



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



OBNOVENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michaela Pešková**

Vedoucí práce: Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Pešková**
Osobní číslo: **E12000495**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Obnovení systému řízení jakosti ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoretická východiska zaměřená na koncepci řízení jakosti a charakteristika s tím souvisejících pojmů.
2. Situační analýza managementu jakosti ve vybraném podniku.
3. Postup recertifikace systému řízení jakosti podle normy ISO 9001 v podniku.
4. Zhodnocení přínosů zavedeného systému managementu kvality v podniku včetně ekonomického zhodnocení.
5. Celkové shrnutí poznatků, navrhování možností dalšího zlepšování.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

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

ČSN EN ISO 9001. ed. 2. Systémy managementu jakosti- Požadavky. 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a metrologii a státní zkušebnictví, září 2010. Třídící znak 01 0321.

EVANS, James R. Quality & Performance Excellence. 6th ed. Mason: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0324827064.

WEBBER, L. and M. WALLACE. Quality control for dummies. 1st ed. Hoboken: Wiley Publishing, Inc., 2012. ISBN 978-0470069097.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce:

Bc. Hana Pešková

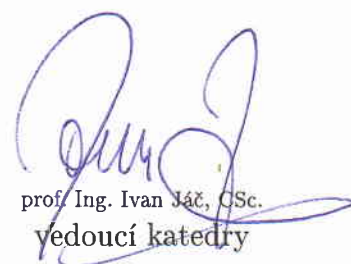
referent ve společnosti ZE stavby s.r.o.

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

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



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Anotace

Tato diplomová práce se věnuje problematice řízení jakosti ve firmě Killich s.r.o. Firma je vlastníkem certifikátu systému managementu kvality, který je ve shodě s normou ČSN EN ISO 9001:2009. V úvodních kapitolách jsou definovány základní pojmy související s koncepcí řízení jakosti, systémy řízení jakosti, certifikace a norma ČSN EN ISO 9001. V dalších kapitolách je představena vybraná společnost včetně jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb souvisejících s recertifikací. Dále je provedena analýza systému managementu jakosti v podniku a prezentovány výsledky ankety zaměřující se na problematiku ISO. V závěru jsou uvedeny projekty zlepšování, které vychází z analýzy výše uvedených oblastí řízení jakosti.

Klíčová slova

Certifikace, ČSN EN ISO 9001, jakost, systém managementu jakosti

Annotation

THE PROCESS OF RECERTIFICATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN BUSINESS

This dissertation is focus on the issue of quality control in the company Killich s.r.o. This company owns a certificate of quality management system, which is in accordance with the standard of CSN EN ISO 9001:2009. The introductory chapters are defined the basic concepts associated with the concept of quality management, quality management systems and standard of CSN EN ISO 9001. In other chapters is introduced selected company including its strengths, weaknesses, opportunities and threats related to recertification. After that there is a further analysis of the quality management system in the enterprise, results of survey focusing on the issue of ISO are presented. In the conclusion there are described so called Improvement projects which are based on the analysis of the above mentioned areas of Quality Management.

Keywords

Certification, CSN EN ISO 9001, quality, quality management system

Poděkování

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucí mojí diplomové práce Ing. Evě Šlaichové, Ph.D. za ochotu a vedení diplomové práce. Její cenné rady a připomínky pro mě byly velkým přínosem.

Mé velké poděkování dále patří vedení společnosti Killich s.r.o., které mi umožnilo vypracování praktické části této diplomové práce. Pan ředitel Petr Killich a obchodní manažer Ing. Štěpán Janda mi dali k dispozici všechny potřebné materiály a poskytli rovněž cenné rady. Za to bych jim touto cestou ráda vyjádřila svůj dík.

Poděkovat bych chtěla samozřejmě mojí konzultantce Bc. Haně Peškové, která má se zavedením ISO také praktické zkušenosti a rovněž přispěla k rozšíření mých znalostí v této oblasti.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu při psaní této diplomové práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk a značek.....	11
Úvod	12
1 Teoretická východiska řízení jakosti v podniku	14
2 Definice základních pojmů v oblasti řízení kvality	15
3 Systémy managementu jakosti	17
3.1 Trendy v oblasti řízení jakosti.....	18
3.2 Kontrola kvality	20
3.3 Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti.....	21
3.4 Přezkoumávání v systémech managementu jakosti.....	22
4 Certifikace systému jakosti.....	24
5 Normy řady ISO 9000	26
5.1 Rodina ISO 9000+	26
5.2 ISO 9001:2015	27
5.3 Možné alternativy k ISO 9001	27
6 Norma ČSN EN ISO 9001	29
6.1 Systém managementu kvality	29
6.2 Odpovědnost managementu.....	31
6.3 Management zdrojů	33
6.4 Realizace produktu	34
6.5 Měření, analýza, zlepšování.....	37
7 Situační analýza ve vybrané společnosti	40
7.1 Profil firmy	40
7.2 Organizační struktura.....	42
7.3 SWOT analýza z pohledu managementu jakosti	44
8 Analýza systému managementu jakosti v podniku.....	47
8.1 Základní informace, přehled systému managementu jakosti.....	47
8.1.1 Obnovení systému managementu jakosti	49
8.1.2 Všeobecné požadavky	50
8.1.3 Dokumentace systému managementu jakosti v podniku.....	51
8.1.4 Příručka kvality	51
8.1.5 Řízení dokumentů.....	52

8.1.6	Řízení záznamů.....	52
8.2	Odpovědnost managementu.....	53
8.2.1	Angažovanost a aktivita managementu	53
8.2.2	Zaměření na zákazníka	54
8.2.3	Politika kvality.....	54
8.2.4	Plánování SMJ.....	56
8.2.5	Odpovědnost, pravomoc a komunikace.....	56
8.2.6	Přezkoumání systému managementu.....	57
9	Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku.....	59
9.1	Management zdrojů	59
9.1.1	Poskytování zdrojů	59
9.1.2	Lidské zdroje	60
9.1.3	Infrastruktura	61
9.1.4	Pracovní prostředí.....	61
9.2	Realizace produktu	62
9.2.1	Plánování realizace produktu	62
9.2.2	Procesy týkající se zákazníka	63
9.2.3	Návrh a vývoj	63
9.2.4	Nákup	64
9.2.5	Realizace obchodní zakázky.....	64
9.3	Měření, analýza, zlepšování.....	66
9.3.1	Monitorování a měření	66
9.3.2	Řízení neshodného produktu	67
9.3.3	Analýza dat.....	67
9.3.4	Zlepšování	67
9.4	Otázka z výzkumu American Society for Quality	69
10	Anketa ISO	71
11	Navržené projekty zlepšování	78
	Závěr.....	82
	Použitá literatura.....	84
	Seznam příloh.....	87

Seznam obrázků

Obrázek 1. Procesy managementu jakosti	18
Obrázek 2: PDCA model	22
Obrázek 3: Nejdůležitější normy z rodinky ISO 9000+	26
Obrázek 4: Organizační struktura firmy	42
Obrázek 5: Pracovníci podílející se na fungování SMJ, EMS	44
Obrázek 6: Prvky tvořící image firmy z hlediska kvality	47
Obrázek 7: Definování pozic pro potřeby zavedení managementu jakosti	48
Obrázek 8: Dokumentace systému managementu jakosti ve firmě	51
Obrázek 9: Angažovanost a aktivita managementu firmy	53
Obrázek 10: Rozdělení pravomocí a stanovení odpovědností ve firmě	57
Obrázek 11: Anketa – Certifikát ano či ne	72
Obrázek 12: Anketa – Certifikace jako business	73
Obrázek 13: Anketa – Rozhodování při koupi	74
Obrázek 14: Anketa – Přínosy SMJ pro podnik	75
Obrázek 15: Anketa – Zaměstnání	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: ISO 9001 versus Lepší než ISO 9001	28
Tabulka 2: PDCA cyklus ve firmě	50
Tabulka 3: Analýza konkurence z hlediska počtu certifikátů	78
Tabulka 4: Mzda mentora a stážisty	79
Tabulka 5: Celková kalkulace nákladů	81

Seznam zkratk a značek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN	Česká standardizovaná norma
EMS	System environmentálního managementu
ISO	International Organization for Standardization
PAF	Prevention, Appraisal, Failure
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SMJ	System managementu jakosti
TQM	Total Quality Management

Úvod

Kvalita výrobků a poskytování služeb je velmi diskutované téma. Jedním ze způsobů, který kvalitu jako takovou garantuje, je certifikace systému managementu kvality. Ta vychází ze shody s normou ČSN EN ISO 9001.

Firma Killich s.r.o., ve které autorka zpracovávala praktickou část této diplomové práce, získala výše zmiňovaný certifikát poprvé v roce 2003 a od té doby si ho udržuje. Jedním z největších přínosů certifikátů je fakt, že díky nim firma může získávat náročnější zákazníky, tedy nové zakázky. Certifikát dále přispívá k vylepšení image společnosti, která tím dává najevo, že jejím cílem je udržování si kvality.

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnotit připravenost vybraného podniku na obnovení certifikace podle normy ISO 9001. Na základě toho jsou připraveny zlepšovací projekty, které mohou přispět ke zvýšení efektivity tohoto systému.

V rámci rešeršní části diplomové práce jsou nejprve formulovány základní pojmy, které souvisejí s problematikou řízení kvality. Dále je zobrazen vývoj kvality od samotného počátku po současnost. Systém řízení jakosti včetně procesu certifikace a finančního měření jsou popsány v rámci dalších kapitol. V neposlední řadě se autorka práce zabývá normou ČSN EN ISO 9001, která slouží jako výchozí bod pro vyhodnocení připravenosti vybraného podniku na certifikaci.

V kapitolách jsou zmíněny např. hlavní cíle, jaké služby jsou poskytovány atd. Je také vypracována organizační struktura. Na závěr je provedena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Poté je analyzován systém managementu jakosti ve společnosti Killich s.r.o. Jsou zde poskytnuty základní informace o systému managementu jakosti jako např. vývoj, dokumentace, všeobecné požadavky, řízení záznamů či dokumentů. V další části je řešena odpovědnost managementu. Následně je zpracována studie managementu jakosti ve vybraném podniku, která má za cíl zjistit, zda společnost splňuje požadavky dané normou ČSN EN ISO 9001. Jednou z metod použitých v rámci této fáze diplomové práce byl hloubkový strukturovaný pohovor s jedním z manažerů společnosti Killich s.r.o. Pozornost je věnována oblastem: management zdrojů; realizace

produktu; měření, analýza, zlepšování. Na závěr jsou stanovena doporučení vybranému podniku.

V rámci této diplomové práce byla vypracována také malá anketa, ve které respondenti odpovídali na otázky související s problematikou ISO a jejím vnímáním širokou veřejností. Respondenti byli dotazováni mimo jiné např. na to, zda certifikace ovlivňuje nějakým způsobem rozhodnutí o koupi výrobku nebo využití služby. Anketa byla zodpovězena šedesáti respondenty, takže má dobrou vypovídací schopnost.

V závěru jsou vypracovány tzv. projekty zlepšování, které mají za cíl zlepšit efektivitu fungování procesů systému managementu jakosti v podniku.

1 Teoretická východiska řízení jakosti v podniku

Nejprve by měl být definován základní pojem v oblasti řízení jakosti. Tím pojmem je kvalita. Kvalita je záležitostí individuální, proto pro každého člověka představuje trochu něco jiného.

Kvalita jako pojem je v současnosti nahrazována pojmem jakost. Lidé se zajímali o kvalitu výrobků již ve starověku. Aristoteles je autorem nejstarší definice pojmu kvalita. Nicméně pro dnešní řízení podniku je nedostačující. (Nenadál aj., 1998)

Definice pojmu kvalita bychom našli v literatuře bezpočet. Ve světě řízení jakosti mezi nejdůležitější patří například:

Juran → „Jakost je způsobilost pro užití.“

Crosby → „Jakost je shoda s požadavky.“

Feigenbaum → „Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“

Tauguchi → „Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí.“

(Veber aj., 2002)

Podle definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006 je jakost neboli kvalita „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.“ Pojem „inherentní charakteristika“, který je uveden ve výše zmíněné definici znamená, že se jedná o nějaký typický znak výrobku. (Nenadál aj., 2008)

Požadavky na jakost se v průběhu našeho života mění. Co konkrétně má vliv na naše rozhodnutí? Jsou to například faktory biologické, sociální, demografické anebo také společenské. (Veber aj., 2002)

Z výše uvedených definic vyplývá, že pokud jde o jakost, tak nezbytnou roli hraje zákazník. Proto by se dalo říci, že kvalita je, když zákazník uspokojí své potřeby, neboli je spokojený. Jakost se týká nás všech a ovlivňuje náš život.

2 Definice základních pojmů v oblasti řízení kvality

Pro lepší pochopení problematiky jakosti, bychom si měli definovat základní pojmy, které se v tomto oboru běžně užívají a se kterými se dále pracuje také v rámci této diplomové práce.

Jakost výrobku: Jedná se o takové vlastnosti výrobku, které umožní jeho používání. (Mizuno, 1988)

Řízení: Juran jej definuje takto: „Souhrn všech prostředků, pomocí kterých docílujeme norem.“ (Mizuno, 1988)

Řízení jakosti: Deming tvrdí: „Statistické řízení jakosti je aplikací statistických zásad a technik ve všech fázích výroby se zaměřením na co nejehospodárnější zhotovení výrobku, který je maximálně užitečný a má odbyt.“ (Mizuno, 1988)

Zákazník: Zákazník by měl být každý, na koho výrobek nějakým způsobem působí. Ne pouze ti, kteří výrobek kupují či užívají, ale i například veřejnost, na kterou výrobky mohou mít také vliv. (Plura, 2001)

Dodavatel: Je ten, kdo dodává produkt. (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Produkt: Je to závěr, plynoucí z procesu. (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Proces: Jde o souhrn interakcí činností, které mění vstupy na výstupy. (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Požadavek: Podle normy ČSN EN ISO 9000:2006 je požadavek „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.“ (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Organizace: Jedná se o osoby, které jsou charakteristické svojí uspořádaností, pokud jde o jejich odpovědnosti, pravomoc a vztahy. (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Vrcholové vedení: Jedná se o osoby, které řídí organizaci na jejích nejvyšších úrovních. (Veber aj., 2002)

Cíl jakosti: Něco, čeho se organizace snaží dosáhnout nebo to, na co se organizace zaměřuje, pokud jde o její vztah k jakosti. (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Politika jakosti: Vrcholové vedení stanovuje cíle organizace ve vztahu k jakosti. (Veber aj., 2002)

Plánování jakosti: Zahrnuje průzkum trhu a další plánování související s trhem. Společnost by se měla zaměřit na proces vyvíjení požadované jakosti a kontrolní systém. (Mizuno, 1988)

Audit: Jedná se o proces, za účelem získání důkazního materiálu. Jeho cílem je určit, jak byla splněna kritéria auditu. (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Certifikace: Jednání tzv. certifikačních orgánů, které vkládají důvěru do organizace, že jejich produkt či služba je shodná s požadavky normy. (Nenadál aj., 2008)

Dokument: „Informace na podpůrném médiu.“ (ČSN EN ISO 9000, 2006)

Záznam: Je to dokument obsahující informace o tom, jakých výsledků bylo dosaženo. (Nenadál aj., 2008)

Příručka jakosti: Jedná se o přehledný dokument, který se zabývá systémem řízení jakosti v organizaci. (Veber aj., 2002)

Management jakosti: Jsou to uspořádané činnosti, které slouží k řízení organizace a berou ohled na jakost. (Veber aj., 2002)

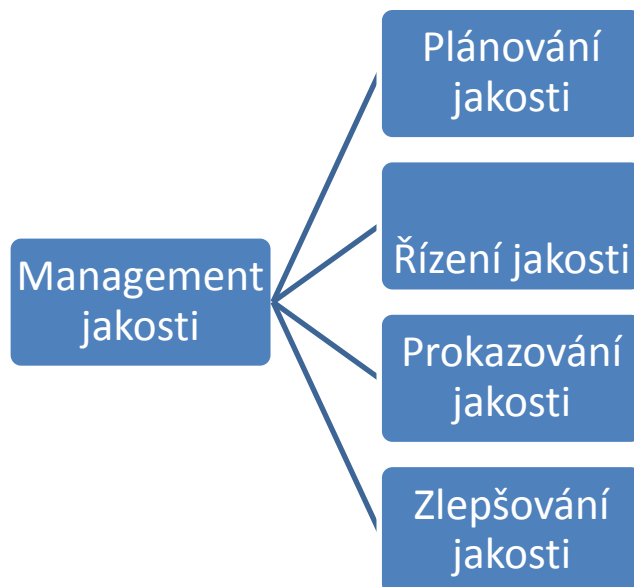
3 Systémy managementu jakosti

V této kapitole SMJ budou popsány procesy managementu jakosti. Jejich znalost je důležitá pro pochopení problematiky řízení jakosti. Dále budou zmíněny faktory, které by mohly mít v budoucnosti vliv na oblast kvality. Neméně důležitá je kontrola kvality, o které bude také zmínka. Kapitole bude zakončena základními informacemi z oblasti neustálého zlepšování a přezkoumávání SMJ.

Většina lidí se domnívá, že vytvoření systému jakosti v podstatě znamená, že musíme zdokumentovat všechno, co děláme a to pak následně dodržovat. Nicméně dokumentace není cílem systému kvality, ale jeho pouhým nástrojem. V mnoha firmách se dokumentace stala cílem a to proto, aby byly uspokojeny požadavky auditorů. (Chaloupka, 2006)

Chybu může udělat naprosto každý. Může to být v odděleních: marketing, vývoj, konstrukce, technologie a příprava výroby, zásobování, výroba, zkoušení, balení a skladování, prodej, servis. Tato chyba může poté způsobit nespokojenost zákazníka. Proto se vyplatí nejenom kontrola, ale hlavně prevence. Nejlevnější jsou totiž takové chyby, ke kterým vůbec nedošlo. Systém kvality je tedy souhrn veškerých kontrolních opatření stejně jako těch preventivních. Cílem systému kvality je potom zamezení průniku chyb, které uděláme, k našim zákazníkům. (Chaloupka, 2006)

SMJ se skládá se čtyř hlavních činností (obrázek 1), které musejí být v souladu, pokud jde o jejich koordinaci a harmonizaci. (Nenadál aj., 2008)



Obrázek 1. Procesy managementu jakosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle Moderní management jakosti (Nenadál aj., 2008)

3.1 Trendy v oblasti řízení jakosti

Žijeme v době, která se poměrně rychle mění. Díky inovacím vznikají nové technologie, které mohou mít velký vliv na naši budoucnost. Z tohoto důvodu je nutné zmínit, jaké jsou trendy v oblasti řízení jakosti. Společnost American Society for Quality přišla ve svém výzkumu na 7 základních faktorů, které budou ovlivňovat kvalitu v budoucnosti.

Globalizace.

Díky globální síti dodavatelů je potřeba řídit i kvalitu v globálním měřítku. Společnosti již nejsou omezeny svým umístěním. Globalizace bude ovlivňovat politiku obchodu. (Evans, 2010):

Sociální odpovědnost.

Společnosti si začínají uvědomovat, že sociální odpovědnost je jednou z věcí, která podporuje business. Organizace usilující o zlepšení budou potřebovat znát nástroje a techniky managementu kvality, aby byly schopny dosáhnout svých cílů.

Nový rozměr kvality.

Bude zapotřebí nového pojetí kvality související s kompetentnostmi, jestli chceme zachovat její důležitost v rychle se měnící době. Roli budou hrát inovace a nově vznikající otázky kvality.

Stárnutí populace.

Populace stárne a s tím přicházejí jak problémy, tak i jejich řešení. Tento proces stárnutí bude tlačit na ekonomiku a tím na společnosti, které budou muset reagovat na potřeby současného trhu. Starší lidé budou opouštět svá pracovní místa a organizace se budou potýkat s problémem jejich nahrazení. To by mohlo změnit tradiční pohled na odchod do důchodu.

Zdravotní péče.

Globalizace a stárnutí populace zapříčiní nárůst očekávání v otázkách zdravotní péče, ve které bude hrát důležitou roli management kvality. Nezbytná bude i kontrola kvality.

Otázky životního prostředí.

Lidé začínají chápat důležitost životního prostředí, ve kterém žijeme. Nicméně zvyšující spotřeba domácností povede k ještě větším tlakům na již tak omezené zdroje. Kvalita kontroly proto poskytne techniky a standardy, jak se s těmito změnami vypořádat.

Technologie 21. století.

Dopad technologie je těžko předvídatelný. S technologií a inovacemi se mění i koncept kvality. Tato změna je vyžadovaná z důvodu nové inovativní éry.

Tento výzkum byl realizován v roce 2010. Nicméně těchto sedm faktorů je stále aktuálních. Jestliže si firma bude vědoma tohoto výčtu faktorů, mohlo by jí to pomoci s lepší orientací na trhu a stanovení např. konkurenční výhody.

3.2 Kontrola kvality

Kontrola kvality je pojem, který často pokrývá celý koncept kvality výrobku. Každý podnikatel má svůj vlastní unikátní názor na to, jaká by měla kvalita výrobku být. Všichni tvrdí, že chtějí a očekávají kvalitu produktů nebo služeb, ale co to vlastně znamená?

Poté, co se organizace shodne na definici kvality, je potřeba stanovit standardy, aby mohla být kvalita měřitelná. Většina průmyslových odvětví má svou asociaci nebo nějakou obchodní skupinu, která tyto standardy stanovuje. ISO poskytuje standardy kvality pro téměř všechny země. (Webber et Wallace, 2012)

Zajištění kvality je zaměřeno na schopnost procesu výroby nebo dodání kvalitního výrobku popřípadě služby. Tato metoda se liší od kvality kontroly v tom smyslu, že nahlíží na celý proces, a ne pouze na konečný výrobek. Kontrola kvality je navržena proto, aby odhalila problémy související s výrobkem. Zajištění kvality a kontrola kvality spolu úzce souvisejí. Neustálým zlepšováním procesu, se zlepšuje i kvalita výrobku. (Webber et Wallace, 2012)

Kontrola kvality pomocí provedení inspekce je nejzákladnější technika kontroly. Jde o zkontrolování výsledků výrobků či dodání služby. To slouží k ujištění, že vše je v souladu s tím, co vyžaduje zákazník. Nicméně ujištění se, že 100% výrobků naší společnosti je v pořádku, může být dosti nákladný proces. (Webber et Wallace, 2012)

Musíme také brát v úvahu to, že 100% kontrola nemá 100% účinnost. Je tomu díky 2 základním chybám. Jsou to chyby z nepozornosti a chyby používaných měřidel. (Chaloupka, 2006)

3.3 Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti

Vedení firmy by mělo dbát na to, aby ustavičně docházelo ke zlepšování v SMJ. Doba se mění a stejně tak i např. požadavky zákazníků. V kapitole Trendy v oblasti řízení jakosti již byly popsány faktory, které pravděpodobně budou mít v budoucnu vliv na kvalitu. I proto by firma neměla ustrnout a pracovníci by na SMJ měli neustále pracovat.

Zlepšování jakosti jako pojem v sobě zahrnuje činnosti, které mají za úkol docílit lepší úrovně kvality ve srovnání se stavem předešlým. Chce-li firma dosáhnout zlepšení kvality, musí nejprve docílit zlepšení procesů. Zlepšování by mělo být chápáno jako nepřetržitý proces a ne pouze jako jednorázová činnost. (Plura, 2001)

Zdokonalení kvality se týká tří hlavních oblastí: zlepšení vhodnosti k použití, snížení neshod v dodávkách výrobků a služeb, zlepšení účinnosti všech podnikových procesů. (Plura, 2001)

Proč by společnost měla neustále zlepšovat SMJ? Důvodů je mnoho. Mezi hlavní patří:

- měnící se požadavky zákazníků
- vývoj vědy a techniky přináší nové příležitosti
- zvyšování konkurence
- rostoucí požadavky na jakost života
- tyto aktivity podporují větší zapojení pracovníků

(Nenadál aj., 2008)

Pravděpodobně nejznámější technika na zlepšení procesu je **PDCA cyklus**, který je zobrazen na obrázku 2. Jedná se o velice jednoduchý, ale silný nástroj, který vyžaduje:

Plánovat (Plan)

Plánování zlepšení procesu tím, že budeme neustále hledat problémy, které ovlivňují kvalitu výrobku či služby.

Udělat (Do)

Provést zlepšení zavedením malých změn. Malých změn proto, aby nedošlo k velkému narušení procesu.

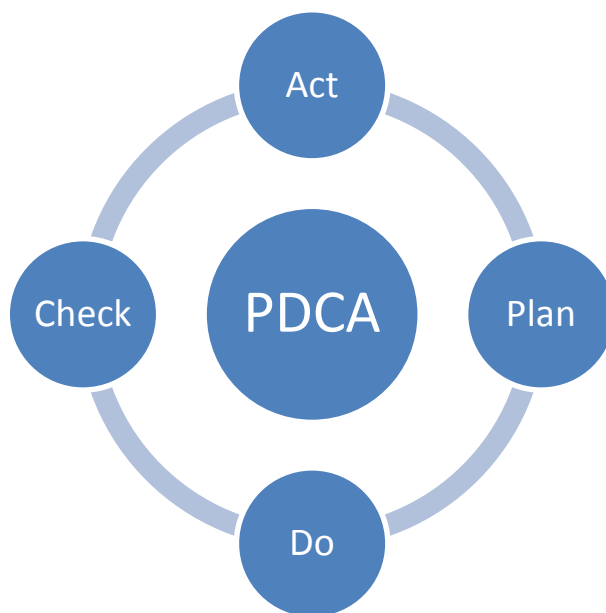
Zkontrolovat (Check)

Jedná se o zkontrolování výsledků produkce, za účelem zjištění, zda došlo k nějakému zlepšení.

Upravit (Act)

Jednat podle toho, co firma zjistí a upravení celého procesu.

(Webber et Wallace, 2012)



Obrázek 2: PDCA model

Zdroj: Vlastní zpracování

Problematika zlepšování je dále zmíněna v rámci požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2008 v jiné kapitole této diplomové práce.

3.4 Přezkoumávání v systémech managementu jakosti

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje přezkoumávání jako takovou činnost, která je vykonávána za účelem určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu zkoumání. Jedná se o základní formu kontroly vrcholového vedení pokud jde o efektivnost SMJ. (Nenadál aj., 2008)

Existuje široké spektrum oblastí, kterým by se měla věnovat pozornost v rámci procesu přezkoumávání. Lze definovat tři skupiny prvků, na které by se měla společnost zaměřit:

- prvky, které se vztahují k potřebám a spokojenosti zákazníka,
- prvky, které se týkají specifikace výrobku,
- prvky, které se týkají specifikace procesů. (Plura, 2001)

Jakým způsobem by společnost měla přezkoumání provádět? Lze využít např. auditování, sebehodnocení či přezkoumání systému vedením. (Nenadál aj., 2008)

4 Certifikace systému jakosti

Certifikace je vyžadovaná ze strany odběratelů čím dál častěji. Lze říci, že se stala základním kamenem a samozřejmostí v podnikání. Dodavatelé tak bez certifikace mohou přicházet o zajímavé zakázky. V následující kapitole budou představeny výhody certifikace, definování certifikátu a náklady na samotný proces certifikace.

Hlavní požadavky zákazníka na výrobek jsou kvalita, nízká cena a včasné dodání. Firma má za cíl vydělat peníze. K tomu jsou zapotřebí zákazníci, kteří musejí být spokojeni. Pakliže nejsou zákazníci spokojeni, půjdou zboží nakoupit jinde. V současné době je všeho nadbytek, proto je spousta příležitostí ke koupi. (Chaloupka, 2006)

Před tím, než společnost k procesu certifikace přistoupí, by si mělo vedení společnosti položit základní otázku: „Co mi certifikace do budoucna přinese?“, „Jaké výhody z ní plynou?“ Na certifikaci musí společnost vynaložit nějaké náklady. Z tohoto důvodu je důležitý odhad (výpočet) zpětné vazby.

Výhody certifikace mohou být následující (Šnajdr aj., 2006):

- upevnění pozice na trhu
- možnost růstu podílu na trhu
- konkurenceschopnost
- zvýšení důvěry u zákazníků
- šance dosáhnout lepších výsledků v prodeji, tržbách, ziskovosti

Certifikáty jsou tzv. „kvalifikací na start“. Certifikát nám může pomoci získat zakázku, ale nezaručuje to. Klíčové jsou 3 základní otázky: kvalita, cena, dodací podmínky. Nicméně v dnešní době spousta zákazníků trvá na tom, aby dodavatel měl certifikovaný nějaký systém. Certifikovaný systém ovšem neznamená, že firma vyrábí kvalitní výrobky. (Chaloupka, 2006)

Certifikát je listina, která potvrzuje, že SMJ v podniku je shodná s požadavky dané normou. V České republice certifikáty vydává Český institut pro akreditaci, který má sídlo v Praze. (Šnajdr aj., 2006)

Důležitost certifikátu závisí na certifikační společnosti z hlediska její:

- image
- vážnost
- mezinárodní uznání

Náklady na certifikaci můžeme zjednodušeně rozdělit do 4 tříd. Jedná se o náklady z hlediska:

- přípravy certifikace SMJ
- implementace certifikace SMJ
- udržování SMJ, který je certifikován
- příprava certifikace

5 Normy řady ISO 9000

Pozornost musí být věnována koncepcím norem ISO. Zmíněny budou tři nejdůležitější normy, kterými jsou: ČSN EN ISO 9000, ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 9004. Pro naše účely je nejdůležitější norma ČSN EN ISO 9001. Budou poskytnuty i aktuální informace o revizi normy, kterou by měla být ČSN EN ISO 9001:2015. Na konec je poukázáno i na to, zda by nemohlo být něco lepšího, než je ISO 9001.

5.1 Rodina ISO 9000+

V roce 1987 byla publikována skupina norem tzv. „rodina ISO 9000+“ (obrázek 3). Tyto normy slouží jako doporučení pro SMJ a určují požadavky. První velká revize vyšla v platnost v roce 1994 a od roku 2000 se používá druhá revize. (Chaloupka, 2006)

ČSN EN ISO 9000	<ul style="list-style-type: none">• Organizační• Tato norma určuje kdo, kdy a jak využije další normy.
ČSN EN ISO 9001	<ul style="list-style-type: none">• Požadavky• Firmy se nechají prověřit z důvodu získání certifikátu, který slouží jako důkaz pro zákazníka, že dodavatel splňuje požadavky normy ISO 9001.
ČSN EN ISO 9004	<ul style="list-style-type: none">• Doporučení.• Jedná se o obecná doporučení.

Obrázek 3: Nejdůležitější normy z rodinky ISO 9000+

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jednoduše kvalita (Chaloupka, 2006)

Pro účely této diplomové práce je klíčová norma ČSN ISO 9001, která jak již bylo výše zmíněno, se zaměřuje na požadavky, které by firma měla splňovat za účelem kontroly a také prevence.

5.2 ISO 9001:2015

V současné době se používá verze ISO 9001:2009. Již několik let se mluví o novelizaci této normy. Ta samozřejmě sebou přinese změny, o kterých by bylo vhodné se alespoň zmínit. Nároky na kvalitu se rok od roku zvyšují a problematiku jakosti doprovází zvyšující se zájem ze strany jak zákazníků, tak podnikatelů.

Systém managementu ISO 9001 se bude měnit. Od roku 2000 jde o velice zásadní revizi. Novela normy je plánovaná na září roku 2015. Tato norma se bude nově vztahovat i na takové oblasti jakými jsou např. IT, služby, státní správa či zdravotnictví. (HRnews, 2014)

Etienne Casal, který je viceprezidentem certifikační společnosti Bureau Veritas, se k novelizaci normy vyjádřil takto: „Pro tuto novou verzi je klíčovou změnou zaměření zejména na současné a budoucí koncové zákazníky v rámci celého dodavatelského řetězce. Tím se zvýší celkový dopad na systémy řízení kvality na všechny organizace.“ (Bureau Veritas, 2014)

Jaké změny sebou norma přináší?

Větší důraz je kladen na význam zavedení SMJ a zlepšování, problematiku rizik, vyhodnocování zpětných vazeb, zapojení vrcholového managementu. Větší flexibilita pokud jde o dokumentaci (Příručka kvality již není potřebná.) Jednodušší sjednocení s dalšími systémy řízení. Spokojený zákazník je stále hlavním cílem. (Bureau Veritas, 2014)

5.3 Možné alternativy k ISO 9001

Mohlo by být něco lepší než ISO 9001?

Norma ISO 9001 má bezesporu spoustu výhod. V dnešní době se bohužel čím dál tím více můžeme setkat s tím, že certifikace je pouhý business a nelze tak garantovat kvalitu, jako tomu bylo v dobách, kdy se tato norma začala užívat.

Zbytečně vynaložené náklady mohou způsobit podnikům újmu. Zejména se pak jedná o zákazníky, zaměstnance a různá oddělení ve firmě. Auditóři bývají také často nadhodnocení a mohou tak způsobit více škody než užitku. Na druhé straně, se ale ISO 9001 skládá z mnoha částí (tabulka 1), které mohou být využity ke zlepšení kvality a systému kontroly. (Dearing, 2007).

Tabulka 1: ISO 9001 versus Lepší než ISO 9001

ISO 9001	Lepší než ISO 9001
Poskytuje disciplínu.	Disciplína sama sobě.
ISO 9001 marketing.	Vlastní marketing.
Příliš mnoho požadavků- zátěž.	Více finančních zdrojů na kontrolu a zlepšení kvality.
Potřeba auditu.	Konkurence.
	Další prvky z dobrého systému kvality.
	Více produktivní a pravděpodobně šťastnější zaměstnanci.
	Kvalitní výrobky, které jsou důkazem kvalitního systému.
Má dobrou budoucnost.	Má dobrou budoucnost.
Certifikát.	Ve výsledku lepší produkty nebo služby za nižší náklady.

Zdroj: Upraveno dle Quality progress (Dearing, 2007)

Dearing poukazuje na to, že norma ISO 9001 je přínosná pro firmu, ale dokázala by se snadno obejít i bez ní. Firma by si podle něj měla vzít z ISO 9001 to nejlepší, odstranit audit (protože audit nezaručuje kvalitu) a nechat rozhodnutí o tom, co je opravdu potřebné, individuálně na společnostech. Za nezbytně nutnou totiž považuje kreativitu. (Dearing, 2007)

6 Norma ČSN EN ISO 9001

Tato kapitola je klíčová pro analýzu systému řízení jakosti v podniku. V této normě je pozornost věnována kapitolám: SMJ; odpovědnost managementu; management zdrojů; realizace produktů; měření, analýza, zlepšování.

6.1 Systém managementu kvality

Všeobecné požadavky

Požadavky v této normě jsou základem pro vytvoření, dokumentování, uskutečnění a udržování SMJ. Také se musí nestále zabývat jeho zlepšováním. Organizace musí úkony provádět v souladu s požadavky. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Organizace má za úkol:

- stanovit procesy potřebné pro SMJ a definovat jejich použitelnost v organizaci
- definovat pořadí a interakci procesů
- stanovit kritéria, která jsou nezbytná pro fungování a řízení procesů
- zabezpečit přístup ke zdrojům a informacím, které jsou potřeba pro zajištění fungování procesů a jejich sledování
- monitorovat, měřit a analyzovat procesy
- přijímat opatření potřebná k dosažení výsledků, které jsou naplánovány a také pro zlepšování procesů

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Výše zmíněnými procesy jsou v rámci této normy myšleny následující kapitoly, které budou popsány: odpovědnost managementu, management zdrojů, realizace produktu, měření, analýza a zlepšování.

Organizace je povinna řídit tyto procesy v souladu s požadavky normy. Pokud organizace zvolí externí zdroj – outsourcing, tak je stále povinna tento zdroj řídit. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Požadavky na dokumentaci

Je potřeba, aby dokumentace SMJ obsahovala:

- zdokumentovaná tvrzení, pokud jde o politiku jakosti a jejích cílech
- příručku jakosti
- zdokumentované záznamy a způsoby práce, které jsou vyžadované normou
- dokumenty, zahrnující také záznamy, které jsou zapotřebí k zabezpečení efektivního plánování, fungování a řízení procesů

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Příručka kvality

Organizace je povinna zhotovit a udržovat takovou příručku kvality, která zahrnuje:

- pole působnosti, ve které se bude SMJ používat, zahrnující detaily o jakémkoliv vyřazení a jejich odůvodnění
- zdokumentované postupy, které vznikly pro SMJ nebo odkazy na ně
- popsání interakce mezi procesy SMJ

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Řízení dokumentů

Organizace je povinna řídit dokumenty podle požadavků SMJ. Je zapotřebí vytvoření postupu, který bude zdokumentovaný a určí pravidla pro:

- uznávání dokumentů, pokud jde o jejich přiměřenost před jejich publikováním
- prověření dokumentů, v případě potřeby doplnit o nejnovější informace a opakované potvrzení
- zabezpečení identifikace úpravy dokumentů a jejich nejnovější verze
- zabezpečení přístupu k odpovídajícím verzím použitelných dokumentů v místě jejich užívání
- zabezpečení nepřetržité čitelnosti a jednoduché identifikace dokumentů
- zabezpečení identifikace dokumentů externího původu, které organizace stanovila jako potřebné pro efektivní fungování SMJ
- zamezení užívání takových dokumentů, které by mohly být zastaralé a použití vyhovující identifikace těchto dokumentů, pokud jsou stále uchovávány

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Řízení záznamů

Organizace je povinná řídit záznamy, které jsou určeny pro zajištění důkazních materiálů o shodě s požadavky a o účinném fungování SMJ. Organizace má za úkol zhotovit dokumentovaný postup, ve kterém budou zahrnuta pravidla pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchování a nakládání se záznamy. Další požadavky na záznamy jsou čitelnost, rychlá a jednoduchá identifikovatelnost a vyhledatelnost. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

6.2 Odpovědnost managementu

Angažovanost a aktivita managementu

Vrcholové vedení má za úkol se angažovat a vytvářet aktivitu, pokud jde o zhotovení, realizaci a zvyšování efektivnosti SMJ a stvrdit to důkazy:

- komunikování v organizaci na téma nezbytnosti splnění požadavků zákazníka, předpisů a zákonů
- určení politiky jakosti
- zabezpečení učení cílů jakosti
- revize systému managementu
- zabezpečení dostupnosti zdrojů

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Zaměření na zákazníka

Vrcholové vedení má povinnost zabezpečit určení požadavků zákazníka a jeho následné plnění, které si klade za cíl, zvyšování spokojenosti zákazníka.

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Politika kvality

Vrcholové vedení má za úkol ujistit se, že politika kvality:

- je shodná s úmysly organizace
- zahrnuje příslib, díky němuž je organizace povinná dodržovat požadavky a dbát na zlepšování efektivnosti SMJ
- musí ustanovit strukturu pro definování a prověření cílů kvality

- byla šířena a je srozumitelná v rámci organizace
- byla znovu vyhodnocovaná, pokud jde o její způsobilost k užití

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Plánování kvality

Vrcholové vedení má povinnost definovat cíle kvality, které zahrnují také cíle nezbytné pro dodržení náležitostí v souvislosti s produktem. Tyto cíle je organizace povinna stanovit tak, aby se daly změřit a respektovaly politiku kvality. Pokud jde o plánování kvality, tak vrcholové vedení má povinnost zajistit, aby v SMJ byly dodržovány požadavky a cíle stejně jako zachování celistvosti SMJ. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Je to vrcholové vedení, kdo má za úkol zabezpečit rozdělení pravomocí a stanovení odpovědností v rámci celé organizace. Vrcholové vedení je dále povinno určením člena managementu, který se bude zabývat definováním procesů SMJ, prezentováním zpráv o fungování SMJ, šířením povědomí o nárocích klientů. Aby SMJ efektivně fungoval, je zapotřebí, aby vrcholové vedení zabezpečilo příslušné komunikační cesty, které jsou nezbytné pro komunikaci v organizaci. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Přezkoumání systému managementu

Vrcholové vedení je povinno pravidelně přezkoumávat SMJ, který je v organizaci využíván. Je to z důvodu posouzení jeho trvalé způsobilosti. Je potřeba zhodnotit příležitosti k vylepšení SMJ, stejně tak jako politiku kvality a cíle SMJ. O tomto přezkoumávání SMJ je potřeba zpracovat záznamy. Základními atributy pro přezkoumání SMJ jsou podle normy ISO 9001:2008 následující informace: vyhodnocení auditu, zpětná vazba od zákazníků, produktivita procesů a soulad produktu, stav opatření- preventivních a nápravných, opatření plynoucí z prověření SMJ, možné změny působící na SMJ, doporučení pro vylepšení SMJ. Výstup plynoucí z prověření SMJ musí obsahovat informace o krocích: zdokonalení SMJ a jeho procesů, zdokonalení produktu v souvislosti s přáním zákazníka, potřeba zdrojů. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

6.3 Management zdrojů

Poskytování zdrojů

Organizace je povinna definovat poskytovat zdroje, které jsou důležité pro: realizaci a zachování SMJ a zlepšování jeho efektivnosti, uspokojení zákazníka. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Lidské zdroje

Podle normy ČSN EN ISO 9001:2008 jsou pracující povinni splnit 4 základní kritéria: odpovídající vzdělání, výcvik, mít patřičné zkušenosti a dovednosti. Na základě toho mohou vykonávat práce, které mají vliv na shodu s požadavky na produkt. Organizace je v tomto případě povinna: stanovit pravomoc pro výše zmíněné pracovníky, zajistit potřebný výcvik nebo provést jiné kroky k zajištění potřebného oprávnění, vyhodnotit efektivnost již zavedených opatření, postarat se o povědomí zaměstnanců pokud jde o význam jejich činností a splnění cílů kvality, vést dokumentaci o výše zmíněných 4 základních kritériích pro zaměstnance. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Infrastruktura

Organizace se musí zabývat otázkou infrastruktury (její definování, poskytování a udržení), která je nezbytně nutná pro docílení shody s požadavky na produkt. Podle pole působnosti lze do infrastruktury zařadit: budovy a pracovní prostory stejně jako technické vybavení, dále vybavení pro proces a v neposlední řadě také podpůrné služby, kterými jsou např. komunikační systémy. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Pracovní prostředí

Organizace má na starosti stanovení a řízení pracovního prostředí, které je nezbytné pro docílení souladu s požadavky na produkty. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

6.4 Realizace produktu

Plánování realizace produktu

Organizace má povinnost se zabývat plánováním a utvářením takových procesů, které jsou nezbytné pro realizaci produktu a zároveň jsou dodržovány požadavky SMJ. V rámci plánování realizace produktu je organizace povinna stanovit:

- cíle jakosti a nároky na produkt
- nezbytnost utváření procesů a dokumentů stejně jako zajištění zdrojů, které jsou individuální pro produkt
- takové činnosti, které jsou jedinečné pro produkt a vyžadované při procesech ověřování, validace, monitorování, měření, kontrole a zkoušení
- záznamy, které jsou vyžadované pro zajišťování důkazních materiálů o tom, že procesy realizace produktu a samotný výsledný produkt splňují nároky

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Je zapotřebí, aby výsledek z plánování realizace produktu byl v takové podobě, která je přijatelná pro styl fungování organizace. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Procesy týkající se zákazníka

Organizace je povinna stanovit požadavky, které jsou žádané ze strany zákazníka ve spojitosti s produktem. Musí se zabývat také jejich nároky na činnost dodání produktu a obdobím po dodání. Dále je povinna stanovit takové požadavky, které sice zákazník neuvedl, nýbrž jsou podstatné pro využívání produktu. Musí být určeny požadavky zákonů a předpisů použití produktu a nezbytné doplňující požadavky. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Organizace má za úkol přezkoumávat takové požadavky, které se týkají výrobku. Přezkoumání je potřeba realizovat ještě před dodáním výrobku zákazníkova je potřeba zabezpečit určení požadavků na výrobek. Jestliže v průběhu času došlo k úpravě smlouvy, tak je organizace povinna řešením těchto nových požadavků od zákazníka. O průběhu procesu přezkoumání požadavků, které se týkají zákazníka je potřeba vést a uchovávat záznamy. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Pokud jde o komunikaci se zákazníkem, tak je organizace povinna stanovit a uskutečnit takové způsoby komunikace, které jsou efektivní a týkají se informací o výrobku, řeší poptávky a smlouvy nebo objednávky. Důležitá je také zpětná vazba a řešení případné nespokojenosti zákazníka. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Návrh a vývoj

Organizace má za úkol naplánovat a vést návrh stejně jako vývoj produktu. Během procesu plánování je potřeba stanovit fáze návrhu a vývoje. Dále se organizace musí zabývat přezkoumáním, ověřováním a validací každé etapy návrhu a vývoje. V neposlední řadě také určení patřičných pravomocí a zodpovědnosti pracovníků během procesu návrhu a vývoje produktu. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Je potřeba určit vstupy, které se vztahují k požadavkům na produkt. O těchto vstupech musejí být vytvořeny a uchovány záznamy. Vstupy musí obsahovat informace o nárocích na funkčnost a výkonnost, použité požadavky související se zákony a předpisy, informace z obdobných návrhů, další důležité požadavky pro návrh a vývoj produktu. Organizace je povinna vstupy přezkoumat ve vztahu k jejich přiměřenosti. Výše zmíněné požadavky nesmějí být neúplné a ve vzájemném rozporu, musejí být také jednoznačné. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Norma dále mluví o výstupech z návrhu a vývoje. Ty musejí být zajišťovány v přijatelné podobě pro ověřování ve vztahu k vstupům pro procesy návrhu a vývoje. Výstupy musejí vyhovět požadavkům na vstupy, zajistit účelné informace vztahující se k nákupu, výrobě a dodání služeb, zahrnovat nebo se odkazovat na přijímací kritéria pro výrobek, určit hlavní charakteristické vlastnosti výrobku pro bezpečnost a správnost použití. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Je potřeba pravidelně vykonávat přezkoumání návrhu a vývoje produktu za účelem zhodnocení dodržování požadavků, zjištění případných problémů a s tím související potřebná opatření. Vedle činnosti přezkoumání návrhu a vývoje se musí dále zajistit ověřování a validace návrhu a vývoje. O všech těchto činnostech musejí být zhotoveny a

uchovány patřičné záznamy. V neposlední řadě je potřeba identifikovat případné změny pokud jde o návrh a vývoj produktu. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Nákup

Organizace je povinna zabezpečit, aby produkt, který je předmět nákupu splňoval stanovené požadavky na nákup. Pokud jde o volbu dodavatelů, tak se za klíčové faktory považují náležitosti dodávat výrobek podle požadavků organizace. Je potřeba určit kritéria pro selekci a vyhodnocení. O těchto činnostech je potřeba zhotovit a udržovat záznamy. Požadavky na informace, které charakterizují produkt, jenž je předmětem nákupu musí obsahovat: schvalování produktů, kvalifikace pracovníků a SMJ. Organizace je povinna provést činnost ověřování nakupovaného produktu. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Výroba a poskytování služeb

Organizace je povinna plánovat a uskutečňovat výrobu a zajišťování služeb za řízených podmínek, které v rámci okolností obsahují:

- přístupnost informací charakterizující produkt
- dosažitelnost pracovních instrukcí, které jsou potřebné
- využití vhodného zařízení
- dosažitelnost a využití monitorovacího a měřicího zařízení
- realizace činností monitorování a měření
- realizace činností při uvolňování produktu, jeho dodání a období po dodání

(ČSN EN ISO 9001, 2010)

Organizace je povinna prověřovat procesy, které souvisejí s výrobou a zajišťováním služeb, pokud nelze konečný výstup testovat monitorováním a měřením, která budou následovat. Závady se tak ukáží až v situaci, kdy je produkt využíván nebo poté, co je služba dodána. Validace má za cíl prokázat, že procesy mají schopnost dostat výsledkům, které byly naplánovány. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Pomocí vhodných prostředků je organizace povinna produkt identifikovat v průběhu procesu implementace produktu. Identifikace probíhá v závislosti na požadavech činností

monitorování a měření. Dále může být vyžádána činnost sledování, o které je potřeba vyhotovit a uchovávat záznamy. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Organizace je povinna starat se o majetek, který patří zákazníkovi. Tuto povinnost má v případě, když spadá pod kontrolu organizace nebo když je využíván v rámci organizace. Pakliže dojde např. ke ztrátě či poškození majetku, organizace je povinna neprodleně zákazníka o tomto stavu informovat. Samozřejmě o této situaci musí vyhotovit a udržovat příslušné záznamy. Majetkem mohou být i osobní údaje či duševní vlastnictví. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Dále je organizace povinna uchovávat produkt v rámci operací, které probíhají interně. Musí být zajištěna shoda s požadavky. V rámci uchování produktu mohou být podle okolností vyžadovány další činnosti jako identifikace, manipulace, balení, skladování a ochrana výrobku. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Organizace má povinnost definovat činnosti monitorování a měření, které budou vykonávány pomocí odpovídajících zařízení. Ty jsou nezbytné pro zajišťování důkazů o shodě produktu s předem definovanými požadavky. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

6.5 Měření, analýza, zlepšování

Obecně

Organizace je povinna provádět procesy měření, analýzy a zlepšování z důvodů: shoda s nároky souvisejícími s produkty, soulad SMJ, zlepšení efektivnosti SMJ. Pro zjištění informací se používají aplikovatelné metody, zahrnující i metody statistické. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Monitorování a měření

Organizace je povinna monitorovat a měřit spokojenost zákazníka. Zvláště to, zda došlo k naplnění jeho požadavků. Jak získávat tyto informace a posléze s nimi nakládat, musí být

předem stanoveno. Zákazníka lze monitorovat např. pomocí průzkumů spokojenosti, reklamací, zpráv od obchodních zástupců atd. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Dále je zapotřebí provádět interní audit za účelem zjištění, zda SMJ: splňuje plánované uspořádání, odpovídá požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2008, odpovídá náležitostem SMJ podle požadavků organizace, je realizován efektivně a v průběhu času je stále udržován. Při plánování programu auditů je potřeba vzít v úvahu stav a význam procesů, u kterých má být audit proveden, stejně jako výsledky auditů provedených v minulosti. Předmět auditu a s tím související další nezbytná kritéria musí být jednoznačně určena. V rámci výběru auditorů a provádění auditů musí být zachována objektivita a nestrannost v celém průběhu procesu. Auditóři mají zakázáno provádět audit svojí vlastní práce. O výsledcích auditu je potřeba zhotovit záznam. Management, který je odpovědný za oblast předmětu auditu, je povinen provést nezbytná opatření tak, aby došlo k odstranění příčiny neshody zjištěné v rámci auditu. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Organizace je povinna použít takové metody pro činnost monitorování a měření, které jsou přijatelné a podle nichž lze posoudit, zda procesy odpovídají plánovaným výsledkům. Pokud není dosaženo plánovaných výsledků, je potřeba provést vhodná nápravná opatření. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

V rámci monitorování a měření produktu se musí organizace zaměřit na charakteristické znaky produktu za účelem zjištění, zda byly splněny požadavky na produkt. Toto monitorování a měření produktu je potřeba vykonat v odpovídajících stádiích procesu realizace produktu, která jsou v souladu s naplánovanou organizací činností. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Řízení neshodného produktu

Organizace je povinna rozpoznat takový produkt, který neodpovídá nařízeným standardům a řídit produkt takovým způsobem, aby se předešlo jeho případnému využívání či dodání zákazníkovi. Jak nakládat s takovým produktem musí být definováno v dokumentovaném postupu. Existují 4 možnosti, které organizace může využít. V první řadě je to akceptování opatření vedoucí k eliminování nalezených nedostatků. Za druhé povolení užívání

výrobku s uvedením případné výjimky. Za třetí to může být akceptování opatření zabraňující používání výrobku. Poslední možností je akceptování přijatelného opatření v souvislosti s případnými následky, když dojde ke zjištění problému následně po užití nebo dodání výrobku zákazníkovi. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Analýza dat

Organizace je povinna stanovovat, sbírat a analyzovat vhodná data, za účelem ověření vhodnosti SMJ a zvyšování jeho efektivnosti. Patříčná data jsou výsledkem činností monitorování a měření, dále jejich získání z dalších významných zdrojů. Analýza dat je založena na informacích, které se zabývají spokojeností zákazníka, souladem požadavků na produkt, procesy a produkty pokud jde o jejich typické znaky a trendy, skýtajícími možnostmi v rámci preventivních opatření, dodavateli. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Zlepšování

Organizace má za úkol neustále zvyšovat efektivnost SMJ. K docílení zlepšení je zapotřebí používat informace, které řeší politiku jakosti, cíle jakosti, výsledky auditů, analýzu dat, nápravná a preventivní opatření, prověření SMJ. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Organizace je povinna vykonat nápravná opatření takovým způsobem, aby se v budoucnosti problémy již znovu nevyskytovaly. Tato nápravná opatření organizace musí zvolit vhodně k dopadům neshod, které byly zjištěny. Je zapotřebí zhotovení dokumentu, který bude popisovat kroky předepisující nároky na prověření neshod a také zákaznických stížností, definování příčin těchto neshod, zhodnocení případných opatření předcházející neshodám, stanovení a realizace případných opatření, záznam o výsledku realizace opatření a v neposlední řadě prověření, zda jsou výše zmíněná opatřená dostatečně efektivní. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

Kromě nápravných opatření se organizace dále musí zabývat opatřeními preventivními. Jedná se o taková opatření, díky kterým se předejde výskytu případného problému. Na tato opatření je potřeba nahlížet tak, aby jejich rozsah zhruba odpovídal dopadům potenciálních neshod. Nutností je vytvoření takového zdokumentovaného postupu jako v případě nápravných opatření. (ČSN EN ISO 9001, 2010)

7 Situační analýza ve vybrané společnosti

V rámci této kapitoly bude představena společnost Killich s.r.o. Nejprve bude popsán stručný profil společnosti. Kapitola je zaměřena zejména na nabídku firmy, identifikace zákazníků, cíle firmy, nabízené služby a produkty a dodavatele. Dále bude popsána organizační struktura podniku a definování pracovních povinností lidí ve firmě, pokud jde o fungování SMJ. V poslední části budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, kterým by společnost mohla z pohledu managementu jakosti čelit.

7.1 Profil firmy

Firma Killich s.r.o. byla založena v roce 1996 v Liberci. V současné době se pyšní nálepkou profesionálního a spolehlivého dodavatele spojovacího materiálu pro široké portfolium zákazníků. (Spojovací materiály, 2015)

Nabídka firmy

Nabídka firmy Killich s.r.o. je bezesporu velmi široká. Důkazem je fakt, že firma disponuje sortimentem o velikosti zhruba 50 000 položek. Nabídku firmy tvoří: export, import a výroba výkresových spojovacích dílů.

Klíčoví zákazníci

Zákazník je vždy na prvním místě. Předmět podnikání definuje cílovou skupinu zákazníků, na které se firma zaměřuje. Jsou to zejména výrobní závody, malí živnostníci, prodejci a také velké obchodné společnosti.

Hlavní cíle firmy

Kromě uspokojení potřeb zákazníků má firma i další významné cíle, kterých se snaží neustále dosahovat. Těmito cíly jsou: kvalita výrobků a poskytovaných služeb, cena, servis, záruky, spolehlivost, individuální přístup ke každému zákazníkovi, modernizace a zdokonalování systému skladování a prodeje, udržování a zvyšování záruky profesionálního a spolehlivého partnera.

Poskytované služby

Killich s.r.o. garantuje dodávku zboží do 24 h., nejlepší ceny na trhu a také možnost nákupu přes e-shop.

Další příklady služeb, které firma poskytuje:

- zkušební obchodní zástupci a referenti, kteří budou k zákazníkům přistupovat individuálně a rychle,
- množstevní slevy, smluvně obchodní, pro další prodej a další,
- systém KAN-BAN, možnost rezervovat zboží,
- možnost dodávky přesného množství, které si zákazník sám určí,
- výroba šroubů, závitových tyčí či výkresových dílů na zakázku,
- průběžné rozšiřování sortimentu dle potřeb zákazníka,
- nad 3000 Kč bez DPH je zásilková služba zdarma po celé ČR do 24 - 48 hodin,
- rozvoz zboží do firem na místo, které si určí zákazník,
- technické poradenství, převodní tabulky.

Nabízené produkty

Jak bylo již výše zmíněno, sortiment firmy tvoří zhruba 50 000 položek. Z toho polovina se fyzicky nachází na jejich skladu. Killich s.r.o. neustále zvyšuje nabídku sortimentu. Toho se snaží docílit tím, že investuje peníze do rozvoje.

Příklady výrobků, které firma nabízí:

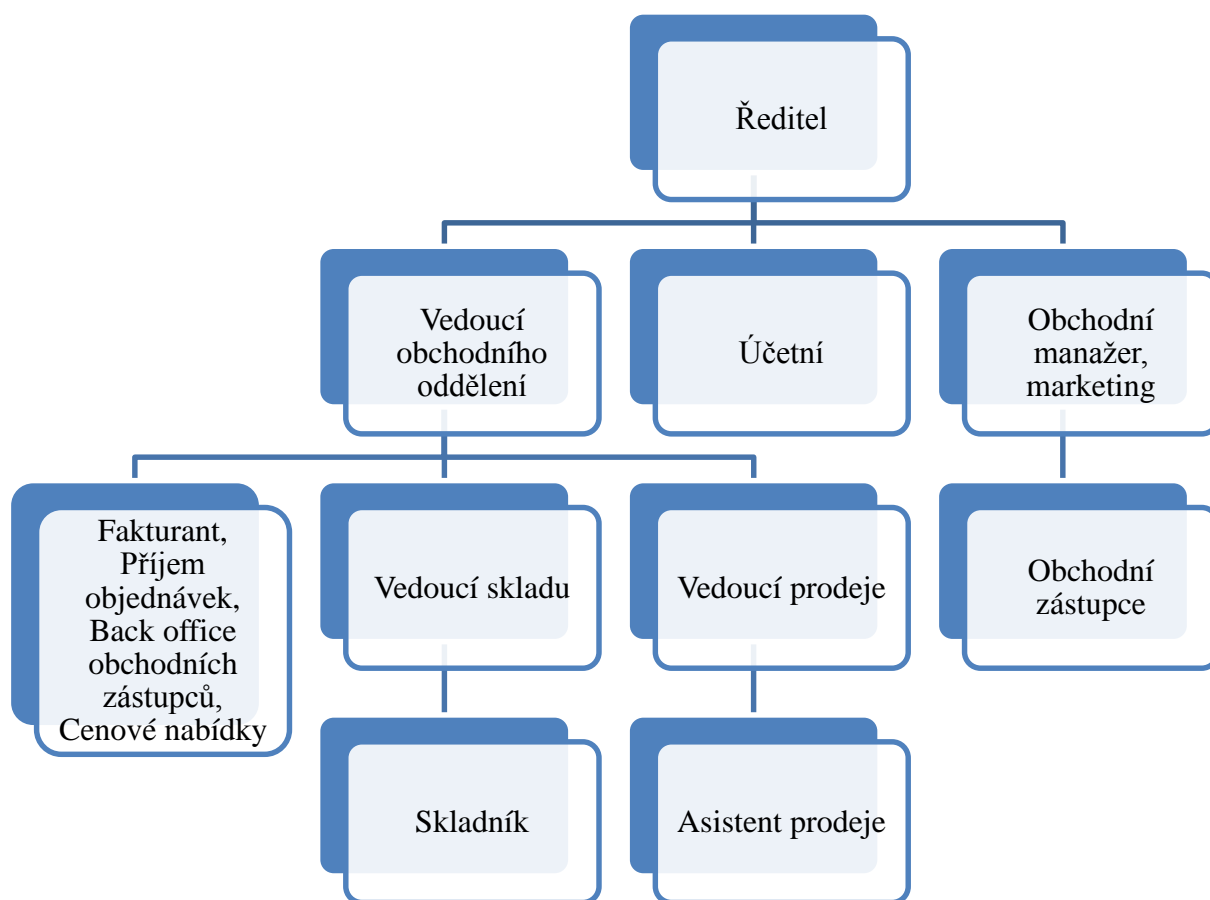
- spojovací materiál- hřebíky, šrouby metrické, podložky, pojistné kroužky,
- kotevní technika- chemické kotvy, hmoždinky, pásy, objímky,
- tesařské kování- spojovací desky, úhelníky, kotevní prvky, třmeny,
- nýtovací technika- nýtovací matice, nýty,
- nerez materiál- podložky, karabiny, kuličky, závitové tyče, vruty do dřeva,
- plastové elementy- plastové šrouby, matice, nýty, krytky, držadla,
- nářadí-vrtačky, kladiva, pily, hrabla, šroubováky, nůžky,

Dodavatelé

Zboží je nakupováno pouze u předem prověřených a kvalitních výrobců a dodavatelů nejen z České republiky, ale i ze zahraničí.

7.2 Organizační struktura

Organizační strukturu firmy Killich s.r.o. zobrazuje následující obrázek 4.



Obrázek 4: Organizační struktura firmy

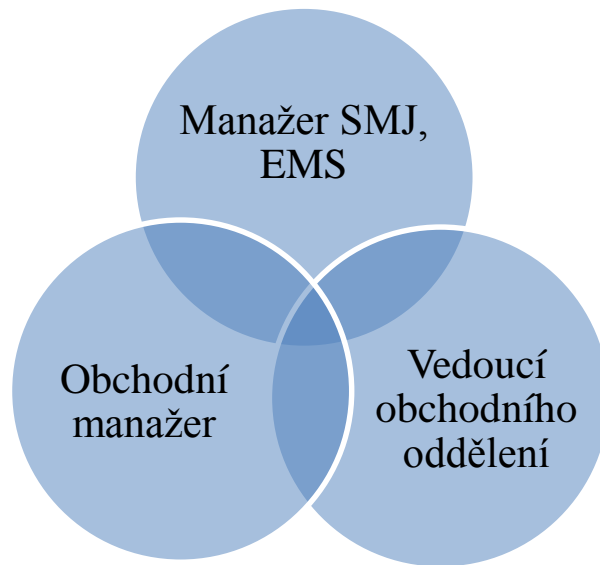
Zdroj: Vlastní zpracování

V čele společnosti stojí jednatel pan Petr Killich, který vykonává následující úkoly: řídí společnost, provádí výcvik a nábor zaměstnanců, definuje jejich pracovní náplň, je manažerem systému managementu jakosti a životního prostředí, řídí obchodní záležitosti, stará se o uskutečňování revizí. (Janda, 2009)

Pokud jde o funkci vedoucího obchodního oddělení, tak pro naše účely bude stačit, když vyzdvihneme jeho povinnosti z hlediska problematiky jakosti. Mezi jeho povinnosti patří: stará se o dodržování systému managementu jakosti a životního prostředí, má na starosti podřízené zaměstnance, dodavatele a někdy i zákazníky, které vede k respektování integrovaného systému řízení organizace. V této oblasti také spolupracuje s manažerem systému managementu jakosti a životního prostředí, jak ukazuje obrázek 5. (Janda, 2009)

Obchodní manažer pan Janda je ve firmě zodpovědný za oblast managementu jakosti z hlediska: vytvoření, uplatňování a udržování podle aktuální normy, vedení prezentuje podklady pro zlepšování systému, podílí se na přípravě interní prověrky kvality, zabývá se reklamacemi, je k dispozici auditorům v rámci prohlídek a procesu recertifikace SMJ, rozpoznává problémy SMJ, vykonává další činnosti vztahující se k SMJ. Kromě problematiky managementu jakosti má pan Janda také na starosti environmentální management, pokud jde o odpovědnost za životní prostředí, provozní hospodářství, personál, dokumentace a jeho kompetence např. školení nových zaměstnanců v informačním systému. (Janda, 2009)

Ve firmě Killich s.r.o. se na řízení SMJ a EMS podílejí 3 pracovníci (včetně pana ředitele), jak ukazuje následující obrázek 5.



Obrázek 5: Pracovníci podílející se na fungování SMJ, EMS

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 SWOT analýza z pohledu managementu jakosti

V této části bude provedena jednoduchá analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které působí na společnost z pohledu managementu jakosti. Výsledky mohou sloužit pro lepší pochopení fungování společnosti a definování možností pro případné zlepšení.

Silné stránky

- certifikace ISO,
- nové přehlednější webové stránky (překlad do slovenštiny, angličtiny),
- jasně na webu uvedeno, koho v případě potřeby kontaktovat (celkem 16 kontaktů),
- historie- na trhu již 19 let,
- dobré vztahy se zákazníky, dodavateli,
- e-shop,

- obchodní zástupci rozdělení po celé republice,
- šířka sortimentu.

Slabé stránky

- slabá propagace na sociálních sítích jako např. facebook,
- cash flow,
- počet zaměstnanců- vysoké vytížení jednotlivců,
- menší kapacita skladů, než by bylo potřeba.

Příležitosti

- spolupráce se středními školami- zvýšení atraktivity firmy (př. exkurze, nabídka brigád),
- spolupráce s univerzitou- řešení problémů, inovace, nové nápady,
- nové trhy, pokračování v expanzi,
- neustálé zlepšování SMJ stejně jako služeb,
- dotační programy, peníze z evropských fondů.

Hrozby

- konkurence na severu Čech,
- stále diskutovaná finanční krize,
- faktory, které by v budoucnu mohly mít vliv na kvalitu výrobků, služeb- globalizace, sociální odpovědnost, nový rozměr kvality, stárnutí populace, zdravotní péče, otázky životního prostředí, technologie 21. století (lze chápat jako hrozbu, ale i jako příležitost),
- certifikace jako pouhý business, ztrácí na prestiži,
- kurzy měn,
- pozdní placení faktur,
- byrokracie.

Po provedení SWOT analýzy bylo nalezeno několik faktorů, které budou dále rozvinuty v některé z následujících kapitol diplomové práce. Z výsledků analýzy autorka vychází v rámci navrhování možností zlepšení.

Killich s.r.o. dbá na kvalitu poskytovaných služeb. To potvrzuje jedna ze silných stránek, kterou je vlastnictví certifikátu ISO. Dále je zmíněna dobrá kvalita webu a poskytnutých informací.

Jednou ze slabých stránek společnosti je propagace na sociálních sítích. Tady autorka vidí velký prostor pro zlepšení. Z tohoto důvodu se této problematice věnuje více v kapitole projektů zlepšování, kde navrhuje případný postup pro zlepšení této části marketingu.

Ve společnosti se naskýtá velké množství příležitostí k rozvoji. V rámci příležitostí zde autorka navrhla např. využití peněz z evropských fondů. I tato problematika bude dále rozvíjena v rámci projektů zlepšování, kde budou popsány aktuální trendy.

Jako jednu z hrozeb autorka uvedla, že certifikace může dnes svým způsobem ztrácet na prestiži. Pravdivost tohoto tvrzení se pokusí ověřit v rámci ISO – ankety.

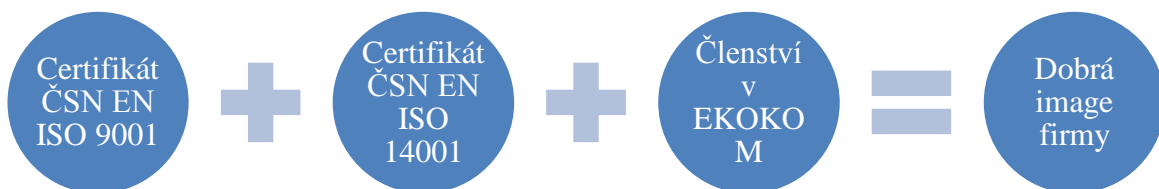
8 Analýza systému managementu jakosti v podniku

V rámci této kapitoly se autorka práce blíže podívá na to, jak se SMJ ve firmě Killich s.r.o. postupem času vyvíjel. Popsány budou požadavky na systém a jeho dokumentace. Základním dokumentem, kterým se firma řídí v této oblasti, je tzv. Integrovaná příručka systému managementu, ze které vychází následující následující analýza.

8.1 Základní informace, přehled systému managementu jakosti

Firma Killich s.r.o. se začala zabývat maloobchodním a velkoobchodním prodejem spojovacího materiálu v roce 1996. Firma se vždy snažila o to, aby zvyšovala svoji důvěryhodnost a poskytovala kvalitní výrobky a služby. I z tohoto důvodu pan ředitel Killich rozhodl v roce 2003 o zavedení SMJ a EMS. Tímto krokem chtěl ředitel firmy zvýšit konkurenceschopnost a kvalitu jejich činností.

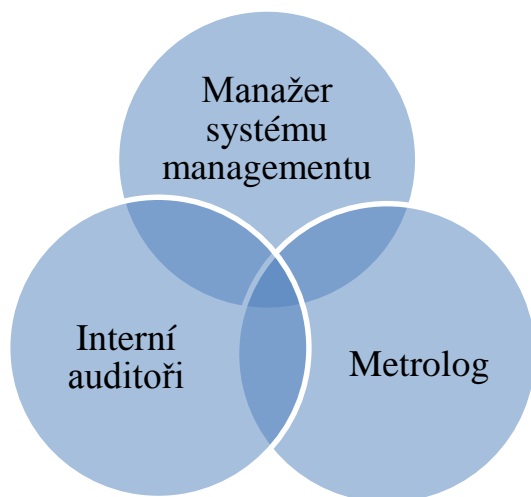
Další pozitivní skutečností, která pomáhá vytvářet dobrou image organizace (obrázek 6), je registrace v systému EKOKOM. (Spojovací materiály, 2015) Co plyne z členství v tomto systému? Jedná se o společnost, která se v České republice zabývá provozem systému sběru a recyklace obalových odpadů. (Ekokom, 2011)



Obrázek 6: Prvky tvořící image firmy z hlediska kvality

Zdroj: Vlastní zpracování

Před zavedením SMJ bylo potřeba identifikovat příslušné pracovní pozice, jak zobrazuje obrázek 7.



Obrázek 7: Definování pozic pro potřeby zavedení managementu jakosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Killich s.r.o.

Základní principy činností a cíle firmy jsou definovány v politice firmy, která je vyhlášena panem ředitelem. Ten taky vytváří příznivé podmínky pro úspěšné plnění cílů a politiky. Firma dbá na to, aby všechny aktivity, které provádí, byly maximálně šetrné k životnímu prostředí.

Každý pracovník musí být seznámen s problematikou zabezpečování jakosti a životního prostředí, musí znát své místo, úkoly a odpovědnost v systému managementu. Garantem dodržování systému ve firmě je ředitel firmy, který je zároveň i manažerem systému.

Zpětná vazba je zabezpečena prostřednictvím rozboru informací o obchodní činnosti, které se firma věnuje. Vedení firmy vyhodnocuje a poté komentuje získané podkladové materiály. Cílem je trvale rozvíjet konkurenceschopnost organizace.

8.1.1 Obnovení systému managementu jakosti

Jak již bylo uvedeno výše, v roce 2003 se firma Killich s.r.o. stala držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001-2001 a ČSN EN ISO 14001, které si od té doby udržuje a zdokonaluje.

Recertifikace

Recertifikace SMJ jsou dvojího typu. Jednou do roka probíhá tzv. částečná recertifikace. Jednou za dva roky probíhá tzv. kompletní recertifikace. Pokud jde o finanční stránku, tak velká recertifikace firmu stojí 25 000 Kč a za malou recertifikaci se platí polovina. V roce 2015 bude ve firmě probíhat velká recertifikace.

Školení

Kompletní BOZP - školení vedoucích pracovníků BOZP (to jsou určené osoby, které jsou školené jednou za 3 roky pracovníkem s akreditací BOZP a ty pak mohou školit zaměstnance každý rok. Jedná se o školení požární ochrany a školení o bezpečnosti práce. Pokud jde o školení řidičů motorových vozidel, vysokozdvížných vozíků a školení první pomoci, tak to probíhá jednou za pět let.

Revize

Revize mají dle zákona roční nebo dvou roční platnost. Jsou to revize:

- elektrických zařízení,
- hasících přístrojů,
- plynových spotřebičů a spalinových cest (komín u kotle a v našem případě i komínky od plynových zářičů na hale),
- regálů,
- žebříků,
- elektrických vozíků.

Dále se jedná o řadu evidencí:

- hardware a software,
- vybavení kanceláří, vozidel,
- spotřeb (elektrická energie, plyn a pohonné hmoty), odpadů,

- hodnocení dodavatelů,
- školení, revize,
- neshodných produktů, reklamací,
- dotazníky spokojenosti zákazníků.

Pracovní postupy, instrukce

Pracovní postupy a pracovní instrukce dělá poradenská firma. Musí se sledovat legislativa, která se neustále mění a tak většina firem pro tuto problematiku využívá externích služeb.

8.1.2 Všeobecné požadavky

Firma Killich s.r.o. se ve vztahu k SMJ zabývá dokumentací, uplatňováním, udržováním a neustálým zlepšováním systému v souladu s požadavky norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001.

Ve firmě jsou stanoveny takové procesy, které jsou důležité pro fungování SMJ a EMS. V rámci nich jsou získávány potřebné informace pro fungování procesů, monitorování, analýzu a zlepšování.

Byly identifikovány procesy pro zajištění SMJ a EMS. Tyto procesy byly následně rozděleny do čtyř skupin na základě cyklu PDCA, viz tabulka 4.

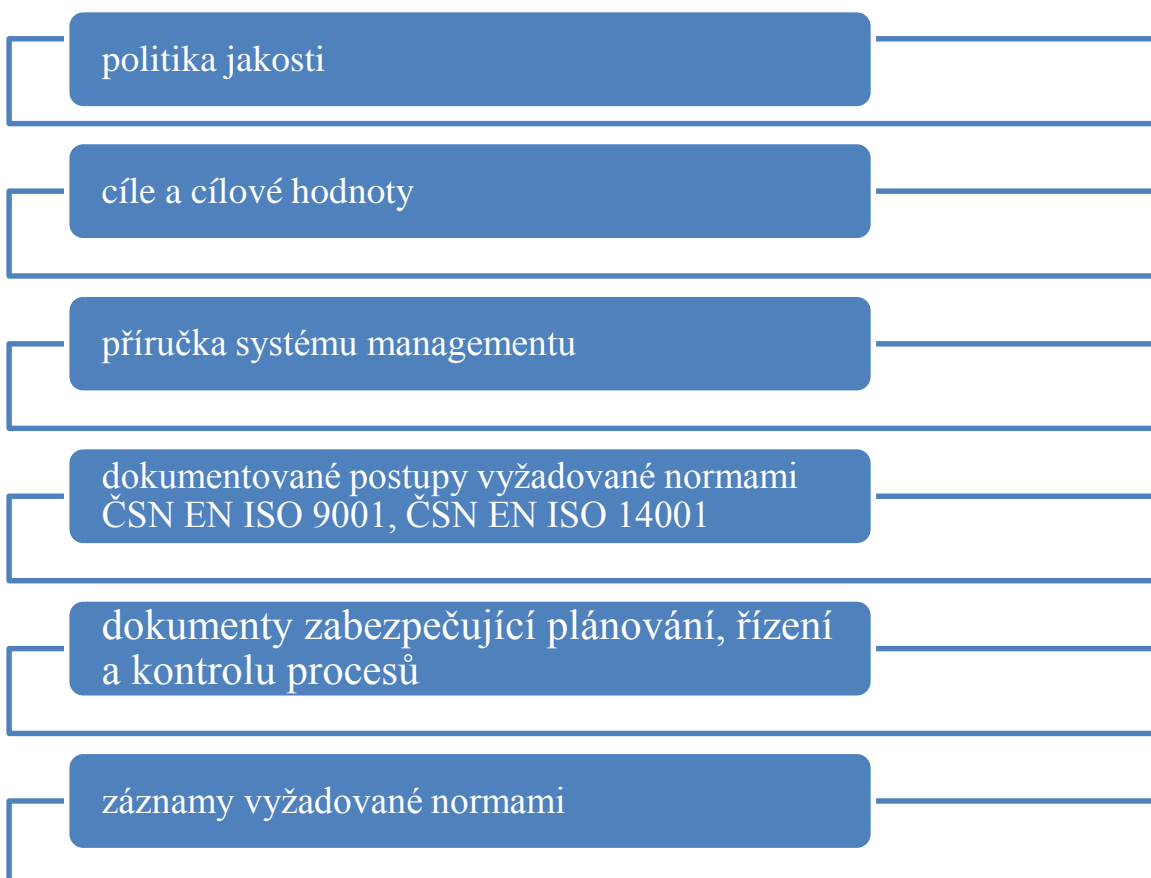
Tabulka 2: PDCA cyklus ve firmě

Proces	Cyklus PDCA	Kapitola
Zajišťování zdrojů	Plan	Management zdrojů
Poskytování služeb, výrobky	Do	Realizace produktu
Měření analýzy, zlepšování	Check	Měření, analýza, zlepšování
Činnost řízení	Act	SMJ, povinnost managementu

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů firmy Killich s.r.o.

8.1.3 Dokumentace systému managementu jakosti v podniku

Vedení firmy Killich s.r.o. formulovalo dokumentaci, která zahrnuje patřičné záznamy potřebné pro řízení SMJ a EMS. Je vypracován tzv. seznam dokumentace systému managementu (obrázek 8). Odpovědnost za řízení seznamu nese manažer systému managementu. Dokumentace SMJ je přístupná v tištěné podobě.



Obrázek 8: Dokumentace systému managementu jakosti ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Killich s.r.o.

8.1.4 Příručka kvality

Firma Killich s.r.o. vypracovala Příručku systému managementu, kterou neustále udržuje. Tato příručka poskytuje informace SMJ stejně jako o EMS. Obsaženy jsou také

dokumentované postupy (nebo se na ně odvolává) a vazby mezi procesy. Tento dokument je včetně příloh duševním vlastnictvím firmy.

8.1.5 Řízení dokumentů

K řízení dokumentů slouží pracovní instrukce „řízení dokumentů a záznamů“. Tento dokument slouží k:

- zabezpečení postupů pro schvalování dokumentů před jejich vlastním použitím
- přezkoumání a obnovu
- zabezpečení změn (pokud je to nutné)
- označení identifikace průběžného stavu dokumentu
- zajištění správného umístění užití platných uživatelských dokumentů

Řízení dokumentů je důležité z hlediska zajištění čitelnosti, identifikace a možnosti vyhledávání dokumentace. S dokumentací se zachází takovým způsobem, aby nedocházelo k nechtěnému využívání zastaralých dokumentů.

8.1.6 Řízení záznamů

Podle předpisu „řízení dokumentů a záznamů“ je zajištěno, že všechny záznamy splňují následující náležitosti:

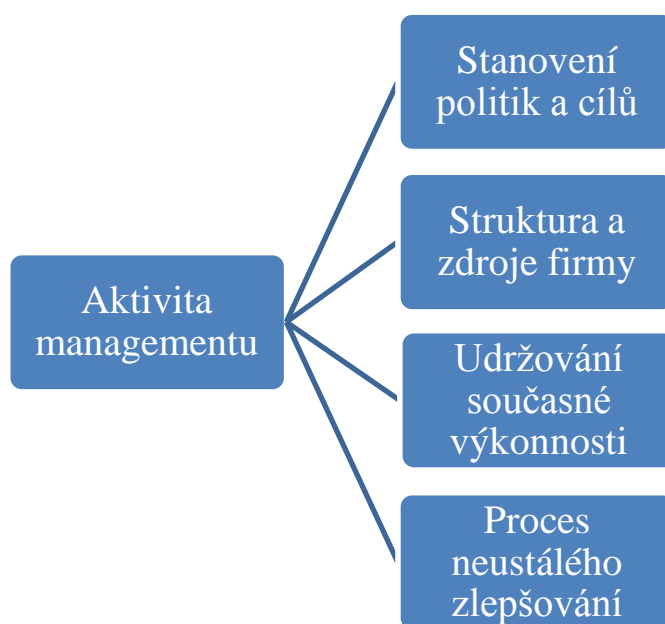
- jsou identifikovatelné
- uložené řádným způsobem
- chráněné
- je stanoven způsob vyhledávání
- je stanoven způsob ochrany
- je stanovena doba uchování

Záznamy jsou udržovány takovým způsobem, aby byl zajištěn důkaz o shodě s požadavky na výrobky a služby, které firma poskytuje. Dalším důvodem je důkaz o vlastním efektivním fungování systému managementu. Firma má vypracovanou evidenci používaných záznamů formulářů. Za následné řízení nese odpovědnost manažer systému.

8.2 Odpovědnost managementu

V rámci této podkapitoly se autorka práce zaměřila na oblasti: angažovanost a aktivita managementu (obrázek 9); zaměření na zákazníka; politika kvality; plánování SMJ; odpovědnost, pravomoc, komunikace a přezkoumání SMJ.

8.2.1 Angažovanost a aktivita managementu



Obrázek 9: Angažovanost a aktivita managementu firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Killich s.r.o.

Vedení společnosti dále obstarává důkazy o svém závazku, který se vztahu k vývoji a zlepšování SMJ, následujícím způsobem:

- klade důraz na důležitost plnění požadavků zákazníka, požadavky předpisů, zákonné požadavky
- definuje politiku kvality
- zaručuje dosahování cílů
- vykonává přezkoumání systému managementu
- zabezpečuje dostupnost nezbytných zdrojů

8.2.2 Zaměření na zákazníka

Pro firmu je klíčové plnění současných a budoucích potřeb zákazníků. Společným zájmem zákazníků a konečných uživatelů je shoda produktu a služeb s požadavky zákazníků. Vedení společnosti definovalo základní potřeby zákazníků a také jejich očekávání.

8.2.3 Politika kvality

Politika systému managementu se shoduje s vizí budoucnosti firmy, umožňuje pochopení jejich cílů, závazků vedení a zajištění potřebných zdrojů. Systémy managementu jakosti a životního prostředí jsou součástí integrovaného systému řízení organizace. Vedení firmy se zavazuje neustále zlepšovat efektivnosti tohoto systému řízení. K tomu přistupuje zejména prostřednictvím stanovených cílů, cílových hodnot, programů a kontrolních mechanismů. Zaměstnanci jsou s touto politikou obeznámeni během školení systému managementu. Níže uvedené zásady řízení kvality a environmentálního managementu jsou veřejné, tudíž je lze najít na webových stránkách společnosti Killich s.r.o.

Zásady řízení kvality

- plnění požadavků a přání našich zákazníků je základním cílem firmy; spokojenost zákazníka je vždy na prvním místě,
- služby zákazníkům jsou poskytovány v nejvyšší kvalitě; zákazníci se setkávají s všestrannou ochotou a pomocí pracovníků firmy,
- základními pravidly vystupování pracovníků firmy je pozitivní přístup, slušné chování a vystupování i mimo pracoviště, vysoká profesionalita a odborná úroveň, spolehlivost a serióznost,
- naše organizace je ryze česká firma se sídlem v regionu, ve kterém podniká; snaží se nabídnout především kvalitní služby, podporuje regionální sportovní, kulturní a společenské aktivity,

- své konání směřujeme k posílení tradice a dobrého jména firmy spolu s maximální snahou rozšiřovat kvalitu i kvantitu nabízených služeb a tím zajistit dlouhodobou perspektivu organizace a tím i jistoty našich zákazníků,
- firma vytváří příznivé pracovní podmínky pro své pracovníky; pracovníci si vzájemně pomáhají a posilují tím týmový způsob plnění svěřených úkolů; zaměstnání ve firmě je pro pracovníky prestižní záležitostí.

Zásady environmentálního managementu

- firma se zavazuje neustále zlepšovat svůj environmentální profil při zachování a rozvíjení jejích podnikatelských aktivit,
- udržení podmínek zdravého prostředí zavazuje organizaci k plnění všech požadavků platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí a dalších jiných požadavků, kterým podléhá,
- organizace předchází vzniku příčin možného poškození životního prostředí a postupně se snaží orientovat na dodavatele, kteří principy EMS do své činnosti zavádějí, nebo již mají systém zaveden a mají vyřešen proces recyklace nebo likvidace odpadů,
- firma otevřeně a vstřícně komunikuje s veřejností a zainteresovaným stranám poskytuje pravdivé informace o dopadech své činnosti na životní prostředí,
- nástroje k neustálému zlepšování efektivnosti systému environmentálního managementu jsou především identifikace, přezkoumání a vyhodnocení závažnosti všech environmentálních aspektů, stanovení cílů, cílových hodnot a programů EMS a definovaný systém kontrolních mechanismů.

Stanovení cílů a kvality

Vedení společnosti se stará o to, aby cíle byly stanoveny na všechny funkce, pokud jde o jejich řídicí úroveň. Stanovené cíle jsou definované v dokumentu „cíle jakosti“. Cíle jsou měřitelné a shodné s politikou jakosti společnosti. V environmentální oblasti má firma stanovené takové cíle, aby předcházela znečišťování životního prostředí.

Environmentální aspekty

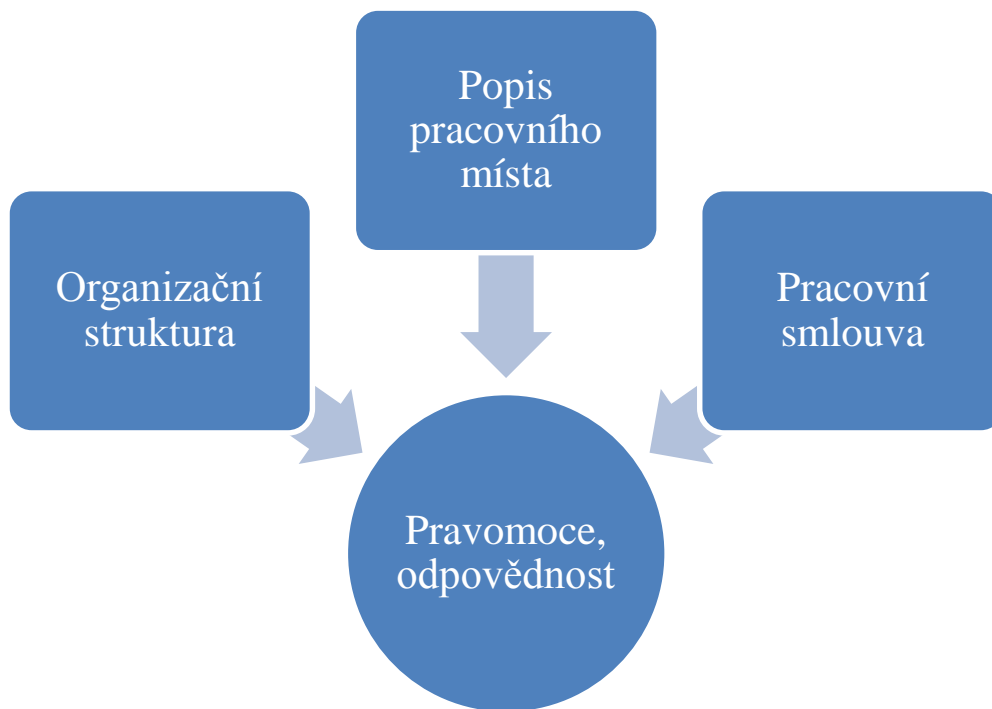
Společnost v minulosti realizovala environmentální přezkoumání. To sloužilo jako podklad pro vypracování registru environmentálních aspektů. Tento registr je min. jednou ročně přezkoumáván, aktualizován a výsledek je projednán vedením společnosti. Dobrou image společnosti podporuje fakt, že opět min. jednou ročně dochází k přezkoumání dopadů obchodní činnosti na životní prostředí.

8.2.4 Plánování SMJ

Při plánování SMJ vedení zabezpečuje způsob plánování takovým způsobem, že realizuje opatření vedoucí ke splnění tzv. všeobecných požadavků. Vedení firmy dále zabezpečuje celistvost systému jakosti, pakliže by došlo ke změnám v této oblasti. Tyto případné změny jsou vždy plánované a také zavedené.

8.2.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Jakým způsobem jsou ve firmě rozděleny pravomoce a odpovědnosti, je graficky vyobrazeno na následujícím obrázku 10.



Obrázek 10: Rozdělení pravomocí a stanovení odpovědností ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy Killich s.r.o.

8.2.6 Přezkoumání systému managementu

Přezkoumání systému managementu ve firmě provádí vedení společnosti v plánovaných intervalech. K tomu je využívána pracovní instrukce „Přezkoumání systému managementu“. Hodnotí se zejména vhodnost, přiměřenost a účinnost systému. Cílem tohoto hodnocení je rozebrání příležitostí pro zlepšení a potřeba změny systému. Firma přezkoumání systému managementu provádí v rámci:

- průběžného hodnocení systému managementu v rámci porad vedení,
- každoroční kompletní přezkoumání systému na základě vykonaných auditů.

Vstupy pro přezkoumání

Manažer systému managementu (kterým je ředitel společnosti) je povinen vypracovat zprávu zahrnující následující oblasti:

- výsledky z interních auditů,

- odezva zákazníků a okolí,
- výkonnost procesů, shoda produktů,
- stav nápravných a realizačních opatření,
- opatření z předcházejícího přezkoumání systému,
- změny ve firmě ovlivňující systém managementu,
- doporučení vztahující se k zlepšení systému,
- měnící se okolnosti.

Výstupy z přezkoumání

Manažer systému managementu zpracovává zprávu z přezkoumání systému managementu vedením. Tato zpráva obsahuje rozhodnutí a případná opatření. Důraz je kladen na to, aby zlepšení účinnosti systému managementu a jeho procesů, zlepšovalo zároveň výstupní produkt. Jedná se zejména o vztah k požadavkům zákazníka a snížení negativních dopadů na životní prostředí.

9 Analýza systému managementu jakosti ve vybraném podniku

Tato studie managementu jakosti tvoří nezbytnou část pro analýzu efektivního fungování SMJ v podniku. Otázky jsou založeny na teoretických východiscích uvedených v první polovině této diplomové práce. Ve většině případů vycházejí z normy ČSN EN ISO 9001.

Kapitoly, které se týkají systému managementu kvality a odpovědnosti managementu, byly řešeny v předchozí kapitole. Z tohoto důvodu následující studie managementu jakosti začíná kapitolou Management zdrojů. Na závěr jsou vyhodnoceny odpovědi na 4 otázky, které nevycházejí z normy, ale převážně ze zahraniční literatury.

Následující otázky byly kladeny jednomu z manažerů, který je ve firmě zodpovědný za oblast managementu jakosti. Odpovědi vycházejí z Příručky kvality, kterou firma disponuje. Poté bylo provedeno zhodnocení a případné doporučení pro podnik.

9.1 Management zdrojů

První podkapitolou v analýze SMJ je management zdrojů. Zde jsou poskytnuty informace z následujících oblastí: poskytování zdrojů, lidské zdroje, infrastruktura a pracovní prostředí.

9.1.1 Poskytování zdrojů

Jak zajišťujete v podniku potřebné zdroje?

→ Ředitel naší společnosti pan Killich definuje potřebu zdrojů (personálních, finančních, materiálových, informačních) pro zabezpečování a udržování SMJ a také spokojenosti zákazníků. Odpovědní zaměstnanci mohou také přednést jejich požadavky.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.1.2 Lidské zdroje

Pokud jde o odpovídající vzdělání zaměstnanců, jejich výcvik, disponování patřičných zkušeností a dovedností, je problematika lidských zdrojů v souladu se systémem řízení jakosti?

→ Tyto požadavky jsou definovány v popisech pracovního místa a jsou také využívány při rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče do pracovního poměru.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jak probíhá ve firmě školení zaměstnanců?

→ Výcvik je zajišťován takovým způsobem, aby všichni zaměstnanci byli vycvičeni odpovídajícím způsobem. Pokud jde o oblast EMS, tak tam se provádí zejména výcvik, který souvisí s řešením případných havárií. Výcvik je prováděn v rámci školení systému managementu. Pracovníci ve firmě neustále dbají o udržení své odborné úrovně, a tím samozřejmě přispívají k zlepšení celkové kvality práce.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Podílí se na školení zaměstnanců vedení firmy?

→ Ano. Odpovědnost za výcvik v oblasti EMS má manažer systému managementu. Tímto manažerem je ředitel společnosti.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jakým způsobem je vedena dokumentace?

→ Společnost má definovaný plán výcviku. Záznamy o jeho realizaci má zpracované v tabulce MS Excel. Odpovědnost nese manažer systému managementu.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.1.3 Infrastruktura

Jakým způsobem se podnik zabývá otázkou infrastruktury?

→ Vedení společnosti zajišťuje zaměstnancům veškeré potřebné vybavení, které je využíváno pro dosažení očekávané kvality práce. Jsou samozřejmě vytvořeny podmínky pro bezpečnou práci.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Co přesně lze do infrastruktury zařadit?

→ Naše organizace v rámci svojí činnosti využívá zejména budovy, sklady, pracovní prostory, strojní vybavení (především pro realizaci podlah), dopravní prostředky, výpočetní techniku (hardware a software) a další.

9.1.4 Pracovní prostředí

Jak vypadá řízení a stanovení pracovního prostředí?

→ Vedení společnosti si velice dobře uvědomuje důležitost vlivu pracovního prostředí na kvalitu realizovaných zakázek. Z tohoto důvodu jsou na všech pracovištích, které mají nějakým způsobem vliv na kvalitu finálního produktu, sledovány parametry pracovního prostředí, aby byl zajištěn optimální vliv na pracovní podmínky.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Probíhají kontrolní operace v souladu s normou?

→ Ano. Pro kontrolní operace je zabezpečeno dostatečné osvětlení. Jedná se o venkovní osvětlení a také umělé. Naše společnost samozřejmě zajišťuje měření vlivů pracovního prostředí podle stanovených požadavků na hygienu práce.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.2 Realizace produktu

V pořadí druhá podkapitola analýzy se týká realizace produktu. V této části budou zodpovězeny otázky, které se týkají oblastí: plánování realizace produktu, procesy týkající se zákazníka, návrh a vývoj, nákup a realizace obchodní zakázky.

9.2.1 Plánování realizace produktu

Jsou v rámci plánování dodržovány požadavky SMJ?

→ Ano, v rámci plánování jsou dodržovány požadavky SMJ. Požadavky na výrobky včetně kritérií, které jsou přijatelné, se zpracovávají v následující podobě:

- technologické postupy
- normy
- pracovní instrukce
- konkrétní nabídky pro zákazníka

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jakým způsobem organizace plánuje realizaci produktu?

→ Naše organizace plánuje realizační procesy prostřednictvím pracovních instrukcí (popisu procesů), které stanovují: požadavky na zdroje potřebné pro realizaci procesů, činnosti při ověřování, monitorování, kontrolu, zkoušení, záznamy o prováděných činnostech.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.2.2 Procesy týkající se zákazníka

Jak probíhá komunikace se zákazníky?

→ Komunikace se zákazníky probíhá převážně osobně a také prostřednictvím komunikační techniky, kterou je telefon, e-mail, fax, pošta. Přímý kontakt se zákazníky je zajišťován ředitelem a odpovědnými pracovníky.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Zabýváte se požadavky, které jsou žádané ze strany zákazníků?

→ Klademe důraz na individuální přístup k zákazníkovi. Vždy se snažíme našim zákazníkům co nejlépe vyhovět. Uspokojení potřeb zákazníků je totiž životně důležitým úkolem celé organizace a je úkolem všech pracovníků.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jak ve firmě řešíte případné nespokojenosti zákazníka?

→ Případnými neshody se zákazníkem se zabývá ředitel společnosti.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.2.3 Návrh a vývoj

Probíhá návrh a vývoj služeb v souladu se systémem řízení jakosti?

→ Firma nerealizuje takové činnosti, které by měly charakter návrhu a vývoje.

9.2.4 Nákup

Zabezpečujete, aby produkt, který je předmětem nákupu, splňoval stanovené požadavky na nákup?

→ Ano. Základním dokumentem, který slouží pro nakupování je objednávka. Ta obsahuje veškeré informace, které popisují objednávané zboží, materiál nebo službu.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jaké kladete nároky na výběr dodavatelů?

→ Pro naši spolupráci si vybíráme pouze takové dodavatele, kteří jsou předem prověřeni a certifikováni. Firma také provádí hodnocení svých dodavatelů. Tomu se věnuje ředitel společnosti s příslušnými pracovníky. V rámci této analýzy se vyhodnocují stanovená kritéria zejména z hlediska kvality a dostupnosti poskytovaných dodávek.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.2.5 Realizace obchodní zakázky

Jakým způsobem řídíte obchodní zakázky?

→ Pro vlastní činnost při realizaci zakázky využíváme dokument „manuál provozu“. Ten stanovuje zejména:

- zásady a popis prodeje
- zajištění dodávek zboží
- řešení neshod
- práci s ceníky
- další náležitosti a činnosti související s vyřízením obchodního případu

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jak získáváte zákazníky v obchodování se spojovacím materiálem?

→ Máme čtyři obchodní zástupce (v loňském roce jsme jich měli pět). V současné době tedy sháníme dalšího. Obchodní zástupci operují po celé České republice. Velké množství zákazníků získáváme také přes internet.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jak probíhá proces reklamace?

→ Pro tyto účely máme ve firmě sestavený tzv. Reklamační řád. Ten je nedílnou součástí smlouvy o koupi zboží mezi prodávajícím a kupujícím. Řád se vztahuje na reklamace vad zboží, které jsou v záruční době. Minimální délka záruční doby se řídí občanským zákoníkem. V rámci reklamací se Killich s.r.o. řídí platnými právními předpisy na ochranu spotřebitelů. Reklamace je možná v případě, že:

- zboží je poškozené, nebo nefunkční
- zboží došlo nekompletní
- je dodáno jiné zboží, než bylo objednáno (např. došlo k záměně zásilek)

Reklamační řízení jsme povinni vyřídit do 30-ti dnů od převzetí zboží. O průběhu a výsledku reklamace je sepsán reklamační protokol.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jakým způsobem se podnik stará o majetek, který patří zákazníkovi?

→ Firma nepoužívá v rámci své činnosti majetek zákazníka.

Uchováváte produkt v rámci interních operací v souladu s požadavky normy?

→ V rámci uchování produktu je řešena především ochrana zboží. Ta je popsána v „manuálu provozu“. Jedná se zejména o zajištění příjmu zboží, jeho skladování a expedici.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.3 Měření, analýza, zlepšování

Poslední podkapitola analýzy SMJ je věnována měření, analýze a zlepšování. Zde se autorka práce zaměřuje na oblasti: monitorování a měření, řízení neshodného produktu, analýza dat a zlepšování

9.3.1 Monitorování a měření

Dochází k monitorování a měření spokojenosti zákazníka v souladu s normou ČSN EN ISO 9001?

→ Ano. Firma provádí hodnocení spokojenosti zákazníků s realizovanými službami. Při hodnocení se využívají informace z následujících oblastí:

- zpětná vazba hodnocení realizovaných zakázek a poskytnutých služeb
- plnění požadavků zákazníků
- potřeby trhu
- dodací podmínky
- informace o konkurenci

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jakým způsobem provádí Vaše organizace proces monitorování a měření?

→ Provádíme hodnocení spokojenosti zákazníků, interní prověrky, měření a monitorování procesů, měření a monitorování prováděných služeb.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jak je řešen postup interního auditu?

→ Naše společnost provádí pravidelné interní audity za účelem zjištění, zda SMJ a EMS vyhovují požadavkům normy ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001, jsou efektivně uplatněny a udržovány. Máme zpracovanou pracovní instrukci „interní audit“, která stanovuje postupy, činnosti a záznamy při zpracování plánu, přípravě, provedení a

vyhodnocení auditu. Dále máme jmenovaný dostatečný počet interních auditorů z důvodu zajištění nezávislosti.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.3.2 Řízení neshodného produktu

Jakým způsobem je řízen produkt, který neodpovídá nařízeným standardům?

→ Pokud dojde k neshodě, tak se v naší společnosti postupuje podle stanovených pracovních instrukcí. Tyto pracovní instrukce jsou následující: „reklamace“, „řízení neshodného produktu“ a „manuál provozu“. Neshody jsou zaznamenávány do stanovených záznamů.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.3.3 Analýza dat

Jak probíhá analýza dat, pokud jde o spokojenost zákazníka?

→ Vedení firmy provádí analýzu spokojenosti zákazníků. Tato analýza je zpracovaná na základě informací, které jsou poskytnuty zákazníkem a na základě provedeného hodnocení. Analýza se provádí jednou ročně. Závěry z ní jsou potom podkladem pro přezkoumání SMJ.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.3.4 Zlepšování

Dochází v podniku k neustálému zlepšování efektivnosti SMJ?

→ Ano. Společnost deklaruje provádění trvalého zlepšování systému managementu. Toho dosahuje prostřednictvím každoročního stanovení cílů, cílových hodnot a přezkoumání

politiky. Dále dochází ke zlepšení na základě:

- pravidelných interních auditů
- analýzy údajů
- sestavování nápravných a preventivních opatření
- přezkoumání SMJ vedením společnosti

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jsou vykonávána taková nápravná opatření, díky nimž by se problémy v budoucnu již neměly vyskytovat?

→ Ano. Nápravná opatření schvaluje ředitel společnosti, který provádí zároveň i kontrolu. Za realizaci jsou odpovědní stanovení pracovníci. Pro definování nápravných opatření je využívána: analýza příčin vzniku neshod, vyhodnocení záznamů z realizace zakázek, rozbor záznamů o jakosti, analýza z reklamací odběratelů, analýza výsledků interních prověrek, rozbor nákladů na jakost.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

Jakým způsobem řešíte preventivní opatření?

→ Preventivní opatření jsou prováděna z toho důvodu, abychom předešli výskytu případných neshod. Zaměřujeme se na zlepšování procesů a výcvik zaměstnanců. Preventivní opatření jsou navrhována na základě závěrů z analýzy údajů. Všichni zaměstnanci naší společnosti mohou navrhnout preventivní opatření. Schválení a realizaci zabezpečuje ředitel společnosti.

Společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001.

9.4 Otázka z výzkumu American Society for Quality

1. The American Society for Quality provedla výzkum týkající se faktorů, které by mohly v budoucnu mít podstatný vliv na vývoj jakosti. Bylo zjištěno 7 základních faktorů: globalizace, sociální odpovědnost, nový rozměr kvality, stárnutí populace, zdravotní péče, otázky životního prostředí, technologie 21. století. Tento výzkum je z roku 2010. **Zaznamenali jste za tu dobu nějaký vliv výše zmíněných faktorů, které se týkají problematiky jakosti ve Vaší organizaci?**

→ Nejsme výrobní firma, nejsem tedy schopen relevantně odhadnout vývoj jakosti.

2. V září 2015 by měla vyjít novela normy ISO 9001:2015, která přinese některé zásadní změny. Klíčové budou např. vztahy k zákazníkům. **Jakým způsobem se v současnosti (zhruba 6 měsíců před novelizací) Vaše společnost připravuje na tuto skutečnost?**

→ Nejsme výrobní firma, tyto novely jsou určeny převážně pro výrobce. Killich s.r.o. je pouze obchodní společnost.

3. **Jak se Vaše společnost dívá na skutečnost, že certifikace dnes může být pouhý business, a tudíž negarantuje kvalitu?**

→ Toto je dozajista pravda, nicméně jsem se nesešel se společností, která by měla ISO 9001 a chyběla jí známka kvality. Zřejmě by se to dalo přirovnat k hvězdám, kterými se "oceňují" hotely. 4* v Pákistánu mají jinou úroveň, než ve Švýcarsku.

4. Podle některých odborníků je norma ISO 9001 pro firmu přínosem, nicméně není životně důležitá. **Myslíte si, že byste se bez normy ISO 9001 dokázali obejít nebo je certifikát klíčovou záležitostí v rámci Vašeho podnikání?**

→ Killich s.r.o. se bez ISO 9001 a 14001 neobejde, jelikož dodáváme do automotive a energy společností, které toto vyžadují.

Tato studie managementu jakosti byla zpracována za účelem zjištění, zda ve firmě funguje SMJ efektivně a podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001. Společnost Killich s.r.o. splňuje bezesporu všechny požadavky dané normou. Z toho důvodu, že se jedná o obchodní společnost, zde není prostor pro pochybení.

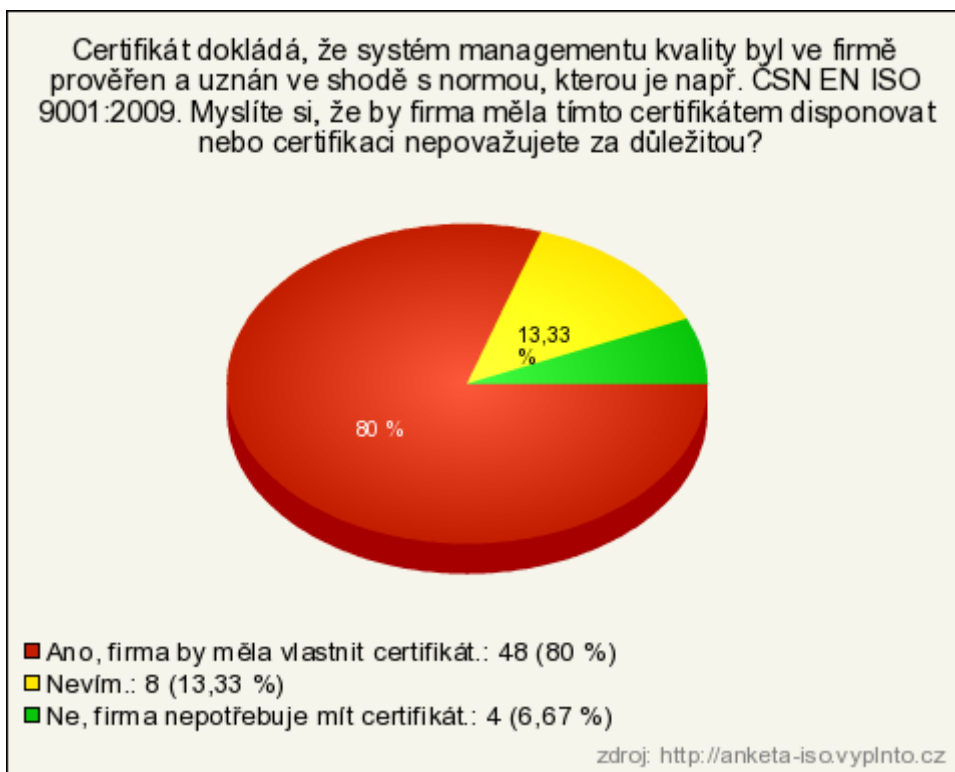
Nicméně v každé firmě lze vždy najít možnosti pro zlepšené fungování procesů. Tyto návrhy jsou zpracovány v samostatné kapitole této diplomové práce.

10 Anketa ISO

V rámci této diplomové práce byla vypracována anketa zjišťující názor na nutnost certifikace ISO. Šetření probíhalo v období mezi 2.3.2015 – 13.3.2015. Anketa byla realizována prostřednictvím internetového serveru Vyplňto.cz, se kterým má autorka práce dlouholeté zkušenosti. Z důvodu vypovídací hodnoty bylo potřeba min. 30 respondentů. Této anketě se zúčastnilo 60 respondentů, což je dvakrát více, než bylo původně očekáváno. Výsledky průzkumu slouží výhradně pro účely této diplomové práce. Na jejich základě budou stanovena případná doporučení pro společnost Killich s.r.o. Anketa je součástí přílohy.

1. otázka

Myslíte si, že by firma měla tímto certifikátem disponovat nebo certifikaci nepovažujete za důležitou?



Obrázek 11: Anketa – Certifikát ano či ne

Zdroj: Vyplňto, 2015

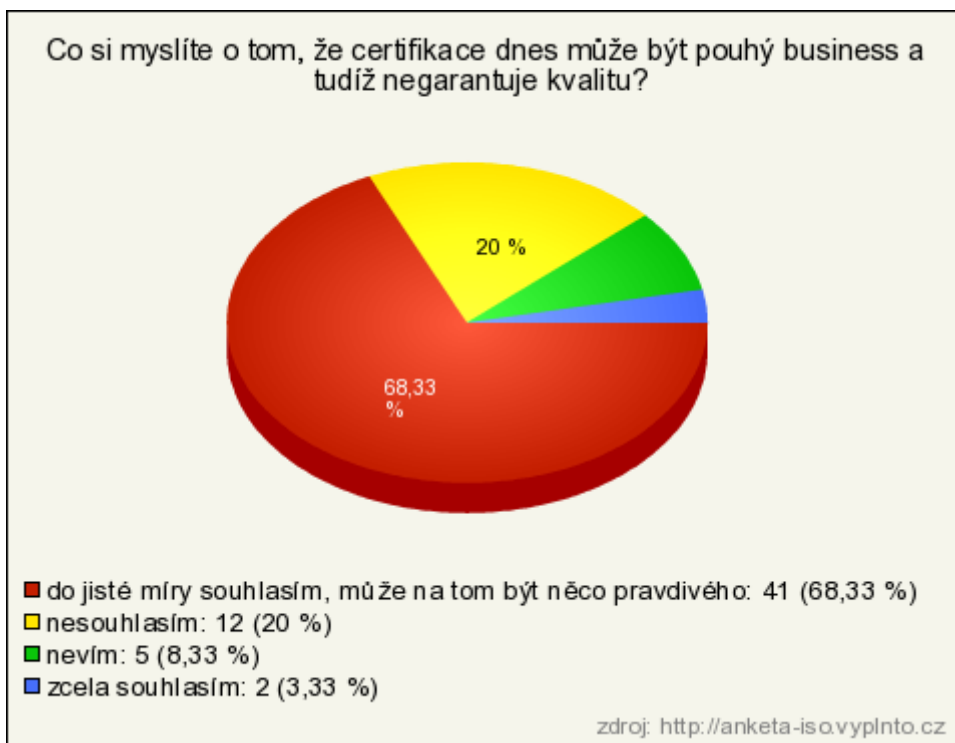
80% respondentů si myslí, že by firma měla disponovat certifikátem ISO (obrázek 11). To vypovídá o tom, že otázka kvality není respondentům lhostejná a od firem ji vyžadují.

Závěr:

Z důvodu toho, že většina lidí certifikát ISO vyžaduje, by si ho firma měla i nadále udržovat.

2. otázka

Co si myslíte o tom, že certifikace dnes může být pouhý business a tudíž negarantuje kvalitu?



Obrázek 12: Anketa – Certifikace jako business

Zdroj: Vyplňto, 2015

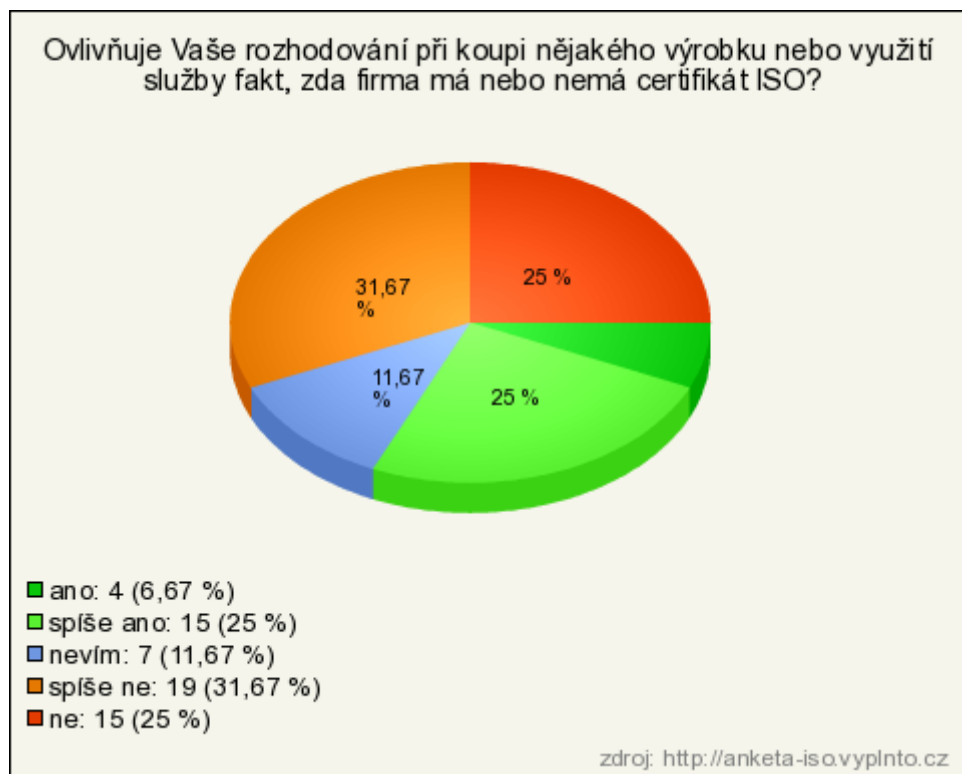
Většina respondentů do jisté míry souhlasí s tím, že certifikace v dnešní době může být pouhý business (obrázek 12). Touto myšlenkou se autorka zabývá v teoretické části této diplomové práce.

Závěr:

Otázkou tedy zůstává, zdali opravdu certifikát ISO zaručuje kvalitu a tudíž ho firma potřebuje. V našem případě firma certifikát vlastnit musí. Toto je tedy spíše otázka do budoucna.

3. otázka

Ovlivňuje Vaše rozhodování při koupi nějakého výrobku nebo využití služby fakt, zda firma má nebo nemá certifikát ISO?



Obrázek 13: Anketa – Rozhodování při koupi

Zdroj: Vyplňto, 2015

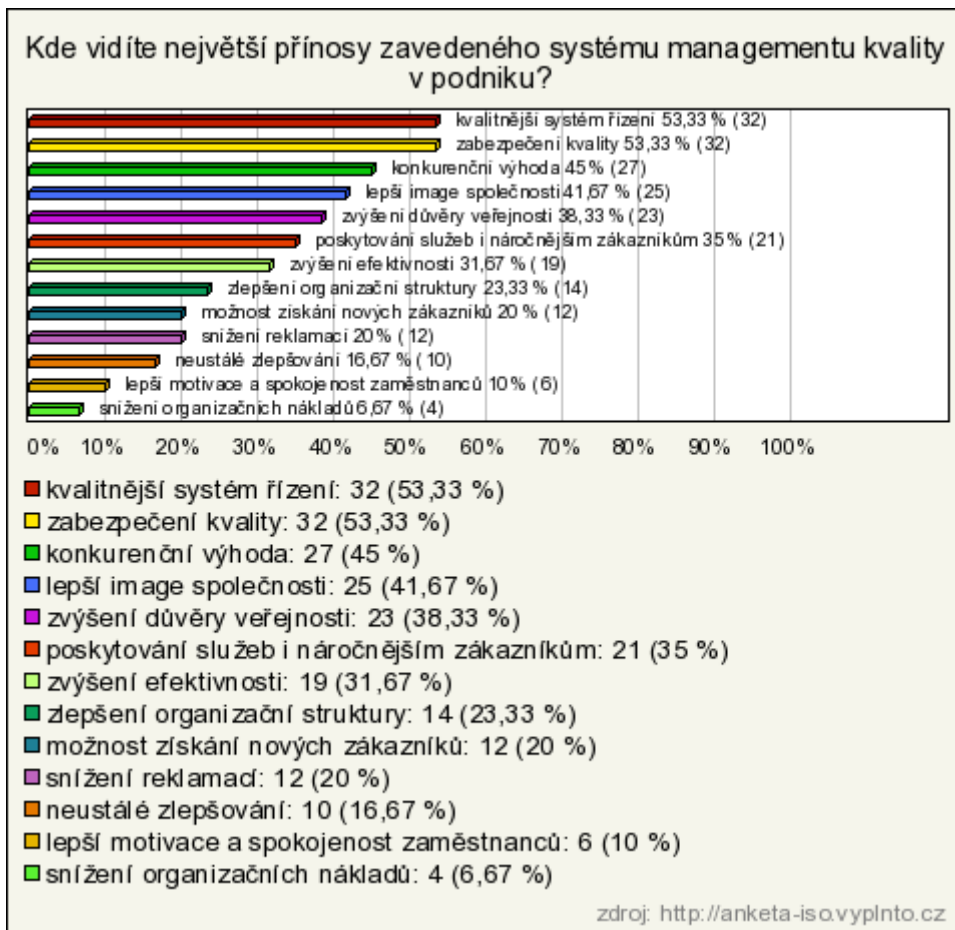
Výsledky z této otázky jsou poměrně zajímavé. Celkem 56,67% respondentů odpovědělo, že jejich rozhodování (spíše) není ovlivněno tím, zda firma disponuje certifikátem (obrázek 13).

Závěr:

Respondenti v tomto průzkumu certifikát ISO vyžadují. Na druhou stranu, ale jejich rozhodnutí o koupi není ovlivněno faktem, zda firma má či nemá certifikát. Pokud tuto skutečnost zobecníme, tak teoreticky pro část zákazníků by firma certifikát vlastnit nemusela. Nicméně jak vyplynulo ze studie SMJ, tak společnost Killich s.r.o. se bez certifikátu neobejde z toho důvodu, že poskytuje zboží zákazníkům, kteří to požadují.

4. otázka

Kde vidíte největší přínosy zavedeného systému managementu kvality v podniku?



Obrázek 14: Anketa – Přínosy SMJ pro podnik

Zdroj: Vyplňto, 2015

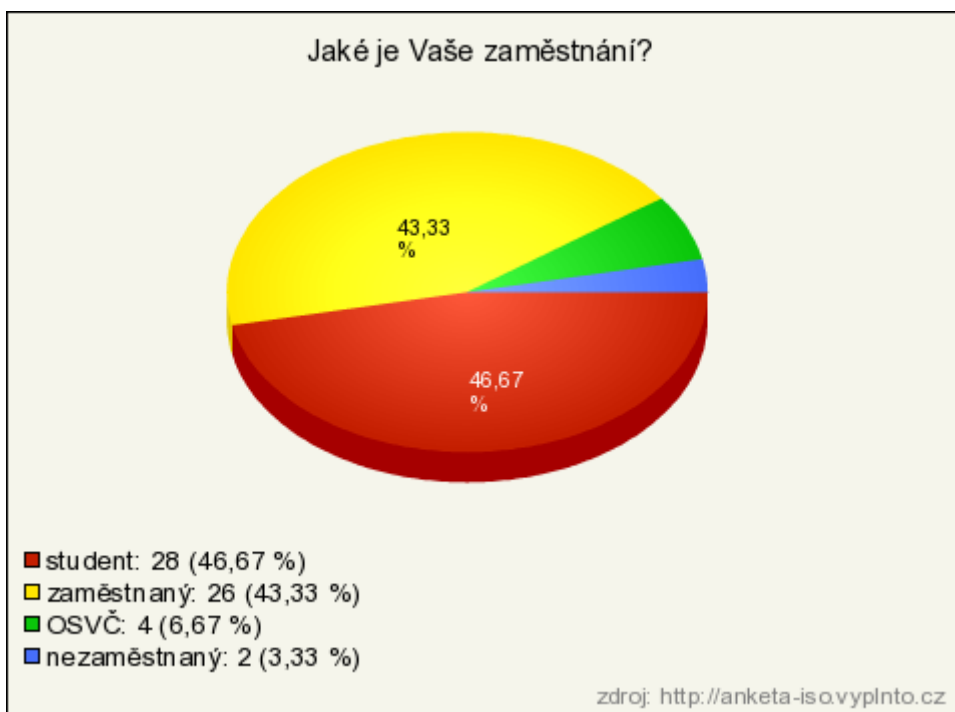
Podle respondentů je největším přínosem pro firmu kvalitnější systém řízení a zabezpečení kvality. Tuto možnost zaškrtl stejný počet respondentů.

Závěr:

Z obrázku 14 je vidět, že zavedení systému managementu kvality sebou přináší spoustu výhod. Proto může být pro firmu tento systém velice přínosný.

5. otázka

Jaké je Vaše zaměstnání?



Obrázek 15: Anketa – Zaměstnání

Zdroj: Vyplňto, 2015

Nejvíce respondentů v této anketě tvoří studenti a zaměstnané osoby (obrázek 15). Z demografického hlediska byli respondenti zastoupeni z 85% ženami.

Závěr:

Skoro polovinu vzorku respondentů tvoří mladí lidé- studenti. To má samozřejmě určitý vliv na výsledky této ankety např. tím, že studenti většinou nedisponují velkou praxí. Nicméně autorka práce si nemyslí, že by se tím snížila vypovídací schopnost ankety.

Shrnutí výsledků ankety

Tato anketa byla zařazena do diplomové práce z toho důvodu, aby na základě jejích výsledků mohla být stanovena případná doporučení pro firmu z hlediska SMJ.

Autorka se zabývala otázkou důležitosti certifikátů ISO. V teoretické části diplomové práce zmiňuje názory odborníků na téma ISO 9001, a zda existuje něco lepšího než ISO 9001.

Na základě výsledků ankety lze zobecnit, co si myslí většina respondentů:

- firma by měla vlastnit certifikát,
- může být něco pravdivého na tom, že certifikace je pouhý business,
- certifikát ISO není rozhodujícím faktorem při koupi výrobku nebo využití služby,
- největšími přínosy SMJ jsou kvalitnější systém řízení a zabezpečení kvality.

Z výsledků ankety tedy není úplně jasné, zda dnešní firmy opravdu potřebují nebo nepotřebují mít zavedený SMJ. Na rozhodování o zavedení systému ve firmách totiž mají částečný vliv zákazníci (v našem případě respondenti).

Firma Killich s.r.o. se nicméně bez certifikace obejít nemůže, protože ta je vyžadována některými zákazníky.

11 Navržené projekty zlepšování

V rámci této kapitoly budou představeny návrhy na zlepšení v oblasti SMJ. Návrhy autorky práce jsou představeny v podobě tzv. projektů zlepšování, které jsou v oblasti řízení procesů a kvality aktuálně velmi vyhledávanou formou řešení. Ekonomické zhodnocení je v tomto případě založeno na vlastním odhadu autorky.

1. Rozšíření certifikátů

Na území České republiky jsou největšími konkurenty společnosti Killich s.r.o. v oblasti prodeje spojovacího materiálu společnosti Vrabec a Vrabec s.r.o. a společnost Kebek s.r.o. (Janda, 2009).

Byla provedena analýza těchto konkurentů z hlediska vlastnictví počtu certifikátů z oblasti kvality (tabulka 3).

Tabulka 3: Analýza konkurence z hlediska počtu certifikátů

	Killich s.r.o.	Vrabec a Vrabec s.r.o.	Kebek s.r.o.
Certifikát Systém managementu kvality	ANO	ANO	ANO
Certifikát Systému environmentálního managementu	ANO	ANO	NE
Certifikát systému managementu bezpečnosti práce	NE	ANO	NE

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Spojovacicaterialy, 2015), (Vrabec a Vrabec, 2015), (Kebek, 2009)

Z výčtu v tabulce lze vidět, že ve srovnání s konkurentem Vrabec a Vrabec, společnost Killich s.r.o. není vlastníkem certifikátu systému managementu bezpečnosti práce. Z tohoto důvodu je navrženo, aby se společnost Killich s.r.o. nechala certifikovat v této oblasti.

Odhadované náklady:

- po konzultaci s pracovníkem certifikační firmy, jsou stanoveny do 20 000 Kč

2. Vytvoření nového pracovního místa

Jak již autorka uvedla v některé z předešlých kapitol, tak na fungování SMJ se podílí ve firmě 3 pracovníci: manažer SMJ a EMS, obchodní manažer a vedoucí obchodního oddělení. Protože Killich s.r.o. je obchodní firmou, tak zde není prostor (finance) na vytvoření samostatné pracovní pozice jakou je např. manažer kvality.

V rámci vypracování SWOT analýzy byla navržena mezi příležitostmi větší spolupráci se školami a využití peněz z evropských fondů. Jako jedna ze slabých stránek společnosti bylo uvedeno přetěžování pracovníků.

Mezi projekty, do kterých by se firma mohla zapojit, patří např. projekty:

- Stáže pro mladé,
- Stáže ve firmách,
- Odborné praxe pro mladé do 30 let v Libereckém kraji.

Nicméně tyto konkrétní projekty, které se snaží řešit nezaměstnanost mladých, budou v průběhu roku 2015 končit.

Odhadované náklady:

- mzdu zaměstnanci nevyplácí firma, ale je hrazena z fondů EU a dalších,
- zaškolení zaměstnance a strávený čas je kompenzován firmě (mentorovi) částečnou refundací mzdy (tabulka 4)

Tabulka 4: Mzda mentora a stážisty

Projekt	Mzda mentor	Mzda stážista
Stáže pro mladé	vychází z průměrné mzdy na dané pozici	60 Kč za hodinu
Stáže ve firmách	jsou hrazeny fixní náklady na stáž, např. 141 000 Kč	nemá nárok na mzdu
Odborné praxe do 30 let	max. 165 Kč za hodinu	max. 24 000 Kč za měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování (Stáže ve firmách, 2014), (Stáže pro mladá, 2013), (MPSV, 2015)

3. Investice do marketingu

Další poznatek, který vyplynul ze SWOT analýzy, byl slabší marketing. Proto autorka navrhuje vylepšení v oblastech, které se týkají komunikace se zákazníky a získávání zákazníků.

Komunikace se zákazníky

Do této doby probíhá ve firmě komunikace se zákazníky formou: osobně, telefon, e-mail, fax, pošta.

Dnešní dobou hýbe internet. Firmu Killich s.r.o. najdete také na Facebooku. Autorka doporučuje zlepšit propagaci- komunikaci na této sociální síti ze strany firmy. V praxi dnes firmy využívají v rámci komunikace aplikace dostupné na internetu. Výhodu autorka práce vidí v tom, že se jim sníží náklady za použití telefonu. Pro komunikaci se zákazníky navrhuje následující aplikace, které jsou zdarma:

- Skype,
- Viber,
- WhatsApp.

Získávání zákazníků

Firma Killich s.r.o. získává zákazníky prostřednictvím vybudované sítě obchodních zástupců a také prostřednictvím internetu.

V oblasti získávání zákazníků vidím opět obrovský prostor na sociální síti Facebook, kde uživatelé mohou firmu doporučit svým známým. Na tuto sociální síť lze také umístit cílenou reklamu.

Odhadované náklady:

- aplikace zdarma,
- školení ohledně propagace na Facebooku v Praze: 550 Kč (Lukask, 2014),
- náklady na dopravu cca 270 Kč.

4. Dokumentace SMJ v elektronické podobě

Dokumentace SMJ je přístupná pouze v tištěné podobě. Trendem společností je být šetrnější k životnímu prostředí. Firmy se potýkají s tzv. papírovou válkou. Jako inovaci v tomto případě vidí autorka převedení dokumentace SMJ z tištěné podoby do elektronické. Domnívá se, že současná technologie bude postupem času vytlačovat papír a dokumenty budou nahrazeny elektronickou podobou. Jako příklad by uvedla diskutovanou elektronickou evidenci tržeb.

Odhadované náklady:

- po odborné konzultaci s jedním z manažerů firmy Killich s.r.o. byly náklady odhadnuty na 3000 – 5000 Kč,

Tabulka 5: Celková kalkulace nákladů

Návrh na zlepšení	Náklady v Kč
Certifikát	20 000
Nové pracovní místo	0
Marketing	820
Elektronická podoba SMJ	3000 - 5000

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková kalkulace nákladů (tabulka 5), které jsou potřebné pro realizaci výše uvedených návrhů případných opatření je stanovena v rozmezí 23 820 – 25 820 Kč.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit připravenost vybraného podniku k obnovení certifikace podle normy ISO 9001 a navržení doporučení, které by přispěly k lepší efektivitě systému managementu jakosti.

Vypracováním návrhů předcházela rešerše odborné domácí i zahraniční literatury zaměřené na koncepci řízení jakosti. Autorka práce dále popsala charakteristické znaky společnosti, ve které v rámci této kapitoly zpracovala analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza sloužila jako základ pro případná doporučení. Byl představen systém managementu jakosti, který je firmě dlouhodobě zaveden. Dále byla vypracovaná studie managementu jakosti ve společnosti Killich s.r.o. za účelem zjištění, zda společnost splňuje požadavky stanovené normou ČSN EN ISO 9001. Součástí diplomové práce je také anketa, která se zabývá problematikou ISO. Na úplný závěr jsou vypracovány projekty zlepšování, které jsou v současné době velice populární v oblasti kvality.

Podle výsledků ze studie managementu jakosti lze usoudit, že zavedený systém managementu jakosti funguje ve společnosti Killich s.r.o. velice dobře a efektivně. Ve všech bodech totiž splňuje požadavky, které jsou definované normou ČSN EN ISO 9001.

Autorka práce realizovala ISO anketu, aby se blíže podívala na důležitost certifikátů a vnímání této problematiky veřejností. Podle respondentů by firma měla vlastnit certifikát. Na druhou stranu byla potvrzena domněnka, že certifikace může být v dnešní době dobrý business. Také se ukázalo, že při rozhodování o koupi výrobku či využití služby není klíčové, zda firma certifikát vlastní nebo ne. Jako největší přínos viděli respondenti kvalitnější systém řízení a zabezpečení kvality. Nelze s určitostí tedy říci, zda firmy potřebují nebo nepotřebují certifikáty. Nicméně společnost Killich s.r.o. potřebuje být vlastníkem certifikátu, protože ho někteří zákazníci vyžadují. Bez certifikátu by tak společnost mohla přijít o některé zakázky.

V poslední kapitole autorka práce vypracovala koncept návrhů, které by pro firmu mohly být přínosné z hlediska zlepšení fungování zavedeného systému managementu jakosti. Ze studie managementu jakosti ve společnosti Killich s.r.o. sice vyplynulo, že společnost

splňuje ve všech směrech požadavky stanovené normou, nicméně vždy lze najít nějaký prostor pro zlepšení. Autorka se podívala na hlavní konkurenty společnosti Killich s.r.o. a na základě toho navrhla, aby bylo rozšířeno portfolio certifikátů o certifikát systému managementu bezpečnosti práce. Další navržené projekty zlepšování vychází z analýzy slabých stránek společnosti. Byl navržen vznik nového pracovního místa dotovaného z evropských fondů, jejichž cílem je snížit nezaměstnanost mladých. Dále je zde prostor pro zlepšení v oblasti marketingu, zejména pokud jde o využití dnes velice populárních sociálních sítí. Posledním návrhem je převedení dokumentace SMJ z tištěné podoby na elektronickou. V rámci ekonomické analýzy byla stanovena celková kalkulace případných návrhů na zlepšení do 26 000 Kč.

Certifikace ISO firmě Killich s.r.o. přináší řadu výhod. Jeví se jako vstupenka pro náročnější klientelu a také je svým způsobem životně důležitá pro podnikání v oblasti prodeje spojovacího materiálu. Po zpracování této diplomové práce autorka práce vidí budoucnost firmy v tomto ohledu velice pozitivně.

Použitá literatura

ČSN EN ISO 9000, 2006. *Systémy managementu kvality- Základní principy a slovník*. Praha: Český institut pro normalizaci, 2006. 64 s. Třídící znak 01 0300

ČSN EN ISO 9001. ed.2., 2010. *Systémy managementu kvality- požadavky*. 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci a metrologii a státní zkušebnictví, září 2010. 56 s. Třídící znak 01 0321.

DEARING, J., 2007. *Quality Progress: ISO 9001: Could It Be Better?* [online]. United States: American Society for Quality, 2007, s. 23-27 [vid. 2015-11-08]. ISSN 0033524X. Dostupné:<http://search.proquest.com/docview/214765503/2903F03B6BBD4499PQ/2?accountid=17116#center>

EKOKOM.CZ, 2011. O společnosti a systému EKO-KOM. *Ekokom.cz* [online]. [vid. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-ekokom/o-systemu>

EVANS, R., 2010. *Quality&Performance Excellence*. 6th ed. Mason: Cengage Learning, 2010. ISBN-10: 0-324-82706-7.

HRNEWS, LLOYD'S REGISTER EMEA., 2015. Jaké změny nás čekají v ISO 9001:2015? Vyhrajte vstup na konferenci. *HRnews*. [online]. [vid. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/2109589>

CHALOUPKA, J., 2006. *Jednoduše kvalita*. 1. vyd. Praha: Pre-Press: Red Cat, 2006. ISBN 978-80-254-1346-3

Interní materiály společnosti Killich s.r.o.

JANDA, Š., 2009. *Marketingová studie firmy Killich s.r.o.* Liberec, 2009. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.

JŮNOVÁ, M., 2015. ISO 9001 – návrh revize zveřejněn, očekávaná platnost nové verze v roce 2015. *Bureau Veritas Czech Republic*. [online]. [vid. 2015-02-10]. Dostupné z: http://www.bureauveritas.cz/wps/wcm/connect/bv_cz/local/home/news/pressreleases/iso9001-revize

KEBEK S.R.O., 2015. Certifikace. *Kebek* [online]. [vid. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.kebek.cz/jakost-a-kvalita/>

KREJČA, L., 2015. Školení Facebook reklama od F do Z. *Lukask*. [online]. [vid. 2015-03-26]. Dostupné z: http://www.lukask.cz/skoleni-facebook-reklama-od-f-do-z/?gclid=CjwKEAajw0LmoBRDHuo7UkaKXhn8SJADmDTG0uWNTTwhBCnqMB2UNX0_LQ2GnENRAgKnFPB_CoPQzIBoCUx7w_wcB

MIZUNO, S., 1988. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1988.

ISBN 80-85605-38-4

MPSV.CZ, 2015. Informace o realizaci projektu „Odborné praxe pro mladé do 30 let v Libereckém kraji“. *Mpsv.cz* [online]. [vid. 2014-03-15]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/lbk/evropsky_socialni_fond/projekty_v_realizaci/regionalni_individualni_projekty/odborne_praxe_pro_mlade_do_30_let_v_lk

NENADÁL, J., 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-110-0

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

NENADÁL, J., et al., 1998. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

PEŠKOVÁ, M., 2015. Anketa – ISO (Výsledky průzkumu), 2015. *Vyplnto.cz* [online]. [vid. 2015 03- 15]. Dostupné online z: <http://anketa-iso.vyplnto.cz>.

PLURA, J., 2001. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN: 80-7226-543-1

SPEJCHALOVÁ, D., 2007. *Management kvality* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-22-6

SPOJOVACÍMATERIÁLY.CZ., 2015. Spojovací materiál pro profesionály i kutily. *Spojovacicmaterialy.cz* [online]. [vid. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.spojovacicmaterialy.cz/>

STAZEPROMLADE.CZ., 2013. O projektu. *Stazepromlade.cz* [online]. [vid. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.stazepromlade.cz/cz/o-projektu>

STAZEVEFIRMACH.CZ., 2014. 1. Vymezení odborné stáže. *Stazevefirmach.cz* [online]. [vid. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.stazevefirmach.cz/component/com_staze/Itemid,204/controller,dokumenty_list/id,3540/task,dokumenty_list.getfile/

ŠNAJDR, I., et al., 2006. *Efektivnost certifikovaných systémů*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. ISBN: 80-02-01862-1

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

VRABEC A VRABEC S.R.O., 2015. Certifikáty. *Vrabec a Vrabec* [online]. [vid. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.vrabecavrabec.cz/certifikaty/>

WEBBER, L. a M. WALLACE., 2012. *Quality control for dummies*. 1st ed. Hoboken: Wiley Publishing, Inc., 2012. ISBN-10: 0-470-06909-0.

Seznam příloh

Příloha A: Historický vývoj jakosti

Příloha B: Finanční měření v systémech managementu jakosti

Příloha C: Organizační struktura společnosti Killich s.r.o.

Příloha D: Certifikát Systému managementu kvality

Příloha E: Certifikát Systému environmentálního managementu

Příloha F: ISO anketa

Přílohy

Příloha A: Historický vývoj jakosti

V první kapitole diplomové práce byl vysvětlen pojem kvalita. V následující podkapitole budou zmíněny nejdůležitější osobnosti v oblasti řízení jakosti. Dále se autorka práce podívá na vývoj pohledů na jakost v čase. Nejprve se dotkne starověku a středověku, dále období 20. století a nakonec současnosti a nedávné minulosti.

Kap. A1: Hlavní představitelé managementu jakosti

Mnoho autorů přispělo k vývoji řízení jakosti svými poznatky. Mezi hlavní osobnosti patří například Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa nebo třeba Crosby. Každý z nich se svým bádáním zasloužil o další rozvoj.

W. Edwards Deming

Deming je autorem cyklu PDCA, který pomáhá při řešení problémů a zlepšování. Metoda se skládá ze čtyř fází: plánovat, udělat, zkontrolovat, upravit. Tento cyklus je také znám jako Demingův cyklus. (Veber aj., 2002)

Joseph M. Juran

Juran napsal velice významnou knihu s názvem Quality Control Handbook (příručka řízení jakosti). Přišel také s konceptem tzv. Juranovy trilogie kvality, která klade důraz na plánování, řízení a zlepšení kvality. (Veber aj., 2002)

Armand V. Feigenbaum

Vymyslel koncepci komplexního řízení jakosti TQC (total quality control), která se později změnila na TQM (total quality management). Ve své koncepci považoval za nezbytné splnit požadavky zákazníků. Nicméně jak již bylo řečeno, naše požadavky se mění a tudíž i na jakost by mělo být nahlíženo jako na dynamický prvek. Byl přesvědčen, že jakost je to, co je nejlepší pro užití a zároveň za přijatelnou cenu. Jako první naznačil ekonomické souvislosti, které se musejí brát v úvahu. (Veber aj., 2002)

Kaoru Ishikawa

Ishikawa je japonský představitel řízení jakosti. Veřejnosti je znám především díky diagramu příčin a následků, který také bývá nazýván jako Ishikawův diagram. Tento diagram shrnuje všechny příčiny, které mohou vést k různým následkům. (Veber aj., 2002)

Philip B. Crosby

Crosby přišel s koncepcí tzv. zero defects (práce bez vad). Podle něj společnosti mají operovat na trhu takovým způsobem, aby k žádným vadám nedocházelo. Pakliže k vadě dojde, tak je potom na lidech, aby upozornili na příčinu vady a provedli nápravná opatření. (Veber aj., 2002)

Kap. A2: Vývoj jednotlivých pohledů na jakost

Každá vědní disciplína má nějaké historické kořeny a prošla určitým vývojem. Stejně tak i management jakosti. Abychom byli schopni porozumět současnému stavu řízení jakosti, musíme mít alespoň základní znalosti o jeho historii.

Starověk a středověk

Kvalitu lidé vyžadovali odjakživa. Když například stavitel špatně postavil dům, který někomu ublížil, tak si okamžitě vysloužil trest smrti. Takhle to alespoň chodilo ve staré Mezopotámii. Pokud jde o středověk, tak tam už byly jasně stanovená pravidla pro řemeslníky, co se týká kvality produkce. Již v roce 1887 se v Anglii ustanovilo, že na každém výrobku musí být označení původu země. (Spejchalová, 2007)

20. století

Problematika managementu jakosti v období 20. století je pro přehlednost popsána v následující tabulce A1.

Tab. A1: Vývoj zabezpečování jakosti

Rok	Typ modelu	Charakteristika
1900	Model řemeslné výroby	Dělník
1920	Model výrobního procesu s technickou kontrolou	Technická kontrola
1940	Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	Statistické metody technické kontroly
1960	Model s regulací procesů	CWQC
1975	Model s koncepcí TQM	Všechny procesy v organizaci
1987	Model s kritériálními standardy	Normy ISO řady 9000
1999	Model s integrací systémů	ISM
?	Model jediného systému řízení	Všichni zaměstnanci organizace

Zdroj: Upraveno dle Moderní management jakosti (Nenadál aj., 2008)

Nedávná minulost a současnost

Osmdesátá léta dvacátého století jsou považována za počátky moderních systémů řízení jakosti. Mimo výroby jako takové se začíná brát na vědomí i například návrh produktu a další věci s tím související. Díky moderním přístupům společnosti začínají chápat, že kvalita je nezbytnou součástí úspěchu. Zajímají se tak o kvalitu u všech výrobních fází produktu (potřeby zákazníka, servis výrobku atd.) Koncem devadesátých let se začíná řešit problematika environmentálního managementu stejně jako bezpečnosti pracovníků. (Spejchalová, 2007)

Příloha B: Finanční měření v systémech managementu jakosti

V rámci kapitoly finančního měření v SMJ budou uvedeny důvody, proč by firma měla provádět tato měření. Dále budou zmíněny výdaje, které se vztahují k jakosti a možnosti analýzy dat o těchto výdajích.

Kap. B1: Význam finančních měření v SMJ

K čemu se vztahuje pojem finanční měření? Jsou to „procesy sběru a analýzy dat o různých druzích výdajů, které jsou vykonávány s cílem přetlumočit všechna technická a organizační opatření v oblasti jakosti do té nejsrozumitelnější řeči- řeči peněz.“ Výzkumy dokazují, že výše zmíněné výdaje jsou významné. (Nenadál, 2004)

Proč by firma měla provádět měření?

- Ignorování výdajů, které se týkají kvality, může mít na firmu negativní dopad, pokud jde o ekonomickou stránku.
- Finančním ukazatelům rozumí všichni zaměstnanci firmy.
- Analýzou dat, které souvisí s jakostí, lze identifikovat příležitosti pro zlepšení.
- Informací o těchto výdajích mohou být užitečné z hlediska ekonomických důsledků, které se vztahují k nespokojenosti zákazníků stejně jako např. dodavatelů.
- Finanční měření má také podíl na snížení celkových nákladů firmy.

(Nenadál, 2004)

Kap. B2: Výdaje, které se vztahují k jakosti a postup měření

V podstatě se jedná o náklady na jakost. Jsou to takové finanční prostředky, které je dodavatel, resp. zákazník povinen utratit za procesy zajištění a zlepšení kvality výrobků a procesů. (Nenadál, 2004)

Jak probíhá proces finančního měření v SMJ: rozhodnutí o zavedení, stanovení týmu, vytvoření metodiky, sběr dat, analýza a vyhodnocení dat, prověření výsledků, rozhodnutí o

změně, realizace zlepšování. Rozhodnutí o tom, zda zavést finanční měření v SMJ, musí učinit vedení firmy. (Nenadál, 2004)

Existují 4 základní modely pro měření a monitorování SMJ (tabulka B1): model PAF, model COPQ, model procesních nákladů, model nákladů na životní cyklus. (Nenadál, 2004)

Tab. B1: Rozdíly mezi modely finančního měření v SMJ

	Model PAF	Model COPQ	Model procesních nákladů	Model výdajů na životní cyklus
Výdaje- interní vady	ano	ano	ano	ano
Výdaje- externí vady	ano	ano	ano	ano
Výdaje- hodnocení	ano		ano	ano
Výdaje- prevence	ano		ano	ano
Promrhané investice a příležitosti		ano	ano	
Škody na prostředí		ano		
Výdaje- jakost u uživatele				ano

Zdroj: Upraveno dle Měření v systémech managementu jakosti (Nenadál, 2004)

V praxi je nejvíce používán model PAF, který je možno použít pokud jde jak o kvalitu, tak o environmentální oblast nebo také bezpečnost práce.

P- prevention costs (náklady na prevenci)

A- appraisal costs (náklady na zjištění dosavadního stavu)

F- failure costs(náklady vzniké nedostatky)

(Veber aj., 2002)

Z tabulky lze vyčíst, že model PAF je založen na čtyřech základních faktorech, kterými jsou výdaje na interní vady, výdaje na externí vady, výdaje na hodnocení, výdaje na prevenci. Je potřeba definovat, co každá charakteristika znamená a čeho se týká.

Výdaje na interní vady

Informace o tomto druhu výdajů jsou firmě snadno dostupné. Jedná se takové výdaje, které se vytvářejí uvnitř firmy. Vznikají z chyb, kterých se firma dopouští při realizaci požadavků na kvalitu a dále požadavků, které jsou dány patřičnou legislativou. Základní členění výdajů na interní vady:

- výdaje na vady při výrobě a poskytování služby,
- výdaje vztahující se k vadám dodávek,
- výdaje vztahující se k vadám návrhu a vývoje,
- další výdaje na interní vady.

(Nenadál, 2004)

Výdaje na externí vady

Jedná se o takové výdaje, které jsou způsobeny díky nesplnění zákaznických nároků a legislativních požadavků, které je potřeba dodržet po dodání zboží zákazníkovi. Základní členění výdajů na externí vady:

- výdaje vztahující se k nespokojenosti zákazníka,
- výdaje z titulu ztracených příležitostí.

(Nenadál, 2004)

Výdaje na hodnocení

Jsou to veškeré výdaje, které jsou nějakým způsobem propojeny s procesy posouzení a prokázání shody, jenž je tolerována ze strany výrobce. Základní členění výdajů na hodnocení:

- výdaje na interní procesy posuzování shody,
- výdaje na externí procesy posuzování shody,
- výdaje na nákup a údržbu měřidel,
- výdaje na přezkoumání záznamů o hodnocení,
- další výdaje na hodnocení.

(Nenadál, 2004)

Výdaje na prevenci

Týká se výdajů vynaložených na takovou činnost, která je spojena s předcházením a snížením možného rizika vzniku neshod. Základní členění výdajů na prevenci:

- výdaje na rozvoj vztahů se zákazníky,
- výdaje na management jakosti návrhu,
- výdaje na management jakosti dodávek,
- výdaje na management jakosti při realizaci výrobku a služby,
- výdaje na organizaci a správu systému managementu jakosti,
- výdaje na realizaci projektů zlepšování,
- další výdaje na prevenci.

(Nenadál, 2004)

Ve zbývajících modelech (model COPQ, model procesních nákladů, model výdajů na životní cyklus) se dále mluví o promrhaných investicích a příležitostech, škodách na prostředí a výdajích vztahující se k jakosti u uživatele. (Nenadál, 2004)

Promrhané investice a příležitosti

Hlavním důvodem vzniku tohoto druhu výdajů jsou špatná rozhodnutí vedoucích pracovníků. Jedná se o zbytečné výdaje, které souvisejí se špatným odhadem a rozhodnutím. Identifikace výdajů může být často velmi problematická z důvodu nepřiznání možného pochybení či časového zpoždění. Může se jednat např. o výdaje na zásoby materiálu, který se nestihl spotřebovat do termínu či ztrát způsobených krádeží, nedobytné pohledávky atd. (Nenadál, 2004)

Škody na prostředí

Jedná se o výdaje, které vznikají v důsledku nesplnění požadavků vztahující se k životnímu prostředí. Zahrnuje také výdaje potřebné na navrácení prostředí do prvotního stavu. Mohou to být např. výdaje na pokuty za škody na životním prostředí, výdaje na recyklaci použitých materiálů a další. (Nenadál, 2004)

Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele

Tyto výdaje se vytvoří až jako důsledek používání výrobků zákazníky. Mluví se o úplném součtu výdajů uživatele, které jsou vynaloženy na provoz a péči používaného systému.

Základní členění výdajů vztahujících se k jakosti u uživatele:

- výdaje na provoz a údržbu výrobku,
- výdaje z titulu nedisponibility výrobku,
- výdaje na likvidaci výrobku po jeho dožití.

(Nenadál, 2004)

Kap. B3: Možnosti analýzy dat o výdajích vztahujících se k jakosti

Analýza dat má dva hlavní cíle. Prvním cílem je poznat trendy vývoje skupin výdajů, které se vztahují k jakosti. Druhým neméně důležitým cílem je nalezení příležitostí ke zdokonalování, hlavně v oblasti zredukování ztrát. (Nenadál, 2004)

Pro dosažení prvního cíle analýzy dat je zapotřebí použití patřičných grafických výstupů. Ještě významnější je náležitě navrhnout škálu poměrových ukazatelů. Porovnávací základna bude určena takovým způsobem, aby bylo možné tyto ukazatele porovnat v čase stejně jako v k možným změnám porovnávací základny. (Nenadál, 2004)

Základním absolutním ukazatelem je ve většině případů celkový objem výdajů, které se vztahují k jakosti – VQ.

$$VQ = V_1 + V_e + V_{pp} + V_{šp} + V_h + V_p \quad (1)$$

kde:

V₁...výdaje na interní vady v organizaci v určitém období v Kč

V_e...výdaje na externí vady v organizaci v daném období v Kč

V_{pp}..výdaje na promrhané investice a příležitosti v organizaci v určitém období v Kč

V_{šp}..výdaje na škody na prostředí v organizaci v daném období v Kč

Vh...výdaje na hodnocení v organizaci v daném období v Kč

Vp...výdaje na prevenci v organizaci v daném období v Kč

(Nenadál, 2004)

Tento ukazatel má charakter vstupního ukazatele k dalšímu využití práce v poměrových ukazatelích. Nenadál (2004) poukazuje na tři poměrové ukazatele. První by měl být využit ve všech organizacích. Tento ukazatel stanovuje změny celkových výdajů, které se vztahují k jakosti v čase. Je označován jako index změn výdajů vztahujících se k jakosti – Ivq. (Nenadál, 2004)

$$Ivq = Vq_1 / Vq_0 \quad (2)$$

kde:

Vq₁...objem výdajů vztahujících se k jakosti v období 1

Vq₀...objem výdajů vztahujících se k jakosti v období 0

(Nenadál, 2004)

Pomocí výše zmíněného ukazatele lze monitorovat výdaje, které se vztahují k jakosti v meziročním, popř. jinak zvoleném období. Nicméně vzorec neodráží případné změny výkonů, které mohou nastat v organizaci během sledovaného období. Z tohoto důvodu by měl být využit další ukazatel, kterým je index změn výkonů – Iv. (Nenadál, 2004)

$$Iv = Vo_1 / Vo_0 \quad (3)$$

kde:

Vo₁...objem výkonů organizace v období 1 ve vhodných jednotkách (Kč, tuny atd.)

Vo₀...objem výkonů organizace v období 0 ve stejných jednotkách

(Nenadál, 2004)

Pakliže bude hodnota Ivq nižší než hodnota Iv ve srovnatelném období, tak to bude považováno za pozitivní trend. (Nenadál, 2004)

Posledním zmíněným ukazatelem je poměr všech neproduktivních výdajů k celkovým nákladům organizace – Pvn. (Nenadál, 2004)

$$Pvn = (V_1 + V_e + V_{pp} + V_{šp}) / N_c \quad (4)$$

kde:

N_c...celkové náklady organizace ve sledovaném období

(Nenadál, 2004)

Hodnota poměru by se měla snižovat díky realizování projektů, které mají za cíl zlepšování. (Nenadál, 2004)

Není důležitý počet použitých ukazatelů, nýbrž to, aby měly maximální vypovídací schopnost pro jejich uživatele. Pomocí nich se totiž budou pracovníci rozhodovat.

Využití analýzy dat

V této části diplomové práce byla popsána důležitost finančního měření v SMJ, kroky vedoucí k měření a možnosti analýzy dat. Společnost by se měla zabývat výsledky měření a podle toho utvářet svá rozhodnutí. Pakliže výsledkům pracovníci nebudou přikládat váhu, měření postrádá smysl.

Příloha C: Organizační struktura společnosti Killich s.r.o.

Vedení společnosti tvoří:

- ředitel/jednatel
Petr Killich
- obchodní manažer, marketing
Štěpán Janda
- vedoucí obchodního oddělení- nákup ČR
Jiří Kobr
- obchodní oddělení- příjem objednávek, e-shop
Iva Pavlíčková
- obchodní oddělení- fakturace, platby
Květa Mádlová
- obchodní oddělení- back office obchodních zástupců, cenové nabídky, reklamace
Jana Hauzerová
- obchodní oddělení- cenové nabídky
David Vodrážka
- obchodní zástupce - Česká Lípa, Varnsdorf, Děčín, Mělník, Mladá Boleslav, Ústí nad Labem, Teplice, Most, Louny, Kladno, Kralupy n.Vlt., Litoměřice
Petr Jiřík
- obchodní zástupce - Morava, Slezsko, Slovensko
Jiří Jeník
- obchodní zástupce - Jablonec n/N, Turnov, Jičín, Semily, Žel. Brod, Tanvald, Jilemnice, Harrachov, Vrchlabí, Kolín, Nymburk
Boris Pastorek
- obchodní zástupce - Středočeský, Karlovarský, Plzeňský kraj
Luděk Trávníček
- rozvoz zboží - Liberecký kraj
Leopold Louvar
- účetní
Eva Malinská
- vedoucí prodejny

Miloslav Dymokurský

- vedoucí skladu

Jindřich Ševčík

(Spojovací materialy, 2015)

Příloha D: Certifikát Systému managementu kvality



CLPR
CERTIFICATION
Germanischer Lloyd Group



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu kvality organizace



Killich s.r.o.
Lužecká 350, 464 01 Raspenava

Provozovna:
Americká 215/75, 460 10 Liberec
IČ: 25493558

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2009

Certifikovaný systém managementu kvality:

**Velkoobchod spojovacím materiálem, kotevní technikou,
stavební chemií, náradím, brusnými, řeznými a diamantovými kotouči.
Skládování, logistika a manipulace se zbožím. Dělení materiálu.**

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu
kvality podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
Českého lodního a průmyslového registru, s.r.o.

**Certifikát byl poprvé vystaven v roce 2003 a od té doby je udržován.
Tento certifikát nahrazuje certifikát č. IC-82750 platný do 21.12.2012.**

Číslo certifikátu: IC-86118
Certifikát je platný od/do: 27.12.2012/26.12.2015
Datum a místo vystavení: 27.12.2012, Praha



Za ČLPR s.r.o.

Český lodní a průmyslový registr, s.r.o., Soběslavská 2063/46, 130 00 Praha 3

Příloha E: Certifikát Systému environmentálního managementu

CLPR
CERTIFICATION
Germanischer Lloyd Group



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém environmentálního managementu organizace



Killich s.r.o.

Lužecká 350, 464 01 Raspenava

Provozovna:

Americká 215/75, 460 10 Liberec

IČ: 25493558

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 14001:2005

Certifikovaný systém environmentálního managementu:

**Velkoobchod spojovacím materiálem, kotevní technikou,
stavební chemií, nářadím, brusnými, řeznými a diamantovými kotouči.
Skladování, logistika a manipulace se zbožím. Dělení materiálu.**

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém environmentálního managementu podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany Českého lodního a průmyslového registru, s.r.o.

Certifikát byl poprvé vystaven v roce 2003 a od té doby je udržován.
Tento certifikát nahrazuje certifikát č. IE-82750 platný do 21.12.2012.

Číslo certifikátu: IE-86118
Certifikát je platný od/do: 27.12.2012/26.12.2015
Datum a místo vystavení: 27.12.2012, Praha



Za ČLPR s.r.o.

Český lodní a průmyslový registr, s.r.o., Soběslavská 2063/46, 130 00 Praha 3

Příloha F: ISO anketa

Dobrý den,

studuji na Technické univerzitě v Liberci a chtěla bych Vás požádat o zodpovězení následujících několika otázek, které se týkají problematiky ISO. Výsledky z této ankety budou použity výhradně pro účely mojí diplomové práce. Vyplnění Vám zabere max. 3 minuty. Předem děkuji za spolupráci.

Otázky

1. Certifikát dokládá, že systém managementu kvality byl ve firmě prověřen a uznán ve shodě s normou, kterou je např. ČSN EN ISO 9001:2009. **Myslíte si, že by firma měla tímto certifikátem disponovat nebo certifikaci nepovažujete za důležitou?**

- a. ano, firma by měla vlastnit certifikát
- b. ne, firma nepotřebuje mít certifikát
- c. nevím

2. **Co si myslíte o tom, že certifikace dnes může být pouhý business a tudíž negarantuje kvalitu?**

- a. do jisté míry souhlasím, může na tom být něco pravdivého
- b. zcela souhlasím
- c. nesouhlasím
- d. nevím

3. **Ovlivňuje Vaše rozhodování při koupi nějakého výrobku nebo využití služby fakt, zda firma má nebo nemá certifikát ISO?**

- a. ano
- b. spíše ano
- c. ne
- d. spíše ne
- e. nevím

4. Kde vidíte největší přínosy zavedeného systému managementu kvality v podniku?

- a. konkurenční výhoda
- b. možnost získání nových zákazníků
- c. poskytování služeb i náročnějším zákazníkům
- d. kvalitnější systém řízení
- e. zlepšení organizační struktury
- f. zvýšení efektivnosti
- g. zabezpečení kvality
- h. lepší image společnosti
- i. snížení organizačních nákladů
- j. neustálé zlepšování
- k. lepší motivace a spokojenost zaměstnanců
- l. snížení reklamací
- m. zvýšení důvěry veřejnosti
- n. vlastní odpověď

5. Jaké je Vaše zaměstnání?

- a. student
- b. zaměstnaný
- c. OSVČ
- d. nezaměstnaný
- e. důchodce

6. Uved'te prosím Vaše pohlaví.

- a. muž
- b. žena

Moc děkuji za vyplnění této ankety.