena z větší části v papírové podobě, jen malá část je vedena v podobě elektronické.

4.6 Systém řízení kvality ve firmě Keramika Maříž, s. r. o.

V současné době není pojem „jakost“ respektive „kvalita“ ve společnosti užívaný. Jak již bylo řečeno, Keramika Maříž se řadí do malých podniků, což znamená, že vedení firmy se systémem řízení kvality nijak nezaobírá. V této firmě se kvalita produktu řeší až u finálního výrobku. Firma se v této době zaměřuje hlavně na funkčnost a trvanlivost výrobku. V rukodělné a zakázkové výrobě se musí zkontrolovat jestli není vadný každý výrobek, který opustí dílnu. Ve firmě Keramika Maříž je to možné, jelikož ruční výroba je oproti sériové výrobě zaměřena hlavně na kvalitu než na kvantitu. Každý vyrobený produkt projde kontrolou vedoucího pracovníka, který má na starosti kontrolu kvality výroby a výrobku.

4.7 Pohled zaměstnanců na systém kvality

Do firmy Keramika Maříž jsem poslala 25 dotazníků, abych provedla anonymní průzkum, jak zaměstnanci pohlíží na systém kvality ve firmě. Vrátilo se mi jich 20 a z toho počtu jsem vyhotovila posudek i závěr.

Je zřejmé, že pojem kvalita je ve firmě hojně používaná, ve většině případů jsou zaměstnanci sami zapojeni do kontroly a zajišťování kvality výrobku a kvality služeb. Bohužel se jim ale nevěnuje dosti pozornosti ohledně výchovy, vzdělání a výcviku. Dále si firma si nevede žádnou větší dokumentaci a zaměstnanci mají názor, že dokumentace

není potřebná a by je zdržovala ve výkonu. Tím firma má zkreslené představy o vadných výrobcích tzv. „zmetcích a o celkové kvalitě výrobků. Z dotazníků je také zřejmé, že zaměstnanci nejsou všestranně pracovní zapojeni do chodu firmy a v dosti případech nejsou správně vyškoleni a vybaveni na současné i případné budoucí funkce. Zaměstnanci mají možnost realizovat své nápady, ale bohužel nejsou ochotni trávit více volného času zdokonalování svých znalostí a dovedností. Z dotazníku vyplývá, že i když více jak polovina dotázaných je v podniku zaměstnána 6 a více let, nejsou si jisti svým pracovním místem, což dále vede k tomu, že nemají zájem na zlepšování svého výkonu a nezapojují se tak do chodu firmy.

Z otázek na technologické zařízení vyšlo najevo, že se ve firmě technologické zařízení vyměňuje za nové jen občas nebo vůbec i když existuje novější a lepší technologie, kterou by mohla firma využívat. To může být zaviněno tím, že firma nemá dostatek financí na renovaci technologie, vedení firmy by toto mělo napravit a každý rok investovat část výnosu firmy na renovaci nejen technologie, nýbrž celé firmy. Z dotazníku také vyplývá, že tato technologie je častou příčinou problémů při kontrole jakosti. Také se stroje a zařízení nevyužívají plnohodnotně a jsou momenty, kdy nečinně stojí.

Z otázek zaměřených na dodavatele a zásobování bylo zjištěno, že firma má dobré vztahy s dodavateli, ale bohužel nemá zaveden efektivní a účinný způsob objednávání a zásobování zboží a kontrolu stavu zásob.

Pro managery bylo k dotazníku přidáno ještě dalších třicet otázek, které byly zaměřeny na jejich názor na vnitřní i vnější chod firmy. Z těchto otázek je zřejmé, že sice zaměstnanci mají možnost seberealizování, ale management to nijak zvlášť neocenuje. Zaměstnancům byla poskytnuta určitá úroveň rozhodovací pravomoci v oblasti jeho pracovní náplně, ale při generování nápadů a řešení problému se organizace spoléhá pouze na jednoho nebo dva pracovníky, což odrazuje snahu zaměstnanců o dobrý chod společnosti.

4.8 Kvalita výrobku z pohledu zákazníka

Zhotovila jsem malý dotazník pro zákazníky Keramiky Maříž. Tento dotazník má za úkol zjistit pohled zákazníků na kvalitu služeb a výrobků. Po vyhodnocení otázek ze zodpovězených 50 dotazníků jsem zjistila tyto skutečnosti.

Firma Keramika Maříž nabízí dostatečné množství služeb, jelikož celých 80% dotazovaných využilo při návštěvě Maříže některou z nich. Nejvíce návštěvníků využilo

služeb ubytovacích a stravovacích. Jen o dvě procenta méně využili dotazovaní nákup výrobku firmy Keramika Maříž a celých 20% si zkusilo namalovat předpřipravený výrobek. Celých 60% dotazovaných, kteří nevyužili žádnou z nabízených služeb, odradila vysoká cena výrobků a služeb.

Z dotazníku vyplívá, že i když si zákazníci myslí, že personál patří k odborníkům, celých 43% dotazovaných, že se jim personál věnoval jen z části. Příčinou může být to, že pracovníci jsou odměňováni jen hodinovou mzdou. Firmy by mohla pracovníky motivovat tím, že by myli odměňováni např. procentem z tržeb.

Jedna třetina výrobků, které si již zákazníci zakoupili dříve, byla poznamenána výrobní vadou. Tyto vady ve většině případů vznikají nedodržením výrobního procesu, který zavíní například popraskání glazury, nebo celkovou křehkost výrobku a tím i jeho náchylnost na teplotní změny při jeho běžném používání. Tyto vady ale zákazníky odradí od dalšího nákupu.

Keramika Maříž kontroluje výrobky ještě před prodejem, pokud na výrobku zjistí nějakou vadu, dává se výrobek na prodej do skupiny se slevou. Bohužel ale toto jednání v zákaznících vyvolává dojem špatné kvality výrobků. Více jak polovina dotazujících by si výrobek ve slevě nekoupila.

5. Keramika Maříž a rozvoj cestovního ruchu

Od doby, kdy se v Maříži postavilo nové sídlo firmy Keramika Maříž uplynulo již pět let. Za tuto dobu se na Slavonicku cestovní ruch velice rozšířil a firma Keramika Maříž k tomu nemálo dopomohla. Nejen, že je Keramika Maříž kulturní centrum, kvůli kterému se turisté Maříž a její okolí rozhodnou navštívit, ale tato firma se také zapojuje do rozvoje cestovního ruchu a vyhledává spolupráci s organizacemi, které mají podobný záměr.

V posledních letech se Keramika Maříž stala jedním z hlavních míst navštěvovaných cyklisty, jelikož Maříž je křižovatkou mnoha cyklistických stezek vedoucích po České Kanadě. Z tohoto důvodu se firma přizpůsobila tomuto druhu zákazníků, neboť cyklistiku si v dnešní době oblíbují stále více turistů.

Její nejnovější větší příspěvek v oblasti cestovního ruchu bylo zapojení se do Jezdecké stezky Maříž – Plačovice – Vranov nad Dyjí. U sídla firmy bylo vybudováno ustájení pro koně, je tu možnost krmiva, napojení a pastvy koní. Stezka prochází územím Jihočeského a Jihomoravského kraje, je lehké až střední obtížnosti. V roce 2006 byl vyznačený úsek Maříž – Plačovice v délce 24km. Jezdcům a koním jsou zde k dispozici tři jezdecké stanice, které jsou vybaveny vazištěm a ustájením a Keramika Maříž se řadí do jedné z nich. Hraniční přechody Vratěnín a Fratres umožňují spojení se sítí dolnorakouských jezdeckých stezek. Tento projekt je realizován za podpory Nadace Partnerství a Nadace České spořitelny, Jihočeského kraje, Evropské unie a Klubu českých turistů.

Dále je Keramika Maříž zapojena do Greenways Praha -Vídeň. Jedná se o síť cyklistických, pěších i jezdeckých stezek mezi dvěma metropolemi ve středu Evropy viz příloha č. 6. Takzvanou zelenou stezku vymysleli a pečují o ni lidé, kteří mají společný zájem o zdravé životní prostředí, zachování kulturního i přírodního dědictví a šetrný rozvoj obcí a měst, kde žijí. Projekt spravuje Nadace Partnerství ve spolupráci s občanským sdružením Greenways Praha – Vídeň za podpory mnoha dalších místních partnerů – obcí, neziskových organizací i podnikatelů. Na Slavonicku se jedná hlavně o Graselovu stezku, která začíná ve Slavonicích, končí v Českém Rudolci a je dlouhá téměř 12 km. (www.greenways.cz, staženo 2.7.2009)

V kontextu se sítí stezek Greenways byl vybudován projekt Cyklisté vítáni, který má za úkol zlepšit kvalitu služeb pro cyklisty. Keramika Maříž se roku 2007 do tohoto projektu zapojila a po splnění podmínek dostala certifikaci, která jí umožňuje stejnojmennou značku užívat. Cyklisté vítáni je celonárodní certifikační systém, který

z pohledu cyklistů prověřuje nabídku a vybavenost stravovacích a ubytovacích služeb, kempů a turistických cílů. Turistická zařízení, která projdou certifikací, jsou označena zelenobílou známkou s usmívajícím se kolem. Certifikace obsahuje standardy srovnatelné se systémy jiných evropských zemí. (www.cyklistevitani.cz, staženo 8.7.2009)

Keramika Maříž není zaměřená nejen na letní, ale i mimosezónní turistiku. Před čtyřmi lety se podílela na rozvoji zimních běžeckých stop. Je to jedno z míst, kudy běžecká stopa vede a kde se můžete v zimě ohřát a občerstvit. Upravené běžecké stopy turisty provedou celou Českou Kanadou.

Turistická destinace, ve které se Maříž nachází, se v posledních letech velice rozvíjí. Z této příčiny se postupně rozvíjí i dlouho zanedbaná obec Maříž. Je nutno podotknout, že firma Keramika Maříž tomuto rozvoji přispívá velkou měrou.

6. Návrh na zlepšení

V současném stavu o firmě Keramika Maříž lze říci, že firma má v řízení jakosti a v celkovém řízení firmy velké nedostatky. Kvalita výrobku ve firmě je zaměřena výhradně na konečný výrobek, nikoli na celkový výrobní systém. To se potvrdilo i počtem výrobků, které se kvůli vadě při výrobě vůbec nedostanou do prodeje. Jak již bylo zmíněno na začátku této práce, řízení jakosti znamená vyvíjet, konstruovat, vyrábět a zabezpečovat servisem kvalitní výrobek, který je nanejvýš ekonomický a užitečný a který uživatele trvale uspokojuje. Vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Předmětem zájmu nemůže být pouze výsledný produkt, ale i podmínky, za jakých vzniká. Pozornost ve firmě by se měla obrátit na zabezpečování jakosti v předvýrobní, výrobní a podvýrobní etapě.

V předvýrobní etapě by se firma měla zaměřit na zabezpečení jakosti subdodávek. To je vázáno na hodnocení a výběr správných dodavatelů. Neboť z vyplněných dotazníků je zřejmé, že firma má problém s dodržováním smluvních závazků od subdodavatelů, který může zpomalit některé výrobní procesy. Tento problém by bylo možné vyřešit tak, že by firma efektivněji a účinněji objednávala zboží, než je tomu dosud. Firma by si měla vést evidenci příjmů a výdajů materiálu. Ve výrobní etapě je nutné vytvoření stabilních podmínek pro průběh výrobního procesu. Aby v povýrobní etapě nedocházelo k degradaci úrovně dosažené jakosti je nutné se zabývat zejména vytvořením, dokumentováním a udržováním postupů pro manipulaci, skladování, balení a dodávání výrobků.

Velký problém u firmy Keramika Maříž se nachází v tom, že firma nemá stanovené cíle nejen v řízení jakosti, ale i celkovému rozvoji firmy. Cíle jakosti musí být legitimní, oficiální a závazné. Jejich uskutečňování vyžaduje, aby s nimi byli seznámeni všichni pracovníci podniku. Tyto cíle by měly být zřejmé jak pro vedení firmy, tak i srozumitelné pro ostatní zaměstnance. Kvalita výrobku a řízení kvality by se měla ve firmě stát samozřejmostí, nikoli nucenou záležitostí. Po realizaci cílů musí vrcholové vedení provádět systematickou analýzu postavení podniku v měnících se tržních podmínkách v konkurenčním prostředí. To by mělo podniku dopomoci v celkové orientaci na trhu.

Je zřejmé, že v tak malé firmě jako je Keramika Maříž, není nutné zavádět dlouhé a rozsáhlé zavádění norem. Podle mého názoru by se firma neměla zaměřit na zavádění zdlouhavých norem ISO. Jedinou dokumentaci, kterou doporučím zavést je příručka jakosti nebo tzv plány jakosti, ty se sestavují v případě absence podnikového systému

jakosti. Lze je považovat za obdobu příručky jakosti, vymezují činnosti, metody a zdroje pro řízení jakosti konkrétní zakázky nebo projektu.

Myslím si, že by pro firmu bylo přínosnější vést se koncepcí TQM. Tato koncepce je ideální pro malé firmy jako je Keramika Maříž, jelikož není závislá jen na dodržování striktních norem, kterým detailně rozumí pouze omezený počet pracovníků managementu a vedení firmy. Díky koncepci TQM se na řízení kvality aktivně podílí všechna oddělení a pracovníci podniku. Tím se zvyšuje jeho efektivnost, jelikož zaměstnanec má větší motivaci k aktivní účasti na provozu firmy. Pracovník, který se na řízení kvality podílí, by měl mít sám zájem, aby se daný systém neustále zlepšoval a snažit se přispět k rozvoji firmy, neboť by se měl cítit její součástí.

Jak již bylo napsáno, koncepce TQM patří k filozofii, která je orientována na neustálé zlepšování veškerých podnikatelských aktivit, přičemž je důraz kladen na trvalé uspokojování potřeb zákazníků. Klade důraz na optimální zvládnutí podnikových procesů. Optimálně zvládnutý proces neprodukuje nedokonalé výstupy. Normy vyžadují důsledné uplatňování dokumentovaných postupů a metod při realizaci veškerých činností, což omezuje zlepšování procesů. Koncepce TQM klade velký důraz na kreativitu a tvořivý přístup každého pracovníka podniku. Což platí dvojnásob u rukodělné a zakázkové výroby, kde každý výrobek, který opouští výrobní proces, je sám o sobě originál.

I malé firmy jako je Keramika Maříž se můžou věnovat novým metodám. Tyto metody by firmě mohli velice pomoci. O nové metody a přístupy by se mělo zajímat hlavně vedení firmy, ti pak budou sami schopni své znalosti a poznatky dále zavést v podniku.

Jednou z metod, jakou se firma může zabývat je postupné zlepšování jakosti – Kaizen. Zabývá se novými přístupy v řízení lidských zdrojů, přičemž proces neustálého zlepšování je realizován na bázi sekvence malých zlepšení, která nejsou investičně náročná. Těžištěm zlepšování dle Kaizen není pouze výroba, ale také práce s pracovníky. Další metoda je například Reengineering. Tato metoda je opakem Kaizenu, je spojen s rychlým způsobem nápravy, který vede k výraznému snížení nákladů.

7. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout optimální systém řízení kvality pro vybraný subjekt, odpovídající aktuálním poznatkům managementu kvality.

Firma Keramika Maříž má za sebou již více jak patnáct let existence a během této doby probíhaly ve firmě převratné změny v celém systému řízení. Změnou ve vedení, se firma začala velice rozrůstat, z malé dílny se stala celkem velká a prospěšná firma, která v malé vesničce velice dopomáhá k rozvoji cestovního ruchu. Bohužel to ale mělo velký vliv na kvalitu výrobků, na kterou se již přestalo klást takový důraz, jako dříve. Je ale všeobecně známou a uznávanou skutečností, že podnik, který chce na trhu uspět si nemůže dovolit řízení jakosti zanedbávat.

V současné době je ale právě kvalita výrobku to, co zákazníci požadují. Řízení jakosti je komplexním problémem podniku a prochází všemi jeho činnostmi, není tedy jen záležitostí výroby. Na jakosti výsledného produktu se podílejí všichni pracovníci firmy. Kvalita výrobku záleží na kvalitě pracovníků, a proto je potřeba tyto pracovníky stále zdokonalovat výchovou, vzděláváním a výcvikem. Nutnost je své pracovníky pro kvalitní výrobu motivovat a stimulovat. Což může firma Keramika Maříž provést větší mírou zapojení pracovníků do plánování a hodnocení činností a všestrannou komunikací.

Z analýzy, kterou jsem ve firmě Keramika Maříž provedla, vyplývá, že je důležité dávat větší důraz na kvalitu nejen konečného produktu, nýbrž celého výrobního cyklu. Vhodnou cestou za kvalitním výrobkem je zapojení všech pracovníků do neformálního boje za jakost. Špatná kvalita výrobků by mohla mít nedožitelné následky, od ztráty zákazníka po finanční ztráty způsobené opravami výrobků.

Mnoho podniků e v současné době setkává na mezinárodních trzích s ostrou konkurencí, ve které má stále větší váhu otázka jakosti výrobku. Komplexním zaměřením na kvalitu výrobků a stálým rozvíjením firmy může firma zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu. Pro zvyšování produktivity je důležité zvyšování kvality výrobků a služeb, flexibilita zaměstnanců a produktivity práce.

8 Summary

The topic of this Bachelor's essay is to devise an optimum quality control system for a select subject corresponding to the relevant knowledge of quality management.

Maříž Pottery Company has been operating for more than fifteen years and during this time revolutionary changes have taken place affecting the whole control system. After the change in the governing body the company started to expand. A small workshop has now been converted into a big and successful company which helps to develop the tourist industry in a small village. On the other hand it deeply affected the quality of products. It is generally known that for an enterprise to be successful in the market, it cannot afford to neglect its system of quality control.

Nowadays that is the quality of products which is required by customers. The quality control system is a global problem of an enterprise and as it goes through its activities, it is not just the matter of production. The whole staff participates in the quality of a final product. The quality of a product depends on the quality of the staff and therefore it is necessary to keep on improving their behavior, education and training. There is also the need to motivate and stimulate the staff for a quality production. Maříž Pottery Company can involve the staff in planning, job evaluation, and overall communication.

I have analyzed the situation in Maříž Pottery Company and found out that it is important not only to put the emphasis on quality of a final product but also the entire production cycle. To involve the staff in an informal struggle for quality is good for a quality production. Products of bad quality can have incalculable consequences from losing customers to a pecuniary loss caused by product repairs.

8 Přehled literatury

1. ISHIKAWA, K. Co je to celopodnikové řízení jakosti? Japonská cesta. Přel. Ing. J. Frank. České Budějovice: Česká společnost pro jakost v nakladatelství Bartoň QSV, 1994. 176 s. ISBN 80-02-00974-6.
2. BARTES, F. Jakost v podniku. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství cerm, s.r.o., 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.
3. NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1. vyd. Praha: Management press, 2001. 304 s. ISBN 80-7261-054-6.
4. VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
5. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUSE, J. Akademický slovník cizích slov. Praha: Akademia, 1995. 836 s. ISBN 80-200-0607-9.
6. MIZUNO, S. Řízení jakosti. Přel. Ing. Pavel Soukup. Praha: Victoria Publishing, 1988. 301 s. ISBN 80-901564-0-1.
7. TRÁVNÍK, A. Řízení jakosti. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002, 198 s. ISBN 80-7157-588-7
8. PISKÁČEK, B. Řízení jakosti. 1. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2001, 222 s. ISBN 80-01-02276-5
9. SVOBODOVÁ, H. Produktový a provozní management. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2004, 153 s. ISBN 80-245-0611-4
10. BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. Technika zpracování bakalářských a diplomových prací. 1. vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2009, 45 s. ISBN 978-80-7394-151-2
11. ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník, 2001

Internet

1. www.businessinfo.cz
2. www.metodyrizeni.cz
3. www.podnikinfo.cz
4. www.edwards-deming.navajo.cz
5. www.cqs.cz
6. www.okmariz.cz

9 Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci firmy Keramika Maříž, s. r. o., v rámci bakalářské práce na téma: Posouzení vlivu systému řízení kvality v oblasti rukodělné a zakázkové výroby provádím anonymní průzkum mezi zaměstnanci firmy. Hlavním cílem tohoto průzkumu je zjistit, jak přistupuje k systému kvality firma Keramika Maříž a její zaměstnanci.

1. Oblast vaší činnosti v podniku?
A) Řídicí B) Výrobní C) Prodej, služby
2. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?
A) Méně než rok B) 1-5 let C) 6-10 let D) déle než 10 let
3. Jste všestranně pracovní zapojení?
A) Ano B) Ne
4. Vyhovuje Vám pracovní doba?
A) Ano B) Ne
5. Jste si jisti svým pracovním místem?
A) Ano B) Ne
6. Máte možnost realizovat své nápady?
A) Ano B) Ne C) Někdy
7. Jste správně vyškoleni a vybaveni pro vykonávání své současné a případně budoucí funkce?
A) Ano B) Ne
8. Umožňuje nebo zajišťuje Vám Vaše firma zdokonalování Vašich pracovních možností?
A) Ano Čím?.....
B) Ne
9. Jste ochotni trávit část svého volného času zdokonalováním svých znalostí a schopností?
A) Ano B) Ne C) Nevím
10. Účastníte se aktivně chodu vaší organizace?
A) Ano B) Ne
11. Máte ve firmě příručku jakosti?
A) Ano B) Ne C) Nevím
12. Máte ve firmě zdokumentované pracovní postupy?
A) Ano B) Ne C) Nevím
13. Používá se ve Vaší firmě pojem kvalita výrobku a kvalita služby?
A) Ano B) Ne
14. Máte ve firmě pracovníka, který dohlíží a kontroluje kvalitu výrobků?
A) Ano B) Ne
15. Zajišťujete kvalitu výrobku i Vy?
A) Ano B) Ne

Technologie

1. Vyměňuje se ve vaší firmě technologické zařízení za nové? Jak často?
A) Ano - Občas
B) Ne - Pravidelně
2. Máte rozpis údržby technologického zařízení?
A) Ano B) Ne C) Nevím
3. Existuje novější a lepší technologie, která je pro vás dostupná?
A) Ano B) Ne C) Nevím
4. Vyskytují se v průběhu pracovní doby momenty, kdy vaše stroje jen nečinně stojí?
A) Ano B) Ne
5. Uvažovali jste o tom, že byste je využili k jiným účelům?
A) Ano B) Ne
6. Jsou vaše pracovní operace převážně automatizované?
A) Ano B) Ne
7. Je některé vaše strojní zařízení příčinou problémů při kontrole jakosti?
A) Ano B) Ne

Materiál

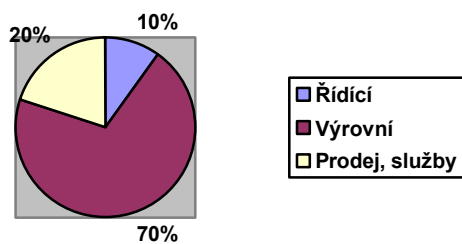
1. Provádíte provozní zkoušky nových výrobků a služeb?
A) Ano B) Ne
2. Balíte výrobky do vlastních obalů? Vypadají profesionálně? Chrání výrobky, nebo mají propagační funkci?
A) Ano B) Ne
3. Existuje více dodavatelů surovin, které pro výrobu používáte?
A) Ano B) Ne C) Nevím
4. Existují pro Vás alternativní zdroje surovin?
A) Ano B) Ne C) Nevím
5. Jste úzce spojeni s jedním dodavatelem?
A) Ano B) Ne
6. Dodávají vám vaši dodavatelé dostatečné množství materiálu pro hladký provoz?
A) Ano B) Ne C) Někdy
7. Kontrolujete stav zásob účinně a efektivně?
A) Ano B) Ne
8. Vracíte vadné dodávky rychle?
A) Ano B) Ne
9. Máte efektivní a účinný způsob objednávání zboží?
A) Ano B) Ne
10. Máte patenty a autorská práva na vaše produkty?
A) Ano B) Ne C) Nevím
11. Potřebujete dlouhé období na zavádění nových služeb?
A) Ano B) Ne

Příloha č. 2

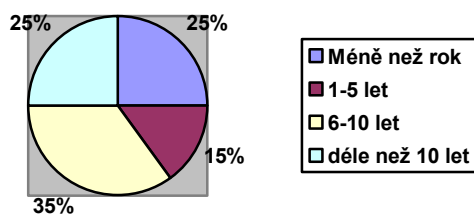
Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci firmy Keramika Maříž, s. r. o., v rámci bakalářské práce na téma: Posouzení vlivu systému řízení kvality v oblasti rukodělné a zakázkové výroby provádím anonymní průzkum mezi zaměstnanci firmy. Hlavním cílem tohoto průzkumu je zjistit, jak přistupuje k systému kvality firma Keramika Maříž a její zaměstnanci.

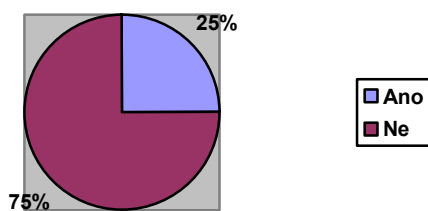
1. Oblast vaší činnosti v podniku?



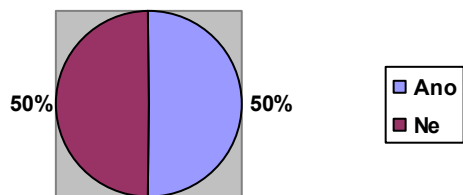
2. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán(a)?



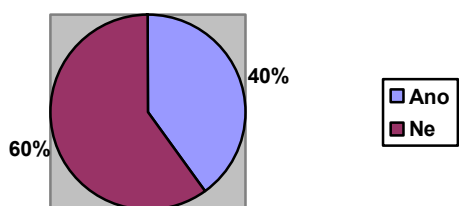
3. Jste všestranně pracovně zapojeni?



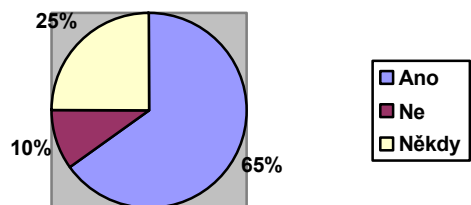
4. Vyhovuje Vám pracovní doba?



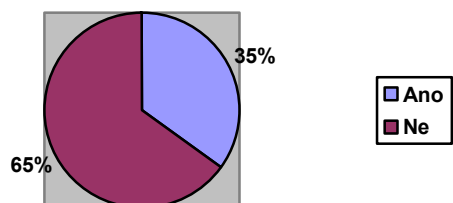
5. Jste si jisti svým pracovním místem?



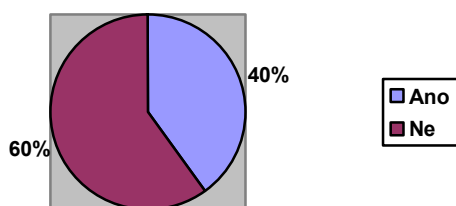
6. Máte možnost realizovat své nápady?



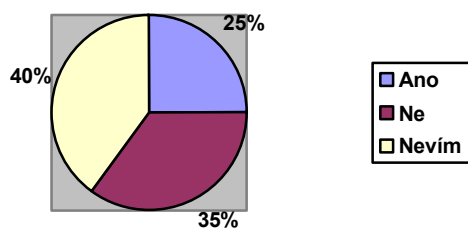
7. Jste správně vyškoleni a vybaveni pro vykonávání své současné a případně budoucí funkce?



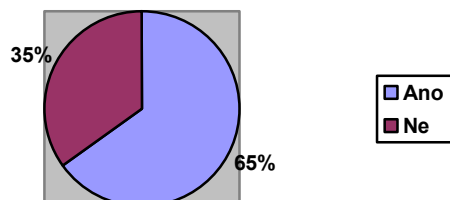
8. Umožňuje nebo zajišťuje Vám Vaše firma zdokonalování Vašich pracovních možností?



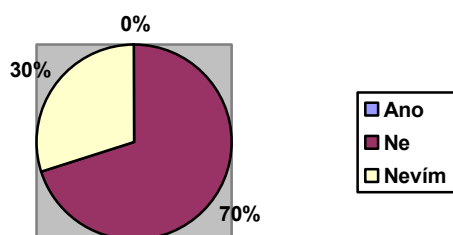
9. Jste ochotni trávit část svého volného času zdokonalováním svých znalostí a schopností?



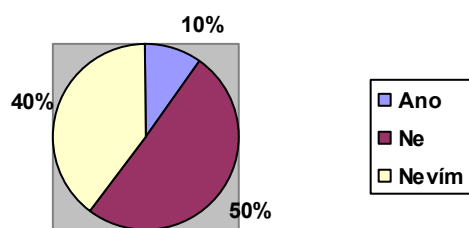
10. Účastníte se aktivně chodu vaší organizace?



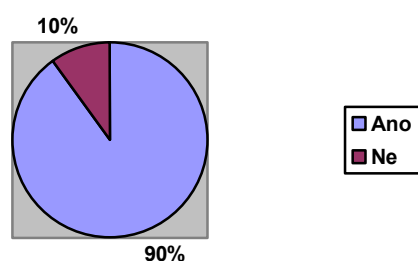
11. Máte ve firmě příručku jakosti?



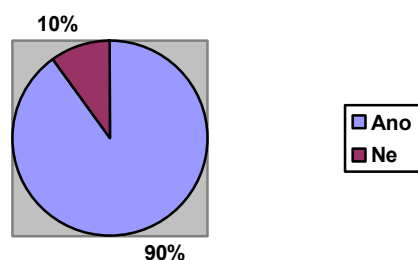
12. Máte ve firmě zdokumentované pracovní postupy?



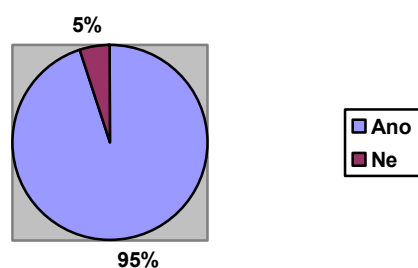
13. Používá se ve Vaší firmě pojem kvalita výrobku a kvalita služby?



14. Máte ve firmě pracovníka, který dohlíží a kontroluje kvalitu výrobků?

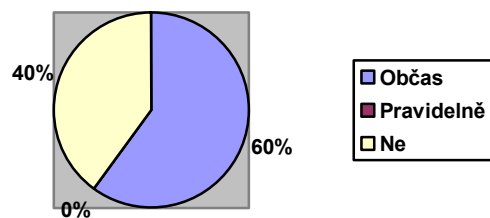


15. Zajišťujete kvalitu výrobku i Vy?

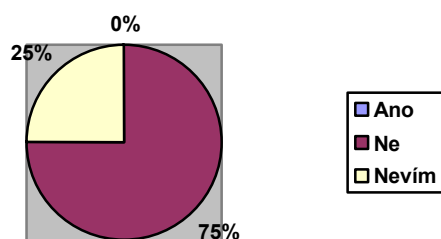


Technologie

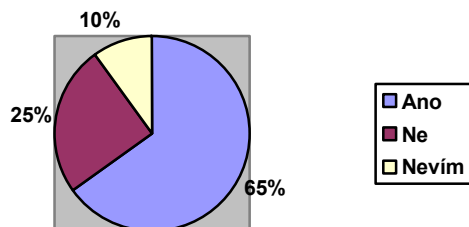
1. Vyměňuje se ve vaší firmě technologické zařízení za nové? Jak často?



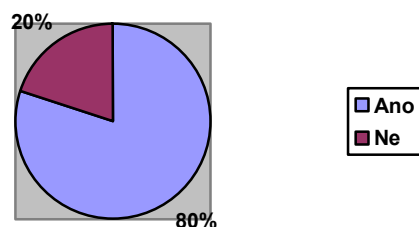
2. Máte rozpis údržby technologického zařízení?



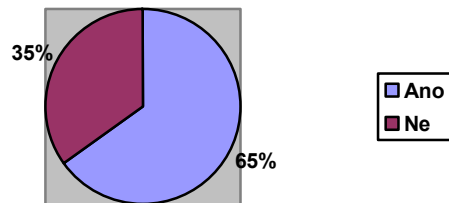
3. Existuje novější a lepší technologie, která je pro vás dostupná?



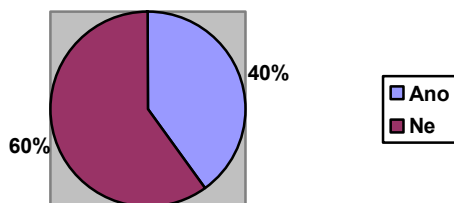
4. Vyskytují se v průběhu pracovní doby momenty, kdy vaše stroje jen nečinně stojí?



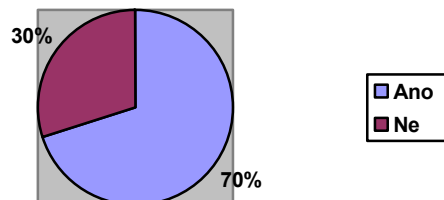
5. Uvažovali jste o tom, že byste je využili k jiným účelům?



6. Jsou vaše pracovní operace převážně automatizované?

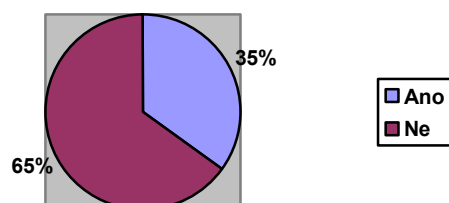


7. Je některé vaše strojní zařízení příčinou problémů při kontrole jakosti?

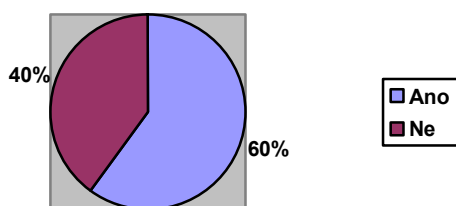


Materiál

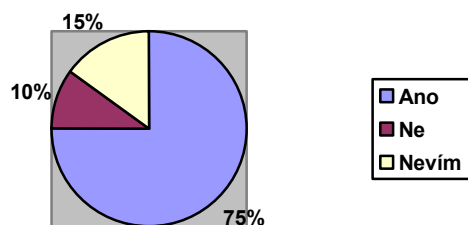
1. Provádíte provozní zkoušky nových výrobků a služeb?



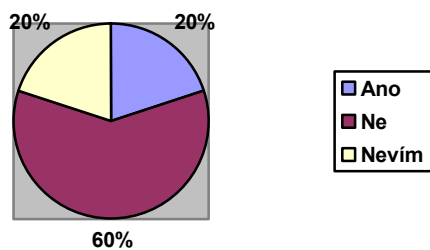
2. Balíte výrobky do vlastních obalů? Vypadají profesionálně? Chrání výrobky, nebo mají propagační funkci?



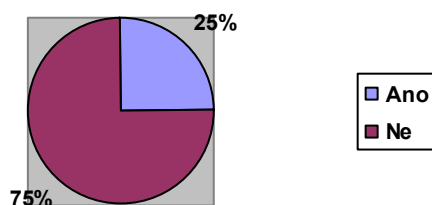
3. Existuje více dodavatelů surovin, které pro výrobu používáte?



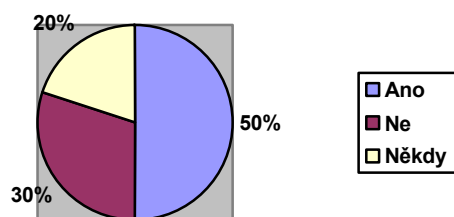
4. Existují pro Vás alternativní zdroje surovin?



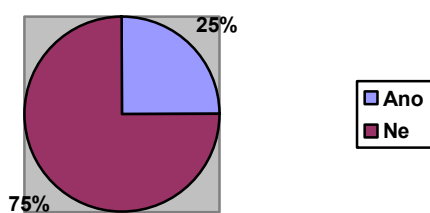
5. Jste úzce spojeni s jedním dodavatelem?



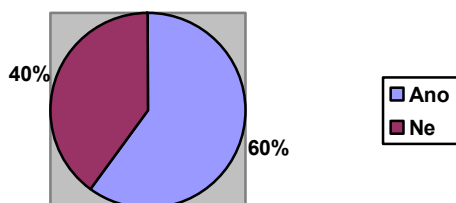
6. Dodávají vám vaši dodavatelé dostatečné množství materiálu pro hladký provoz?



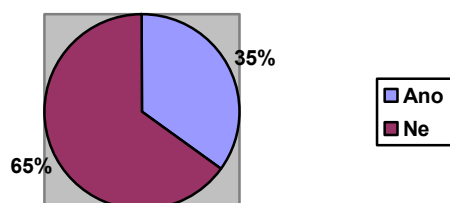
7. Kontrolujete stav zásob účinně a efektivně?



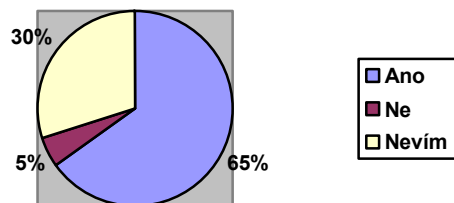
8. Vracíte vadné dodávky rychle?



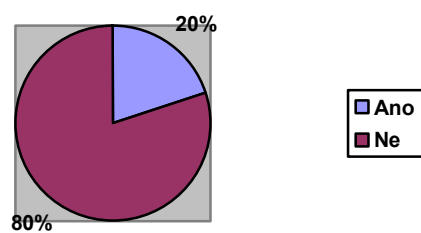
9. Máte efektivní a účinný způsob objednávání zboží?



10. Máte patenty a autorská práva na vaše produkty?



11. Potřebujete dlouhé období na zavádění nových služeb?



Příloha č. 3

Dotazník zákazníci

Dotazník

Vážení zákazníci firmy Keramika Maříž, s. r. o., v rámci své bakalářské práce na téma: Posouzení vlivu systému řízení kvality v oblasti rukodělné a zakázkové výroby provádím průzkum mezi zákazníky firmy Keramika Maříž. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jestli jste spokojeni s kvalitou výrobku a kvalitou služeb této firmy. Tento dotazník je dobrovolný, ale za Vaše vyplnění Vám děkuji.

1. Odkud jste se o firmě Keramika Maříž dozvěděli?
 - a) Media
 - b) Internet
 - c) Doporučení (přátelé)
 - d) Informační prospekty
2. Máte dřívější zkušenosti s Keramikou Maříž?
 - a) Ano
 - b) Ne
3. Využili jste některou ze služeb, kterou nabízí firma Keramika Maříž? Kterou?
 - a) Ano - nákup zboží
 - malování svého produktu
 - jinou (ubytování, restaurace, ...)
 - b) Ne

Otázka č. 4 je pro zákazníky, kteří v otázce č. 3 odpověděli za b), ti dále pokračují až otázkou č. 11. Pokud jste odpověděli v otázce č. 3 za a) pokračujte otázkou č. 5.

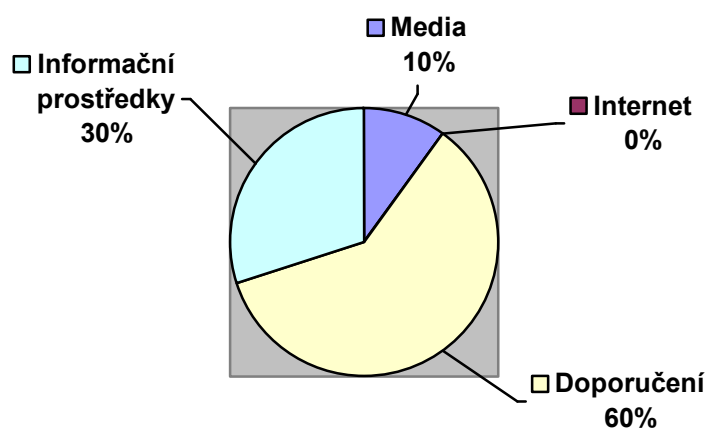
4. Co Vás odradilo od využití některé ze služeb nabízených firmou Keramika Maříž?
 - a) Nezájem o tento sortiment
 - b) Vysoká cena
 - c) Neochota personálu
5. Bylo Vám věnováno dosti pozornosti od personálu? (vysvětlen postup výroby výrobku, vysvětlen postup malování)
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Jen z části
6. Myslíte si, že personál patří k odborníkům, kteří Vám dokáží poradit? (řeknou své osobní zkušenosti, poradí při výběru a koupi výrobku)
 - a) Ano
 - b) Ne
7. Udržel si výrobek kvalitu po celou dobužívání, nebo jste ho byli nuceni reklamovat?
 - a) Ano, udržel si kvalitu
 - b) Ne, reklamace nebyla nutná
 - c) Ne, reklamoval(a) jsem
 - d) Nevím, je to můj první zakoupený výrobek
8. Pokud jste reklamovali výrobek, bylo Vám vyhověno a byla zjednaná náhrada?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Reklamace nebyla nutná
9. Odradilo/odradí Vás to od dalšího nákupu?

- a) Ano
 - b) Ne
10. Využil jste další z nabízených doprovodných služeb? (zasílání poštou, dárkové balení, speciální objednávka)
- a) Ano
 - b) Ne
11. Myslíte si, že Keramika Maříž přispívá k rozvoji cestovního ruchu v této destinaci?
- a) Ano, nabízí mnoho služeb, které s cestovním ruchem souvisejí
 - b) Ne
12. Využili jste některé z možností cestovního ruchu v této destinaci? (ubytování, stravování, cyklistika, historické atraktivity, jiné)
- a) Ano
 - b) Ne
13. Myslíte si, že budete chtít Keramiku Maříž opět navštívit?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

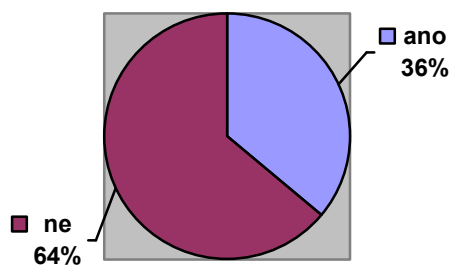
Příloha č. 4

Vyhodnocení dotazníku pro zákazníky

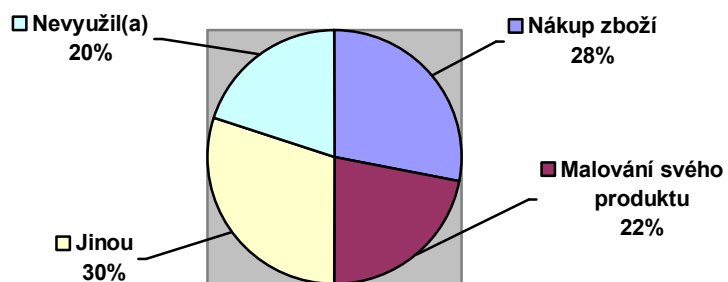
1. Odkud jste se o firmě Keramika Maříž dozvěděli?



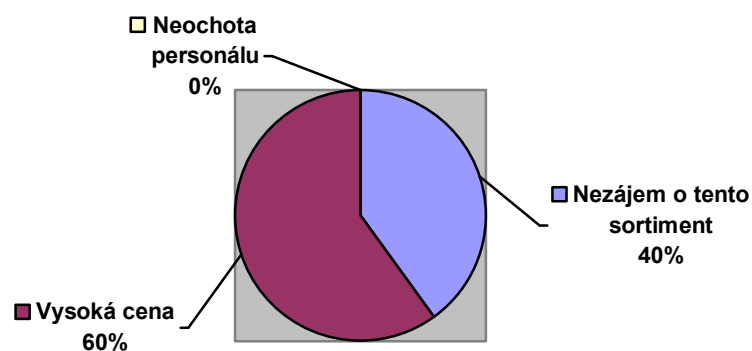
2. Máte dřívější zkušenosti s Keramikou Maříž?



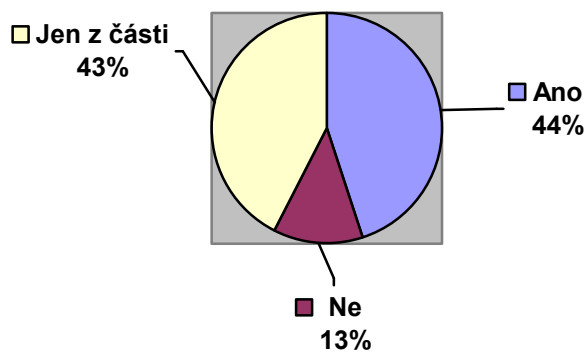
3. Využili jste některou ze služeb, kterou nabízí firma Keramika Maříž? Kterou?



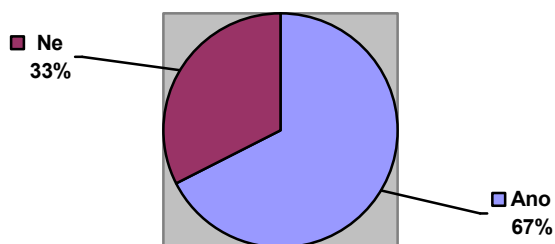
4. Co Vás odradilo od využití některé ze služeb nabízených firmou Keramika Maříž?



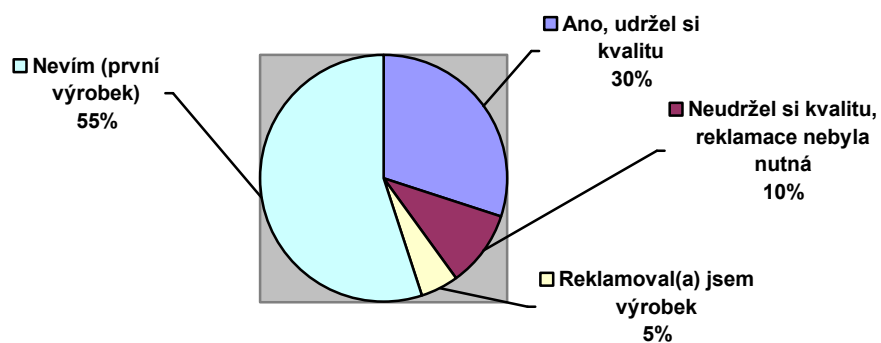
5. Bylo Vám věnováno dosti pozornosti od personálu?



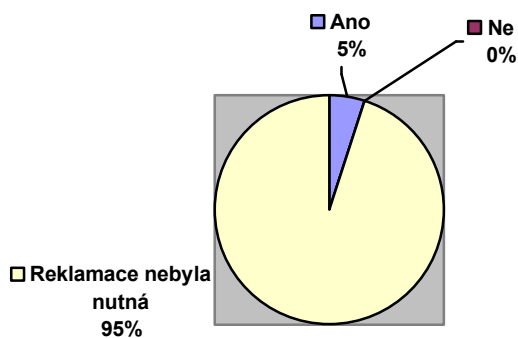
6. Myslíte si, že personál patří k odborníkům, kteří Vám dokáží poradit?



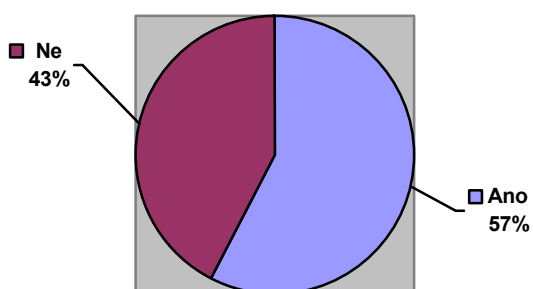
7. Udržel si výrobek kvalitu po celou dobu užívání , nebo jste ho byli nuceni reklamovat?



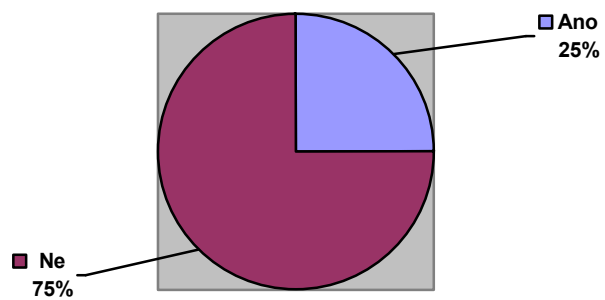
8. Pokud jste reklamovali výrobek, bylo Vám vyhověno a byla zjednaná náhrada?



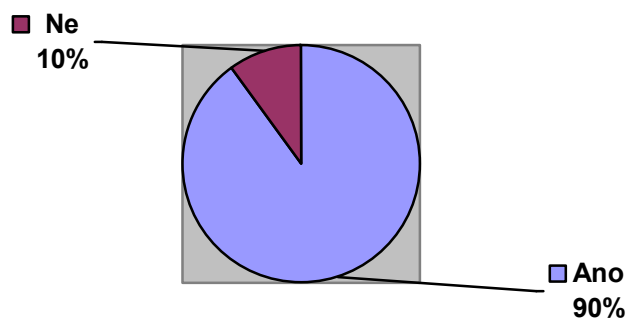
9. Odradilo/odradí Vás to od dalšího nákupu?



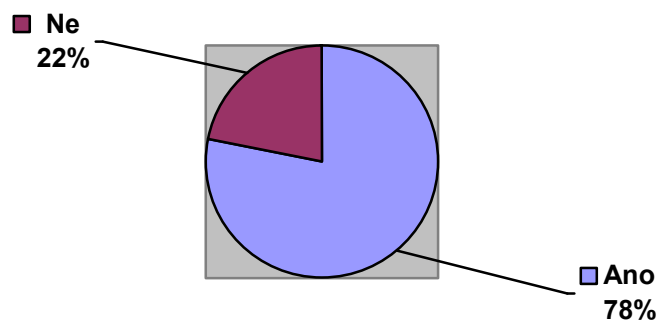
10. Využil(a) jste další z nabízených doprovodných služeb?



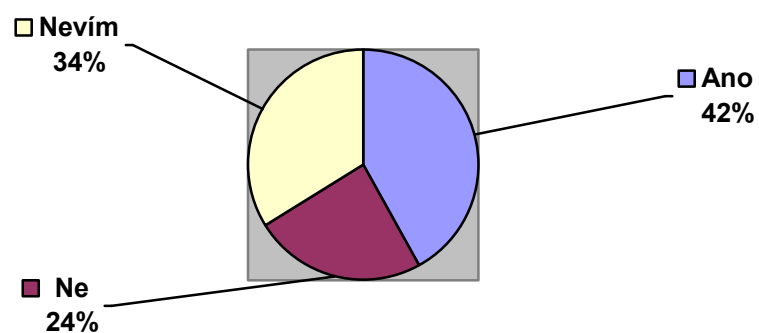
11. Myslíte si, že Keramika Maříž přispívá k rozvoji cestovního ruchu v této destinaci?



12. Využili jste některé z možností cestovního ruchu v této destinaci?



13. Myslíte si, že Keramiku Maříž opět navštívíte?



14. Koupila by jste si výrobek, který je ve slevě, což znamená, že je něčím poškozený?

Příloha č. 5

Otázky pro managery

1. Mají vaši zaměstnanci dostatečné schopnosti pro řešení problémů?
2. Jsou vaši zaměstnanci dostatečně flexibilní, aby si poradili s případnými změnami?
3. Mají vaše zaměstnanci inovační nápady?
4. Podporujete vaše zaměstnance k vyjadřování jejich nápadů?
5. Odměňujete zaměstnance za jejich nápady?
6. Co jiného kromě platu zaměstnancům poskytujete?
7. Poskytli jste každému zaměstnanci určitou úroveň rozhodovací pravomoci v oblasti jeho pracovní náplně, aniž byste ztratili možnost monitorovat a kontrolovat jeho aktivity z důvodu přiměřeného rizika a bezpečnosti?
8. Podporují vaši zaměstnanci společenské akce podniku?
9. Sestavují zaměstnanci nové týmy, nebo vstupují do konkurenčních týmů?
10. Setkávají se zaměstnanci i mimo podnik?
11. Pracují vaši zaměstnanci tak, aby se eventuelně mohli vzájemně zastoupit? Panují mezi nimi vztahy vzájemné podpory a pomoci?
12. Jsou vaši zaměstnanci proaktivní ve vztahu k zákazníkovi?
13. Vyvíjí vaše organizace sama aktivitu, nebo spíše pouze reaguje na vnější podněty?
14. Spoléhá vaše organizace při generování nápadů a řešení problémů pouze na jednoho nebo dva pracovníky, nebo se u vás uplatňuje týmový přístup?
15. Kopíruje váš podnik již existující výrobky, nebo jste tzv. tržní vůdce s novými nápady a produkty?
16. Podporujete vaše zaměstnance, aby rozvíjeli týmové schopnosti?
17. Jsou vaši zaměstnanci vyškoleni tak, aby uměli přijímat nové informace relevantní pro vaši organizaci?
18. Jsou vaši zaměstnanci vyškoleni tak, aby uměli vyladovat vnitropodnikové činnosti, zaznamenat a podat zprávu o případných neshodách?
19. Povzbuzujete zaměstnance, aby kvantifikovali své myšlenky a svá tvrzení, kdykoliv je to možné?
20. Jsou si vědomi vlivu nálady na duševní efektivitu a důležitosti pozitivního postoje?
21. Znájí vaši zaměstnanci fyzikální podmínky potřebné pro efektivní duševní práci, např. větrání, cvičení, držení těla atd?
22. Uvědomují si vaše zaměstnanci kladné i záporné vlivy nikotinu, alkoholu a kofeinu na efektivitu duševní práce?
23. Uvědomují si, jaký dopad na duševní činnost mají pachy, hudba, stres, barvy, spánek, kvalita vzduchu na pracovišti, osvětlení, počítače, oblečení?

24. Podporujete rozvoj cestovního ruchu v této destinaci?
25. Jak? (cestovní známky, infocentrum, možnost ubytování, restaurace, ustájení koní, půjčení cyklistického nářadí...)
26. Spolupracujete s organizacemi pro rozvoj cestovního ruchu?
27. Jaké to např. jsou?
28. Máte možnost rozvíjet cestovní ruch i mimo hlavní turistickou sezonu? (Ano, běžkařská cesta)
29. Máte plán do budoucna, jak pomoci s rozvojem cestovního ruchu v této destinaci?
30. Jaký?

Příloha č. 6

Mapa koňské stezky

