

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Název bakalářské práce:

Management kvality ve vybraném podniku

Autor práce:

Eva Klimasová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

2009

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Management kvality ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2009

.....

Eva Klimasová

Poděkování

Děkuji vedoucí své bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Kajzrovi a vedení společnosti STAVCENT a.s. za poskytnuté informace.

OBSAH:

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 Management kvality	9
2.2 Kvalita v organizaci	12
2.3 Přístupy k řízení kvality dle norem ISO	15
2.4 Koncepce managementu kvality na bázi TQM	17
2.5 Management a řízení kvality	20
2.6 Náklady na kvalitu	22
2.7 Kontrola kvality	25
3. CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	26
4. ANALÝZA ŘÍZENÍ KVALITY VE VYBRANÉM PODNIKU	27
4.1 Analýza managementu kvality	30
4.2 Kvalita v managementu firmy	36
4.3 Zaměstnanci a zákazníci	40
4.4 Měření, analýza, zlepšování	42
5. DISKUSE A NÁVRHY	46
6. ZÁVĚR	51
7. SUMMARY	52
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
9. SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	55
10. SEZNAM ZKRATEK	56
11. SEZNAM PŘÍLOH	57

1. Úvod

Kvalita výrobků a služeb je dnes pro management společnosti mnohem důležitější, než tomu bylo dříve. V dobách, kdy poptávka převyšovala nabídku, nebylo nutné otázky kvality více řešit. S postupným nasycováním trhu začaly být problémy kvality výrobků zřetelnější. Mnoho podniků se v současnosti střetává s ostrou konkurencí na domácích i mezinárodních trzích. Stále větší důležitost tak získává spokojenost zákazníků, která vede k ziskovosti společnosti. Organizace však v konkurenčním boji o zákazníka nemohou obstát bez zakomponování kvality do svých výrobků, služeb a procesů probíhajících v organizaci.

Pojem kvalita představuje souhrn vlastností produktu, které slouží ke splnění očekávaných požadavků zákazníka. Slovo kvalita má bohatou historii. V minulosti byl tento pojem různě definován. Koncepce kvality tak jak ji vnímáme v současnosti vychází z kořenů průmyslové revoluce. Dříve bylo zboží vyráběno od počátku do konce jednou nebo pár osobami -řemeslníkem nebo v manufaktuře, a ti přirozeně přispívali k vylepšování produktu a definování kritérií kvality. Masová výroba však přinesla týmy pracovníků pracujících společně na specifickém stupni výroby, kde jedna osoba není schopna kontrolovat produkt od počátku k jeho dokončení.

Kvalitu je třeba správně vysvětlit s ohledem na kontext, ve kterém je používána. Můžeme ji vnímat z pohledu výroby jako např. nulovou chybovost nebo z pohledu zákazníka podle četnosti nákupů. Zákazníci vnímají kvalitu jako samozřejmost a to, že jim výrobek či služba dlouho a spolehlivě zajistí uspokojení určité potřeby. Jejich požadavky jsou přitom stále vyšší. Tak jako se mění nároky zákazníků, tak se také mění obsah pojmu kvalita.

Zákazník často nemá šanci kvalitu výrobků posoudit, neboť technologie výrobků jsou velmi složité. Za kvalitu výrobků je odpovědný jejich prodávající. Výrobky by měly splňovat obecné požadavky jako je funkčnost, zdravotní nezávadnost, ovladatelnost, spolehlivost, trvanlivost, nezpůsobovat škody na životním prostředí, apod. Stát i jiné organizace, které chrání spotřebitele, se také čím dál více zaměřují na vytváření projakostního prostředí. Vydávání zákonů a předpisů může být pro organizace výzvou nebo výchovným opatřením.

V dnešním moderním světě je zákazník důležitou osobou. V době celosvětové finanční krize si žádná společnost není jistá svým přežitím. Východiskem by mohlo být cílené zaměření na zákazníka. Současný zákazník je náročný, vybíravý, má více informací a má představu o tom co chce a za jakou cenu. Aby společnosti získali konkurenční výhodu a tím i zákazníka, zavádí si systém managementu kvality. Je to množství postojů, procesů a procedur, které jsou vyžadovány pro plánování a provádění hlavní činnosti organizace. Systém managementu kvality spojuje různorodé vnitřní procesy v organizaci a směřuje je k procesnímu přístupu. QMS umožňuje v organizacích analýzu, měření a zlepšování různých procesů tak, že vedou k zlepšování celé společnosti. Zavádění systému managementu kvality je proces náročný a dlouhodobý.

Standardy kvality ISO byly vytvořeny na pomoc všem organizacím, které chtějí efektivně provozovat a uplatňovat systém managementu kvality. Při dodržení

požadavků, které jsou specifikovány v normách ISO, získá společnost certifikát kvality. Tyto certifikáty jsou zárukou kvality pro dodavatele i odběratele.

Podniky by také měly usilovat o dobré vztahy se svými zaměstnanci. Dobrá kvalita výrobků závisí mimo jiné i na kvalitě lidských zdrojů. Pozornost by měla být věnována především výchově, vzdělávání a výcviku zaměstnanců. Zaměstnanci jsou totiž to nejcennější, co organizace mají. Pomocí řízení lidských zdrojů organizace dokáže dosáhnout svých cílů. Samozřejmostí je motivace a stimulace pracovníků. Volbou správně strategie a politiky řízení lidských zdrojů dochází ke ztotožnění se pracovníka s organizací, ve které pracuje.

Péče o jakost je nákladná. Respektive nákladné jsou nesplněné požadavky na kvalitu neboli následky. Následky nekvality si lze představit jako náklady na opravy a přepracování, na dodatečné práce, zmetky, na náhradní díly a materiál, apod. V těchto nákladech se skrývá finanční potenciál, který by mohl být využit jinde. Je zřejmé, že vytvořit produkt správně a bez vad je jediným možným řešením. Koncepce norem ISO se k ekonomickým otázkám jakosti příliš nevyjadřuje, i když potřeba monitorování je zřejmá. Procesy vyjádřené peněžně v rámci ekonomiky jakosti zásadním způsobem informují management společnosti o situaci ve firmě. V podmínkách rozhodování za nejistoty je management kvality jednou z jistot strategického řízení. Sledování nákladů na jakost můžeme brát také jako finanční vyjádření rozdílu mezi požadavky zákazníka a skutečnými vlastnostmi realizovaného produktu.

Kontrola také neodmyslitelně patří k systému managementu kvality. Auditování představuje nestranné zjišťování skutečného stavu určité události, podnikového útvaru, produktu, apod. V podniku se můžeme setkat s externím a interním auditem. Externí auditoři jakosti se v organizacích zaměřují na kontrolu shody požadavků normy se zavedeným systémem řízení jakosti, naproti tomu interní audity provádějí vyškolení zaměstnanci společnosti, kteří nezávisle hodnotí různé činnosti a kontrolní systémy ve společnosti. Cílem kontrol je zjištění, zda se řízená realita vyvíjí požadovaným směrem.

Cílem této bakalářské práce s názvem „Management kvality ve vybraném podniku“ je analyzovat řízení kvality ve společnosti STAVCENT a.s. v oblasti managementu pracovníků a sledování nákladů na proces zlepšování a navrhnout další zlepšení řízení v této oblasti ve prospěch zákazníka.

2. Literární přehled

2.1 Management kvality

Kvalita a jakost je podle Lamminga [1] imaginární výtečnost, která poskytuje zákazníkovi uspokojení s produktem. Může být vnímána i jako stupeň, do kterého výrobek nebo služba plní určité parametry.

Z jazykového i věcného hlediska je možno pojmy „jakost výrobku“ a „kvalita výrobku“ považovat za synonyma [2].

Veber [3] hovoří o jakosti, jako o pojmu, který je různě interpretován. V historickém ohlednutí to není pojem neznámý. Významnou roli začal hrát až ve druhé polovině dvacátého století. Kvalita, za předpokladu správného pochopení významu, je klíčovým faktorem v úspěšnosti firmy. Vztahuje se nejen k výrobkům a službám, ale také k prováděným činnostem a procesům. O prosazení kvality se v minulosti zasloužila celá řada odborníků, ti také zavedli řadu přístupů a metod pro její zabezpečování. Jakost je v současnosti důležitou vlastností, v níž lze spatřovat konkurenční výhodu výrobku či služby. Tématika jakosti se v poslední době stává nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, ale i výzkumu nových metod a přístupů k aplikacím v různých oblastech, kde bychom ji až donedávna vůbec neočekávali.

Historie kvality

Význam pojmu kvalita je znám od dob, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy, obydlí apod., tehdy si začali klást také otázky: Podařilo se nám to? Ušetří nám to síly? Bude to fungovat? Ve všech těchto situacích hodnotili dosažené výsledky se svými představami. Nejstarším důkazem o důležitosti jakosti je podle Vebera [3] Chamurapiho zákoník ze staré Mezopotámie. Podle tohoto zákoníku byl například odsouzen stavitel k trestu smrti za to, že postavil dům se špatnou konstrukcí.

Nenadál [2] uvádí výrok Aristotela (385 – 322 př. n. l.), který tvrdil, že kvalita je souhrn určitých vlastností odlišující daný předmět od jiného, významem však podobného předmětu.

V minulosti jakost výrobků hlídala různá nařízení řemeslnických cechů, později manufaktur a následně začal do oblasti kvality zasahovat i stát. Hlavním důvodem byla zpočátku podpora rozvoje výroby a obchodu, později zesílily důvody ochranné. Například v roce 1887 britská dolní sněmovna rozhodla, že veškeré zboží importované do Anglie musí mít označení původu. Následoval způsob označení „MADE IN“, který je znám dodnes [3].

Jak uvádí Nenadál [2], v podmínkách vývoje poválečné ekonomiky nebylo dost dobře možné prosazovat kvalitu na úkor kvantity. Teprve s postupným nasycováním trhu začaly být problémy kvality výrobků zřetelnější.

Podle Vebera [3], Japonci ti byli jedni z prvních, kdo pochopil přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost. Zahrnuli poznatky o jakosti do každodenní praxe, a to nejen v podnikatelské sféře, ale i v neziskových organizacích a institucích. Požadavky na řízení jakosti byly poprvé

stanoveny v normách AQAP pro NATO. V roce 1980 byla ustavena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejích aktivit byl návrh na přijetí řady norem 9000 pro systémy řízení jakosti. Jejich ustanoveními se mohla řídit organizace jakéhokoliv zaměření v kterémkoli státě světa.

V současné době existuje velké množství organizací, které splňují ustanovení nejrůznějších požadavků na řízení kvality – AQAP, normy ISO řady 9000, QSF pro letectví a kosmonautiku, GMP pro výrobce potravin a léků, norma ISO/TS 16949, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl a další. Organizace hledají další způsoby dosahování podnikatelské úspěšnosti. K tomu využívají filozofii TQM, zviditelňují se v očích spotřebitelů nejrůznějšími značkami jakosti – CZECH MADE, BIO, apod. Usilují o získání cen za jakost – například model Excellence EFQM, model ceny Malcolma Baldrige a jiné [3].

Významnými osobnostmi v řízení kvality byli např. [3]:

W. Edwards Deming - Tento Američan začal krátce po druhé světové válce s důsledným zaváděním statistických metod do řízení jakosti produkce. Formuloval čtrnáct bodů řízení jakosti a sedm smrtelných nemocí řízení jakosti. Je mu přisuzováno autorství metody zlepšování PDCA. Za jeho zásluhy byla japonská cena za jakost pojmenována právě po něm – Demingova cena.

Joseph M. Juran - Řízení jakosti chápal jako nedílnou a významnou součást celkového managementu. Vyvinul koncept zvaný celopodnikové řízení jakosti, který hlásal, že jakost je záležitostí všech podnikových činností. Juran byl jeden z prvních, kteří si začali všimnout nákladů spojených s jakostí. Za svůj přínos byl odměněn nejvyšším japonským vyznamenáním.

Armand V. Feigenbaum - Je znám svou koncepcí komplexního řízení jakosti TQC (Total Quality Control, později TQM), vyžadující zapojení všech funkcí v podniku do procesů zajišťování jakosti. Za záruku jakosti považoval úplné splnění všech požadavků zákazníka. Položil základy ekonomických úvah o jakosti.

Kaoru Ishikawa - Představitel japonské školy řízení jakosti. Po druhé světové válce se věnoval otázkám řízení jakosti na tokijské univerzitě. Odborné veřejnosti je znám jako propagátor jednoduchých nástrojů v řízení jakosti. Proslul také jako zakladatel kroužků jakosti, nástroje pro zapojení řadových pracovníků do problematiky jakosti.

Philip B. Crosby - Obohatil přístupy řízení jakosti zejména o koncepci zero defects, ve které zdůrazňuje, že podnik a především jeho vedení musí udělat vše pro to, aby vady nenastaly. Každá vada má příčinu a je právě na lidech, aby ji odhalili a napravili.

Anežka Žaludová – Češka, která se významně zasloužila o prosazování principů řízení kvality v naší republice.

Definice kvality:

Existuje mnoho definic a přístupů jak pohlížet na kvalitu, Veber [3] uvádí výroky nejváženějších specialistů na kvalitu:

Juran – „Kvalita je způsobilost pro užití“.

Crosby – „Kvalita je shoda s požadavky“.

Feigenbaum – „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník“.

Definici Dr. Edwardse Deminga týkající se kvality, total quality a TQM uvádí ve své publikaci Karöf [4]:

- 1.Kvalita neustále uspokojuje potřeby zákazníka.
- 2.Total quality neustále uspokojuje potřeby zákazníků za nejnižší možné náklady.
- 3.TQM uspokojuje potřeby zákazníků za nejnižší možné náklady prostřednictvím plné účasti organizace.

Ve všech těchto definicích je v pozadí zákazník, osoba, která přijímá produkt. Jeho požadavky jsou různé, proměnlivé v čase a působí na ně mnoho faktorů (biologické, sociální, demografické, společenské, atd.)[3].

Kvalitu je nutné pečlivě definovat s ohledem na kontext, ve kterém je používána. Význam slova kvalita můžeme rozdělit do dvou hlavních významů, o kterých může termín pojednávat. Prvním významem je kvalita vztahující se k výrobě: nulová chybovost, štíhlá výroba, atd.. Druhým je kvalita vnímaná zákazníkem, která ovlivňuje např. četnost opakovaných nákupů [4]. Organizace mají často tendenci přičítat příslušnou důležitost kvalitě vztahující se k výrobku na úkor kvality vztahující se ke službám, což není ideální.

Aby dále nedocházelo k nedorozumění, bylo nutné stanovit obecnou definici kvality. Ta je stanovena v ČSN EN ISO 9000:2006:

„Jakost (kvalita) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“.

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které je stanoveno spotřebitelem, závazným předpisem nebo se obvykle předpokládá. Za inherentní charakteristiky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality, které mu existenčně patří (ČSN EN ISO 9000:2006).

Názor na jakost si vytváří uživatel na základě užitku, který mu produkt poskytuje [3]. Ve vlastnostech produktu se musí odrážet požadavky zákazníka. Jakost musí obsáhnout vše, co vede k výsledku. Proto hovoříme nejen o jakosti výrobku či služby, nýbrž též o jakosti procesů, jakosti zdrojů a v neposlední řadě o jakosti systému managementu.

2.2 Kvalita v organizaci

Důvodů proč se organizace čím dál více zajímají o jakost uvedl Veber [3] několik:

Konkurenční tlaky

Když v minulosti začalo docházet k převisu nabídky nad poptávkou, začala řada výrobců a poskytovatelů služeb nahlížet na jakost jako na konkurenční výhodu. Dnešní globalizační tlaky, kdy se vedle tuzemských výrobců čím dál častěji objevují zahraniční konkurenti, zájem o jakost dále posilují. Trh dnes předkládá výrobky významných světových producentů v nebyvalém rozsahu, za těchto okolností mluvíme o super či megakonkurenci.

Náročnější zákazníci

Současný zákazník se nespokojí jen tak s něčím, naučil se rozlišovat, má představu o tom, co je pro něj prospěšné, má více informací a odpovědněji si vybírá. Rozmanitá nabídka a široká propagace výrobků a služeb povzbuzuje vzrůstající citlivost zákazníků na úroveň kvality produktů i podmínek, za kterých jsou produkty prodávány a používány.

Působení jakosti můžeme pozorovat z pohledu nákladů a výnosů organizace:

Náklady – například snížení sankcí placených zákazníkům v důsledku nekvalitních dodávek, menší ztráty v souvislosti s vadnou produkcí, atd. Výnosy – jakost může vést k rozšíření stávajících prodejmů, ke zvýšení podílu na trhu, k novým zákazníkům, atd.

Mohutná osvěta

Zájem států a jejich orgánů o vytváření projakostního prostředí skrze legislativu stále stoupá. Tyto státní aktivity mohou být výzvou i výchovným prostředkem pro podnikatelské organizace. V rámci EU byla z iniciativy Evropské organizace pro jakost (EOQ) vytvořena Vize evropské jakosti – cesta kupředu. Obsahuje návrhy aktivit na podporu jakosti, jak pro firmy, tak pro zvyšování kultury společnosti či osobního rozvoje všech obyvatel. Vhodnými motivátory jsou různé značky kvality nebo certifikáty výrobků či systémů jakosti, které zvyšují důvěru zákazníků.

Regulace kvality

Každý stát je povinen prosazovat zájmy svých občanů, chránit je před nebezpečnými výrobky, chránit jejich majetek, zdraví a zabezpečit jim vhodné životní prostředí. Prostředkem k tomu je legislativa. Respektování těchto zákonů je povinné a sankcemi vynutitelné [3].

Základem pro jakost v organizaci je norma ČSN EN ISO 9000:2006, která obsahuje slovník a popis základních principů kvality. Tato norma uvádí mimo jiné i pojem produkt. Produkt je vysvětlen jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Podle normy existují čtyři generické kategorie produktů:

- služby
- software (např. počítačový program, slovník)
- hardware (např. mechanická část motoru)
- zpracované materiály (např. mazivo)

Službou je podle Vebera [3] nazýván produkt v nehmotné podobě. V podstatě je to činnost, která se odehrává mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována samostatně (například poradenství) nebo častěji ve spojení s hmotným produktem (např. stravovací služby). V porovnání s výrobky se u služeb stanovené požadavky obtížněji plní, neboť nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější. Požadavky na služby jsou spolehlivost, pružnost, vhodné prostředí, odborná způsobilost, vlídné zacházení a dostupnost.

Požadavky na kvalitu výrobků jsou [3]:

Funkčnost – Každý výrobek je vyráběn pro konkrétní účel a měl by uspokojovat základní představu zákazníka o výrobku.

Estetická působivost – Každý výrobek je reprezentován svou vnější formou – tvarem, barevností, použitým materiálem, apod. Splnění tohoto požadavku je pro výrobce zvláště obtížné, protože existuje mnoho variant názorů zákazníka na to, co je krásné a co ne, co je vkusné nebo naopak křivé, apod.

Nezávadnost – Společnost klade stále vyšší požadavky nejen na své zdraví, ale i na zdravé životní prostředí. Tím také zesiluje požadavky na zdravotní a hygienickou nezávadnost, na bezpečnost, ale také na ekologickou vhodnost. Zpravidla se jedná o požadavky, o jejichž splnění se nemůže předem přesvědčit. Proto v těchto případech zasahuje stát a požadavky na zabezpečení nezávadnosti dává do právních předpisů. Takové předpisy jsou závazné pro všechny výrobce, dovozce, distributory a konečné prodejce.

Ovladatelnost – Ovladatelnost je požadavek, který je třeba nepodceňovat. Výrobek by neměl zatěžovat svého uživatele vysokými nároky na jeho fyzické a duševní schopnosti.

Trvanlivost – V minulosti byl požadavek na trvanlivost dominantní a často zastupoval požadavek jakosti. Avšak s vysokou dynamikou inovací, upřednostňováním levnějších materiálů, snižováním náročnosti na materiál atd. se životnost výrobků podstatně snížila.

Spolehlivost – Spolehlivost je schopnost výrobku plnit veškeré své funkce v jakémkoliv okamžiku. Výrobci mají dvě možnosti, buď se zaměřit na spolehlivost svých výrobků ve fázi návrhu a vývoje, nebo mít zajištěný dostatečný počet náhradních dílů, zajištěný servis, údržbu, opravitelnost atd.

Udržovatelnost a opravitelnost – U některých výrobků jsou požadavky na udržitelnost a opravitelnost specifické. Zákazníci vesměs vyžadují, aby údržba byla snadná a jednoduchá, v nejlepším případě nebyla vůbec nutná. Avšak v případě, že nastane porucha, musí být oprava umožněna a musí být provedena na vysoké odborné úrovni.

Definice procesů v organizaci:

Ve slovníku normy ČSN EN ISO 9000:2006 je proces definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Nečekat na výsledek, ale průběžně sledovat průběh procesů, je podle Vebera [3] základem filosofie moderního managementu. V procesech se produkt realizuje, plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje. Procesní přístup umožňuje lépe aplikovat prevenci při zabezpečování kvality. Jakost procesu je poskládána ze vzájemně propojených dílčích kvalit:

- a) lidé
- b) materiál
- c) metody
- d) prostředí
- e) měření
- f) stroje a nástroje

Ad a) Lidé - Člověk je v procesech prvkem klíčovým, ale také nejproblematictější. Nejde jen o jeho odbornou způsobilost, kompetence, pracovní prostředí, nýbrž i o chuť zapojit se. Existují někdy dost velké rozdíly mezi tím co člověk dělá, a co by mohl dělat. Systém kvality lze koncipovat a zavést technicky, ale aby fungoval, je třeba ho převést na systém sociální. Sociální proto, aby se do něj zapojili všichni zaměstnanci organizace (od dělníků po vrcholový management) a externí partneři. V takovém případě hovoříme o tzv. osobní kvalitě. Obsahem osobní kvality je plnění množiny požadavků, jako jsou odborné poznatky, aplikační schopnosti a praktické dovednosti, komunikativnost, samostatnost, pružnost, schopnost pracovat v týmu, disciplinovanost nebo charisma.

Ad b) Materiál - Pro všechny komponenty procesu platí, že jejich jakost je nezbytnou součástí výsledného produktu. Aby organizace zabezpečila jakost materiálových vstupů, stanoví si specifikace pro nákup - hodnoty relevantních ukazatelů pro vyráběný produkt a uplatní systém hodnocení dodavatelů a vybere ty nejvhodnější. Rozsah požadavků musí respektovat i možnosti realizačního procesu - zpracovatelnost materiálů, lhůty bezproblémového skladování, uchování (tzv. expirační lhůty) atd.

Ad c) Metody - Postupy jasně a srozumitelně říkají, jak mají být činnosti prováděny. Zpravidla jsou zakotveny v dokumentu (předpisu, instrukci), kterým se pracovník řídí.

Ad d) Prostor - Na pracovní prostředí jsou kladeny dvě skupiny kvalitativních požadavků:

I. požadavky na podmínky, které jsou v procesu velmi důležité pro splnění nároků na produkt (čistota, klimatické podmínky)

II. požadavky na podmínky, které umožní pracovníkům účast na procesech (vhodná teplota, vlhkost vzduchu, dostatečné osvětlení, pořádek, potřebné pracovní pomůcky apod.)

Ad e) Měření - Měřicí, zkušební a kontrolní zařízení musí věrně odrážet realitu. Požadavky jsou proto zaměřeny především na přesnost měřidel, jejich správné používání a dodržení správného postupu. Pravidelné ověřování způsobilosti a údržba měřidel jsou samozřejmostí.

Ad f) Stroje a nástroje - Zda stroj správně a opakovaně funguje v požadované kvalitě, je možné sledovat a vyhodnocovat statistickými metodami.

Dlouho byla pozornost věnovaná jakosti přednostně uplatňována na daný výrobek či službu. Později se pozornost obrátila na provozní (výrobní) procesy. Pojetí jakosti se posunulo směrem k uspokojování potřeb zákazníka. Řízení jakosti pak dostává nový rozměr, zaměřuje se na metody, techniky a řídicí aktivity. Nyní na počátku jedenadvacátého století zaznamenáváme změnu také v současných modelech americké a evropské ceny za jakost. Úspěch zde sklízí pouze firma, jejímž předmětem zájmu je kvalita celé firmy [3].

Veber [3] uvádí, že dnes je v Evropě uznáván a uplatňován model kritérií pro hodnocení podnikatelské úspěšnosti, který vypracovala Evropská nadace pro management kvality - EFQM (European Foundation for Quality Management).

2.3 Přístupy k řízení kvality dle norem ISO

Až v nedávné době se začala kvalita rostoucí měrou spojovat se standardy kvality ISO 9000 [4]. ISO je zkratkou pro International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci) a 9000 představuje počet sérií, které byly zvoleny. Standardy byly poprvé zveřejněny v roce 1987 a od té doby byly několikrát přepracovány.

Veber [3] o normách ISO říká, že byly vytvořeny na pomoc všem organizacím k provozování a uplatňování efektivních systémů managementu jakosti. A právě tyto normy koncentrují a zobecňují nejlepší praktiky zabezpečování kvality. Za svou dosavadní existenci se tyto přístupy velmi rychle prosadily především v evropském regionu. Přístupy k zabezpečování jakosti ve smyslu norem ISO 9000 jsou v řadě případů oborově rozšířeny.

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla vedena a řízena systematickým a transparentním způsobem. V ČSN EN ISO 9000:2006 bylo definováno osm zásad managementu kvality, které může vrcholové vedení používat pro vedení organizace ke zvýšení výkonnosti:

- I. zaměření na zákazníka - rozumět současným i budoucím potřebám zákazníků, plnit jejich požadavky a předvídat jejich očekávání
- II. vedení a řízení lidí - soulad účelu a zaměření organizace
- III. zapojení lidí - na všech úrovních organizace plné zapojení lidí ve prospěch organizace
- IV. procesní přístup - činnosti a související zdroje jsou řízeny jako proces
- V. systémový přístup k managementu - řízení souvisejících procesů jako systému
- VI. neustálé zlepšování - zlepšování celkové výkonnosti organizace
- VII. přístup k rozhodování zakládající se na faktech - rozhodnutí založená na analýze údajů a informací
- VIII. vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Struktura norem ISO podle ČSN EN ISO 9000:2006:

ISO 9000 - popisuje základní principy a specifikuje terminologii systému managementu kvality.

ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality – základy, zásady a slovník

Jak vyplývá z názvu, tato norma obsahuje výklad základů a zásad řízení jakosti a jejího zabezpečování [3]. Má významné postavení v požadavcích na jakost, protože uvádí základní požadavky na podobu systému řízení jakosti, který je vyhovující pro certifikaci.

ISO 9001 - specifikuje požadavky na systém managementu pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikované požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků.

ISO 9001:2000 – Systémy managementu jakosti – požadavky

Tato norma je stěžejní [3]. Provádí se podle ní koncipování, zavádění a zvláště auditování zavedeného systému jakosti. Je označována jako kritériální, protože její požadavky musí firma splnit, jestliže potřebuje prokázat úspěšné fungování QMS.

ISO 9004 - poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu kvality. Cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

ISO 9004:2000 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti

Tato norma poskytuje doporučení, která může organizace zavést nad rámec požadavků uvedených v ISO 9001. Není určena jako nástroj k certifikaci [3].

ISO 19011 - je to návod na auditování systému managementu kvality a systému environmentálního managementu.

Dohromady tyto normy tvoří koherentní soubor norem na systémy managementu kvality usnadňující vzájemné porozumění ve vnitrostátním a mezinárodním obchodu (ČSN EN ISO 9000:2006).

Normy ISO 9001 byly od svého přijetí deklarovány jako obecná doporučení. V praxi doznaly největšího rozšíření v průmyslové a stavební praxi. Lze jich využít s cílem následné certifikace nebo jen využít jejich principů [3].

Podle ČSN EN ISO 9001:2002 ed.2 má být zavedení systému managementu jakosti strategickým rozhodnutím organizace. Návrh a uplatnění systému managementu jakosti organizace jsou ovlivňovány měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými produkty, používanými procesy, velikostí a strukturou organizace.

Současná vydání ISO 9001 a 9004 byla vypracována jako konzistentní dvojice norem pro systémy managementu jakosti. Obě normy jsou navrženy tak, aby se navzájem doplňovaly, mohou se však použít i nezávisle. V ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely. Tato norma je zaměřena na

efektivnost systému managementu jakosti při plnění požadavků zákazníka. V ISO 9004 je uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu jakosti. Zejména na neustálé zlepšování celkové výkonnosti a účinnosti organizace. Norma ISO 9004 není určena pro účely certifikace ani pro smluvní účely (ČSN EN ISO 9001:2002 ed.2).

Normy ISO zavedly do praxe řízení jakosti některé nové přístupy [3]:

- pořádek samozřejmostí
- respektování zákonných požadavků
- orientace na zákazníka
- zapojení všech pracovníků do úsilí o jakost
- dokumentování rozhodujících provozních činností
- identifikování klíčových procesů a zabezpečování jejich způsobilosti
- monitorování a měření procesů a výrobků
- zjišťování případných neshod a určování nápravných a preventivních opatření
- vedení záznamů
- vyhodnocování zjištěných údajů a přijímání zlepšovacích opatření

Tabulka č.1: Lang [5] uvádí kritické hodnocení ISO norem podle Hopfenbecka

Výhody ISO norem	Nevýhody ISO norem
Zodpovědnost nejvyššího managementu za stanovení politiky jakosti.	Často je žádán pouze certifikát, aniž by se zkoumala skutečná hodnota normy.
Aplikace normy vede ke zlepšení jakosti a ke zjištění slabín.	Normy jsou ve velké míře zaměřeny na výrobce zboží.
Podniky získávají systematické metody zamezující chybám.	Jedná se čistě o normy postupů. Které se vztahují na procesy, nikoli na výrobky.
Pravidelné kontroly účinnosti managementu jakosti pomocí interních auditů.	Příliš slabě vyvinutá orientace na zákazníky.
Normy nabízejí ucelený koncept celopodnikové kultury jakosti.	Statické postupy zlepšování jakosti.
Zahrnutí dodavatelů do zabezpečování jakosti.	Značné náklady a spotřeba času na certifikaci.
	Vznik byrokracie omezuje prostor k jednání pracovníků.

2.4 Koncepte managementu kvality na bázi TQM

Na úroveň ISO norem je často kladen systém Total Quality Management. Podle Langa [5] TQM znamená spolupůsobení filozofie managementu a nových nástrojů managementu s cílem, splnit přání a očekávání zákazníků optimálním způsobem. Do tohoto systému musí být zahrnuti všichni pracovníci, kteří mají vytčený cíl sledovat.

Pojem „Total Quality Management“ se začal používat už v 70. letech minulého století pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách [6]. Postupně byla koncepce TQM rozpracována i v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filozofii managementu. Koncepce TQM totiž není nijak svázána s normami. Za jednu z nejužitečnějších definic TQM je považována ta podle Corriganova [6], která uvádí, že je to filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se

podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.

Podle Vebera [3] zkratka TQM znamená: Total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace; Quality – jde o pojetí jakosti, jak ve smyslu splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces nebo činnost; Management – řízení jak z pohledu strategického, taktického a operativního, tak z pohledu manažerských aktivit-plánování, motivace, vedení, kontrola, atd.

Přístupy TQM byly kodifikovány v podobě kritérií pro udělení ceny za jakost[3]. Z konce 80. let pochází první podoba modelu americké Národní ceny Malcolma Baldrige (NMBA – National Malcolm Baldrige Award). A aby Evropa nezůstávala pozadu, začátkem 90. let byla připravena kritéria také pro Evropskou cenu za jakost (EQA – The European Quality Award).

Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) sestavila základní principy TQM [6]:

- Princip orientace na zákazníka - Ve filozofii TQM je zákazníkem každý, komu odevzdáváme výsledky své práce. To také znamená, že finální spotřebitelé představují pouze jednu ze skupin zákazníků. Aplikace tohoto principu vyžaduje, aby byly systematicky zkoumány současné a především budoucí požadavky všech skupin zákazníků.

- Princip vedení lidí a týmové práce - Preferován je přístup ke konsensuálnímu vedení podřízených zaměstnanců, podpora a motivace k metodám práce v týmech [6]. Řídící pracovníci mají vytvářet v organizaci takovou atmosféru, která umožní prosazování principů TQM, zejména princip orientace na zákazníky a principu neustálého zlepšování.

- Princip partnerství s dodavateli - Vytváření vzájemně výhodných vztahů důvěry s dodavateli je předpokladem pro požadovanou jakost dodávek. Vztahy důvěry lze budovat pouze na bázi opakovaně prokázané způsobilosti plnit dohodnuté podmínky. K navození důvěryhodných vztahů mohou pomoci i takové aktivity, jako poskytování technické podpory dodavatelům, společné plánování jakosti, motivace dodavatelů, jejich oceňování apod.

- Princip rozvoje a angažovanosti lidí - Za nejcennější kapitál organizací jsou považováni způsobilí a vzdělaní zaměstnanci. Rozvoj osobností jednotlivých profesních skupin, neustálé vzdělávání a výcvik jsou základem naplňování tohoto principu. Pozitivního angažování lidí je dosahováno prostřednictvím modelu řízení, ve kterém je zaměstnancům dáвана příležitost prokázat a využít své schopnosti ve prospěch organizace, ve které pracují [6].

- Princip orientace na procesy - Podle tohoto principu je možné dosáhnout vynikající kvality výstupů (výrobků a služeb) jen za předpokladu dokonale zvládnutého řízení procesů. Každý proces probíhá za spotřeby určitých zdrojů (pracovní síla, stroje, energie, atd.) a v regulovaných podmínkách - regulátory jsou například normy, přírodní prostředí apod. Každý proces musí mít svého vlastníka, který nese odpovědnost za kvalitu výstupů z procesu. Je zřejmé, že výstupy jednoho procesu mohou být vstupy pro procesy následující.

- Princip neustálého zlepšování a inovací - Za motor veškerých pozitivních změn v organizaci jsou považovány procesy neustálého zlepšování [6]. V dnešní době jsou zákazníci vyžadováni projekty zlepšování orientované na radikální snižování rozsahu neshod v dodávkách, rozšiřování spektra funkcí výrobků a služeb a snižování objemu vnitřních neefektivností v technických i organizačních systémech.

- Princip měřitelnosti výsledků - Výstupy procesů organizace musí být spolehlivě měřeny a data následně vyhodnocována, protože jen to je zárukou objektivního rozhodování na všech úrovních řízení. V koncepci TQM je jednou z dominujících metodik měření výkonnosti a výsledků procesů benchmarking (interní a externí).

- Princip odpovědnosti vůči okolí - Organizace musí nést přiměřenou odpovědnost za své vazby na okolí, tj. na region, přírodu, stát apod. Firmy aplikující tento princip se pak ve svých aktivitách mají zaměřit i na podporu regionálního zdravotnictví, školství, kultury a sportu, charitativní programy apod. [6].

Nenadál [6] uvádí, že v praxi se tyto principy zavádějí pomocí vhodných modelů. V Evropě je nejuznávanějším modelem TQM koncepce EFQM Model Excellence, která v roce 1999 navázala na předchozí Evropský model TQM. Tento novější model má devět základních kritérií, která jsou dále členěna celkem na 32 dílčích kritérií. Logiku a vzájemné vazby není těžké pochopit. Podmínkou dosahování dlouhodobých vynikajících výsledků je to, že každá organizace musí dosahovat nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků i zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání okolím.

Základní strukturu EFQM Model Excellence uvádí Lang [5]. Koncepce modelu vychází z devíti kritérií, z nichž pět jsou tzv. nástroje a prostředky a čtyři výsledky. Představují znaky, na jejichž základě je možné hodnotit pokrok organizace. Každé kritérium nástrojů a prostředků a výsledků je strukturováno otázkami. Na každou z daných otázek musí organizace reagovat, i třeba jen odpovědí „pro naši organizaci to není relevantní“.

Tabulka č.2: Základní struktura Excellence Modelu EFQM [5]

Nástroje a prostředky	Výsledky
Vedení (leadership)	Spokojenost zákazníků
Politika a strategie	Lidé
Lidé	Společenské výsledky
Partnerství a zdroje	Hospodářské výsledky
Procesy	

Environmentální management a BOZP

Také péče o životní prostředí patří k aktuálním celosvětovým problémům. Dosavadní zkušenosti ukazují, že společenský rozvoj měl zpravidla negativní dopady na životní prostředí. Nemají-li se naplnit katastrofické scénáře o znečištění životního prostředí na Zemi, musí dojít k výrazným změnám [7].

System řízení na ochranu životního prostředí neboli environmentální management představuje postupy, které nepatří do oblasti zabezpečování jakosti.

Předmětem zájmu tohoto systému je ochrana životního prostředí. Systém environmentálního managementu je upraven normami ISO 14000 nebo přístupy označovanými jako EMAS [3].

Veber [7] uvádí, že norma ISO 14001 definuje environment jako prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost zahrnující ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny, živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy.

Systém bezpečnosti a ochrany zdraví neboli HSMS (Health and Safety Management System) také přímo nepatří do oblasti zabezpečování jakosti, ale jeho postupy zavedení a provozování jsou stejné jako u jakosti. Systém HSMS je v současnosti normativně upraven a nazýván jako OHSAS 18001 [3].

Je zřejmé, že QMS (Quality Management System) je zaměřen na jakost v zájmu zákazníka, EMS (Environmental Management System) na životní prostředí v zájmu společnosti a HSMS (Health and Safety Management System) na bezpečnost a ochranu zdraví v zájmu zaměstnanců. V organizacích jsou často tyto systémy zařazovány do jednoho útvaru a jsou zabezpečovány jednotným přístupem - dokumentací, cíli, prověřováním atd. [3].

2.5 Management a řízení kvality

Základem managementu a řízení kvality jsou lidé. Norma ČSN EN 9001:2002 ed.2 se zabývá mimo jiné i lidskými zdroji. Uvádí, že zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Termín lidský kapitál pochází podle Armstronga [8] od Schulze (1961), který rozpracoval tento pojem následujícím způsobem: Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať již vrozené či získané, vlastnosti, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.

Model kvality Evropské nadace pro řízení kvality nabízí možnost měření a informování o řízení lidského kapitálu. Model ukazuje, že spokojenosti zákazníků, spokojenosti pracovníků a vlivu či dopadu na společnost se dosahuje pomocí vedení (leadership). To je hnací silou politiky a strategie řízení lidí, zdrojů a procesů vedoucích k dokonalosti výsledků podniku a podnikání [8].

Podle Dvořákové [9] si organizace, stejně tak i lidé jako jednotlivci, musí vytyčit kam směřují k dosažení výrazného úspěchu. Takový záměr je strategický a zahrnuje vize organizace, její poslání, hodnoty, strategie a cíle. Společnosti, jejichž zaměstnanci chápou poslání a cíle, mají podle jedné studie o 29% větší obrat než ostatní podniky.

Pojem vize je tvrzení o tom, čím se chce organizace stát. Vize by měla rezonovat se všemi členy organizace a pomáhat jim cítit se pyšní, nadšení a součástí něčeho, co je větší než oni sami. Měla by obsáhnout schopnosti a image společnosti. Pojem poslání, někdy též mise, je přesný popis toho, co organizace dělá. Měl by popisovat obor činnosti organizace nebo proč existuje [9].

Armstrong [8] uvádí, že řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím určitých systémů, které se logickým a promyšleným způsobem propojují:

- filozofie lidských zdrojů - základní principy řízení
- strategie lidských zdrojů - definuje směr řízení pracovníků
- politika LZ - zásady a strategie, které by měly být uplatňovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů
- procesy v oblasti LZ - formální postupy a metody používané k řízení pracovníků
- praxe v oblasti LZ - neformální přístupy, které jsou používané při řízení lidí
- programy v oblasti LZ - aby strategie, politika a praxe byly realizovány podle plánu

Dvořáková [9] píše, že strategie lidských zdrojů vymezuje záměry organizace v souvislosti s managementem lidských zdrojů, co by měla udělat a změnit, aby dosáhla svých cílů. To vyžaduje zohlednit jak externí a interní podmínky organizace, tak potřeby a očekávání zaměstnanců. Strategie lidských zdrojů úzce souvisí se strategií podniku, říká se jim strategie druhého či třetího řádu. Strategie lidských zdrojů by měla zahrnovat vize lidských zdrojů, poslání organizace vůči zaměstnancům, hodnoty, které formují aktivity organizace, současné strategie a cíle organizace, obor činnosti organizace, přednosti a nedostatky organizace, současnou strategii lidských zdrojů a dopad výše uvedených skutečností na lidské zdroje.

Typy strategie lidských zdrojů [9]:

-komplexní strategie - někdy též strategie transformace, je vytvořena na prosazení změny v organizaci jako celku s cílem změnit myšlení, hodnoty a kulturu organizace.

-specifická strategie - je naopak zaměřena jen na určitou personální činnost a klade si za cíl změnit zavedenou praxi a metody. Příklady takové strategie:

-strategie získávání pracovníků - ta se orientuje na flexibilní formy pracovního vztahu. Což jsou pracovní poměry na dobu určitou, práce na základě dohod, outsourcing vedlejších aktivit a subdodavatelské vztahy.

-strategie rozvoje zaměstnanců, resp. rozvoje managementu - tato strategie usiluje o integrované řízení lidských zdrojů založené na pracovních kompetencích. Strategie rozvoje patří k velice důležitým nástrojům organizačního rozvoje, protože příležitost k rozvoji představuje pro zaměstnance jeden z nejvýznamnějších motivů k práci.

-strategie pracovních vztahů - zaměřuje se na decentralizované vyjednávání s odbory a kombinují odměňování, komunikaci a participaci pracovníků. Cílem je podněcovat flexibilitu a individuální či týmovou odpovědnost za kvalitu a spokojenost firemních partnerů [9].

Řada organizací tvrdí, že jejich nejcennějším zdrojem jsou lidé, kteří pro ně pracují [9]. Prvním předpokladem pro správnou volbu politiky je odborný personál

v útvaru lidských zdrojů, nebo alespoň personalista - profesionál, který je kvalifikovaný a schopný poradit jak vrcholovým manažerům, tak vedoucím zaměstnancům.

Politiky managementu lidských zdrojů představují pravidla řízení a organizování personálních činností. Vycházejí z filozofie a hodnot organizace a dávají rámcový návod, jak realizovat strategii lidských zdrojů a provádět personální činnosti [9]. Obecně se zaměřují na formování pracovních vztahů, především pak na kvalitu pracovního života. Organizace má pro každou oblast personální práce svou politiku: politiku získávání a výběru pracovníků, politiku péče o zaměstnance, mzdovou politiku atd.

Politika řízení lidských zdrojů může být [9]:

-formalizovaná (psaná) v podobě souhrnného dokumentu, který zahrnuje všechny oblasti personálního řízení, nebo je to soubor samostatných dokumentů, a to pro jednotlivé personální činnosti

-nepřepsaná (sdílená či vynucovaná a prosazovaná managementem)

Formalizované politiky poskytují vedoucím zaměstnancům pevnou základnu pro řízení pracovníků. Pro audit jsou dokladem o odpovědnosti organizace za lidské zdroje. Přepsané politiky jsou často kritizovány, že konzervují minulost, jsou nepružné, omezují manažery ve vedení lidí, avšak dávají vodítko, jak jednat se zaměstnanci v konkrétních situacích a jak řešit různé personální záležitosti [9].

2.6 Náklady na kvalitu

Pojem náklady na kvalitu je znám a používán poměrně dlouho. Nenadál [6] uvádí vhodnou definici, kterou zpracoval slovník Evropské organizace pro jakost už v roce 1989. V něm se hovoří, že náklady na jakost jsou celkové výdaje spojené s jakostí výrobku, které byly vynaloženy výrobcem, uživatelem a společností. Z praktického důvodu se dělí na:

A) náklady na jakost u výrobce - jsou to výdaje vynaložené výrobcem a spojené s prevencí, hodnocením a vadami, aby bylo dosaženo požadavků jakosti v průběhu marketingu, vývoje, zásobování, výroby, instalace a užití. Jejich monitoring, tj. sledování a vyhodnocování, představuje velmi účinný nástroj managementu jakosti, protože odkrývá všechny příležitosti ke zlepšování. Nenadál [6] dále uvádí možnosti monitoringu nákladů na jakost u výrobců např.:

1) tzv. PAF modely

2) aplikace modelu procesních nákladů

Ad 1) PAF modely - tyto modely představují dnes už klasický způsob evidence a vyhodnocování nákladů na jakost, založený na tom, že se v podniku všechny nákladové položky spojené s jakostí zařazují do čtyř základních skupin: náklady na interní vady, náklady na externí vady, náklady na hodnocení a náklady na prevenci.

Ad 2) Model procesních nákladů je proti PAF modelům vyšším stupněm monitoringu, který vyhovuje TQM. Celý postup sledování procesních nákladů je založen na tom, že se jednotlivé skupiny nákladů nesledují podle konkrétních výrobků, ale výhradně pro určité procesy. Proces lze přitom chápat jako širokou paletu aktivit uvnitř firmy, od dílčí technologické operace až po procesy rozhodování ve vrcholovém vedení.

Veškeré náklady v rámci procesu se dělí na náklady na shodu (přeměna vstupů na výstupy tím nejefektivnějším způsobem) a náklady na neshodu (náklady na promrhaný čas, materiál a kapacity, spojené se vznikem neshod uvnitř procesu).

B) náklady na jakost u uživatele - Nenadál [6] uvádí definici podle Mezinárodní elektrotechnické komise z roku 1989, kde jsou náklady na jakost u uživatele označeny jako náklady na životní cyklus a definovány jako úplné náklady uživatele určitého systému nebo zařízení na jeho nákup a instalaci, jakož i náklady na využívání a udržování během stanovené doby života.

C) společenské náklady na jakost - tato část nákladů na jakost představuje i v celosvětovém měřítku nejméně prozkoumanou skupinu. Společenské náklady na jakost lze definovat jako, celkové výdaje společnosti na odstranění škod způsobených nedodržením ekologického standardu výrobků, procesů a služeb [6].

Svozilová [10] uvádí, že náklady na kvalitu jsou finančním vyčíslením projektových zdrojů spotřebovaných na dosažení souladu mezi očekáváním zákazníka v oblasti kvality a vlastnostmi realizovaného předmětu projektu.

Je jasné, že vytvořit produkt správně a bez vad je jediným správným řešením, které jediné může ušetřit finanční prostředky, zabránit frustraci a případnému ukončení spolupráce se zákazníkem. Odhaduje se, že v průměru náklady na kvalitu tvoří 3-5% celkové ceny projektu, samozřejmě s ohledem na rozsah, složitost i odvětví. Svozilová [10] jednoduše náklady na kvalitu dělí na náklady na vyhovění a nevyhovění požadavků kvality.

Tabulka č.3: *Náklady na vyhovění a nevyhovění požadavků kvality [10]*

Náklady na vyhovění požadavků kvality	Náklady na nevyhovění požadavků kvality
plánování	zmetky
školení a výchova	opravy a přepracování
kontrola procesů	náhradní expedice
průběžné testování	náhradní díly a materiál
ověření návrhu projektu	záruční opravy a servis
ověření procesu	vyřizování stížností
testování a vyhodnocení	posuzování oprávněnosti nároků
audity kvality	dodatečné změny návrhů produktů
údržba a kalibrace	dodatečné změny hotových produktů

Podle Nenadála [6] není sporu o tom, že zabezpečování a zlepšování jakosti není pouze technickým a organizačním problémem, ale také ekonomickou otázkou. S politováním konstatuje, že koncepce ISO se k ekonomickým aspektům jakosti staví rezervovaně. Zmínka o úvahách tohoto typu je pouze v normě ČSN EN ISO 9004:2001. Oprávněně se lze přitom domnívat, že tzv. ekonomika jakosti by měla být nedílnou součástí a klíčovým prvkem managementu jakosti.

Nenadál [6] vymezil rámec prvků ekonomiky jakosti:

- a) monitorování nákladů na jakost - u výrobce, uživatele i v celé společnosti
- b) monitorování přínosů (efektů) zabezpečování a zlepšování jakosti
- c) tvorba cen produktů v závislosti na jejich jakosti

V takové šíři aplikované ekonomické úvahy však nikde v našich podnicích zatím nenajdeme. A přitom výhody jsou zřejmé [6]:

prostřednictvím monitoringu nákladů na jakost lze definovat:

- velikost ztrát vyvolaných nedostatky jakosti
- všechny významné vlivy na zabezpečování jakosti podnikových výkonů
- oblasti redukce celkových nákladů firmy
- některé ukazatele účinnosti systému jakosti

prostřednictvím monitoringu efektů jakosti je možné:

- sledovat vliv jakosti na výsledky podnikání
- kvantifikovat všechny pozitivní přínosy ve výrobní a uživatelské sféře
- odhalovat ty produkty podniku, které jsou díky jakosti nositeli prosperity
- vytvořit vhodnou základnu pro určování takové ceny, která by kopírovala i reálnou úroveň jakosti výrobků a služeb při zachování výhodnosti pro oba účastníky trhu

Zkrátka zvládnuté procesy v rámci ekonomiky jakosti dokáží v řeči peněz formovat pro vrcholové vedení firem informační bázi zásadní důležitosti, která i v podmínkách rozhodování za nejistoty činí z managementu jakosti jednu z jistot strategického řízení [6].

Podle Svozilové [10] jsou náklady na kvalitu sumou finančních prostředků a finančních vyjádření všech ostatních projektových zdrojů spotřebovaných na dosažení souladu mezi očekáváním zákazníka a skutečnými vlastnostmi realizovaného předmětu projektu. Náklady na kvalitu jsou prostředky, které je nutné do předmětu projektu investovat od samého počátku a to zejména proto, aby byly náklady na kvalitu pod maximální možnou projektovou kontrolou a rizika spojená s případným odstraňováním vad byla minimalizována již před potenciálním vznikem. Svozilová [10] rozlišuje pět kategorií nákladů na kvalitu, které by neměly chybět při sestavování rozpočtu:

náklady na prevenci:

- školení
- studie výkonnosti procesů
- průzkumy pro výběr dodavatelů
- šetření u subkontraktorů

náklady na hodnocení kvality:

- kontroly a testování produktů
- náklady na monitorování a ověřování procesů
- ověření technických návrhů a designu
- průběžné kontroly
- kontroly výdajů

interní náklady na odstranění vad:

- opravy a zmetky
- poplatky a penále v souvislosti s pozdními platbami
- náklady na držení skladu, v přímé souvislosti s odstraněním vad
- náklady na návrh a realizaci závady eliminujících změn produktu
- náklady na předčasné ukončení produkce
- dokumentace oprav

externí náklady na odstranění vad:

- náklady na záruky
- náklady na školení techniků pro záruční opravy v místě použití produktů
- náklady na udržování technické dokumentace a skladu náhradních dílů a materiálu
- vyřizování stížností
- ztráta budoucích obchodních příležitostí

měření a testovací zařízení

2.7 Kontrola kvality

Audit podle ČSN EN ISO 9000:2005 znamená systematický, nezávislý a dokumentovaný proces.

Podle Vebera [11] audit představuje nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu apod. z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska výsledků. V praxi se setkáváme s externím a interním auditem.

Externí audit provádějí autorizovaní kvalifikovaní externí pracovníci nebo firmy [11]. O výsledku auditu je podávána objektivní zpráva (osvědčení, certifikát). U auditů jakosti slouží objektivní zpráva jako osvědčení, že systém řízení jakosti zavedený ve firmě odpovídá požadavkům normy.

Interní audit provádějí zaměstnanci organizace, kteří jsou k tomu vyškoleni. Podmínkou je, že musí být nezávislí na činnostech, které prověřují. Interní audit je nezávislé hodnocení různých činností a kontrolních systémů uvnitř organizace, které má určit zda jsou naplňovány přijaté koncepce a postupy, zda jsou dodržovány dané standardy, zda je využíváno zdrojů účinně a hospodárně, zda se plánované úkoly plní efektivně a zda se dosahuje cílů organizace. Interní audit se tedy zaměřuje na [11]:

- správnost dokumentace
- spolehlivost a úplnost informací
- shodu s postupy a jejich přiměřenost
- efektivnost využívání zdrojů
- dosahování výsledků s ohledem na cíle
- odhalování případných nedostatků a podvodů

Veber [11] popisuje kontrolní činnost jako nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že řízená realita se vyvíjí žádoucím směrem a že bude dosaženo určených záměrů. Žádoucí směr vývoje řízené reality je zpravidla dán v podobě plánovaných cílů, standardů, dokumentovaných postupů či obecnými pravidly chování a jednání.

3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem bakalářské práce s názvem „Management kvality ve vybraném podniku“ je analyzovat řízení kvality ve společnosti STAVCENT a.s. v oblasti managementu pracovníků a sledování nákladů na proces zlepšování a navrhnout další zlepšení řízení v této oblasti ve prospěch zákazníka. Při zpracování bakalářské práce bylo použito standardních postupů.

Bakalářská práce byla zpracována ve společnosti STAVCENT a.s.. Jde o společnost, která v Jihočeském kraji poskytuje široké spektrum služeb v oblasti stavebnictví. STAVCENT a.s. se sídlem v Jindřichově Hradci je ryze českou firmou s dlouholetou tradicí. V současné době je společnost zaměřena především na oblasti rekonstrukce památkových objektů, rekonstrukce a výstavby průmyslových a administrativních budov a na bytové a občanské domy. Společnost zaměstnává přes čtyři sta pracovníků na nejrůznějších pozicích. Tito zaměstnanci jsou rozmístěni na třech výrobně-technických správcích: v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích. Jednotlivé stavební správy jsou ekonomicky autonomní a hospodaří s úplnou cenou zakázky, kterou realizují. Tyto tři správy dohromady tvoří jednu z největších stavebních firem na jihu Čech.

Společnost má již několik let zavedený systém managementu kvality. Jeho dokumentování, udržování a zlepšování jeho efektivnosti je v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2006. Od roku 2006 je společnost držitelem „Zlatého certifikátu“, který certifikační společnost uděluje těm firmám, které certifikují všechny tři oblasti systému managementu jakosti najednou – ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Zdroje informací k tématu management kvality a řízení jakosti byly získány z dostupné odborné literatury našich i zahraničních autorů. Dále bylo čerpáno z interních zdrojů podnikové evidence společnosti STAVCENT a.s. a internetových stránek společnosti. Vedení společnosti poskytlo ke zpracování především Příručku jakosti a s ní související směrnice. Podrobnější informace o managementu jakosti ve společnosti byly získány z konzultací s manažerem jakosti výše jmenované společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části uvádím historii kvality, významné osobnosti v řízení kvality, různé definice kvality nebo také například přístupy k řízení kvality podle norem ISO.

Praktická část práce je věnována současnému stavu řízení jakosti společnosti STAVCENT a.s. a zahrnuje charakteristiku společnosti a analýzu managementu kvality ve společnosti. Rozborem managementu kvality a řízení jakosti bylo analyzováno zabezpečování jakosti v managementu firmy – odpovědnost managementu; zaměření na zákazníka; politika jakosti; plánování jakosti; odpovědnost, pravomoc a komunikace; přezkoumání systému managementu.

Návrhy na zdokonalení řízení kvality vycházejí ze souhrnného vyhodnocení řízení kvality ve společnosti. Výstupem z analýzy jsou náměty na zdokonalení řízení kvality ve společnosti STAVCENT a.s.



4. Analýza řízení kvality ve vybraném podniku

Historie a charakteristika společnosti STAVCENT a.s.

Historie podniku sahá až do roku 1950, kdy na území dnešního Jihočeského kraje vznikaly komunální stavební podniky - Stavební kombinát okresu třeboňského, Sdružený komunální podnik města Dačice a Stavební kombinát Sdruženého komunálního podniku města Jindřichův Hradec. V podnikovém archivu je uložena zakládací listina z 1. června 1950. K první reorganizaci podniku došlo v letech 1953 - 1954, kdy byl vytvořen Okresní stavební podnik ONV v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích. Převážná část pracovní náplně byla zaměřena na místní stavebnictví. O pět let později byly názvy podniků upraveny na Okresní stavební podnik pro zemědělskou a místní výstavbu a opravy v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích. Do nových podniků byly začleněny kapacity zrušených Zemědělských stavebních závodů n.p. a také okresní střediska organizace „Výstavba JZD“ [12].

V roce 1960 došlo k novému územnímu uspořádání okresů a krajů a vznikl okres Jindřichohradecký - jeden z největších okresů Čech, se všemi klady i zápory. Stavební podniky v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích byly sloučeny a vznikl Okresní stavební podnik se sídlem v Jindřichově Hradci s cca tisícem pracovníků. Změny v názvu a částečně též ve výrobní náplni byly výrazem hledání optimální organizační struktury.

Společnost STAVCENT a.s. sídlí v Jindřichově Hradci a je jednou z největších stavebních firem v Jihočeském kraji. Firma vznikla v roce 1992 transformací z bývalého Okresního stavebního podniku Jindřichův Hradec, s.p. v první vlně kuponové privatizace. Stavcent a.s. je českou firmou s dlouholetou tradicí. Působí především v oblasti Jižních Čech. V této oblasti poskytuje široké spektrum služeb v různých segmentech stavebnictví. V posledních letech se firma zaměřuje především na oblasti rekonstrukce památkových objektů, rekonstrukce a výstavby průmyslových a administrativních staveb, staveb občanské vybavenosti a na bytové a občanské výstavby. Dominantními zákazníky jsou tak města a obce.

Předmět činnosti [14]:

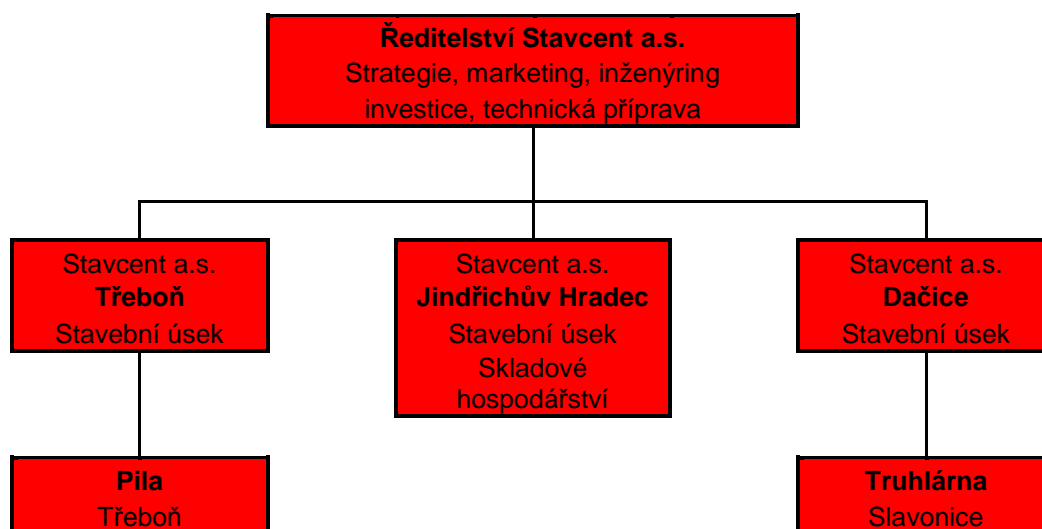
-koupě zboží za účelem prodeje a další prodej, kromě případů vyžadujících zvláštní oprávnění, -provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, -silniční motorová doprava nákladní, -silniční motorová doprava osobní, -montáž a opravy vyhrazených plynových zařízení, -sklenářství, -truhlářství, -projektová činnost v inženýrské výstavbě, -podnikání v oblasti nakládání s odpady, kromě nakládání s nebezpečnými odpady, -inženýrská činnost, -montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení, -výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů, -projektování elektrických zařízení, -komplexní provádění inženýrských, průmyslových, dopravních, bytových a občanských staveb, jejich změn a odstraňování průmyslovým způsobem, -zámečnictví, -zednictví, -tesařství, -pokryvačství, -klempířství, -vodoinstalatérství, -topenářství, -montáž suchých staveb, -výroba stavebních hmot a stavebních výrobků, -přípravné práce pro stavby,

-dokončovací stavební práce, -zprostředkování obchodu, -pronájem a půjčování věcí movitých, -výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů.

Ve sledovaném období roku 2007 společnost zaměstnávala 411 pracovníků nejrůznějších profesí. Tito zaměstnanci jsou rovnoměrně rozmístěni ve třech výrobně-technických správách - v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích.

Největší stavební správa je v Jindřichově Hradci, kde též sídlí vedení firmy. Každá stavební správa má vlastní střediska zednická, řemeslná (obkladači, klempíři, tesaři, pokrývači, vodoinstalatéři, topenáři, truhláři, sádrokartonáři, zámečníci, malíři, natěrači, sklenáři) a střediska dopravy a mechanizace, takže je schopna realizovat zakázky komplexně. Jednotlivé stavební správy jsou ekonomicky autonomní a hospodaří s úplnou cenou zakázky, kterou realizují. Při realizaci staveb využívá STAVCENT a.s. nejnovějších českých i zahraničních technologií a běžně dostupných materiálů české i zahraniční výroby. Společnost při realizaci zohledňuje aktuální společenské požadavky na zachování čistoty životního prostředí.

Obrázek č.1: Organizační schéma společnosti STAVCENT a.s. [12]



STAVCENT a.s. většinu staveb realizuje v oblasti mezi Dačicemi a Českými Budějovicemi, ale několik významných stavebních zakázek získal i v Praze. V jednotlivých stavebních profesích pracují zedníci, obkladači, tesaři, klempíři, pokrývači, vodoinstalatéři, topenáři, elektrikáři, truhláři, sádrokartonáři, zámečníci, malíři-natěrači a sklenáři. Z uvedeného přehledu vyplývá, že akciová společnost si většinu stavebních prací zajišťuje vlastními odborníky.

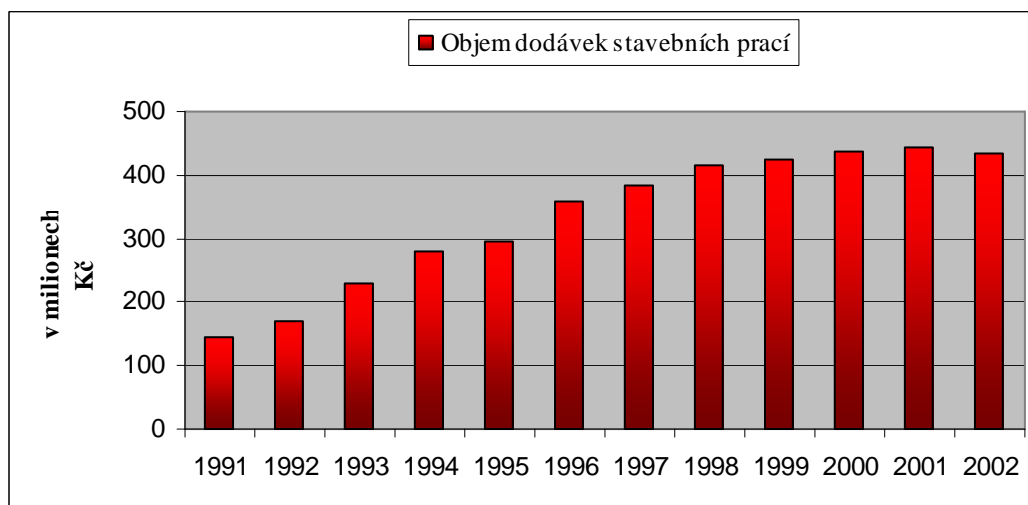
Tabulka č.4: Údaje o počtu zaměstnanců v jednotlivých profesích v roce 2007 [12]

Obor činnosti	Počet zaměstnanců
Zedník	114
Tesař	14
Klempíř + vzduchotechnika	10
Voda - topení	32
Elektro	37
Malíř - natěrač	13
Sklenář	2
Zámečnick	8
Truhlář	24
Sádrokartony	6
Těžká mechanizace	6
Nákladní doprava	24
Maltárna	4
Dílny	9
Pila	8
Oprava bytového fondu	4
Režijní zaměstnanci	8
THP	88
CELKEM :	411

Společnost provádí dodávky stavebních prací s využitím nejmodernějších technologií a s individuálním přístupem ke každému investorovi tak, aby maximálně vyhověla jeho potřebám. Velikost a soběstačnost firmy dovoluje, aby si většinu zakázek realizovala vlastními silami. Pro svou stavební činnost je firma vybavena potřebnými stavebními stroji, dopravními prostředky i malou mechanizací. V provozech a dílnách společnost vyrábí atypické truhlářské, tesařské i zámečnické výrobky a konstrukce. Na pile v Třeboni produkuje hraněné dřevo a v truhlárně ve Slavonicích vyrábí dřevěná okna.

Od svého založení již společnost realizovala desítky náročných zakázek od soukromých i veřejných investorů. Některé z těchto projektů byly oceněny titulem „Stavba roku“. Kvalita stavebních prací se vždy nejlépe ukáže na dokončených stavbách. Z těch, které postavila či zrekonstruovala akciová společnost STAVCENT, jsou některé vskutku zajímavé: např. hotel Concertino v Jindřichově Hradci, Sportovní hala v Jindřichově Hradci, domov důchodců v Třeboni a Veselí nad Lužnicí, Lázně Aurora a Berta Třeboň, kulturní centrum „Roháč“ Třeboň, apod.(příloha č.2)

Graf č.1: *Objem dodávek stavebních prací ve společnosti STAVCENT a.s. [12]*



Ekonomika společnosti je podřízena jejím dlouhodobým záměrům. Dosahované výsledky odpovídají výrobním aktivitám. Tvorba zisku ve společnosti je přirozeně efektivní.

V prostředí neustále se zvyšujících požadavků trhu na zajištění kvality poskytovaných služeb je firma jako doma. Kvalita poskytovaných služeb je pilířem podnikové filosofie. Společnost splňuje požadavky na tři systémy managementu kvality – ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Protože společnost STAVCENT a.s. certifikuje tři systémy managementu kvality najednou, získala od certifikační společnosti VÚPS s.r.o. „Zlatý certifikát“ kvality (příloha č.9). Společnost je dále držitelem dvou výrobních certifikátů – Certifikát na konstrukční dřevo obdélníkového průřezu dodávané pilou v Třeboni a Certifikát na dřevěná okna Euro JV–68 dodávané truhlárnou ve Slavonicích [13].

4.1 Analýza managementu kvality

Systém managementu kvality akciová společnost STAVCENT vytvořila již před několika lety. Jeho dokumentování, udržování a zlepšování jeho efektivnosti je v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001. Stavcent a.s. identifikuje všechny rozhodující procesy a činnosti, které jsou potřebné pro systém managementu kvality a jeho rozvoj v celé společnosti a které zásadním způsobem ovlivňují plnění požadavků zákazníků a jejich spokojenost. Jednotlivé identifikované procesy, jejich posloupnost a vzájemné vazby jsou zobrazeny v Procesní mapě společnosti (příloha č.3). Stanovená politika jakosti a cíle jakosti zajišťují plnění požadavků zákazníka při jednotlivých obchodních případech [15].

Systém managementu kvality je vybudován se zvláštním důrazem na týmovou práci a neustálé zlepšování. Z pohledu normy ČSN EN ISO 9001:2001 rozpracovává

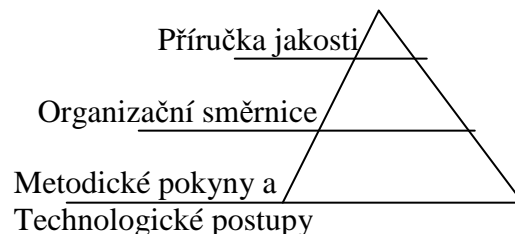
system všech osm prvků. Rozsah a podrobnost dokumentovaných postupů, které jsou součástí systému jakosti, je vždy přizpůsoben složitosti procesu, používaným metodám, dovednostem a výcviku zaměstnanců společnosti. Celý systém je průběžně aktualizován v rámci vývoje požadavků zákazníků, společnosti a norem.

Organizační vymezení systému managementu kvality vychází z liniové organizační struktury společnosti, která je specifikována v Organizačním řádu [16]. Vrcholovou odpovědnost za systém managementu kvality ve firmě má ředitel. Rada jakosti je výkonným orgánem v rámci systému a je složena ze zaměstnanců společnosti. Členy rady jakosti jmenuje a odvolává ředitel.

Požadavky na dokumentaci podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 jsou stanovit zásady, pravidla a odpovědnosti (příloha č.8) pro řízení všech dokumentů a údajů, týkajících se systému managementu jakosti. Za řízení dokumentů a údajů má komplexní systémovou odpovědnost manažer jakosti.

Dokumentace SMJ ve společnosti je rozdělena do tří vrstev. První vrstvu tvoří Příručka jakosti[15], druhou vrstvu Organizační směrnice (příloha č.4), třetí vrstvu Metodické pokyny (příloha č.5) a Technologické postupy (příloha č.6).

Obrázek č.2: Schéma dokumentace SMJ [15]

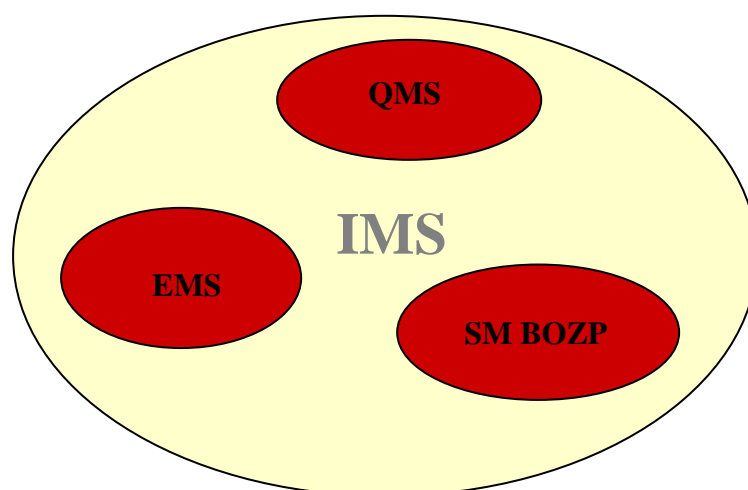


Příručka jakosti [15] je dokument nejvyšší úrovně v rámci systému managementu jakosti ve společnosti STAVCENT a.s.. Také slouží jako průvodce systémem k získání přehledných informací o způsobu zajištění jednotlivých prvků systému, organizačních vazeb a o konkrétní dokumentaci v SMJ ve společnosti. Příručka je vypracovávána jak pro interní, tak pro externí potřebu.

Společnost STAVCENT a.s. vytvořila, zavedla a řádně zdokumentovala integrovaný systém managementu (IMS). Tento systém závazně uplatňuje, udržuje a zlepšuje jeho efektivnost.

IMS obsahuje: Systém managementu kvality (QMS)
 Systém managementu environmentu (EMS)
 Systém managementu BOZP (SM BOZP)

Obrázek č.3: Schéma IMS společnosti STAVCENT a.s. [12]



Odpovědnosti a pravomoci v systému managementu jakosti jsou uvedeny v jednotlivých kapitolách Příručky jakosti [15], v příslušných směrnících systému managementu jakosti a v popisech pracovní činnosti vedení společnosti i příslušných zaměstnanců.

Ředitel společnosti je představitelem vedení společnosti pro IMS, vrcholově za něj odpovídá a jmenuje členy orgánu pro tento systém. Členové managementu pro IMS jsou poradním orgánem ředitele pro udržování a zlepšování integrovaného systému managementu a pro řešení problémů v oblasti integrovaných systémů. Stálými členy jsou: výrobně-technický ředitel, ekonomický ředitel, manažer jakosti, manažer (technik) BOZP, vedoucí stavební správy Jindřichův Hradec, vedoucí správy Třeboň, vedoucí správy Dačice a vedoucí materiálně technického zázemí.

Manažer jakosti odpovídá za celkovou koncepci systému managementu jakosti, jeho zavedení, za soulad systému managementu jakosti s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 a za průběžné zlepšování systému managementu jakosti. Manažer jakosti také jmenovitě odpovídá za zpracování a aktualizace dokumentace IMS platných pro společnost, za zpracování programu interních auditů IMS a kontrolu jeho dodržování, za zpracování podkladů pro přezkoumání IMS, za kontinuální zlepšování IMS a za stanovení opatření k nápravě v případě, že nejsou plněny úkoly IMS.

Manažer BOZP odpovídá za plnění požadavků na BOZP ve shodě s OHSAS 18001, za vyhledávání rizika při pracovní činnosti společnosti, zjišťovat příčiny rizik a přijímat opatření k jejich odstranění, vyhodnocování rizik, za zpracování podkladů pro přezkoumání BOZP, za dozor nad dodržováním požadavků BOZP, za provádění preventivní činnosti a za vedení evidence pracovních úrazů.

Certifikované obory působnosti:

- I. Bytová výstavba (OKEČ 45.21 1)
- II. Výstavba budov jinde neuvedených (OKEČ F 45.21 2)
- III. Výstavba potrubních, komunikačních a energetických vedení (OKEČ F 45.21 4)
- IV. Demolice a zemní práce (OKEČ 45.11)
- V. Montáž střešních konstrukcí a pokládání střešních krytin, včetně izolací proti vodě (OKEČ F 45.22)
- VI. Výstavba komunikací a sportovních areálů (OKEČ F 45.23)
- VII. Specializované stavební činnosti jinde neuvedené (OKEČ F 45.25)
- VIII. Stavební instalace (OKEČ F 45.3)
- IX. Dokončovací stavební práce (OKEČ F 45.4)
- X. Výroba výrobků z cementu (betonové směsi) (OKEČ DI 26.63)
- XI. Výroba a montáž ocelových konstrukcí (OKEČ DJ 28.1)
- XII. Výroba pilařská a výroba stavebně truhlářská a tesařská (OKEČ DD20.1 a 20.3)
- XIII. Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství (stavební inženýring) (OKEČ K 74.2)

Společnost zařadila do svého IMS tyto normy:

- ČSN EN ISO 9000:2006 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004:2001 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ČSN EN ISO 14001:2005 – Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem na použití
- ČSN EN ISO 14004:2005 – Systémy environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám
- ČSN EN ISO 19011:2003 – Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu
- OHSAS 18001:1999 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – specifikace
- OHSAS 18002:2000 – Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – směrnice pro zavádění OHSAS 18001

Politika a cíle Integrovaného Systému Managementu:

Vedení společnosti STAVCENT a.s. si je vědomo neustále se zvyšujících požadavků trhu na zajištění kvality poskytovaných služeb a proto uskutečňuje tuto politiku, která je závazná pro všechny zaměstnance.

Politika IMS je uvedena v Příručce jakosti společnosti viz obrázek č.4.

Obrázek č.4: *Politika IMS [15]*

POLITIKA **INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU**

1. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

Cílem společnosti je uspokojení všech potřeb a požadavků zákazníka, které bude naše společnost schopna zajistit. Zákazník je hlavním hodnotitelem kvality služeb poskytovaných společností.

2. KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

Zajištění kvality je zabezpečováno formou neustálého zlepšování integrovaného systému managementu (QMS + EMS + SM BOZP). Vytváříme podmínky pro to, aby námi dodávané stavby patřily mezi nejlepší v oblasti Jindřichohradecka.

3. OTEVŘENÁ KOMUNIKACE

Udržíme otevřenou komunikaci a dlouhodobou spolupráci se všemi zainteresovanými stranami (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, akcionáři). Tato komunikace se týká procesu ochrany životního prostředí, oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Vyžadujeme plnění platných legislativních požadavků.

4. OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

Věnujeme stálou pozornost vlivu našich činností, výrobků a služeb na životní prostředí. Vyhodnocujeme jejich významnost a stanovujeme cíle pro neustálé zlepšování ochrany životního prostředí.

5. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ

Systematicky omezujeme rizika, resp. nebezpečí, která ohrožují bezpečnost zdraví všech našich zaměstnanců a zainteresovaných stran, které ovlivňují činnosti a služby poskytované společností.

V Jindřichově Hradci – leden 2007

Ředitel: Václav BICEK

Cíle jakosti společnosti vznikají formou týmové práce vrcholového vedení na základě již definované politiky integrovaného systému managementu. Cíle IMS jsou konkrétní, hodnotitelné a splnitelné se stanovenou odpovědností a termíny plnění. Za stanovení cílů jakosti odpovídá ředitel. Za definování konkrétních úkolů pro dosažení cílů jakosti odpovídají ředitelé úseků a vedoucí stavebních správ. Za uvolnění potřebných zdrojů odpovídá ředitel. Cíle jakosti jsou vydávány formou "Rozhodnutí ředitele". S cíli jakosti jsou seznamováni všichni zaměstnanci společnosti formou školení na pracovišti. Za seznámení odpovídá vždy přímý nadřízený na příslušné řídicí úrovni.

Cíle IMS byli získány z interních materiálů podnikové evidence společnosti viz. obrázek č.5.

Obrázek č.5: *Cíle IMS [12]*

CÍLE INTEGROVANÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU

V roce 2007 dosáhnout přidanou hodnotu na jednoho pracovníka společnosti 260 tis. Kč.

Termín: 31.12. 2007

Odpovědnost : VTŘ, EŘ

Vyřešení objektu betonárky Dačice.

Termín: 31.12. 2007

Odpovědnost: vedoucí stavební správy Dačice

Provedení stavebních úprav administrativní budovy, za účelem zlepšení hygieny a pracovního prostředí pro pracovníky na stavební správě Jindřichův Hradec.

Termín: 31.12. 2007

Odpovědnost: vedoucí stavební správy Jindřichův Hradec

Cílem roku 2007 je snížení počtu pracovních úrazů o 7% oproti stavu v roce 2006.

Termín: 31.12. 2007

Odpovědnost: VTŘ, EŘ, VSS

Pro zajištění splnění cílů EMS a SM BOZP jsou vypracovány programy, za jejichž plnění odpovídají určené pracovníci.

V Jindřichově Hradci – březen 2007

Ředitel : Václav BICEK

4.2 Kvalita v managementu firmy

Příručka jakosti společnosti STAVCENT a.s. [15] je v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 a obsahuje:

Odpovědnost managementu

Management společnosti určuje postup pro tvorbu, údržbu a průběžnou aktualizaci politiky jakosti, cílů jakosti a plnění požadavků zákazníka. Dále definuje odpovědnost a pravomoc vedení společnosti a stanoví postup pro přezkoumání vhodnosti, dostatečnosti a účinnosti systému jakosti a uvolnění zdrojů.

Ředitel společnosti jmenovitě odpovídá za stanovení politiky jakosti a cílů jakosti, za soulad politiky jakosti s podnikatelským záměrem společnosti, za uvolnění potřebných zdrojů pro systém jakosti, za přezkoumání systému jakosti vedením společnosti, za jmenování manažera jakosti a určení jeho odpovědnosti a pravomocí a za ustavení Rady jakosti jako orgánu vrcholového vedení pro otázky jakosti.

Manažer jakosti odpovídá za koordinaci přípravy a zpracování politiky jakosti a cílů jakosti a za přípravu souhrnné zprávy o přezkoumání systému jakosti vedením společnosti.

Ředitelé úseků nesou odpovědnost za zpracování podkladů pro politiku jakosti a cíle jakosti, stanovení a realizaci úkolů ke splnění cílů jakosti na jimi řízených úsecích a za soulad politiky jakosti s ostatními koncepcemi v jimi řízených provozech.

Odpovědnosti a pravomoce jsou souhrnně zakotveny v Organizačním řádu [16]. Při výkonu konkrétních činností v systému jakosti jsou odpovědnosti a pravomoce specifikovány v příslušných směrnících systému jakosti (příloha č.4).

Podle Příručky jakosti [15] vedení společnosti STAVCENT a.s. rozvíjí a uplatňuje systém managementu jakosti a neustále zlepšuje efektivnost tím, že :

- sděluje ve společnosti, jak je důležité plnit požadavky zákazníka a také zákonné požadavky předpisů
- vytváří politiku jakosti
- zajišťuje stanovení cílů jakosti
- provádí přezkoumání vedením
- zajišťuje dostupnost zdrojů

Tabulka č.5: Kvalifikační požadavky pro výkon odborných činností [12]

NÁZEV FUNKCE	STRUČNÝ POPIS FUNKCE	VZDĚLÁNÍ	POŽADAVKY ISO 9001	POŽADAVKY ISO 14001
<u>ředitel a.s.</u>	zpracování a návrh strategií podniku, odvozování úkolů pro EŘ a VTR, rozdělování mezd, vydávání interních pravidel, uzavírání smluv a vydávání podnikových norem	VŠ stavební	školení vrcholového managementu	školení vrcholového managementu
<u>VTR</u>	zodpovídá za tržní politiku, získává zakázky a vytváří obchodní vztahy společnosti, zastupuje podnik při obchodních jednáních, zodpovídá za výrobní činnosti společnosti a prvky ŘJ	VŠ stavební	školení vrcholového managementu	školení vrcholového managementu
<u>EŘ</u>	zajišťuje zpracování finančního plánu a dohlíží na jeho plnění, stanovuje závazné ukazatele stavebním správám v objemu zisku, připravuje podklady pro uzavírání úvěrových smluv, řídí útvary	VŠ ekonom.	školení vrcholového managementu	školení vrcholového managementu
<u>marketing</u>	sleduje trh stavebních prací, provádí analýzu trhu potenciálních zákazníků, ověřuje záměry konkurence, vytváří kontakty se zákazníky, vyhledává informace o cenách, propaguje společnost, spolupracuje s útvarem zakázek	SŠ stavební	školení ISO povědomí	školení ISO povědomí
<u>vedoucí MTZ</u>	jedná a uzavírá kup. smlouvy s dodavateli, organizuje skladové hosp., řídí práce skladu na stavebních správách JH, TR, DA, zajišťuje distribuci zboží mezi správami, řídí celý úsek MTZ	SŠ stavební	školení ISO povědomí	školení ISO povědomí
<u>vedoucí přípravy</u>	vypracovává kalkulace a plány jakosti, projednává změny v dokumentaci, účastní se jednání s investory či projektanty, zpracovává nabídku k dokumentaci staveb v rámci výběrového řízení	SŠ stavební	školení ISO povědomí	školení ISO povědomí
<u>VSS</u>	organizuje, řídí a kontroluje výrobní činnost stavební správy, zodpovídá za pořádek v areálu stavební správy, účastní se předání staveniště, kontrolních dnů, ukončení akcí a jejich předání, sleduje stav zásob	SŠ stavební	školení ISO povědomí	školení ISO povědomí legislativa
<u>stavby vedoucí</u>	organizuje, řídí a kontroluje plnění výrobních úkolů střediska, je podřízen VSS, odpovídá za realizaci zakázky svého střediska, připravuje doklady ke mzdovým, fakturačním a cenovým operacím	SŠ stavební	základní školení ISO	základní školení ISO
<u>mistr HSV a PSV</u>	dává příkazy zaměstnancům střediska, spoluzodpovídá za vedení stř., plní odborné úkoly, určuje denní pracovní úkoly, sleduje dodržování technolog., zaj. proškolení podřízených z BOZP, vede stavební deník	SŠ stavební	základní školení ISO	základní školení ISO
<u>vedoucí PO</u>	zajišťuje nové pracovní síly, sjednává a ukončuje pracovní poměry, vede agendu o zaměstnancích, zajišťuje jejich školení a vzdělávání, spolupracuje s úřadem práce, uzavírá smlouvy a zajišťuje jejich plnění	SŠ ekonom.	základní školení ISO legislativa	základní školení ISO legislativa
<u>manažer jakosti</u>	zajišťuje činnosti poradního orgánu ředitele - rada jakosti - ekovýbor, řídí dokumentaci společnosti pro oba systémy, spolupracuje s certifikačními orgány	VŠ stavební	speciální školení	speciální školení

<u>metrolog</u>	jeho funkce je vymezena organizační směrnici OS 03	SOŠ staveb. nebo ekonom.	speciální školení	speciální Školení
<u>interní auditor</u>	jeho funkce je vymezena org. směrnici OS 04	SOŠ staveb. nebo ekonom.	speciální školení	Speciální Školení
<u>ekoreferent</u>	jeho funkce je vymezena příručkou EMS a OS 14	SOŠ staveb. nebo ekonom.	speciální školení	Speciální Školení

VTŘ – výrobně technický ředitel
 EŘ – ekonomický ředitel
 MTZ – materiálně technické zázemí
 VSS – vedoucí stavební správy
 HSV – hlavní stavební výroba
 PSV – pomocná stavební výroba
 PO – personální oddělení
 OS – organizační směrnice
 EMS – environmentální management systém
 RJ – Rada jakosti

Zaměření na zákazníka

K zajištění maximální spokojenosti zákazníků se systematicky identifikují a přezkoumávají jejich požadavky a monitoruje se a pravidelně vyhodnocuje jejich spokojenost. Na základě těchto informací jsou přijímána důležitá rozhodnutí v rámci řízení společnosti, při kterých se vždy pečlivě zvažují dopady na spokojenost zákazníků.

Politika jakosti

Příručka jakosti dále uvádí, že politika jakosti vychází z podnikatelského záměru společnosti a je v souladu s ostatními koncepcemi společnosti (obchodní, sociální, personální). Politika jakosti zároveň vyjadřuje vztah k zákazníkům a zaměstnancům. Za vypracování politiky jakosti odpovídá ředitel společnosti. Politika jakosti vzniká formou týmové práce vrcholového vedení. Aktuálnost, vhodnost a dostatečnost politiky jakosti prověřuje ředitel společnosti průběžně, minimálně však 1x ročně zpravidla v návaznosti na schválení podnikatelského záměru společnosti. Politika jakosti je vydávána formou “Rozhodnutí ředitele”. S politikou jakosti jsou seznamováni všichni zaměstnanci společnosti formou školení.

Politika jakosti společnosti [12] vychází z těchto bodů:

1. Uspokojení zákazníka

Cílem společnosti STAVCENT a.s. je především uspokojení všech potřeb a požadavků zákazníků. Zákazník je hlavním hodnotitelem jakosti činností společnosti.

2. Kvalita poskytovaných služeb

Zajištění kvality je zabezpečováno formou neustálého zlepšování systému managementu jakosti. Společnost vytváří podmínky pro to, aby jejich dodávané stavby patřily mezi nejlepší v oblasti Jindřichohradecka.

3. Trvalé zlepšování

Projekty trvalého zlepšení chce společnost zaměřit především na tyto oblasti:

- Kvalita a cena staveb
- Optimalizace výrobních procesů a zvyšování produktivity práce
- Minimalizace ztrát a činností netvořící hodnoty

Pro docílení nepřetržitého zlepšování je nezbytné aktivní zapojení všech zaměstnanců společnosti. Trvalé zlepšování činností a procesů bude společnost vyžadovat i po svých dodavatelích.

4. Naplňování politiky jakosti

Ředitel společnosti STAVCENT a.s. se zavazuje zajistit pro podporu naplnění politiky jakosti potřebné zdroje. Vlastní naplňování politiky jakosti se děje prostřednictvím konkrétních a trvale aktualizovaných cílů jakosti.

Plánování jakosti

Příručka jakosti [15] uvádí, že cíle jakosti jsou konkrétní, hodnotitelné a splnitelné. Mají stanovenou odpovědnost a termíny plnění. Za stanovení cílů jakosti odpovídá ředitel. Za definování konkrétních úkolů pro dosažení cílů jakosti odpovídají ředitelé úseků a vedoucí stavebních správ.

Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků, jakož i ostatních zaměstnanců, jsou podrobně stanoveny v Organizačním řádu [16] a v dokumentech systému managementu jakosti. Jako nástroje komunikace slouží :

- jednání rady jakosti
- schůzky pracovního kolektivu
- školení zaměstnanců
- dokumentace systému managementu jakosti

Přezkoumání systému managementu

Aby se zajistila vhodnost, přiměřenost a účinnost zavedeného systému jakosti, přezkoumává vrcholové vedení systém managementu jakosti 1 x ročně s cílem zhodnotit, zda politika jakosti vyhovuje potřebám zákazníků, požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2001 a zda je funkční. Podle Příručky jakosti [15], podkladem pro přezkoumání jsou zejména výsledky auditů, ověřovacích činností a informace od zákazníků. O všech přezkoumáních jsou ve společnosti STAVCENT a.s. udržovány záznamy.

4.3 Zaměstnanci a zákazníci

Společnost STAVCENT a.s. má stanoveny zásady, pravidla, odpovědnosti a postup pro zajištění technických a lidských zdrojů. Po technické stránce management zdrojů zajišťuje zlepšování výkonnosti společnosti. Management lidských zdrojů je rozhodující pro zvyšování výkonnosti a pro ekonomickou úspěšnost společnosti. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit u každého zaměstnance způsobilost vykonávat činnosti stanovené pro funkční místo, na které je zařazen, jak po stránce odborné, tak i z hlediska potřebných znalostí v oblasti jakosti.

Podle příručky jakosti [15] je důležité, aby firma:

- určovala nezbytnou způsobilost pracovníků, kteří provádějí práce ovlivňující jakost poskytovaných služeb
- poskytovala výcvik nebo přijímala jiná opatření pro splnění těchto potřeb
- hodnotila efektivnost přijatých opatření
- zajišťovala, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho jak přispívají k dosažení cílů jakosti
- udržovala odpovídající záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech

V rámci tohoto postupu jsou prováděny následující hlavní činnosti:

- zpracování popisů pracovní činnosti v návaznosti na Organizační řád [16] a platnou organizační strukturu
- zhodnocení plnění požadavků na zastávanou funkci
- specifikace požadavků na provedení výcviku
- sestavení plánu výcviku
- vlastní realizace výcviku
- provádění hodnocení výcviku
- dokladování a záznam výcviku do kvalifikační karty zaměstnance

Jak požaduje norma ČSN EN 9001:2001 stanovila si společnost STAVCENT a.s. rozdělení odpovědností v oblasti řízení lidských zdrojů:

Ředitel společnosti v odpovídá za:

- stanovení a aktualizaci požadavků na zaměstnance na daném funkčním místě v řízené oblasti v souladu s organizačním řádem společnosti a platnou legislativou
- schválení limitu finančních prostředků na výcvik – dle ročního plánu výcviku

Ředitelé úseků odpovídají za :

- sledování platnosti dokladů o odborné způsobilosti podřízených zaměstnanců v periodicitě stanovené zákonem či jinou právní normou a za to, že po uplynutí platnosti těchto dokladů nebude zaměstnanec vykonávat činnost vyžadující odbornou způsobilost
- včasnou analýzu potřeb výcviku zaměstnanců v souladu s objektivními potřebami
- zajištění adaptačního procesu absolventů škol

Vedoucí stavebních správ odpovídají za :

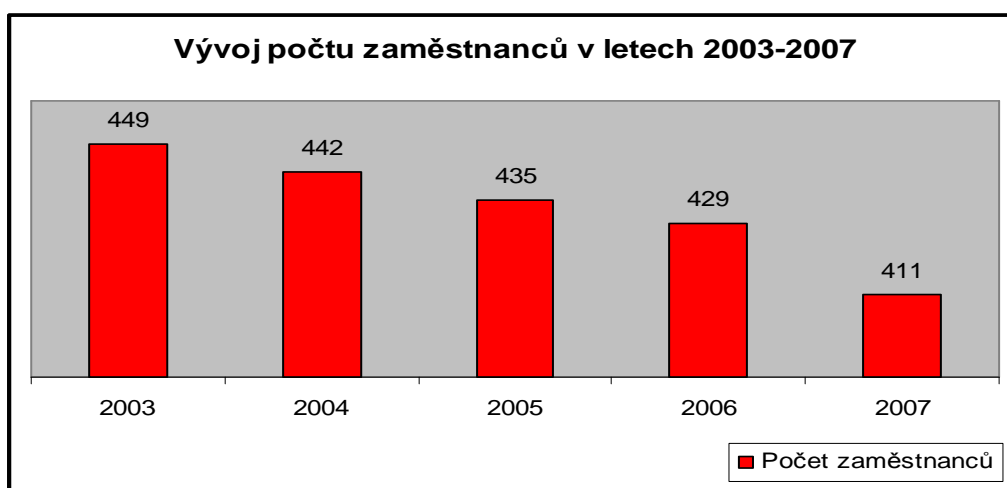
- zajišťování dalších povinností vyplývajících z Příručky jakosti, především za zajišťování vstupní instruktáže nových zaměstnanců a výcvik zaměstnanců k používání nástrojů a metod
- výběr a hodnocení dodavatelů výcviku a lektorů
- vedení průkazné evidence o požadované a skutečné kvalifikaci včetně udržování záznamů o absolvovaném výcviku

Aby byla norma ČSN EN ISO 9001:2001 dodržena je třeba, aby společnost STAVCENT a.s. vedla potřebnou dokumentaci týkající se popisu pracovních míst a kvalifikace zaměstnanců.

Popisy pracovní činnosti - dokument specifikující činnosti vykonávané zaměstnancem z hlediska pravomocí i odpovědností ve funkci sjednané v pracovní smlouvě. Součástí popisu pracovní činnosti je požadovaná kvalifikace, znalosti externích i interních dokumentů, dovednosti a osobní vlastnosti zaměstnance.

Kvalifikační karta zaměstnance - dokument, na kterém jsou vedeny záznamy o požadované i skutečné kvalifikaci každého zaměstnance ve funkci sjednané v pracovní smlouvě (tj. stupeň a obor vzdělání, délka odborné praxe, znalosti PC, jazykové znalosti, odborná způsobilost, apod.).

Graf č.2: Vývoj počtu zaměstnanců za léta 2003 až 2007 [12]



Procesy týkající se zákazníka

Ve společnosti STAVCENT a.s. je stanoven a udržován postup pro přijetí poptávky a identifikaci a přezkoumání požadavků zákazníka. Po úvodním kontaktu se zákazníkem se prověřuje, zda jsou požadavky poptávky přiměřeně definovány a je-li společnost schopna tyto požadavky splnit v požadovaném rozsahu a termínu. Společnost po zpracování nabídky a návrhu smlouvy provádí přezkoumání, zda smlouva a nabídka odpovídají poptávce a ostatním předběžným ujednáním. Dále určuje efektivní mechanismy pro komunikování se zákazníkem s ohledem na informace o produktech, které poskytuje a na vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich dodatků. Po ukončení zakázky je od zákazníka vyžádána reference, která informuje o spokojenosti zákazníka. Příručka jakosti [15] uvádí, že spokojenost zákazníka je pro společnost STAVCENT a.s. hlavní prioritou.

4.4 Měření, analýza, zlepšování

Společnost STAVCENT a.s. na základě Příručky jakosti [15] plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné pro prokázání shody produktu, pro zjištění shody systému managementu jakosti a pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.

Dle Příručky jakosti [15] za prvek měření, analýza a zlepšování má komplexní systémovou odpovědnost manažer jakosti. Manažer jakosti odpovídá za přijímání a uplatňování systémových nápravných, resp. preventivních opatření a za předkládání zpráv k přezkoumání systému managementu jakosti, za zpracování ročního plánu interních auditů jakosti, za kontrolu účinnosti nápravných opatření a za vedení veškeré agendy související s interními audity jakosti. Výrobně-technický ředitel odpovídá za řízení neshod v průběhu realizace zakázek. Ostatní odpovědnosti jsou stanoveny v příslušných organizačních směrnících. Ředitel odpovídá za schválení plánu interních auditů jakosti a za následné zahrnutí výsledků do přezkoumání systému jakosti vedením. Vedoucí auditor odpovídá za přípravu, průběh a dokumentaci interního auditu jakosti.

Interní audit

Aby činnosti týkající se jakosti a jejich výsledky byly v souladu s plánovaným stavem, jsou ve společnosti STAVCENT a.s. vytvořeny a udržovány dokumentované postupy pro plánování a provádění interních auditů jakosti. Pro dokonalé prověření systému managementu jakosti se využívají výsledky předchozích auditů jakosti, hlášení o neshodách a nápravných preventivních opatřeních a hlášení o organizačních změnách. Auditoři musí být řádně proškoleni a splňovat specifikované požadavky.

Monitorování a měření procesů

Příručka jakosti [15] uvádí, že v rámci přípravy a realizace zakázek se shromažďují informace o průběžném stavu procesu realizace zakázky a to zejména:

vedením záznamů o zjišťování a přezkoumávání požadavků zákazníků, o zpracování návrhu, výroby, montáže, servisu, nakupování a evidenci neshod v průběhu těchto procesů. Cílem je vyhodnocovat získané informace a činit příslušná opatření k zajištění způsobilosti procesů a jejich trvalému zlepšování.

Monitorování a měření produktu

Společnost STAVCENT a.s. trvale prověřuje, zda jsou požadavky zákazníka plněny a o těchto prověrkách jsou vedeny příslušné záznamy. Prověřování zahrnuje zejména: přezkoumání požadavků zákazníka, přezkoumání, ověření a validaci návrhu, kontrolu úplnosti a kvality předávaného produktu, průběžné zkoušky během průběhu stavby a montáže a další prověřování podle plánu kontrol kvality.

Řízení neshodného produktu

Společnost STAVCENT a.s. má podle Příručky jakosti [15] stanovený a udržovaný dokumentovaný postup, který definuje zásady a postupy pro činnosti spojené s řízením neshod. Při výskytu neshody je vždy zajištěno:

- identifikace neshodného produktu tak, aby bylo zajištěno, že nebude dále používán
- záznam o neshodě
- přezkoumání neshody odpovědným pracovníkem
- návrh a realizace nápravného opatření
- provedení kontroly účinnosti nápravného opatření

Výše uvedené kroky jsou dokumentovány v rámci příslušných záznamů, které jsou vstupní informací pro monitorování procesů a produktů a pro přezkoumání vedením, aby mohla být přijímána preventivní opatření.

Analýza údajů

Společnost STAVCENT a.s. shromažďuje a analyzuje příslušná data, aby zajistila neustálé plnění požadavků zákazníka a zvyšovala efektivnost a účinnost systému managementu jakosti. Zdrojem informací jsou zejména :

- evidence neshod a záznamy o řízení neshod
- výsledky auditů jakosti
- záznamy o průběhu procesů (přezkoumání, kontroly, atd.)
- výsledky nápravných a preventivních opatření
- záznamy o nakupování
- hodnocení dodavatelů
- hodnocení vzdělávacích akcí
- podněty vedení, resp. pracovníků společnosti

Takto získané informace se pak vyhodnocují v rámci :

- pravidelných jednání Rady jakosti
- přezkoumání SMJ vedením společnosti

Zlepšování

-Neustálé zlepšování

STAVCENT a.s. neustále zlepšuje svůj systém managementu jakosti a to využíváním politiky jakosti, cílů jakosti, výsledků auditů, analýzy údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání systému.

-Opatření k nápravě

Společnost má stanoven a udržován dokumentovaný postup pro uplatňování opatření k nápravě. Opatření k nápravě taková, která jsou realizována v rámci realizace zakázek a nevyžaduje se systémové opatření a změna již zavedených postupů. Postupy pro přijímání těchto opatření jsou stanoveny v příslušné organizačních směrnici.

-Preventivní opatření

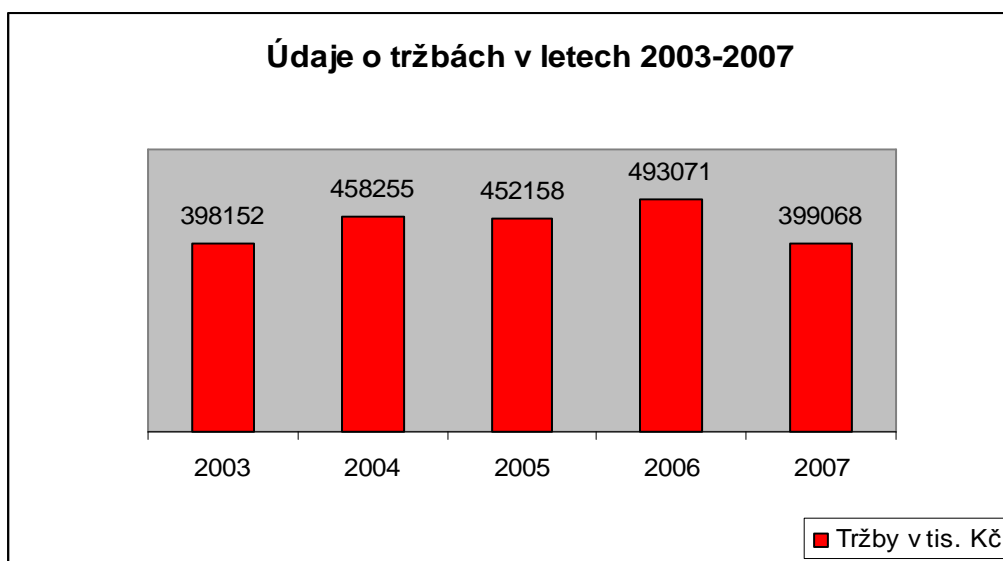
Příručka jakosti společnosti [15] uvádí, že společnost má stanoven a udržován dokumentovaný postup pro uplatňování preventivních opatření s cílem odstranit zjištěné a předcházet potencionálním neshodám a tím také zlepšovat SMJ. Preventivní opatření, která se vyskytují dlouhodobě a opakovaně vyžadují systémová opatření. Nedostatky v zavedených postupech ohrožují nebo mohou ohrozit významným způsobem spokojenost zákazníků nebo zaměstnanců a vedou k výraznému zvyšování nákladů na zakázky.

Systémová opatření jsou realizována v rámci pravidelných jednání Rady jakosti, která byla k tomuto účelu zřízena a která se schází podle aktuální potřeby, minimálně však 1 x za čtvrtletí. U všech přijatých opatření se přezkoumává jejich účinnost. Informace o výsledcích opatření k nápravě, resp. preventivních opatření je jedním ze vstupů pro pravidelné přezkoumávání SMJ. Nedílnou součástí výsledků jednání Rady jakosti a přezkoumání systému jakosti vedením společnosti jsou návrhy na zlepšování SMJ.

Výroční zprávy

Ve výročních zprávách společnosti STAVCENT a.s. [14] jsou uvedeny informace o hospodaření a finanční situaci ve společnosti. V obchodním roce 2007 dosáhla společnost celkové úrovně výnosů 408.390 tis. Kč. Absolutní hodnota celkových nákladů společnosti dosáhla výše 420.150 tis. Kč. Společnost tedy za účetní období roku 2007 vytvořila účetní ztrátu ve výši 11.760 tis. Kč.

Graf č.3: Vývoj tržeb v letech 2003 až 2007 ve společnosti STAVCENT a.s. [12]



Na základě konzultací s manažerem jakosti bylo zjištěno, že společnost STAVCENT a.s. neviduje náklady na odstranění neshod a reklamací. Dále bylo zjištěno, že společnost generuje náklady na jakost do dvou skupin – na náklady přímé a náklady nepřímé. Do přímých patří náklady na dozorové případně recertifikační audity a náklady na mzdu manažera IMS. Náklady nepřímé zahrnují například výdaje na školení pracovníků.

V roce 2007 dosáhly náklady na auditování výše 94 tisíc korun. Mzda manažera IMS je konstantní, jeho roční odměna je 360 tisíc korun. Náklady nepřímé se obvykle pohybují mezi 300 až 500 tisíci korun za rok. Nejdůležitějšími náklady v ekonomice jakosti jsou, ale náklady na odstranění vad a reklamací.

Vedení dalších údajů a rozdělení, týkající se sledování nákladů na kvalitu v oblasti managementu kvality, nejsou ve společnosti STAVCENT a.s. prováděny.

5. Diskuse a návrhy

Na základě analýzy systému managementu kvality ve společnosti STAVCENT a.s. byly zjištěny skutečnosti, ze kterých vyplývají silné a slabé stránky podniku:

Mezi silné stránky společnosti patří například:

- Společnost vede správně dokumentaci podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, má stanoveny zásady, pravidla a odpovědnosti pro řízení dokumentů a ty řádně dodržuje.
- Systém managementu kvality spravuje manažer kvality, ten jej správně udržuje a inovuje již několik let.
- Politika a cíle jakosti jsou správně naformulovány směrem k uspokojování přání a potřeb zákazníků, kvalitě poskytovaných služeb, rozvoji celé společnosti a k ochraně zdraví pracovníků a životního prostředí.
- Ve společnosti panuje řád a pořádek v rámci rozdělení povinností, pravomocí a odpovědností.
- Každý zaměstnanec zná své pravomoce a odpovědnost podle popisů pracovních činností.
- Jednotlivé stavební správy v Jindřichově Hradci, Třeboni a Dačicích jsou ekonomicky autonomní a hospodaří s úplnou cenou zakázky, kterou realizují. To jim umožňuje být flexibilnější ve vztahu k zákazníkovi a k uspokojování jeho potřeb.
- Při realizaci zakázky společnost zohledňuje životní prostředí podle normy ČSN EN ISO 14001:2005.
- Společnost splňuje požadavky na tři systémy managementu jakosti – ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.
- Na pracovištích se systematicky omezují rizika vzniku nebezpečí úrazů všech zaměstnanců a zainteresovaných stran.
- Výhodou společnosti STAVCENT a.s. je, že má přehledně vybudovanou mapu procesů, které ve společnosti probíhají.
- Společnost má identifikovány klíčové procesy - technologické postupy a je zabezpečena jejich způsobilost, tím je vytvořen předpoklad pro zabezpečení kvality výsledného produktu

Mezi slabé stránky společnosti STAVCENT a.s. patří například:

- společnost nemonitoruje a neviduje náklady na jakost
- ve společnosti chybí systém motivace pracovníků
- nedostatečná propagace firmy a komunikace se zákazníky

Sledování ekonomických aspektů jakosti

Provedením analýzy systému managementu kvality společnosti STAVCENT a.s. bylo zjištěno, že společnost detailně nesleduje a neeviduje náklady spojené s jakostí. Společnost evidenci nákladů na jakost omezila pouze na dělení přímých a nepřímých nákladů, což nemá žádné vypovídací hodnoty.

Současné znění norem řady ISO 9000 se ekonomikou jakosti organizace sice nezabývá, ale pro úspěšné fungování organizace by bylo vhodné ekonomické aspekty jakosti sledovat.

Navrhuji,
aby společnost zavedla systém monitorování nákladů na jakost. Jejich sledováním a vyhodnocováním odkryje všechny příležitosti ke zlepšování.

Existuje více variant sledování nákladů na jakost a členění těchto nákladů. Lze společnosti doporučit začít základním modelem, který je běžně vyžíván organizacemi se zavedeným systémem managementu jakosti. PAF modely se zaměřují na evidenci a vyhodnocování nákladů, které se dělí do čtyř skupin: náklady na interní vady, náklady na externí vady, náklady na hodnocení a náklady na prevenci. Detailní dělení nákladů týkajících se kvality:

interní náklady na odstranění vad:

- opravy a zmetky
- poplatky a penále v souvislosti s pozdními platbami
- náklady na držení skladu, v přímé souvislosti s odstraněním vad
- náklady na návrh a realizaci závady eliminujících změn produktu
- náklady na předčasné ukončení produkce
- dokumentace oprav

externí náklady na odstranění vad:

- náklady na záruky
- náklady na školení techniků pro záruční opravy v místě použití produktů
- náklady na udržování technické dokumentace a skladu náhradních dílů a materiálu
- vyřizování stížností
- ztráta budoucích obchodních příležitostí

náklady na hodnocení kvality:

- kontroly a testování produktů
- náklady na monitorování a ověřování procesů
- ověření technických návrhů a designu
- průběžné kontroly
- kontroly výdajů

náklady na prevenci:

- školení
- studie výkonnosti procesů
- průzkumy pro výběr dodavatelů
- šetření u subkontraktorů

Obecně je známo, že zavést systém monitorování nákladů na jakost není jednoduché. Zaměstnanci společnosti většinou nejsou ochotni spolupracovat na odhalování a vyčíslování nedostatků, které se jich přímo týkají. Podrobná evidence nákladů na jakost je navíc také náročná, ale je možné náklady na jakost zachytit v účetním systému v analytické evidenci. Zjišťování nákladů je určeno informačním systémem firmy. Účetní systémy zachycují náklady v druhovém členění (např. materiálové, mzdové, dopravní). Jejich účelové rozlišení pro potřeby řízení jakosti (mzdové náklady na opravu vadných výrobků, cestovné spojené s vyřizováním reklamace, uhrazení semináře o jakosti atd.) je možné vést v analytické evidenci. Další možností evidence nákladů na jakost je samostatná operativní evidence, která může mít charakter ručních záznamů nebo počítačového zpracování.

Motivační systém

Na základě provedené analýzy společnosti STAVCENT a.s. bylo zjištěno, že společnost má vytvořenou liniovou organizační strukturu, která je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami s konkrétní odpovědností vedoucího pracovníka. Výhodami této organizační struktury jsou jasné kompetence pracovníků, přehlednost, krátké a přesné řetězce informačních vazeb. Nevýhodou je však nutná specializace vedoucích pracovníků.

Navrhuji,
aby se společnost více zaměřila na proškolení vedoucích pracovníků.

Tento typ organizační struktury je vhodný pro malé a střední podniky, kterým společnost STAVCENT a.s. je, protože vyšší počet pracovníků znamená růst rozpětí řízení a zvyšování nároků na řídicí práci. Přestože si společnost zvolila pro ni odpovídající organizační strukturu, není v návaznosti na ní vybudovaný a zavedený motivační systém pracovníků.

Navrhuji,
aby společnost STAVCENT a.s. vypracovala motivační systém zaměřený na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb a na bezpečnost práce.

Součástí managementu kvality je i sledování spokojenosti pracovníků, to vyplývá i z norem ISO.

Navrhuji,
aby společnost STAVCENT a.s. vypracovala dotazník, sledující spokojenost pracovníků, a důsledně ho vyhodnocovala.

Sledování spokojenosti pracovníků je dalším východiskem pro tvorbu motivačního systému.

Dále by měl podnik umožnit svým zaměstnancům podávání návrhů na zlepšení. Tím své zaměstnance zapojí do řízení a bude je motivovat, aby přispěli k naplnění norem ISO, ale hlavně, aby přispívali ke zlepšování chodu podniku.

Navrhuji,
aby na každém pracovišti společnosti byly instalovány schránky pro přijímání těchto podnětných návrhů od zaměstnanců.

Všichni zaměstnanci společnosti by měly znát vyhlášenou Politiku jakosti a být s ní ztotožněni. Vyhlášená Politika jakosti společnosti by měla být po celý rok vyvěšena na pracovištích, tak aby ji zaměstnanci přijali za vlastní.

Navrhuji,
aby tiskopis s deklarací Politiky jakosti, byl vyvěšen na viditelném místě, které bude přístupné všem zaměstnancům společnosti.

Marketingové oddělení

Analýzou ve společnosti STAVCENT a.s. bylo zjištěno, že objem zakázek společnosti klesá. Součástí managementu kvality by mělo být i sledování spokojenosti zákazníka.

Navrhuji,
aby společnost vypracovala anonymní dotazník zaměřený a požadavky a přání zákazníka a vyhodnocovala jeho data.

Dále z analýzy vyplývá, že společnost nemá zavedené oddělení marketingu. Odpovědnost za tuto oblast řízení je v působnosti výrobně-technického ředitele. Propagací společnosti a komunikací se zákazníky by si společnost zajistila přísun většího množství zakázek. V uplynulých letech nebyla potřeba marketingu tolik zřejmá, neboť společnost měla dostatečné množství zakázek. V současné době by mohlo zřízení marketingového oddělení společnosti významně prospět v cestě k hledání nových zákazníků.

Navrhuji,
vytvoření marketingového oddělení ve společnosti STAVCENT a.s..

Na základě konzultace s výrobně-technickým ředitelem, vycházím z faktu, že objem zakázek společnosti klesá. Společnost by měla vytvořit marketingový plán s cílem uspokojit zákazníka.

Průzkumem trhu by společnost získala informace o produktech a službách, které očekává potenciální zákazník. Díky tomuto zjištění by následně mohla přizpůsobit svůj plán výrobního programu a služeb. Průzkumem by se také zjistila cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit za poskytované výrobky a služby.

Navrhuji,
aby společnost provedla průzkum trhu.

Průzkum trhu je základem pro stanovení tržní poptávky, určení segmentu trhu, pro množství a lhůty dodání. Hledání nových trhů by mohlo být pro společnost také efektivní.

Dominantními zákazníky společnosti STAVCENT a.s. jsou města a obce. Propagací by se společnost mohla dostat do širšího povědomí veřejnosti a získat i jiné zakázky. Jednou z možností by bylo vytvoření propagačních materiálů společnosti k zasílání potenciálním zákazníkům.

Silnou stránkou společnosti je její velikost a rozsah poskytovaných služeb. Využitím silných vlastností by si společnost mohla zlepšit postavení na konkurenčním trhu.

Zlepšováním v oblasti monitorování nákladů na jakost, zavedením vhodného motivačního systému a zřízením marketingového oddělení by se společnost mohla výrazně posunout směrem k uspokojování potřeb zákazníků.

Základním a nezbytným předpokladem pro získání a udržení zákazníka jsou změny v podniku a neustálé zlepšování činností podniku. Organizace, ve které nedochází ke změnám směřujícím k neustálému zlepšování, nemá příliš velkou šanci uspět v současném tvrdém konkurenčním prostředí.

6. Závěr

Kvalita, za předpokladu správného pochopení významu, je klíčovým faktorem v úspěšnosti firmy. Důvodů, proč se organizace čím dál více zajímají o kvalitu je několik.

Na dnešních přesycených trzích může být kvalita vnímána jako konkurenční výhoda. Současný zákazník je vybíravý a nespokojí se jen tak s něčím. Citlivost zákazníků na úroveň kvality produktů i podmínek se zvyšuje. Zařazení kvality do podnikových cílů snižuje náklady např. na opravy a zvyšuje výnosy např. ze zvýšeného podílu na trhu. Kvalita výrobků a služeb je požadována i ze zákona např. na ochranu zdraví spotřebitelů.

Bakalářská práce je zaměřena na management kvality ve společnosti STAVCENT a.s.. Společnost vznikla v roce 1992 a je stavební firmou, která komplexně řeší a zajišťuje realizaci průmyslových, občanských a bytových staveb na území Jihočeského kraje. STAVCENT a.s. navazuje na dlouholetou tradici v oblasti výstavby a údržby objektů, začínající v roce 1950, kdy vznikaly komunální stavební podniky.

Společnost si je vědoma zvyšujícího se tlaku na požadovanou jakost výrobků a služeb. Aby získala konkurenční výhodu v boji o zákazníka, zavedla v roce 2006 systém řízení kvality. Tento systém i nadále udržuje a inovuje. Díky certifikování tří systémů kvality, získala „Zlatý certifikát“. U svých zákazníků se může pochlubit certifikátem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Z analýzy managementu kvality společnosti vyplynulo, že přístup k řízení kvality v oblasti managementu firmy je na vysoké úrovni. Důkazem je certifikát ČSN EN ISO 9001:2001. I přesto, že se společnost dále snaží zlepšovat poskytované služby a udržet si zákazníka, je jen proces neustálého zlepšování klíčovým předpokladem v boji o zákazníka na konkurenčním trhu.

7. Summary

The quality, providing the right comprehension of the meaning, is the key factor of any successful company. There are a few reasons why companies are more and more interested in quality.

In the nowadays oversaturated markets the quality could be perceived as a competitive advantage. Modern-day client is choosy and don't put up with anything ordinary. Clients' sensibility to the level of quality of the products is constantly raising. Including the factor of quality to the goals of the company decrease costs, for example repairs costs, and increase revenues, for example revenues from increasing market share. The quality of goods and services is also required by law, for example protection of rights available to consumer.

This bachelor work is focused on a quality management of the given company STAVCENT a.s.. The company was established in 1992 and became a construction company that attend to the complex solutions and executions of industry, civil and housing units in the South Bohemia. STAVCENT a.s. is linked to the longstanding tradition, coming into being in 1950 with forming of municipal construction companies, in the field of construction and service of buildings.

The company is aware of increasing stress on the required quality of goods and services. In 2006, with a view of gaining a competitive advantage, the quality management system was instituted. This system is inovated and maintained. Thanks to certification of tree systems of quality the company gained „Golden certificate". STAVCENT a.s. can be proud of certificates - ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001.

As it was derived from the analysis of the quality management of the given company, the level of the quality management is high. In evidence of the high level there is a certificate ČSN EN ISO 9001:2001. The company carry on increasing of the level of the quality of provided services because this is the main way of acquiring new clients and maintain the old ones.

8. Přehled použité literatury

- [1] LAMMING, R., BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management press, 1995. 294 s. ISBN 80-85603-47-0
- [2] NENADÁL, J. *Měření efektivnosti zvyšování kvality*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1986. 153 s.
- [3] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1
- [4] KARÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-101-X
- [5] LANG, H. *Management*. Praha: C. H. Beck, 2007. 287s. ISBN 978-80-7179-683-1
- [6] NENADÁL, J. a kolektiv. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6
- [7] VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1
- [8] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [10] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-1501-5
- [11] VEBER, J. a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [12] Interní materiály společnosti STAVCENT a.s.
- [13] www.stavcentjh.cz
- [14] www.justice.cz
- [15] Příručka jakosti společnosti STAVCENT a.s.
- [16] Organizační řád společnosti STAVCENT a.s.

Citované normy:

ČSN EN ISO 9000 (01 0300) idt ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64s.

ČSN EN ISO 9001 ed. 2 (01 0321) idt ISO 9001:2002 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2002. 52s.

ČSN EN ISO 9004 (01 0324) idt ISO 9004:2001 systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94s.

9. Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf č.1: *Objem dodávek stavebních prací ve společnosti STAVCENT a.s.*

Graf č.2: *Vývoj počtu zaměstnanců za léta 2003 až 2007*

Graf č.3: *Vývoj tržeb v letech 2003 až 2007 ve společnosti STAVCENT a.s.*

Obrázek č.1: *Organizační schéma společnosti STAVCENT a.s.*

Obrázek č.2: *Schéma dokumentace SMJ*

Obrázek č.3: *Schéma IMS společnosti STAVCENT a.s.*

Obrázek č.4: *Politika IMS*

Obrázek č.5: *Cíle IMS*

Tabulka č.1: *Kritické hodnocení ISO norem*

Tabulka č.2: *Základní struktura Excellence Modelu EFQM*

Tabulka č.3: *Náklady na vyhovění a nevyhovění požadavků kvality*

Tabulka č.4: *Údaje o počtu zaměstnanců v jednotlivých profesích v roce 2007*

Tabulka č.5: *Kvalifikační požadavky pro výkon odborných činností*

10. Seznam zkratek

VTŘ – výrobně technický ředitel

EŘ – ekonomický ředitel

MTZ – materiálně technické zázemí

VSS – vedoucí stavební správy

HSV – hlavní stavební výroba

PSV – pomocná stavební výroba

PO – personální oddělení

MJ – manažer jakosti

QMS – quality management systém

EMS – environmental management systém

SM BOZP – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

IMS – integrovaný management systém

OS – organizační směrnice

MP – metodické pokyny

TP – technologické postupy

SMJ – systém managementu jakosti

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

11. Seznam příloh

Příloha č.1: *Logo společnosti STAVCENT a.s.*

Příloha č.2: *Reference – ukázky realizovaných staveb a finanční objem zakázek*

Příloha č.3: *Procesní mapa společnosti*

Příloha č.4: *Organizační směrnice IMS*

Příloha č.5: *Metodické pokyny*

Příloha č.6: *Technologické postupy*

Příloha č.7: *Organizační struktura společnosti*

Příloha č.8: *Přehled odpovědností (systémových garantů) za jednotlivé činnosti systému jakosti podle prvků ČSN EN ISO 9001:2001*

Příloha č.9: *Certifikáty společnosti STAVCENT a.s.*

Příloha č.1: Logo společnosti STAVCENT a.s.



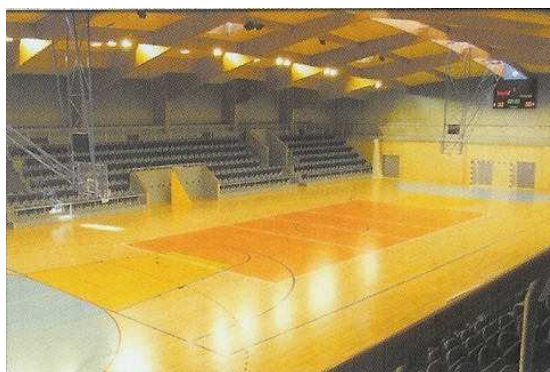
akciová společnost
Jindřichův Hradec



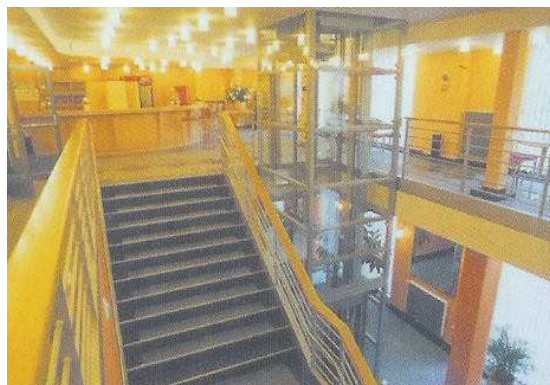
Příloha č.2: Reference – ukázky realizovaných staveb a finanční objem zakázek



Sportovní hala Jindřichův Hradec



Kulturní dům „ROHÁČ“ Třeboň





Lázně AURORA Třeboň



Bertiny lázně Třeboň

Název zakázky a objednavatel	Realizace	Finanční objem	Podíl vl. prací v %
Domov důchodců Město Veselí nad Lužnicí	2004-2006	110 436 000,-	81,8
komplex admin. a wellnesscentra Lázní AURORA Lázně AURORA Třeboň	2005-2006	104 125 000,-	76,2
Letní koupaliště Dačice	2006-2007	62 270 000,-	55,9
Sportovní hala Bertiny lázně Bertiny lázně Třeboň	2006-2007	29 986 000,-	88,1
Zateplení panelových domů SBD Jindřichův Hradec	2007	22 000 000,-	92,3
Rekonstrukce admin. Centra Město České Budějovice	2007	24 000 000,-	88,4

Příloha č.4: Organizační směrnice IMS

Prvek	Číslo OS	Název
4.1	OS 01	Jednání orgánu managementu pro IMS
4.2	OS 02	Tvorba a řízení dokumentace
7.6	OS 03	Řízení kontrolního, měřicího a zkušebního zařízení
8.5	OS 04	Interní audit
7.4	OS 05	Nakupování
6.2	OS 06	Výcvik
7.5	OS 07	Řízení výroby
7.2	OS 08	Přezkoumání smlouvy
4.2	OS 09	Řízení externí dokumentace
8.3	OS 10	Řízení neshodného produktu
8.3	OS 11	Preventivní opatření
8.3	OS 12	Opatření k nápravě
8.3	OS 13	Řízení záznamů

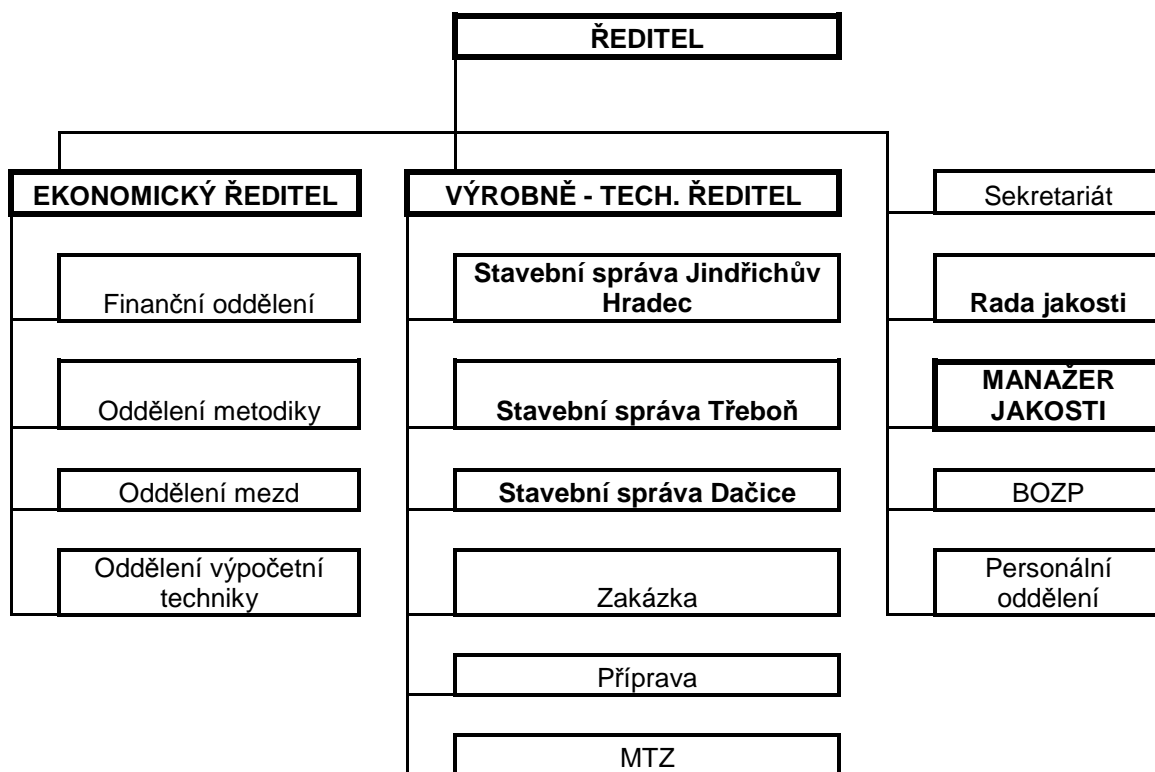
Příloha č.5: Metodické pokyny

Prvek	Číslo MP	Název
7.5	MP 01	Stavební deník
7.5	MP 02	Knihy KZP
7.5	MP 03	Tvorba plánů jakosti

Příloha č.6: Technologické postupy

Číslo TP	Název
TP 01	Výroba betonu v betonárně Dačice
TP 02	Výkopy
TP 03	Provádění betonáže základů
TP 04	Provádění dokončovacích zemních prací s vegetačními úpravami
TP 05	Zdění z tvárnic přesného zdění
TP 06	Provádění zděných konstrukcí obecně pro všechny druhy zdících materiálů
TP 07	Omítky
TP 08	Provádění bouracích prací
TP 09	Konstrukční betony
TP 10	Provádění podkladních podlahových betonů
TP 11	Hutnění zemin
TP 12	Trubkové lešení
TP 13	Provádění obkladů
TP 14	Kladení dlažeb
TP 15	Provádění dřevěného bednění
TP 16	Provádění stropní konstrukce z desek Hurdis
TP 17	Řízení jakosti při svářečských pracích
TP 18	Provádění povrchových úprav ocelových konstrukcí
TP 19	Vrtání děr šroubových spojů ocelových konstrukcí
TP 20	Provádění šroubových spojů OK
TP 21	Provádění šroubových spojů třecích s vysokopevnostními šrouby OK
TP 22	Provádění šroubových spojů – utahovací momenty OK
TP 23	Provádění šroubových kotvení OK
TP 24	Výroba Eurooken v truhlárně Slavonice
TP 25	Výroba řeziva

Příloha č.7: Organizační struktura společnosti



Příloha č.8: Přehled odpovědností (systémových garantů) za jednotlivé činnosti systému jakosti podle prvků ČSN EN ISO 9001:2001

Prvek	Činnost	Odpovědnost
4	System managementu jakosti	Manažer jakosti
5	Odpovědnost managementu	Ředitel
6	Management zdrojů	Ředitel
7	Realizace produktu	Výrobně-tech. ředitel
8	Měření, analýza a zlepšování	Manažer jakosti

Příloha č.9: Certifikáty udělené společnosti STAVCENT a.s. [13]

**VÝZKUMNÝ ÚSTAV POZEMNÍCH STAVEB
CERTIFIKAČNÍ SPOLEČNOST, s.r.o.**

CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO SYSTÉMY JAKOSTI

CERTIFIKÁT

č. 3009/203-03/SMJ

Držitel:

STAVCENT, a.s.

Jarošovská 753/II., 377 30 Jidřichův Hradec IČO: 46678298

**Organizace zavedla a udržuje systém managementu jakosti
splňující požadavky**

ČSN EN ISO 9001:2001

Vymezení působnosti: **Komplexní provádění inženýrských, průmyslových, dopravních, bytových a občanských staveb, jejich změn a odstraňování průmyslovým způsobem, trubní, komunikační a energetická vedení, zemní práce, stavební práce dokončovací, včetně instalací, střešní konstrukce a práce pokrývačské, včetně izolací proti vodě, výroba a montáž ocelových konstrukcí, výroba betonových směsí, dřevovýroba, včetně výroby dřevěných oken a specializované stavební činnosti, včetně inženýringu.**

Platnost certifikátu stanovena do 30.11.2006 a je vázána na plnění podmínek stanovených v závěrečném protokolu o certifikaci P-3009/203-03/SMJ ze dne 24.11.2003.

V Praze dne: 24.11.2003



A. Ševců
Ing. Vladimíra Beranová, CSc.
vedoucí certifikačního orgánu č. 3009
akreditovaného ČIA



**VÝZKUMNÝ ÚSTAV POZEMNÍCH STAVEB
CERTIFIKAČNÍ SPOLEČNOST, s.r.o.**
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN Č. 3086 PRO EMS

CERTIFIKÁT

č. 3086-28/05

Držitel: **STAVCENT, a.s.**

Jarošovská 753/II, 377 30 Jindřichův Hradec IČ: 46670266

Organizace zavedla a udržuje systém environmentálního
managementu splňující požadavky

ČSN EN ISO 14001:2005

Vymezení působnosti: **Komplexní provádění inženýrských, průmyslových, dopravních, bytových a občanských staveb, jejich změn a odstraňování průmyslových způsobem, trubní, komunikační a energetická vedení, zemní práce, stavební práce dokončovací, včetně instalací, sféšní konstrukce a práce pokrývačské, včetně izolací proti vodě, výroba a montáž ocelových konstrukcí, výroba betonových směsí, dřevovýroba, včetně výroby dřevěných oken a specializované stavební činnosti, včetně inženýringu.**

Vymezení lokality: **Sídlo společnosti v Jindřichově Hradci, stavební správy v Jindřichově Hradci, Dačicích a Třeboni, provozovna Slavonice, pílařský provoz Třeboň a lokality prováděných staveb.**

Platnost certifikátu stanovena dnem 15.8.2008 a je vázána na plnění podmínek stanovených v závěrečném protokolu o certifikaci P-3086-28/05 ze dne 12.8.2005.

V Praze dne: 12.8.2008




Ing. Lada Pluhařová
vedoucí certifikačního orgánu pro EMS





VÝZKUMNÝ ÚSTAV POZEMNÍCH STAVEB - CERTIFIKAČNÍ SPOLEČNOST, s.r.o.

Notifikovaná osoba 1516, Autorizovaná osoba 227, Certifikační orgán pro SMJ, BOZP a ISMS, EMS, výroby a kvalifikaci. Zkušební laboratoř
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO SYSTÉMY MANAGEMENTU, CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO EMS

CERTIFIKÁT



STAVCENT, a.s.

**Organizace má certifikované systémy managementu jakosti,
environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle**

ISO 9001

ISO 14001

OHSAS 18001

Adresa držitele: Jarošovská 753/II, 377 30 Jindřichův Hradec; IČ: 46678298

Číslo certifikátu: 015-06

Působnost certifikátu: Komplexní provádění inženýrských, průmyslových, dopravních, bytových a občanských staveb, jejich změn a odstraňování průmyslovým způsobem, trubní, komunikační a energetická vedení, zemní práce, stavební práce dokončovací, včetně instalací, střešní konstrukce a práce pokrývačské, včetně izolací proti vodě, výroba a montáž ocelových konstrukcí, výroba betonových směsí, dřevovýroba, včetně výroby dřevěných oken a specializované stavební činnosti, včetně inženýringu.

Platnost tohoto certifikátu je podmíněna platností certifikátů jednotlivých systémů managementu.

V Praze dne: 15.12.2006

Ing. Lada Pluhařová

vedoucí certifikačních orgánů pro systémy managementu

Ing. Lubomír Keim, CSc.

ředitel společnosti