

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Diplomová práce

2017

České Budějovice



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

**Lidské zdroje v systému managementu kvality ve
vybraném podniku**

Vypracovala: Bc. Markéta Fialová

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta FIALOVÁ**
Osobní číslo: **E15565**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Lidské zdroje v systému managementu kvality ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Posouzení současného stavu lidských zdrojů v systému managementu kvality ve vybraném podniku. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případná opatření.

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika podniku. Analýza současného stavu v řízení lidských zdrojů. Návrh opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise.* UK: Ashford Colour Press.
Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.
Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada.
Nenadál, J., Noskovičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody.* Praha: Management Press.
Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada.
Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Roljsek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
L.S.
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÁ 12 370 01
370 01 BUDĚJOVICI


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Lidské zdroje v systému managementu kvality ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Markéta Fialová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení při tvorbě této práce a poskytování cenných rad.

Dále děkuji zaměstnancům společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. za poskytnuté informace, ochotu a vstřícnost při zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární přehled	5
2.1 Historie a významné osobnosti managementu kvality	5
2.2 Management kvality, jeho cíl, význam a přínosy	7
2.3 Kvalita výrobku, služby a procesu	11
2.4 Principy a koncepce managementu kvality	13
2.4.1 Principy managementu kvality	13
2.4.2 Koncepce managementu kvality	14
2.5 Lidské zdroje	19
2.6 Nezastupitelná role lidí v systémech managementu kvality	21
2.6.1 Výchova, vzdělávání a výcvik zaměstnanců	23
2.6.2 Hodnocení efektivnosti výcviku	26
2.6.3 Certifikace personálu	26
2.6.4 Týmová práce a motivace	27
2.6.5 ISO 10018:2012 Quality management - Guidelines on people involvement and competence	30
2.7 Management kvality z ekonomického hlediska	30
3. Cíl a metodika práce	33
3.1 Cíl práce	33
3.2 Metodika práce	33
3.3 Metody použité při zpracování práce	34
4. Vlastní práce	36
4.1 Popis vybrané společnosti	36
4.1.1 Politika, strategie a cíle společnosti	37
4.1.2 Procesy a principy systému managementu společnosti	38

4.1.3	Struktura zákazníků (odběratelé).....	39
4.1.4	Organizační struktura	39
4.1.5	Schwan Cosmetics CR, s.r.o. v číslech	40
4.2	Systém managementu kvality ve společnosti.....	41
4.2.1	Politika, strategie a cíle kvality	42
4.2.2	Certifikáty společnosti.....	44
4.2.3	Kontrola kvality.....	45
4.2.4	Organizační struktura oddělení kvality	46
4.2.5	Náklady na kvalitu.....	49
4.3	Lidské zdroje z hlediska kvality v podniku.....	49
4.3.1	Přínosy jednotlivých oddělení ke kvalitě společnosti	52
4.3.2	Vzdělávání zaměstnanců	54
4.3.3	Motivace zaměstnanců	58
4.3.4	Týmová práce, hodnocení, spokojenost a certifikace zaměstnanců	59
4.4	Návrhy na zlepšení.....	61
5.	Závěr.....	73
I.	Summary.....	77
II.	Použitá literatura.....	78
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	82
IV.	Seznam příloh	83

1. Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma management kvality ve vybraném podniku, konkrétně na oblast lidských zdrojů.

Mnoho autorů se shoduje na tom, že oblast kvality představuje pro podnik jednu z nejdůležitějších součástí úspěšného fungování podniku.

Kvalita je pro podnik stěžejním tématem, neboť přináší mnoho pozitivních efektů do všech oblastí fungování organizace. Nejvýraznější žádoucí vlivy lze pozorovat v ekonomické oblasti, ve výrobě, v lidských zdrojích, v procesech podniku a dobrém jménu, díky kterému se snáze navazují vztahy s dodavateli a zákazníky. Nejčastější koncepcí využívanou podniky je koncepce ISO norem, která představuje nejjednodušší pravidla a standardy fungování podniku s ohledem na kvalitu.

Mezi nejdůležitější faktory, bez kterých nelze efektivně žádnou koncepci kvality realizovat, patří zejména procesy uvnitř podniku, kvalitní suroviny a dodavatelé, špičkové vybavení a kvalifikované lidské zdroje. Zaměstnanci podniku mají v rámci udržování a uplatňování kvality obrovský význam, neboť jejich činnosti a schopnosti se odrážejí ve všech výše zmíněných vlivech na kvalitu. Jsou součástí nejen všech vnitropodnikových procesů, ale ovlivňují i jednání s dodavateli a zákazníky a v konečném důsledku i image organizace samotné. Disponují také obrovskou tvořivostí a kreativitou, která se při vhodném vedení může projevit nedocenitelnými inovacemi a zlepšeními, které mohou mít nezanedbatelný vliv na všechny oblasti podniku.

Toto téma bylo zvoleno z toho důvodu proto, že koncepce kvality a její myšlenka je velice zajímavým tématem a v poslední době důležitou součástí každého podniku, který se chce stát nebo zůstat na trhu úspěšným. Problematika lidských zdrojů a jejich řízení v rámci kvality je zodpovědnou a klíčovou činností. Usměrnění zaměstnanců, jejich schopností, dovedností a znalostí tak, aby společně přispívaly ke kvalitě podniku, není jednoduché. Téma této práce je významné z toho pohledu, že bez kvalitních vstupů a procesů – tedy kvality, se podnik v dnešní době nemůže stát prosperujícím. Všechny tyto prvky ovšem významně ovlivňují právě zaměstnanci, tedy lidské zdroje podniku a jejich řízení a vedení ke kvalitě by se mělo stát pro podnik prioritou. Důraz by měl být kladen především na výchovu zaměstnanců, jejich vzdělávání, týmovou práci a motivaci. Tyto dílčí činnosti v rámci řízení lidských zdrojů v managementu kvality jsou nejpodstatnější.

V rámci diplomové práce bude vybraný podnik charakterizován a analyzován z hlediska lidských zdrojů v systému managementu kvality a budou vypracovány návrhy na zlepšení současného stavu tak, aby co největší měrou přispěly k celkové kvalitě podniku.

Cílem práce je posouzení současného stavu lidských zdrojů v systému managementu kvality ve vybraném podniku a na základě zjištěných výsledků navrhnout případná opatření.

2. Literární přehled

2.1 Historie a významné osobnosti managementu kvality

Historie

V rámci managementu kvality jsou pojmy jakost a kvalita považovány za synonyma. V dnešní době je však vhodnější místo slova jakost používat termín kvalita, jak uvádějí ISO normy. Jakost se tedy týká výrobků a služeb, ale ne pouze jich samotných, ale také ostatních činností probíhajících v podniku. Toto slovo je zakořeněno již v daleké historii, konkrétně ve starověku (Hutyra a kol., 2007).

2. světová válka zintenzivnila požadavek na jakost ve výrobě. Právě velké množství válečného materiálu mohlo být vyráběno jen v případě zlepšení jakosti výroby a jejího plánování. Průběh výroby byl velice dobře kontrolován a byly určeny normy na hodnoty technických vlastností. Později došlo k oddělení výroby a technické kontroly. Po 2. světové válce se zvyšoval zájem o výrobky a služby a jejich kvalitu v důsledku bídy, která byla s tímto obdobím spojena. Zákazníky nezajímalo pouze výrobek jako takový, ale také jeho vzhled, bezpečnost, snadná ovladatelnost atd. Začalo se prosazovat, že jakost výrobku či služby není pouze v rukou jednoho útvaru ve společnosti. Důsledkem toho byla potřeba odpovědnosti vrcholového vedení za kvalitu a tedy ucelené řízení. Jedním z prvních, kteří přišli na výhody kvality bylo Japonsko. Výhody kvality vidělo především v konkurenceschopnosti pro podniky, ale i pro celou společnost. Všechny znalosti vztahující se ke kvalitě byly zavedeny do každodenní praxe (Veber a kol., 2007).

V 70. letech byly kladeny na výrobce stále větší nároky. Příčinou těchto větších nároků byly čím dál komplikovanější, nákladnější a potenciálně nebezpečná zařízení (např. jaderné elektrárny), kde je nutnost zabezpečení produktů, neboť výrobce má zodpovědnost za svůj výrobek či svou službu. Posunutím do 80. let se pod vlivem japonských úspěchů v oblasti zabezpečení kvality objevil nový pojem – stálé zlepšování kvality. Do středu zájmu se dostala motivace a účast všech zaměstnanců, předcházení chyb a především hledání možností jak zkvalitňovat všechny činnosti. Rok 1987 byl velmi důležitý, protože se poprvé objevily ISO normy. Tyto normy dokumentovaly celopodnikové procesy a důraz byl kladen hlavně na odstraňování příčin závad a na neustálé zlepšování výrobního procesu, aby byly vyráběny výhradně kvalitní výrobky (Malach, 2004).

Veber a kol. (2007) dodává, že cesta k řízení kvality směřovala od kontroly kvality přes usměrňování výroby, předcházení eventuálních vad aplikací statistických metod až ke komplexnímu řízení veškerých činností, které mají účinek na kvalitu. Těmito činnostmi se myslí – zjišťování zákaznických požadavků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej a ostatní služby (např. doprava, instalace atd.), až po celkovou spokojenost zákazníka. V dnešní době je velké množství organizací, které splňují různé nároky na řízení kvality. Neustále jsou hledány další příležitosti pro dosahování podnikatelské úspěšnosti. K této úspěšnosti je podniky používána filozofie TQM.

Významné osobnosti spojené s managementem kvality

Jednou z nejhlavnějších úloh managementu kvality je zabezpečit kvalitu výstupu, tzn. kvalitu výrobku nebo služby. Kvalita je převažujícím faktorem úspěchu Japonců na mezinárodním trhu. Americké společnosti, a potom i evropské, si uvědomily, že je důležité tuto oblast zapracovat do základních cílů vytvářených strategií. Management kvality, se kterým přišli právě Japonci, dostal ucelený název řízení kvality. Zavedení tohoto postupu v japonských podnicích se stalo jednou z nejznámějších metod. Metoda vycházela z úmyslu zapojit do managementu kvality všechny zaměstnance. Tento přístup je zajímavý právě proto, že vznikl ve Spojených státech amerických, ale nebyl zde přijat. Po velkém úspěchu v Japonsku se řízením kvality začali zabývat i ve Spojených státech amerických. S tímto přístupem jsou spojována jména Joseph Juran a Edwards W. Deming, kteří byli více přijímáni právě v Japonsku než v USA (Duchoň a Šafránková, 2008).

W. Edwards Deming a Kaoru Ishikawa

W. Edwards Deming byl americkým statistikem, který jako první po 2. světové válce zaváděl statistické metody při zabezpečování kvality. V USA mu nebylo porozuměno, a proto se zabýval školením lidských zdrojů, ale také studentů ve statistické kontrole procesů v Japonsku. Dále připojil myšlenky trvalého zlepšování kvality a výkonů podniků a definoval čtrnáct bodů řízení kvality. Také je autorem metody zlepšování PDCA. Byla dle něj pojmenována cena za jakost udělovaná v Japonsku – Demingova cena.

Kaoru Ishikawa je reprezentantem japonské školy řízení jakosti a také zakladatelem kroužků kvality. Kroužky kvality nabízejí možnost zapojení všech, tedy i řadových

pracovníků, do této problematiky. Ishikawa propagoval jednoduché nástroje řízení kvality, které rozšířil diagramem příčin a následků (Veber a kol., 2007).

Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum a Philip B. Crosby

J. M. Juran se zasloužil o koncept celopodnikového řízení jakosti. Tento koncept uvádí, že jakost je otázkou veškerých podnikových činností. Proslulý je také „trilogií kvality“, která zachycuje určitý koncept zlepšování kvality založený na naplánování účelu zlepšení v kvalitě, dosažení vyššího stupně a její stabilizaci. Jako jeden z prvních se zabýval náklady spojenými s kvalitou. Své vědomosti a rady ohledně kvality publikoval v Příručce řízení kvality.

Armand V. Feigenbaum je pověstný svou koncepcí komplexního řízení jakosti TQC (total quality control), kde bylo později písmeno C nahrazeno písmenem M (management) tedy TQM. Za záruku kvality pokládal naprosté splnění zákaznických požadavků. Poukázal na důraz spolupráce útvarů v podniku při vytváření produktů. Také se zabýval aplikací ekonomického myšlení a úvah v oblasti kvality.

Philip B. Crosby byl americkým představitelem. Crosbymu byl svěřen úkol, aby vytvořil koncept zero defects (tedy koncepce nulové chyby – pracovat bez vad). Zabýval se též náklady na kvalitu (Bednářová, 2013).

2.2 Management kvality, jeho cíl, význam a přínosy

Kvalita

Kvalita je definována různě, záleží na autorovi, jak tento pojem chápe právě on. Kvalita především znamená soubor veškerých vlastností a charakteristických rysů výrobků nebo služeb, které jsou důležité pro jejich schopnost uspokojovat potřeby zákazníků (Kotler a Keller, 2007).

Armstrong (2008) uvádí, že kvalitu je možné sledovat ze dvou pohledů. Prvním z nich je tradiční (vnitřní) pohled, který uvádí, že produkt, vyhovující standardům společnosti, by měl uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Vhodnější a modernější (vnější) pohled říká, že právě zákazníci jsou ti, kteří rozhodují, zda produkt splňuje jejich předpoklady. Kvalitu lze specifikovat a posuzovat na základě několika charakteristik – vlastní a přirozená dokonalost, komfortní a lehká ovladatelnost, fungování, výkon, poměr kvality a ceny, trvanlivost, využitelnost, image atd. Tyto charakteristiky se týkají dvou hledisek kvality produktu:

- plánované kvality – která vymezuje kvalitu a kterou má zároveň produkt mít,
- dosažené kvality – která říká, do jakého stupně splňuje určitý standard plánované kvality.

Management kvality a systém managementu kvality

Váchal, Vochozka a kol. (2013) píší, že konkurenceschopnost firem je založena na mnoha faktorech, jako je právě kvalita, flexibilita, produktivita atd., ale právě kvalitu označuje mnoho manažerů za jeden z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti. Proto má management kvality své místo v každé společnosti. Management kvality je součástí celopodnikového managementu. Tento management je orientován na maximální spokojenost a věrnost zainteresovaných stran, ale především zákazníků, při minimálních nákladech. Management kvality je spojen s ostatními systémy ve společnosti.

Management kvality je formulován jako koordinovaná činnost pro řízení a regulování organizace s ohledem na kvalitu. Jeho význam roste především v posledních desetiletích se zvyšující se konkurencí ve světovém měřítku. Kvalita výroby se tedy pro většinu organizací stává skutečně otázkou přežití. Avšak kvalita výrobků také záleží na kvalitě zaměstnanců, a proto je na organizacích vybírat, vychovávat a vzdělávat zaměstnance, které je potřeba vhodně motivovat (Bednářová, 2013).

V obecném významu je systém managementu kvality chápán jako systém přístupů, procesů a postupů potřebných pro plánování a realizaci podstatných činností společnosti. V praxi má formu systému standardů, který zahrnuje činnosti dané organizace z pohledu vnitřních postupů, ale i z pohledu zákazníka. Standardy jsou definovány v organizaci tak, aby bylo možné opakovaně produkovat výrobky a služby se stejnými vlastnostmi. Osvědčením o těchto standardech bývá většinou náležitý certifikát, který vydává certifikační orgán po přezkoumání zavedených procesů a příslušné dokumentace (Slavík, 2014).

Systémem managementu jakosti je také myšleno uspořádání lidí (zaměstnanců i externích pracovníků), jejich vědomostí a dovedností, technických prostředků, postupů a nástrojů s cílem dosáhnout takových výstupů, aby byly vždy kvalitní a zákazníci byli spokojeni (Šavel a Štěpařová, 2009).

Mauch (2009) píše, že systém managementu kvality (Quality management system – QMS) je systém hlášení výkonnosti a je definován jako formální systém pro shromažďování a reportování dat, která jsou důležitá pro dosažení cílů managementu. Ať už se nacházíme v jakémkoli typu společnosti, existují obecné charakteristiky, které takovýto systém musí splňovat, aby byl efektivní.

Cíle systému managementu kvality

Spejchalová (2012) píše, že u managementu kvality je důležité si uvědomit, že tento systém je součástí firemního řízení. Jestli má být management kvality úspěšný, musí procházet uvnitř podniku všemi etapami výrobního procesu a na všech úrovních plynule a uspořádaně. Vytvoření a vývoj systému managementu kvality, je neoddělitelnou částí činností managementu podniku. Tento systém není nezávislým, ale je součástí přístupu k řízení firmy. Za cíl takového systému se pokládá:

- zajistit výrobu bezpečných produktů, které v průběhu spotřeby nevyvolají nějakou újmu na zdraví a to ani při výrobě,
- vyrábět produkty, splňující příslušné zákony a další požadavky,
- prostřednictvím svých produktů uspokojovat přání a potřeby zákazníků,
- snažit se zamezit všem nekvalitním postupům či celkové nedostatečné kvalitě, které mají za následek nespokojenost zákazníků,
- snižovat náklady,
- zdokonalovat zavedené přístupy řízení kvality.

Význam managementu kvality

Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) píší o současném významu efektivního a účinného managementu jakosti:

- jakost je kritickým faktorem pevné ekonomické výkonnosti podniků – podniky, které využívají moderní systémy jakosti, mají dlouhodobě lepší výsledky než ostatní podniky s tradiční orientací na dokazování jakosti pomocí technické kontroly. Systémy managementu jakosti mají mnoho pozitiv, a to jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Jedná se např. o zvýšení výkonnosti podniku či spokojenosti a věrnosti zákazníků nebo snížení nákladů atd.
- Management jakosti je hlavním preventivním faktorem před ztrátami trhů – výzkumy ukázaly, že převážná většina ztrát trhů spočívá v nízké jakosti

výrobků a služeb. Hlubší zkoumání ukázalo rozhodující podíl chyb především v předvýrobních etapách.

- Jakost je důležitým zdrojem úspor materiálů a energií – ve výrobě se jedná o oblasti používání výrobků, které nejsou spolehlivé.
- Jakost má vliv také na makroekonomické ukazatele – podniky mají propracované postupy pro detailní kontrolování dopadů zlepšování jakosti svých produktů na makroekonomické ukazatele i s vytvářením domácího produktu, devizové bilance atd. Je nutné si uvědomit, že reálné bohatství společnosti je přímo závislé na rozvoji a zlepšování systémů managementu jakosti.
- Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje – tento pojem někteří jedinci zpochybňují, ale je důležitý právě proto, že je úzce propojený s ochranou životního prostředí.
- Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojité nádoby – prakticky všechny země mají pro tuto oblast závaznou legislativu. V roce 1985 byla Evropským společenstvím přijata směrnice 85/374/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky. Odpovědnost za škodu, která je způsobena vadou výrobku, má výrobce, ale i dovozce. V případě, že není možné stanovit konkrétního výrobce (dovozce) má odpovědnost za škodu celý dodavatelský řetězec. V této směrnici je stanovena částka náhrady hromadných škod.

Přínosy zavedení systému managementu kvality

Bednářová (2013) uvádí přínosy tohoto systému pro jednotlivé skupiny. **Přínosem pro zákazníky** je např. větší důvěra v dodavatele, včasné dodání atd. **Přínosem pro vrcholové vedení** může být – lepší přehlednost systému managementu, jednoznačné určení pravomocí a odpovědnosti atd. **Přínosy pro zaměstnance** jsou podobné jako přínosy u vrcholového vedení, ale může se jednat např. o vylepšení stupně vnitřní komunikace atd. Další jsou **výhody pro dodavatele** – dlouhodobé partnerské vztahy s odběrateli atd. Poslední skupinou je **společnost** a její přínosy – vylepšení výkonnosti organizace, zvyšování zaměstnanosti atd.

Na druhé straně jsou s managementem kvality také spojeny určité problémy, které kvalitu ovlivňují. K těmto problémům se řadí – udržení účasti a tempa, vytváření předpokladů a podmínek zdokonalující kvalitu, řešení rozporu mezi zajišťováním

kvality a cíli výroby či realizováním dodávek a zabezpečování respektování procesu (Armstrong, 2008).

2.3 Kvalita výrobku, služby a procesu

Každým zákazníkem je kvalita chápána z jiného úhlu pohledu. Cena u služeb není takovým významným faktorem jako u výrobků, zákazník hodnotí službu daleko subjektivněji, než je tomu u výrobků. Pro organizace je kvalita velmi důležitá, neboť v případě nekvalitních výrobků či služeb mohou ztratit zákazníky či podíl na trhu. Mimo jiné je nízká kvalita příčinou rostoucích nákladů. Hlavní výhodou dobře zavedeného systému řízení kvality je zvyšující se spokojenost a věrnost zákazníků (Řízení kvality, 2016).

Kvalita výrobku

Nezbytné vlastnosti hmotných výrobků uvádí Veber a kol. (2007):

- funkčnost – jakýkoli výrobek je vytvořen pro konkrétní účel. Zásadní představa zákazníka, proč si výrobek koupit.
- Estetická účinnost – na výrobek se nahlíží také z jeho vnější formy, kam se řadí tvar výrobku, barevné provedení či vzhled. Ve většině případů je hlavním důvodem pro koupi výrobku.
- Nezávadnost – jedná se o požadavky na zdravotní a hygienickou nezávadnost, bezpečnost a ekologickou vhodnost. Tyto požadavky jsou prostřednictvím státu zakotveny v právních předpisech a měli by se jimi řídit především výrobci, dovozci, distributoři ale také koneční prodejci.
- Ovladatelnost – je přizpůsobena určitým možnostem člověka a jeho obvyklé pracovní poloze. Tento faktor by se neměl podceňovat, neboť výsledkem může být nejenom pohoda, ale i spokojenost či naopak.
- Trvanlivost – dříve tento požadavek převažoval a zastupoval požadavek kvality a výrobky se vyráběly tak, aby vydržely co nejdéle. V současnosti některé faktory související s rozvojem inovací, preferencí levnějších materiálů, vědeckotechnickým pokrokem a dalšími vlivy v určitých případech snižují životnost výrobku.
- Spolehlivost – schopnost výrobku vykonávat všechny funkce v jakémkoliv okamžiku s tím, že nenastane žádná závada. Zákazníky je tato skutečnost považována za samozřejmost.

- Opravitelnost – v případě poruchy je pro zákazníky důležité, aby bylo možné opravu provést pružně a na co nejvyšší profesní úrovni.

Kvalita služby

Vašítková (2014) píše, že úroveň kvality služeb se neustále zvyšuje s rostoucími požadavky zákazníků. Podmiňuje stupeň spokojenosti zákazníků, zvětšuje jejich věrnost a zároveň tím ovlivňuje i výnosnost organizací. Významným faktorem kvality služeb je různorodost, která znamená konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji od ostatních organizací.

Bednářová (2013) doplňuje, že předepsané nároky u služeb se plní obtížněji, i určení měřitelných znaků je náročnější. Asi největší vliv na kvalitu služeb má lidský faktor. Organizace vytvářející služby by proto měly pochopit přání, potřeby a požadavky zákazníků. Pozitivem je, že poskytovatel má příležitost zasáhnout do procesu a splnit jednotlivá přání zákazníka. Požadavky na kvalitu služeb:

- spolehlivost – očekávané služby mají být provedeny kvalitně a zákazník má být informován o jejich procesu. Nejzásadnější je naplnění užitků služeb.
- Přizpůsobivost – do služeb mají být zahrnuty také individuální požadavky zákazníka.
- Přijatelné prostředí – služby by měly být prováděny v příjemném prostředí.
- Odborná způsobilost – poskytování služeb musí být provedeno odborníky, o jejichž odbornosti by měli mít zákazníci možnost se informovat.
- Laskavé zacházení – zde jde o komunikaci mezi zákazníky a poskytovateli služeb.
- Dostupnost – jedná se o to, pro kterou kategorii zákazníků jsou služby určeny.

Kvalita procesu

Na proces se nahlíží jako na sérii opakujících se aktivit s předem definovaným vstupem a výstupem, jasně danou dobou trvání a měřitelnými ukazateli, který přidává hodnotu zákazníkům procesu a vede k dosažení cílů organizace (Janišová a Křivánek, 2013).

Veber a kol. (2007) píše o požadavcích na jakost procesu:

- kvalifikace – lidé jsou v procesech zásadní, ale také problematickou částí. Jedná se o odbornou způsobilost, rozhodovací kompetence, ale také o zapojení

se. Životaschopnost systému jakosti vyžaduje změnu v sociálním systému, kde by mělo být dosaženo začlenění a zapojení všech pracovníků organizace. Hovoří se o tzv. osobní kvalitě, s tím, že má cenu tuto kvalitu rozvíjet. Nároky na pracovníky jsou v popisu pracovních míst a jedná se o kvalifikační požadavky. Osobní kvalita zahrnuje splnění více požadavků (např. samostatnost, odborné poznatky atd.).

- Materiál – pro zabezpečení kvality materiálu určí organizace specifikace pro nákup s uplatněním systému hodnocení dodavatelů a tím si zvolí ty nejvhodnější. Do rozsahu požadavků i realizačního procesu musí být zahrnuto uchování materiálu, bezproblémové skladování atd.
- Postupy – jsou zřetelně určeny tak, jak mají být splněny. Většinou jsou sepsány v dokumentu, podle kterého pak pracovník postupuje.
- Prostředí – dvě skupiny požadavků jsou důležité pro kvalitu pracovního prostředí a to požadavky na podmínky v procesu pro splnění nároků na produkt (klíma, čistota) a na možnost účasti pracovníků v procesech (vlhkost a teplota vzduchu, osvětlení atd.).
- Hodnocení – musí odpovídat realitě. Proto jsou určeny požadavky na přesnost měřidel včetně jejich správného používání a dodržování daného postupu.
- Stroje a nástroje – jakost těchto zařízení je určena souborem požadavků na jejich odbornost pro určitý proces a pro splnění vlastností jakosti produktů v dílčích krocích.

2.4 Principy a koncepce managementu kvality

2.4.1 Principy managementu kvality

Nenadál, Noskíevičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) uvádí jedenáct základních principů managementu jakosti, pod kterými si lze představit určité předpisy, na kterých je vytvářen a rozvíjen kterýkoliv systém managementu jakosti. K těmto jedenácti principům patří:

1. Princip zaměření na zákazníka – organizace by se měli zaměřit např. na určení svých zákazníků, zjištění jejich požadavků či rozvíjení vztahů se zákazníky atd.
2. Princip vůdcovství – tento princip je velmi zásadní pro již zaběhnuté systémy managementu jakosti. Základem principu vůdcovství je, že vedoucí by měli být vzorem pro ostatní zaměstnance.

3. Princip zapojení zaměstnanců – organizace si uvědomují klíčovou roli lidských zdrojů (svých zaměstnanců). Významnou roli hrají jejich znalosti a aktivita.
4. Princip učení se – je velmi úzce spjat s předchozím přístupem. Neustálé rozvíjení schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců je nezbytným předpokladem pro úspěšnou organizaci.
5. Princip flexibility – tato zásada patří k nejvíce náročným na vynakládání investic, ke kterým mohou patřit výdaje na zavádění systémů Just-in-Time nebo inovace technologií atd.
6. Princip procesního přístupu – základem procesního přístupu je, že společnosti pracují účinněji a docílí lepších výsledků právě tehdy, když aktivity, které na sebe navazují, jsou chápány a řízeny jako procesy.
7. Princip systémového přístupu – znamená přijetí myšlenky, že vzájemně související činnosti se musejí řídit jako jeden systém, což přispívá k vyšší efektivnosti a pomáhá snadněji dosahovat cílů organizace.
8. Princip neustálého zlepšování – každá organizace má určitý prostor k neustálému zlepšování. Existují dva způsoby zlepšování – postupné zlepšování a reengineering (radikální).
9. Princip managementu na základě faktů – pod tímto principem si lze představit rozhodovací procesy. Účinná a bezchybná rozhodnutí manažerů mají být učiněna na detailní analýze příslušných dokumentů.
10. Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli – v rámci tohoto principu je kladen důraz na dobré vztahy s dodavateli.
11. Princip společenské odpovědnosti – organizace by měly produkovat a poskytovat takové výrobky a služby, které jsou v zájmu ne jenom jejich zákazníků, ale i všech zainteresovaných stran.

2.4.2 Koncepce managementu kvality

Křížek a Neufus (2014) píší o třech druzích koncepce managementu kvality:

- na základě podnikových standardů,
- na základě ISO norem,
- na základě TQM.

Váchal, Vochozka a kol. (2013) doplňují čtvrtou koncepcí:

- na základě správné výrobní a hygienické praxe.

Koncepce managementu kvality na základě podnikových standardů

Některé podniky si vytváří své vlastní systémy jakosti. Nároky, které podnik na systém jakosti má, jsou poté zpracovány v jejich normách a vnitropodnikových předpisech. Normy nejsou platné pouze pro podnik samotný, ale také pro jejich dodavatele. Tyto normy mají zároveň obtížnější náročnost než samotné ISO normy řady 9000 (Vašítková, 2014).

Koncepce managementu kvality na základě ISO norem

Koncepce ISO řady 9000 – normy ISO řady 9000 jsou nejznámější a nejvyužívanější standardy v oblasti systému managementu kvality. Je tomu z toho důvodu, že mají univerzální charakter a také aplikační dostupnost. Základním smyslem je přesvědčit o schopnosti dodavatele, uspokojit požadavky na kvalitu a následně tak zvětšit spokojenost zákazníků v dodavatelsko-odběratelských vztazích. ISO (International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro standardizaci) je organizace, která vznikla v roce 1947 a od té doby vydala mnoho mezinárodních norem, které zahrnují téměř všechny oblasti podnikání. První publikace norem ISO řady 9000 vyšly v roce 1987 a byly odsouhlaseny Evropským výborem pro normalizaci CEN (European Committee for Standardization) jako evropské normy. ISO normy řady 9000 se postupně vyvíjí, a proto od svého vzniku prošly několika revizemi (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

ČSN EN ISO 9000:2016 – ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary – v České republice zavedena jako ČSN EN ISO 9000:2016 Systém managementu kvality – Základní principy a slovník. Jedná se tedy o normu, která definuje základní pojmy a zásady managementu kvality, které mohou všeobecně používat např.:

- organizace, které se snaží o udržitelný úspěch prostřednictvím zavedení právě systému managementu kvality.
- Zákazníci, kteří usilují o důvěru ve schopnost organizace trvale poskytovat výrobky a služby, které vyhovují jejich potřebám.
- Zpracovatelé příslušných norem atd. (ÚNMZ, 2016).

ČSN EN ISO 9001:2016 – EN ISO 9001:2015 Quality management systems – opět zavedena v České republice pod názvem ČSN EN ISO 9001:2016 jako norma nazvaná Systémy managementu kvality – Požadavky. Tato norma

upřesňuje požadavky na systém managementu kvality v situacích, kdy organizace potřebují prokázat svoje schopnosti nepřetržitě poskytovat výrobky nebo služby v případě, že splňují požadavky zákazníků. Požadavky této normy mohou používat jakékoliv organizace bez ohledu na typ či velikost nebo výrobky a služby, které produkují (ÚNZM, 2016).

Došlo ke změně ve struktuře této normy, předchozí verze této normy měla osm bodů, nová verze jich má deset. Změna nastává od čtvrtého bodu:

- 2015 – Kontext organizace, 2009 – Systém managementu kvality,
- 2015 – Vedení, 2009 – Odpovědnost managementu,
- 2015 – Plánování, 2009 – Management zdrojů,
- 2015 – Podpora, 2009 – Realizace produktu,
- 2015 – Provoz, 2009 – Měření, analýza a zlepšování,
- 2015 – Hodnocení výkonu,
- 2015 – Zlepšování (TÜV SÜD, 2015).

ČSN EN ISO 9004:2010 – EN ISO 9004:2009 Managing for sustained success of an organization – A quality management approach – byla zavedena v České republice jako ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality – norma slouží jako návod, tedy pomoc jak dosahovat trvale udržitelného úspěchu v jakékoli organizaci působící v neustále se měnícím prostředí. Norma má širší pohled na systém managementu kvality než norma ISO 9001. V normě je také obsažena tabulka pro sebehodnocení organizace vzhledem k odlišným úrovním vyspělosti systému managementu kvality. V současnosti právě probíhá její revize (ÚNMZ, 2016).

Bednářová (2013) píše také o ISO normě 14001, která se zabývá životní prostředím a je určena pro zavedení systému environmentálního managementu. Norma OHSAS 18001 se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci a svojí skladbou navazuje na ISO normy 9001 a 14001.

Koncepce managementu kvality na základě TQM

Morfaw (2009), popisuje TQM následovně:

- **Total** – zodpovědnost za dosažení kvality je na každém a je potřeba vyvinout vhodný proces pro její šíření a to s cílem uspokojit přání zákazníků a poskytnout jim služby a výrobky dle jejich požadavků.
- **Quality** – hlavním cílem jakéhokoli podniku je zajistit nejvyšší úroveň kvality výrobků a služeb, které jsou dodávány zákazníkům tak, aby uspokojily jejich potřeby. Výrobky a služby musejí být dodány v pravý čas, na správné místo a za vhodnou cenu, aby se zachovala loajalita zákazníka a podnik zůstal konkurenceschopným a udržitelným na trhu.
- **Management** – musí vést k dosahování kvality pro zákazníky podniku pomocí efektivní komunikace. Toto se musí stát filozofií podniku – začlenit tuto myšlenku do jeho vize, cílů a stát se součástí kultury podniku. Cíle podniku musejí být respektovány všemi zaměstnanci.

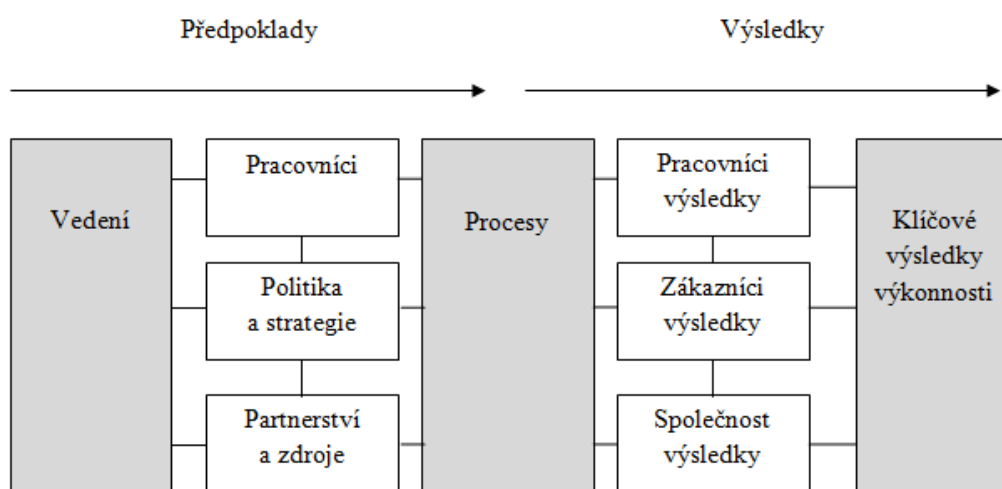
TQM (total quality management) vybízí podniky k nepřetržitému učení a zdokonalování podnikových procesů vedoucích ke zvyšování přidané hodnoty pro zákazníky. V současné době je celosvětově respektovanou a využívanou filozofií managementu. Koncepce TQM představuje otevřený systém, který se neváže normami a směnicemi. T – „Total“ znamená souhrnný přístup s orientací na celkový chod společnosti a s tím i na všechny zaměstnance. Q – „Quality“ slovem jakost se nemyslí pouze jakost v souvislosti s produkty, ale také s procesy a činnostmi probíhajícími v podniku. M – „Management“ řízení je jednou z důležitých součástí společnosti a to jak z hlediska strategického, taktického, ale i operativního, tedy na všech úrovních řízení. Tato koncepce je podnikovou strategií vycházející především ze spokojenosti zákazníků. Za cíl si klade samotné zkvalitňování podniku pro zákazníky, vlastníky i zaměstnance. Snaží se o snížení nákladů na odstranění chyb s následným zlepšením služeb a výrobků pro zákazníky (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Právě na podporu TQM bylo vyvinuto několik modelů, které jsou v současnosti nejčastěji nazývané jako modely excelence. Nejznámější a nejrozšířenější v Evropě je EFQM Model Excellence. Tento model byl vytvořen Evropskou nadací pro management jakosti (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2008).

Model EFQM poskytuje dynamičtější soustavu standardů pro vývoj a měření efektivnosti přístupu celkové kvality než standardy ISO 9000. Zaměřuje se na lidi a zákazníky, stejně jako na proces (Watson a Gallagher, 2005).

Kubičková a Rais (2012) píší, že EFQM Model Excellence je prostředkem řízení, který hodnotí především kvalitu managementu a činnosti organizace. Model se zaměřuje především na sebehodnocení a benchmarking. Základem tohoto modelu je devět hlavních (viz obrázek 1) a třicet dva vedlejších kritérií. Tato kritéria jsou zaměřena na základní činnosti a mají odlišnou váhu.

Obrázek 1: EFQM Model Excellence



Zdroj: Kubičková a Rais, 2012

Koncepce správné výrobní a hygienické praxe

Váchal, Vochozka a kol. (2013) píší, že koncepce je zaměřena na určité výrobní obory, kam můžeme zařadit např. farmaceutický, kosmetický či potravinářský průmysl. Právě proto se tato koncepce často řadí ke koncepci podnikových/oborových standardů a to z toho důvodu, že většina z nich se stává technickými normami. Předpisy pro tuto koncepci v sobě zahrnují obecné manažerské kroky pro řízení kvality, např.:

- výrobní a kontrolní operace musejí být přesně určeny,
- veškeré výrobní faktory musejí být zajištěny v potřebné způsobilosti,
- musejí být k dispozici kvalifikovaný personál s jasně stanovenými instrukcemi a odpovědností,
- výrobky musejí být postupně kontrolovány podle předem stanovených postupů,
- musejí být zajištěny požadované dokumenty,

- v případě, že nastane nějaká odchylka a neshoda, musejí být učiněno nápravné opatření.

ČSN EN ISO 22716:2008 – EN ISO 22716:2007 Good Manufacturing Practices (GMP) – Guidelines on Good Manufacturing Practices – jde o normu, která vstoupila v platnost v České republice v roce 2008 – Kosmetika – Správná výrobní praxe – Směrnice pro správnou výrobní praxi. Jedná se o propojení systémových požadavků kvality s nároky správné výrobní praxe v oblasti kosmetického průmyslu. Zavedení tohoto systému zaměřeného na kvalitu výroby v kosmetickém průmyslu zdůrazňuje odpovědnost managementu, zvyšuje odbornost zaměstnanců, ale hlavně zajišťuje celkovou kvalitu výrobků. Přijetí této normy je prostředkem, který pomůže firmám zvýšit zisk (ISO 22716, 2016).

Nároky na správnou výrobní praxi jsou upraveny zákonem o ochraně veřejného zdraví a ve vyhlášce o hygienických požadavcích na kosmetické prostředky. V roce 2008 k tomuto zákonu a vyhlášce vyšla nová norma ČSN ISO 22716:2008, která se zaměřuje právě na správnou výrobní praxi v kosmetickém průmyslu. Tato ISO norma je kompatibilní s normou ISO 9001. Norma 22716 poskytuje předpisy pro výrobu, kontrolu, skladování a přepravu kosmetických prostředků (TÜV SÜD, 2016).

Struktura této normy má 17 kapitol. Řadí se sem např. – pracovníci, prostory, zařízení, suroviny a obalové materiály, výroba, hotové výrobky, laboratoř kontroly kvality, odpady, smluvní dodávky, interní audit, dokumentace, řízení změn atd. Každá z těchto kapitol je v normě podrobněji rozpracována. Norma slouží pro výrobu, kontrolu, skladování a přepravu kosmetických prostředků. Kvalita se týká výrobků, ale nevztahuje se na bezpečnost pracovníků v běžném chodu, ani na životní prostředí. Tyto oblasti jsou hlavní odpovědností společnosti a jsou řízeny místní legislativou. Norma nezahrnuje ani návrh, vývoj či distribuci hotového výrobku. (ČSN EN ISO 22716:2007, 2008).

2.5 Lidské zdroje

Lidské zdroje

Obecně jsou lidskými zdroji myšleni lidé v pracovním procesu. Lidskými zdroji jsou tedy lidé způsobí seberealizace v různých činnostech. Tyto aktivity jsou vykonávány na základě individuálního rozhodnutí. Jedná se tedy o zdroj lidského potenciálu v organizaci schopný vykonávat promyšlenou aktivitu vedoucí k vytvoření výstupu. Jak

již bylo zmíněno, lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu a jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu. Tyto zdroje mají schopnost uvést do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využití, jsou nejcennějším a často i nejdražším zdrojem. Dále jsou rozhodující složkou o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto by se právě lidské zdroje měly stát středem veškerého řízení podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Šikýř (2012) doplňuje, že pomocí lidských zdrojů organizace dosahují strategických cílů. Kromě lidských zdrojů využívají organizace také materiální, finanční či informační zdroje. Avšak lidským zdrojům je přikládán speciální význam a to díky rozhodování o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji veškerých ostatních zdrojů. Proto jsou považovány za nejvýznamnější zdroj a největší jmění organizace.

Řízení lidských zdrojů

Začátkem 80. let 20. století se hovoří o pojmu řízení lidských zdrojů především ve spojitosti s úplnou proměnou manažerského myšlení a také chování. Dochází k posunu v personální práci, která je vázána na sérii objektivních faktorů. Předpokladem je, že nejúčinnější přístup k řízení lidských zdrojů by se měl zakládat na vzájemném působení mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, který má pravomoc rozsáhle pečovat o lidské zdroje (Dvořáková, 2012).

Armstrong (2007) uvádí, že řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a klíčový přístup k managementu organizace a nejvíce hodnotná součást organizace. Jde o vedení lidí, kteří společně přispívají k dosažení cílů podniku.

Armstrong a Stephens (2012) píší, že řízením lidských zdrojů jsou myšleny všechny aktivity spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů ve firmě. Řízení lidských zdrojů je popsáno jako nevyhnutelný proces, který doprovází růst organizací. S lidskými zdroji jsou spojovány aktivity, jako je řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, vzhled a rozvoj organizace, zajišťování zdrojů (pracovní síla, plánování, nábor a výběr atd.), řízení výkonnosti, vzdělávání a rozvoj, odměňování, vztahy se zaměstnanci a zaměstnanecká pohoda.

Personální činnosti

Dvořáková a kol. (2012) píší, že personální činnosti jsou řízeny personálním útvarem k uskutečnění organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti, vyplývající z pracovněprávní legislativy

i koncepčních, metodických a analytických aktivit. Na tyto aktivity navazují další činnosti a to poradenství manažerům a zaměstnancům.

Kociánová (2012) uvádí, že k hlavním personálním aktivitám patří:

- činnosti zaměřující se na komunikaci, spolupráci, integraci, rozhodování a změny,
- aktivity zabývající se tvorbou pracovních míst a s tím související požadavky na pracovníky a na podporu zvyšování výkonnosti a efektivnosti organizace,
- zabezpečování dostatečného počtu zaměstnanců (např. plánování, získávání, výběr, přijímání atd.),
- řízení pracovního výkonu,
- vzdělávání zaměstnanců a s tím spojený jejich rozvoj a řízení kariéry,
- odměňování zaměstnanců (kam řadíme motivaci, tedy benefity poskytované zaměstnancům, hodnocení jejich splněné práce atd.),
- BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky,
- zajišťování pracovních podmínek atd.

2.6 Nezastupitelná role lidí v systémech managementu kvality

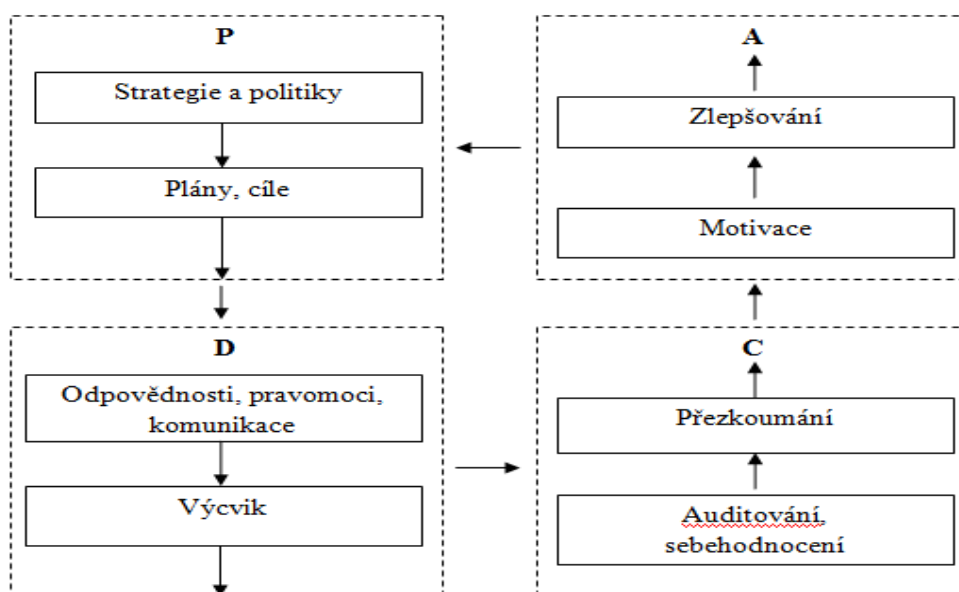
Krok za krokem se zaměstnanci stali a v budoucnu i zůstanou jedním z nejvýznamnějších faktorů konkurenceschopnosti nejen našich organizací, ale i v regionech, ostatních státech i nadnárodních seskupeních. Organizace, které budou chtít být úspěšné i v budoucnosti, by měly být hlavně pružnými a učícími se organizacemi a rychle reagujícími na změny požadavků trhu. Toho dosáhne podnik právě pomocí schopných, kvalifikovaných a zejména kreativních pracovníků, kteří se umí orientovat v komplikovaných situacích, mnohdy vyostřených vztazích a umí tyto situace okamžitě řešit. Dosáhnout úspěchu celé organizace bez vynikající přípravy lidí a také beze změny systému vedení není prakticky možné (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2008).

Bednářová (2013) píše, že mnoho podniků využívá zaměstnaneckých cílů převzatých ze tří skupin výstupních měřítek, která se člení do následujících oblastí:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- efektivita zaměstnanců.

Vrcholový management v systému managementu kvality

Obrázek 2: Aplikace cyklu PDCA na vůdčí roli v systémech managementu jakosti



Zdroj: Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2008

Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský, (2008) uvádí, že na výše zmíněném obrázku 2 je možné vidět, jak důležitá je osobní angažovanost vrcholového vedení veškerých typů organizací. Za zásadní činnosti lze pokládat všechny typy strategických prohlášení, ve kterých se vrcholové vedení přihlásí k zodpovědnosti za vše důležité, co se v organizaci stane. Strategie a politiky jsou dále zpracovány do konkrétních plánů a cílů, tak aby toto vedení mohlo dále určit odpovědnosti za plnění cílů a stanovit zaměstnancům adekvátní pravomoci. K zásadním sférám aktivní povinnosti vrcholového vedení spadá sdělování plánů zaměstnancům i ostatním zainteresovaným stranám. K dalším činnostem vrcholového vedení patří podpora programů rozvoje odborné způsobilosti lidí.

Manažer kvality

Šavel a Štěpařová (2009) píší, že manažer kvality je zaměstnancem společnosti, který má určitou pravomoc a odpovědnost za zavedení systému managementu kvality a jeho následné udržování. Náplní jeho práce je podpora povědomí požadavků zákazníka ve společnosti. Dále má odpovědnost za podávání zpráv vedení společnosti o tom, v jakém stavu se systém managementu kvality nachází a o případných příležitostech ke zlepšování.

Manažer kvality je také odpovědný za vytváření politiky jakosti a za dosahování předem určených cílů jakosti. Manažer má povinnost zabezpečit, aby výrobky či služby byly ve shodě s vnitřními a vnějšími požadavky. Jeho odpovědnost se vztahuje na všechny fáze kvality – plány kvality, řízení a kontrolování dosažených cílů kvality a podporování požadavků zákazníků v organizaci. Jeho odpovědnost a působení v organizaci je napříč celou organizační strukturou, má pravomoc vést jak liniové, tak i projektové manažery a orientuje se na správné fungování celého podniku, všech procesů a aktivit. Manažer kvality koordinuje a jedná s jinými manažery na všech stupních řízení v organizaci. Takovýto manažer zpravidla nemá vlastní organizační jednotku, ale je zaměstnanec podniku a jsou mu určeny odpovídající kompetence a odpovědnosti za systém managementu kvality a jeho udržování. Jeho kompetence jsou zaměřeny na oblast znalostí komplexních přístupů a metod kvality (Manažer kvality, 2015).

2.6.1 Výchova, vzdělávání a výcvik zaměstnanců

V současné době jsou v moderně a inovativně řízené firmě vytvářeny předpoklady pro úspěch všech podnikatelských aktivit (včetně upevnění pozice na trhu a zvyšování výkonnosti), vzdělávání zaměstnanců, hledání nových možností a schopností logického uvažování. Tedy aby bylo vzdělávání doopravdy účinné, musí být základní a podstatnou částí strategie podniku. Proto by se každý den měl podnik zamyslet nad tím, jak je vzdělání důležité pro naplňování dlouhodobých cílů a také by měl reagovat na veškeré změny vnitřního i vnějšího prostředí. Výchovu a vzdělávání by mělo co nejrychleji pochopit právě vrcholové vedení, které je plně odpovědné nikoli jen za jejich realizaci, ale i za včasné reagování na změny. Vzdělávání, znalosti a dovednosti jsou tedy základním klíčem úspěchu organizace. Investice do vzdělávání jsou pořád významnou součástí nejen každého jednotlivce, ale i samotného podniku. Systematicky pracovat s lidmi s cílem, aby dospěli k přesvědčení, že splnění potřeb zákazníků i zaměstnanců – tedy i celé společnosti, lze dosáhnout správnou politikou a strategií, správným vedením lidí atd. (Petříková, 2008).

K rozvíjení nezbytných schopností pracovníků podniku vede právě výchova a vzdělávání. Tyto dvě činnosti na sebe navazují a navzájem se ovlivňují. Za výchovu se považuje vytváření charakteru člověka. Zatímco vzděláváním se myslí dotváření a rozvoj osobnosti. Výchova je definována jako činnost, která vede k vytváření

vzdělávacích návyků a schopností přetvářet osvojené vědomosti a znalosti do žádoucí normy chování (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Účinnost a forma výchovných programů působí na vztah zaměstnanců k jakosti i jejich znalosti a dovednosti. Důležitým faktorem je měření efektivnosti výcviku a zároveň s tím spojené vlastní ohodnocení efektivnosti podnikového vzdělávání. Procesem výchovy k jakosti mají povinnost projít všichni zaměstnanci, jejichž aktivity mají vliv na jakost přes výrobu, uvádění do provozu, také zaměstnanci předvýrobních etap, ale hlavně vrcholový management. Je tedy zřejmé, že tato výchova by měla pojmut všechny zaměstnance ve společnosti, ale měla být pro každé skupiny zaměstnanců rozdílná v závislosti na jejich oblasti působí. Prvně by se mělo začít s výchovou u vyšších vedoucích zaměstnanců. Je doporučeno, aby tito zaměstnanci prošli výchovou mimo prostředí organizace. Výchova těchto zaměstnanců by měla být v podobě krátkých porad (např. brainstorming). Diferencované kurzy jsou pro odborné pracovníky funkčních útvarů. Pracovníci útvaru řízení jakosti a technické kontroly podstupují speciální výchovu a vedoucí pracovníci těchto útvarů by měli projít manažerskými kurzy, které souvisejí s jejich pracovní náplní (Petříková, 2008).

Vzdělávání je neustálým procesem, který není pouze o zvyšování již stávajících schopností, ale přispívá k rozvíjení dovedností, znalostí a postupů. Z hlediska pracovního výkonu nejsou nejhlavnější jenom vědomosti, dovednosti a postoje pracovníka, zásadní jsou převážně jeho schopnosti umět je používat v praxi. Umět zcela použít svůj potenciál s ohledem na současné požadavky a podmínky. Proto se při vzdělávání a rozvoji pracovníků mluví o kompetencích (Žufan, Hán a Klímová, 2013).

Vodák a Kucharčíková (2011) píší, že metody vzdělávání jsou významným prostředkem, které ve společnosti zabezpečují vzdělávací proces. Je důležité se zaměřit na výběr a vhodné použití metod. Právě výběr a použití by měly ukazovat individuální nároky a požadavky podniku, ale také by měly odpovídat současným mezinárodním trendům z hlediska technického a ekonomického vývoje. Výběr vyhovujících metod je určen různými faktory, ke kterým se řadí např. věk zaměstnanců, jejich znalosti, dovednosti, vědomosti atd.

Koubek (2009) doplňuje metody vzdělávání. Tyto metody rozdělujeme na ty, které jsou prováděny na pracovišti (tzv. „on the job“) a mimo pracoviště (tzv. „off the job“). Metody prováděné na pracovišti jsou přijatelnější pro pracovníky na dělnických

pozicích, zatímco druhá skupina metod je výhodnější pro vedoucí pracovníky či specialisty. K metodám „on the job“ řadíme – předvedení přímo při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování (být po ruce), pověření úkolem, rotace práce a porady. K druhé skupině, tedy „off the job“ patří – přednáška, kombinovaná přednáška doplněná o diskuzi či seminář, názorné ukázky, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, manažerské hry, assessment centre, outdoor training a e-learning.

Malach (2004) uvádí, že vhodně zpracovaný plán firemního vzdělávání, by měl poskytnout odpověď na otázky:

- k čemu je školení zapotřebí?
- Kde se má školení uskutečnit?
- Kdy má být školení provedeno?
- Kým má být školení zajištěno?
- Kdo jsou účastníci školení?
- Jaká je cena školení?

Bednářová (2013) píše, že významnou oblastí jsou také vzdělávací programy, díky nimž si zaměstnanci rozšřují své znalosti a praktické dovednosti v této oblasti. K základním požadavkům těchto programů patří:

- nepřetržitá součást personálního managementu podniku,
- zahrnuti všichni zaměstnanci bez rozdílu,
- rozdílnost programů pro různé skupiny pracovníků,
- podtrhovat zásadní význam filozofie kvality, motivovat zaměstnance, možnost získat základní metody v oblasti zajišťování kvality,
- programy musí být zajišťovány prostřednictvím náležitých zdrojů.

Další důležitou oblastí je praktický výcvik zaměstnanců, tedy osvojení si zkušeností a znalostí a jejich praktická aplikace. I tento výcvik však musí začít u vedoucích zaměstnanců a postupovat níže až k řadovým pracovníkům, zejména v oblasti jakosti. Výcvik je třeba vést komplexně vzhledem k tématu jakosti, avšak diferencovaně pro určité skupiny zaměstnanců. Vzdělávání a výcvik mají dva základní cíle – poskytovat vědomosti zaměstnancům, kteří mají vliv na jakost a povědomí o jakosti. Tento výcvik má tři části – úvodní školení, specializovaný výcvik a další výcvik. Měl by vést k odborné způsobilosti prostřednictvím vzdělávání a výuky (ta se skládá např.:

z technických znalostí a dovedností, ze schopností jednat s lidmi, ze znalostí norem atd.). Aby byly tyto techniky efektivní, musejí zahrnovat vizi, politiku a cíle, kreativitu a inovace, nebo např. školicí programy. Plány výcviku by měly ideálně zahrnovat – cíle, programy a metodiky, potřebné zdroje, podporu atd. (Petříková, 2008).

2.6.2 Hodnocení efektivnosti výcviku

Mikuláščík (2010) píše, že po skončení výcviku je nezbytné uskutečnit dotazníkové zhodnocení aktuálnosti a účinnosti celého výcviku. Toto zhodnocení slouží jako zpětná vazba jak pro samotné školitele, tak i pro zadavatele. Důležité je také dostat zpětnou vazbu od účastníků výcviku o tom, jak se jim podařilo získat úroveň korekce chování v oblastech, které byly v rámci výcviku probrány.

Pro úspěšnost podniku jsou důležití především vzdělání, motivování a loajální zaměstnanci. Takovéto zaměstnance si podnik musí vychovat sám, a to prostřednictvím vzdělávání a výcviku. Podstatné je však sledovat nejen náplň výcviku, ale i jeho efektivnost, která by měla být neustále kontrolována a sledována. Efektivita podnikového vzdělávání se odvíjí od organizační struktury, ale také od angažovanosti všech zaměstnanců. Zároveň je nezbytné hodnotit účinnost tohoto systému (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2008).

Mikuláščík (2010) společně s Nenadalem, Noskiewičovou, Petříkovou, Plurou a Tošenovským (2008) dodávají, že hodnocení podnikového vzdělávání se má provádět ve čtyřech hlavních krocích – hodnocení významu vzdělávacích aktivit, hodnocení získaných znalostí a dovedností, hodnocení praktických aplikací získaných znalostí a hodnocení skutečné efektivity.

2.6.3 Certifikace personálu

Důležitou součástí managementu by měla být také certifikace personálu, tzn. nestranné prověření dovedností, zkušeností a způsobilostí pracovníků pro provádění určitých funkcí. Certifikace personálu se v podnicích postupně stává významnou podmínkou pro úspěšné vytváření a následný rozvoj jak podnikového systému řízení jakosti, tak i podniku jako celku. Tuto certifikaci mohou vykonávat pouze nestranné a nezávislé společnosti tzv. akreditované certifikační orgány. Smysl proč provádět certifikaci personálu je racionálním dovršením vzdělávání a výcviku zaměstnanců, je nejvhodnější podobou, jak ukázat reálnou schopnost vykonávat určitou funkci, zajišťuje

podnikům jistotu, že jejich zaměstnanci jsou kompetentní a specializovaní odborníci atd. (Petříková, 2008).

2.6.4 Týmová práce a motivace

Týmová práce

Cejthamr a Dědina (2010) píše, že o týmové práci se hovoří v důsledku podtrhnutí pozitiv kooperace a silných stránek zaměstnanců. Týmová práce je určitým způsobem vykonávání dané práce. Samotné týmy mohou zvýšit konkurenceschopnost organizace. Způsoby, kterými mohou dosáhnout zvýšení konkurenceschopnosti, jsou – zvyšování produktivity, kvality a inovace, technologický pokrok či správná motivace.

Týmovou prací se rozumí vyvíjet společné pracovní úsilí k dosažení stejného cíle. Týmová práce je velmi významná pro rozvoj osobnosti, leadership a úspěšné vedení. Obecně lidé pokládají za tým skupinu 5-6 pracovníků odpovědnou vedoucímu pracovníkovi. Týmy jsou však formovány v rámci pracovního prostředí na základě společných cílů společnosti. Platí však, že jedinec musí dosahovat vysoké kvality a dobrých schopností, aby byl dobrým týmovým pracovníkem. Jinak bude jedinec pod tlakem a stresem a týmu nijak nepřispěje (Agrawal, 2016).

Dosahovat pozitivních výsledků ve výrobě a tedy i vysoké jakosti není možné pouze prostřednictvím individuální práce jednotlivců, ale právě spojením schopností, dovedností a znalostí všech jednotlivců skrze týmovou práci. Odborníci vidí výhody týmové práce v tom, že se tým patrně vyvaruje špatným volbám či rozhodnutím nebo přichází s lepšími nápady. Týmová práce má svůj prostor i v systému managementu jakosti. Jedná se o dvě základní struktury – formální (útvary řízení jakosti či rady jakosti), nebo neformální struktury (týmy zlepšování jakosti, kroužky jakosti, týmy auditorů jakosti či týmy posuzovatelů). Neformální organizační struktury se vyskytují převážně v koncepci TQM. (Hutyra a kol., 2007).

Rada jakosti je typickým poradním orgánem vrcholového vedení vzhledem k otázkám managementu jakosti. Náplní práce této rady je např. přijímat nejrůznější doporučení, vytvářet motivační programy, zajímat se o nové trendy v oblasti managementu jakosti atd. Útvar řízení jakosti je výkonným orgánem managementu jakosti a zabývá se taktikou a pokrývá i operativu v souvislosti s jakostí. V útvaru řízení jakosti jsou např. oddělení technické kontroly či oddělení zaměřené na hodnotovou

analýzu, na rozvoj programů spolehlivosti atd. (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2008).

Hutchins (2015) uvádí, že kroužky kvality jsou malé skupiny tří až dvanácti zaměstnanců, kteří dělají stejnou nebo podobnou práci. Jedná se o dobrovolná setkání (zhruba jednu hodinu za týden v rámci placené doby) obvykle pod vedením jejich vedoucího. Tyto skupiny jsou schopny identifikovat, analyzovat a společně vyřešit některé problémy v rámci jejich práce. Své výsledky pak prezentují managementu, a pokud je to možné, sami implementují řešení.

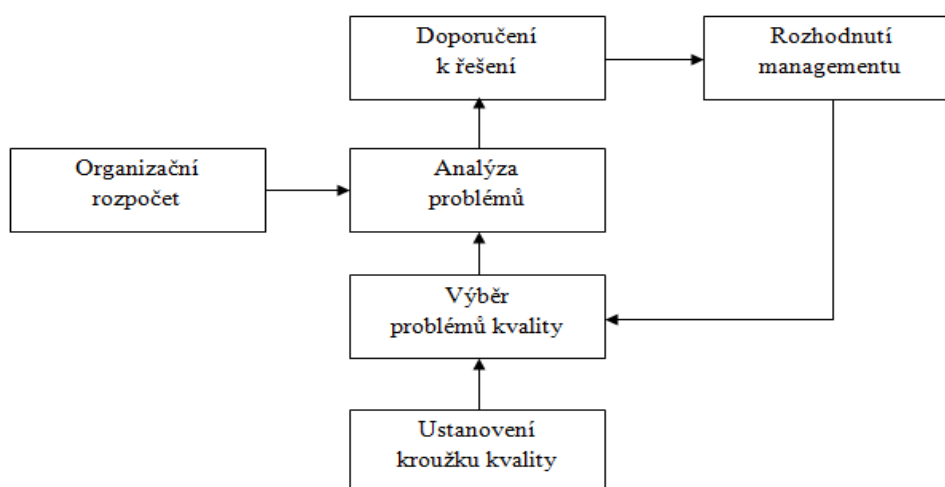
Robbins (2015) píše, že kroužky kvality poskytují příležitosti pro skupiny zaměstnanců ve společných oborech, aby diskutovali o problémech týkajících se kvality, zkoumali příčiny problémů a doporučovali jejich řešení managementu. Mnoho firem využívá svých pracovníků, které začlení do výkonných složek, aby navrhli a aplikovali významné změny uvnitř podniku. Například mnoho severoamerických firem jmenuje zaměstnance do dozorčích a výkonných pozic.

Watson a Howarth (2011) doplňují cíle kroužků kvality, ke kterým patří:

- přispět k vylepšení a vývoji celé společnosti,
- reprezentovat ostatní pracovníky a vybudovat příjemné pracovní prostředí,
- plně využít kapacitu a schopnosti lidských zdrojů a maximálně využít jejich potenciál.

Obrázek 3 ukazuje, jak kroužky kvality postupují při řešení určitého problému.

Obrázek 3: Postup v činnosti kroužku kvality



Zdroj: Duchoň a Šafránková, 2008

Bednářová (2013) uvádí, že týmy zlepšování jsou skupiny odborníků ze všech oborů utvářené obvykle vrcholovým vedením. Řeší závažné a rozsáhlé projekty v oblasti zlepšování kvality, které jsou důsledkem benchmarkingu, potřeby zavádění Six Sigma. Kroužky kvality jsou založené na principu kaizen, ale týmy zlepšování na principu reengineering.

Motivace

Motiv je určitý způsob něco dělat, vydat se nějakým směrem. Lidé jsou motivováni právě tehdy, když předpokládají, že jejich úsilí, kroky a činnosti patrně povedou k dosažení cílů, za které očekávají hodnotnou odměnu, splňující jejich konkrétní přání a potřeby. Rozlišujeme odměny vnitřní a vnější. Mezi vnitřní nepeněžní odměny patří – tvorba pracovních míst a rolí (určitá odpovědnost, smysluplná práce atd.), další vzdělávání, kvalita pracovního života, vyváženost mezi pracovním a osobním životem. K vnějším peněžním odměnám se řadí mzda nebo plat a zaměstnanecké výhody, k vnějším nepeněžním odměnám pak uznání, pochvala a zpětná vazba (Armstrong, 2009).

Hutyra a kol. (2007) píší, že v případě, že zaměstnanci sami nejsou motivováni k vytváření podnikových cílů, nemůže logicky dojít k jejich naplnění. Proto je významnou součástí moderních personálních systémů právě motivace lidí. Současné motivační systémy jsou převážně založeny na peněžních odměnách, což není příliš účinné. Úkolem vedoucího pracovníka je rozpoznat potřeby svých zaměstnanců a motivovat je skrze ně. Musí nalézt cestu, jak spojit potřeby zaměstnanců s potřebami podniku tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Avšak zaměstnanci v podniku jsou odlišní a každý má jiné potřeby či zájmy. Proto je důležité se zaměstnanci komunikovat a poznat jejich zájmy a podle toho je dále motivovat. Bylo by tedy chybou udělat jeden motivační systém pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci a jejich potřeby či hodnoty kromě peněžní odměny:

- smysluplná a tvůrčí práce,
- vzájemná důvěra,
- uznání,
- bezpečí,
- a jistota.

2.6.5 ISO 10018:2012 Quality management - Guidelines on people involvement and competence

Tato norma byla vydána na podporu fungování managementu systému kvality, avšak není v České republice k dispozici. Kdyby tato norma u nás vyšla, její název by mohl být např. Management kvality – Směrnice pro kompetence a zapojení pracovníků. Norma byla zpracována technickou komisí ISO/TC/ 176 – Management zabezpečování kvality, subkomisí SC – Podpůrné technologie a pracovní skupinou WG 15. Tato norma byla vytvořena pro vedoucí management a to ne pouze pro oblast kvality, ale i pro manažery lidských zdrojů v různých typech organizací. ISO norma slouží jako návod jak angažovat lidi do systémů řízení kvality v podniku, k upevnění jejich zapojení a k využití jejich schopností a dovedností. Primárně se tato norma používá v oblasti managementu kvality, ale pokyny, které norma obsahuje, mohou být použity i s ostatními standardy systémů řízení, kam patří např. oblast bezpečnosti práce nebo environmentálního managementu atd. ISO 10018:2012 je zaměřena na co nejvyšší využití kompetencí pracovníků právě v systému managementu kvality a popisuje procesy, které může organizace využívat v oblasti zapojování zaměstnanců do tohoto systému a udržení jejich zapojení. Dále popisuje opatření, která může organizace přijímat pro upevnění takového zapojení či opatření, která jsou přijímána pro splnění jednotlivých požadavků na systém managementu kvality. Výsledná efektivita systému záleží na angažovanosti schopných lidí a také na tom, zda procesy směřující k dosažení cílů organizace jsou ve shodě s osobními hodnotami a prioritami zaměstnanců. Je tedy nesmírně důležité zaměstnance neustále rozvíjet do budoucnosti. Zapojení a kompetence pracovníků jsou chápány jako proces. V případě, že jsou výsledky tohoto procesu kontrolovány, měřeny a analyzovány, pak může top management učinit kroky pro další zlepšování. Tato norma má tři oblasti – vedení, kompetence a zapojení lidí (Becková, 2013).

2.7 Management kvality z ekonomického hlediska

Každý podnik by se tímto tématem měl zabývat. Spotřebitel čeká v první řadě přijatelnou cenu výrobku, a proto nemá smysl zkoušet dosáhnout kvality výrobku nehledě na jeho cenu. Vedení by se tedy mělo zabývat organizováním výroby, a to takovým způsobem, aby byla požadovaná kvalita výrobků dosažena s co nejnižšími náklady. Výrobky, které jsou odlišné od konkurence – tedy konkurenceschopné,

umožňuje podnikům vyrábět pouze účinný a prospěšný systém řízení kvality. Management kvality z ekonomického hlediska je zásadní složkou managementu kvality každého podniku a měl by být jeho neodmyslitelnou částí (Dashöfer, 2008).

Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008) dodávají, že podstatným principem veškerých úvah manažerů je, jak v různých druzích organizací bezpečně zajistit maximalizaci poměru mezi přínosy a výdaji. Většinou organizace využívají dvě cesty, jak toho dosáhnout a to:

- maximalizací přínosů z účinného uplatňování principů managementu jakosti, které byly zmíněny v předchozích kapitolách, nebo
- minimalizací výdajů podniku, příslušející jakosti produktů, ale i procesů.

Nenadál a Vykydal (2012) píší o výdajích, které se vztahují k jakosti – jedná se o výdaje vztahující se k jakosti u výrobce, u uživatele a společenské výdaje vztahující se k jakosti.

Výdaje na kvalitu u výrobce

O těchto výdajích píše také Bednářová (2013) a jde o celkové výdaje organizace, které dodávají na trh vybrané produkty vztahující se ke všem činnostem managementu kvality. Existuje několik variant přístupů k monitorování těchto nákladů. Jedním z nich je **model PAF**, který zaznamenává a vyhodnocuje náklady na kvalitu a zakládá se na dělení nákladových položek do čtyř skupin – výdaje na externí a interní vady (představují pro podniky čistou ztrátu – např. neopravitelné vady či reklamace atd.), náklady na hodnocení (např. se jedná o kontroly, výdaje na certifikace atd.), náklady na prevenci (výdaje na vzdělání, na rozšíření vztahů se zákazníky atd.). **Rozšířený model PAF** je od předchozího modelu rozšířen o dvě skupiny výdajů – výdaje na promrhané investice a příležitosti a škody na prostředí. Dalšími modely jsou **model COPQ**, **model procesních nákladů** a **model snižování výdajů pomocí Taguchiho metod**.

Přínosy

O přínosech ze zlepšování a rozvoje systémů managementu jakosti píší Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský (2008). Právě proto, že si mezinárodní společnosti a odborníci v oblastech managementu jakosti uvědomují důležitost přínosů nejen tohoto systému, ale i jeho procesů a produktů, byla v roce 2006 vytvořena norma

ISO 10014. Tato ISO norma se zabývá tím, jak v těchto systémech docílit co nejlepších ekonomických účinků, kam se řadí např.:

- snížení nákladů,
- vylepšení výkonnosti dílčích procesů,
- vylepšení návratnosti investic,
- optimalizování užívání disponibilních zdrojů atd.

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je posouzení současného stavu lidských zdrojů v systému managementu kvality ve vybraném podniku. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případná opatření.

3.2 Metodika práce

Práce je složena ze dvou částí. Jako první bylo nutné studium odborné literatury, na jehož základě byla sepsána teoretická část. Druhá část práce, tedy vlastní práce, je zaměřena na charakteristiku konkrétního podniku a jeho analýzu z hlediska lidských zdrojů v systému managementu kvality a na základě této analýzy jsou navržena případná opatření, která přispějí ke zlepšení v této oblasti, ale i k celkovému zlepšení společnosti.

Literární přehled

V literárním přehledu práce byla popsána historie vývoje kvality, dříve „jakosti“. Dále zde byli zmíněni významní autoři, kteří jsou spojeni právě s managementem kvality. Autorka také popsala management kvality z hlediska jeho významu, cílů a přínosů zavedení. Následně byly popsány jednotlivé principy tohoto managementu i koncepce managementu kvality přes ISO normy řady 9000 a její jednotlivé druhy, Total Quality Management, oborové neboli podnikové standardy a v neposlední řadě koncepce správné výrobní a hygienické praxe. V této části autorka zmínila také oblast managementu kvality z ekonomického hlediska. Avšak nejdůležitější částí celé práce byly právě lidské zdroje v oblasti managementu kvality, a proto jim byla věnována i převážná část teoretické části. Obecně zde byly popsány lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Poté se tato část zabývala již lidskými zdroji v kontextu právě s kvalitou. Konkrétně byly popsány oblasti, jako je výchova, vzdělávání a výcvik zaměstnanců, hodnocení efektivnosti výcviku a certifikace personálu, dále také motivace a týmová práce.

Ke studiu odborné literatury sloužily knižní zdroje, a to, jak čeští autoři, tak i zahraniční. Dále odborné internetové stránky, které se specializují přímo na danou problematiku managementu kvality a její jednotlivé části. Jelikož je práce zaměřena na

management kvality, nesmělo chybět studium jednotlivých ISO norem řady 9000 a ISO normy 22716.

Vlastní práce

Pro zpracování vlastní práce (praktické části) byla vybrána společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o., která sídlí v Českém Krumlově a je dceřinou společností Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. V prvním bodě byla společnost charakterizována z hlediska jejího vzniku, zaměření výroby a poskytovaných služeb, počtu zaměstnanců a zákazníků. Dále zde byly zobrazeny informace o ekonomické stránce podniku, jako byl např. obrát, zisk před zdaněním, jejich zadluženost a další ukazatele. Jako další část následovala samotná charakteristika lidských zdrojů zaměřená na konkrétní oblasti – vzdělávání, hodnocení vstupního zácviku, motivaci, týmovou práci, hodnocení, spokojenost a certifikaci zaměstnanců.

Návrhy na zlepšení

V průběhu praktické části práce byl autorkou zkoumaný podnik analyzován z hlediska managementu kvality s ohledem na lidské zdroje. Na základě výsledků této analýzy byly stanoveny návrhy na zlepšení, které budou mít za cíl tuto oblast ve společnosti zlepšit a zvýšit tak efektivitu managementu kvality společnosti a její atraktivnost na trhu.

3.3 Metody použité při zpracování práce

Jak již bylo zmíněno v literárním přehledu, se jednalo o studium odborné literatury jak české, tak i zahraniční. Dále proběhlo studium jednotlivých norem ISO řady 9000 a ISO normy 22716 a také bylo využito internetových zdrojů.

V praktické části autorka použila tyto metody:

- analýza jednotlivých podnikových interních dokumentů společnosti – tato metoda sloužila k analýze jednotlivých dokumentů (např. výroční zprávy, prezentace – představení organizace) o společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o., které byly potřebné především z hlediska charakteristiky společnosti, struktury jejich zákazníků či přehledu různých finančních ukazatelů atd. Tato metoda byla jedním z největších zdrojů, která sloužila k získávání informací o společnosti.

- Polostrukturované rozhovory – s jednotlivými zaměstnanci firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o., jako např. s personálním manažerem, s personalistou, se správcem systému managementu, s pracovníky oddělení kvality atd., byly provedeny polostrukturované rozhovory, které byly jedním ze zásadních zdrojů pro tvorbu praktické části práce. Jednalo se o otázky se zaměřením na kvalitu (např. Jaké máte ve společnosti certifikované normy?), vzdělávání (např. Jak vzděláváte své zaměstnance?), motivace (např. Jaké benefity poskytujete svým pracovníkům?), týmovou práci (např. Jak je ve vaší společnosti nastavena týmová práce?) či obecné otázky, které se týkaly společnosti jako celku.
- Pozorování – další metoda, která byla při zpracování praktické části použita, je pozorování. V rámci zpracování vlastní části byla společnost několikrát navštívena, kde byla autorka seznámena se společností a absolvovala prohlídku oddělení kvality (vstupní a výstupní kontroly). Dále se také jednalo o seznámení chodu ostatních částí podniku, např. oddělení personalistiky.

4. Vlastní práce

4.1 Popis vybrané společnosti

Základní údaje a stručná historie společnosti:

- Název společnosti: Schwan Cosmetics CR, s.r.o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- Vznik společnosti: zápis do obchodního rejstříku dne 20. června 2001
- Sídlo společnosti: Průmyslová 176, Domoradice, 380 01 Český Krumlov
- Statutární orgán: dva jednatele
- Dozorčí rada: tři členové
- Základní kapitál: 266 000 000,- Kč

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o., která je dceřinou společností světového výrobce dekorativní kosmetiky Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co., která sídlí ve Spolkové republice Německo, konkrétně v Heroldsbergu. Skupina Schwan-STABILO, která je rodinnou společností, byla založena v roce 1855 a v roce 1927 se zaměřila na úplně nový sektor výroby, a to na výrobu kosmetiky.

Mateřská společnost v Německu má 13 dceřiných společností po celém světě. Dceřiné společnosti mají sídla v ČR, USA, Číně, Brazílii, Mexiku, Kolumbii, Jižní Africe, Indonésii atd. Schwan Cosmetics CR, s.r.o., má sídlo v Českém Krumlově v Jihočeském kraji. Mezi její zákazníky patří celosvětově známé společnosti s dobrou pověstí, ale i jiní zákazníci. Firma se zabývá výrobou převážně na zakázku, jako tzv. „private label producer“. Pobočka této mezinárodní společnosti v Českém Krumlově vznikla před 16 lety – v roce 2001. V tomto roce byla společností vyrobena první kosmetická tužka. O tři roky později byl otevřen nový výrobní závod.

Společnost v Českém Krumlově v současné době působí ve 4 budovách. Jedná se o hlavní budovu, pronajatou halu (její část) od Schwan-STABILO ČR, s.r.o., balírnu a další pronajatý prostor od společnosti Lira, kde má Schwan Cosmetics CR, s.r.o. vývojové středisko. V současné době dochází k výstavbě nové budovy, tento projekt nese název Vltava. Po této výstavbě by měla Schwan Cosmetics CR, s.r.o. mít vše propojené pod jednou střechou a nemusela by využívat pronajatých prostor jiných společností.

Nyní tato pobočka zaměstnává přibližně 700 zaměstnanců, a právě díky této výstavbě by firma měla přijímat nové zaměstnance, zhruba mezi 50 – 80. Nejedná se pouze o rozšiřování výroby, ale tito noví zaměstnanci by měli nastoupit do všech oddělení ve společnosti.

Hlavním produktem výroby jsou dřevěné kosmetické tužky, ale i jiná dřevěná dekorativní kosmetika. V dnešní době vyrábí velké množství těchto tužek, a to více než 130 miliónů kusů za jeden hospodářský rok. Jejich výroba z 90 % probíhá ve dvou výrobních závodech a další výrobky jsou produkovány v pronajatých prostorech firmy Schwan-STABILO ČR, s.r.o. Skoro celých 100 % jejich výroby je určeno na export do všech zemí světa, ale jejich výrobky jsou také k dispozici na českém trhu. Společnost věnuje také pozornost rozvoji servisních služeb pro zákazníka, konkrétně se zaměřuje na balírenské (kromě balení dřevěných tužek, se jedná o balíčky s řasenkami, tužkami na rty atd.) a dekorátérské služby.

4.1.1 Politika, strategie a cíle společnosti

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je součástí jednotné holdingové politiky zejména v těchto oblastech:

- dobré vztahy se zákazníky,
- vytváření nových produktů,
- vývoj výrobních a logistických technologií,
- vytváření standardů kvality a opatření bezpečnosti produktů,
- péče o životní prostředí a jiné.

Celková strategie společnosti se tvoří na pět let. Základní strategie se vytváří v Německu, avšak ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se přizpůsobuje konkrétní situaci podniku. Aktualizovaná podoba této strategie bude platná od letošního roku až do roku 2021. Strategie bude zaměřena na tři hlavní body (jedná se o 3P), které jsou dále rozpracovány na šest segmentů:

- profit – finance a procesy,
- people – zákazník a kompetence (zaměstnanecké),
- planet – životní prostředí a společnost (okolí firmy).

V rámci celé společnosti jsou cíle nastaveny do dvou úrovní. Za prvé jsou to ukazatele pro hodnocení výsledků podniku podle segmentů BSC. K těmto segmentům

patří finance, zákazník, procesy a kompetence. Specifické cíle celého podniku jsou vyjádřeny ve formě kritérií výkonnosti. Jedná se o dodržení ekonomických a procesních ukazatelů (k dodržení ekonomických ukazatelů patří např. snížení celkových nákladů na pořízení nakupovaných vstupů, kritérium pro hodnocení úrovně řízení rizik atd. a k dodržení procesních ukazatelů se řadí např. podíl výrobních zakázek tužek bez hodnocené reklamace, podíl včas naskladněných zakázek podniku, dodržení produktivity přímých mzdových nákladů podniku atd.). Do druhé úrovně spadají schválené projekty pro různé oblasti týkající se celého podniku, kam se zařazuje strategický nákup, podniková produktivita, projekty přidané hodnoty, nový standard navrhovaných procesů, udržitelnost podnikání, jednotný systém nástrojů business intelligence a rozvoj lidských zdrojů. Každá z těchto oblastí se dále člení na dílčí projekty, např. oblast rozvoje lidských zdrojů obsahuje dlouhodobý program vyhledávání odborníků, program zvyšování odborné a osobní kompetence atd.

4.1.2 Procesy a principy systému managementu společnosti

V podniku je celkem 65 procesů, které se dále člení na podprocesy a celkově jich je 243. Obecně je nastaveno, že garantem procesu je vždy člen vedení společnosti, zatímco garantem podprocesu jsou vedoucí jednotlivých oddělení, případně to může být specialista.

Společnost má nastavené tři obecné principy systému managementu. K těmto principům se řadí:

- výrobní procesy – správná výrobní praxe v kosmetice dle EN ISO 22716:2007, zpětné vyhledání surovin a komponent, sledování a kontrola hygieny a mikrobiologické kontaminace, průkazné materiály výroby a produktové specifikace, standardní úlohy a kontrolní plány,
- integrovaný systém managementu – v současné době se podnik zaměřuje na velmi důležitou oblast, a to na řízení rizik (produktů, bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí), vyhodnocení cílů podle BSC, řízení podnikových dokumentů, záznamů a znalostí, procesní a projektové řízení, podnikový intranet pro týmovou a projektovou činnost,
- štíhlý podnik – zlepšování produktivity pomocí nástrojů – 5S, Kaizen, Kanban, Muda, TPM (Total Productive Maintenance), proaktivní auditování.

4.1.3 Struktura zákazníků (odběratelé)

Zákazníci firmy Schwan Cosmetics CR, s.r.o. jsou světově známí a patří mezi její stále odběratele. Firma nedodává své výrobky přímo konečným spotřebitelům, ale dodává je společností, které je až poté prodávají svým konečným zákazníkům. Jednorázové odběratele společnost spíše nemá. Počty odběratelů se meziročně zpravidla nezvyšují, zvyšují se však jejich požadavky na výrobky společnosti a požadované množství.

O zákazníky po celém světě se starají zaměstnanci z prodejního a zákaznického servisu. Společnost má celkově 800 zákazníků po celém světě a v současné době se jedná o 350 aktivních zákazníků za poslední rok.

K nejvýznamnějším z nich patří:

- AVON,
- COTY,
- ORIFLAME,
- GUCCI,
- PROCTER AND GAMBLE
- LOREAL
- LANCOME,
- ELIZABETH ARDEN,
- atd.

Za minulý hospodářský rok, který trvá od července do června, vydělala společnost 77 mil. EUR (v přepočtu 2080 mil. Kč).

4.1.4 Organizační struktura

Společnost kontrolují dva jednatelé, tedy výkonné vedení společnosti, kteří mají na starosti jednotlivá oddělení. Jednatelé mají pod sebou tato oddělení – obchod (47), finance (9), nákup (11), logistika (34), výroba (477), personalistika (9), vývoj (14), kvalita (73), infrastruktura (30) a informatika. Údaje uvedené v závorkách jsou počty zaměstnanců v jednotlivých odděleních. Organizační struktura je zobrazena v příloze 1.

4.1.5 Schwan Cosmetics CR, s.r.o. v číslech

V tabulce 1 je zobrazeno několik číselných položek, které zachycují ekonomický stav společnosti. V hospodářském roce 2010/2011 byl zisk před zdaněním 164 527 tis. Kč a každým rokem se tento zisk zvyšuje. Společnost byla zadlužena pouze v hospodářském roce 2011/2012. V současné době používá k úhradě svých závazků pouze vlastní zdroje. Z následující tabulky můžeme také říci, že společnost značně investuje, nejvyšší výdaje na pořízení investic byly v hospodářském roce 2014/2015.

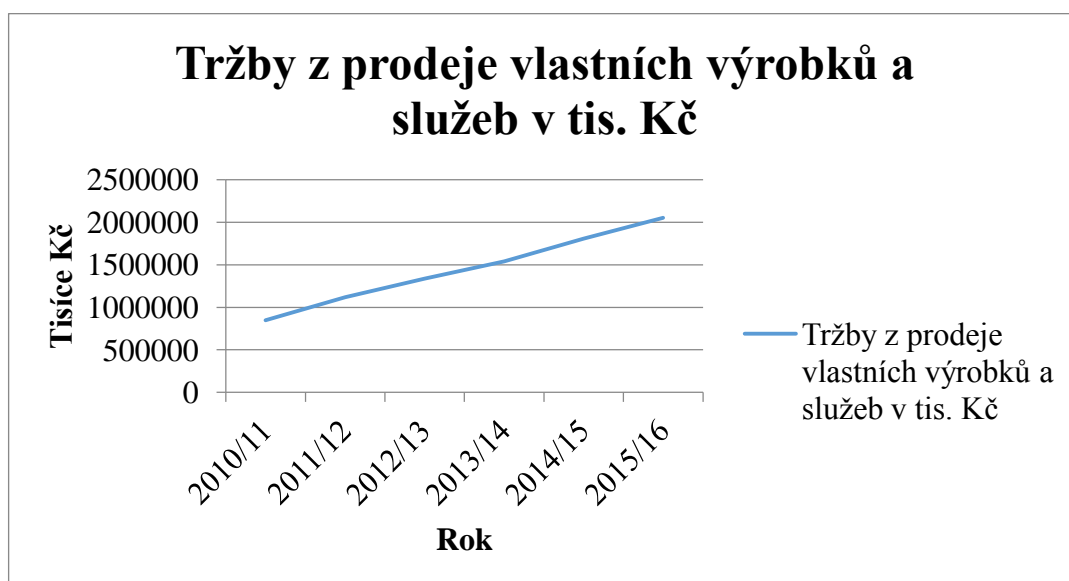
Tabulka 1: Schwan Cosmetics CR, s.r.o. v číslech

Název položky	Rok a číselné položky v tis. Kč					
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Obrat	906 264	1 180 981	1 373 266	1 605 361	1 888 981	2 104 305
Zisk před zdaněním	164 527	189 577	196 319	303 371	404 319	321 724
Stálá aktiva	479 466	472 949	458 356	440 497	445 515	444 575
Oběžná aktiva	399 129	457 521	528 586	670 095	728 053	950 942
Základní kapitál	266 000	266 000	266 000	266 000	266 000	266 000
Cizí zdroje	138 130	180 583	182 630	261 635	279 129	241 981
Bankovní úvěr	0	44 771	0	0	0	0
Pořízení investic	34 535	47 548	42 836	39 853	55 908	55 483

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2016

Na grafu 1 je vidět vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, které se každoročně zvyšují, a je zřejmé, že v loňském roce dosáhly svého vrcholu. Lze tedy předpokládat, že do budoucna budou tyto tržby dále růst.

Graf 1: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč



Zdroj: Autorka, zpracováno dle interních dokumentů společnosti, 2016

4.2 Systém managementu kvality ve společnosti

Společnost disponuje několika certifikáty, které deklarují kvalitu ve společnosti. Jedná se např. o certifikát výroby dodržováním správné výrobní praxe (Cosmetics - GMP EN ISO 22716:2007), FSC certifikát atd. Důležitými jsou právě ale zaměstnanci, od kterých se kvalita odvíjí. Zásadními z nich jsou převážně zaměstnanci ve výrobě a v oddělení kvality, kteří se podílejí nejvíce na kvalitě výrobků. Klíčovou roli sehrává také vedení společnosti, které rozděluje jednotlivé pravomoci ostatním pracovníkům a podílí se na tvorbě celkové strategie společnosti, od které se odvíjejí jak cíle podniku, tak strategie, politika či cíle kvality. Podstatnou roli má ve společnosti také manažer kvality, který má odpovědnost za management kvality, podává reporty vedení společnosti atd. a personální oddělení, které se podílí na výběru zaměstnanců, ale důležité není pouze toto oddělení či tito lidé, ale všechna oddělení ve společnosti. Je zřejmé, že právě lidské zdroje jsou důležitým faktorem pro celou společnost z hlediska dosahování kvality.

Někteří zákazníci vyžadují základní normy ISO řady 9000 či ISO normy řady 14000, zabývající se životním prostředím, a jelikož společnost z větší části splňuje i náležitosti těchto výše zmíněných norem, bylo by vhodným doplněním si tyto normy certifikovat (konkrétně ISO 9001 a ISO 14001). Jedná se pouze o drobné administrativní náležitosti, které by bylo potřeba doplnit. V případě, že by si společnost tyto normy nechala

certifikovat, zvýšila by se tím celková hodnota společnosti, a to jak v očích zákazníků, tak i u ostatních externích partnerů.

Do budoucna společnost plánuje zavést normu OHSAS 18001, která se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

4.2.1 Politika, strategie a cíle kvality

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. má politiku kvality společnou se svou německou mateřskou společností, která sídlí v Heroldsbergu.

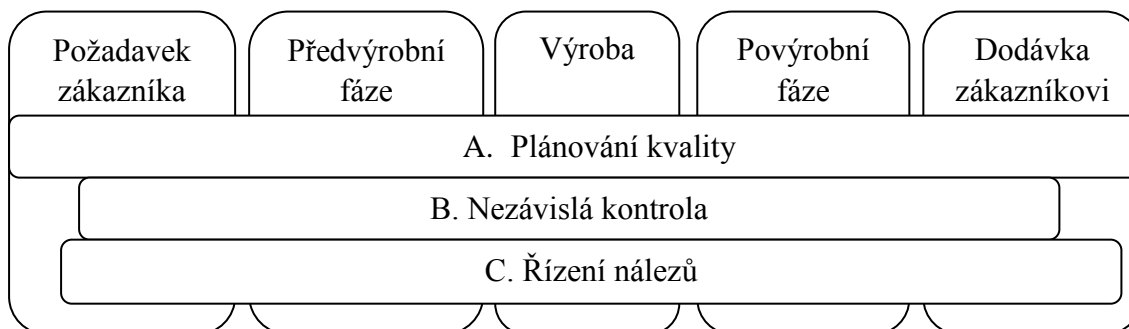
Stejně jako u celkové strategie společnosti dochází k aktualizaci i u těchto dokumentů. Aktualizovaná politika, strategie a cíle kvality budou zavedeny během tohoto roku.

Politika kvality je zaměřena na spokojenost zákazníků, jejich očekávání, stížnosti, zlepšování, tvorbu standardů kvality, zajištění bezpečnosti produktu atd.

Současně dostupná politika kvality má následující podobu. Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se řídí politikou kvality Schwan-STABILO Cosmetics. Politika kvality je nedílnou součástí celé podnikové politiky. Jednotlivé perspektivy politiky kvality se realizují prostřednictvím nástrojů integrovaného systému managementu, který společnost používá. Spokojenost zákazníka je základním cílem společnosti a zákazníci očekávají dokonalost, proto kvalita jejich výrobků uspokojuje jejich očekávání. Měřitelné hodnoty cílů kvality jsou stanovovány ročně pod dohledem vedení společně s výrobním oddělením. Každé oddělení a pracovní skupina musí mít jasně definovaná očekávání na kvalitu. Stížnosti zákazníků a audity zákazníků považuje společnost jako příležitost k posílení vztahů se zákazníky a také pro neustálé zlepšování standardů kvality. Kvalita je základní prací všech zaměstnanců společnosti.

Politika kvality se dále rozpracovává do strategie kvality. Od letošního roku bude platná nová verze strategie kvality společnosti, nicméně níže popsaná strategie kvality společnosti popisuje současně dostupnou verzi strategie kvality. Kvalita pro společnost znamená, když se zákazník vrací. Špatnou kvalitou je, když se vrací výrobek. Kvalita ve společnosti začíná od návrhu výrobku a procesu, které jsou základním ukazatelem kvalitativní výkonnosti. Kvalita je dosažena právě tehdy, když jsou zapojeni všichni zaměstnanci, a to na všech úrovních. Na obrázku 4 jsou vidět jednotlivé perspektivy řízení, které jsou blíže popsány.

Obrázek 4: Perspektivy řízení



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2015

A. Plánování kvality

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. dosahuje spokojenosti zákazníka (splňuje jejich očekávání, potřeby a přání) skrze své znalosti. Společnost disponuje řízenou databází znalostí o výrobních, dokumentačních a servisních nárocích a potřebách zákazníků. Důležitými nástroji, které se využívají ke zlepšování, jsou řízení procesů, dokumentace a audity. Dalším významným nástrojem, který slouží pro ověření kvality návrhu produktu a procesu, je systém validace.

B. Nezávislá kontrola

Kvalitu realizačního řetězce zabezpečuje společnost a prioritu klade na míru rizika. Zajišťují stabilizaci předvýrobních a výrobních procesů. Je zde snaha spíše usměrňovat výrobní linku místo kontroly výrobku. Společnost zavádí specializovaná oddělení kvality pro schválení vývoje a pro předvýrobní a výrobní procesy.

C. Řízení nálezů

V této oblasti se společnost zaměřuje na zákaznickou a vnitropodnikovou kvalitativní výkonnost. Dosahují přirozené meze kvalitativní výkonnosti, která je stanovena na základě hodnotové analýzy. Ve výrobní a předvýrobní fázi redukuje interní reklamační kvótu. Rozhodnutí stanovují na základě úplných nákladů vlastnictví služby TCOQ (celkové náklady na kvalitu).

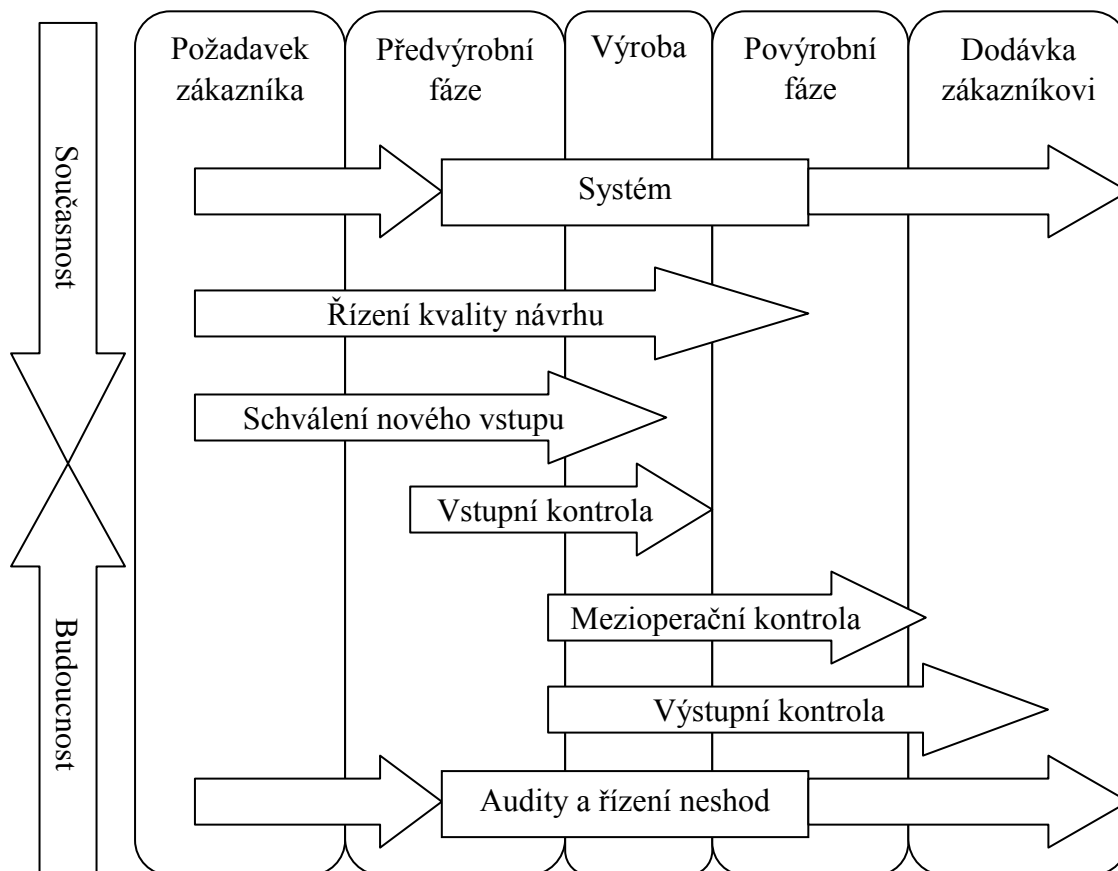
Externí reklamace závodů 2017 – 0,8%

Interní reklamace závodů 2017 – 1,8%

Kvalita dodávek podniku 2017 – 99,0%

Na následujícím obrázku 5 je možné vidět zdroje, které slouží pro zajištění kvality.

Obrázek 5: Zdroje pro zajištění kvality



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2015

Cíle kvality jsou vytvářeny manažerem kvality společně s jednotlivými vedoucími oddělení kvality a tyto cíle schvaluje vedení společnosti.

4.2.2 Certifikáty společnosti

Společnost má celkem šest certifikátů, které deklarují celkovou kvalitu ve společnosti.

Společnost má certifikát výroby dodržováním správné výrobní praxe (Cosmetic-GMP). Všechny kosmetické výrobky jsou vyráběny v souladu s pokyny pro správnou výrobní praxi pro kosmetické výrobky v souladu s normou EN ISO 22716:2007. Tento certifikát vydala společnost SZÚ a její sídlo je v Praze. V roce 2015 byl tento certifikát recertifikován a jeho platnost je do roku 2017. Od roku 2007 má společnost certifikát sociální a etické odpovědnosti. Certifikát vydala německá společnost IG Metall a recertifikace proběhla stejnou společností v roce 2009. Etická odpovědnost je

certifikována od roku 2014 podle standardu SMETA s registrací v systému SEDEX. Tento certifikát byl vydán českou společností Intertek a recertifikace proběhla před dvěma lety. Další certifikát, který společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. má je FSC Chain of custody, spotřebitelský řetězec výrobků z obnovitelných zdrojů dřeva. Auditorem byla opět česká společnost SGS Praha, autorizace FSC od Švýcarska. FSC certifikát má společnost od roku 2005, recertifikace je z roku 2015. V roce 2010 získala další certifikát ECOCERT (certifikát pro přírodní kosmetiku) Chain of custody spotřebitelský řetězec výrobků z přírodních zdrojů. Tento certifikát má Schwan Cosmetics CR, s.r.o. od německé společnosti, autorizace Ecocert z Francie a recertifikace proběhla v roce 2015. Posledním certifikátem, který společnost má z roku 2015, je Halal Certificate. Auditorem byla indonéská společnost Maielis Ulama, autorizováno Indonéským institutem.

4.2.3 Kontrola kvality

Kontrola kvality je ve společnosti nastavena do tří kroků – výrobní krok, kontrolní plán a rozhodnutí. Jednotlivé kroky jsou dále rozpracovány do jednotlivých podbodů, které je možné vidět v tabulce 2.

Tabulka 2: Kontrola kvality

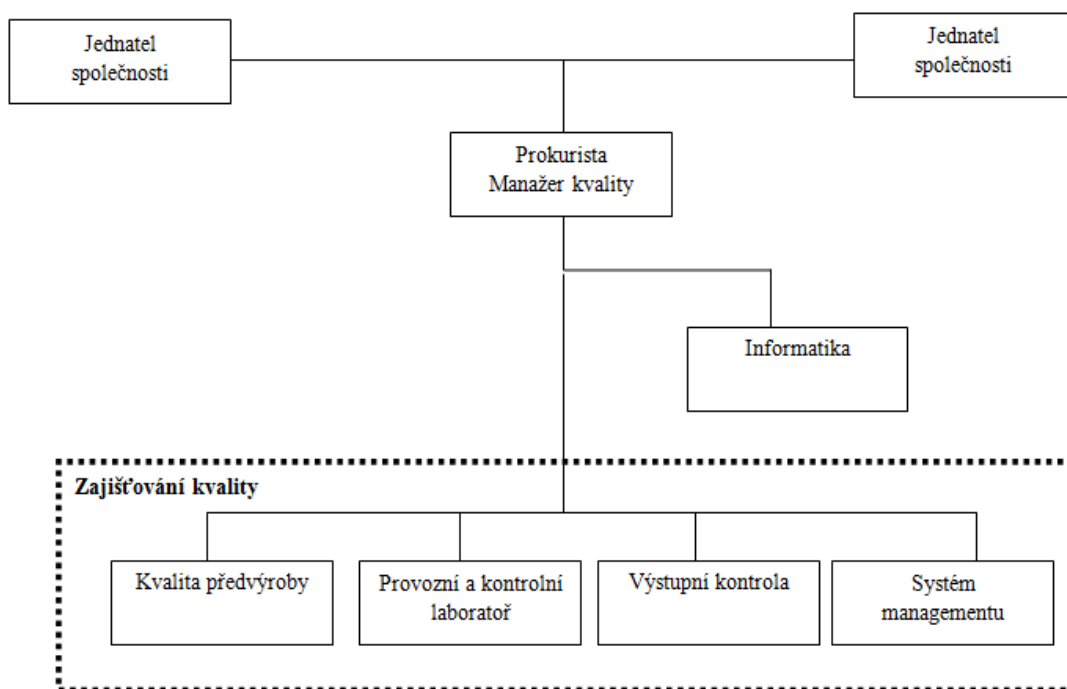
Výrobní krok	Kontrolní plán	Rozhodnutí
Příjem surovin a jednotlivých vstupů	Vstupní kontrola surovin a materiálových zdrojů	Uvolnění surovin a materiálů do výroby
Skladování, vážení, míchání hmoty, přidávek pigmentů, válcování hmoty	Kontrola barevného odstínu hmoty	Uvolnění kosmetické hmoty
Skladování, kartušování, extrudování	Kontrola jádra	Uvolnění jádra
Skladování, drážkování, lepení, lisování, hoblování	Kontrola surové tužky	Uvolnění surové tužky
Lakování, máčení, dekorace, hročení, dokončování výrobku	Výstupní kontrola, mikrobiální hodnocení	Uvolnění finálního výrobku
Finální balení a etiketování		Uvolnění finálního dodavatelského balení

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

4.2.4 Organizační struktura oddělení kvality

Na obrázku 6 lze vidět formální organizační strukturu oddělení kvality rozčleněnou do pododdělení, která se zabývají kvalitou předvýroby (tato složka je v současné době ve vývoji), materiálem a různými testy v provozní a kontrolní laboratoři, výstupní kontrolou a celkově systémem managementu. Důležitým představitelem je manažer kvality, který je odpovědný jednatelům společnosti. Manažer kvality řídí oddělení informatiky a celkově všechny složky oddělení kvality.

Obrázek 6: Organizační struktura oddělení kvality k 1. 1. 2016



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

Jednatelé společnosti

Mají mezi sebou rozdělení jednotlivá oddělení ve společnosti. Zabývají se kompetencemi pracovníků. Podílejí se na tvorbě podnikových dokumentů jak v oblasti kvality, tak i v ostatních oblastech.

Manažer kvality

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. má jednoho manažera kvality, který je zároveň prokuristou společnosti. Manažer kvality je přímo odpovědný jednatelům společnosti a vykonává následující činnosti:

- určuje a optimalizuje proces managementu kvality v rámci celé společnosti,

- zabezpečuje vnitřní směrnice a normy kvality a zajišťuje jejich následné dodržování,
- spravuje proces budování, udržování a rozvoje systému kvality podle ISO norem či odvětvových standardů,
- uplatňuje a zavádí moderní metody a nástroje managementu kvality např. BSC, model EFQM, Kaizen či Six Sigma
- vede a řídí zaměstnance,
- komunikuje s externími partnery a dodavateli,
- vytváří materiály či zprávy, které předkládá vedení společnosti,
- a má odpovědnost za management kvality ve společnosti.

Kvalita předvýroby

Jedná se o složku organizační struktury, která je v současné době ve vývoji. Předvýrobní část zajišťování kvality, se provádí i v současnosti, ale její uspořádání je chaotické, a proto se vyčlení do samostatné oblasti. Tato oblast je v Německu, konkrétně aktivity spojené s vývojem, ale pilotní testy jsou prováděny v Českém Krumlově a zprávy jsou posílány do Německa. Je vidět, že se společnost vyvíjí.

Předvýroba se bude týkat těchto oblastí:

- přípravy procesů,
- dokumentací k sériové výrobě,
- návrhů,
- koordinací připravenosti procesů,
- standardů,
- kontroly validace,
- konfigurace,
- fází předvýroby,
- změny v projektech,
- samostatné validace a kvalifikace.

Provozní a kontrolní laboratoř

Zaměstnanci ve vstupní laboratoři se zabývají obalovým materiálem (dřevo, lepidlo atd.). Aplikační laboratoř se zabývá testováním a chemickými a fyzickými testy. Nově vzniká mikrobiologická laboratoř. V této oblasti bude ze začátku působit externí

společnost, ale do budoucna to bude pouze plně v kompetenci Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Výstupní kontrola

Pododdělení výstupní kontroly má na starosti řízení neshod a opatření kontroly. Toto oddělení se zabývá kontrolou kvality – výrobků, zkoušky tužek, pracovních návodů – kontrolní plány a jiné.

Kontrola probíhá na základě karet neshod (chybovost). Neshody jsou dvojího druhu, a to buď externího, nebo interního původu. V případě externích neshod upozorní na tyto chyby zákazníci neboli odběratelé. U interních neshod se jedná o chyby, které jsou způsobeny různými interními vlivy. V případě, že se jedná o chybu, kterou nezpůsobil zaměstnanec, ale nějaký stroj musí se vytvořit úkol v informačním systému společnosti a tento problém pak řeší technolog. V případě, že za chybu může zaměstnanec, řeší se chyba s mistrem a opatření, která mohou následovat, jsou např. snížení prémiové složky mzdy atd.

Systém managementu

Jedná se o servisní oddělení pro celou společnost a skládá se z pěti hlavních okruhů:

1. Dokumentace
 - a. Řídící dokumentace – procesní postupy, specifikace.
 - b. Okruhy podnikové dokumentace – systémová dokumentace ve firmě.
 - c. Zákazníky vyžadovaná dokumentace.
 - d. Přímý realizační řetězec.
 - e. Dílenská kontrola – uvolňování zakázek.
2. Správa podnikových procesů
3. Podpora projektového řízení (metodická)
4. Řízení rizik
5. Podpora auditu
 - a. Interní
 - b. Externí

4.2.5 Náklady na kvalitu

V tabulce 3 jsou uvedeny roční náklady (na administrativní a na certifikační audit) na některé z certifikátů, které má Schwan Cosmetics CR, s.r.o. k dispozici. V tabulce 3 je uveden rok 2015/2016, ale za poslední tři roky se tyto částky podstatně nezměnily.

Tabulka 3: Náklady na certifikáty

Rok 2015/2016	
Certifikát	Roční náklady (v Kč) – administrativní, na certifikační audit
ISO 22716	1 600*
Ecocert	281 367**
FSC	88 543
SMETA	55 080
Celkem	426 590

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

* Pouze administrativní náklady.

** Zde jsou zahrnuty navíc náklady na registrační poplatky za nové produkty.

Z tabulky 3 je patrné, že celkové náklady na certifikáty v roce 2015/2016 byly 426 590,- Kč. Největší částka je vydána na certifikát Ecocert, který je důležitý v oblasti přírodní kosmetiky.

Další náklady, které se ke kvalitě vztahují, jsou uvedeny v následující kapitole a jedná se o náklady na vzdělávání zaměstnanců.

4.3 Lidské zdroje z hlediska kvality v podniku

Jak již bylo zmíněno v úvodní části popisu společnosti, v současné době firma zaměstnává kolem 700 zaměstnanců. Na vývoj počtu zaměstnaných pracovníků ve společnosti během jednotlivých let se můžeme podívat na následujícím grafu 2. Během roku 2017 bude jejich počet navýšen, a to především díky výstavbě nové budovy, která nyní probíhá.

Graf 2: Celkový počet pracovníků



Zdroj: Autorka, zpracováno dle interních dokumentů, společnosti 2016

Z hlediska pohlaví společnost nedělá rozdíly a zaměstnává muže i ženy. Jejich složení je zobrazeno v grafu 3. Největší zastoupení žen má pozice operátor výroby. Na této pozici pracuje 273 žen. Zatímco u mužů je to pozice seřizovač, kde pracuje 89 mužů.

Graf 3: Pohlaví a počet zaměstnanců k 1. 1. 2017

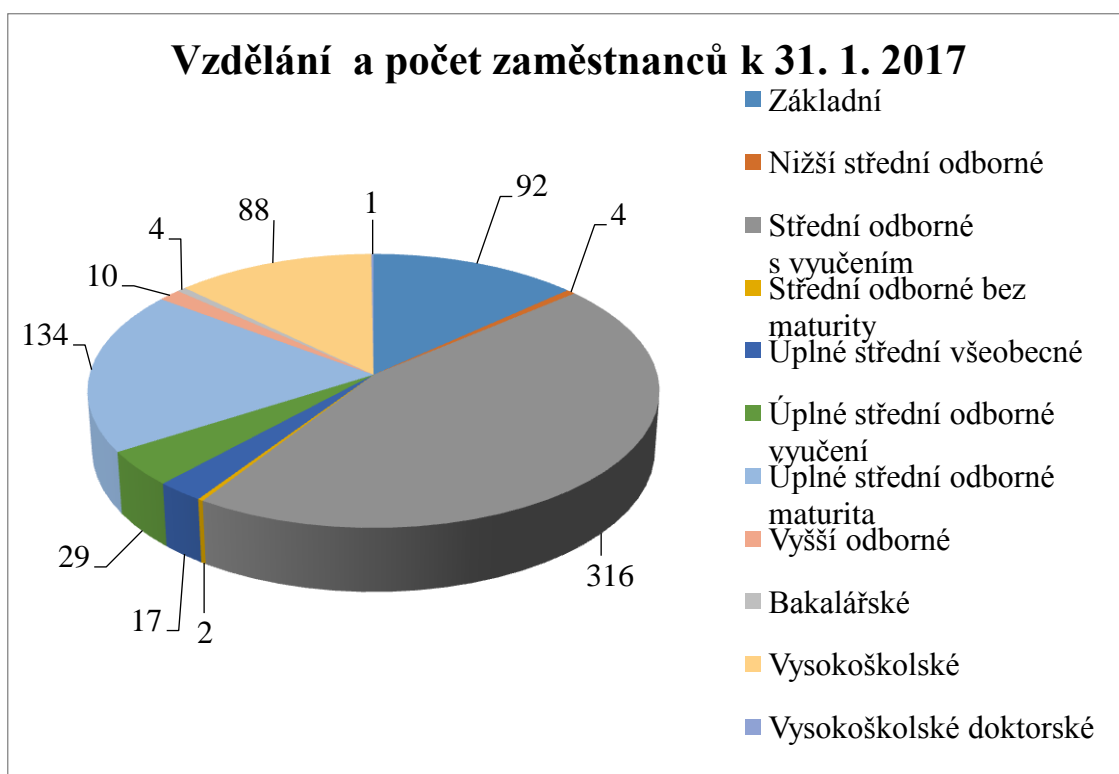


Zdroj: Autorka, zpracováno dle interních dokumentů společnosti, 2017

Ve společnosti pracují lidé nejrůznějšího vzdělání od základního po vysokoškolské. Jejich početní složení je možné vidět v grafu 4. Nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří mají střední odborné vzdělání s vyučením.

Ve společnosti jsou čtyři úrovně dosaženého vzdělání – základní, střední, vyšší odborné a vysokoškolské. Základní vzdělání má ve společnosti 92 pracovníků. Pracovníků, kteří mají střední vzdělání, je 502 (to je také nejpočetnější skupina). Třetí skupinou jsou zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním, kterým disponuje 10 pracovníků. Vysokoškolské vzdělání má 93 zaměstnanců.

Graf 4: Vzdělání a počet zaměstnanců k 31. 1. 2017



Zdroj: Autorka, zpracováno dle interních dokumentů společnosti, 2017

Navyšování výroby je nejhlavnějším důvodem, proč dochází k rostoucímu počtu zaměstnanců. Počet pracovníků, kterého by společnost chtěla na začátku roku 2018 dosáhnout je 800.

Fluktuace zaměstnanců byla ve společnosti poměrně vysoká. Vzhledem k vyšší zaměstnanosti se společnosti nepodařilo zajistit dostatečný počet zaměstnanců pro všechna volná pracovní místa.

Cílem personální strategie je neustálé a trvalé řízení lidských zdrojů vzhledem k jejich celkové připravenosti, rozvoji jejich individuálních schopností a dovedností na základě dalšího vzdělávání s ohledem na jednotlivé pozice zaměstnanců. Důraz je kladen i na rozšiřování znalostí v oblasti světových jazyků.

Svou konkurenceschopnost vidí firma právě v důsledné péči o své zaměstnance, jejich podpoře ve vzdělávání, rozšiřování jejich odbornosti atd. Tím si také upevňuje své postavení na trhu a vytváří si dobré jméno, a to jak u stávajících, tak i u potenciálních zákazníků.

Došlo k reorganizaci personálního oddělení, kde byla vyčleněna nová pracovní pozice. Jedná se o pozici PR Specialisty. Jeho náplní je zatraktivnit firmu na trhu práce, zajistit komunikační program uvnitř firmy, ale také s okolím. Dále má na starosti zabezpečení, ale i přípravu podnikových aktivit. Zaměřuje se i na fungování intranetových stránek a sociálních sítí. Důležitou oblastí jeho práce je vytváření a rozvíjení podnikové kultury.

4.3.1 Přínosy jednotlivých oddělení ke kvalitě společnosti

V tabulce 4 jsou uvedena jednotlivá oddělení ve společnosti a jejich vliv a činnosti, které zajišťují celkovou kvalitu ve společnosti. Z této tabulky je zjevné, že především lidské zdroje mají obrovský a nezanedbatelný vliv na kvalitu – ve všech útvarech, na všechny oblasti kvality a také na úspěchy firmy. V případě, že některý z lidských faktorů selže, může se toto selhání projevit na kvalitě výrobků, na celkové image firmy, na hodnocení zaměstnanců ať už v případě jednotlivců či celého týmu atd.

Velmi důležitým oddělením z hlediska lidských zdrojů v systému managementu kvality je oddělení personalistiky. Významné je právě z toho důvodu, že zabezpečuje získávání, výběr, rozvoj zaměstnanců v oblasti dalšího vzdělávání atd. Od toho se odvíjí převážně jejich kvalita.

Na kvalitě výroby se podílejí nejvíce oddělení kvality a výroby. Oddělení výroby je důležité proto, že kvalitu výrobku definuje zejména kvalita zaměstnanců, kteří tyto výrobky produkují, ale také kvalita strojů a surovin. Oddělení kvality má na starosti celkový dohled nad kvalitou, kontrolu kvality výrobků atd.

Oddělení nákupu se účastní na kvalitě v oblasti zajišťování dobrých vztahů s dodavateli, ale také z hlediska jejich výběru a hodnocení. Tyto oblasti jsou velmi důležité, protože od výběru správných dodavatelů se může odvíjet kvalita jejich dodávek, tzn. kvalita surovin, včasné dodání atd.

Zatím co oddělení obchodu zabezpečuje dobré vztahy se zákazníky (odběrateli) či externími partnery a zajišťuje pro zákazníky (odběratele) tvorbu nabídek.

Jedním z několika principů managementu kvality je neustálé zlepšování. Na tomto principu se nejvíce podílí oddělení vývoje. Tato činnost je jejich náplní práce každý den. O neustálé zlepšování se však nestará pouze toto oddělení, ale týká se všech oddělení ve společnosti.

Tabulka 4: Přínosy jednotlivých oddělení ke kvalitě

Oddělení	Činnosti zajišťující kvalitu
Obchod	<ul style="list-style-type: none"> • dobré vztahy se zákazníky • zjišťování potřeb zákazníků • dobré jméno firmy • jednoznačný zákazníkem odsouhlasený popis produktů
Finance	<ul style="list-style-type: none"> • sledování ekonomických ukazatelů • odhalování nákladů na nekvalitu • monitoring nákladů výrobku/výroby
Nákup	<ul style="list-style-type: none"> • dobré vztahy s dodavateli • vliv na kvalitu surovin • hodnocení a výběr dodavatelů • dobré jméno firmy
Logistika	<ul style="list-style-type: none"> • dohled nad včasností a požadovaným množstvím dodávaných výrobků • zabezpečení dostatečného množství surovin • zajištění dostupnosti vhodných surovin
Výroba	<ul style="list-style-type: none"> • přímý vliv na kvalitu výrobků • sledování chyb a nekvality • vliv na náklady nekvality
Personalistika	<ul style="list-style-type: none"> • výběr kvalitních zaměstnanců • průběžná péče o kvalitu zaměstnanců – školení, výcvik atd. • hodnocení zaměstnanců • péče o spokojenost zaměstnanců • vliv na efektivnost nákladů spojených se vzděláváním zaměstnanců
Vývoj	<ul style="list-style-type: none"> • zvyšování kvality výrobků/výroby • inovace • neustálé zlepšování
Kvalita	<ul style="list-style-type: none"> • dohled nad dodržováním principů kvality • dohled nad kvalitou výrobků • formulace politiky kvality • definování cílů kvality • zajištění splnění podmínek pro získání certifikátů kvality • dokumentační servis pro vnitřní potřebu společnosti • dokumentační servis pro zákazníky • celková kvalita surovin a materiálových vstupů (vstupní

	kontrola) <ul style="list-style-type: none"> • celková kontrola kvality procesů, materiálu a výrobků/výroby (mezioperační a výstupní kontrola)
Infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> • technické zázemí – budovy, energie a média, • ochrana životního prostředí, odpady, • metrologie/ kalibrace měřidel
Informatika	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění potřeb výroby, kvality a ostatních oddělení firmy výpočetní technikou a softwarem • zajištění funkčnosti podnikového ERP pro potřebu výroby a kvality • zajištění vybavenosti komunikační technikou • rozvoj IT prostředí spojený se změnami ve výrobě a kvalitě

Zdroj: Autorka, zpracováno dle pozorování a interních dokumentů společnosti, 2017

4.3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je zajišťováno prostřednictvím personálního oddělení.

Ve společnosti existují tyto směrnice – pracovní řád, kolektivní smlouvy, prémiový řád a vnitřní mzdový předpis. Dále se jedná o interní předpisy, které jsou přiřazeny ke každému procesu.

V současné době není ve firmě žádná ucelená směrnice, která by se zabývala výhradně lidskými zdroji a která by poskytovala ucelený pohled na vzdělávací systém.

Personální oddělení nyní formuluje námět na katalog vzdělávání pro firmu. V tomto katalogu, by měla být sepsána jednotlivá školení či ostatní vzdělávací aktivity, kterými zaměstnanci musejí procházet. Tento katalog bude vznikat na základě manažerských pohovorů. Manažerské pohovory budou vést vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení se svými podřízenými. Zároveň v katalogu vzdělávání bude zpracován přehled jednotlivých školení a jiných vzdělávacích aktivit.

Není tedy sepsán přehled jednotlivých druhů vzdělávacích aktivit na pracovišti. Zaměstnanci jsou školeni ve všem, co je možné v rámci níže uvedených pěti oblastí.

Společnost má určitý systém vzdělávání – jedná se o pětibodovou klasifikaci na pracovišti (tato klasifikace není zakotvena v žádné vnitropodnikové směrnici).

Klasifikace na pracovišti probíhá ve společnosti v pěti krocích.

1. Vstupní zácvik

Tímto vstupním zácvikem musejí projít všichni zaměstnanci dle pozice ve firmě. Jedná se o jednorázový vstupní zácvik. Zaměstnanci se seznamují s tím, jak firma funguje, s chodem společnosti atd.

Zaměstnanec, který prochází zácvikem, nosí speciální oděv označený slovem zácvik, který dodává externí firma a je určena pro výrobní pozice. Technickohospodářští pracovníci používají plášť bez označení. Z toho lze poznat, že jde o nového zaměstnance bez dostatečných znalostí.

Pro všechny nové zaměstnance je vytvořen zácvikový plán. Zácvik trvá zpravidla tři až šest měsíců (pro zaměstnance na vyšších pozicích) a nejprve je domluvena schůzka s tím, kdo má zaměstnance na starosti. Noví zaměstnanci musejí projít různými odděleními (záleží na pozici). Zácvik by měl na sebe navazovat. Prvně se jedná o seznámení s PC, konkrétně se systémem Navision. Po tomto zácviku se stává zaměstnanec členem společnosti (pouze v tom případě, že splňuje požadavky společnosti). Po absolvování vstupního zácviku je zaměstnanec hodnocen prostřednictvím určitého formuláře (viz příloha 2). Toto hodnocení je rozděleno na základě jeho úspěšného absolvování vstupního zácviku:

- zaměstnanec úspěšně vykonal vstupní zácvik,
- zaměstnanec neúspěšně vykonal vstupní zácvik,
- připomínky – např. zaměstnanec musí projít ještě dalšími školeními.

U pracovních pozic si mohou vedoucí zaměstnanci ověřovat dosaženou úroveň kompetencí pracovníků v rámci tzv. kompetenční mapy (blíže specifikována v příloze 3). Hodnocení zaměstnanců pomocí této mapy se může provádět po skončení vstupního zácviku, průběžně během zaměstnancovo pracovního poměru, ale také v případě, že nastane nějaká komplikace (např. zákaznické stížnosti, různých neshod atd.). Kompetenční mapa má určité náležitosti:

- pracovní pozice a číslo zaměstnance,
- lektor,
- datum přezkoušení,
- hodnotitel,
- číslo kompetence,
- požadovaná kompetence,

- v tréninku,
- dolní a horní mez,
- bodová hodnota posledního hodnocení,
- datum posledního hodnocení,
- bodová hodnota,
- do tréninku,
- datum posledního hodnocení.

2. Zákonná školení

Tato školení jsou určena na základě vnitřních předpisů společnosti. Jedná se o 25 školení (např. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení s chemickými látkami, požární ochrana atd.). Tato školení nejsou jednorázová, ale jedná se o opakovaná školení. Školeními, která se týkají bezpečnosti zdraví a ochrany při práci, požární ochrany a periodické lékařské prohlídky, musejí projít všichni zaměstnanci. Ostatních školení se zaměstnanci zúčastňují podle pracovní pozice. Na každém předepsaném školení je prezenční listina.

3. Procesní školení

Procesní školení obsahují přibližně 200 školení, která kopírují jednotlivé procesy – např. test barvocitu.

4. Rozvojové školení

K těmto školením se řadí např. získání nových dovedností v oblasti výpočetních techniky a informatiky.

5. Kariérní školení

Do kariérního školení spadá např. dálkové studium.

Jednotlivá školení jsou prováděna převážně interními zaměstnanci ve firmě. Zaměstnanci se také zúčastňují školení mimo firmu. Tato školení vedou externí lektori. Jsou i situace, kdy externí lektori navštíví společnost a zaměstnanci jsou vzděláváni ve svém známém prostředí. Může se jednat o jednorázové kurzy zahrnující přednášku s následným praktickým úkolem.

V souvislosti s ISO normou 22716 jsou zaměstnanci (převážně zaměstnanci v oddělení kvality či ve výrobě) školeni např. v oblasti hygieny – jak si správně mýt

ruce, jaké je vhodné oblečení, jaké používat dezinfekční prostředky atd. Do těchto školení by mělo být zapojeno více vedoucích zaměstnanců.

Také jsou školeny měkké dovednosti např. v oblasti komunikace, která je důležitá především pro komunikaci s dodavateli či externími partnery. Tato školení nejsou tak častá a jsou využívána podle potřeby zaměstnanců.

Po určitých školeních si některá oddělení zkontrolují své zaměstnance, zda věnovali dostatečnou pozornost a získali nové poznatky. Např. v oddělení výstupní kontroly se provádí zpětná vazba pomocí zkoušky, v oddělení výroby jsou to testy hygieny, např. obrázky se správným oblečením. Po každém školení probíhá hodnocení.

V případě, že je potřeba doplnit nějaké vzdělání zaměstnanci přijdou za svým vedoucím oddělení, který toto doplňkové vzdělání zprostředkuje prostřednictvím personálního oddělení.

V současné době se uvažuje o zavedení vzdělávacích metod zvaných koučink a mentoring. Do pracovní pozice mentora bude obsazen psycholog, který bude externím pracovníkem. Pokud se tato metoda v budoucnu osvědčí, bude do firmy přijat psycholog – mentor. Jeho pracovní náplní bude rozvoj a motivace zaměstnanců.

Firma také klade velký důraz na jazykové dovednosti svých zaměstnanců. Proto jsou pracovníkům nabízeny jazykové kurzy. Tyto kurzy jsou poskytovány v anglickém, německém a francouzském jazyce. Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. využívá k těmto kurzům služeb různých jazykových společností – SOPHIA a JAZZ-COM. Kurzy jsou pro zaměstnance společnosti hrazené zaměstnavatelem, zaměstnanci však musejí dodržovat určitá pravidla např. jako je docházka atd.

Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců v letech 2011 – 2016 jsou zobrazeny v tabulce 5. Z tabulky je patrné, že celkové náklady na vzdělávání v jednotlivých letech kolísají. Největší celkové náklady na vzdělávání společnosti byly v roce 2013.

Tabulka 5: Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců v Kč	760 690	1 645 996	2 054 257	1 776 883	1 772 015	982 842

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

4.3.3 Motivace zaměstnanců

K základní motivaci zaměstnanců patří příležitost profesního a osobního růstu, perspektiva a zajímavá práce u silné zahraniční společnosti, pravidelné odborné vzdělávání či podpora jazykových znalostí.

Odměny a příplatky jsou upraveny vnitřním mzdovým předpisem. Ostatní benefity – v rámci programu Rozvoje firemní kultury.

Firma Schwan Cosmetics CR, s.r.o. velmi dbá na motivaci svých zaměstnanců. Mezi tyto motivátory patří peněžní odměna ve formě 13. platu, náborový příspěvek ve výši 3 000,- Kč po úspěšném absolvování zkušební doby, příspěvky na životní kapitálové pojištění a poukázky na nákup zboží při významné životní události a životním jubileu společnosti.

K nepeněžním výhodám se řadí pěti týdenní dovolená, závodní stravování, preventivní lékařská péče, program Zdravý podnik či vzdělávací systém. Dále poskytuje společnost svým zaměstnancům výhody ve formě různých aktivit, do kterých začleňuje i jejich rodiny a rodinné příslušníky. Jedná se o různé sportovní a kulturní akce.

Program Zdravý podnik znamená rozvoj zdravého životního stylu. Tento program zahrnuje různé akce pro zaměstnance:

- výběr nejlepšího vybavení kanceláří,
- kontrola výdeje závodní stravy,
- ergonomie pracovišť,
- relaxační cvičení po práci,
- antistresové a sportovní aktivity – výlety a akce s rodinami, návštěvy kulturních akcí.

Společnost poskytuje zaměstnancům mnoho výhod a benefitů, které nově zavedla v roce 2015/2016, a kterými se je snaží pozitivně motivovat. Tato skutečnost ukazuje na snahu společnosti pečovat o své zaměstnance a dbát na vyšší motivaci a spokojenost. Tyto nové výhody a benefity jsou níže popsány.

Prostřednictvím nových kolektivních smluv se odborová organizace společně s vedením domluvila na zvýšení mezd o 10 %. Toto zvýšení platí po dobu 2 hospodářských období. Zvýšení platu, zvláště u výrobních pozic, působí na motivaci velmi pozitivně.

Mezi další prostředky motivace můžeme zařadit např. příspěvek na dopravu pro všechny zaměstnance a dále se jedná o příspěvek za odpolední směnu (příspěvek ve výši 6,- Kč/hod.). Podnik využívá k zajištění dopravy svozy, které jezdí z a do Větřní a Českého Krumlova.

K jiným zaměstnaneckým výhodám patří důchodové připojištění a zvýšení odměny za pracovní výročí a finanční odměna při odchodu zaměstnance do důchodu. Nejzřetelnějším benefitem je 14. plat. Pro zaměstnance to znamená zvýšení platu o padesátiprocentní výši průměrného výdělku. Jedná se o zaměstnanecké benefity, které do současné doby společnost neposkytovala a jsou nově zavedeny.

Firma dbá i o rozvoj podnikové kultury a pro své zaměstnance pořádá různé aktivity. Jednou z těchto aktivit byly dva zájezdy do rakouských Alp. Zúčastnilo se celkem 200 zaměstnanců. Dalším zájezdem byl výlet do zábavního parku Bayernpark, který se nachází v Německu. Firma tento rozvoj podnikové kultury velmi podporuje, a proto do podnikového života zapojuje i rodinné příslušníky svých zaměstnanců. O rozvoj podnikové kultury se v současné době stará PR specialista, do jehož náplně práce byla tato oblast přidána.

Možností, jak využít další odměny, nebo jak tuto odměnu získat je, že zaměstnanci mohou přijít s nějakým novým nápadem (v rámci tzv. akce Dobrý nápad), který by mohl pomoci neustálému zlepšování společnosti. S těmito nápady mohou přicházet všichni zaměstnanci ve firmě kromě zaměstnanců, kteří se zabývají vývojem, jelikož jejich náplní práce je právě přicházet s novými nápady. Odměnou za nové nápady je v první fázi 500,- Kč ve formě voucheru (na kulturní a sportovní akce atd.) za jakýkoli přijatý nápad a ve druhé fázi je to odměna ve formě podílu za přínos. Firma má tuto možnost přímo zakotvenou ve své směrnicí. Dříve zaměstnanci přicházeli s novými nápady, ale v současné době nejsou v této oblasti příliš aktivní.

4.3.4 Týmová práce, hodnocení, spokojenost a certifikace zaměstnanců

Týmová práce (spolupráce) probíhá ve společnosti prostřednictvím jednotlivých oddělení. Každý zaměstnanec ve společnosti pracuje jako jednotlivec, ale vystupuje také jako člen týmu. Jednotlivá oddělení mají svého vedoucí týmu a tuto roli zastupují vedoucí jednotlivých oddělení.

Týmová práce se hodnotí přes takzvaný barometr výkonnosti, který pracuje na procentuálním splnění úkolů a je zobrazen na intranetu společnosti. Každé oddělení má

pět kritérií, která barometr výkonnosti sleduje. Tato kritéria jsou odlišná, záleží na jednotlivých odděleních. Jednotlivé barometry jsou pak sečteny a dávají dohromady jeden výsledný barometr celé společnosti.

Soudržnost neboli stmelování kolektivu, probíhá především prostřednictvím teambuildingu. V rámci něhož se kombinují volnočasové aktivity s různými školeními a další pracovní tematikou.

Ve společnosti nejsou vytvořené útvary řízení či rady kvality ani týmy zlepšování či kroužky kvality, ale jedná se o klasickou formální organizační strukturu. Jednotlivé složky této struktury se zabývají otázkami kvality v různých oblastech. Důležitou roli zde sehrává manažer kvality (má na starosti mimo jiné i oddělení informatiky), který je odpovědný jednatelům společnosti a dále má na starosti čtyři pododdělení (kvalita předvýroby, provozní a kontrolní laboratoř, výstupní kontrola a systém managementu) – viz kapitola 4.2.4. Společnost má však akci s názvem Dobrý nápad. Touto akcí se společnost snaží zachytit nápady na zlepšení, které mají zaměstnanci. Tyto nápady vyhodnocuje komise. Návrhy zaměstnanců musejí mít papírovou formu a být uskutečnitelné a zároveň se nesmí jednat o návrhy, které by nezlepšovaly situaci podniku, či by se jednalo o takové návrhy, které už jsou v podniku zavedené nebo se budou zavádět. Také s těmito nápady nesmí přicházet zaměstnanci, kteří to mají v popisu práce (jedná se např. o oddělení vývoje).

Celopodnikové projekty jsou vyhlášovány vedením společnosti a souvisejí s podnikovou strategií. V takovém projektu je určen garant za vedení společnosti a také vlastník projektu. Vlastník projektu má na starosti tento projekt řídit, dále má v popisu práce vypracovat akční plán projektu, harmonogram a stanovit projektový tým. Doba trvání projektu je naplánována na jeden rok, případně i více let. Projektový tým má zhruba 10 pracovníků, což se liší v závislosti na rozsahu projektu. Např. o projekt výstavby nového závodu se starají tři pracovníci, kteří tento projekt mají na plný úvazek. Celkově se na projektu podílí cca 30 lidí a dále také externí společnosti.

Společnost se zaměřuje také na okruh hodnocení zaměstnanců. Hodnocení pracovníků je podstatné z hlediska kvality proto, aby se zjistilo, jak zaměstnanci odvedli svou práci, splnili cíle, které byly nastaveny atd. Ve společnosti jsou nastavené různé druhy hodnocení. Jedná se o tyto druhy:

- hodnotící schůzky – probíhají jednou za 14 dní, kdy manažer hodnotí chod týmu,
- manažerské pohovory – jsou uskutečňovány jednou ročně zpravidla na konci hospodářského roku. Manažer individuálně se svými zaměstnanci hodnotí, jak byly naplněny cíle a hovoří se o nových na další hospodářský rok.
- 360° zpětná vazba manažerům – opět jde o hodnocení, které probíhá jednou ročně. Jedná se o komplexní hodnocení pracovníků (nadřízených, kolegů, podřízených a sebe sama).
- 1to1 meetingy – probíhají jednou měsíčně (týká se pouze některých manažerů) a jde o hodnocení uplynulého měsíce prostřednictvím individuálního pohovoru.

Spokojenost zaměstnanců je také důležitou oblastí z hlediska lidských zdrojů v systému managementu kvality, neboť od jejich spokojenosti se odvíjí především provedení a kvalita jejich odvedené práce. Spokojenost zaměstnanců se ve společnosti zabezpečuje prostřednictvím oblasti motivace. Hodnocení této spokojenosti se v podniku zjišťuje prostřednictvím analýzy pracovní spokojenosti zaměstnanců, která probíhá jednou ročně. Po vyhodnocení této oblasti se navrhuje případná opatření (v případě zjištění nějakých negativ) a následně zavedení těchto aktivit do procesů společnosti. K analýze je přichystán předem připravený anonymní dotazník. Tato oblast je významná i z hlediska udržení zaměstnanců.

Certifikace personálu je oblast zaměřená na prověření znalostí a vědomostí pracovníků ve společnosti. Certifikáty ve firmě mají pouze určití pracovníci, jedná se především o vedoucí laboratoří, kteří mají certifikát dle ISO normy 22716 a dále interní auditoři, kteří si musejí obnovovat certifikát jednou za 3 roky. Manažer kvality certifikát Manažera kvality nemá.

4.4 Návrhy na zlepšení

V následující části jsou popsány jednotlivé návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení jak v oblasti lidských zdrojů v systému managementu kvality, tak i celkově k vylepšení současného stavu společnosti. Lidské zdroje jsou velmi důležitým aktivem každého podniku, proto by tato oblast neměla být opomíjena, protože právě lidské zdroje se v převážné většině podílí na kvalitě ve společnosti a nejedná se pouze o oddělení kvality či výroby, ale všechna oddělení jsou do kvality zapojena, aniž by to

bylo na první pohled zjevné. V některých případech se jedná o návrhy na uvědomění si přínosů a důležitosti kvality, jiné jsou zaměřeny na motivaci zaměstnanců atd. Celkově bylo sepsáno deset návrhů, ke kterým patří:

- seznámení s kvalitou a ISO normou 22716,
- vzdělávání – ucelený systém,
- nové školení a nové kurzy,
- certifikace manažera kvality,
- hodnocení školitele po skončení vstupního zácviku,
- kroužky kvality,
- větší zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování společnosti,
- systém Cafeterie,
- zavedení a certifikace ISO normy 10018:2012 Quality management – Guidelines on people involvement and competence,
- certifikace ISO normy 22716 a zavedení a certifikace ISO norem 9001, 14001 a normy OHSAS 18001.

Seznámení s kvalitou a ISO normou 22716

Nejvíce jsou seznámeni s kvalitou zaměstnanci z oddělení kvality a výroby, ale pro kvalitu jsou důležití zaměstnanci ve všech odděleních ve firmě, neboť právě všichni zaměstnanci se podílí na celkové kvalitě ve společnosti.

Proto, aby zaměstnanci mohli pracovat tak, aby v co největší míře přispívali ke kvalitě a aby chápali smysl kvality, by bylo vhodné seznámit s kvalitou všechny zaměstnance ve společnosti. Právě pochopení, co kvalita znamená, dává zaměstnancům pocit, že odvádí svou práci nejlépe, jak umí.

Největší šancí, jak se kvalitě naučit již od začátku působení ve společnosti je vstupní zácvik. Zaměstnanci by měli být seznámeni s celkovým systémem managementu kvality, který je ve společnosti nastaven. Poté by měli být v jednotlivých odděleních dále proškoleni, jak jeho pozice či celé oddělení podporuje kvalitu (např. v oddělení obchodu – jak důležitá je správná komunikace se zákazníky či dodavateli, v oddělení výroby – jak důležitá je hygiena či dodržování správných postupů, že právě tyto činnosti vedou ke správné kvalitě).

Kvalita by měla být připomínána zaměstnancům v celém průběhu jejich působení ve společnosti, protože se jedná o jedno z nejdůležitějších témat. Proto je nezbytné, aby

vedoucí jednotlivých oddělení vedli jednou ročně školení, která by zaměstnancům připomínala a zdůrazňovala přínosy kvality. Výhodou tohoto návrhu je, že firma by nemusela najímat externí pracovníky. Tento návrh tak nepřináší žádnou dodatečnou zátěž.

Dále by měli být zaměstnanci více seznámeni s ISO normou 22716 a jejími požadavky, které jsou pro společnost základem. Mělo by se jednat především o vedoucí pracovníky, kteří by se v tomto oboru dále vzdělávali.

Vzdělávání – ucelený systém

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou oblastí, kterou by se měla zabývat každá společnost. Jedním z mnoha principů systému managementu kvality je právě princip učení se.

Společnost nemá žádnou vnitropodnikovou směrnici, která by poskytovala ucelený pohled na vzdělávání v podniku či přehled, které vzdělávací aktivity (školení atd.) firma nabízí. Společnost má pouze klasifikaci na pracovišti rozčleněnou do pěti bodů – vstupní zácvik, zákonná, rozvojová, procesní a kariérová školení. Na základě této klasifikace společnost poskytuje další vzdělávání. V současné době se personální oddělení snaží vytvořit katalog vzdělávání, kde by byl vytvořen přehled těchto aktivit.

Doporučením tedy je, aby společnost měla přehled ve formě závazné podnikové směrnice, která by jasně definovala typy, počty a frekvence jednotlivých druhů školení pro konkrétní zaměstnance či pro skupiny nebo určité pozice zaměstnanců.

Přehled jednotlivých školení by si měli vytvořit vedoucí jednotlivých oddělení na základě manažerských pohovorů (tento postup se plánuje) se svými podřízenými a vedoucí by následně předali tento přehled personálnímu oddělení. Přehled těchto školení by měl být rozčleněn podle důležitosti. Na prvním místě by měla být zákonná školení. Další oblastí by měla být sepsána odborná školení potřebná pro každou profesi. Jako poslední by měla být uvedena doplňková či dobrovolná vzdělávání (jako jazykové vzdělání), která rozšiřují schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Tento navržený systém je oproti současnému jednodušší a obsahoval by všechny nezbytné části. Došlo by tedy k zefektivnění tohoto systému a jeho větší přehlednosti.

Tento přehled by byl veden v elektronické podobě. Také by tím byly ušetřeny drobné náklady na nákup kancelářských potřeby, případně náklady na energie na tisknutí těchto materiálů souvisejících se vzděláváním. Přehled by byl zároveň kdykoli dostupný a

každý by do něj mohl nahlížet z jakéhokoli místa v případě potřeby. Zaměstnanci by se prostřednictvím tohoto přehledu a intranetu zapisovali na jednotlivá školení.

V případě, že se zaměstnanci dozví o nějakém školení nebo ho potřebují, požádají vedoucího svého oddělení a ten jim toto školení zajistí prostřednictvím personálního oddělení. Kdyby byl tento přehled zaveden, zaměstnanci by nemuseli již za svým vedoucím chodit a sami by si mohli tento návrh zapsat prostřednictvím elektronické podoby tohoto katalogu, kde by následně i viděli, zda se jejich požadované školení uskuteční.

Doplňkové vzdělávání by se hodnotilo určitým počtem bodů navíc, které by se připsaly do systému Cafeteria (což je dalším návrhem na zlepšení, který je popsán níže v této kapitole), kde by se zohledňovala jejich ochota a aktivita, že se zaměstnanci dále sami chtějí vzdělávat. Tím by společnost měla více vzdělanějších a kvalitnějších pracovníků.

Vzdělávací aktivity by měly být průběžně hodnoceny zpětnou vazbu po každém školení zjistit, co se zaměstnanci naučili a co si pamatují. Některá oddělení hodnocení (prozkoušení) provádí. Tato prozkoušení by měla zavést všechna oddělení.

Nové školení a nové kurzy

Společnosti bych dále doporučila školení, které se zabývá kvalitou. Jedná se o školení zaměřené na zlepšování kvality, jedná se o 7 nových nástrojů zlepšování kvality. Školení je zaměřeno na obeznámení s novými nástroji, které se zabývají zlepšováním kvality a slouží k řešení problémů. Školení je určeno všem pracovníkům, kteří chtějí získat nové informace o nových a účinnějších metodách pro vyhotovení dat a jejich analýzu, pro plánování a vylepšování kvality. Účastníci se zde naučí, jak tyto nové metody používat na konkrétních praktických příkladech. Jedná se např. o afinitní diagram, diagram PDPC, diagram vzájemných vztahů atd. Školení je jednodenní a obsahuje tyto metody – prezentace, výklad, skupinová cvičení, praktické ukázky a diskuzi. Po absolvování tohoto školení získají účastníci osvědčení. Cena školení s DPH je 4598,- Kč na osobu. Firma KCM CONSULTING poskytující toto školení nabízí svým klientům možnost vykonat školení přímo v jejich společnosti. Školení by bylo určeno pro vedoucí jednotlivých oddělení, kterých je 10 a celková cena tohoto školení by byla 45 980,- Kč s DPH (Školení, 2017).

Školením je podpořen vzdělávací systém či týmová práce zaměstnanců. Zaměstnancům je tímto poskytnuta možnost vzdělávacího a osobnostního rozvoje. Dále by se pracovníci naučili nové metody, které by podpořily systém managementu kvality především v oblasti neustálého zlepšování, které je v kvalitě velmi důležité. Tímto školením by bylo zajištěno také sledování nových trendů v tomto systému.

Jak již bylo zmíněno, v případě, že by společnost doplnila nějaké administrativní náležitosti, které norma ISO 9001 požaduje, nebyl by problém tyto normy zavést. Někteří zákazníci preferují společnosti s těmito zavedenými normami. V případě, že by se společnost rozhodla tyto normy certifikovat, mohla by podstoupit kurzy týkající se této normy.

Tato norma vyžaduje orientaci na procesní přístup. Tento kurz je zaměřený na požadavky aktuální verze normy ISO 9001. Účastníci získají podstatné znalosti a vědomosti pro zavedení požadavků normy do systému managementu kvality a pro jeho udržení a neustálé zlepšování. Od účastníků se očekává aktivní zapojení. Kurz je určen převážně zaměstnancům, kteří působí v systému managementu kvality (vedoucím pracovníkům bez ohledu na úroveň řízení, představitelům managementu pro kvalitu, manažerům kvality či auditorům kvality) (Katalog kurzů – Integrovaný management: Kvalita, 2015).

Společnost Gradua-CEGOS, s.r.o. nabízí tento kurz jako jednodenní a jeho cena je – 3 751,- Kč s DPH na osobu. Tato společnost nabízí dále kurz s názvem Požadavky na systém managementu kvality podle ISO 9001:2015 a související požadavky. Jedná se o podobný kurz, který byl výše zmíněn, je ale rozšířený o management rizik, o znalosti z ostatních norem (ISO 19011, ISO 10014) a o zákony vztahující se ke kvalitě. Tento kurz je pětidenní a jeho cena je vyšší, konkrétně tento kurz stojí 18 755,- Kč s DPH na osobu (Katalog kurzů – Integrovaný management: Kvalita, 2015).

Tyto dva kurzy by byly určeny zejména pro zaměstnance v oddělení kvality a ve výrobě.

Certifikace manažera kvality

V teoretické části bylo zmíněno, jak důležitá je oblast certifikace personálu, a to z důvodu prověření znalostí a dovedností konkrétního pracovníka. Jelikož manažer kvality certifikát nemá, bylo by vhodné, aby si tento certifikát doplnil a tím mohl prokázat své odpovídající schopnosti a kompetence.

Česká společnost pro jakost nabízí kurz Manažera kvality. Po jeho úspěšném absolvování se účastník může přihlásit k certifikační zkoušce Manažera kvality u certifikačního orgánu. Kurz je určen pro zaměstnance, kteří pracují v managementu kvality a i těm, kteří se touto oblastí chtějí zabývat či se o ni zajímají. Na manažery kvality jsou kladeny určité požadavky na vzdělání a praxi (vysokoškolské vzdělání, praxe min. 2 roky, ale alespoň 1 rok v zajišťování kvality, případně středoškolské vzdělání a praxe 4 roky a 2 roky v zajišťování kvality). Účastníci jsou seznámeni s metodami a technikami, které se využívají v systému managementu kvality a dále jsou obeznámeni se základy obecného managementu. V průběhu kurzu je vysvětleno jak tyto metody a všechnu teorii využít v praxi. Dále získají účastníci znalosti vyžadované schématem Evropské organizace pro kvalitu na tuto pozici. Znalosti si mohou ověřit online testováním, které je součástí tohoto kurzu. Manažera kvality dosáhnou účastníci absolvováním kurzu Technik kvality a tohoto kurzu. Kurz Manažera kvality trvá 9 dní a k výuce jsou využity přednášky, případové studie a praktické ukázky. Pro splnění absolvování kurzu musejí účastníci zpracovat a odprezentovat závěrečnou práci na určité téma a dále musejí splnit 80% docházku. Některá školení je možné realizovat přímo u klienta ve společnosti. Kurz Manažera kvality stojí 26 136,- Kč s DPH pro nečleny a pro členy 21 780,- Kč s DPH (Vzdělávání – Otevřené kurzy, 2017).

Požadavky na technika kvality – základní vzdělání a k tomu vyučení v oboru, nebo středoškolské odborné vzdělání a 1 rok praxe. Kurz Technika kvality trvá 11 dní a pro jeho úspěšné zakončení je potřeba splnit 80% docházku a složit závěrečnou zkoušku, která spočívá ve složení testu, poté je účastníkům vystaveno osvědčení o absolvování kurzu a dále mají účastníci možnost přihlásit se k certifikační zkoušce Technik kvality u certifikačního orgánu. Tento kurz stojí 27 443,- Kč s DPH pro nečleny a 22 869,- Kč s DPH pro členy (Vzdělávání – Otevřené kurzy, 2017).

Cena (poplatky spojené se zkouškou, s certifikací osob a za vydání certifikátu) za udělení národního certifikátu Manažera kvality je 11 695,- Kč s DPH a Techniky kvality je 7 702,- Kč s DPH (Ceník prací certifikačního orgánu – certifikace osob, 2017).

Certifikace by byla určena pro manažera kvality, který by musel absolvovat tyto výše zmíněné kurzy. Celková cena certifikace by vyšla na 72 967,- Kč s DPH na osobu pro nečleny a 64 046,- Kč s DPH na osobu pro členy.

Hodnocení školitele po skončení vstupního zácviku

Ve společnosti probíhá hodnocení vstupního zácviku. Hodnocení vstupního zácviku je důležité především proto, jak se daný pracovník seznámil s chodem společnosti, jak vykonával svou práci během tří až šesti měsíců, po které je vyhotoven zácvikový plán.

Kromě hodnocení vstupního zácviku zaměstnance, by měl být také hodnocen zaměstnanec, který potenciálního pracovníka provádí tímto vstupním zácvikem, zda má dostatečné schopnosti, zkušenosti, vlastnosti atd., vést tento vstupní zácvik. Na toto hodnocení by měl být vytvořen formulář.

Formulář určený pro hodnocení školitele by měl mít určitou strukturu:

- jméno školitele,
- jméno zaměstnance, který školitele hodnotí, by mělo zůstat v anonymitě,
- hodnotící stupnice od 1 – 5 pro určité oblasti např.:
 - znalosti v oboru,
 - schopnost učit,
 - předávat ostatním své znalosti a zkušenosti atd.

Tento formulář by měl poskytnout náhled na to, jaké jsou školitelovo schopnosti, dovednosti a zkušenosti, jestli má takovou kvalifikaci, že může vůbec zaměstnance školit, případně jak na potenciální zaměstnance působí.

Kroužky kvality

Dalším návrhem, který by vedl ke zvýšení kvality v souvislosti s lidskými zdroji v podniku, by bylo zavedení kroužků kvality. Jednalo by se o dobrovolná sdružení zaměstnanců, kteří řeší společný problém. Společně by kroužek kvality řešil v rámci relevantního oddělení vzniklé či hrozící problémy, které by měly vliv na snížení míry přispívání ke kvalitě daného oddělení. Členové těchto týmů by společně získávali zkušenosti a dobrou praxi, kterou by následně předávali ostatním kolegům.

Např. v rámci oddělení personalistiky by kroužky kvality řešily problémy v oblasti efektivních způsobů vzdělávání, výběru kvalitních zaměstnanců, hledání talentů, udržení si klíčových pracovníků a zajišťování míry spokojenosti zaměstnanců. Tyto dobrovolné skupiny zaměstnanců by se v rámci ostatních oddělení zabývaly podobnou činností a řešily by problémy a následně by přicházely s návrhy na zlepšení současné

situace a snažily by se zabránit hrozící nekvalitě a škodám v rámci svých pracovních činností, kompetencí a oblastí působení.

Tento návrh by vedl k zajištění odpovídající úrovně kvality, případně jejímu zvyšování v rámci celé společnosti, neboť by se týkal všech klíčových oddělení. Vzhledem ke skutečnosti, že všechny procesy ve společnosti jsou tak kvalitní, jak kvalitní jsou lidské zdroje, které tyto procesy zabezpečují a obsluhují, by činnost těchto kroužků, které by současně dbaly i na rozvoj lidských zdrojů těchto oddělení, přispívala k celkové kvalitě ve společnosti.

Větší zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování společnosti

V případě, že některý ze zaměstnanců má nový nápad, který by byl vhodným řešením, jak vylepšit současný stav společnosti a jedná se o přijatelný a využitelný nápad, který nebyl realizován, dostane zaměstnanec odměnu. V první fázi jsou odměňováni všichni zaměstnanci za každý přijatý nápad (voucher na 500,- Kč, který může uplatnit např. za různé sportovní a kulturní akce atd.), zatímco v druhé fázi se dostává odměna za přínos nápadu. Na zlepšování se mohou podílet pouze ti zaměstnanci, kteří to nemají v popisu práce. Dříve zaměstnanci přicházeli s novými nápady, ale v současné době jim nápady chybí nebo nemají žádnou motivaci. Jelikož dva z jedenácti principů managementu kvality jsou princip neustálého zlepšování a zapojení zaměstnanců, bylo by proto vhodné najít nějaké řešení, které by zaměstnance motivovalo k tomu, aby zaměstnanci přicházeli s novými nápady, byli více kreativní a aby se zapojili do celkového a neustálého rozvoje společnosti.

Protože tento voucher na zaměstnance nepůsobí, přijatelným řešením by mohly být jiné způsoby motivace, jako jsou peníze navíc (např. 1000,- Kč za každý nápad, s kterými by zaměstnanci mohli naložit podle svého uvážení), dovolená navíc (např. tři dny), různé dárkové předměty atd. Případně by zaměstnanci mohli dostávat body do systému Cafeteria.

Společnost by mohla vyzkoušet i něco netradičního např. hromadné celopodnikové školení ohledně kvality. Na tomto školení by se zaměstnancům vysvětlilo, proč je kvalita významným faktorem. Zdůraznit jim, že díky pochopení pojmu kvalita a systému managementu kvality dosahuje společnost kvalitních výrobků a zároveň i kvalitních výsledků a díky dobrým výsledkům budou mít zaměstnanci zajištěnou práci.

Díky pochopení a přisvojení si myšlenky kvality či dobrou motivací by byli zaměstnanci více podněcováni přicházet s novými nápady a tím by byl podpořen princip neustálého zlepšování a také zapojení zaměstnanců.

System Cafeterie

Další důležitou oblastí je motivace. Správně motivovaní zaměstnanci podávají skvělé výkony. Proto je pro společnost podstatné, aby měla nastavený vyhovující motivační systém. Společnost poskytuje mnoho benefitů svým zaměstnancům od peněžité přes nepeněžité (např. 13. a 14. plat, 5 týdnů dovolené atd.).

I v této oblasti by se mohlo najít nějaké zlepšení. Jak již bylo zmíněno v praktické části, společnost se snaží velmi pozitivně motivovat všechny své zaměstnance, ale v současné době není možné vyhovět všem zaměstnancům tak, aby byl každý jedinec spokojen. Jedná se o velkou společnost, která zaměstnává stovky pracovníků a každý z nich má jiné zájmy, koníčky, jiné vzdělání atd. Z toho důvodu je těžké uspokojit přání a očekávání každého jedince zvlášť.

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. nemá založený systém Cafeterie, proto by tímto systémem mohlo být zabezpečeno to, že si každý zaměstnanec vybere, co bude chtít a tím bude zajištěno jeho maximální individuální uspokojení. Čím budou zaměstnanci spokojenější, tím budou pracovat lépe a tím budou odvádět odpovídající výkony, případně i vyšší.

Tabulka 6 uvádí pouze přibližnou cenu systému Cafeteria od společnosti Sodexo Pass, a.s., kterou by společnost mohl tento systém stát. Zavedení systému stojí 24 200,- Kč s DPH, tato částka zahrnuje jednorázový poplatek za zahájení provozu. Úprava na míru zákazníka není v tabulce 6 uvedena, protože se jedná o různé částky v závislosti na požadavcích jednotlivých zákazníků. Kontinuální údržba a správa systému Cafeteria (měsíční poplatek) stojí 36,30,- Kč s DPH za každého aktivního uživatele. Cena podpory zákazníka za spolupráci po dobu používání systému je 3 025,- Kč/hod s DPH. Přibližná celková cena za rok takového systému (bez nákladů na úpravu systému, s DPH, při 700 zaměstnanců a 10hod využívání spolupráce za měsíc) by činila: $24\,200 + (36,30 \cdot 700 \cdot 12) + (3\,025 \cdot 10 \cdot 12) = 692\,120,-$ Kč. V dalším roce by tato cena byla snížena o jednorázový poplatek, ale zároveň by se mohla zvýšit při nárůstu počtu zaměstnanců.

Tabulka 6: Cena zavedení systému Cafeteria

Systém Cafeteria	Přibližná cena (v Kč s DPH)
Zavedení systému – jednorázový poplatek za první spuštění	24 200
Úprava systému podle individuálních potřeb zákazníka nad rámec základních	závisí na požadavcích a náročnosti systému
Systematická údržba a spravování systému, měsíční poplatek splatný vždy poslední pracovní den v měsíci	36,30 (za každého aktivního uživatele k poslednímu pracovnímu dni příslušného měsíce)
Podpora zákazníka za spolupráci po dobu užívání systému	3 025/hod
Celkem	692 120

Zdroj: Obchodní podmínky, 2017

Zavedení a certifikace ISO 10018:2012 Quality management – Guidelines on people involvement and competence

Jelikož jsou zaměstnanci jedním z klíčových zdrojů, který zajišťuje kvalitu ve společnosti, bylo by vhodným doplněním, kdyby si společnost nechala zavést a certifikovat ISO normu 10018:2012 Quality management - Guidelines on people involvement and competence.

Tato norma je zaměřena na oblast vedení, kompetence a zapojení lidí. Poskytl by rozšířený a ucelený pohled na oblast lidských zdrojů v managementu kvality, konkrétně na jejich lepší využití a zapojení. Pro společnost by tato norma mohla také znamenat přehlednou a celistvou dokumentaci z hlediska lidských zdrojů.

Norma ISO 10018:2012 obsahuje mnoho doporučení v různých aktivitách vztahující se k lidem, proto by mohla pomoci firmě nalézt konkrétní řešení, jak zlepšit nedostatky v oblasti lidských zdrojů ve vztahu ke kvalitě. Nejvíce by se mělo angažovat vedení společnosti, neboť to by se mělo zabývat zapojením a kompetencemi pracovníků.

Dále lze konstatovat, že certifikováním této normy by si společnost mohla vylepšit nejen zapojení svých pracovníků, ale také svoji konkurenceschopnost (tento certifikát moc společností nevlastní) či rozšířit portfolio zákazníků.

Nejprve je nutné, aby si společnost tuto normu zavedla do svého systému. Teprve poté si mohou normu nechat certifikovat. Cenu takového certifikátu není snadné určit, neboť je ovlivněna více faktory, a proto je velmi individuální. K těmto faktorům patří např. velikost společnosti, počet zaměstnanců, procesů atd., ale také úroveň ceny služeb

certifikačních společností, které certifikát vydávají, proto nelze odpovědně stanovit celkové náklady na získání a zabezpečení tohoto certifikátu.

Certifikace ISO normy 22716 a zavedení a certifikace ISO norem 9001, 14001 a normy OHSAS 18001

Společnost má zavedené EN ISO 22716 a bylo by tudíž dobré si tyto normy nechat certifikovat. Také by společnost ušetřila za poradenství. Čímž by se zvýšila cena společnosti a zároveň by se zvýšila její konkurenceschopnost. Cena certifikace je velmi individuální, jelikož se odvíjí od počtu procesů, které si chce nechat certifikovat, zaměstnanců, dále jsou účtovány poplatky za dopravu auditorům atd., proto není snadné stanovit cenu certifikátu. Záleží také na stanovených cenách certifikačních orgánů.

Společnost z větší části splňuje nároky norem ISO 9001 a 14001, jedná se pouze o některé administrativní záležitosti, které by bylo potřeba doplnit, ale pro společnost by nebyl problém se na tyto záležitosti zaměřit a zavést je do svého systému. Do budoucna společnost zvažuje zavést normu OHSAS 18001, která se zabývá systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Někteří zákazníci tyto normy vyžadují, tím pádem by společnost mohla tyto zákazníky snadněji získat. Jelikož ISO normy 9000 a 9001 prošly v roce 2015 revizí, nemusela by společnost vytvářet příručku kvality, která již není povinná. Společnost by měla jednodušší administrativu.

Společnost prošla již environmentálními audity a letos proběhne první samostatně vyčleněný environmentální audit. Některé certifikáty společnosti jsou zaměřené na přírodní kosmetiku. Proto by si společnost mohla nechat certifikovat ISO normy řady 14000 (konkrétně ISO 14001). Jejich certifikace by zvýšila cenu společnosti v očích zákazníků. Firma by zvýšila také svou konkurenceschopnost. Mohlo by se zlepšit jednání mezi firmou a jejími zákazníky či by se případně zvýšila motivace zaměstnanců. Společnost by přijala a zabezpečila takové procesy, které by omezovaly negativní vliv na životní prostředí.

Jako první krok, který musí společnost zvolit, je zavedení těchto norem do svého systému. Přibližná cena za poradenství (formou full servisu na klíč) k zavedení těchto norem je 181 500,- Kč s DPH bez cestovních nákladů, které jsou 12,1,- Kč s DPH/km (Interní informace společnosti - UKQS CERTIFICATION SE, 2017).

Ceny těchto certifikátů se odvíjejí především od společností, které tyto normy certifikují. Dále se jedná o velikost společnosti, počet procesů a zaměstnanců atd. Jestliže jsou normy certifikovány společně, jedná se o nižší cenu než v případě, že by si společnost nechala certifikovat normy zvlášť. Níže je uveden pouze příklad kolik by taková certifikace přibližně mohla stát. Jedná se o čísla určená pro certifikování starších verzí norem. Protože se jedná o velkou společnost, normy by certifikovalo více auditorů. K ceně mohou být připočítány další záležitosti podle složitosti organizace např. počet procesů, které si chce společnost nechat certifikovat a jiné. Další náklady, které se do ceny zahrnují, jsou náklady na dopravu a ubytování auditorů (Ceník certifikačního orgánu DQS Cert, 2008).

Přibližné stanovení ceny (bez DPH, nákladů na dopravu a ubytování) je možné vidět v následující tabulce 7.

Tabulka 7: Cena ISO 9001, ISO 14001 a normy OHSAS 18001

Počet auditodnů v závislosti na počtu zaměstnanců společnosti + cena v tis. Kč za 1 auditora za 1 den	Počet auditorů	Cena certifikace ISO 9001 (v tis. Kč)	Cena certifikace ISO 14001 násobená koef. 1,3 (v tis. Kč)	Cena certifikace ISO 9001 a 14001 násobená koef. 1,5 (v tis. Kč)	Cena certifikace ISO 9001, 14001 a normy OHSAS 18001 násobená koef. 2 (v tis. Kč)
12	1	144	187,2	216	288
12	2	288	374,4	432	576
	3	432	561,6	648	864
	4	576	748,8	864	1152
	5	720	936	1080	1440
	6	864	1123,2	1296	1728
	7	1008	1310,4	1512	2016
	8	1152	1497,6	1728	2304
	9	1296	1684,8	1944	2592
	10	1440	1872	2160	2880

Zdroj: Autorka, dle Ceníku certifikačního orgánu DQS Cert, 2008

5. Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na charakteristiku konkrétního podniku s ohledem na lidské zdroje v oblasti systému managementu kvality. Následně byly vypracovány návrhy, které by přispěly ke zlepšení současného stavu ve společnosti tak, aby tyto návrhy pomohly ke zlepšení kvality (např. k jejich vzdělávání, motivaci, týmové práci) a produktivity lidských zdrojů a k celkovému zdokonalení kvality ve společnosti.

Cílem práce bylo posouzení současného stavu lidských zdrojů v systému managementu kvality ve vybraném podniku a na základě tohoto posouzení navrhnout určitá opatření ke zlepšení.

Kvalita je stěžejním tématem a každá společnost by se jím měla zabývat. Především lidské zdroje se na kvalitě podílejí nejvíce. Mít kvalitní zaměstnance je velkou výhodou, která spočívá i v podstatné konkurenceschopnosti daného podniku.

Hlavní částí diplomové práce byla praktická část. Jako první byla vybrána společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. sídlící v Českém Krumlově. Nejprve byl podnik charakterizován obecně z hlediska vzniku společnosti, strategie, politiky a cílů společnosti či zákazníků (odběratelů). Systém managementu kvality byl popsán prostřednictvím strategie a politiky kvality. Společnost má několik certifikátů, které deklarují kvalitu ve společnosti. Jedná se konkrétně o šest certifikátů – certifikát výroby dodržováním správné výrobní praxe (Cosmetics – GMP EN ISO 22716), FSC, sociální a etické odpovědnosti, Ecocert, SMETA a Halal. Následně byly popsány náklady na některé z těchto certifikátů. Zákazníci si firmy vybírají i na základě certifikovaných norem a ostatních certifikátů, které potvrzují jejich kvality, a protože společnost splňuje z větší části i podmínky ostatních ISO norem jako jsou normy ISO řady 9000 a 14000 (jedná se pouze o menší drobné náležitosti, které by bylo potřeba doplnit), bylo by vhodným doplněním si tyto normy nechat zavést a certifikovat do svého systému. Do budoucna by si chtěla nechat společnost zavést normu OHSAS 18001. Zavedením a certifikováním těchto norem by se zvýšila konkurenceschopnost firmy a mohl by se zvýšit i počet jejich zákazníků.

Poté byli charakterizováni zaměstnanci společnosti. Ve firmě pracuje cca 700 zaměstnanců, jejichž počet, díky výstavbě, která v současné době probíhá, má být navýšen až na 800 pracovníků. Zaměstnanci byli rozčleněni podle pohlaví a vzdělání. Na základě toho bylo zjištěno, že ve společnosti pracuje více žen než mužů a nejvíce je

zde zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Následně byl sepsán přínos jednotlivých oddělení ke kvalitě.

Z hlediska lidských zdrojů se jednalo o analýzu několika oblastí vzhledem ke kvalitě – vzdělávání a jeho hodnocení, motivace, týmová práce, hodnocení, spokojenost a certifikace zaměstnanců. Také byly zobrazeny náklady na vzdělávání zaměstnanců.

V současné době chybí ve společnosti směrnice či přehled s konkrétními typy vzdělávacích aktivit, který by se zaměřoval na oblast vzdělávání. Jedná se pouze o určitý systém klasifikace na pracovišti, který se dělí do pěti bodů. Jedním z bodů je vstupní zácvik, který společnost vyhodnocuje v závislosti na jeho úspěšnosti. Společnost dále hodnotí dosaženou kvalifikaci pomocí kompetenčních map ať už v rámci vstupního zácviku či při jiných příležitostech. Dalšími z těchto bodů jsou zákonná, procesní, rozvojová a kariérní školení. Na základě těchto pěti bodů jsou zaměstnanci dále vzděláváni v různých oblastech. Společnost poskytuje pracovníkům vzdělání v oblasti jazyků (angličtina, němčina a francouzština). Zaměstnance školí převážně interní pracovníci, ale najdou se i školení, ke kterým jsou pozváni externí školitelé, případně navštíví zaměstnanci školení i mimo společnost. Personální oddělení v současnosti pracuje na vytvoření katalogu vzdělávání, který by se měl vytvářet pomocí manažerských pohovorů. Tyto pohovory by vedli vedoucí oddělení se svými podřízenými.

Oblast motivace je upravena vnitřním mzdovým předpisem a programem na rozvoj firemní kultury, kterou má na starosti PR Specialista (tato pozice ve společnosti je vytvořena úplně nově). Velmi dobře zpracovanou oblastí je motivace. Zaměstnanci mají velké množství různých benefitů, které jim společnost poskytuje. Mezi motivaci patří určitě jistota práce, osobní a profesní růst, zajímavá práce u silné zahraniční společnosti, zajištění neustálého vzdělávání atd. Dále se jedná jak o peněžité, tak nepeněžité odměny. K peněžitém odměnám patří 13. plat, náborový příspěvek po úspěšné zkušební době atd. Nepeněžité odměny zahrnují např. pěti týdenní dovolenou, závodní stravování, různé aktivity, program Zdravý podnik (relaxační cvičení po práci, ergonomie pracoviště...) atd. V hospodářském roce 2015/2016 společnost nově zavedla několik benefitů pro své zaměstnance. Znamená to, že společnost má velkou snahu o to své zaměstnance pozitivně motivovat. Také se snaží, aby zaměstnanci byli spokojení. Jedná se např. o zvýšení mezd, příspěvek na dopravu, příspěvek na důchodové připojištění, 14. plat, různé sportovní aktivity pro zaměstnance a jejich rodiny.

Zaměstnanci jsou dále odměňováni za nové nápady, které by mohly pomoci společnosti. S novými nápady zaměstnanci nepřichází. Společnost by do této oblasti měla své zaměstnance více zapojit a pracovníci by měli být více kreativní.

Na posílení kolektivu je významnou oblastí týmová práce, prostřednictvím níž mohou zaměstnanci dosahovat lepších nápadů. Týmy tvoří zaměstnanci jednotlivých oddělení, jejichž hodnocení se zakládá na barometrech výkonnosti. Z jednotlivých barometrů je vytvořen celkový barometr společnosti. V podniku nejsou zavedené útvary řízení nebo rady kvality ani týmy zlepšování či kroužky kvality, jedná se pouze o akci s názvem Dobré nápady, kdy zaměstnanci mohou přicházet s novými nápady na zlepšení. Co se týče projektů ve společnosti, jsou stanovené projektové týmy po dobu trvání konkrétního projektu s garantem a vedoucím projektu. Hodnocení zaměstnanců se ve společnosti provádí prostřednictvím jednotlivých druhů hodnocení – hodnotících schůzek, manažerských pohovorů, 360° zpětné vazby manažerům a posledním druhem hodnocení jsou 1to1 meetingy. Analýza spokojenosti zaměstnanců probíhá jednou ročně, a to prostřednictvím analýzy pracovní spokojenosti. Pomocí této analýzy se pak rozhoduje o případných opatřeních. Spokojenost zaměstnanců je podstatná právě, proto jak kvalitně či celkově zaměstnanci odvádí svou práci, s tím je následně spojena také oblast motivace. Určení zaměstnanci ve společnosti disponují certifikáty (např. certifikát interního auditora – za znalosti v oblasti kvality), jde především o pozice, které tento certifikát musejí mít – jako vedoucí laboratoří a interní auditoři. Manažer kvality nedisponuje certifikátem Manažera kvality, a proto je v rámci dalšího doporučení navrženo, aby si tento certifikát dodělal.

Po analýze společnosti byly vypracovány návrhy, které by mohly vylepšit současný stav. Bylo vytvořeno celkem deset návrhů, a to jak na vylepšení lidských zdrojů v systému managementu kvality, tak celkově na tento zavedený systém ve společnosti. Jedná se o tyto návrhy:

- seznámení s kvalitou a ISO normou 22716,
- vzdělávání – ucelený systém,
- nové školení a nové kurzy,
- certifikace manažera kvality,
- hodnocení školitele po skončení vstupního závěru,
- kroužky kvality,

- větší zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování společnosti,
- systém Cafeterie,
- zavedení a certifikace ISO normy 10018:2012 Quality management – Guidelines on people involvement and competence,
- certifikace ISO normy 22716 a zavedení a certifikace ISO norem 9001, 14001 a normy OHSAS 18001.

Tyto návrhy jsou zaměřené zejména na vylepšení lidských zdrojů v systému managementu kvality – jejich spokojenosti, potenciálu, kvality, vyšší motivaci, výkonnosti, efektivity atd. Jedná se o návrhy soustředující se na oblast motivace zaměstnanců, ale také na jejich zapojení, hodnocení vstupního zácviku, na posílení týmové spolupráce, na prověření znalostí atd.

I. Summary

The diploma thesis is focused on human resources in quality management system. The aim of this thesis is to evaluate current state of human resources in quality management in chosen enterprise and to design possible developments on it's outcomes.

This thesis is focused on two parts – theoretical and practical part.

The theoretical part describes history and important personalities of quality management. Terms: quality, quality management, quality management system, pros and cons of introducing this system are also defined here along with principles and conceptions of quality. Another part is focused on human resources in quality system, it's training, education, evaluation of training, certification of personnel, motivation, team work, etc. The last part is about management quality cost.

Practical part is focused on company analysis in society of human resources in quality management system. First the company is described – when it was founded, what the company do, it's goals, strategy and policy, it's customers, etc. The quality management system is described here – which certificates the company possess, strategy, policy and quality goals. Human resources are also described in association with it's structure, education and gender. This part is also focused on their education, motivation, teamwork, evaluation, satisfaction and certificate of employees. Finally there are mentioned the cost of obtaining certificates and education costs

After this analysis the suggestions for improvements are designed. The suggestions are for human resources in quality management system and improvement of enterprise alike.

Key words: quality, quality management system, human resources, education, motivation

II. Použitá literatura

1. Agrawal, A. (2016). *Discover Yourself: Be Successful*. Bloomington: AuthorHouse
2. Armstrong, M. & Stephens, T. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. UK: Ashford Colour Press
3. Armstrong, M. (2007). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. 10TH EDITION. London: Kogan Page
4. Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing
5. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. První české vydání. Praha: Grada Publishing
6. Becková, M. (26. února, 2013). *Zapojení lidí v systémech managementu kvality*. Získáno 25. října, 2016, dostupné z: http://www.qmprofi.cz/zapojeni-lidi-v-systemech-managementu-kvality-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z7wFazV3UaftTmfclu4Hoa0/
7. Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta
8. Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing
9. *Ceník prací certifikačního orgánu – certifikace osob*. (2017) *Ceník certifikačního orgánu*. Získáno 15. března, 2017, dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Certifikace/Personalni/Cenik/CSJ-CE-08_cenik_14._vydani.pdf
10. *Ceník certifikačního orgánu DQS Cert*. (1. ledna, 2008.). *Ceník DQS Cert*. Získáno 25. ledna, 2017. Dostupné z: <http://www.dqs.cz/?status=cenik>
11. *ČSN EN ISO 22716:2007 Kosmetika – Správná výrobní praxe (SVP) – Směrnice pro správnou výrobní praxi*. (Duben, 2008). Získáno 20. října, 2016, dostupné z: http://csnonlinefirmy.unmz.cz/html_nahledy/68/80775/80775_nahled.htm
12. Dashöfer, V. (12. května, 2008). *Ekonomika kvality*. Získáno, 20. října, 2016, dostupné z: http://www.qmprofi.cz/33/ekonomika-kvality-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_ZyoEOV-fRvn4nGPOsEYHWDs/
13. Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck
14. Dvořáková, Z., & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck

15. Hutchins, D. (18. 10. 2015). *What are Quality Circles?* Získáno 25. listopadu, 2016 dostupné z: <http://www.hutchins.co.uk/blog/blog-3/what-are-quality-circles/>
16. Hutýra, M., & kol. (2007). *Management jakosti*. Získáno 10. října, 2016, dostupné z: http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Hutyra_management_jakosti.pdf
17. ISO 22716. (n.d.). *Spojení systémových požadavků kvality s požadavky správné výrobní praxe v kosmetickém průmyslu*. Získáno 15. října, 2016, dostupné z: <http://www.bureauveritas.cz/services+sheet/iso-22716-osvedcene-vyrobní-postupy-gmp-pro-zpracovatelsky-prumysl-kosmetiky>
18. Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. První vydání. Praha: Grada Publishing
19. Katalog kurzů – Integrovaný management:Kvalita. (2015). *Požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016*. Získáno 10. března, 2017, dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/integrovaný-management-kvalita/požadavky-normy-csn-en-iso90012016.html>
20. Katalog kurzů – Integrovaný management: Kvalita. (2015). *Požadavky na systém managementu kvality podle ISO 9001:2015 a související požadavky*. Získáno 10. března, 2017, dostupné z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/integrovaný-management-kvalita/požadavky-na-system-managementu-kvality-podle-iso-90012015-a-související-požadavky.html>
21. Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing
22. Kotler, P., & L., K., Keller. (2007). *MARKETING MANAGEMENT*. Praha: Grada Publishing
23. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press
24. Křížek, F., & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing
25. Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing
26. Malach, A. (2004). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing
27. Manažer kvality. (3. srpna, 2015). *Kdo je a co dělá manažer kvality*. Získáno 25. října, 2016, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer-kvality>

28. Mauch, D., P. (2009). *Quality Management: Theory and Application*. CRC Press
29. Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing
30. Obchodní podmínky (2017). *Ceník základní od 2. 11. 2015*. Získáno 25. ledna, 2017. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/cms/clanky/obchodni-podminky/getMedia/file/sodexopass-cenik-zakladni-02-11-2015.pdf>
31. Morfaw, N., J. (2009). *Total Quality Management (TQM): A model for the Sustainability of Projects and Programs in Africa*. University Press of America
32. Nenadál, J. & Vykydal, D. (2012). *Systémy managementu jakosti I*. Získáno 20. října, 2016, dostupné z: <http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/SMJ1/Systemy%20managementu%20Ojakosti.pdf>
33. Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. Praha: Management Press
34. Petříková, R. (2008). *Jakost a lidský faktor*. Získáno 20. října, 2016, dostupné z: [http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/JLF/Petrikova Jakost a lidský faktor .pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/JLF/Petrikova%20Jakost%20a%20lidsky%20faktor.pdf)
35. Robbins, P., Stephen. (2015). *THE TRUTH ABOUT MANAGING PEOPLE*. THIRD EDITION. New Jersey: FT Press
36. Řízení kvality. (27. května, 2016). *Co je Řízení kvality*. Získáno 12. října, 2016, dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality>
37. Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing
38. Spejchalová, D. (2012). *Management kvality*. 4. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
39. Šavel, J. & Štěpařová I. (2009). *Elektrotechnologie v praxi*. Praha: Grada Publishing.
40. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing
41. Školení. (2017). *7 nových nástrojů zlepšování*. Získáno 10. března, 2017, dostupné z: http://www.kcm.cz/skoleni/189_7-novych-nastroju-zlepsovani-kvality.aspx

42. TÜV SÜD. (2015). *Informace o revizi normy ISO 9001:2015*. Získáno 10. října, 2016, dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1447677983951122151101/informace-o-revizi-normy-iso-9001-2015-screen.pdf>
43. TÜV SÜD. (n.d.). *KOSMETIKA – Správná výrobní praxe dle ISO 22716:2007*. Získáno 30. října, 2016, dostupné z: <http://www.tuev-schadengutachten.com/uploads/images/1226589129334708981084/2008-10.PL.Kosmetika.ISO22716.A4.pdf>
44. ÚNMZ. (2016). *ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004*. Získáno 10. října, 2016, dostupné z: <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>
45. Váchal, J., Vochozka M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. První vydání. Praha: Grada Publishing
46. Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing
47. Veber, J., & kol. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing
48. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing
49. Vochozka, M., Mulač, P., & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing
50. Vzdělávání – Otevřené kurzy. (2017). *Manažer kvality – QM*. Získáno 10. března, 2017, dostupné z: <http://www.csq.cz/kurzy/manazer-kvality-1/>
51. Vzdělávání – Otevřené kurzy. (2017). *Technik kvality – QT*. Získáno 10. března, 2017, dostupné z: <http://www.csq.cz/kurzy/technik-kvality-1/>
52. Watson, E., G. & Gallagher, K. (2005). *Managing for Results*. London: CIPD Publishing.
53. Watson, P. & Howarth, T. (2011). *Construction Quality Management: Principles and Practice*. New York: Spon Press
54. Žufan, J., Hán, J., & Klímová, M. (2013). *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR
55. Interní dokumenty společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o., 2015 – 2017
56. Interní informace společnosti - UKQS CERTIFICATION SE, 2017

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: EFQM Model Excellence.....	18
Obrázek 2: Aplikace cyklu PDCA na vůdčí roli v systémech managementu jakosti.....	22
Obrázek 3: Postup v činnosti kroužku kvality	28
Obrázek 4: Perspektivy řízení.....	43
Obrázek 5: Zdroje pro zajištění kvality	44
Obrázek 6: Organizační struktura oddělení kvality k 1. 1. 2016	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Schwan Cosmetics CR, s.r.o. v číslech.....	40
Tabulka 2: Kontrola kvality	45
Tabulka 3: Náklady na certifikáty	49
Tabulka 4: Přínosy jednotlivých oddělení ke kvalitě.....	53
Tabulka 5: Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců	57
Tabulka 6: Cena zavedení systému Cafeteria	70
Tabulka 7: Cena ISO 9001, ISO 14 001 a normy OHSAS 18001	72

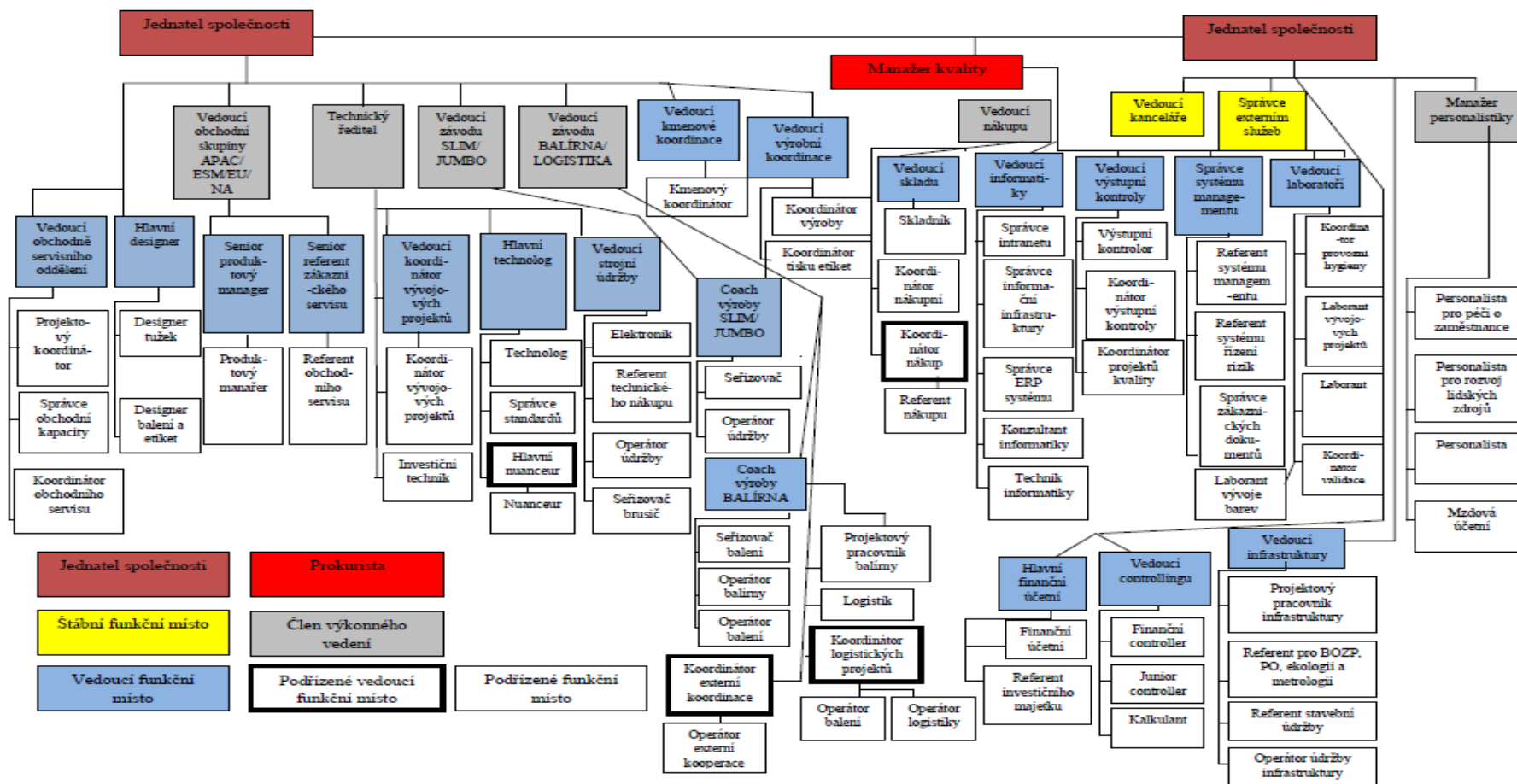
Seznam grafů

Graf 1: Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč	41
Graf 2: Celkový počet pracovníků.....	50
Graf 3: Pohlaví a počet zaměstnanců k 1. 1. 2017.....	50
Graf 4: Vzdělání a počet zaměstnanců k 31. 1. 2017	51

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti (organigram k 1. 1. 2016).....	84
Příloha 2: Plán vstupního zácviku a jeho hodnocení	85
Příloha 3: Kompetenční mapa.....	89

Příloha 1: Organizační struktura společnosti (organigram k 1. 1. 2016)



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2017

Příloha 2: Plán vstupního zácviku a jeho hodnocení

603403 Plán vstupního zácviku

Zaměstnanec:

Číslo: ZM1752

Začátek zácviku: 01.11.2016

Pracovní pozice: 071 - Koordinátor vývojových projektů

Garant zácviku:

Konec zácviku: 31.01.2017

Kód kvalifikace	Název kvalifikace	Priorita	Lektor	Zácvik absolvován	Podpis lektora
VVZ71804	Zácvik. Řízení servisu. Prostředky informatiky a archivace			Ano / Ne	
VVZ50006	Zácvik. Příručka managementu. Úvodní informace o firmě	A		Ano / Ne	
VVZ51001	Zácvik. Zpracování mezd. Činnosti a organizace v týmu	A		Ano / Ne	
VVZ51002	Zácvik. Zpracování mezd. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	A		Ano / Ne	
VVZ51004	Zácvik. Zpracování mezd. Prostředky informatiky a archivace	A		Ano / Ne	
VVZ60101	Zácvik. Přijem zaměstnance. Činnosti a organizace v týmu	A		Ano / Ne	
VVZ60105	Zácvik. Přijem zaměstnance. Seznámení s vlastními pracovišti	A		Ano / Ne	
VVZ60106	Zácvik. Přijem zaměstnance. Minimum provozní hygieny	A		Ano / Ne	
VVZ60107	Zácvik. Přijem zaměstnance. Seznámení s ostatními pracovišti (představovací kolečko)	A		Ano / Ne	
VVZ60108	Zácvik. Přijem zaměstnance. Seznámení se systémem hodnocení a prémiování	A		Ano / Ne	
VVZ60301	Zácvik. Vzdělávání zaměstnanců. Činnosti a organizace v týmu	A		Ano / Ne	
VVZ60305	Zácvik. Vzdělávání zaměstnanců. Seznámení se systémem vstupního zácviku	A		Ano / Ne	
VVZ60401	Zácvik. Správa informačního systému. Činnosti a organizace v týmu	A		Ano / Ne	
VVZ60402	Zácvik. Správa informačního systému. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	A		Ano / Ne	
VVZ60404	Zácvik. Správa informačního systému. Prostředky informatiky a archivace	A		Ano / Ne	
VVZ60404.1	Zácvik. Správa informačního systému. Prostředky informatiky a archivace. Navision	A		Ano / Ne	
VVZ60404.2	Zácvik. Správa informačního systému. Prostředky informatiky a archivace. Intranet	A		Ano / Ne	
VVZ71705	Zácvik. Řízení rizik. Bezpečnost práce	A		Ano / Ne	
VVZ71706	Zácvik. Řízení rizik. Požární ochrana	A		Ano / Ne	
VVZ50001	Zácvik. Příručka managementu. Funkce a dostupnost	B		Ano / Ne	
VVZ50002	Zácvik. Příručka managementu. Zásady vlastních procesů detailně	B		Ano / Ne	
VVZ50003	Zácvik. Příručka managementu. Zásady sousedních procesů	B		Ano / Ne	
VVZ50201	Zácvik. Finanční plánování. Činnosti a organizace v týmu	B		Ano / Ne	
VVZ50202	Zácvik. Finanční plánování. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B		Ano / Ne	
VVZ50203	Zácvik. Finanční plánování. Detailní metodiky. Přezkoušení	B		Ano / Ne	
VVZ50204	Zácvik. Finanční plánování. Prostředky informatiky a archivace	B		Ano / Ne	
VVZ50701	Zácvik. Řízení legislativních požadavků. Činnosti a organizace v týmu	B		Ano / Ne	
VVZ50702	Zácvik. Řízení legislativních požadavků. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B		Ano / Ne	
VVZ51301	Zácvik. Rozvoj podnikové kultury. Činnosti a organizace v týmu	B		Ano / Ne	
VVZ60601	Zácvik. Údržba zařízení. Činnosti a organizace v týmu	B		Ano / Ne	

603403 Plán vstupního zácviku

VVZ60604	Zácvik. Údržba zařízení. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ60701	Zácvik. Investiční projekty. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ60702	Zácvik. Investiční projekty. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ60703	Zácvik. Investiční projekty. Detailní metodiky. Přezkoušení	B	Ano / Ne
VVZ60704	Zácvik. Investiční projekty. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ70301	Zácvik. Nakupování. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ70302	Zácvik. Nakupování. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ70303	Zácvik. Nakupování. Detailní metodiky. Přezkoušení	B	Ano / Ne
VVZ70304	Zácvik. Nakupování. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ70501	Zácvik. Plánování výroby. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ70601	Zácvik. Realizace standardní zakázky. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ70602	Zácvik. Realizace standardní zakázky. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ70604	Zácvik. Realizace standardní zakázky. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ70701	Zácvik. Technická podpora výroby. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ70702	Zácvik. Technická podpora výroby. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ70704	Zácvik. Technická podpora výroby. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ71601	Zácvik. Expediční činnosti. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ71602	Zácvik. Expediční činnosti. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ71701	Zácvik. Řízení rizik. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ71801	Zácvik. Řízení servisu. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ72001	Zácvik. Řízení provozní hygieny. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ72002	Zácvik. Řízení provozní hygieny. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ72105	Zácvik. Řízení ekologických požadavků. Minimum podnikové ekologie	B	Ano / Ne
VVZ75001	Zácvik. Vývoj nového výrobku. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ75002	Zácvik. Vývoj nového výrobku. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ75003	Zácvik. Vývoj nového výrobku. Detailní metodiky. Přezkoušení	B	Ano / Ne
VVZ75004	Zácvik. Vývoj nového výrobku. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ75101	Zácvik. Vývoj odstínu hmoty. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ75102	Zácvik. Vývoj odstínu hmoty. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ75104	Zácvik. Vývoj odstínu hmoty. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ80101	Zácvik. Controllingové operace. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ80102	Zácvik. Controllingové operace. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ80103	Zácvik. Controllingové operace. Detailní metodiky. Přezkoušení	B	Ano / Ne
VVZ80104	Zácvik. Controllingové operace. Prostředky informatiky a archivace	B	Ano / Ne
VVZ81101	Zácvik. Podnikové zlepšování. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne

603403 Plán vstupního zácviku

VVZ81301	Zácvik. Řízení marketingu. Činnosti a organizace v týmu	B	Ano / Ne
VVZ81302	Zácvik. Řízení marketingu. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	B	Ano / Ne
VVZ50101	Zácvik. Tvorba podnikové politiky. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ50301	Zácvik. Řízení dokumentace. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ50304	Zácvik. Řízení dokumentace. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ50401	Zácvik. Řízení cizí dokumentace. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ50404	Zácvik. Řízení cizí dokumentace. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ50501	Zácvik. Řízení podnikových záznamů. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ50504	Zácvik. Řízení podnikových záznamů. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ50601	Zácvik. Přezkoumání systému řízení. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ50801	Zácvik. Fakturace. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ50802	Zácvik. Fakturace. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	C	Ano / Ne
VVZ50901	Zácvik. Vedení účetnictví. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ51101	Zácvik. Řízení uzávěrky a inventur. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ51104	Zácvik. Řízení uzávěrky a inventur. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ70101	Zácvik. Řízení prodeje. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ70201	Zácvik. Zpracování podkladů zakázky. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ70401	Zácvik. Řízení subdodavatelů. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ70404	Zácvik. Řízení subdodavatelů. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ70801	Zácvik. Výroba jádra. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ70901	Zácvik. Výroba surové tužky. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ71001	Zácvik. Lakování. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ71002	Zácvik. Lakování. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	C	Ano / Ne
VVZ71101	Zácvik. Máčení. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ71102	Zácvik. Máčení. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	C	Ano / Ne
VVZ71201	Zácvik. Dokončování. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ71202	Zácvik. Dokončování. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	C	Ano / Ne
VVZ71301	Zácvik. Balení výrobků. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ71302	Zácvik. Balení výrobků. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	C	Ano / Ne
VVZ71401	Zácvik. Příprava etiket. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ71404	Zácvik. Příprava etiket. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ71501	Zácvik. Skladování surovin a materiálů. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ71901	Zácvik. Řízení měřidel. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ72101	Zácvik. Řízení ekologických požadavků. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ72201	Zácvik. Odpadové hospodářství. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne

603403 Plán vstupního zácviku

VVZ72301	Zácvik. Výrobky dodané zákazníkem. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ72401	Zácvik. Řízení logistiky. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ72501	Zácvik. Řízení laků. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ72601	Zácvik. Značení. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ73001	Zácvik. Zakázkové balení výrobků. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ74001	Zácvik. Výroba vložkových aplikátorů. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ76001	Zácvik. Výroba MT trubiček. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80201	Zácvik. Řízení prověrek. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80301	Zácvik. Vstupní kontrola. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80401	Zácvik. Mezioperační kontrola. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80402	Zácvik. Mezioperační kontrola. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	C	Ano / Ne
VVZ80501	Zácvik. Výstupní kontrola. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80601	Zácvik. Vyřizování vadné dodávky. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80701	Zácvik. Vyřizování vnitřní reklamace. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80702	Zácvik. Vyřizování vnitřní reklamace. Zařízení, přístroje, dokumentace a pomůcky	C	Ano / Ne
VVZ80801	Zácvik. Vyřizování reklamace zákazníka. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80901	Zácvik. Řízení opatření k nápravě. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ80904	Zácvik. Řízení opatření k nápravě. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ81001	Zácvik. Preventivní opatření. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne
VVZ81004	Zácvik. Preventivní opatření. Prostředky informatiky a archivace	C	Ano / Ne
VVZ81201	Zácvik. Použití statistických metod. Činnosti a organizace v týmu	C	Ano / Ne

Vyjádření garanta zácviku:

Zaměstnanec absolvoval vstupní zácvik:

- úspěšně. Pracovní poměr pokračuje.
- neúspěšně. Pracovní poměr bude ukončen ve zkušební době.
- jinak.
.....
.....

Podpis:

Vyjádření zaměstnance:

Mám zájem o Konto pracovní doby: Ano Ne

Podpis:

Příloha 3: Kompetenční mapa

603404 Kompetenční mapa

Zaměstnanec:

Číslo: ZM

Lektor: ZM

Pracovní pozice: Personalista

Datum přezkoušení: 24.01.2017

Hodnotitel: ZM

Číslo kompetence	Název kompetence	Požadovaná kompetence	V tréninku	Dolní mez	Horní mez	Bodová hodnota posledního hodnocení	Datum posledního hodnocení	Bodová hodnota	Do tréninku	Datum následujícího hodnocení
505.100.004.3	Znalost skartační doby dokumentů	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
509.200.001.3	Vyplnění dokladu o provozní zálohu	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
509.400.004.2	NAV. Převzetí majetku odpovědnou osobou	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
509.400.005.2	NAV. Převedení majetku mezi odpovědnými osobami	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
601.100.001.2	Plánování lidských zdrojů z celopodnikového hlediska	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
601.100.003.3	Příprava výběrového řízení na nové zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.100.004.3	Realizace výběrového řízení na nové zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.001.3	Vyhotovení pracovní smlouvy a mzdového výměru	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.002.3	Formální uzavření pracovní poměru	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.003.3	Založení osobní složky zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.004.3	Target. Založení karty zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.005.3	NAV. Založení karty zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.006.3	Objednání pronájmu pracovních oděvů	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.007.3	NAV. Přidělení OOPP na kartě zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.008.3	Přihlášení cizozemského zaměstnance na Úřad práce	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.200.011.2	Hlášení plnění podílu zaměstnanců se zdravotním postižením	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
601.300.001.3	Intranet. Návrh na změnu zařazení zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.300.002.3	Intranet. Návrh na změnu mzdového zařazení zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.300.003.3	Vyhotovení změn a dodatků k pracovní právní dokumentaci zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.300.004.3	Target. Aktualizace karty zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.300.005.3	NAV. Aktualizace karty zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
601.300.006.3	Přeobjednání pronájmu pracovních oděvů	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	

603404 Kompetenční mapa

Číslo kompetence	Název kompetence	Požadovaná kompetence	V tréninku	Do ní mez	Horní mez	Bodová hodnota posledního hodnocení	Datum posledního hodnocení	Bodová hodnota	Do tréninku	Datum následujícího hodnocení
301.300.007.2	Organizace závodní autobusové dopravy	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
302.100.001.3	Vyhotovení pracovně právní dokumentů k ukončení pracovního poměru	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
302.100.002.3	Vypořádání pohledávky za zaměstnancem	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
302.100.003.3	Formální ukončení pracovní poměru	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
302.100.004.3	Target. Ukončení pracovního poměru na kartě zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
302.100.005.3	NAV. Ukončení pracovního poměru na kartě zaměstnance	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
302.100.008.3	Odhlášení cizozemského zaměstnance z Úřadu práce	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
302.100.011.3	Zrušení pronájmu pracovních oděvů	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.001.2	Znalost kompetencí členů týmu informatika	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
304.200.003.3	Znalost zdrojů informatiky pro podporu uživatelů	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.004.2	Intranet. Znalost navigace firemního intranetu	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
304.200.005.2	Intranet. Znalost prostředí firemní nápovědy	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
304.200.006.2	Práce s katalogem služeb informatiky	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
304.200.007.3	MS Excel. Formátování buněk	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.008.3	MS Excel. Vkládání a úprava tabulek	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.009.3	MS Excel. Použití jednoduchých vzorců	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.010.3	MS Excel. Nastavení tisku	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.015.3	MS Outlook. Řízení pošty	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.016.3	MS Outlook. Plánování schůzek	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.017.3	MS Word. Formátování textu	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.018.3	MS Word. Používání odrážek	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.019.3	MS Word. Vkládání tabulek	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.026.3	Internet. Vyhledávání a zpracování informací	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.200.027.3	ICT hardware. Obsluha tiskáren a skenerů	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
304.300.001.2	Znalost pravidel pro ochranu firemních a osobních dat	Ano	Ne	2	4				Ano / Ne	

603404 Kompetenční mapa

Číslo kompetence	Název kompetence	Požadovaná kompetence	V tréninku	Dolní mez	Horní mez	Bodová hodnota posledního hodnocení	Datum posledního hodnocení	Bodová hodnota	Do tréninku	Datum následujícího hodnocení
305.100.001.1	Požadavek na poskytnutí externích přístupů k inf. zdrojům	Ano	Ne	1	3				Ano / Ne	
305.300.001.2	Zpracování popisu funkčních požadavků na změny v informatice	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
305.300.002.2	Testování a akceptace řešení požadavku změny informatiky	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
305.300.003.3	Komunikace správné praxe a změn v informatice do týmu	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
305.400.001.3	NAV. Zadání helpdeskového požadavku informatiky	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
305.400.002.2	Testování a akceptace řešení helpdeskového požadavku informatiky	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
305.400.003.2	Poskytování podpory týmu při rutinní práci se zdroji informatiky	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
305.400.004.3	Sumarizace týmových požadavků na změny informatiky	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
305.400.005.2	Předání požadavků do týmu informatika	Ano	Ne	4	6				Ano / Ne	
702.100.002.3	NAV. Založení a parametrizace karty projektu	Ne	Ne	7	9				Ano / Ne	
807.100.001.3	Identifikace interní neshody	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	
807.200.001.3	Identifikace datové neshody QKD	Ano	Ne	7	9				Ano / Ne	