

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení (PEF)



Diplomová práce

Systém managementu kvality

Bc. Jana Štěpková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Štěpková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Systém managementu kvality

Název anglicky

Quality Management System

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout doporučení pro zlepšení managementu kvality ve zvoleném objektu zkoumání. Dílčím cílem je zhodnocení dosavadního stavu.

Metodika

Práce je zaměřena na zpracování podkladů pro zefektivnění dosavadního systému řízení kvality podle normy ISO.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled 4. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Seznam použité literatury

Harmonogram:

Září 2016 – cíl práce a metodika

Leden 2017 – literární přehled

Březen 2017 – odevzdání práce

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Norma ISO 9001, Management kvality, Cíle jakosti, Příručka kvality, Procesy ve společnosti, Neshoda, Interní audit, Řízení, Politika kvality, Certifikace

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁČEK, Jiří. INTERNÍ AUDIT A KONTROLA. 2. PŘEPRACOVANÉ A DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ. C.H.BECK, 2008. ISBN 80-7179-805-3.

HRNČIAR, Miroslav. Kvalita služieb – trvalá výzva. Prvé vydanie. Edis, 2014. ISBN 978-80-5540-810-1.

NEDÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. 2. PŘEPRACOVANÉ A DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ. Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

SEDLÁČEK, Milan, Jiří ŠPALEK, Petr SUCHÁNEK a Petra ŠTAMFESTOVÁ. Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku. 1. vydání. Blansko: Masarykova univerzita Brno, 2011. ISBN 9788021056886.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 10. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém managementu kvality" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení této diplomové práce, za jeho cenné připomínky, rady, konzultace a vřelý přístup.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti thyssenkrupp Materials Czechia za jejich ochotu a odbornou spolupráci.

Systém managementu kvality

Abstrakt

V diplomové práci je navrženo doporučení ke zlepšení managementu kvality ve společnosti thyssenkrupp Materials Czechia dle ČSN EN ISO 9001:2015. Práce zároveň hodnotí současný stav managementu kvality.

První teoretická část pojednává o systému managementu, systému managementu kvality, jejich zásadách a požadavcích na systém dle normy, o kvalitě jako o pojmu, používaných statistických metodách v kvalitě a o auditování systému managementu kvality.

Druhá praktická část se věnuje zhodnocení dosavadního stavu managementu kvality ve vybrané organizaci. Vychází z výsledků šetření spokojenosti zákazníků, z hodnocení dodavatelů a z provedeného průzkumu povědomí zaměstnanců o systému managementu jakosti ve společnosti. V návaznosti na to, jsou zde uvedeny a zpracovány podklady pro zefektivnění dosavadního systému řízení kvality.

Klíčová slova: ISO norma, Management kvality, audit, jakost, proces

Quality management system

Summary

This thesis proposes recommendations for improving the quality of management at thyssenkrupp Materials Czecha according to ČSN EN ISO 9001: 2015. At the same time, it evaluates the current state of quality management.

The first theoretical part deals with the management system, the quality management system, its principles and requirements for the system according to the standard, the quality as a concept, the used statistical quality methods and the audit of the quality management system.

The second practical part is devoted to the evaluation of the state of the art in the selected organization. Uses how it contributes to customer satisfaction, supplier ratings, and a survey of employee awareness about the company's quality management system. Accordingly, the basis for the effectiveness of the existing quality management system is elaborated.

Keywords: ISO Standard, Quality management, Audit, Quality, process

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod..... | 12 |
| 2. Cíle práce a metodika | 13 |
| 2.1. Dílčí cíl | 13 |
| 2.2. Metodika | 13 |
| 3. Teoretická východiska | 15 |
| 3.1. Řízení (Management) | 15 |
| 3.2. Management kvality | 15 |
| 3.3. Kvalita (jakost) | 15 |
| 3.4. Systém managementu kvality | 16 |
| 3.4.1. Koncepce ISO | 16 |
| 3.4.2. Koncepce odvětvových standardů | 17 |
| 3.4.3. Koncepce TQM..... | 17 |
| 3.5. Zásady SMK dle ISO | 18 |
| 3.5.1. Procesní přístup..... | 18 |
| 3.6. Požadavky dle normy na SMK | 20 |
| 3.6.1. Požadavky na dokumentaci | 20 |
| 3.6.2. Politika kvality | 21 |
| 3.6.3. Cíle kvality..... | 21 |
| 3.7. Plánování v SMK..... | 22 |
| 3.8. Vedení organizace..... | 23 |
| 3.8.1. Zaměření se na zákazníka | 23 |
| 3.8.2. Další zainteresované strany | 24 |
| 3.9. Řízení zdrojů..... | 24 |
| 3.9.1. Lidé | 24 |
| 3.9.2. Znalosti organizace | 24 |
| 3.9.3. Zdroje pro monitorování a měření | 25 |
| 3.9.4. Infrastruktura | 25 |
| 3.9.5. Prostředí pro fungování procesů | 25 |
| 3.10. Řízení produktu/služby | 25 |
| 3.10.1. Požadavky na produkt nebo službu | 25 |
| 3.10.2. Řízení externích procesů, produktů a služeb | 26 |
| 3.10.3. Řízení neshodných výstupů | 26 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.11. | Hodnocení výkonnosti | 28 |
| 3.12. | Audit | 28 |
| 3.12.1. | Dělení auditů | 29 |
| 3.12.2. | Principy auditování | 32 |
| 3.12.3. | Důvody auditu | 32 |
| 3.12.4. | Průběh auditu | 33 |
| 3.13. | Zlepšování SMK | 39 |
| 3.14. | Statistické metody v řízení kvality | 40 |
| 3.14.1. | DMAIC | 40 |
| 3.14.2. | Sedm nástrojů managementu jakosti: | 41 |
| 3.14.3. | Sedm nových nástrojů managementu jakosti | 45 |
| 4. | Praktická část | 47 |
| 4.1. | Představení organizace | 47 |
| 4.1.1. | Historie | 47 |
| 4.1.2. | Charakteristika společnosti | 48 |
| 4.2. | Historie SMK v organizaci | 49 |
| 4.3. | System managementu jakosti ve firmě | 50 |
| 4.4. | Strategie firmy | 50 |
| 4.5. | Organizační struktura | 50 |
| 4.6. | Procesy | 51 |
| 4.7. | Vedení společnosti | 52 |
| 4.8. | Cíle a politika jakosti | 52 |
| 4.9. | Přezkoumání vedení | 53 |
| 4.10. | Management kvality | 53 |
| 4.10.1. | Povědomí zaměstnanců o kvalitě | 53 |
| 4.10.2. | Vyhodnocení primárních dat | 55 |
| 4.10.3. | Zaměření na jednotlivé skupiny zaměstnanců | 56 |
| 4.10.4. | Zaměření na neporozumění v jednotlivých oblastech | 58 |
| 4.10.5. | Četnost školení | 59 |
| 4.11. | Struktura dokumentů | 60 |
| 4.12. | OHS&A | 61 |
| 4.13. | Obchod | 61 |
| 4.13.1. | Spokojenost zákazníků | 62 |

| | | |
|---------|--|----|
| 4.13.2. | Analýza problému dodržování termínů | 63 |
| 4.13.3. | Výběr vhodného skladu | 64 |
| 4.13.4. | Finanční analýza | 66 |
| 4.14. | Nákup..... | 67 |
| 4.14.1. | Hodnocení dodavatelů | 67 |
| 4.15. | Logistika | 69 |
| 4.16. | Podpůrné procesy..... | 70 |
| 4.17. | Interní audit..... | 71 |
| 4.17.1. | Provedení auditu | 72 |
| 4.17.2. | Zjištění z auditu | 72 |
| 4.17.3. | Závěr z auditu | 73 |
| 5. | Zhodnocení výsledků a doporučení | 74 |
| 5.1. | Doporučení pro upevňování povědomí o kvalitě..... | 74 |
| 5.2. | Doporučení pro měření spokojenosti zákazníků..... | 74 |
| 5.3. | Doporučení v rámci externího skladu | 77 |
| 5.4. | Navržená a aplikovaná nápravná opatření vztahujících se k internímu auditu.... | 78 |
| 5.5. | Doporučení pro hodnocení dodavatelů | 79 |
| 6. | Závěr | 81 |
| 7. | Seznam použitých zdrojů..... | 83 |
| 8. | Přílohy..... | 85 |

Seznam obrázků

| | | |
|-------------|---|----|
| Obrázek 1: | Vztahy norem řady 9000 | 16 |
| Obrázek 2: | Model procesně orientovaného systému managementu kvality..... | 19 |
| Obrázek 3: | Schéma procesu..... | 19 |
| Obrázek 4: | Hierarchie směrů a strategických dokumentů | 22 |
| Obrázek 5: | Příklad vzniku neshody a možného řešení | 27 |
| Obrázek 6: | Činnosti spojené s auditem..... | 34 |
| Obrázek 7: | Sled činností prováděného auditu | 38 |
| Obrázek 8: | DMAIC metoda..... | 41 |
| Obrázek 9: | Příklad z praxe – histogram..... | 42 |
| Obrázek 10: | Ukázka diagramu | 43 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 11: příklad Ishikawova diagramu | 44 |
| Obrázek 12: Organigram | 51 |
| Obrázek 13: Procesní mapa | 52 |
| Obrázek 14: Znázornění možných míst pro sklad | 65 |
| Obrázek 15: Náhled na možné otázky testu na intranetu TKM..... | 74 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Certifikace ISO 9001 | 17 |
| Tabulka 2: Rozdíl mezi pojmem lídr a manager..... | 23 |
| Tabulka 3: Rozdíl mezi auditem a kontrolou..... | 29 |
| Tabulka 4: Porovnání tradičního a moderního přístupu auditorů..... | 32 |
| Tabulka 5: Metody auditu..... | 35 |
| Tabulka 6: Příklad možného checklistu..... | 36 |
| Tabulka 7: Možné významy symbolů vývojového grafu | 44 |
| Tabulka 8: Provázání metod a fází cyklu DMAIC | 45 |
| Tabulka 9: Nové nástroje managementu jakosti..... | 45 |
| Tabulka 10: Hodnoty otázek dotazníku | 55 |
| Tabulka 11: Vyhodnocení dotazníku | 56 |
| Tabulka 12: Matice minimálního rozsahu povědomí o SMK..... | 58 |
| Tabulka 13: Srovnání nájmů skladů | 67 |
| Tabulka 14: Hodnocení dodavatelů – vyhodnocení | 69 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Vyhodnocení dotazníku – Body celkem | 56 |
| Graf 2: Vyhodnocení dotazníku – Body dle kategorií..... | 57 |
| Graf 3: Vyhodnocení nejkritičtějších otázek | 59 |
| Graf 4: Závislost odpracovaných let na znalosti kvality..... | 60 |
| Graf 5: Zákaznická spokojenost – Vyhodnocení | 62 |
| Graf 6: Hodnocení dodavatelů..... | 69 |

Seznam použitých zkratk

| | | |
|-------|-------|---|
| ČSN | | Československá norma |
| DI | | dokumentovaná informace |
| DMAIC | | metoda pro zavádění změn |
| EBIT | | zisk před zdaněním a úroky |
| EN | | Evropská norma |
| IS | | informační systém |
| IS | | interní směrnice |
| ISO | | International Organization for Standardization |
| QMS | | quality management systém |
| SMJ | | systém managementu jakosti |
| SMK | | systém managementu kvality |
| TKM | | thyssenkrup Materials Czechia |
| TS | | technický standard |
| ÚNMZ | | Úřad pro technickou normalizace, metrologii a státní zkušebnictví |

1. Úvod

V dnešní době se čím dál více soustředěna pozornost na kvalitu výrobků a služeb. Děje se tomu tak kvůli narůstajícím požadavkům zákazníků. Pokud tedy chce být společnost úspěšná, musí tyto požadavky zpracovávat do procesů. Tyto procesy musí monitorovat a řídit tak, aby bylo dosaženo nejen spokojenosti zákazníka, ale i příznivého finančního výsledku, zákonných požadavků a dalších požadavků od zainteresovaných stran.

Spokojenost zákazníků je nedílnou součástí dobrého jména společnosti, které je důležité v konkurenčním boji. Zjišťování spokojenosti zákazníků probíhá na příklad pomocí dotazníků spokojenosti. Data z těchto dotazníků slouží po vyhodnocení jako zpětná vazba a startují nekončící proces hledání vhodných alternativ pro splnění požadavků. Tento proces je součástí celého systému, který propojuje a řídí jednotlivé procesy, které se týkají kvality.

Kvalitu ovlivňuje mnoho důležitých aspektů, je tedy nutné ji sledovat po celou dobu výrobního řetězce produktu nebo služby. Sleduje se nejen ze strany zákazníků, ale i odběratelů, výrobců a poskytovatelů služeb. A také v celé organizaci, i u dodavatelů.

Aby mohla být kvalita organizace kontrolována a ovlivňována, musí se zavést systém managementu jakosti (SMK) neboli systém řízení kvality. SMK je živým prvkem a také impulsem k neustálému zlepšování, které společnost posouvá stále dopředu. Je tedy důležité, aby se organizace s řízením jakosti sžila a plně ho využívala.

Aby SMK mohl fungovat efektivně a posouvat organizaci stále vpřed, musí být zaveden napříč celou organizací. Každý zaměstnanec tedy musí mít povědomí o tom, jak svým dílem přispívá do SMK, a také i ke kvalitě a dobrému jménu firmy. Proto je nutné zjišťovat, jak je kvalita mezi zaměstnanci vnímaná. A následně toto vnímání, především o zapojení do SMK a kvality, posilovat a podporovat.

Všechny tyto části SMK a i samotný SMK jako celek jsou v této práci zkoumány a následně hodnoceny pro společnost thyssenkrupp Materials Czechia, která působí na českém trhu jako dodavatel hutních materiálů.

2. Cíle práce a metodika

Cílem práce je navrhnout doporučení pro zlepšení současného stavu managementu kvality ve společnosti thyssenkrupp Materials Czechia, spol. s r.o. za použití specifických metod pro řízení kvality.

2.1. Dílčí cíl

Dílčím cílem je zhodnocení dosavadního stavu za pomoci zhodnocení jednotlivých procesů se zaměřením na určité procesy a jejich části, kterými jsou:

- Management kvality – školení zaměstnanců
- Obchod – spokojenost zákazníků
- Nákup – hodnocení dodavatelů

2.2. Metodika

Ke zpracování diplomové práce budou využita primární a sekundární data. Proběhne jejich analýza a následně syntéza.

Sekundární data budou čerpána z odborných publikací a budou využita pro zvýšení povědomí o managementu kvality. Bude zde nastíněn: vývoj, koncepce a zásady SMK, požadavky na systém dle normy, používání statistických metod v SMK a metodika auditování systému. Zpracovaná data budou sloužit jako základ pro teoretickou i praktickou část.

V praktické části bude proveden sběr a zpracování primárních dat. Tato data budou získána dotazováním, rozhovory se zaměstnanci a zpracována za pomoci nástroje Microsoft Excel.

Pro zmapování současného stavu bude proveden rozbor jednotlivých procesů z pohledu systému managementu kvality a jejich efektivity.

V rámci procesu Managementu kvality bude navržena metodika pro upevnění povědomí o managementu kvality u zaměstnanců za pomoci použití kvantitativního dotazníkového šetření. Pro zpracování dotazníkového šetření bude vytvořen kvalitativní standardizovaný dotazník (viz Příloha 8: Dotazník – Povědomí o kvalitě) s uzavřenými a polootevřenými otázkami. Tento dotazník bude zpracován na základě skupinových rozhovorů se zaměstnanci. Pro aplikaci dotazníku bude zvolen reprezentativní vzorek 30 zaměstnanců, který bude vybrán úsudkovou metodou. Následně bude vytvořena metodika pro vyhodnocení dotazníků. Na základě zjištěných výsledků a dle vytvořené matice „rozsahu

povědomí o systému managementu kvality“ pro jednotlivé pozice budou navržena opatření pro případné zlepšení.

Ve druhém procesu – „Obchodu“ bude navrženo opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků spolu s návrhem efektivnějšího měření a zpracování dat získaných z průzkumu spokojenosti. Navržená opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků budou vycházet z předešlého průzkumu spokojenosti zákazníků, analýzy příčin a následků, finanční a geografické analýzy.

Metodika pro měření a následné zpracování dat zákaznické spokojenosti bude vycházet z již zpracovaného interní hodnocení, které se provádí metodou dotazování pomocí kvantitativních standardizovaných dotazníků. U tohoto hodnocení se používá stratifikovaný výběr pro stanovení jednotlivých zákazníků. Ke stratifikaci je používáno rozdělení dle jednotlivých obchodníků, kteří pak náhodným výběrem zvolí zákazníka. V návaznosti na to bude navržena nová vhodnější metoda pro stanovení velikosti vzorku zákazníků za pomoci pravděpodobnostní metody.

U procesu „Nákupu“, bude nastíněn návrh změn v metodice interního ověřování vhodnosti dodavatele vůči společnosti thyssenkrupp Materials Czechia, spol. s r.o. V rámci tohoto návrhu změn bude také vytvořen kvalitativní standardizovaný dotazník

Návrh změn interního ověřování dodavatele bude vycházet ze stávajícího hodnocení. Na základě informací z rozboru procesu budou identifikovány oblasti ve stávajícím hodnocení, na které je potřeba se více zaměřit. Pro zahraniční dodavatele, kteří vyšli v hodnocení dodavatelů jako uspokojiví a hůře, bude navržena speciální metodika pro ověření jejich vhodnosti vůči společnosti. V rámci této metodiky bude vytvořen kvalitativní standardizovaný dotazník (viz Příloha 7: Audit dodavatele - dotazník), který bude navržen na základě informací z teoretické části této práce.

Jako ukončení rozboru procesů a bude proveden interní audit dle normy ČSN EN ISO 9001:2015, ze kterého vyplynou neshody a návrhy pro zkvalitnění systému managementu kvality. Na základě výstupů z auditu bude vytvořen návrh změn a budou stanoveny kroky pro jejich zavedení.

U vybraných doporučení budou vymezeny předběžné náklady spojené se zavedením jednotlivých kroků.

Pro formulaci závěrů a navržení řešení pro společnost thyssenkrupp Materials Czechia bude použita metoda syntézy.

3. Teoretická východiska

Teoretická část je zaměřena na seznámení s obecnou rovinnou managementu kvality se zaměřením na problematiku normy ČSN EN ISO 9001 a na specifické metody používané pro řízení kvality.

3.1. Řízení (Management)

Ovládání, spravování, regulování a usměrňování jsou činnosti prováděné vedoucími managery podniku. (managementmania.cz, Řízení) Všechny tyto činnosti lze zastoupit jedním slovem a to „Řízením“.

Řízení podniku, aby bylo efektivní, se musí zabývat všemi oblastmi podniku. Jedno z nejdůležitějších oblastí řízení je management kvality.

3.2. Management kvality

Management kvality neboli řízení kvality se snaží o neustálé zlepšování, které má za cíl zefektivnit firemní procesy, a tím snížit náklady a zvýšit produktivitu organizace. Nejedná se pouze o papírování nebo technické kontroly, je to mnohem obsáhlejší téma, které se dotýká celé organizace.

Aby mohlo být dosaženo neustálého zlepšování v tak komplexním měřítku, je nutné mít nějaký daný postup neboli systém.

3.3. Kvalita (jakost)

Pojem kvalita (jakost) má spousty definic, první byla stanovena již v době před Kristem, kdy Aristoteles kvalitu zmiňuje jako jednu z deseti kategorií pro popis reálného světa. Vysvětluje kvalitu jako vlastnost věci: „*kvalitou rozumím to, při čem je něco nějaké*“.

(E-LOGOS, 2009, s. 14) Dalšími příklady jsou:

Crosby: „... *přízpusobení požadavků*.“ (Suchánek, 2011, s. 13)

Juran: „*Jakost je způsobilost k užití*.“ (Nedál, 2008, s.13)

Mackay a Crompton: „*Kvalita služeb je vztah mezi tím, co si zákazníci přejí, a tím, co vnímají, že skutečně obdrželi*“ (Suchánek, 2011, s. 14)

Neznámí autor: „...*míra, ve které soubor vlastních charakteristik daného objektu splňuje požadavky*.“ (Participant Manual ,2015, Co je to kvalita)

Z definic vyplývá, že kvalita a jakost jsou často zaměňovány. Není tedy jasně stanoveno, jaký je mezi nimi rozdíl a kdy se jaký pojem pro co používá, proto budou v této diplomové práci pojmy používány jako synonyma.

3.4. Systém managementu kvality

Systém managementu kvality je soubor postojů a procesů, které slouží k naplánování a provedení činností, potřebných pro rozpoznávání, měření a řízení odlišných procesů, tak aby bylo zajištěno zvýšení efektivnosti a výkonu celé společnosti.

Tyto postoje a procesy jsou rozdílné dle jednotlivých odvětví. Kvůli jejich odlišnému vývoji a odlišným činnostem v nich byly vyvinuty tři základní koncepce neboli systém řízení:

3.4.1. Koncepce ISO

Tento koncept se věnuje formování managementu kvality dle ISO norem, které zaručují určitý standard systému. Je jedním z nejrozšířenějších a stal se standardem, který je běžně požadován po dodavatelích. Celý tento koncept podporuje Evropská unie, která se zasazuje o jeho širokou aplikaci.

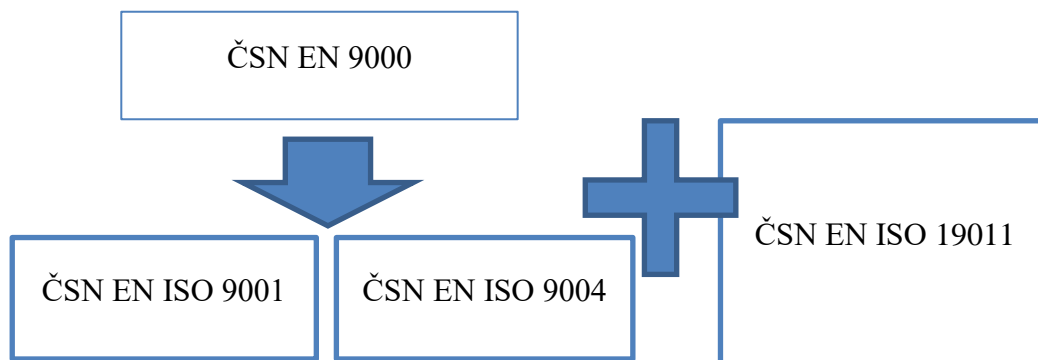
Koncept vychází z norem řady 9000. Název této řadě dala první vydaná norma ISO 9000 - Systém managementu jakosti, která slouží jako slovník a také jako základ pro další normy.

S touto normou byly vydány i požadavky na SMK, které jsou uvedeny v normě ISO 9001. Dalšími normami patřícími do tohoto konceptu jsou: EN ISO 9004 (Pro efektivnost a účinnost systému.), ISO 19011 (Audit QMS).

Aby normy splňovaly stále nové a modernější požadavky na SMK, jsou pravidelně revidovány a upravovány. Tyto změny provádí Evropský výbor pro normalizaci.

V České republice je tento orgán zastoupen Národním normalizačním orgánem (ÚNMZ), který přejímá evropské a mezinárodní normy a také dohlíží na tvorbu a vydávání norem českých. (ÚNMZ, 2017)

Obrázek 1: Vztahy norem řady 9000



Zdroj: Vlastní tvorba dle Management jakosti, Fiala

Jako důkaz rozšířené koncepce řízení dle ISO norem lze použít celosvětové ukazatele v tabulce 1, kde jsou porovnány jednotlivé roky od zavedení normy ISO 9001, podle počtu držitelů certifikací.

Tabulka 1: Certifikace ISO 9001

| Rok | 2005 | 2010 | 2014 |
|----------------|---------|-----------|-----------|
| Počet držitelů | 773 867 | 1 118 510 | 1 138 155 |

Zdroj: Zpracováno dle www.iso.org - The ISO Survey of Management System Standard Certifications (2005, 2010, 2014)

Od prvního vydání do roku 2005 bylo touto normou certifikováno 773 867 společností v různých zemích světa. O devět let později dokonce 1 118 510 společností. Což je nárůst o 44,5 % oproti roku 2005.

3.4.2. Koncepce odvětvových standardů

Jedná se o nejstarší koncepci. Je v souladu s normou ISO 9001 a rozšiřuje ji o další požadavky. Tato koncepce je tvořena standardy, které jsou zaměřené na jednotlivá odvětví. Tvořily a tvoří je samy organizace na základě jejich vlastních systémů managementů kvality.

Pokud jsou standardy aplikované, tak se jimi řídí nejen samotné společnosti, které je zavedly, ale i jejich dodavatelé. Zástupci těchto standardů jsou např.: (Nedál, 2008, s. 41)

- **GMP** (Good Manufacturing Practice) – používá se pro správnou výrobní praxi. Využívají je: farmaceutický průmysl, z hlediska: přepravy, skladování a distribuce léčiv.
- **ASME** (American Society of Mechanical Engineers) – řeší kódy pro oblast těžkého strojírenství.
- **API** (American Petroleum Institut) – jedná se o standardy pro kvalitu olejářských trubek.
- **ISO/TS 16949:2002** – jsou to požadavky na SMK především v automobilovém průmyslu.

3.4.3. Koncepce TQM

TQM neboli Total Quality Management je na rozdíl od předešlých dvou koncepcí filozofií řízení managementu jakosti, která se na kvalitu zaměřuje z globálního významu. Tvrdí, že kvalitní produkt nebo služba je výsledkem kvalitního celého systému.

Pro zavedení a práci s touto koncepcí jsou využívány různé modely. Příkladem těchto modelů jsou: (HUTYRA, 2007, s. 25)

- MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) – Japonsko
- EFQM Model Excellence (European Foundation for Quality Management) – Evropa

Tento model se používá pro hodnocení výkonnosti organizace na základě 9 hlavních kritérií a 32 vedlejších. Tato kritéria určují, čeho a jak by mělo být dosaženo v rámci SMK. Hlavním cílem tohoto modelu je ale především motivace pro neustálý rozvoj organizací.

Rozdílnost koncepcí řízení systému kvality spojuje jeden cíl, a tím je výsledná kvalita, ať již výrobku, služby či celé organizace.

3.5. Zásady SMK dle ISO

Aby byl systém managementu kvality funkční a napomáhal zvyšování výkonnosti organizace, byly stanoveny jednotlivé zásady, které určují jednotlivé oblasti, kam zaměřit pozornost.

7 zásad SMK: (ČSN ISO 9000:2015, 2016, s. 11)

- Zaměření na zákazníka.
- Vedení (leadership).
- Angažovanost lidí.
- Procesní přístup.
- Zlepšování.
- Rozhodování založené na faktech.
- Management vztahů.

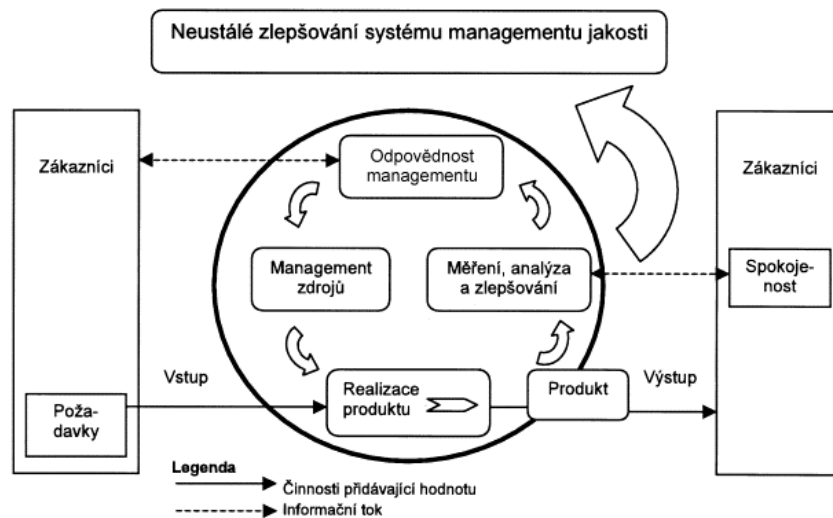
Tyto zásady se dále rozvíjí v požadavcích na SMK, které upřesňují, co musí organizace dodržovat, aby plnila potřeby normy.

3.5.1. Procesní přístup

Procesní přístup je „*systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení.*“ (Nedál, 2008, s. 35)

Neboli všechny procesy musí být určeny, řízeny a propojeny, aby se organizace neustále zlepšovala. Následující schéma ukazuje model procesně orientovaného systému managementu kvality.

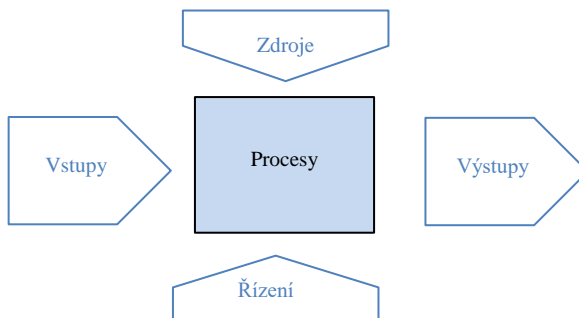
Obrázek 2: Model procesně orientovaného systému managementu kvality



Zdroj: ČSN ISO 9000:2005, 2006

Procesní přístup znamená práci s procesy, které jsou normou ČSN EN ISO 9001 definovány jako „soubory vzájemně provázaných nebo vzájemně působících činností, které využívají vstupy pro dosažení zamýšleného výsledku“ (ČSN ISO 9000:2015, 2016, s. 25) Toto je znázorněno na obrázku č. *Obrázek 3: Schéma procesu*

Obrázek 3: Schéma procesu



Zdroj: Vlastní tvorba dle Management jakosti, Fiala

Pokud je proces zaznamenán, měl by být chápán jako prostředek, který má zaručovat opakovatelnost jednotlivých úkolů, udržitelnost nebo zastupitelnost.

Pro jeho kontrolu efektivnosti se nastavují kritéria hodnocení a měření. Těmito kritérii jsou: KPI's a rizika

KPI's jsou stanoveny pro řízení pomocí cílů. Rizika nám pak ukazují slabiny jednotlivých procesů a dávají nám tedy příležitost udělat kroky pro jejich napravení.

KPI's a rizika jsou novou povinnou záležitostí v normě, je proto podstatné se při auditování na tyto dvě oblasti zaměřit a zjistit, zda jsou správně stanoveny a využívány.

Základní klasifikace procesů:

- hlavní proces
- podpůrný proces
 - proces upřesňující/zlepšující hlavní proces
 - postradatelný proces

Aby se organizace mohla procesním přístupem zlepšovat, využívá se spolu se systémovým přístupem, který se na celou věc dívá komplexně, nejen v rámci vnitřních souvislostí, ale také i vnějších. Především propojuje jednotlivé souvislosti mezi procesy a procesy samotné.

3.6. Požadavky dle normy na SMK

Požadavky řeší norma ČSN EN ISO 9001:2015. Jsou obsaženy v kapitolách 4 až 10, v jednotlivých člancích normy. Závaznost jednotlivých požadavků je vždy uvedena stanoveným termínem. Tyto termíny jsou celkem 4: (ČSN ISO 9001:2015, 2016, s. 9)

- MUSÍ – závazný požadavek,
 - MÁ – doporučení,
 - SMÍ – dovolení,
 - MUŽE – možnost/způsobnost,
- + *POZNÁMKA* – návod pro pochopení a objasnění požadavků.

Při auditu se na požadavky hledí a zjišťuje se, zda jsou dodržovány. Pokud tomu tak není, provede se záznam do zprávy z auditu s odkazem na daný článek normy.

3.6.1. Požadavky na dokumentaci

Nově se dle normy ČSN ISO 9001:2015 objevuje termín dokumentované informace. Jedná se o všechny dokumenty v organizaci, i externí, potřebné k zajištění řádného fungování SMK. Dokumenty musí být vydané.

Dokumenty mohou být v jakémkoliv formátu a na jakémkoliv mediu, které zaručí stálost a ochranu obsahu. Samotný dokument musí být zabezpečen, tak aby nedošlo k jeho poškození nebo neřízené změně.

Rozsah a struktura DI se odvíjí podle: (Participant Manual, 2015)

- velikosti organizace,
- charakteru organizace,
- charakteru činností, procesů, výrobků nebo služeb,
- složitostí procesů,
- kompetencí.

3.6.2. Politika kvality

Jedním ze základních dokumentů je politika kvality. Tento dokument určuje celkový rámec organizace a poskytuje základ pro stanovení cílů.

Vytvoření, komunikace, udržování a dostupnost politiky kvality má na starosti vedení organizace, které musí zabezpečit, aby komunikace probíhala i mimo vnitřní prostředí. Tzn. i zainteresované strany, jako na příklad zákazníci, dodavatelé, auditoři, musí být s politikou kvality obeznámeny. Většinou se tento požadavek normy řeší vyvěšením politiky společnosti na webové stránky firmy.

Politika kvality by měla: (Participant Manual, 2015)

- Být přiměřená účelu a kontextu organizace.
- Podporovat strategické směřování.
- Poskytovat základ pro stanovení cílů kvality.
- Obsahovat závazek plnit požadavky a trvale zlepšovat SMK.

Oproti staré normě není v nové normě povinnost pověřovat osobu, která by byla zodpovědná za politiku kvality. Nicméně norma to ani nezakazuje. Pokud ale vedení společnosti takovou osobu určí, nelze na ni přenést zodpovědnost v plném rozsahu této věci.

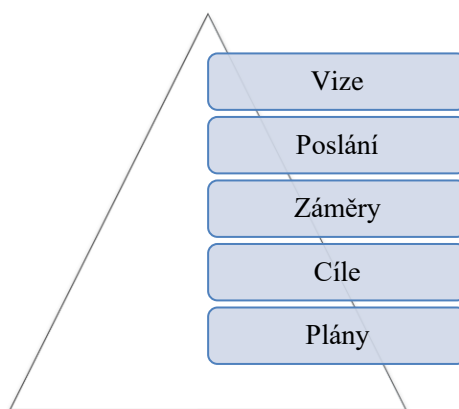
3.6.3. Cíle kvality

Cíle kvality musí být v souladu s politikou kvality, respektive měly by z ní vycházet. A také nesmí být v rozporu ani s jinými z nadřazených dokumentů organizace, nebo dokonce s legislativou. Musí být stanoveny pro všechny organizační úrovně společnosti a také pro všechny úseky, které se dotýkají kvality produktu nebo služby.

Dále musí: (ČSN ISO 9001:2015, 2016, s. 20)

- být dokumentované,
- být měřitelné,
- brát v úvahu příslušné požadavky,
- být monitorovány a komunikovány,
- být dle potřeb aktualizovány,
- přispívat ke zvyšování spokojenosti zákazníků.

Obrázek 4: Hierarchie směrů a strategických dokumentů



Zdroj: Vlastní tvorba

3.7. Plánování v SMK

SMK musí být vždy naplánovaný s ohledem na stanovené cíle, rizika a příležitosti, tak aby dostal jednotlivým požadavkům a neohrozil chod nebo existenci organizace. To se také musí brát v úvahu při plánování jakýchkoliv změn v systému.

Cíle jsou pro SMK plánovány proto, aby se prokázalo, že SMK je schopný dosáhnout požadovaných výsledků, předešlo se nežádoucím účinkům a samozřejmě aby se dosáhlo zlepšení.

Po stanovování cílů se plánuje postup pro jejich dosažení. Organizace si v rámci toho musí odpovědět na otázky: (ČSN EN ISO 2001:2015, s. 20)

- Co se bude dělat?
- Jaké zdroje potřebujeme?
- Kdo bude odpovědný?

- Kdy má být dokončeno?
- Jaké bude hodnocení výsledků?

3.8. Vedení organizace

První kontakt při auditu bývá s vedením organizace, na které jsou kladeny také závazné požadavky: jako zaměření na zákazníka, zajištění politiky a cílů kvality, zvažování rizik, podpora procesního přístupu, podpora zlepšování aj.

Vedením zde nejsou myšleni manažeři, ale tzv. lídři, kteří jsou jasně odděleni od manažerů a zároveň jsou na vyšším stupni. Následující tabulka naznačuje rozdíly mezi těmito stupni a zároveň ukazuje další požadavky na vedení.

Tabulka 2: Rozdíl mezi pojmem lídr a manager

| Lídr | Manager |
|--|---|
| Tvoří vize a strategie | Plánuje a vyhodnocuje |
| Komunikuje a určuje směřování SMK | Organizuje a přiděluje práci |
| Motivuje k akci | Řídí a řeší problémy |
| Usměrňuje lidi | Řídí systémy tvořené lidmi a |
| Vytváří systémy, které mohou manažeři řídit | technologemi, tak aby fungoval efektivně a účinně, hodinu po hodině, den po dni |
| Tyto systémy dále pak mění dle potřeb | |
| V případě potřeby podporuje růst, další rozvoj nebo příležitosti | |

Zdroj: Vytvořeno podle Participant Manual

3.8.1. Zaměření se na zákazníka

Jedním z hlavních požadavků normy je zaměření na zákazníka. Jak z pohledu monitorování jeho spokojenosti, tak i zajišťování jeho potřeb a požadavků.

Je důležitý hlavně proto, že organizace bez zákazníků ztrácí svůj existenční význam. Organizace tedy vyrábí či poskytuje služby především podle potřeb a očekávání zákazníků, které je nutné zaznamenávat a pracovat s nimi. Formují se díky nim jednotlivé procesy, a především jsou využívány ke zvyšování spokojenosti zákazníků.

Tuto spokojenost musí organizace monitorovat a dále vyhodnocovat. Je důležitým zdrojem zpětné vazby, která je spojena s možnými příležitostmi ke zlepšení. Jako nástroje

pro zjišťování zpětné vazby se využívá na příklad průzkum spokojenosti zákazníků nebo sledování zákaznických reklamací.

3.8.2. Další zainteresované strany

Porozumět se také musí i potřebám a požadavkům zainteresovaných stanovaných stran. Je tím zabezpečováno, aby organizace nepodnikala např. protiprávní kroky.

Tyto strany se nejprve jmenovitě identifikují a dále se pak u nich musí zjistit relevantní požadavky vůči SMK organizace. Rozpracují se a zavedou do systému.

Příklady zainteresovaných stran: (Hrnčiar, 2014, s. 26)

- zaměstnanci,
- majitel,
- manažeři,
- dodavatelé,
- místní správa a samospráva,
- stát.

3.9. Řízení zdrojů

Aby SMK mohl být vytvořen, udržován a neustále se zlepšoval, musí k tomu mít potřebné a vhodné interní a externí zdroje. Těmito zdroji jsou lidé, infrastruktura, prostředí, monitorování a měření, znalosti.

3.9.1. Lidé

Lidský faktor velmi ovlivňuje nejen výslednou kvalitu, ale také významně přispívá ke konkurenceschopnosti a tvoří podnikovou kulturu. Proto musí být stanoveny jednotlivé kompetence v organizaci, musí být posilováno povědomí o politice a cílech kvality. Také musí být komunikován přínos zaměstnanců do SMK a důsledky neplnění požadavků SMK.

Především kvůli SMK je nutné mít v managementu dosazené dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří jsou schopni přispívat svou analytickou činností a hledáním optimálních řešení k rozvoji a udržování SMK. Jejich kvalifikace i kvalifikace ostatních zaměstnanců se musí udržovat a rozvíjet. (Nedál, 2008, s. 187)

3.9.2. Znalosti organizace

Znalosti organizace jsou potřebné k vykonávání jednotlivých procesů v organizaci. Organizace je musí určit a pracovat s nimi. Především v případech zavádění změn, kdy musí

vzít v úvahu stav znalostí a následně musí stanovit, jak se potřebné znalosti doplní. Příkladem takovýchto zdrojů jsou pracovní zkušenosti, poučení plynoucí z chyb z předešlých projektů, technické normy, konference, zkušenosti dodavatelů aj.)

3.9.3. Zdroje pro monitorování a měření

Tyto zdroje slouží pro ověřování shody produktů a služeb. Musí tedy u nich být zabezpečena vhodnost pro dané měření a udržitelnost.

Zaručením udržitelnosti je myšlena ochrana před změnami nastavení, poškozením či znehodnocením.

3.9.4. Infrastruktura

Infrastruktura jsou např. budovy, hardware, software, zdroje pro přepravu, informační a komunikační technologie. Všechny tyto složky podporují nebo umožňují zabezpečení fungování procesů a shodu produktů a služeb.

3.9.5. Prostředí pro fungování procesů

Organizace pro zajištění fungování procesů musí zabezpečit optimální pracovní prostředí. Toto prostředí vzniká vhodnou kombinací fyzikálních a lidských faktorů. Příkladem takovýchto faktorů může být stres, klid, teplota, vlhkost, světlo, hygiena atd.

3.10. Řízení produktu/služby

Celý SMK je formován kvůli hlavnímu cíli, a tím je výsledný produkt nebo služba. Tyto výstupy jsou výsledkem fungování celého systému, v rámci kterého musí být ošetřeny a řízeny interní i externí procesy.

3.10.1. Požadavky na produkt nebo službu

Aby mohla organizace stanovit kritéria pro procesy a potřebné zdroje, musí nejprve zajistit a přezkoumat požadavky na produkt či službu, kterými jsou:

- Požadavky specifikované zákazníkem.
- Neuvedené požadavky ze strany zákazníka (Např. jsou nezbytné pro správnou funkci výrobku).
- Požadavky stanovené organizací.
- Zákonné požadavky.
- Požadavky dle smluv.

Vzniklá přezkoumání a požadavky má organizace za povinnost uchovávat jako dokumentovanou informaci

Pro získání těchto informací musí mít organizace dobře nastavenou komunikaci se zákazníky a také proces pro získávání potřebných dat.

3.10.2. Řízení externích procesů, produktů a služeb

Externí procesy, produkty či služby jsou rozděleny hlavně mezi zákazníky a dodavatele. Od zákazníků přicházejí požadavky na procesy, technické specifikace, smlouvy, výkresy atd. Od zákazníků jsou tedy převážně ve formě dokumentů. O tyto dokumenty musí být dle stanovených požadavků normy řádně pečováno.

Směrem od dodavatelů, kromě vstupů neplynou žádné dokumenty ani informace, pomineme-li dokumenty k hotovým výrobkům či službám nebo sdílení zkušeností v rámci dobrých vztahů, ale organizace coby zákazník potřebuje dodavatelům spíše informace předávat. Proto je nutné, abychom vybírali vhodné dodavatele, kteří vědí, jak s těmito dokumenty a informacemi nakládat.

K výběru jednotlivých dodavatelů musí mít organizace vytvořený proces, který jednotlivé dodavatele posoudí jak z pohledu SMK, tak podle dalších určených kritérií.

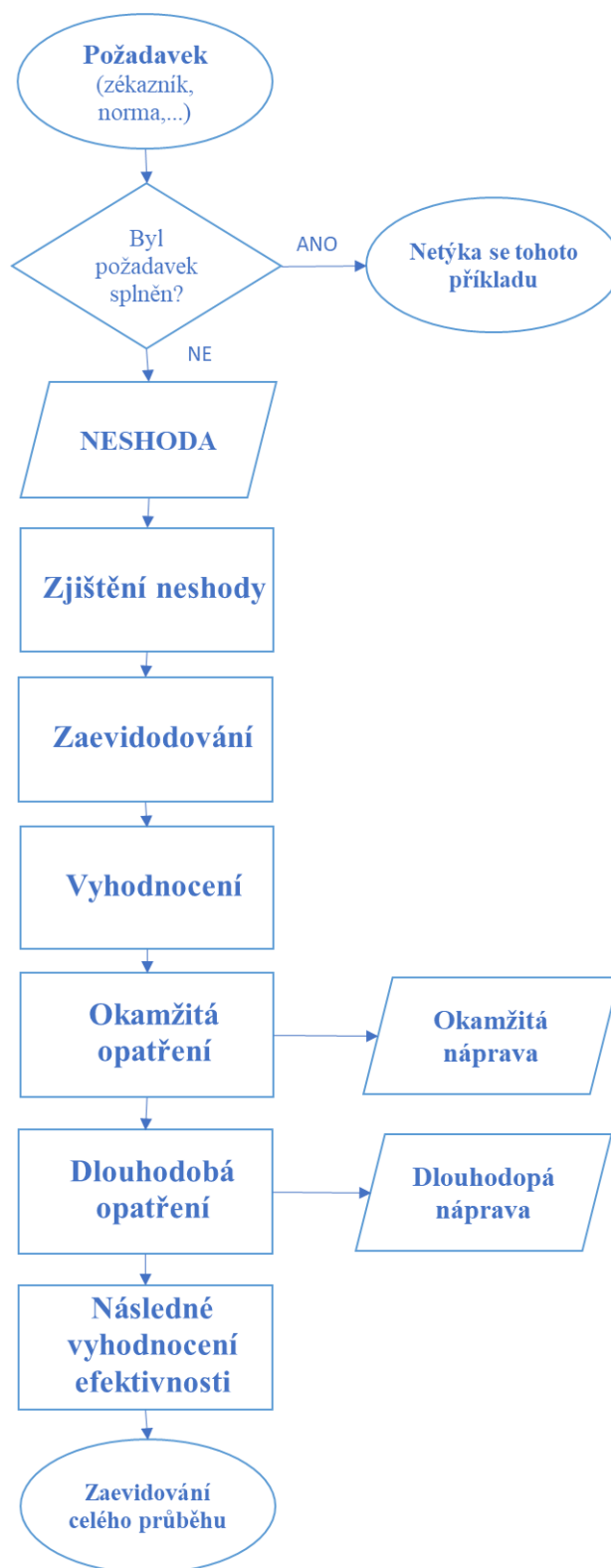
3.10.3. Řízení neshodných výstupů

Pokud nedojde ke shodě produktu s požadavky, vznikne neshodný výstup, kterým se musí organizace zabývat.

V první řadě ho musí zabezpečit tak, aby nemohl být již dále použit nebo aby se použití pozastavilo, dokud nebude neshoda na výstupu opravena. Musí zjistit příčinu vzniku a následně zabezpečit, aby se neshoda již dále neopakovala.

Všechny dokumenty popisující neshodu a její řešení musí být uchovávány jako dokumentovaná informace.

Obrázek 5: Příklad vzniku neshody a možného řešení



Zdroj: Vlastní tvorba

3.11. Hodnocení výkonnosti

Abychom mohli jednotlivé neshody řídit, musíme je nejprve identifikovat, a to za pomoci v hodných měření a analýz.

Obecně lze říct, že organizace musí stanovit, jak, kdy, co a s jakými výsledky má být měřeno nebo monitorováno.

Samotná výkonnost SMK se pak může zjišťovat různými ukazateli. Může to být na příklad spokojenost zákazníků, interní audit nebo přezkoumání vedení.

Interní audit nebo přezkoumání systému se mohou zdát jako totéž, ale není tomu tak. U interního auditu se získávají informace o SMK, zjišťuje se korespondence s požadavky organizace a efektivita zavedení, udržování. Musí být řádně plánován, být stanovována jeho kritéria atd. Může ho dělat prakticky kterýkoliv zaměstnanec, který je interním auditorem. (více viz další kapitola)

Přezkoumání vedení řeší samo vedení společnosti. Je vždy prováděno ve stanoveném časovém období, tak aby byla zaručena kontrola efektivity systému.

Vedení zde zjišťuje příležitosti ke zlepšení, potřeby SMK a potřeby zdrojů. V organizacích musí být uchováváno v dokumentované podobě. Většinou je přímo pod názvem Přezkoumání vedení / Management review.

3.12. Audit

Jak již bylo zmíněno, pro ověření fungování a správného nastavení SMK se používá audit.

Nejprve by bylo ale dobré vysvětlit, co vlastně audit je.

Samotná definice auditu dle normy zní: „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.*“ (ČSN EN ISO 19011, 2012, s. 9) Audit je tedy soubor dopředu známých činností, které mají jasně stanovené pořadí a účel. Vše se provádí pro splnění předem stanovených požadavků.

Moderní pojetí říká: audit \neq kontrola. V dnešní době tomu sice již ve většině případů nebývá, ale občas se najdou jisté výjimky. Rozdíl mezi auditem a kontrolou je naznačen v tabulce níže.

Tabulka 3: Rozdíl mezi auditem a kontrolou

| Zásady | |
|------------------------|---|
| Audit | Kontrola |
| Naplánovaný a oznámený | Přepadová akce |
| Nezávislý | Závislý (samokontrola, kontrola od nadřízeného) |
| Hledání shody | Hledání chyb |
| Nevede k penalizaci | Pokuty, tresty |
| Vzorkování | Až 100 % rozsah |
| Spolupráce stejný cíl | Vnucená aktivita |

Zdroj: Vlastní tvorba dle Participant Manual

Po spojení předchozí tabulky a definice je teda jasné, že nyní audit nemá být něco, z čeho by měla mít organizace strach, ale je to spíše jakýsi nástroj pro posun organizace kupředu.

3.12.1. Dělení auditů

Existuje řada dělení auditu dle různých kritérií. Pro účely této práce jsou nastíněna dvě základní dělení:

1) Dělení: Interní, Zákaznický, Certifikační, Dozorový audit

První dělení je na základě toho, kdo audit provádí. Jedná se o Interní audit, Zákaznický audit, Certifikační audit, Dozorový.

- **Interní audit**

Interní audit si organizace provádí sama, je dopředu plánovaný a vždy musí být stanoven tým auditorů. Většinou se skládá z quality managera a pracovníků, kteří buď mají zkušenosti s audity nebo mají přímo certifikované školení interního auditora. Interní audit bývá prováděn alespoň jednou ročně, dotkne se postupně každého oddělení společnosti. Většina společností ho využívá, jako jakousi přípravu před certifikačním nebo dozorovým auditem. Také ho lze použít jako přípravu na dokument management review.

- **Zákaznický audit**

Zákaznický audit, je většinou prováděn na základě dvou podniků. Zákazníci by ho měli provádět pravidelně v určitých intervalech, víceméně v případě, že potřebují ověřit

dodavatele anebo pokud mají s dodavatelem nějaký problém. Může se na příklad jednat o často opakující se problémy s dodávkami nebo celkový pokles v interním hodnocení zákazníka.

Audit dále může probíhat dvěma způsoby, a to tak, že se zástupce zákazníka, většinou quality manager, dostaví osobně do dodavatelské organizace. Zde záleží na velikosti firmy, ale většinou se zaměřuje především na procesy bezprostředně se týkající jeho společnosti. Druhá možnost je audit pomocí dotazníku na dálku. V praxi to probíhá, tak že je zaslán obsáhlý dotazník, který je nutné vyplnit a který musí být již obsáhlejší. Následně pak probíhá druhé kolo, kdy se obě strany, auditor i auditovaný, spojí telefonicky a dovysvětlí si nejasné body. V dnešní době tuto variantu využívají spíše zahraniční společnosti u menších dodavatelů.

- **Certifikační audit**

Certifikační audit přichází ve chvíli, kdy ve společnosti již padlo rozhodnutí o získání certifikátu a učinily se k tomu příslušné kroky. Systém musí být tedy nastaven a fungovat dle normy. Pak přichází na řadu certifikační společnost, vybraná organizací usilující o certifikaci, která oficiálně ověří shodu s normou. Na základě toho je udělen certifikát.

Certifikační audit provádějí prověřené certifikační společnosti s licenci. Těchto společností je v ČR zhruba 44, akreditace jim v ČR vydává Český institut pro akreditaci, který je součástí Mezinárodního akreditačního fóra, kterého se účastní 58 členských států. Bohužel stále neexistuje oficiálně řízený seznam společností, které disponují certifikátem, tím není myšlena licence pro udělování certifikátů. Nyní existuje pouze státně nekoordinovaný seznam, kde si společnosti samy mohou požádat o zařazení do tohoto seznamu. (ISO.CZ, 2017)

- **Dozorový audit**

V úvodu tohoto dělení bylo zmíněno, že se jedná spíše o rozdělení podle osoby auditujícího. Dozorový audit je však spíše jakýmsi pokračováním Certifikačního auditu.

Provádí se v pravidelných intervalech pro ověření, zda certifikovaná společnost i nadále plní požadavky normy, stará se a dle potřeb rozvíjí SMK.

2) Dělení: Dle objektu

Dále lze dělit audity podle objektu, na který je audit zaměřen např.: (Management jakosti, Fiala, kap.1, s. 6):

- **Dokumentace**

Tento audit má za účel zjistit, zda dokumentace, jako procesy, směrnice pracovní instrukce a postupy, jsou vhodně zvoleny a nastaveny pro účely organizace a také zda odpovídají požadavkům norem.

- **Systém jakosti**

Zde jsou hodnoceny všechny procesy, dokumenty a činnosti týkající se systému jakosti a také jako je systém aplikovaný napříč organizací.

- **Management jakosti**

Audit managementu jakosti by se mohl zdát jako totéž co audit systému jakosti. Nicméně tomu tak není. Tento audit se zaměřuje spíše na auditování veškerých aktivit managementu, jako vedení, které mají vliv na výstupy především z pohledu jakosti.

- **Výrobek**

Prověřuje výrobek jako takový, např. za pomoci měření nebo různých zkoušek, zda vyhovuje stanoveným požadavkům a normám. Většinou se jedná o náhodně vybraný vzorek.

- **Procesu (managementmania.cz, Procesní audit)**

Cílem může být optimalizace procesu, snížení nákladů, zjištění zapojení jednotlivých osob do procesu atd. Vždy se však jedná o prověření jednotlivých prvků a kroků procesu.

- **Služeb**

Jedná se prakticky o stejný princip jako u auditu výrobku, pouze s tím rozdílem, že prověřujeme specifikace pro službu a musíme se stát samotným příjemcem nebo pozorovatel příjemce služby.

Všechny tyto typy mohou být uplatňovány jak externě, tak interně. V rámci interního využití jsou používány především pokud nastane v určité oblasti problém, je lepší vybrat jeden z uvedených typů a pokusit se příčině problému přiblížit, ne-li ji dokonce odkrýt.

3.12.2. Principy auditování

Audit se vždy týká především dvou stran: auditovaný a auditor. Vždy je v tomto vztahu v rámci efektivita a spolehlivosti auditu nutné dodržovat principy auditování, kterými jsou: (ČSN EN ISO 19011, 2012, s. 13)

- **Integrita** – profesionalita všech zúčastněných osob na auditu.
- **Spravedlivé prezentování** – povinnost pravdivosti, přesnosti, objektivnosti, jasnosti a úplnosti v rámci komunikace, důsledných zpráv a zjištěních z auditů.
- **Profesionální přístup** – pečlivý a správný úsudek auditora.
- **Důvěrnost** – Vzhledem k tomu, že auditor při své činnosti může narazit i na informace důvěrné či citlivé, je tedy stanoveno řádné nakládání s nimi. Auditor nesmí těchto informací zneužít a musí s nimi zacházet v rámci bezpečnosti informací.
- **Nezávislost** – zajištěna vzhledem k objektivnosti úsudků auditorů. U interních auditů by tato skutečnost měla být dodržována také, aby nemohla nastat situace, kdy bude podřízený hodnotit svého nadřízeného, který ho může ovlivnit a v důsledku toho by se ne získaly objektivní výstupy.
- **Průkaznost** – „důkazy/vzorky“ z dostupných informací. Např. budou uvedena čísla dokumentů nebo ofoceny a přiloženy jednotlivé části dokumentů nebo přiloženy vzorky výrobků.

Tabulka 4: Porovnání tradičního a moderního přístupu auditorů

| | Tradiční | Moderní |
|--------------------------|--------------------|-------------------|
| Role | Policista | Poradce |
| Autorita | Formální | Neformální |
| Zdroj autority | Podnikové předpisy | Osobní schopnosti |
| Opatření k náprav | Nátlak | Doporučení |

Zdroj: Vlastní tvorba dle (Dvořáček, 2003, s. 8)

3.12.3. Důvody auditu

Audity obecně jsou prováděny z mnoha důvodů. Tyto důvody jsou vzájemně provázané. Mohou to být: (Participant Manual, 2015)

- Dosažení shody s požadavky.
- Určení efektivnosti.

- Odhalení a napravení neshod.
- Zjištění potřeb.
- Poskytnutí nestranných faktů.
- Zdůraznění slabých a silných stránek.
- Identifikace oblasti pro zlepšení.

3.12.4. Průběh auditu

Pro provádění auditu je vždy nutné se držet jakési „kuchařky“, a to normy ČSN EN ISO 19011, která provádí celým auditem. Tato norma je věnována pouze auditování systému managementu a jsou zde dopodrobna popsány formální náležitosti, postupy, jak auditovat a další. Aby mohlo být tvrzeno, že byl proveden audit, musí být proveden dle zásad této normy a musí se jimi řídit.

Obrázek 6: Činnosti spojené s auditem



Zdroj: vlastní tvorba dle ČSN EN ISO 19001, s. 27

Jeden z prvních úkolů při zahájení auditu je samotný první kontakt auditora s auditovaným. Musí se stanovit a odsouhlasit: kdo bude s auditorem komunikovat, jaká oblast se bude auditovat, pravomoci, harmonogram auditu (zatím pouze termín, kdy se bude

audit konat a např. v jaké pobočce, jaký den), a vyjasnit se specifické požadavky (např. na bezpečnost).

V této fázi si může auditor vyžádat základní dokumenty (vize, cíle, procesní mapu, ...), aby byl dopředu alespoň okrajově seznámen s organizací.

Dále následují přípravné činnosti jak ze strany auditora, tak auditovaného. V případě externího auditu auditovaný většinou v této fázi dokončuje vlastní interní audit, aby zajistil připravenost pro audit a jeho snadný průběh.

Auditor pak přezkoumává zasláné dokumenty a získává tím ponětí o rozsahu dokumentace. Dále připravuje plán auditu s přihlédnutím ke konkrétnímu programu auditu, ke složení a kompetenci týmu auditorů a také k rizikům vznikajících při auditu. Rozsah plánu se liší dle potřeb auditu i organizace, avšak vždy musí obsahovat nebo se alespoň odkazovat na: cíle, předmět, metodu auditu, identifikaci obou zainteresovaných stran, již konkrétní harmonogram s místy, role a odpovědnosti auditorů a určení vhodných zdrojů.

Tabulka 5: Metody auditu

| Metody auditu | Audituje se prostřednictvím |
|------------------------|--|
| Na místě s interakcí | Provádění rozhovorů Vyplňování kontrolních seznamů Přezkoumání dokumentů Vzorkování |
| Na dálku s interakcí | Rozhovorů Vyplňování kontrolních seznamů Přezkoumání dokumentace |
| Na místě bez interakce | Přezkoumání dokumentů Pozorování Návštěvy na místě Vyplňování kontrolních seznamů Vzorkování |
| Na dálku bez interakce | Přezkoumání dokumentů Pozorování Návštěvy na místě Vyplňování kontrolních seznamů Vzorkování |

Zdroj: Vlastní tvorba dle ČSN EN ISO 19011, 2012, s. 58

Posledním přípravným krokem auditora je příprava pracovních dokumentů, které slouží pro sběr informací z v průběhu auditu a následné vyhodnocení. Těmito dokumenty mohou

být: checklisty (kontrolní seznamy), plány vzorkování a další formuláře pro zapsání informací týkajících se průběhu auditu.

Výhodou těchto dokumentů, zejména checklistů, je, že pomáhají dodržovat harmonogram, pomáhají při tvoření zprávy, zvyšují důslednost auditora, zachovávají zjištění (neztratí se v kontextu) a směřují auditora. Využívají je především začínající auditori, kteří nemají tolik zkušeností a mají je jako oporu, aby nevynechali nějaký z důležitých bodů. Nemají ustálenou nebo dokonce předepsanou formu a mohou být na jakémkoliv médiu. Ovšem je důležité říci, že nejsou dogmatem. Může se stát, že připravený checklist nemusí vyhovovat, v této situaci je pro efektivnější proniknutí do auditované oblasti vždy lepší přizpůsobit se konkrétní situaci a netrvat na využití checklistu. Důležité je vždy, aby se s nimi auditorovi dobře pracovalo a byly natolik univerzální, aby zachytily vše v aktuálním auditované organizaci.

Tabulka 6: Příklad možného checklistu

| Činnost/oblast: SMK | | Autor: auditor Josef | | Datum: 6.8.2014 | |
|---------------------|--|----------------------|--|-----------------|---------|
| P.Č. | OTÁZKA | NORMA | ZJIŠTĚNÍ | ✓/✗ | POZNÁKA |
| 1. | Jak uchováváte záznamy z interních auditů? | 9001 / 8.7.2 | Na intranetu jsou vedeny všechny záznamy včetně nápravných opatření. | ✓ | |

Zdroj: Vlastní tvorba

Před samotným vykonáváním auditu se nejprve přistupuje k úvodu, který trvá cca 10-15 minut, záleží na potřebách a velikosti organizace. Vedoucí týmu představí auditorovi program a nechá si s ním potvrdit souhlas, představí samotný tým auditorů a ověří si, zda lze všechny naplánované činnosti uskutečnit.

Tohoto úvodního jednání by se měli účastnit všichni auditori z týmu, osoba zastupující auditovaného a také samo vedení auditované společnosti.

Po úvodních formalitách se začíná dle harmonogramu s prověřováním dokumentů a s tím spojenou komunikací a také s ověřováním a zaznamenáváním informací.

Nejdůležitější u auditu je komunikace. Protože pokud se nenajde vhodná alternativa, bude se audit dělat velmi těžko nebo se dokonce audit nebude moci ani dokončit.

Proto existuje několik zásad, které pomohou snadnější komunikaci, např. uklidňování lidí, se kterými se řeší daná problematika. Lidé jsou často z auditu nervózní, bojí se případných chyb, proto je vhodné vždy zdůrazňovat, že jsou auditováni oni, ale systém. Pokládané otázky se musí pečlivě vysvětlovat, tak aby je dotazovaný opravdu pochopil. A zároveň se musí poskytnout respondentovi na zodpovězení dostatek času. (Participant manual, 2015)

Díky komunikaci je auditor schopen se k informacím dostat. Informace potřebuje jak ústní, tak i dokumentované. Tyto mu potom slouží jako důkazy o fungování SMK.

Většinou se přistupuje k výběru reprezentativního vzorku. Vhodné jsou proto různé seznamy a databáze. Při určování velikosti vzorku musí auditor brát v úvahu podíl vlivu auditované oblasti na riziku výskytu chyb a následnému ovlivnění zákazníka.

Pokud se stane, že se objeví neshoda, je vhodné prohledat i další vzorky, aby se zjistilo, zda se chyba týká pouze jednoho případu nebo širší oblasti. Obecně platí pravidlo, že auditor nemá ztrácet čas a zbytečně zabředávat do dalších vzorků, pokud již má dostatek důkazů. (Participant manual, 2015)

Dokumentace, která je zkonstatována auditorem, jako přezkoumána, musí být zhodnocena jak z hlediska úplnosti (Obsahuje veškerý očekávaný obsah?), tak i z hlediska správnosti (Je v souladu s normou?), konzistentnosti (Je ucelená?) a z hlediska aktuálnosti. (ČSN EN ISO 19011, s. 59)

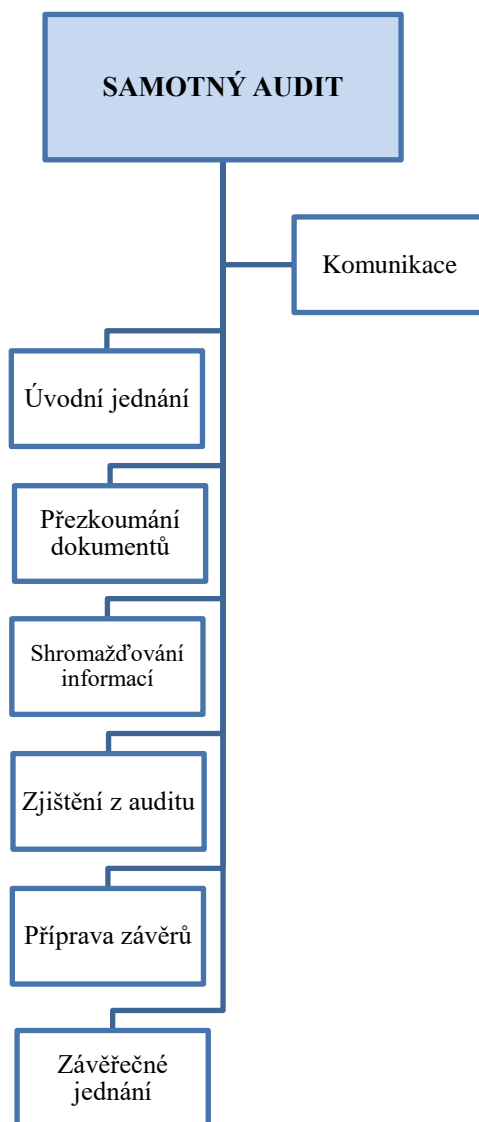
V průběhu auditu se naráží na různá zjištění, jak negativní, tak i pozitivní, plynoucí z vyhodnocení důkazů. Ty pozitivní jsou motivací pro auditovaného a také ukazují, že auditor nehledal pouze chyby. Negativní pak ukazují na chyby v systému.

Mezi negativním a pozitivním zjištěním však často chybí nějaký mezistupeň. Kvůli tomu je běžně uznávaná klasifikace, a to Pozitivní zjištění, Pozorování, Neshoda. Pozitivní zjištění je chápáno dle auditora jako 100 % shoda, pozorování, jako zjištění, které by mohlo časem přejít v neshodu, a neshoda je brána jako nesoulad s normou. (Participant manual, 2015)

Zmiňovaná zjištění jsou následně prezentována v závěrečném jednání, na které si musí auditor, pokud audituje v týmu i s týmem, řádně připravit. Závěrečné jednání tedy obsahuje ucelené zjištění z auditu, doporučení a závěry plynoucí z auditu. (ČSN EN ISO 19011, s. 38)

Závěrečné jednání vždy vede vedoucí auditor. Srozumitelně zde prezentuje zjištění a také upozorňuje na rizika v auditované oblasti. Je vhodné zde dohodnout časový plán pro nápravná opatření. Jednání by mělo být vedeno v pozitivním duchu, systematicky, uceleně, komplexně a empaticky.

Obrázek 7: Sled činností prováděného auditu



Zdroj: Vlastní tvorba dle ČSN EN ISO 19011

Zpráva z auditu jako poslední krok před ukončením auditu, je oficiálním prohlášením o nalezených zjištěních. Měla by být uceleným, jasným, stručným a přesným záznamem z auditu. Co se týká jejího obsahu, měla by minimálně uvádět nebo odkazovat na: cíle a předmět auditu, identifikaci obou stran, datum a místo provedení auditu, kritéria auditu, zjištění, závěr a prohlášení o rozsahu. Její vypracování a distribuce by neměly být zbytečně odkládány. (ČSN EN ISO 19011, 2012)

Audit je ukončen po splnění všech naplánovaných činností nebo ho lze ukončit z mimořádných důvodů. Důvodem by mohl být například odprodej společnosti v průběhu auditu.

Audit by měl být ukončen až po nápravě všech negativních zjištění, již firma musí auditorovi prokázat buď následným auditem nebo zasláním dokumentovaných důkazů, záleží na dohodě.

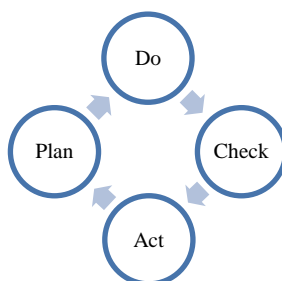
3.13. Zlepšování SMK

Podněty, které plynou ze získaných dat z hodnocení výkonnosti, jsou jedním z impulzů pro zlepšování. Tyto podněty by měly především vycházet z požadavků zákazníka, zvýšení jeho spokojenosti a z potřeb organizace.

Pro realizaci zlepšování systému je využíváno tzv. Demingovo kolo, které je dnes spojeno s metodou PDCA. Tato metoda je postavena na cyklu, který vymyslel W.E. Deming. Má zajišťovat zmiňované neustále zlepšování. Využívá k tomu čtyři kroky: plánování (plan), realizace (do), kontrola (check), aplikace (act). (Nedál, 2008, s. 31)

Tyto čtyři kroky slouží pro zpracování a přípravu zlepšení nebo inovace.

Obrázek 5: PDCA



Zdroj: Vlastní tvorba dle ISO 9000

Po získání podnětu již může být zahájen proces plánování. V této fázi se stanovují cíle pro zaváděné změny. Naplánované kroky se v dalším kroku postupně zavedou (např. proškolí se zaměstnanci, nakoupí se požadované stroje aj.). A následně se za pomoci vhodných metod provede sledování, jak dané změny fungují. V poslední části se provede celkové vyhodnocení. Stanoví se, nakolik byly splněny cíle, určí se efektivnost změn atd. V návaznosti na to se naplánují nové změny a celý proces se opakuje.

3.14. Statistické metody v řízení kvality

Statistika je velmi důležitou částí managementu kvality. Díky ní jsou nalézány souvislosti, příčiny, určují se priority a také je možné hledat prostor ke zlepšení.

3.14.1. DMAIC

Využívané statistické a grafické metody jsou provázány s tzv. metodou zavádění změn (DMAIC). Jedná se o metodu, která vylepšuje původní PDCA cyklus, který již nestačil aktuálním nárokům.

Metoda DMAIC stanovuje pět neustále se opakujících kroků pro zlepšení. Jsou jimi: (Nedál, 2008, s. 298)

1. Defínování (**Define**)

V tomto kroku se především jedná o stanovení základu změny. Těmito „základy“ nazýváme: stanovení cílů, procesu, zákazníka a jeho požadavků na výstupy. Provádí se zde i odhad ekonomických přínosů.

2. Měření (**Measure**)

Tento krok nám pomáhá prokázat dosažené výsledky, a to tím, že jsou stanoveny přesné metody a ukazatele měření. Stanovené ukazatele nám pak jasně vykreslí naplnění cílů.

3. Analýza (**Analyze**)

Získané výsledky se pak za pomoci různých analýz problémů vyhodnotí a ukáží skutečný prostor ke zlepšení a hlavní příčiny chyb.

4. Zlepšování (**Improve**)

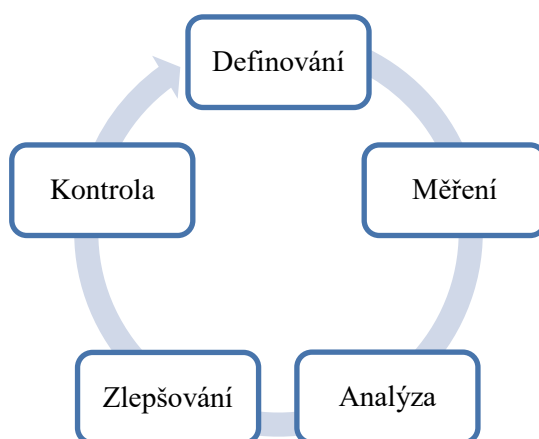
Probíhá zde volba a realizace náprav příčin chyb.

5. Kontrola (**Control**)

Po zavedení všech nápravných opatření je nutné kontrolovat, zda jsou efektivní a zda se i nadále dodržují.

Tento cyklus stejně jako PDCA je zaměřen na neustálé zlepšování, proto je vhodné ho neustále opakovat, aby bylo dodrženo neustálé zlepšování. Mimo managementu se používá také v mnoha jiných oborech (výroba, logistika, IS, psychologie, ...)

Obrázek 8: DMAIC metoda



Zdroj: Vlastní tvorba dle Nedál, 2008

3.14.2. Sedm nástrojů managementu jakosti:

Těchto sedm nástrojů bylo vyvinuto především pro pomoc managementu k ustálení a zajištění efektivnosti procesů, pro nalezení souvislostí, příčin, určování priorit a hledání možností zlepšování. (Nedál, 2008, s. 299)

- **Kontrolní tabulky a záznamníky**

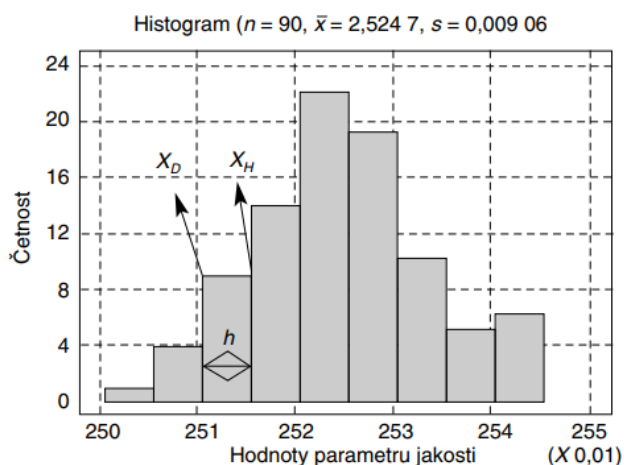
Jsou určeny k systematickému shromažďování údajů, které slouží pro hodnocení stávajícího stavu procesu, neustálé zlepšování, ...

Podoba i zvolené medium není stanoveno a může se lišit, důležité však je, aby tabulka byla vždy intuitivní a přehledná. Oblastmi využití můžou být např. Vstupní a výstupní kontrola, analýza vad na výrobcích, analýza procesu aj.

- **Histogram**

Jedná se o typ sloupcového grafu, který vychází z tabulky četností dat, a názorně tak zobrazuje jednotlivé intervaly/struktury těchto dat a jejich rozsah. Dle jeho tvaru lze stanovit i chyby v měření a získávání dat nebo různé okolní vlivy. Využívá se k prvotnímu odhadu způsobilosti procesu.

Obrázek 9: Příklad z praxe – histogram



Zdroj: Nedál, 2008, s. 303

Tento histogram může například zobrazovat měření rozměrů – šířky výrobku v toleranci normy 5 mm, kdy pracovník měří výslednou šířku produktu a zaznamenává data do tabulky, která je použita na histogram.

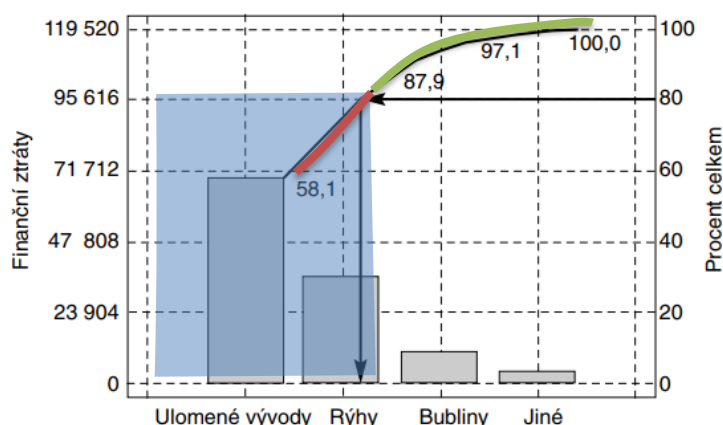
Z histogramu lze tedy vyčíst, že bylo měřeno 90 kusů a že nejvyšší četnost výrobků byla 252-252,5 mm a žádný výrobek se nepřiblížil hraničním hodnotám 255 mm. Lze tedy říct, pokud pomineme chyby v měření, že stroj vyrábí spíše střední rozměr tolerance a výsledné výrobky plní předpis technické normy.

- **Paretův diagram**

Paretova analýza napomáhá rozlišit to důležité, na které je se nutné zaměřit, od toho ostatního. Je založena na pravidlu 80/20, kdy právě 20 % představuje nejpodstatnější problémy neboli životně důležité menšiny. Vizualně k tomu přispívá Paretův diagram, kde je jasně ukázáno, které veličiny jsou pro organizaci zásadní. Často se také spojuje s analýzou příčin a následků. Opět se jedná o graf, který vychází z četnosti jednotlivých výskytů.

Paretův diagram je tedy využíván ke stanovení priorit.

Obrázek 10: Ukázka diagramu



Zdroj: s vlastním doplněním Nedál, 2008, s. 312

Diagram výše ukazuje životně důležité menšiny, které představují nejvyšší finanční ztráty. Zařazení do zmiňovaných 20 % menšin pomohla podpořit analýza příčin a následků, která vychází z kumulativní četnosti. Zde je zobrazena červenozeleňou čarou. Zelená část zobrazuje hodnoty nad 80 % zisku, červená pod 80 %. Spojením těchto dvou analýz vyplývají hodnoty, kterým je se nutné věnovat (ulomené vývody a rýhy viz graf).

- **Bodový diagram**

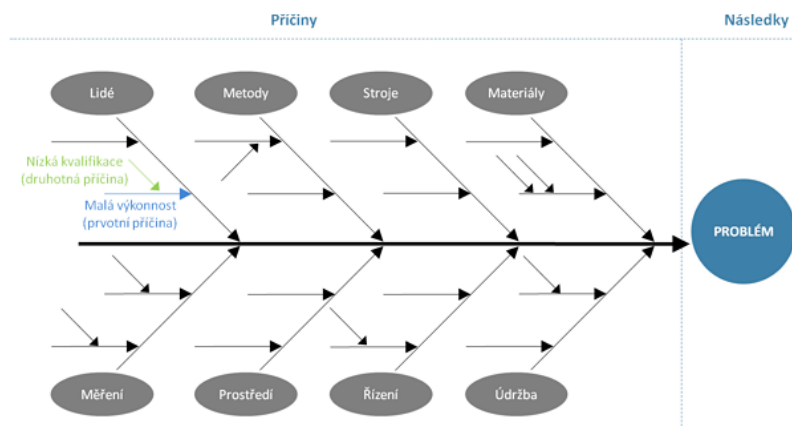
Znázorňuje vztah a závislosti mezi dvěma sledovanými veličinami. Pomáhá najít vhodnou levnější a časově méně náročnou variantu pro regulaci procesu. Nebo slouží také pro zjištění parametru jakosti či při situacích, kdy nejsme schopni v dané situaci určit znak jakosti (př. Životnost výrobku před výrobní fází.).

- **Ishikawův diagram (Rybí kost/Fishbone)**

Ishikawův diagram neboli diagram příčin a následků. Neukazuje řešení problému, ale pouze jejich příčiny. Pojmenování Ishikawův dostal podle autora, který ho vymyslel jako nástroj pro hledání příčin problémů. Doporučení pro práci s diagramem, je se zaměřit na 8 základních oblastí (tzv. 8M), kterými jsou lidé, metody, stroje, materiál, měření, prostředí, řízení, údržba. Diagram je využíván také jako nástroj pro generování nových nápadů nebo pro shrnutí názorů skupiny lidí.

Ideálně se používá při týmové analýze na základě brainstormingu, kdy jednotliví členové nejprve říkají své nápady k hlavnímu tématu a následně je vyhodnotí podle důležitosti. Dále se již pokračuje například Paretovou analýzou.

Obrázek 11: příklad Ishikawova diagramu







Zdroj: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

- **Vývojový diagram**

Vývojový diagram je jednoduchý nástroj využívající základních grafických symbolů pro znázornění/zachycení nějaké činnosti nebo procesu dle posloupnosti. Tyto symboly nejsou nijak určené, lze však najít řadu doporučené symboliky. Jediným ustáleným pravidlem je, že každý vývojový diagram by měl mít začátek a konec, které stanovují hranice procesu.

Díky jednoduchému principu přispívá např. k lepšímu pochopení daného procesu, k porozumění vzájemných vztahů v procesu a mezi nimi a k lepší orientaci při plánovaných změnách. Také stanovuje zapojení pracovníků do procesu.

Tabulka 7: Možné významy symbolů vývojového grafu

| Symboly | Význam |
|---|---------------|
|  | Začátek/konec |
|  | Krok procesu |
|  | Dokument |
|  | Rozhodování |

Zdroj: Vlastní tvorba dle Nedál, 2008

- **Regulační diagram**

Regulační diagram je nástrojem statistické regulace procesu. Jedná se zde o preventivní přístup, který umožňuje statisticky posoudit vlivy působící na proces. Díky tomu lze ovlivnit zvládnutelnost (chybovost) procesu, tak aby byl proces co nejstálejší za jakýchkoliv podmínek. Díky regulačnímu diagramu lze rozlišit náhodné (přirozené, obecné) od vymežitelných (odstranitelné, speciální) příčin a následně učinit kroky k tomu, aby byly ovlivněny pouze náhodné příčiny.

Tabulka 8: Provázání metod a fází cyklu DMAIC

| Fáze | Metody | | | | | | |
|------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------------------|--------------------|----------------|-----------|
| | Vývojové diagramy | Paretův diagram | Ishikawův diagram | Kontrolní tabulky a záznamníky | Regulační diagramy | Bodový diagram | Histogram |
| Definování | | | | | | | |
| Měření | x | x | x | x | x | | |
| Analýza | | x | x | | | x | |
| Zlepšování | x | x | x | x | x | | |
| Kontrola | | x | | x | x | x | X |

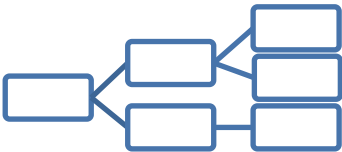
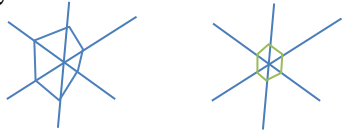
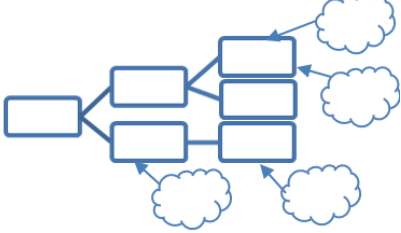
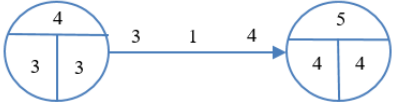
Zdroj: Vlastní tvorba dle Nedál, 2008

3.14.3. Sedm nových nástrojů managementu jakosti

Výše zmiňovaných 7 nástrojů je zaměřeno na práci s naměřenými, především číselnými, údaji. Aby bylo možné dobře pochopit i data, která nejsou takto jednoznačně uchopitelná, bylo vytvořeno 7 nových nástrojů, které je doplňují. (Nedál, 2008)

Tabulka 9: Nové nástroje managementu jakosti

| Název | Stručný popis | Zjednodušené možné grafické znázornění |
|-------------------------------------|--|--|
| Afinitní diagram | Vytvoření skupin z dostupných dat – pro orientaci ve velkém množství dat. Brainstorming, grafické zpracování. | |
| Diagram vzájemných vztahů (relační) | Identifikuje souvislosti a vtahy, naznačuje možné možný začátek problému. Brainstorming, grafické zpracování. | |

| <p>Systematický (stromový) diagram</p> | <p>Rozděluje celek na jednotlivé části. Lze použít při řešení složitého problému, který se následně rozdělí na menší části, pro zobrazení struktury</p> <p>Týmové a grafické zpracování</p> |  | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|----|----|---|--|--|----|----|----|---|----|--|---|--|----|---|--|--|
| <p>Maticový diagram</p> | <p>Používá se pro doplnění a ucelení informací mezi oblastmi problému.</p> <p>Týmové a grafické zpracování</p> | <table border="1" data-bbox="975 591 1428 745"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="3">B</th> </tr> <tr> <th>b1</th> <th>b2</th> <th>b3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">A</th> <th>a1</th> <td></td> <td>↑</td> <td></td> </tr> <tr> <th>a2</th> <td>←</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | B | | | b1 | b2 | b3 | A | a1 | | ↑ | | a2 | ← | | |
| | | B | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | b1 | b2 | b3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | a1 | | ↑ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | a2 | ← | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Analýza údajů v matici</p> | <p>Porovnání různých variant a výběr nejvhodnější z nich.</p> <p>Možné příklady metod Plošný diagram (glyf) Analýza hlavních komponentů</p> | <p>Glyf</p>  <p>Dodavatel 1 Stanovené optimum</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Diagram PDPC</p> | <p>Identifikace a stanovení opatření možných problémů ještě před zahájením procesu v reálném čase.</p> <p>Brainstorming, grafické zpracování.</p> |  | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Síťový graf</p> | <p>Stanovuje optimální harmonogram projektu, který je složený z různých činností. Používá se velmi omezeně.</p> |  | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Zdroj: Vlastní tvorba

4. Praktická část

Praktická část je zpracována na základě podkladů ze společnosti thyssenkrupp Materials Czechia. Společnost je zde představena z pohledu: historie, charakteristiky společnosti, systému managementu kvality a procesů. V rámci jednotlivých procesů je vždy proveden rozbor z pohledu systému managementu kvality a efektivnosti procesu. V případech, kdy jsou zjištěny nedostatky jsou zde provedeny vhodné analýzy pro následné navržení odstranění těchto nedostatků.

4.1. Představení organizace

Tato kapitola je zaměřená na představení společnosti thyssenkrupp Materials Czechia, z hlediska historie, vzniku, základních veřejně dostupných informací a finanční situace.

4.1.1. Historie

Firma thyssenkrupp Materials Czechia je součástí celosvětového koncernu thyssenkrupp, který má hlavní sídlo v německém Essenu. Značka thyssenkrupp vznikla v roce 1999 spojením dvou společností Thyssen a Krupp.

Společnost Krupp existuje již od roku 1811 a byla založena Friedrichem Kruppem jako továrna na výrobu anglické lité oceli a výrobky z ní. V průběhu let se společnost rozrůstala a zaměřovala se na výrobu většího portfolia, zkupovala doly a rozšiřovala působení v oblastech průmyslu. Také byla průkopníkem systému sociálního zabezpečení zaměstnanců.

Společnost Thyssen byla založena o něco později, a to v roce 1871, Augustem Thyssenem. V počátcích se zabývala výrobou kruhového železa, válcované oceli a po několika letech se stala vlastníkem strojírenské dílny. Postupem času se stejně jako společnost Krupp rozrůstala a investovala do vývoje a technologií, infrastruktury, nových výrobků atd. V roce 1996 již Thyssen působil v oblastech automobilu, výtahů, ploché oceli, výrobních systémů a obchoduje s hutním materiálem.

Společnosti se v roce 1997 spojili pod názvem Thyssen Krupp Stahl AG v jednu. Hlavním předmětem společného podnikání byla zejména plochá ocel. k oficiální registraci došlo v březnu 1999, kdy se již celý koncern soustředil na segmenty ocel, automobilový průmysl, průmysl, inženýrství, materiály a služby.

Pomyslné dokončení sjednocení proběhlo v roce 2016, kdy koncern změnil logo a název firmy. Velká písmenka v logu naznačující složení společnosti ze dvou firem byla

nahrazena malými. A také samotné symboly Thyssen oblouk a Tři kruhy Kruppu, (které vznikly již v roce 1875), byly vsazeny do jednoho tvaru. Nové logo má nyní vyjadřovat jednotnost a propojení obou společností.



Zleva: Logo společnosti Thyssen, logo společnosti Krupp, logo již sloučených společností, nové logo z roku 2016

Historie firmy Materials Czechia, která je součástí tohoto koncernu, začala již v roce 1993. Původní společnost Ferrosta, spol. s r.o., která byla založena ve Starých Splavech, koupil koncern pod svou značku v roce 2003. s koupí vznikl i nový název společnosti ThyssenKrupp Ferrosta, spol. s r.o., který přetrvával až do roku 2017.

Společnost se již od začátku zabývala prodejem hutního materiálu, avšak využívala pouze externí sklady. Po vstupu do koncernu se společnost rozrostla nejen o zaměstnance, ale i o skladové prostory. Kvůli náhlému poklesu ceny hutního materiálu v roce 2015 se společnost dostala do finančních problémů a v roce 2016 byla nucena přistoupit k restrukturalizaci a zavření skladu. z téměř 150 zaměstnanců se stav snížil na pouhých 50. Pobočky v Hradci Králové, Brně a Ostravě zůstaly zachovány, ovšem taktéž s personálními změnami. Společnost změnila obchodní koncept a strategie, které se více přizpůsobily koncernové vizi.

4.1.2. Charakteristika společnosti

Nyní zaměstnává celý koncern asi 156 000 zaměstnanců v 80 zemí světa. s ročním EBITEM1 1.189 mil. EUR, který je používán především kvůli tomu, aby vedení společnosti

¹ EBIT je „Zisk před zdaněním a úroky (EBIT) je pojem, který označuje výsledek hospodaření před zdaněním a úroky. Posuzuje výkonnost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování (úrok) a zdanění.“

EBIT (Zisk před zdaněním a úroky) (Earnings before Interest and Taxes). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 16.08.2016 [cit. 02.08.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zisk-pred-zdanenim-a-uroky>

sídlící v Německu mohla snadněji porovnávat výsledky mezi jednotlivými pobočkami a zeměmi, a prodejem 39 bil EUR.

Na tomto celkovém EBITU se společnost thyssenkrupp Materials Czechia, spol. s r.o., podílí 1,032 mil CZK. Samotná firma v České republice pak má 43 zaměstnanců, přičemž roční obrat činí 851, 163 mil. CZK.

Společnost thyssenkrupp působí celkem v pěti oblastech, a to: komponentní technologie, technika výtahů, průmyslová řešení, materiálové služby a ocel (Components technology, Elevator Technology, Industrial Solutions, Materials Services, Steel). Přičemž thyssenkrupp Materials Czechia se pohybuje v oblasti materiálových služeb. Konkrétně se zabývá prodejem výrobků, jako jsou plech, trubky, tyče, profily atd. z válcované, nerezové oceli a neželezných kovů.

- Obchodní jméno: thyssenkrupp Materials Czechia spol. s r.o.
- Sídlo společnosti: U Továren 999/31, Hostivař, 102 00 Praha 10.
- Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Jednatelé: Robert Buchnajzer, Ryszard Bojarski.
- Vize a cíle: viz Příloha 2.
- Hlavní podnikový software: SAP.

4.2. Historie SMK v organizaci

V roce 2004 získala společnost první certifikaci ČSN EN ISO 9001:2000 na požadavky koncernu a zákazníků. Aktuální certifikát je obsažen v přílohách Příloha 1: Certifikáty. Certifikát je platný pro rozsah: Zpracovatelské a dodavatelské služby; Obchod s materiálem a jejich zpracování, počáteční výroby, logistika, skladování a řízení dodavatelského řetězce.

V roce 2010 pak spolu se založením Automotive Service Center získává certifikaci pro automotive odvětví ISO/TS 16949:2009. Tato norma však byla v roce 2016 ukončena spolu s automotive výrobou.

V roce 2015 byla připojena certifikace BS OHSAS 18001:2007. Tedy norma zabývající se bezpečností a ochranou zdraví při práci.

První využívaná certifikační společnost v roce 2004 byl TÜV. Od roku 2009 společnost spolupracuje s firmou DNVGL, která je výhradní pro celý thyssenkrupp.

4.3. Systém managementu jakosti ve firmě

Systém managementu jakosti vychází ze samotného předmětu podnikání, normy ČSN ISO 9001:2015, dalších navazujících systémů jakosti a také z koncernových požadavků a standardů. Jedná se tedy o procesní přístup, řízený dle koncepce ISO.

SMJ protíná skrz na skrz celou společnost. Od přijetí poptávky od zákazníků, přes nákup materiálu, po případné zajištění zpracování materiálu, až po dodání materiálu k zákazníkovi. O správu celého SMJ se stará pověřená osoba, teda quality manager spolu s vedením společnosti.

4.4. Strategie firmy

Součástí SMJ, je samotná obranná strategie firmy, která byla zvolena s ohledem na postavení společnosti na trhu, hledání kompromisů mezi operování bez skladů, rychlostí dodávek a finanční efektivity. k této strategii společnost došla na základě různých analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí např. finanční, konkurence, SWOT analýz, analýza zdrojů a kompetencí.

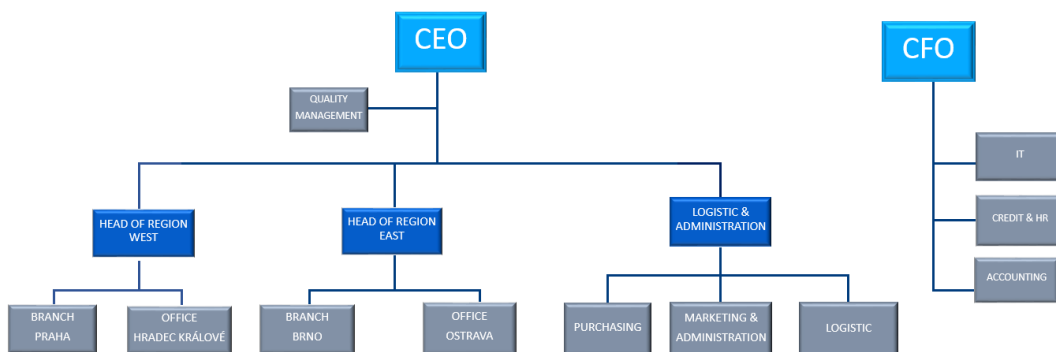
Tato strategie se ve společnosti okamžitě projevila prostřednictvím rozsáhlé restrukturalizace a zrušení výroby. Cílem bylo radikální snížení nákladů a toho bylo dosaženo.

4.5. Organizační struktura

Rozložení vedení společnosti znázorňuje organizační struktura, která je vzhledem k jejímu větvení typem široké struktury. Struktura je dělena dle jednotlivých divizí, které se dělí podle geografického rozmístění jednotlivých poboček. Zároveň je zde oddělena administrativa, která je sice celá umístěna v Praze, ale je rozložena mezi ředitele logistiky a administrativy a jednatele. Rozdělení mezi tyto dvě pozice bylo zvoleno již historicky a pro bezproblémové fungování je zachováno.

Vedoucími divizí jsou v této organizaci vedoucí obchodu, kteří byli z důvodu vzdálenosti poboček dle zkušeností zvoleni dva.

Obrázek 12: Organigram



Zdroj: Vlastní tvorba

Společnost má určenou osobu odpovědnou za management kvality, která stojí mimo organizační strukturu a zároveň je podřízena přímo jednomu z jednatelů. Toto postavení z důvodů zachování nezávislosti SMK.

V rámci procesního přístupu jsou pro jednotlivá oddělení stanoveny procesy, které určují míru a potřeby zapojení do SMK.

4.6. Procesy

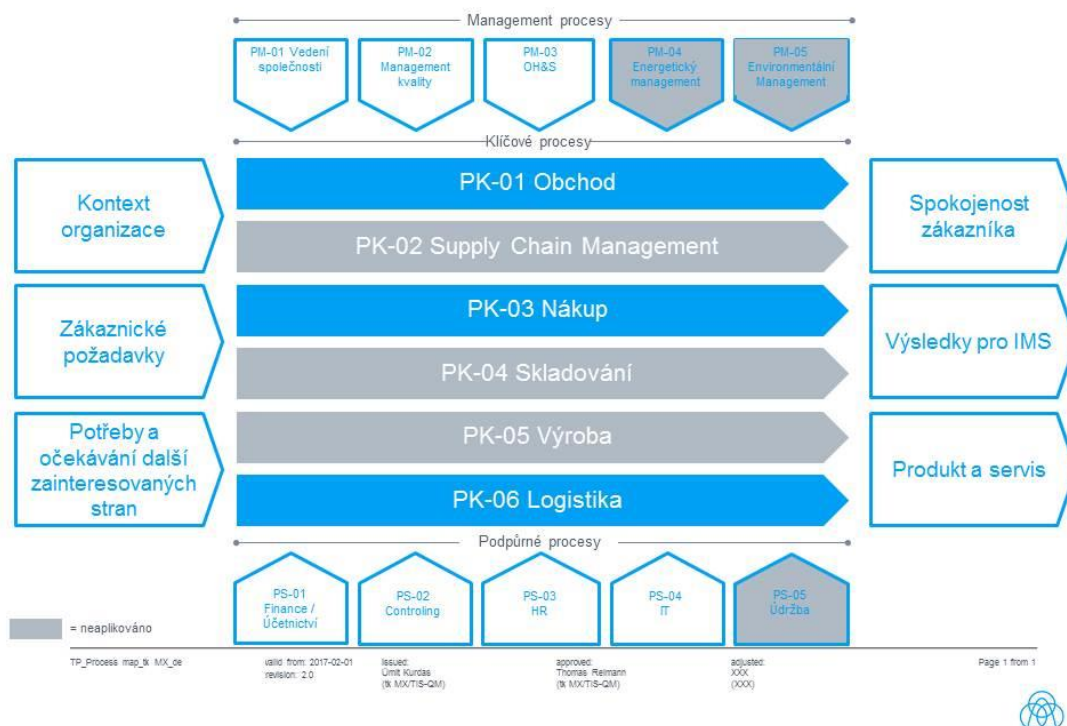
Společnost vychází z korporátně stanovených procesů. Jsou stanovovány kvůli sjednocení všech firem thyssenkrupp v Evropě, aby mohly být snadněji řízeny a kontrolovány ze strany koncernu a jsou znázorněny v tzv. procesní mapě.

Základními procesy pro TKM jsou: Obchod, Nákup, Logistika. Podpůrné procesy pak tvoří vedení společnosti, Management kvality, Finance/Účetnictví, Controlling, HR a IT. Každý proces je popsán a jsou v něm uvedeny jednotlivé odpovědnosti a kompetence, vstupy a výstupy a tzv. Výkonnostní kritéria, kterými jsou: rizika, KPI's a příležitosti.

Procesní mapa níže zobrazuje nejen procesy, ale také vstupy a výstupy, se kterými procesy pracují a přetvářejí je na výsledný požadavek.

Obrázek 13: Procesní mapa

Procesní mapa obchodních procesů, thyssenkrupp Materials Czechia



Zdroj: Interní dokumentace TKM

Organizace má celkem 11 procesů, každý pro jednotlivou oblast SMK, v procesní mapě jsou zobrazeny modře, jako znázornění toho, které z možných procesů v organizaci existují.

4.7. Vedení společnosti

Proces pro vedení společnosti je plně řízen z koncernu. TKM musí pouze zajistit, aby byl aplikován a udržován v rámci vedení organizace. Zabývá se plněním jednotlivých požadavků na systém managementu kvality, ve spolupráci s managerem kvality. Např. kontext organizace - jeho definice, stanovení cílů a řízení jakosti, zajišťování zdrojů pro fungování SMK, Přezkoumání vedením organizace, Interní audit, ...

4.8. Cíle a politika jakosti

Politika jakosti vychází u korporátu. Je v ní zmíněna potřeba neustálého zlepšování SMK a zároveň je zde stanovena odpovědnost vedoucích za její rozšiřování v rámci organizace. z politiky vychází jak jednotlivé cíle, tak i principy, které má koncern thyssenkrupp. Ty jsou celkem čtyři: *“My jsme thyssenkrupp – technologický koncern*

s velkou znalostí materiálů, Všichni si klademe vysoké nároky, Řešíme s našimi zákazníky výzvy budoucnosti, Sdílíme společné hodnoty.” (interní dokument TKM)

4.9. Přezkoumání vedení

Přezkoumání vedení se ve společnosti TKM provádí jednou ročně, a to na konci fiskálního roku, který je stanoven od 1.10. do 30.9. Management review se provádí ve dvou formách, jedna je zjednodušená pro potřeby koncernu, tabulka s kontrolními body, které reflektují články normy, a druhá se dělá pro potřeby vedení spíše formálnější způsobem. Vždy je zahrnut SMK komplexně. Najdeme zde tedy nejen normu ČSN EN ISO 9001:2015, ale také i BS OHSAS 18001.

Ve formálnější verzi najdeme zprávu z předešlého auditu, plán pro nápravu neshod spolu s implementací. Auditorovi pak stačí vzít do ruky pouze tento dokument a snadno zjistí, na jakou oblast je nutné se zaměřit. Dále jsou tu například výsledky ze zákaznické spokojenosti, hodnocení reklamací atd.

V obou těchto dokumentech je jasně vidět tlak na neustálé zlepšování. Vidíme to například na různých analýzách, které jsou vždy zahrnuty společně s jejich výstupy a následnými plány na zlepšení.

4.10. Management kvality

Proces managementu kvality má za vstup proces vedení. Je tomu tak proto, že z jednotlivých zásad musí vycházet a také je dále rozvíjet. Proto musí jmenovaný manager kvality s vedením úzce spolupracovat.

Proces má jako další vstupy: hodnocení dodavatelů, audity zákazníků, právní a zákaznické požadavky, očekávání jiných zúčastněných stran, normy/ standardy, zásady.

Proces dává za úkol managerovi kvality a vedení: zavádění, udržování a neustálé zlepšování SMK, stanovení KPI's a cílů k jednotlivým procesům, přípravy a provedení interních auditů.

Manager kvality by v rámci zabezpečování a podpory fungování SMK měl upevňovat povědomí zaměstnanců o kvalitě. V organizaci tento požadavek normy není zcela jasně aplikován.

4.10.1. Povědomí zaměstnanců o kvalitě

Vzhledem ke zjištěným nedostatkům v průkaznosti upevňování povědomí o kvalitě mezi zaměstnanci je vypracován návrh na nápravu tohoto nedostatku.

Pro návrh byly uskutečněny nejprve přípravné kroky, aby se získala primární data. Tato data ukázala faktický stav povědomí mezi jednotlivými zaměstnanci a na jeho základě bylo navrženo školení s následným ověřením znalostí.

Nejprve bylo uskutečněno náhodné osobní dotazování, získání vstupních primárních dat. Tyto data sloužila jako základ pro stanovení rámce jednotlivých oblastí dotazníku. Dotazování bylo uskutečněno u 10 zaměstnanců.

Dále byl tedy navržen dotazník pro zjištění povědomí. Navržený kvalitativní dotazník obsahuje 12 otázek s 10 uzavřenými a 2 polootevřenými otázkami:

- 1) Na jaké pozici pracujete?
- 2) Jak dlouho pracujete ve firmě?
- 3) Co si představíte pod pojmem kvalita?
- 4) Co si představíte pod pojmem interní směrnice?
- 5) Víte, kde hledat interní směrnice?
- 6) Pracujete s podnikovými směrnicemi?
- 7) Jak často s nimi pracujete?
- 8) Proč s nimi pracujete? (polootevřená)
- 9) Vyžadoval někdy po vás obchodní partner informace o kvalitě?
- 10) Co přesně bylo po vás požadováno? (polootevřená)
- 11) Jaké certifikace firma má?
- 12) Jak je z vašeho pohledu důležitý systém managementu kvality?

Jednotlivým odpovědím byly přiřazeny hodnoty dle jejich správnosti a ideálního stavu. Body jsou 1; 0,5; 0,3; 0; -0,5; -1, kdy 1 značí správnou odpověď a -1 zcela špatnou, s tím, že otázky č. 1, 2 jsou pouze pro podrobnější rozčlenění jednotlivých kategorií. A dále otázky č. 9, 10 byly využity pouze jako informativní pro následné hodnocení dodavatelů, a tím pádem nejsou k tomuto účelu hodnoceny.

Tabulka 10: Hodnoty otázek dotazníku

| Hodnota | Význam |
|---------|---|
| 1 | Správná odpověď. |
| 0,5 | Není ideální stav. |
| 0,3 | Tato hodnota je použita pouze u 1 otázky, a to proto, aby v celkovém součtu bylo okamžitě vidět, kdo se podílí na tvorbě směrnic. |
| 0 | Odpověď není zcela dobře. |
| -0,5 | Nesprávná odpověď z více možností. |
| -1 | Zcela špatná odpověď. |

Zdroj: Vlastní tvorba

Vzhledem k tomu, že zjišťování povědomí o kvalitě je zavedeno nově, byla pro stanovení vhodného reprezentativního vzorku použita úsudková metoda. Dotazník byl tedy poslán 30 zaměstnancům. Přičemž byl kladen důraz na to, aby byly obsaženy všechny pozice ve společnosti, tzn. Vedoucí pracovníci, obchodníci, nákupčí, administrativa a asistenti. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 14 dní.

Ze 30 dotazníků se jich vrátilo 25, z čehož jeden byl pouze jedna strana, musel být tedy vyřazen pro neúplnost. 100 % návratnost dotazníků byla u vedení společnosti a u nákupu, ostatní sektory vrátily pouze část dotazníků.

Již návratnost dotazníku by mohla mírně naznačit zájem o kvalitu, ovšem není zcela vhodným faktorem, vzhledem k tomu, že nebyl pro zaměstnance vyhrazen čas pouze na vyplnění dotazníků. Kdybychom tento fakt pominuly, poukazyval by na to, že problém s povědomím o kvalitě se zřejmě nebude týkat vedení společnosti ani nákupu.

4.10.2. Vyhodnocení primárních dat

Celkový maximální počet bodů získaných za jednotlivé otázky je 11, viz tabulka níže, ve které jsou stanovena i následná opatření týkající se jednotlivých skupin.

Opatřením typu proškolení je myšleno zaslání jednoduché školící prezentace nebo osobní proškolení. Pro průměrně znalé a neznalé bude vytvořen test, který ověří nabyté znalosti. A zároveň pomůže identifikovat, který článek z dotčené sekce je ten, kterému je potřeba se intenzivně věnovat.

Tabulka 11: Vyhodnocení dotazníku

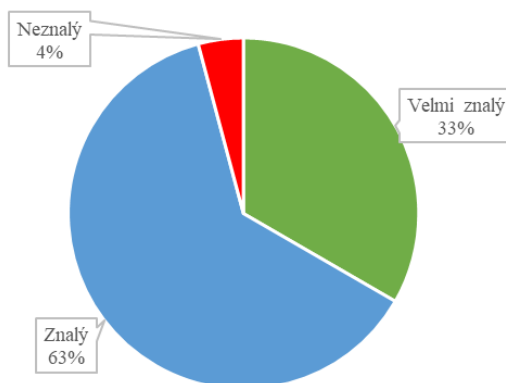
| Počet bodů | Výsledek | Opatření pro sektor |
|---------------|-------------------|--|
| 11,0 - 9,3 | Velmi znalý | Žádné. |
| 8,0 – 6,3 | Znalý | Dostačující je vysvětlení problematických oblastí. |
| 5,0 – 3,8 | Podprůměrně znalý | Nutné opětovné důkladné proškolení. |
| 3,8 - ostatní | Neznalý | Nezbytné opětovné důkladné proškolení, s frekvencí 2 týdnů po dobu měsíce. |

Zdroj: Vlastní tvorba

Následující graf ukazuje celkový stav znalostí napříč všemi kategoriemi. Vidíme, že z celkového počtu zkoumaných zaměstnanců je nutné proškolit pouze 4 %, což znamená 2 zaměstnance a zbylých 24 zaměstnanců má prokazatelně znalosti o kvalitě a dostačující.

s

Graf 1: Vyhodnocení dotazníku – Body celkem
Celkový počet bodů

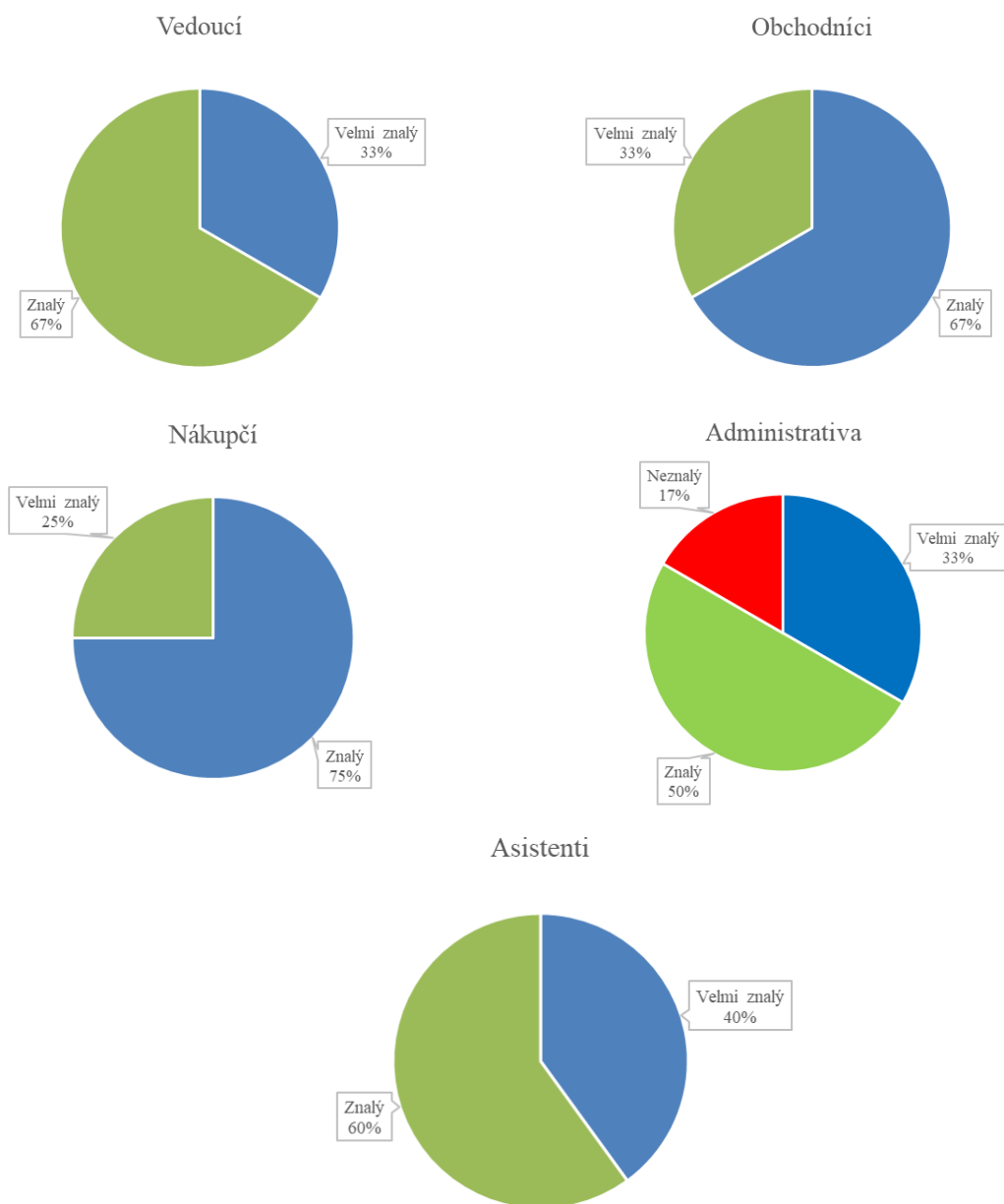


Zdroj: Vlastní tvorba

4.10.3. Zaměření na jednotlivé skupiny zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že by bylo dobré znát, se kterou cílovou skupinou bude potřeba následně pracovat, bude lepší si celkový počet bodů dále rozložit na jednotlivé kategorie. Aby bylo přesněji vidět, na jaké zaměstnance (z jaké kategorie) následně školení zaměřit, bude lepší vyhodnotit dotazník také z této stránky. Tedy dle jednotlivých skupin pracovníků.

Graf 2: Vyhodnocení dotazníku – Body dle kategorií



Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce níže je znázorněno, na jaké úrovni by jednotlivé sektory vzhledem ke svému podílu na kvalitě měli mít povědomí o SMK.

Tabulka 12: Matice minimálního rozsahu povědomí o SMK

| | Velmi znalý | Znalý | Průměrně znalý |
|--------------------|--------------------|--------------|-----------------------|
| Vedoucí pracovníci | x | | |
| Obchodníci | | x | |
| Nákupčí | | x | |
| Administrativa | | x | |
| Asistenti | | | x |

Zdroj: Vlastní tvorby

Při srovnání matice a výsledků dotazování zjistíme, že 100 % vedoucích pracovníků nemá potřebné znalosti. Je tedy nutné je neprodleně proškolit a doplnit jim znalosti. Naopak pozitivní je zjištění, že u ostatních kategorií se najdou i výjimky, které jsou na vyšší úrovni, než je očekávané minimum.

4.10.4. Zaměření na neporozumění v jednotlivých oblastech

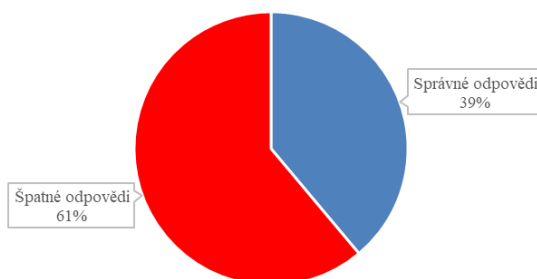
Dle úspěšnosti otázky se dozvíme, na které oblasti je potřeba se zaměřit. Otázky, které měly pod 50 % úspěšnosti, byly tři: č.3, 7, 8.

Otázky číslo 7 a 8 se týkaly práce se směrnicemi. Ideálně by měl každý zaměstnanec se směrnicemi pracovat alespoň jednou za týden, nicméně i jednou za měsíc je dostačující. Pro upřesnění, na otázku pouze 3 dotazovaní odpověděli, že se směrnicemi pracují pouze 1x za půl roku. Což sice není optimální, nicméně je to fakt, který lze přijmout. Není nutné se tedy touto oblastí více zabývat.

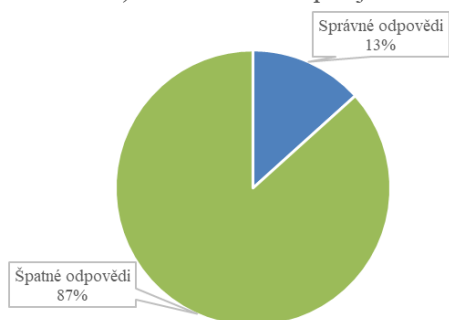
Více alarmující je spíše fakt, že pouze 8 dotazovaných odpovědělo na otázku, co je to kvalita, správně. O úspěšnosti celé otázky nasvědčuje také pouze 39 % správných odpovědí. Je tedy nutné se v proškolení intenzivněji zaměřit na vysvětlení kvality obecně. Protože pokud zaměstnanci nebudou chápat základy, nejsou si pak schopni spojit souvislosti a svůj podíl na výsledné kvalitě jak systému, tak samotného výstupu.

Graf 3: Vyhodnocení nejkritičtějších otázek

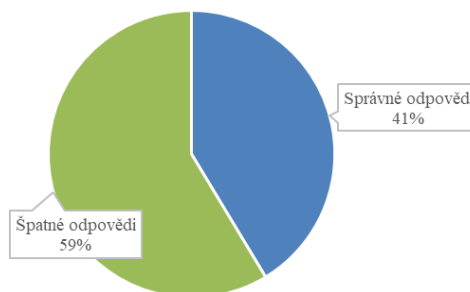
3) Co si představíte pod pojmem kvalita?



7) Jak často s nimi pracujete



8) Proč s nimi pracujete



Zdroj: Vlastní tvorba

4.10.5. Četnost školení

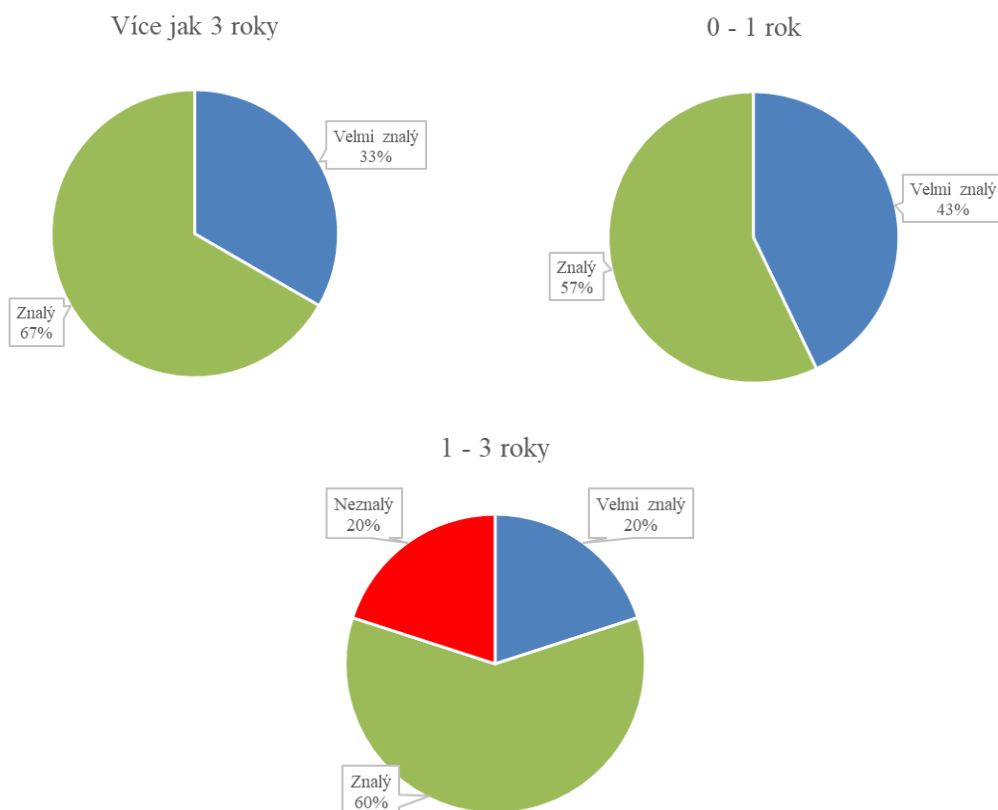
Školení probíhá nyní pouze při nástupu zaměstnanců. Jak často je nutné ho opakovat? Samozřejmě pomineme-li případné změny, které je vždy nutné komunikovat okamžitě.

Pro zjištění, byli dotazovaní rozděleni do kategorií dle délky pracovního poměru ve společnosti. Následující rozložení, ukazuje, že nedávno proškolení zaměstnanci stále v povědomí, co je to kvalita, mají, stejně jako dlouholetí zaměstnanci. U nich lze říci, že jsou s organizací sžití a je pro ně již přirozené přispívání ke kvalitě, a tedy i vědí, proč je to potřeba a co vlastně kvalita je.

Méně úspěšnou se ukázala skupina zaměstnanců zaměstnaných od jednoho roku do třech let. Tito zaměstnanci jsou nejspíše v období, kdy uvažují o změně práce. A tedy již nemusí přikládat takový důraz na kvalitu, ani na význam svého působení na ni.

V souhrnu by tedy bylo vhodné školení uskutečnit vždy jednou za rok.

Graf 4: Závislost odpracovaných let na znalosti kvality



Zdroj: Vlastní tvorba

4.11. Struktura dokumentů

V rámci SMK společnost pracuje s několika druhy dokumentů. Všechny tyto dokumenty jsou přístupné na intranetu společnosti. Jsou jimi: Příručka kvality, interní směrnice, nařízení jednatele, návody a postupy, technická dokumentace.

Každý dokument má své označení, číslo verze a revize a také jméno toho, kdo dokument vytvořil a kdo má na starosti jeho aktualizaci. Všechny tyto dokumenty jsou vedeny v evidenci dokumentace, která slouží pro řízení a sledování aktuálnosti jednotlivých dokumentů.

- **Příručka kvality**

Příručka kvality je umístěna na pomyslném vrcholu v rámci všech dokumentů. I přesto, že příručku již norma nedává za povinnost, společnost ji i nadále má a aktualizuje ji dle požadavků.

- **Interní směrnice**

Interní směrnice doplňují a navazují na jednotlivé procesy a zároveň jsou děleny do 4 kategorií: obchodní, organizační, personální a ekonomické. Jsou tvořeny vždy dvěma dokumenty, a to jsou tabulkový dokument a vývojový diagram, který se osvědčil jako vhodný nástroj pro úplné pochopení všech podprocesů, které jsou interními směrnicemi především řešené. Tabulkový dokument slouží pro vysvětlení a doplnění jednotlivých kroků v procesu. Příklad procesu viz Příloha 3: Příklad IS

- **Nařízení jednatele, návody a postupy, technická dokumentace**

Zbylé druhy dokumentů dále doplňují předešlé nebo nejsou tvořeny v organizaci, ale organizace o nich i tak musí vést evidenci.

4.12. OHS&A

Tento poslední proces z management procesů zabezpečuje především zavedení bezpečnosti práce a zdraví do SMK. Což obsahuje: školení a instruktáže zaměstnanců, bezpečnostní obchůzky, stanovení parametrů a cílů pro měření způsobilosti definovaných procesů.

O proces se stará pověřená osoba, v tomto případě quality manager, kterému pomáhá externí společnost CIVOP.

4.13. Obchod

Prvním klíčovým procesem je obchod, který je nejdůležitější, protože bez něj by organizace nezískávala finanční prostředky, a v důsledku toho by ani nemohla existovat.

Tento proces popisuje postup pro celý obchodní případ od zpracování poptávek, jejich nabídnutí, evidenci vzniklých zakázek, monitorování průběhu zakázek, až po dodání zboží.

Zodpovědnou osobou za tento proces je kvůli tříštění procesu mezi 2 regiony přímo samo vedení společnosti.

V rámci tohoto procesu se také musí sledovat spokojenost zákazníků, kdy data pro její provedení sbírají obchodníci s vedením vedoucích regionů a následné vyhodnocení probíhá samotným vedením společnosti v součinnosti s vedoucími divizí.

4.13.1. Spokojenost zákazníků

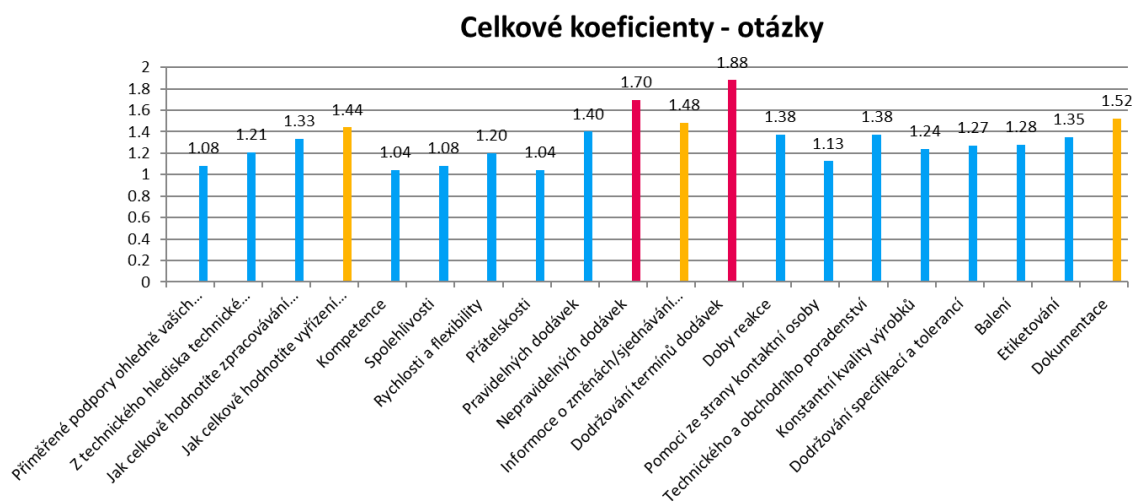
Průzkum spokojenosti zákazníků se ve společnosti TKM provádí jednou ročně. Výběr zákazníků je prováděn pomocí stratifikovaného vzorkování, dle jednotlivých obchodníků a jejich zákazníků. Dotazníky se buďto rozesílají emaile, nebo je obchodníci přímo vozí k zákazníkům a s nimi je osobně vyplňují. Rozhodnutí, jakým způsobem se bude distribuovat, je ponecháno na samotných obchodnících.

Vzhledem k tomu, že je 15 obchodníků, rozesílá se poměrně malý vzorek dotazníků, a to 30 kusů, ze kterých se v roce 2016 vrátilo 25. Zákazníkům se ponechává na vyplnění dotazníků čtrnáctidenní lhůta.

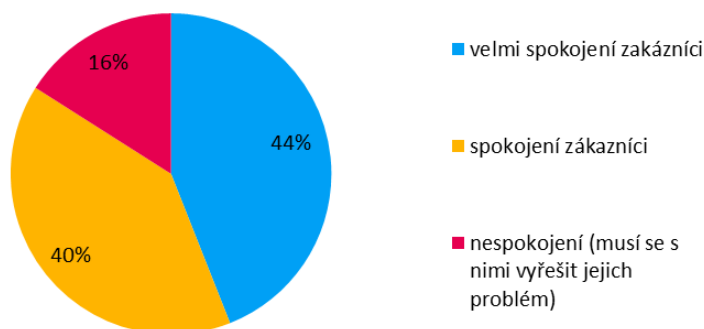
Dotazník se skládá z šesti oblastí a každá jednotlivá oblast je pak dále dělena na jednotlivé otázky, následně probíhá hodnocení pomocí známek, kdy je 1 jako nejlepší a 5 jako nedostačující.

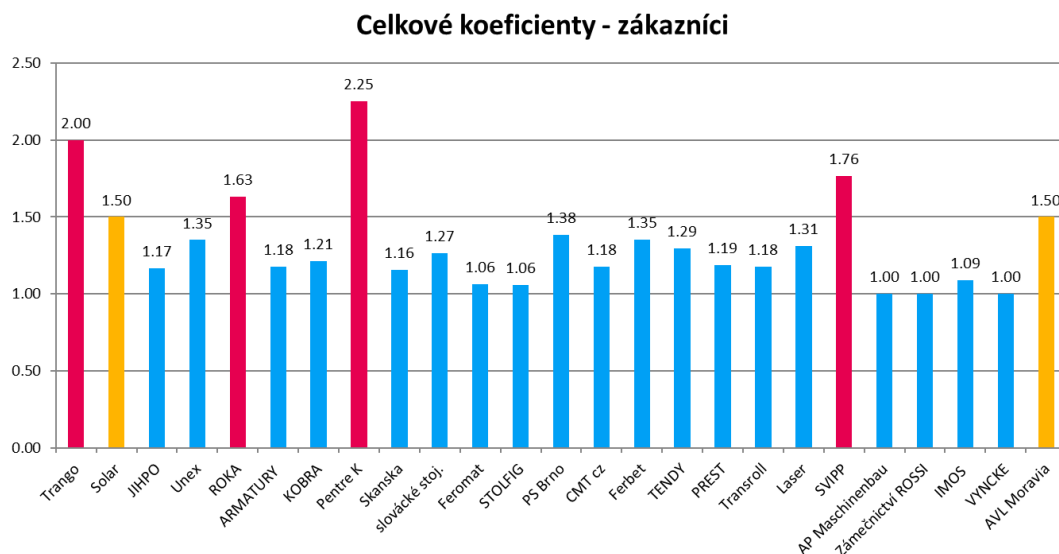
Výsledky jsou převedeny do grafů dle hodnocení jednotlivých zákazníků i celkové spokojenosti a dle úspěšnosti otázek.

Graf 5: Zákaznická spokojenost – Vyhodnocení



Vyhodnocení zákaznické spokojenosti





Zdroj: Interní dokumenty TKM

Vyhodnocení

Celkem 84 % dotazovaných je spokojeno se službami TKM. Nicméně vzhledem k nízkému počtu dotazovaných představuje zbylých 16 % 4 zákaznicky, což v tomto poměru není zanedbatelné množství.

Těmito zákaznicky jsou: Trango, Pentre K, SVIPP a ROKA. Společnost SVIPP a Trango neohodnotily reklamace. Abychom dostali porovnatelná data, bylo tedy provedeno očištění všech dat o ohodnocení reklamací. Nicméně se ukázalo, že se stav nezměnil.

Firma Trango ohodnotila TKM v celkovém hodnocení nejhůře. k hodnocení použili známku 4 a to pro kategorii Spolehlivost dodávek a otázku Dodržování termínů dodávek. Tento trend se u zbylých 3 společností projevil také, snížení o stupeň nebo o dva v případě společnosti Pentre K. V ostatních případech se již nesešli ani v jednotlivých kategoriích.

Jak tedy z průzkumu vyplývá, nejslabší stránka je v oblasti spolehlivosti dodávek. Nejenže nám to potvrdili čtyři zákaznicky výše, ale ukazuje se to i v celkovém hodnocení napříč všemi zákaznicky. Samotné dodržování termínů, které vyšlo s nejhorsím koeficientem 1,88, je věc, na kterou je se potřeba soustředit.

4.13.2. Analýza problému dodržování termínů

Pro následnou analýzu problému, tedy dodržování termínů, aby bylo zjištěno, co způsobuje tento problém a aby mohl být problém následně odstraněn nebo alespoň zmírněn, byla použita analýza příčin, Ishikawův diagram. Náhled na zpracování viz. Příloha 5: Ishikawův diagram – Spokojenost zákazníků.

Je nutné zmínit, že analýza vzniku příčin nebyla vytvořena zcela ideálně, nepodílel se na ní tým spolupracovníků, nýbrž ji tvořil pouze jeden člověk. Ale pro nastínění základních příčin problému bude brána jako dostačující.

Těmito problémy byly shledány:

- Materiál není připravený k expedici → Dodavatel nedodržel termín expedice
- Špatné zadání místa dodání → SAP – jeden zákazník 2 adresy; špatně dodavatel
- Nesehnání dopravy → Specifické množství, rozměr
- Špatné pochopení informací o termínu dodání → Jazyková vybavenost obchodníků
- Absence průběžného monitorování plnění termínu → Chybí jasný přehled, které dodávky jsou ve zpoždění
- Pozdní vyřízení objednávky směrem k dodavateli – Přijímání objednávek pouze přímo na mailly obchodníků/asistentek

Všechny tyto problémy, snad kromě jazykové vybavenosti, by zmírnil nebo zcela odstranil sklad. Vzhledem k tomu, že tuto zkušenost již organizace má, že a z finančních důvodů musela svůj sklad už dříve zavřít a opustit, není možné sklad znovu otevřít. Ale byla by zde možnost navázat spolupráci s externím skladem.

Provozní náklady by díky tomu byly snadněji kontrolovány a regulovány, např. smlouvou. Společnost by spoluprací s externím skladem opět získala konkurenční výhodu.

4.13.3. Výběr vhodného skladu

Nejprve je nutné uvést fakta spojená s objemem prodaného materiálu: TKM prodala za rok 2016 celkem 43 631 tisíc tun materiálu, z čehož 8 636 tis. t prodala pobočka v Praze, 8 795 tis. t pobočka v Hradci Králové, 8 596 tis. t pobočka v Ostravě a 17 604 tis. t pobočka v Brně.

Tato data budou sloužit jako východisko pro výběr vhodného skladu.

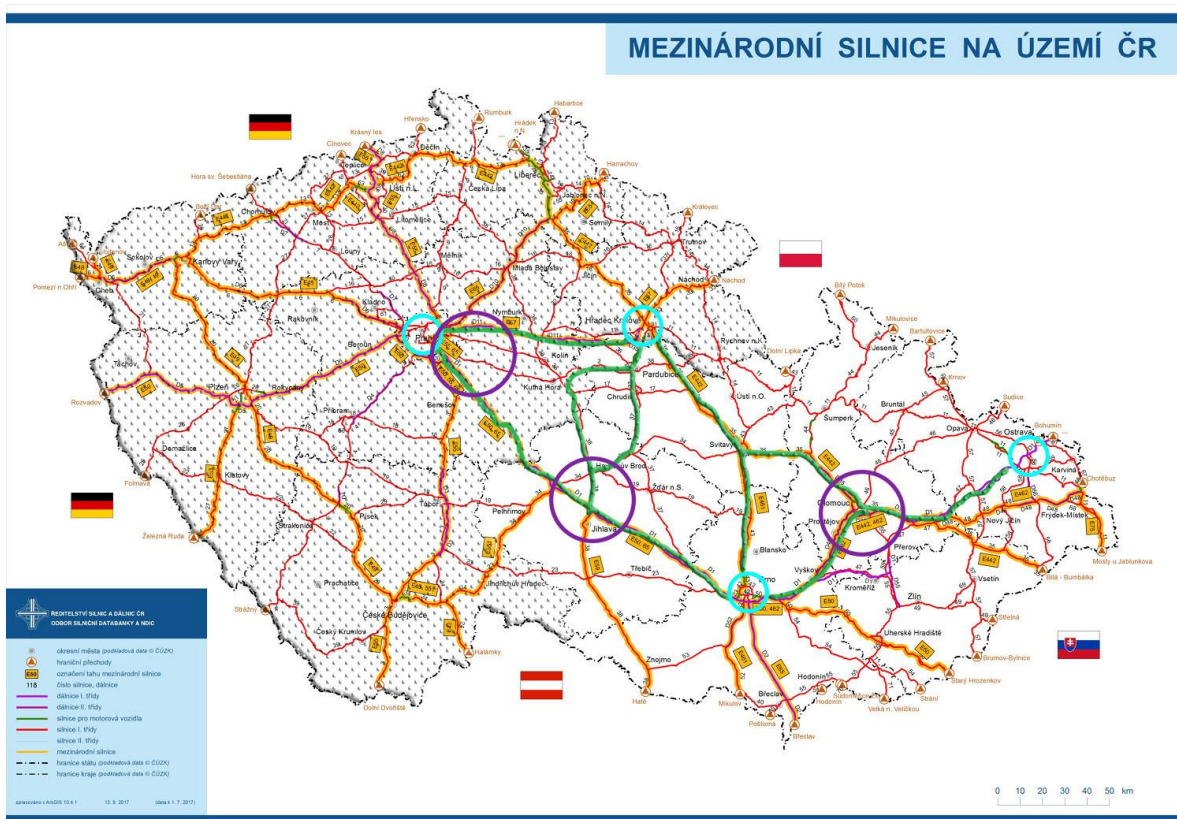
Z hlediska geografické umístění

S přihlédnutím ke geografickému rozložení všech poboček by se mohl nabízet sklad v okolí Jihlavy. Zde by byl ovšem problém s dostupností především z Ostravy, kde by se jednalo o 2,5 hodiny cesty a 250 km, což by navýšilo cenu materiálu o dopravu, a z Hradce Králové by přibyla komplikace v souvislosti s jedinou možnou jízdou po silnici první třídy namísto po dálnici. Také zde vstupuje fakt, že Jihlava, kromě zmiňovaného Hradce Králové

je z ostatních měst dostupná po dálnici D1. Tato spojnice by mohla komplikovat přesné časy dodání, což někteří zákazníci vyžadují.

Při výběru umístění skladu je potřeba brát v úvahu i faktor týkající se obchodní síly Brna. Brno prodalo za zmiňovaný rok nejvíce materiálu, co se týče tonáže, téměř stejně jako Praha a Hradec Králové dohromady. Obě zjištění směřují k variantě dvou malých skladů, a to pro oblast Čechy (Praha, Hradec Králové) a pro oblast Morava (Brno, Ostrava). Z toho plyne, že optimální by byl sklad východně od Prahy, umístěný tak, aby byl dostupný především pro Hradec Králové a Prahu a v případě potřeby by s ním mohlo operovat i Brno. Další sklad pro oblast Moravy by byl v hodný v okolí Olomouce a byl by přímo dostupný pro Brno, Ostravu ale i Hradec Králové.

Obrázek 14: Znázornění možných míst pro sklad



Zdroj: Vlastní tvorba provedená na obrázku ze zdroje: <https://www.rsd.cz>

Z hlediska velikosti

Musí být brán v potaz fakt, že některý materiál, který je uveden v celkové tonáži, skladování nepotřebuje. Někteří zákazníci chtějí materiál skladovat přímo u sebe, nebo je k nim posílán ze skladu thyssenkrupp z Polska a Německa.

Proto pro stanovení velikosti skladovacích prostor, které by byly 600 m² na jeden sklad, se vycházelo z přehledu stálých zákazníků a jednotlivých běžných materiálů, pro které by bylo vhodné skladování zabezpečit. Běžný materiál byl stanoven dle frekvence a množství prodeje stejně jako stálí zákazníci, s tím rozdílem, že u zákazníků bylo přihlédnuto k marži ze vzniklých obchodů. Plus byla připočítána rezerva ve výši 10 % pro nové potřeby nebo výjimečné situace.

Z hlediska služeb

Je nutné při hledání vhodných skladovacích prostor také myslet na zajištění manipulace s materiálem. Jak v momentu vykládky, tak také nakládky. Navíc musí být sklad schopný přeštítkovat materiál a také provést zběžnou vstupní kontrolu, dle proškolení společnosti TKM. Dále musí sklad umět zabezpečit nevhodný materiál, který může vyplynout ze vstupní kontroly do té doby, dokud nebude pověřenou osobou z TKM uvolněn. Také musí mít sklad požadovanou nosnost podlahy, nebo ji musí externí poskytovatel alespoň přizpůsobit pro skladování hutních materiálů.

Důležitá je také včasná komunikace mezi určenými zaměstnanci skladu a zaměstnanci z oddělení příjmu společnosti TKM. Především kvůli příjmu a možným zjištěním dohledně reklamací materiálu. Proto je to jedno z dalších kritérií, aby zvolená společnost, vlastníci sklad, uměla zajistit dostatečně rychlou a efektivní komunikaci.

4.13.4. Finanční analýza

S přihlédnutím na výše zmíněná kritéria byl proveden průzkum trhu ve stanovených oblastech. Pro skladování se běžně uvádí cena za m² na měsíc, která se v oblasti pro Prahu a Hradec Králové pohybuje průměrně kolem 100,6 CZK/m² a pro Brno a Ostravu kolem 89,4 CZK/m². Tyto ceny jsou sledovány bez nákladů na služby, vzhledem k tomu, že všechny společnosti je mají dostupné pouze pro možné obchodní partnery.

Pro oblast Čechy je tedy pod průměrnou cenou 6 nabídek a pro oblast Moravy 4. Všechny vyhovují stanoveným požadavkům i cenově. Avšak nejnižší cenu nabídl sklad Praha – Stodůlky, kterému by mohly konkurovat Úžice, za předpokladu ceny služeb nižší než je

25 CKZ/m²/měsíc, a Olomouc – Nové sady, zde provozovatel uvádí, že cena je včetně služeb, a tedy nemá očividnou konkurenci.

Tabulka 13: Srovnání nájmu skladů

| | oblast Čechy | | oblast Morava | | | |
|--|-------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| | Lokalita | měsíčně CZK/m ² | služby CZK/m ² | Lokalita | měsíčně CZK/m ² | služby CZK/m ² |
| | Praha - Stodůlky | 45 | 40 | Olomouc - Nemilany | 103 | 13 |
| | Praha - Horní Počernice | 125 | 18 | Olomouc - Nové sady | 65 | 0 |
| | Úžice | 60 | - | Olomouc - Nové sady | 130 | 13 |
| | Nehvizdy | 99 | - | Brno - Líšeň | 90 | - |
| | Zeleneč | 98 | 15 | Rousínov | 80 | - |
| | Čestlice | 103 | 13 | Olomouc | 90 | 10 |
| | Čestlice | 141 | 27 | Prostějov | 70 | - |
| | Nupaky | 150 | 15 | Farského, Olomouc | 110 | - |
| | Modletice | 90 | - | Přerovská, Olomouc | 66 | - |
| | Říčany | 95 | - | Olomouc - Hodolany | 90 | 10 |
| | Průměrná cena | 100.60 | 21.33 | Průměrná cena | 89.40 | 9.20 |
| | | 121.93 | | | 98.60 | |

Zdroj: Vlastní tvorba, data: <https://www.skladuj.cz/>, <https://www.sklady.cz/>

Finanční zatížení společnosti při průměrných nákladech na skladování by tedy bylo $600 \text{ m}^2 \times 100,6 \text{ CZK/m}^2 + 600 \text{ m}^2 \times 89,4 \text{ CZK/m}^2 = 114\,002 \text{ CZK}$ měsíčně. Průměrné náklady jsou brány jako maximální možné. Pokud připočítáme i průměrné měsíční náklady na služby, z dat, která jsou nám známá, dostaneme se na 150 638 CZK/měsíc. Což je 1 % z celkových měsíčních nákladů společnosti TKM, které činí 14 937 tis. CZK.

4.14. Nákup

Jako podpora a nedílná součást obchodu slouží oddělení nákupu, které je celé v Praze na centrále a plně spadá pod vedení Ředitele nákupu, jenž je také zodpovědný za dodržování a přizpůsobování procesu nákupu.

Proces nákupu začíná od převzetí požadavku od obchodního oddělení, které do něj zpracuje požadavky a potřeby zákazníka na produkt. Dále následuje výběr dodavatelů, který je specifikovaný dle interních a korporátních požadavků. Po vybrání dodavatele je materiál objednan. A celý proces je zakončen Potvrzením objednávky vydané dodavatelem.

Jedno z interních kritérií pro výběr dodavatelů je i výsledek z hodnocení dodavatelů.

4.14.1. Hodnocení dodavatelů

Toto hodnocení se zabývá pouze dodavateli materiálů samotných. tzn. nebudou řešeni dodavatelé jako na příklad dopravci, či dodavatelé kalibrování.

Na začátek je nutné říci, že jednotliví dodavatelé vždy musí být schváleni koncernem. Pokud dodavatel již někde na světě v rámci koncernu thyssenkrupp není schválen, jedná se poměrně o náročný a zdlouhavý proces.

Teď již k samotnému hodnocení dodavatelů, které probíhá interně v rámci nákupního oddělení. To hodnotí na základě vlastních zkušeností s dodavateli. Provádí se jednou ročně vždy před koncem fiskálního roku.

Hodnotí se pouze vybraní dodavatelé, a to na základě hodnoty odběru zboží za určité období. Tato kritéria jsou stanovena kvůli vysokému počtu dodavatelů, kteří nejsou aktivně využíváni. z hodnocení jsou vyňaty společnosti patřící do koncernu thyssenkrupp. Na příklad thyssenkrupp v Polsku a v Německu si stanovily na jisté komodity přednostní právo a zároveň jsou nadřazenými orgány pro TKM.

Posuzují se tedy 4 kategorie a ty se dělí dále již na specifikovaná kritéria:

- **Kvalita:** reklamační kvóta (Vyřízení reklamací), SMK.
- **Vyřízení** objednávek: dodržení dodacích termínů, flexibilita dodavatele, vyřízení dokumentace.
- **Dodání:** balení, označení materiálu, rozdíly v množství, tvoření cen, komunikace dodavatele, podpora od dodavatele.
- **Cena:** cena, platební podmínky.

Jednotlivá kritéria mají dle významnosti přidělené body, které přiděluje nákupčí podle toho, zda dané kritérium plní či ne. (Plný počet bodů = plní 100%). Jednotlivé body jsou pak sečteny.

Maxima, kterého může každý dodavatel dosáhnout, je 100 bodů. Podle počtu získaných bodů pak probíhá vyhodnocení a nastolují se jednotlivá opatření.

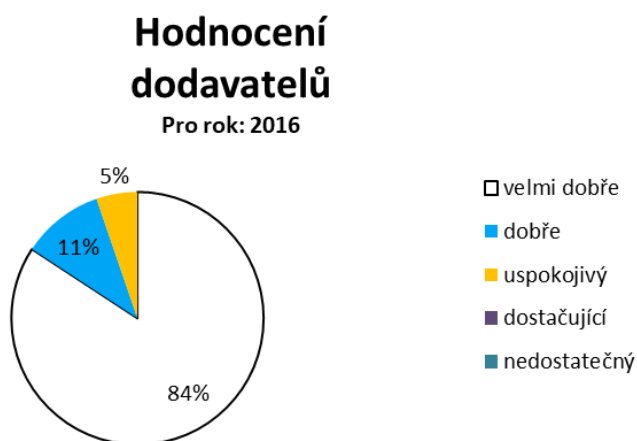
Náhled na obodování dodavatelů plus jejich seznam viz. Příloha 6: Hodnocení + seznam dodavatelů.

Tabulka 14: Hodnocení dodavatelů – vyhodnocení

| Body | Hodnocení | Opatření |
|--------|---------------|--|
| 100–90 | Velmi dobře | Žádná opatření v rámci QM systému. |
| 89–82 | Dobře | Jsou potřebná individuální opatření v rámci platného QM-systému. (Právně ošetřený vztah, ...) |
| 81–75 | Uspokojivě | Jsou potřebná zvláštní individuální opatření v rámci platného QM-systému. Zvážení auditu u dodavatele. |
| 74–65 | Dostačující | Neschválený dodavatel možnost auditu či kontroly |
| pod 65 | Nedostačující | Neschválený dodavatel |

Zdroj: Vlastní tvorba dle interní dokumentace

Graf 6: Hodnocení dodavatelů



Zdroj: Interní dokumentace TKM

Výsledný graf tedy ukazuje, že jsou nutná pouze individuální opatření pro 3 společnosti, z čehož u jedné by měla být zvážena možnost auditu. V tomto případě bylo od auditu ustoupeno, vzhledem k tomu, že se jedná o zahraničního dodavatele, vedení podniku upřednostnilo opatření v rámci TKM. A to takové, že pokud nastane nějaký problém, ať už z hlediska kvality, doby doručení nebo ceny, proběhne následně u dodavatele audit.

4.15. Logistika

Logistika je proces, který spojuje procesy obchodu a nákupu prostřednictvím zajištění dopravy. Oddělení, kterého se proces týká, je také umístěno v Praze a spadá pod stejného ředitele jako nákup.

Proces začíná požadavkem od obchodu na zajištění dopravy, opět jsou zde stanovena určitá kritéria pro výběr vhodného dopravce. Dále pokračuje zajištěním dopravy,

komunikací s dopravcem, zda transport probíhá dle plánu. Případné změny, typu zpoždění, musí logistika předat obchodnímu oddělení, aby mohlo informovat zákazníka. Následně je zboží přijato do systému SAP a celý proces končí zajištěním a přijetím dodacího listu od dodavatele do systému.

U tohoto procesu také probíhá hodnocení dopravců, vzhledem k tomu, že jsou to také dodavatelé. Opět jsou stanovena kritéria pro výběr vhodných dopravců. Ale tentokrát to není kvůli vysokému počtu, ale spíše kvůli významnosti. Právě proto, že TKM spolupracuje s některými dopravci pouze ve výjimečných případech, jako jsou např. specifické rozměry, váha zakázky aj. Hodnocení jinak probíhá dle stejného principu jako u dodavatelů materiálu.

4.16. Podpůrné procesy

Hlavní procesy jsou podporovány procesy: finance/účetnictví, controlling, HR a IT. Všechny tyto procesy spadají přímo pod vedení společnosti. Zrcadlí to rozložení v organigramu, kde jednotlivá oddělení, kterých se procesy týkají, jsou přímo pod jednatelům.

Finance/účetnictví

Proces pro finance a účetnictví je řízen vedoucím účetního oddělení. A řeší účtování v organizaci, odesílání a přijímání plateb a sledování zákonných požadavků.

Controlling

Tento proces je jako jediný plně převeden na polskou stranu, která zabezpečuje veškerou kontrolu prodejních výsledků, obchodních dokumentů, uzávěrek, investičních návrhů a kontrolu rozpočtu, jeho plánování a plnění.

HR

Řízení lidských zdrojů je obsaženo v HR procesu, který řízení dále konkretizuje jednotlivé kroky. Příklady některých kroků jsou: rozpoznání potřeb lidských zdrojů s ním spojené vypsání místa, výběr uchazečů, určení kvalifikačních matic, plánování školení. Oddělení HR je podporou pro managere kvality, především v oblasti plánování školení.

IT

IT proces zabezpečuje fungování organizace po stránkách softwaru i hardwaru. Řeší jejich správu, nasazování a pořízování. V návaznosti na to monitoruje požadavky organizace na IT.

Pro kvalitu je ze strany IT spravován intranet, kde je zavedena databáze reklamací, správa a řízení interních dokumentů, možnost poslání návrhu ze strany zaměstnanců na zlepšení a jsou zde technické normy.

4.17. Interní audit

Ověření shody systému s normou a vhodnosti SMK ve společnosti TKM probíhá prostřednictvím interního auditu.

Interní audit je také řízen procesem, který spravuje vedení koncernu. Tento proces popisuje postup auditu, složení auditního týmu, přípravu dokumentace, sestavení plánu auditu, rozdělení neshod a formát závěrečné zprávy.

Thyssenkrupp má stanoveny 3 stupně pro rozdělení neshod – neshody, příležitost ke zlepšení a shoda. Přičemž je stanoveno, že do závěrečné zprávy jsou uváděny pouze neshody a příležitosti ke zlepšení.

Závěrečná zpráva je provedena vždy ve 3 vyhotoveních, jedno je pro potřeby auditora, druhé pro potřeby auditované společnosti a třetí se posílá do koncernu. Je vyhotovována vždy v anglickém jazyce. Závěrečná zpráva obsahuje název auditované společnosti, termín začátku a ukončení auditu, číslo auditu, auditované oddělení, jména auditovaných pracovníků, neshody a poznámky, jméno auditora a podpisy zúčastněných stran (vedení společnosti, koncernu, auditor).

Interní audit probíhá v organizaci jednou ročně vždy podle stanoveného plánu auditů, pod vedením německého auditora z centrály koncernu thyssenkrupp.

Vzhledem k velikosti organizace se audituje vždy celý systém, všechny procesy, oddělení. Audit trvá dva dny. První den probíhá úvodní schůzka a zahájení auditu, kterého se účastní vedení organizace, a dále se začíná auditovat.

Nejprve se začíná u vedení společnosti a dále se postupuje po jednotlivých procesech. Druhý den se pokračuje auditováním zbylých procesů a v závěru dne se ukončuje audit. Probíhají závěrečná jednání, kde jsou opět přítomni auditori a vedení společnosti.

Následně stanovený auditor z koncernu připravuje zprávu z auditu a jedná o termínech pro nápravná opatření. V rámci nápravných opatření již neprobíhá následný audit pro ověření zavedení, ale posílají se pouze reporty a důkazy auditorovi. Osobní ověření vždy probíhá následující rok při auditu.

Interní audit zároveň slouží koncernu jako podklad pro ověření shody v rámci skupinové certifikace. Skupinová certifikace funguje na principu stanovení tzv. ústřední organizace

(centrála thyssenkrupp v Německu), která zodpovídá za zavedení a kontrolu QMS ve všech jejich podléhajících organizací (thyssenkrupp v Evropě). Ústřední organizace je pak auditovaná spolu s vybraným vzorkem jejich podléhajících organizací. Vzorek si vždy vybírá auditorská společnost. Pokud jsou následně auditované společnosti (např. thyssenkrupp v Polsku, Maďarsku, Rumunsku) schválené jako vyhovující, je certifikát prodloužen, nebo při zavádění vydán, pro celou skupinu. I těm organizacím, které nebyly do vzorku vybrány.

4.17.1. Provedení auditu

Audit byl proveden 14. a 15. března v centrále thyssenkrupp Material Czechia dle normy ISO 900:2015, dohodnutého plánu auditů a programu auditu. Byla auditována všechna oddělení včetně vedení společnosti.

Procesy související se zákazníky byly prověřovány na vybrané zákaznické společnosti XY a na dodavatelské YZ.

Z auditu vyplynula celkem jedna neshoda a dvě příležitosti ke zlepšení. Vzhledem k tomu, že se nejedná o nijak obsáhlé nedostatky, byl dohodnut termín pro nápravu na 18.týden kalendářního roku.

4.17.2. Zjištění z auditu

Neshoda

Zjištěním neslučitelným s normou, tedy neshodou, bylo nedostatečné definování KPI's. Což znamená, že ukazatele u některých procesů nesplňují kritérium měřitelnosti a cíle. Tato neshoda se váže ke článku 4.4. - Systém management kvality a jeho procesy. Je zde stanoveno, že organizace musí zajistit efektivní fungování a řízení procesů potřebných pro fungování SMK prostřednictvím určování a aplikování kritérií a metod (včetně monitorování, měření a příslušných ukazatelů výkonnosti). (ČSN EN IS 9001:2015, s. 17).

Příležitosti ke zlepšení

Příležitostmi ke zlepšení byly identifikovány dvě.

První příležitost ke zlepšení je stanovena dle článku 4.2 – Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran, který stanovuje, že organizace musí v rámci splňování požadavků zákazníka, zákonů a předpisů určit zainteresované strany a jejich požadavky relevantní pro SMK. (ČSN EN ISO 9001:2015, s. 16)

Seznam zainteresovaných stran byl předložen, ale je nutné ho zkontrolovat z hlediska výčtu jednotlivých stran. Existuje podezření, že nejsou obsaženy všechny zainteresované strany.

Další příležitost je v rámci normy prezentována článkem 8.4 – Řízení externě poskytovaných procesů. Tento článek říká, že organizace musí určit a aplikovat kritéria pro hodnocení a výběr externích poskytovatelů na základě jejich schopnosti poskytovat procesy dle požadavků.

Proces pro hodnocení dodavatelů je stanoven i s kritérii pro ohodnocení, následné kroky plynoucí z výsledků však nebyly uskutečněny.

4.17.3. Závěr z auditu

System managementu kvality společnosti thyssenkrupp Materials Czechia je podmíněčně vyhovující s ohledem na nalezenou neshodu, která bude do stanoveného termínu napravena.

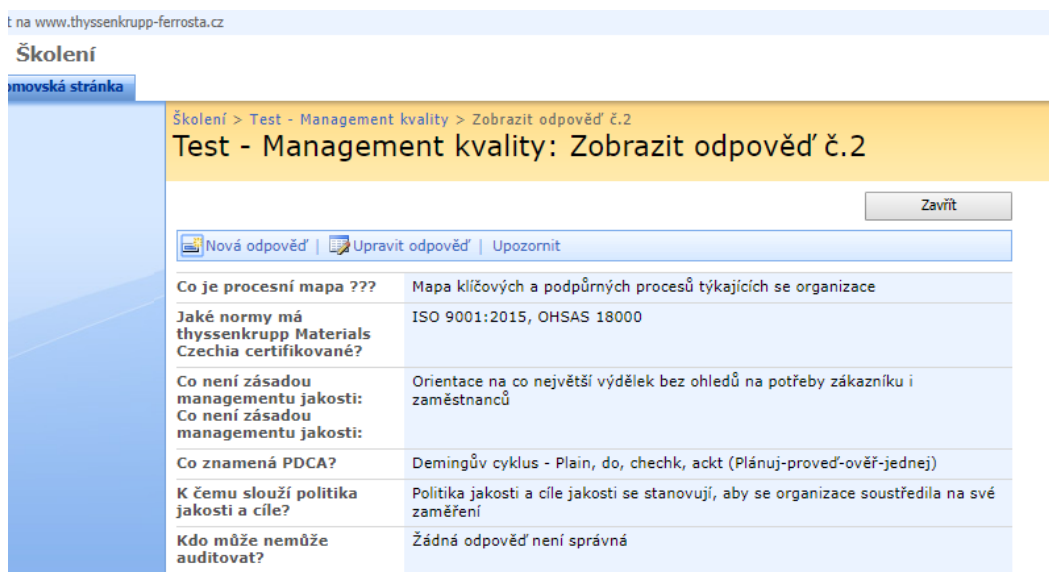
5. Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1. Doporučení pro upevňování povědomí o kvalitě

Vyhodnocování získaných dat nám ukázalo, že je nutné proškolovat pravidelně, a to každý rok a všechny skupiny, a proškolení zaměřit především na vysvětlení kvality obecně.

Školení může probíhat např. formou prezentace, která je navržena v příloze (Příloha 4: Školící prezentace), nebo osobně, např. pro vedoucí pozice by tato varianta byla vhodnější. Školení by mělo končit následným ověřením znalostí, testem, který by již nebyl anonymní, abychom věděli, komu je potřeba věnovat více pozornosti a času. Pro umístění testu lze využít intranet společnosti TKM, kde by se zároveň i uchovávaly výsledky testů. Bylo by je možné použít jako důkaz o proškolení. Test je samozřejmě vždy potřeba aktualizovat, abychom zjišťovali aktuální povědomí, a ne schopnost uchovávat dat.

Obrázek 15: Náhled na možné otázky testu na intranetu TKM



Školení > Test - Management kvality > Zobrazit odpověď č.2

Test - Management kvality: Zobrazit odpověď č.2

Zavřít

Nová odpověď | Upravit odpověď | Upozornit

| | |
|--|---|
| Co je procesní mapa ??? | Mapa klíčových a podpůrných procesů týkajících se organizace |
| Jaké normy má thyssenkrupp Materials Czechia certifikované? | ISO 9001:2015, OHSAS 18000 |
| Co není zásadou managementu jakosti: Co není zásadou managementu jakosti: | Orientace na co největší výdělek bez ohledů na potřeby zákazníku i zaměstnanců |
| Co znamená PDCA? | Demingův cyklus - Plan, do, check, act (Plánuj-proveď-ověř-jednej) |
| K čemu slouží politika jakosti a cíle? | Politika jakosti a cíle jakosti se stanovují, aby se organizace soustředila na své zaměření |
| Kdo může nemůže auditovat? | Žádná odpověď není správná |

Zdroj: Vlastní tvorba

5.2. Doporučení pro měření spokojenosti zákazníků

Pro sběr dat

Doporučuji zasílat dotazníků více, získali bychom větší reprezentativní vzorek, a tím pádem více dat, také výsledky by byly průkaznější.

Společnost TKM má zhruba 300 zákazníků z nichž je cca polovina aktivních, to znamená, že s nimi byl v posledním půl roce uzavřen nějaký ochod v minimální hodnotě 10 000 Kč. Při takovém počtu zákazníků a vzhledem k finančním možnostem společnosti nelze zabezpečit dotazníky pro všechny zákazníky. Musí být tedy stanovena metoda pro efektivnější výběr reprezentativního vzorku.

Na jednoho obchodníka, kterých je celkem 15, vychází tedy 10 zákazníků. Je jasné, že rozložení zákazníků není takto vyrovnané, že někteří obchodníci mají zákazníků více, ale malých, a někteří méně, ale větší, nicméně pro potřeby návrhu počtu dotazníků je tento výpočet dostačující.

Na základě těchto dat a dat ze zkoumaného měření spokojenosti zákazníků lze za pomoci statistických metod stanovit reprezentativní vzorek, rozsah výběru.

Při garantování stupně spolehlivosti 95 %, využívání Likertovy škály (1-5), která určuje možnost přípustné chyby $PCH = 0,2$, a z dat měření spokojenosti byla zjištěna směrodatná odchylka $s = 0,21$. Po dosazení do vztahu s předchozími dvěma vyjde stanovený vzorek 97 zákazníků. Což je 7 zákazníků na 1 obchodníka.

Rovnice 1 Výpočet pro směrodatnou odchylku

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

Zdroj: Vlastní tvorba dle Nedál, 2001, s. 86

Rovnice 2 Výpočet pro stanovení velikosti vzorku

$$n = \frac{(t^2 + s^2)}{PCH^2}$$

Zdroj: Vlastní tvorba dle Nedál, 2001, s. 86

Z minulých zkušeností víme, že návratnost dotazníků je kolem 80 %. Pro udržení výpovědní hodnoty dotazníků, který je stanovena na 97, by bylo vhodné rozeslat alespoň 120 dotazníků. Což je 8 dotazníků na jednoho obchodníka.

Zvýšení návratnosti by také šlo podpořit. A to tím, že by se dotazníky vyplňovaly pouze osobně, tím by byla jistota, že dotazník bude vyplněn. Zde ovšem vstupuje fakt, že si obchodník musí najít čas zajat za stanoveným počtem zákazníků, kteří jsou rozprostřeni po celé republice. Pokud tedy vezmeme v úvahu dosavadní zkušenosti, kdy obchodník zvládne

v jeden den objed 2-3 zákazníci, měření by pak trvalo průměrně 20 dní, což nesplňuje již nastavené pravidlo 14 dní.

Další možností je zůstat i nadále u zasílání dotazníků emailem. Pozměnit jen formu zasílání tak, že do těla emailu by se připsalo, že za odeslaný vyplněný dotazník zašle společnost dotazovanému dárek. Což by mohl být nějaký propagační předmět adekvátní hodnoty např. stojan na tužky, kalendář, ...

Vhodné by bylo také upravit stratifikované vzorkování. Jedním z kritérií by mohlo být výše obrátu pro jednotlivé zákazníky.

Pro zvýšení spokojenosti

Zákazníci byli nespokojeni s dodržováním termínů, které vzniká, jak víme z předešlé analýzy příčin, z šesti zjištěných důvodů.

Než bude nastíněno možné celkové řešení těchto příčin, a to navázání spolupráce s externím skladem, budou nejprve tyto příčiny rozebrány samostatně individuálními návrhy na zlepšení.

- **Špatné pochopení informací o termínu dodání**

Jazykové bariéry jsou jedním s nejnějněji řešitelných problémů. Vzhledem k tomu, že společnost nyní hledá benefity pro zaměstnance, nabízí se možnost jazykových kurzů. A prozatím by stačilo zajistit, aby každý obchodník, který nemá dostatečnou jazykovou vybavenost, měl k ruce asistentku, která jazyk ovládá.

- **Materiál není připravený k expedici**

To, že materiál není připraven k expedici ze strany dodavatele, nelze 100 % podchytit, je zde pouze možnost dodavatele častěji kontaktovat, ověřovat, zda s termínem počítá a jak je schopen termín splnit. Může nám k tomu ještě přispět zlepšení smlouvy k dodavateli nebo nastavení všeobecných podmínek, kde budou jasně stanoveny pokuty za nedodržení.

- **Špatné zadání místa dodání**

Druhým úskalím se ukázalo, že v používaném systému SAP se objevuje duplicita adres u zákazníků. Většinou to bývají staré adresy nebo různé adresy skladů od centrály. Zde se nabízejí dvě možnosti, buďto dvojitá kontrola objednávek na dodavatele, popřípadě dopravce, záleží na tom, kdo materiál veze. Dvojitou kontrolou je myšleno, že se data z objednávky zkontrolují přes zákazníka, který bude muset speciálně potvrdit adresu. Zde

by pak následně byla možná úprava přímo v systému. Nebo rovnou zkontrolování všech adres v systému, což se jeví jako zdlouhavější proces vzhledem k množství dodavatelů.

- **Nezajištění dopravy**

Příčina nezajištění dopravy je dost obtížně řešitelná. Řešení, které se nabízí, pokud nechceme říci, že se tyto speciální náklady nebudou vozit, je navázání spolupráce s jedním dopravcem. Plně by zabezpečoval všechny potřeby organizace, dle výhradní smlouvy. Tento krok se však jeví jako velmi komplikovaný z pohledu různorodosti dodávek a průhlednosti výběru samotného dopravce v rámci korporátních pravidel.

- **Absence průběžného monitorování plnění termínu, Pozdní vyřízení objednávky k dodavateli**

Pozdní vyřízení objednávky k dodavateli a průběžné monitorování plnění termínů spojuje ten samý činitel, a to evidence poptávek.

Ve společnosti je zavedení evidence poptávek velmi diskutované téma. Nyní jsou poptávky navázané čistě pouze na obchodníky nebo jejich asistentky, a to prostřednictvím jejich emailů, kam poptávky chodí. Již nikdo nedokáže zkontrolovat, kolik poptávek dotýčný zaměstnanec opravdu zpracoval a jak kvalitně. Nabízeným řešením by byl tiketovací systém, prostřednictvím intranetu. Systém by zabezpečoval jak příjem emailů, kam by zákazníci posílali poptávky, tak i následné rozesílání tzv. ticketů dotýčným obchodníkům. Bylo by zde také zobrazeno, jak se daná poptávka splnila a v jakém časovém horizontu. Vzhledem k tomu, že TKM intranet vlastní, jednalo by se především o investici do naprogramování samotného tiketovacího systému, která by ovšem byla nemalá

(v řádech stovek tisíc korun).

5.3. Doporučení v rámci externího skladu

Z finanční analýzy vyplynulo, že náklady spojené se spoluprací s externími sklady jsou pro společnost únosné, jednalo by se dokonce o jeden z nejnižších nákladů. s přihlédnutím k výsledkům průzkumu zákaznické spokojenosti by bylo vhodné variantu navázání spolupráce s externím skladem uskutečnit.

Za předpokladu zavedení této varianty nejprve doporučuji osobně navštívit vybrané tři sklady zmiňované v návrhu pro výběr vhodného skladu v kapitole 4.13.3.

Osobní návštěvu doporučuji proto, aby vedení zjistilo, zda opravdu sklady plní stanovené podmínky, jaké jsou přesně náklady a zda vyhovují i jiným jejich představám a potřebám společnosti.

5.4. Navržená a aplikovaná nápravná opatření vztahujících se k internímu auditu

KPI's

Pro vyřešení neshody bylo doporučeno navrhnout tabulku, kde jsou všechny KPI's vztahující se k procesům uvedeny. Je zde vidět, že všechny procesy KPI's mají nastaveny a jak jsou formulovány. Pro podmínku měřitelnosti všech KPI's je v tabulce nastaveno, že u každého musí být uveden číselný údaj (počet, procenta, poměr, ...). Náhled na návrh u některých procesů viz Příloha 9: Příklady některých KPI's.

Zainteresované strany

Zainteresované strany byly zmíněny v příležitostech ke zlepšení. Doporučuji tedy rozšíření ze stávajícího počtu 5 na 20 stran. Vycházela jsem se z jednotlivých procesů, ke kterým byly hledány jednotlivé zainteresované strany, které do nich vstupují, nebo je ovlivňují.

Zainteresované strany:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- zaměstnanci,
- zákonné požadavky,
- koncern.

Nově navrhované k dosavadním:

- Česká inspekce životního prostředí,
- Státní úřad inspekce práce,
- zákony pro podnikatele ČR + EU,
- daňové orgány,
- věřitelé/investoři,
- ISO + OHSAS – certifikované normy,
- dopravci – doprava je vždy zajišťována externě,
- celní úřady – obchody jak směrem k zákazníkům, tak směrem od dodavatelů probíhají i přes hranice,

} Zkonkretizování
zákonných požadavků

- pronajímatel – Pragorent – budovy, kde sídlí TKM jsou v pronájmu,
- dodavatel nekomerčního zboží – jako například: kancelářské potřeby, kalibrace,
- pojišťovny – každý obchod je pojištěn, pro snížení rizika,
- leasingové společnosti – vozový park není majetkem společnosti,
- mobile operátoři – zajištění telefonických služeb,
- poskytovatelé internetu,
- poskytovatelé hostingu,
- zpracovatel mezd společnost ISEKO.

Dále doporučuji znovu ověřit vhodnost nově identifikovaných stran v rámci brainstormingu, aby bylo zahrnuto více pohledů. Proto by se brainstormingu mělo účastnit vedení společnosti, vedoucí divizí a vybraní zaměstnanci z jednotlivých oddělení.

Následně musí být u jednotlivých nově stanovených zainteresovaných stran stanovena míra vlivu na TKM a možná rizika v návaznosti na společnosti a jejich míra.

Hodnocení dodavatelů

K doporučení ke zlepšení u hodnocení dodavatelů a následné práci s výsledky byl navržen audit pomocí dotazníků, viz níže.

5.5. Doporučení pro hodnocení dodavatelů

Pro vyhodnocení

K samotnému hodnocení by bylo dobré doplnit standardnější označení jednotlivých skupin dodavatelů, třídy A, B, C, D, E. Je všeobecně používáno a dodavatelé pak jasněji vidí, jak je potřeba se na konkrétního zákazníka zaměřit.

Dále by bylo vhodnější některé podkategorie zkonkretizovat. Např.: Reklamační kvótu rozložit alespoň na dva specifitější faktory, jako na příklad zda byla reklamace vyřízena včas a zda byla vyřešena kladně. Systém managementu kvality by se zase mohl rozšířit o jednotlivé certifikace, které dodavatel má.

Vzhledem k tomu, že TKM již se získanými daty dále nepracuje, mohu doporučit sledování další možných ukazatelů, které by mohly být vodítkem pro navržení zlepšení ze strany dodavatelů.

Jednotlivými kategoriemi by mohly být: cena – tento faktor by mohl napomoci ukázat, zda je ještě prostor k jednání o ceně u dodavatelů a následně by bylo možné kalkulovat i

s cenou pro zákazníky. Dalším faktorem by bylo i balení, vzhledem k tomu, že společnost TKM neoperuje se skladem, proto tuto skutečnost nemůže fyzicky ovlivnit, je nutné dbát na to, aby balení bylo adekvátní již od dodavatelů.

Pro následná opatření

Následná opatření vycházející z hodnocení dodavatelů nejsou ve společnosti zcela optimální. Jak již bylo v analýze hodnocení dodavatelů nastíněno, bylo od auditu zahraničního dodavatele upuštěno.

V takovýchto případech doporučuji postupovat jinou cestou, a to pomocí dotazníku. Tento dotazník by se zaměřoval na sedm oblastí:

- řízení dodavatelů,
- zaměření na zákazníka – vyšší management,
- reklamace,
- kontrola procesu,
- výstupní kontrola,
- kalibrace,
- skladování,
- personál.

Navržený dotazník viz. Příloha 7: Audit dodavatele - dotazník

Dotazník by dle potřeby mohl být zaslán jednotlivým dodavatelům, kteří jsou svou lokací neúměrně daleko. Dotazník by se zasílal emailem. By bylo jasně vysvětleno, že se jedná o formu auditu kvůli špatnému výsledku v interním hodnocení. Mohla by zde být využita i navrhovaná označení kategorií (A, B, C, ...).

6. Závěr

Systém managementu kvality byl v organizaci thyssenkrupp Materials Czechia aplikován na nařízení německého koncernu. Nejprve na něj organizace nahlížela jako na nutnost, která je pouze administrativní zátěží. Postupem času a příchodem quality managera se však toto vnímání změnilo. Společnost začala SMK využívat jako nástroj pro řízení celé organizace, tak aby ji posouval kupředu. Nyní je organizace se systémem plně sžítá, bere ho jako svou součást a nástroj, bez kterého si již neumí řízení organizace představit.

Zásluhou SMK organizace zjistila, že je velmi důležité zaměřit se na zákazníka a jeho požadavky, že musí lépe sledovat své dodavatele, kteří mají velký vliv na výslednou kvalitu produktu, a také že i zaměstnanci mají nemalý podíl na rozvoji společnosti. U všech těchto tří oblastí byly zjištěny jisté nedostatky, ke kterým byla navržena doporučení na zlepšení.

Pro samotné měření zákaznické spokojenosti, bylo navrženo čtyřnásobné rozšíření vzorku dotazovaných zákazníků. Dále z provedené analýzy spokojenosti zaměstnanců vzešlo šest dílčích nedostatků ze stran zákazníků, v rámci kterých byla navržena jednotlivá opatření spolu s jedním hlavním východiskem z problému.

V souladu s hodnocením dodavatelů, na které bylo také upozorněno auditem jako na příležitost ke zlepšení, byly navrženy změny ohledně samotného vyhodnocování dat a následné práce s výsledky. U vyhodnocování bylo doporučeno rozdělení dodavatelů dle skupin A až E, pro lepší názornost především v následné komunikaci výsledků s dodavateli, rozšíření a zkonkretizování oblastí pro hodnocení a následné rozšíření sledovaných oblastí, jako například sledování výsledků hodnocení po jednotlivých otázkách nebo oblastech, aby společnost věděla, jakým směrem musí na dodavatele působit.

Pro následnou práci s výsledky, která byla dosud nedostatečná, byl navržen dotazník pro audit dodavatelů. Především pro zahraniční dodavatele, kteří by dle výsledků hodnocení měli být prověřeni. Avšak kvůli velké vzdálenosti se tomu tak nedělo.

V rámci zjišťování povědomí o kvalitě u zaměstnanců, které nebylo nijak systémově podchyceno, byla dokonce navržena celá metodika, od zjištění současného stavu až po navržení školicího systému pro budoucí opakované použití.

Kvůli velkým zásahům do organizační struktury a celého konceptu, uvázla organizace v otázce systému managementu kvality na mrtvém bodě. Především z pohledu neustálého zlepšování a péče o zákazníky. Je zde velmi komplikovaná spolupráce napříč celou

organizací. Veškerí zaměstnanci od vedení až po obchodníky hledají nový směr a smysl obchodu a vlastně celé společnosti.

Vzhledem k tomu, že cílem této práce bylo zhodnocení současného stavu systému managementu, následný návrh změn a postupů pro jeho zlepšení ve společnosti thyssenkrupp Materials Czechia, spol. s r.o., doporučuji znovu nastartovat celý systém s přispěním zavedení spolupráce s externím skladem, který by mohl posílit stávající zákaznické vztahy, vyřešit hlavní oblast zákaznické nespokojenosti a přinést nové příležitosti, a tím dát zaměstnancům nový podnět k zapojení se do neustálého zlepšování.

Závěrem společnosti doporučuji orientovat se do budoucna na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mohou být podnětem k neustálému zlepšování.

A především doporučuji zaměřit se na finanční analýzu nákladů. Protože jak se ukázalo, existují i finančně nenáročná řešení, která jsou pro společnost únosná, vyřeší aktuální i dlouhodobé problémy a umožní nasměrovat společnost správným směrem.

7. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. Vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3362-5

ČSN EN ISO 19011. *Směrnice pro auditování systémů managementu*. 01 0330. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2012.

ČSN ISO 9001: *Systém managementu kvality - Požadavky*. 01 0321. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

DVOŘÁČEK, Jiří. *INTERNÍ AUDIT A KONTROLA*. 2. PŘEPRACOVANÉ A DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ. C.H.BECK, 2003. ISBN 80-7179-805-3.

EN ISO 9000: *Systém managementu kvality - Základní principy a slovník*. 01 0300. Český normalizační institut, 2015

EN ISO 9000: *Systém managementu kvality - Základní principy a slovník*. 01 0300. Český normalizační institut, 2005

HRNČIAR, Miroslav. *Kvalita služieb - trvalá výzva*. Prvé vydanie. Edis, 2014. ISBN 978-80-5540-810-1.

HUTYRA, Milan. *MANAGEMENT JAKOSTI: učební texty*. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1484-1.

KURZ INTERNÍCH AUDITORŮ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY (SMK) PODLE NORMY ISO 9001:2015: Manuál pro účastníky. 2015. DNVGL: ISO 9001_2015_IA_Participant Manual_Rev 0, 2015.

MANAGEMENT JAKOSTI: s podporou norem ISO 9000:2000. Praha 1: Odborné nakladatelství technické literatury, 2003. ISBN 80-86229-19-x.

NEDÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NEDÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2. PŘEPRACOVANÉ A DOPLNĚNÉ VYDÁNÍ. Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1

SEDLÁČEK, Milan, Jiří ŠPALEK, Petr SUCHÁNEK a Petra ŠTAMFESTOVÁ. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. Vydání. Blansko: Masarykova univerzita Brno, 2011. ISBN 9788021056886.

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1146-1.

Online zdroje:

Co je to technická norma? *Unmz*[online]. Biskupský dvůr 1148/5 110 00 Praha 1: ÚNMZ, 2017 [cit. 2017-09-23]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz>

E-LOGOS: Systém kategorií u Aristotela[online]. University of Economics Prague, 2009, 2009(20) [cit. 2017-09-23]. ISSN 1211 -0442. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/history/vacura09.pd>

ISO.CZ [online]. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/index.php>

KRECHOVSKÁ, Michaela. *Interní audit a jeho úloha* [online]. 1325/2012. Západočeská univerzita v Plzni: FRVŠ, 2012 [cit. 2017-09-30]. Dostupné z: https://fek.zcu.cz/blob.php?table=internet_list&type=FileType&file=Data&name=FileName&idname=IDInternet&id=3072

MANAGEMENT MANIA [online]. ManagementMania.com: ManagementMania's Series of Management ISSN 2327-3658, 2016 [cit. 2017-09-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

OD KONTROLY JAKOSTI k ISO 9000 [online]. Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB-TU Ostrava, 2001 [cit. 2017-09-23]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm>. článek. VŠB-TU Ostrava.,

PELANTOVÁ, Věra a Pavel FUCHS. *ŘÍZENÍ JAKOSTI A SPOLEHLIVOSTI* [online]. 2009 [cit. 2017-09-23]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/3447528/>

Ředitelství silnic a dálnic ČR [online]. © 2015 Ředitelství silnic a dálnic ČR [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/wps/portal/>

SKLADY.CZ [online]. 2017 © Marion Management s.r.o. [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://www.sklady.cz/>

Skladuj.cz [online]. Copyright © 2017 - SKLADUJ.cz., 2017 [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <https://www.skladuj.cz/>

8. Přílohy

Příloha 1: Certifikáty

Příloha 2: Poslání, vize

Příloha 3: Příklad IS

Příloha 4: Školící prezentace

Příloha 5: Ishikawův diagram – Spokojenost zákazníků

Příloha 6: Hodnocení + seznam dodavatelů

Příloha 7: Audit dodavatele - dotazník

Příloha 8: Dotazník – Povědomí o kvalitě

Příloha 9: Příklady některých KPI's

CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát No. :
164117CC35-2014-AQ-GER-DAkks

Platnost:
22. prosinec 2016 - 13. prosinec 2018

Hlavní certifikát č.
164117-2014-AQ-GER-DAkks

Tímto se potvrzuje, že systém řízení společnosti

thyssenkrupp Materials Czechia spol. s r.o.

U Továren 999/31, CZ-102 00 Praha 10
Československe armády 254/8, CZ-500 03 Hradec Králové
Junácká 1077, CZ-724 00 Ostrava
Areál Slatina, Tuřanka 115, CZ-627 00 Brno

byl shledán shodným s požadavky normy systému managementu kvality:

ISO 9001:2015

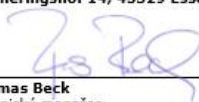
Certifikát je platný pro následující rozsah:

**Zpracovatelské a dodavatelské služby
Obchod s materiály a jejich zpracování, počáteční výroby, logistika,
skladování a řízení dodavatelského řetězce**

Místo a datum vystavení:
Essen, 22. prosinec 2016



Za vystavující jednotku:
DNV GL - Business Assurance
Schnieringshof 14, 45329 Essen, Germany


Thomas Beck
Technický manažer

CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Certifikát No. :
190988CC35-2015-HSO-GER-DAkks

Platnost:
22. prosinec 2016 - 13. prosinec 2018

Hlavní certifikát č.
190988-2015-HSO-GER-DAkks

Tímto se potvrzuje, že systém řízení společnosti

thyssenkrupp Materials Czechia spol. s r.o.

U Továren 999/31, CZ-102 00 Praha 10
Československe armády 254/8, CZ-500 03 Hradec Králové
Junácká 1077, CZ-724 00 Ostrava
Areál Slatina, Tuřanka 115, CZ-627 00 Brno

byl shledán shodným s požadavky normy systému managementu bezpečnosti:

BS OHSAS 18001:2007

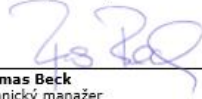
Certifikát je platný pro následující rozsah:

**Zpracovatelské a dodavatelské služby
Obchod s materiály a jejich zpracování, počáteční výroby, logistika,
skladování a řízení dodavatelského řetězce**

Místo a datum vystavení:
Essen, 22. prosinec 2016



Za vystavující jednotku:
DNV GL - Business Assurance
Schnieringshof 14, 45329 Essen, Germany


Thomas Beck
Technický manažer

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených ve smlouvě může vést k neplatnosti certifikátu.
AKREDITOVANÁ JEDNOTKA: DNV GL Business Assurance Zertifizierung und Umweltgutachter GmbH, Schnieringshof 14, 45329 Essen, Germany.
TEL: +49 201 7296-222. www.dnvgl.de/assurance

Poslání, vize, strategie

Vize

Pracujeme na tom, abychom se stali jedním z leaderů distribuce hutního materiálu na českém trhu. Chceme být známi jako společnost, která dokáže splnit jakékoliv přání zákazníků za co nejpříjemnější ceny s velmi dobrou kvalitou.

Poslání

My jsme thyssenkrupp - koncern materiálů a technologií

Kompetence a diverzita, globální síť a tradice jsou základem našeho podnikání a činí z nás přední subjekt na trzích celého světa. Vytváříme přidanou hodnotu pro naše zákazníky, zaměstnance i akcionáře.

Společně s našimi zákazníky přijímáme výzvy budoucnosti

Orientujeme se na zákazníka. Vyvíjíme inovativní výrobky a služby, které garantují efektivní využívání zdrojů a vytvářejí dlouhodobou infrastrukturu.

Zachováváme nejvyšší standardy

Jednáme podnikavě, odvážně, s jistotou a vášní, naším cílem je být nejlepší. Stavíme na angažovanosti a schopnostech každého člena týmu. Rozvoj zaměstnanců je pro nás zvláště důležitý. Zdraví a bezpečnost na pracovišti mají pro nás nejvyšší prioritu.

Sdílíme společné hodnoty

Konáme v široce pojatém zájmu koncernu. Naše aktivity vycházejí z otevřenosti a vzájemného respektu. Solidnost, věrohodnost, čitelnost a důslednost provází vše, co děláme. Fungování v souladu s předpisy je pro nás samozřejmostí. Jsme zodpovědný korporátní subjekt.

Obecný cíl

Hlavním cílem společnosti je nyní dosáhnout kladného zisku, aby se znovu mohla začít rozvíjet a rozšiřovat svoje služby a díky tomu lépe konkurovat na českém trhu. A také uspokojit více přání našich zákazníků.

Cíle - Pro fiskální rok 2016/2017

Ekonomický – dosáhnout ukazatele upravený EBIT O (Upravený zisk před odečtením úroků a daní)

Personální – snížení fluktuace zaměstnanců o 50 %

Kvality – Zaměřit se na zkvalitnění procesů a následně snížení počtu reklamací o 20%

Obchodní – Plnit celkovém obchodní cíle pro prodeje tj. v maržích 75 mil Kč/ fiskální rok. Z toho černá ocel 70% a neželezné kovy 30%.

Logistika – Udržet počet dodávek v termínu min 80%

BOZP/EMS – zavést program pro administrativní zaměstnance, zavést ISO 50001.

Strategie

Zaměřit se na prodejní výsledky obchodníků a zjistit v jakých oblastech by šlo podpořit prodeje s návazností na tendenci zvyšování kvality výrobku a díky tomu snížení počtu reklamací. S podporou logistiky, která bude zajišťovat včasné informace o možných termínech dodání.



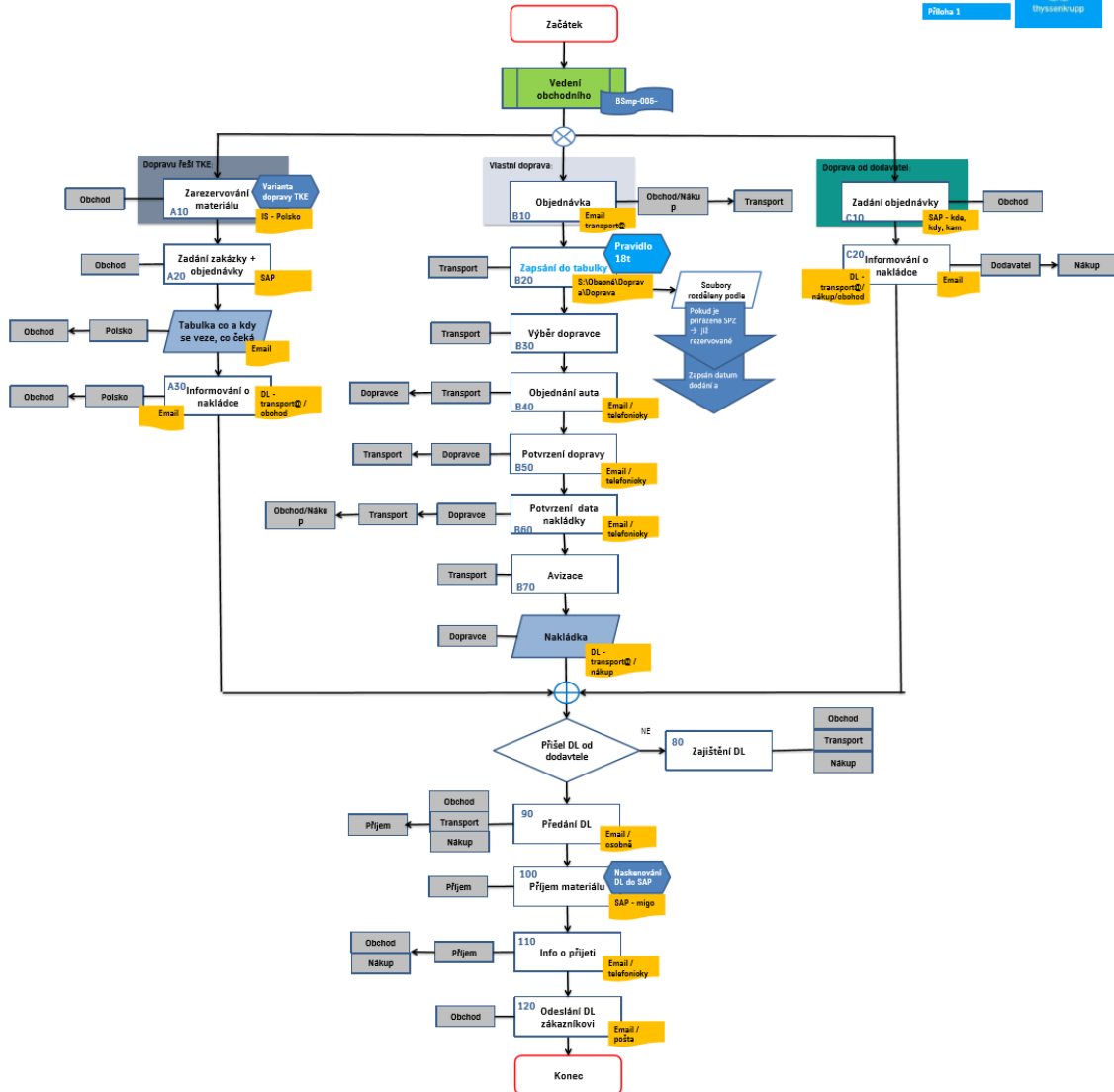
Jana Štěpková
Quality manager



Ryszard Bojarski
CEO



Zdroj: Interní dokumentace TKM



4. Vlastní doprava

Výběr dopravce

Probíhá vždy pomocí srovnání několika dopravců, které oslovíme s poptávkou a následně vybereme toho nejvhodnějšího.

Vhodnost se posuzuje vždy individuálně. Hlavními faktory jsou: cena, termín nakládky, velikost/prostředky, dostupnost, možnost více nakládek/vykládek

| B10 – Objednávka | |
|---|--------------------|
| Zodpovídá | Obchod/nákup |
| Dokumentace | |
| IS: | Email (transport@) |
| Obchod/nákup zašle objednávku dopravy na transport na mail transport@ | |

| B20 – Zapsání do tabulky | |
|--------------------------|-----------|
| Zodpovídá | Transport |
| Dokumentace | |


Zdroj: Interní dokumentace TKF

Příloha 4: Školící prezentace

Školení

Management kvality

Pravidelné školení



engineering. tomorrow. together.

thyssenkrupp

Obsah


- ČSN EN ISO 9000:2006 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky

Tato souvislost

1 Pojmy

- **Jakost/Kvalita**
 - Stupeň splnění potřeb a očekávání, které jsou obecně předpokládány nebo závazné
 - Je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniků
 - Je limitujícím faktorem trvale udržitelného rozvoje
 - Znak jakosti:
 - Kvalitativní – měřitelné : rozměr, výkon, složení výrobku,...
 - Kvalitativní – nelze číselně vyjádřit, rozhodující pro spokojenost zákazníka: způsob jednání, vystupování,...

- **Proces**
 - činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy
 - Pro efektivní fungování organizace, se musí identifikovat a řídit vzájemně propojené činnosti
- **Procesní přístup**
 - za proces lze považovat jakoukoli činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy
 - systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení se nazývá "procesní přístup"
- **Produkt**
 - Všechny výstupy z procesu
 - Výrobky, služby, informace,...



Otázka 1

Co je procesní mapa ???

Mapa klíčových a podpůrných procesů týkajících se organizace

Mapa k danému procesu, je to znázornění jeho fungování

Zkus to znovu


Co je procesní mapa ???

Mapa klíčových a podpůrných procesů týkajících se organizace

Mapa k danému procesu, je to znázornění jeho fungování

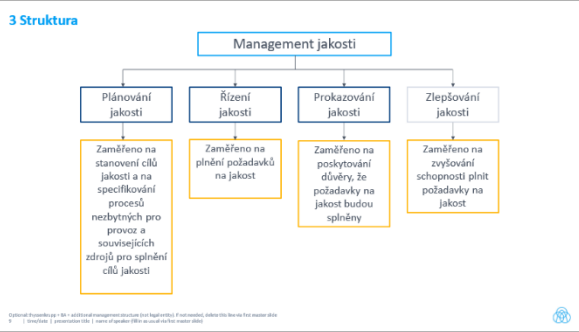
Co je procesní mapa ???

Mapa klíčových a podpůrných procesů týkajících se organizace



2 Základy managementu jakosti

- **Systém managementu jakosti** je součástí celkového systému managementu organizace.
- **ISO 9000** popisuje základy a zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti.
- **ISO 9001** specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníku.
- Normy certifikované pro naši společnost:
 - **ISO 9001:2015 (Systém managementu kvality)**
 - **OHSAS 18001:2015 (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)**
 - předmětem zájmu je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, nikoliv bezpečnost výrobků a služeb
 - vždy se musí zohlednit povaha životní a bezpečnostní rizika
- **Chystané normy:**
 - **ISO 50001:2011 (Systém managementu hospodaření s energií)**



Otázka 2

Jaké normy má thyssenkrupp Materials Czechia certifikované?

ISO 9001:2015, ISO TS 16949
ISO 9001:2015, OHSAS 18000
ISO TS 16949, OHSAS 18000

Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 18 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

Zkus to znovu

Jaké normy má thyssenkrupp Materials Czechia certifikované?

ISO 9001:2015, ISO TS 16949
ISO 9001:2015, OHSAS 18000
ISO TS 16949, OHSAS 18000

Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 19 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

Jaké normy má thyssenkrupp Materials Czechia certifikované?

ISO 9001:2015, OHSAS 18000



Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 20 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

- ### 3 Zásady managementu jakosti
- **1. Zaměření na zákazníka**
 - Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.
 - **2. Vedení a řízení zaměstnanců (vůdčí role)**
 - Vedoucí osobnosti (lídrů) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace.
 - **3. Zapojení zaměstnanců**
 - Zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace.
 - **4. Procesní přístup**
 - Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.
- Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 21 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

- **5. Systémový přístup managementu**
 - Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivitě a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.
 - **6. Neustálé zlepšování**
 - Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.
 - **7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech**
 - Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.
 - **8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy**
 - Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšné vztahy zvyšují jejich schopnost vytvářet hodnotu.
- Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 22 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

- ### 4 Proč máš systém managementu jakosti
- **zákazníci** požadují produkty s takovými znaky, které splňují jejich potřeby a očekávání, jsou vyjádřeny ve specifikacích produktů a společně se nazývají požadavky zákazníků,
 - požadavky zákazníků mohou být specifikovány zákazníkem na základě smlouvy, nebo mohou být stanoveny samotnou organizací, v obou případech stanoví přijatelnost produktu s konečnou platností zákazník,
 - **organizace jsou nuceny neustále zlepšovat své produkty a procesy,**
 - systém managementu jakosti může poskytnout rámec pro neustálé zlepšování a zvýšení spokojenosti zákazníků,
 - organizace a jejím zákazníkům poskytuje **důvěru**, že je tento systém schopen poskytovat produkty, které v plné míře splňují požadavky.
- Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 23 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

Otázka 3

Co není zásadou managementu jakosti:


Zaměření na zákazníka
Vedení a řízení zaměstnanců
Zapojení zaměstnanců
Procesní přístup
Orientace na co největší výdělek bez ohledu na potřeby zákazníku i zaměstnanců
Systémový přístup managementu
Neustálé zlepšování
Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 24 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

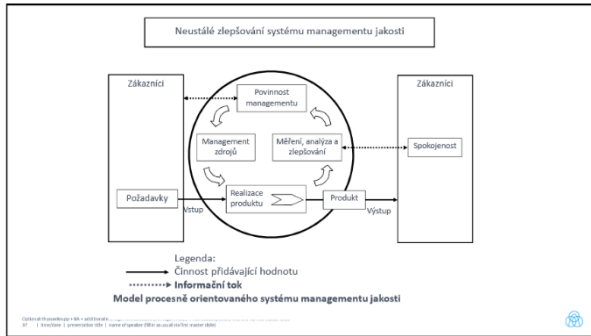
- Zkus to znovu
- Co není zásadou managementu jakosti:**
- Zaměření na zákazníka
Vedení a řízení zaměstnanců
Zapojení zaměstnanců
Procesní přístup
Orientace na co největší výdělek bez ohledu na potřeby zákazníku i zaměstnanců
Systémový přístup managementu
Neustálé zlepšování
Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy
- Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 25 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz

Co není zásadou managementu jakosti:

Orientace na co největší výdělek bez ohledu na potřeby zákazníku i zaměstnanců



Copyright © ThyssenKrupp - 881 - 40118100 Management systému (2nd Edition) | Pro nezákladní účely. Všechna práva vyhrazena. | 26 | 1. vydání | 2. aktualizace (2015) | www.tyssenkrupp.cz



- QMS - orientace na zákazníka
- EMS - orientace na společnost
- HSMS - orientace na zaměstnance

Záleží na :
 právní forma
 velikost
 předmět činnosti

Vždy musí být:

- pořádek
- respektování legislativy
- zapojení top-managementu a všech pracovníků (nejen TK, ekolog, technik BOIP a PO)
- zohlednění cyklu PDAC
- dokumentování postupů (jak)
- vedení záznamů (co)
- zlepšování – nápravná a preventivní opatření, cítě, programy

ISO 9000
Odvětvové přístupy
 BSOTS 18000
 QS 9000
 VDA

ANSI/ISO 9100
 AQAP

| | |
|---|----------------------------|
| EMS ISO 14001 EMAS Kjótský protokol | HSMS OHSAS 18001 |
|---|----------------------------|

Copyright © společnosti GM - 2012. Všechny práva vyhrazena. Pokud není uvedeno jinak, je to součástí dokumentu GM. GM - 2012. Všechny práva vyhrazena. Pokud není uvedeno jinak, je to součástí dokumentu GM.

Závěrečný test

Začít test

- Budete přesměrováni na intranet (přihlášení: TKF/prjmení, heslo stejné jako do počítače)

Copyright © společnosti GM - 2012. Všechny práva vyhrazena. Pokud není uvedeno jinak, je to součástí dokumentu GM. GM - 2012. Všechny práva vyhrazena. Pokud není uvedeno jinak, je to součástí dokumentu GM.

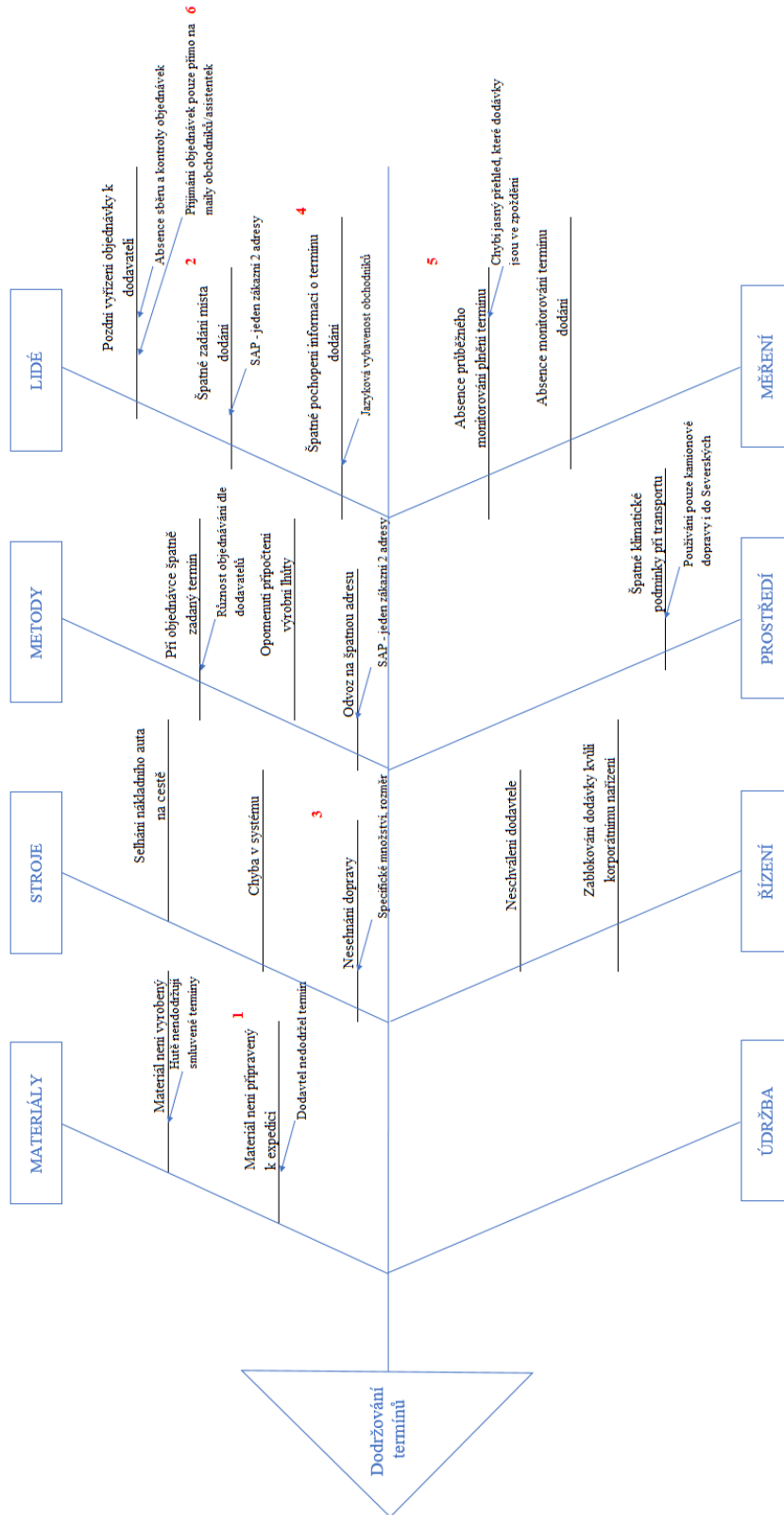
11 Užitečné rady

- Technické normy – najděte na [intranetu](#) (pokud nějaká chybí kontaktujte GM)
- Veškeré certifikáty naleznete na [sdíleném disku 5](#) nebo na [intranetu](#)
- Kdo má jaký proces a směrnici naleznete na sdíleném disku 5
- Základní procesy spolu s procesní mapou naleznete na [intranetu](#)

Copyright © společnosti GM - 2012. Všechny práva vyhrazena. Pokud není uvedeno jinak, je to součástí dokumentu GM. GM - 2012. Všechny práva vyhrazena. Pokud není uvedeno jinak, je to součástí dokumentu GM.

Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha 5: Ishikawův diagram – Spokojenost zákazníků



Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha 7: Audit dodavatele - dotazník

Dotazník pro ověření vhodnosti dodavatele

Dodavatel: Adresa:
 Číslo (SAP): Země:
 Hlavní auditor: Materiál
 Datum: Komodita:

| číslo | část | Popis | Hodnocení | Důležitost | výsledek | Komentář |
|-------|--|--|------------|------------|----------|--|
| | Druh činnosti | Huť 1 Zpracovatel 2 Prodejce 3 | min0, max5 | min1, max5 | | |
| 1 | Systém kvality | Má dodavatel systém kvality nebo systém pro podporu obchodu, který by byl zaměřený na prevenci? Ano 5 Ne 0 | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Má dodavatel certifikovaný systém kvality? Ano 5 Ne 0 | | | | Přiložte certifikáty |
| | | Doplňit jaký | 5 | 5 | 25 | |
| | | Doplňit jaký | | | | |
| 2 | Plánování & Execution | Jsou stanoveny cíle kvality? Ano 5 Ne 0 | 5 | 5 | 25 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Jsou k nim vytvořeny akční plány? Ano 5 Ne 0 | 5 | 5 | 25 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 3 | Řízení dodavatelů | Jsou dodavatelé hodnoceni? Ano 5 Ne 0 Částečně 2 * Pokud odpovíte částečně uveďte na základě čeho | 2 | 5 | 10 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Na základě jakých kritérií jsou dodavatelé vybíráni? Cena 1 Kvalita 1 Dodržování termínů 1 Certifikace 1 Speciální požadavky 1 | 0 | 2 | 0 | Číslo dokumentu stanovující výběr nebo jeho náhled |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 4 | Zaměření na zákazníka - vyšší management | Přezkoumává management pravidelně očekávání zákazníků a určí odpovídající prostředky k jejich Ano 5 Ne 0 | 5 | 5 | 25 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Vytváří tzv. Management Review? Ano 5 Ne 0 Něco jiného 2 Doplň co | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Jak často je uskutečňována kontrola zaslaných požadavků při opakujících se objednávkách Pokaždé 5 Pouze náhodně 3 Již kontrolováno není 0 | 2 | 5 | 10 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Jak jsou předávány informace o objednavce od Ano 5 Ne 0 | | | | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| 5 | Reklamacce | Existuje systém pro identifikaci, potlačení a eliminaci neshodných výrobků/ procesů? Ano 5 Ne 0 Částečně 2 | 2 | 5 | 10 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Vyváří se následná opatření a preventivní opatření po vzniku reklamacce? Ano 5 Ne 0 | 5 | 5 | 25 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Je stanovena maximální doba pro vyřízení reklamacce? Ano 5 Ne 0 | 0 | 3 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Kolik Vytváříte 8D report nebo jinou obdobnou dokumentaci? Ano 5 Ne 0 Jakou | 0 | 1 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| 6 | Kontrola Procesu | Jsou zdokumentovány všechny prováděné procesy ve firmě? Ano 5 Ne 0 Částečně 2 počet zdokumentovaných/c elkem | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Je pravidelně ověřována shodnost s nourmou, nastavení a přechody na nový díl ? Ano 5 Ne 0 | 5 | 5 | 25 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | | | | | |
| 7 | Výstupní kontrola | Probíhá výstupní kontrola u každého výrobky Ano 5 Ne 0 Jak často? | 0 | 3 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |

| | | | | | | |
|----|------------|---|---|---|----|--|
| 8 | Kalibrace | Existuje účinný systém pro údržbu a kontrolu měřících systémů, měřidla a nástroje pro zajištění přesnosti měřidel, je to známé v časovém rámci výroby? Ano 5 Ne 0 Částečně 2 | 2 | 4 | 8 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Existují záznamy analýzy způsobilosti měřidel a doklady o přijatých opatřeních, pokud/ když je podezření na mimokalibrační podmínky? Ano 5 Ne 0 | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| 9 | Skladování | Existují systémy, aby se zabránilo poškození výrobku a zajištění integrity materiálu? Ano 5 Ne 0 | 5 | 5 | 25 | Pokud ano, jaké, pokud ne proč |
| | | Je skladový systém a systém řízení zásob odpovídající? (vzhledem k životnosti regálů, FI/FO) Ano 5 Ne 0 | 0 | 1 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| 10 | Personál | Existuje systém pro kvalifikaci pracovníků výroby v jejich pracovních funkcích? Ano 5 Ne 0 | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Existuje školicí plán? Ano 5 Ne 0 | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Existují programy, které podporují další vzdělávání/rozvoj zaměstnanců? Ano 5 Ne 0 | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Existuje systém pro podporu, sdílení a zavádění nápadů pracovníků výroby? Ano 5 Ne 0 | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Jak jsou sdělovány klíčové procesy operátorům? Vedoucí zaměstnanec 5 Vyvěšeno 2 Nejsou 0 | 2 | 5 | 10 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | Jak jsou řešeny jazykové bariéry? Vše je přiloženo do rodných jazyků Musí překládat vedoucí zaměstnanců 5 zaměstnanec 2 Neřeší se 0 | 0 | 2 | 0 | Odůvodnění, komentář Číslo dokumentu nebo jeho náhled |
| | | | | | | |

Zdroj: Vlastní tvorba

Dotazník

Povědomí o systému managementu kvality v thyssenkrupp Marterials Czechia

Tento dotazník bude použit za účelem Diplomové práce a také pro účely manažera kvality, aby se mohly podniknout kroky pro ucelení představy o systému managementu kvality.

V dotazníku lze zaškrtnout pouze jednu odpověď, pokud není u otázky uvedeno jinak.

1. Na jaké pozici pracujete?

- Obchodník
- Nákupčí
- Asistent
- Administrativa
- vedoucí pracovník
- Skladník

2. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- 0-1
- 1-3
- více jak 3 roky

3. Co si představíte pod pojmem kvalita?

- Nic mi to neříká
- Kvalita výrobků/služeb
- Souvislost se spokojeností zákazníka
- Systém vedení firmy
- Zákonné požadavky

4. Co si představíte pod pojmem interní směrnice?

- Popis pracovního postupu, návod, ustanovení
- Nikdy jsem o tom neslyšel
- Věci potřebné pouze pro oddělní kvality

5. Víte kde hledat interní směrnice?

- Intranet
- Netuším
- Jsou přístupné pouze u kvality manažera

6. Pracujete s podnikovými směrnicemi?

- Ano
- Ne

7. Jak často s nimi pracujete?

- Každý den
- 1x za týden
- 1x za měsíc
- 1x za půl roku

8. Proč s nimi pracujete?

- Na základě podnětu z oddělení kvality
- V případech, kdy si nejsem jistý a pro ověření postup
- Protože spolupracuji na jejich tvorbě
- Jiné

9. Vyžadoval někdy po vás obchodní partner informace o kvalitě?

- ano
- ne

10. Co přesně bylo po vás požadováno

- Certifikace
- Vyplnění dotazníku
- Jiné

11. Jaké certifikace firma má?


- EN ISO 9001:2015
- EN ISO 14001
- BS OHSAS 18001:2007
- EN ISO/IEC 17025

12. Jak je ve vašich očích důležitý systém managementu kvality

- Prestiž firmy
- Prostředek ke zlepšování
- Není důležitý
- Je, ale nevím proč

Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha 9: Příklady některých KPI's

|  | | <h2 style="color: blue;">Akční plán</h2> | | | Vytvořil: Jana Štěpánková | |
|---|---|--|--|-------------------------------|---|------------------------|
| | | | | | Číslo dokumentu: 01/03/2017 | |
| | | | | | Verze: 03/17 | |
| | | Cíle, KPI, Příležitosti | | | | |
| Název procesu | Cíl | KPI | Jak se nastaví KPI | Zodpovědná osoba/ Plán do kdy | Kdy bude vyplňováno Za pomoci čeho (nástrč) | |
| PM02 Řízení jakosti | Aktualizace systémů managementu kvality | Maximálně 24 nových verzí dokumentu za rok | Vystu z tabulky "seznam dokumentů" | QM | 1/6/2017 QM | Excel |
| | | Maximálně 20 otevřených reklamací | | QM | Zavedeno QM | Intranet |
| | | Maximálně 3 neshody na interní audit | | QM | Zavedeno QM | Management review |
| | | 90% plnění dobropisů ze strany dodavatelů | Monitorování zda byla částka na dobropise pro zákazníka uplatněna a v jaké výši u dodavatele | QM | 1/6/2017 | Intranet |
| | | Zvýšení výběrového vzorku zákazníků pro zjišťování jejich spokojenosti na 120 lázaných zákazníků | Oneslat více z ákazníků → navýšit počty dotazníků pro jednotlivé obchodníky | QM | | |
| | | Zvýšení spokojenosti zákazníků - alespoň 50% velis potoklených zákazníků | | QM + vedení | | |
| PK01 Obchod | Plnění kvartálních prodejních plánů | 100% plnění obchodního plánu pro jednotlivé obchodníky | | vedoucí divize | 1/9/2017 | |
| | | 80% vrázených dotazníků spokojenosti zákazníků | | obchodníci + vedoucí divize | 1/9/2017 | obchodníci + zákazníci |

Zdroj: Vlastní tvorba dle interní dokumentace