
UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko – správní

ŘÍZENÍ JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI
Feron, a.s.

TOMÁŠ ŽDÁRA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš ŽDÁRA**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Řízení jakosti ve společnosti Feron, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod.
2. Jakost a její řízení.
3. Řízení jakosti v ČR a ve světě.
4. Charakteristika společnosti Feron, a.s.
5. Řízení jakosti ve společnosti Feron, a.s.
6. Nové metody a trendy v řízení jakosti ve společnosti Feron, a.s.
7. Závěr.
8. Literatura.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

Gitlow, Howard S.: Quality Management. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005. 794 s. ISBN 0-07-366263-1

Nenadál, J. a kol.: Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky. Praha: Dashöfer, 2006. 1 sv. (volné listy). ISBN 80-86897-02-8

Veber, J. a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2007

ČSN EN ISO 9000-1 Normy pro management jakosti a zabezpečení jakosti ? Část 1: Směrnice pro jejich volbu a použití. Praha: Český normalizační institut, 1995.

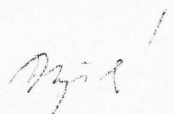
Lévay, R. Informace v oboru řízení kvality [online], poslední revize 16.6. 2008, Dostupné z: <<http://www.ikvalita.cz>>.

Příručka jakosti. Praha: Feron a.s., 2007, 26s.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**
Ústav ekonomiky a managementu

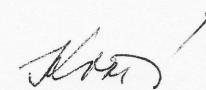
Datum zadání bakalářské práce: **17. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 04. 2009

Tomáš Žďára

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské Ing. A. Horčíčkovi, bez jehož pomoci, rad a odborných připomínek by tato práce nemohla vzniknout.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. M. Kvapilovi, zmocněnci pro jakost Divize I. ve společnosti Feron, a.s. za poskytnuté podklady, čas a informace. Můj vděk patří také všem, kteří mě při práci podporovali.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá poznatky z oblasti řízení kvality a jejich uplatněním ve společnosti Feron a.s.

V první části je vymezen pojem jakost, její význam a nastíněn vývoj řízení jakosti. V dalších kapitolách je popsána politika jakosti ČR a ve světě, metody řízení jakosti, moderní trendy a možnosti budoucího směru vývoje jakosti.

Praktická část je věnována systému řízení jakosti ve společnosti Feron a.s., jejíž činnost je zaměřena na nákup, skladování, úpravu a prodej hutních výrobků, hutních druhových výrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu.

Feron a.s. je držitelem certifikátu dle normy ISO 9001:2000 (viz příloha č. 1) v souladu s principy mezinárodních norem. V jedné části, tj. Divize IV. je na výrobky pro automobilový průmysl zaveden systém ISO/TS 16949:2002 (viz příloha č. 2 Organizační struktura společnosti).

Klíčová slova

Management kvality, kvalita, politika jakosti ČR, TQM, normy ISO, metody a nástroje řízení jakosti, Feron a.s.

Title

Quality control in the company Feron, Inc.

Anotation

This bachelor work concerns theoretical knowledge in the field of quality control and its application to the company Feron, Inc.

In the first part, the conception of quality is specified, its importance and evolution of the quality control are outlined. Next chapters are focused on the National policy of quality in the Czech Republic and in the rest of the world, methods of quality control, modern trends and possible future direction of quality development.

The second part is devoted to quality management system in the company Feron, Inc., which operates on the market with wholesale purchase, storage, processing and sales of metallurgical equipment and products, sale of derived metallurgical products (mashes, wires, electrodes etc.), hardware products and nonferrous metals.

The company Feron, is an ISO 9001:2000 holder (see Annex No. 1) in accordance with the principles of international standards. In one part, Division IV., a system ISO / TS 16949:2002 is implemented for the products intended for the automotive industry (see Annex No. 2 Organizational Structure).

Keywords

Quality management, quality, czech quality policy, TQM, ISO standards, methods and tools used in quality management, Feron, Inc.

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Jakost a její řízení.....	11
2.1 Historický vývoj.....	11
2.2 Pojetí jakosti.....	14
2.3 Kvalita výrobku.....	16
2.4 Kvalita služby.....	18
2.5 Kvalita procesu.....	19
2.6 Kvalita firmy.....	22
2.7 Kvalita života.....	23
2.8 Přístupy k řízení kvality.....	24
2.9 Normy ISO 9000.....	25
2.9.1 Struktura norem ISO 9000.....	26
2.9.2 Řízení kvality ve smyslu požadavků normy ISO 9001.....	27
2.10 Řízení kvality ve smyslu požadavků TQM.....	28
3 Metody a nástroje zlepšování kvality.....	32
3.1 7 základních nástrojů zlepšování kvality.....	32
3.1.1 Kontrolní tabulky.....	32
3.1.2 Histogramy.....	32
3.1.3 Vývojové diagramy.....	33
3.1.4 Diagramy příčin a následků.....	33
3.1.5 Paretův diagram.....	34
3.1.6 Bodové diagramy.....	35
3.1.7 Regulační diagramy.....	36
4 Politika kvality v ČR a ve světě	37
4.1 Politika kvality ČR.....	37
4.1.1 Národní politika kvality ČR.....	37
4.1.2 Národní cena kvality ČR	38
4.1.3 Program Česká kvalita	39
4.2 Zabezpečování kvality v USA a Japonsku.....	39
4.3 Evropská unie a zabezpečování jakosti.....	41
4.3.1 Evropská charta jakosti.....	43
4.3.2 Model EFQM.....	44
5 Charakteristika společnosti Feron, a.s.....	46
5.1 Historie a vývoj společnosti.....	46
6 Řízení jakosti ve společnosti Feron a.s.....	48
6.1 Systém managementu jakosti.....	48
7 Nové metody a trendy v řízení jakosti ve společnosti Feron, a.s.....	50
7.1 Řízení neshodného produktu.....	50
7.2 Analýza	52
7.3 Dotazníkový průzkum.....	54
8 Závěr.....	55
9 Literatura.....	57
10 Přílohy.....	61

Seznam použitých zkratk

AQAP – Allied Quality Assurance Publications, integrovaný systémový přístup k jakosti mezi spojenci NATO

BPCS – Informační systém – Business Planning and Control System

CE – Conformité Européenne; Evropská shoda

ČSR - Československá republika

EFQM - Evropská nadace pro management kvality

EHS – Evropské hospodářské společenství

EU – Evropská unie

FTA - Fault Tree Analysis, Analýza stromu poruchových stavů

FMEA - Failure Mode and Effect Analysis, analýza možných vad a jejich důsledků

HCCP – Hazard Analysis Control Point tj. stanovení kritických bodů v technologii výroby

IS – Informační systém

ISMS - Systém managementu bezpečnosti informací

ISO - International Organization for Standardization; Mezinárodní organizace pro normalizaci

JIT – Just in time - termín pro přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka. Někdy se v češtině užívá ekvivalentu „právě včas“.

KNT – Komoditní nákupní tým

KOÚ – Komoditní obchodní útvar

LM, LP - Lean management, lean production; přístup k výrobě způsobem, kdy se producent snaží uspokojit v maximální míře zákaznickou požadavky tím, že bude vyrábět jen to, co zákazník požaduje. Snaží se vytvářet produkty v co možná nejkratší době a pokud možno s minimálními náklady, bez ztráty kvality nebo na úkor zákazníka. Dosáhne toho minimalizací plýtvání

Metoda PDCA - (z anglického plan-do-check-act), čili „plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni“, metoda efektivního řešení a zlepšování výrobních aktivit, procesů a systému

Metoda 5S – metodika jejímž cílem je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i kvalitu. Seiri = pořádek na pracovišti (Organisation), Seiton = vytřídění, uspořádání (Neatness), Seiso = čistota, udržování pořádku (Cleaning), Seikutsu = standardizace (Standardisation), Shitsuke = standardizace, zaškolení (Discipline)

Přístup je založený na zvýšení samostatnosti zaměstnanců, na týmové práci a vedení lidí.

Metoda WIBI - Would I Buy It? Do češtiny přeložitelné jako Koupil bych to?

NATO – North Atlantic Treaty Organisation; Severoatlantická aliance

NASA – National Aeronautics and Space Administration; Národní úřad pro letectví a kosmonautiku

NPJ – Národní politika podpory jakosti

NOS – Neshodná obchodní služba

OZ – Odštěpný závod

Poka Yoke – japonská metoda snižování náhodných chyb (chyb z hlouposti)

QMS - Quality Management System(s) – tj. implementace kvality do výrobku během jeho přípravy a výroby.

SMED - Single Minute Exchange of Dies. Volně přeloženo - Výměna nástroje během jedné minuty

SMJ – Systém managementu jakosti

TÜV CERT - Inspekční a certifikační společnost s významným postavením v Evropě

TÜV NORD - Inspekční a certifikační společnost s významným postavením v středoevropském regionu

TQM – Total Quality Management; strategie managementu zaměřená na začlenění povědomí o kvalitu do všech organizačních procesů

Seznam vybraných pojmů souvisejících s kvalitou

Již od šedesátých let začala Evropská organizace pro jakost budovat obsáhlou terminologii pro systémy řízení jakosti. Vymezením nejdůležitějších pojmů v normách ISO 9000 disponuje řízení jakosti celou řadou pojmů, které jsou ustálené a užívané v praxi. V následujícím seznamu je možné nalézt některé z nich. Aktuální vymezení pojmů lze nalézt v normě ČSN EN ISO 9000:2005, Systémy managementu jakosti – zásady a slovník.

Kvalita; jakost: „Schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran.“

Požadavek: „Potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.“

Charakteristika; znak: „Rozlišující vlastnost.“

Potřeba: „V ekonomice a psychologii subjektivně pocíťovaný nedostatek něčeho nezbytného. Při dlouhodobém nenaplnění potřeby nastupuje deprivace.“ [32]

Přání: Touha

Třída kvality: „Kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na kvalitu produktu, procesů nebo systémů, které mají stejné funkční použití.“

Způsobilost: „Schopnost organizace, systému nebo procesu realizovat produkt, který splní požadavky na tento produkt.“

Politika kvality: „Celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.“

Vrcholové vedení: „Osoba nebo skupina osob, která usměrňuje a řídí na nejvyšší úrovni organizace.“

Sledovatelnost: „Schopnost vysledovat historii, použití nebo umístění toho, co je předmětem úvah.“

Neshoda: „Nesplnění požadavku.“

Náprava: „Opatření pro odstranění zjištěné neshody (s normou).“

Opatření k nápravě: „Opatření pro odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace.“

Preventivní opatření: „Opatření pro odstranění příčiny potenciální (možné budoucí) neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.“

1 Úvod

Pokud do internetového vyhledavače Google zadáme pojem jakost, během krátké chvíle nám vyhledá více než 600 tisíc odkazů. Pokud bychom pojem jakost nahradili anglickým ekvivalentem „quality“ a s ním spojený management řízení jakosti – QMS, Google nám dohledá až neuvěřitelných 953 miliónů odkazů! [34]

Toto nepředstavitelné číslo dost dobře ilustruje současný trend chápání jakosti v širších souvislostech. V dnešní dravé, rychle se rozvíjející společnosti už nejde jenom o jakost výrobků a služeb. Z konkurenční výhody v dobách minulých se stala samozřejmost. Jakost se dostává do popředí ve všech oborech lidské činnosti. Její zajištění a růst je pak podmínkou trvale udržitelného rozvoje. Zajištěním se rozumí nejenom její samotné vnímání, přijetí základních přístupů, pochopení a poznání toho, co je v dané oblasti jakosti nutné udělat, ale i komplexní péče o to, aby jakost všech výrobků a služeb maximálně vyhovovala potřebám zákazníků, splňovala jejich požadavky, očekávání, a přitom byla racionálně zajištěna.

Cílem mé práce je vysvětlit podstatu systému managementu jakosti zejména v souvislosti s normou ISO 9001 a analyzovat konkrétní systém řízení jakosti ve společnosti Feron a.s., která se zabývá výrobou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu.

Proces globalizace, vstup České republiky do Evropské unie, tlak odběratelů, ale i jiné příčiny zdůraznily nutnost mezinárodní standardizace deklarující jakost výrobků a služeb. Uplynulé desetiletí bylo pak pro podnikatelské subjekty v České republice ve znamení masivní aplikace mezinárodních norem ISO, či principů TQM. V současné době na českém trhu působí přes deset tisíc firem [11], jejichž systém zabezpečování jakosti odpovídá mezinárodnímu standartu ISO 9001, mnoho producentů disponuje výrobkovými certifikáty či jinými osvědčeními jakosti pro své výrobky, které jim umožňují distribuci i v zahraničí, včetně vyspělých trhů EU či USA. Do budoucna lze očekávat stále zvyšující se tlak nejenom

na řízení jakosti, ale i kvalitu řízení. Nabízí se integrace jednotlivých systémů (managementu kvality, environmentálního managementu a managementu ochrany bezpečnosti a zdraví při práci), nabízí se rozšiřování stávajících přístupů péče o jakost o požadavky, vyplývající z modelu podnikatelské úspěšnosti EFQM. Lze očekávat stále větší orientaci na strategickou koncepci C-Q-T, tedy úsilí o zlepšování v oblasti nákladů, kvality a času, stejně tak jako rozvoj moderních manažerských tematik týkajících se zejména společenské odpovědnosti organizací, informační bezpečnosti ale i řízení vztahů se zákazníky.

2 Jakost a její řízení

2.1 Historický vývoj

V historii lidstva není kvalita (jakost) slovem neznámým. Už v pradávných dobách prvobytně pospolných společností lidé hodnotili výsledky své práce s předem vytvořenými představami o nich.

Nejstarší prameny vedou až do starověku. Např. v Chammurapiho zákoníku ze staré Mezopotámie je zmínka o kvetoucí pivovarské činnosti a zákonem byl stanoven obsah mladiny v pivě a jeho cena. Porušení se trestalo smrtí utopením. [29)]

Ve středověku dohled nad vzkvétající řemeslnou výrobou, včetně vydávání různých nařízení, spadl do pravomoci rychtáře a konšelů. Tyto funkce později postupně přebíraly cechy, kromě jiných práv jim bylo přiznáno i právo dohledu nad kvalitou práce mistrů. Organizování řemeslníků města vítala, neboť to znamenalo snadnější dozor i výběr daní.

Vývojem směnného obchodu společnost hledala a rozvíjela právní formy upravující vztahy mezi prodávajícím a kupujícím. Kromě nařízení cechů a později manufaktur se v oblasti začal angažovat i stát. Prvotním důvodem byla podpora rozvoje a výroby, později zesílily důvody ochrannářské. Např. rozhodnutí britské dolní sněmovny z roku 1887 vedlo k povinnému značení veškerého do Anglie importovaného zboží. Započal tak způsob značení „made in...“, který je znám dodnes.

Průmyslová revoluce přinesla mnoho změn, hromadnou výrobu, intenzifikaci práce... Zhotovitel však ztratil kontakt se zákazníkem. Se ztrátou kontaktu zmizel i pocit hrdosti na vlastní vyrobený produkt, což vedlo k narušení komplexního přístupu. Stabilizujícím prvkem se staly až postupně zaváděné průběžné kontroly, které podávaly svědectví o dosahování požadovaných charakteristik výrobku.

Dalším mezníkem vedoucím k rozvoji řízení jakosti byla druhá světová válka. V jejím průběhu výrazně zesílily požadavky na kvalitu výroby. Pouze podstatné vylepšení samotného

plánování a zlepšení jakosti ve výrobě mohlo vést k doposud nevídané produkci zbraní a válečného materiálu. Jakost byla systematicky sledována. Základním kritériem pro hodnocení technických vlastností se staly normy (státní, oborové, podnikové). Jedině stoprocentní úroveň výrobního provedení vedla k názoru, že se jedná o kvalitní produkt.

Po Druhé světové válce tlak na jakost výrobků a služeb ještě zesílil. Stále více se však začalo ukazovat, že nezávadnost výrobku nemusí nutně znamenat jeho úspěch na trhu. Do popředí se začínají dostávat další parametry jako např. intuitivní ovládání, líbivý vzhled, spolehlivost... S příchodem ropné krize v 70. letech se k parametrům přidala i úspornost.

Průkopníky v chápání jakosti se stali Japonci, kteří jako jedni z prvních pochopili přínos kvality jako významné konkurenční výhody jak pro podniky, tak i pro celou společnost.

Japonské pojetí způsobilo v 70. letech dvacátého století otřes v ostatních průmyslových společnostech. Ohrožená konkurenceschopnost produktů vedla vedení firem ke snahám a aktivitám prokazujícím kvalitu vlastních výrobků a služeb.

Požadavky na „management kvality“ se poprvé objevily v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Následovala NASA, v relativně krátkém časovém úseku se tato pravidla začala užívat i v civilních oblastech.

V roce 1980 byla ustanovena technická komise ISO/TC 176 a výsledkem jejich aktivit byl návrh a v roce 1987 přijetí norem řady ISO 9000 pro systémy řízení jakosti. Normy ISO byly od té doby třikrát revidovány – v roce 1994, v roce 2000 a v roce 2008. V roce 2005 byla revidována jedna z norem této řady – ISO 9000.

V současnosti se společnost nespokojuje s kvalitou dosahovanou pouze v podnikatelské sféře, tlak na zabezpečování kvality je možné vysledovat u všech společenských struktur (veřejná správa, neziskové organizace, státní orgány, aj.). Organizace se musí chovat ve všech ohledech racionálně, dodržovat termíny, harmonogramy, postupovat hospodárně, poskytovat kvalitní služby – to vše s vysokým stupněm profesionality.

Zkušenosti předních firem ukazují, že jakost výrobků nebo služeb je výsledkem komplexu opatření, která nelze aplikovat mávnutím proutku. Teorie změny přichází s jednoduchou poučkou, že předpokladem každé změny je: vědět, chtít a moci. Prvním předpokladem je vědět, jakou podobu má mít cílový stav, jaké metody a techniky lze uplatnit. Pokud člověk neví nic o něčem novém, těžko to může chtít. V tomto směru i v oblasti péče o kvalitu přísluší nezbytná úloha vzdělávacím programům, různým tréninkovým aktivitám, kurzům apod. Jejich společným jmenovatelem je zlepšit vědomosti v oblasti kvality a přístupu k jejímu zabezpečování. [2.]

Mezi největší autority spojené s vývojem řízení jakosti patří W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa. Za českou guru kvality je považována Anežka Žaludová, která se významně zasloužila o prosazování principů řízení kvality v České republice.

2.2 Pojetí jakosti

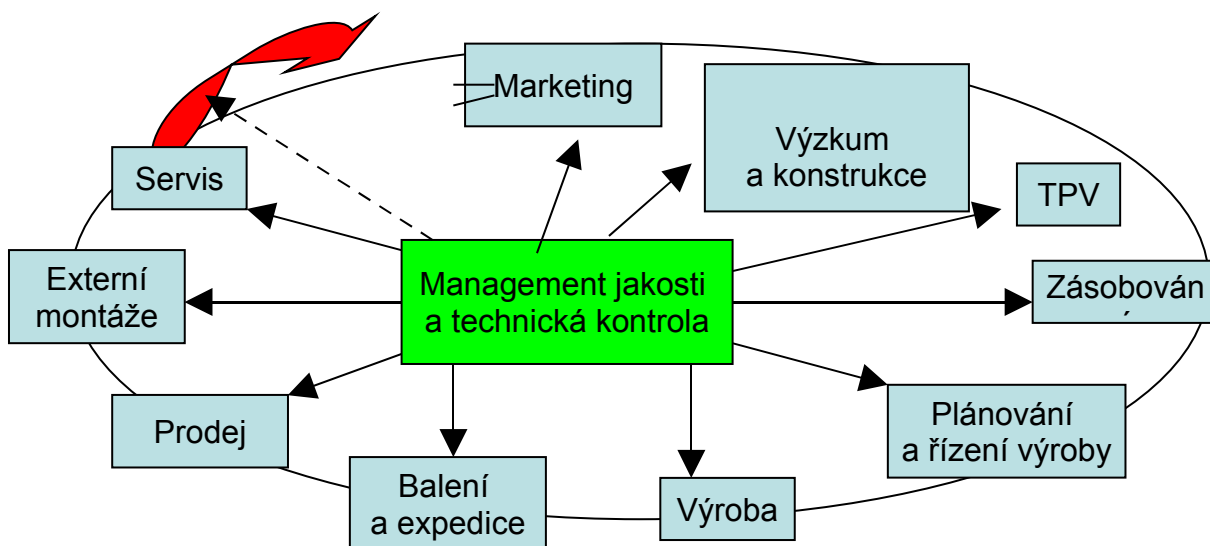
Různorodých vymezení, přístupů a definic k termínů jakost (kvalita, angl. quality) existuje nespočet. Množství interpretací je přímo úměrné vysoké míře subjektivity dílčích náhledů. Pro přiblížení si uvedme alespoň některé z nich:

Kvalita je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum)

Kvalita je shoda s požadavky (Crosby)

Kvalita je způsobilost pro užití (Juran)

Kvalita je splnění nebo překračování očekávání zákazníka při ceně, která představuje pro zákazníka hodnotu (H.J. Harrington)



Obr. č. 1 Juranova spirála jakosti²⁰⁾

Definice a přístupy se neustále vyvíjejí a jsou stále obecnější. V současné době zní definice kvality uvedená v normě ISO 9000 takto:

Schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran.

V pozadí všech definic lze spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Požadavky zákazníků se neustále vyvíjejí a mění, i kvalitu je proto třeba chápat jako cíl nikoli statický, nýbrž dynamický (kvalita je určována a měněna zákazníky). Požadavky zákazníků pak ovlivňuje celá řada faktorů:

- společenské (reklama, názory odborníků, veřejné mínění, různá hnutí)
- biologické (pohlaví, věk, zdravotní stav)
- demografické (klíma a lokalita, v nichž zákazník žije, tamější spotřební zvyklosti)
- sociální (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, zaměstnání, společenské postavení)

Pod pojmem požadavek si tedy můžeme představit potřebu či očekávání, které:

- je stanoveno závazným předpisem
- je stanoveno spotřebitelem
- se obvykle předpokládá

Uživatel si názor na jakost vytváří na základě užitku (subjektivní pocit uspokojení plynoucí ze spotřeby statku), který mu produkt poskytuje. Aby toto produkt naplnil, musí ve svých znacích (vlastnostech) odrážet stanovené požadavky. Žádný výrobek totiž není jednoduchý natolik, aby kvalita byla pouze jeho jedinou vlastností. Kvalita je soubor vlastností. Odráží se v těchto dvou oblastech:

- Měřitelné parametry - kontrola měřením – výsledek kontroly je číslo
- Možné vady výrobku - kontrola srovnáním – výsledkem je +/-

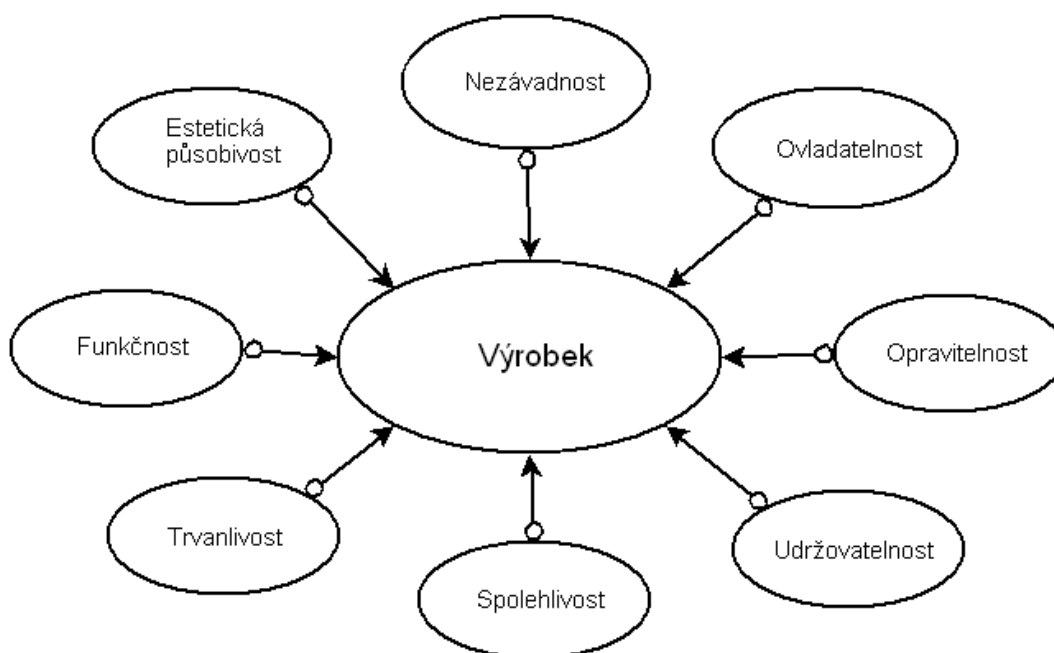
Jakost není záležitostí pouze jednoho útvaru, musí být obsažena ve všem, co k výsledku vede. V souvislosti s touto skutečností už proto nemluvíme jenom o jakosti výrobků (produkt v hmotné podobě) či služeb (produkt v nehmotné podobě), ale i jakosti strojů a zařízení, procesů, informací, zdrojů, osobní kvality, v neposlední řadě také o jakosti systému managementu (tj. efektivní vedení postupů manažerských funkcí).

Společným znakem těchto rovin je jejich vzájemné překrývání, podmiňování a doplňování. Mezi parametry kvality výsledného produktu patří:

- kvalita projektu (koncepce, návrhu produktu),
- jakost všech navazujících procesů (zásobování, výroby či poskytování služby, balení, manipulace, skladování, dopravy, instalace, servisu),
- jakost použitelných zdrojů v procesech
- jakost firmy, která produkt nabízí.

Východiskem výše uvedených kritérií je jednoznačně plnění požadavků zákazníků.

2.3 Kvalita výrobku



Obr. č. 2 Kvalita výrobku²

Funkčnost

Každý výrobek je vyráběn za zcela konkrétním účelem. Splňuje základní představu zákazníka o smysluplném nákupu. Např. když si koupí rychlovarnou konvici, tak očekává, že bude schopná přivést vodu do bodu varu.

Požadavky na základní funkce se neustále vyvíjejí a mění. Jak nároky zákazníků rostou, rozrůstá se i soubor představ o jejich plnění. Např. u současného automobilu už

nestačí, že zákazníka odveze z místa A do místa B. Jeho majitel předpokládá intuitivní ovládání, pohodlnou a bezpečnou jízdu atd.

Tradiční požadavky jsou upravovány a je možné sledovat přesun i na podružné funkce. Tento poznatek musí být akceptován i výrobcí.

Estetická působivost

U všech výrobků nehraje stejně velkou důležitost. Např. u klenotu je estetická působivost dominantní, u oblečení velmi výrazná, u pepře zanedbatelná. Nelze ji však v žádném případě podceňovat. Mnohdy je hlavním motivem pro rozhodnutí o koupi.

Splnění požadavků na vzhled je mimořádně obtížné, pojetí krásy je mimořádně individuální záležitost. V některých případech je třeba podřídít vzhled požadavkům na základní funkce, ergonomické vlastnosti atd. Tento komplexní přístup se označuje jako design.

Nezávadnost

V současné době lze pozorovat společenský trend „odpovědnějšího přístupu“, s tím spjaté zesilující požadavky na:

- zdravotní nezávadnost,
- hygienickou nezávadnost,
- bezpečnost,
- ekologickou vhodnost.

Splnění těchto požadavků lze spotřebitelem zpravidla jen obtížně ověřit. Zájmy státu o jejich zabezpečení jsou proto zakotveny v právních předpisech. Jejich dodržování je závazné pro výrobce, dovozce, ale i pro distributory a konečné prodejce.

Ovladatelnost

V žádném případě by výrobek neměl svého uživatele zatěžovat vyššími nároky na jeho fyzické i duševní schopnosti. Ovladatelnost je požadavek, který by se neměl podceňovat. Výsledkem na jedné straně může být nejenom spokojenost a pohoda, ale i stres a nespokojenost, ba i ohrožení bezpečnosti.

Trvanlivost

V minulosti dominantní požadavek, který mnohdy substituoval požadavek kvality. Dynamičnost inovací, preference levnějších materiálů, snižování materiálové náročnosti, tyto, ale i další vlivy zapříčinily zkracování životnosti. Proti výraznému zkracování životnosti, zvláště pak tzv. věci na jedno použití, vystupuje nejenom ekonomii, ale i ekologie.

Spolehlivost

Neboli tzv. funkční pohotovost – schopnost výrobku dostát své funkce aniž by nastala závada. Na tuto schopnost je v současné době pohlíženo jako na samozřejmost. Pro výrobce se fakticky nabízejí jen dvě možná východiska:

- věnování náležité pozornosti plnění tohoto požadavku při návrhu a vývoji
- v případě neúspěchu zabezpečit dostatek náhradních dílů, servis, údržbu, vyřešit otázku opravitelnosti a udržovatelnosti

Udržovatelnost, opravitelnost

Požadavky na tyto vlastnosti se liší prakticky výrobek od výrobku. Zákazníky je obecně vyžadovaná údržba prostá a jednoduchá, v optimálním případě žádná. Např. nemačkové textilie se nemusí žehlit, absence prachových pytlíků u některých vysavačů. Zanedbání prevence může dříve či později způsobit závadu. Pokud k poruše přeci jenom dojde, měla by být možná oprava, provedená patřičně pružně a na vysoké odborné úrovni.

2.4 Kvalita služby

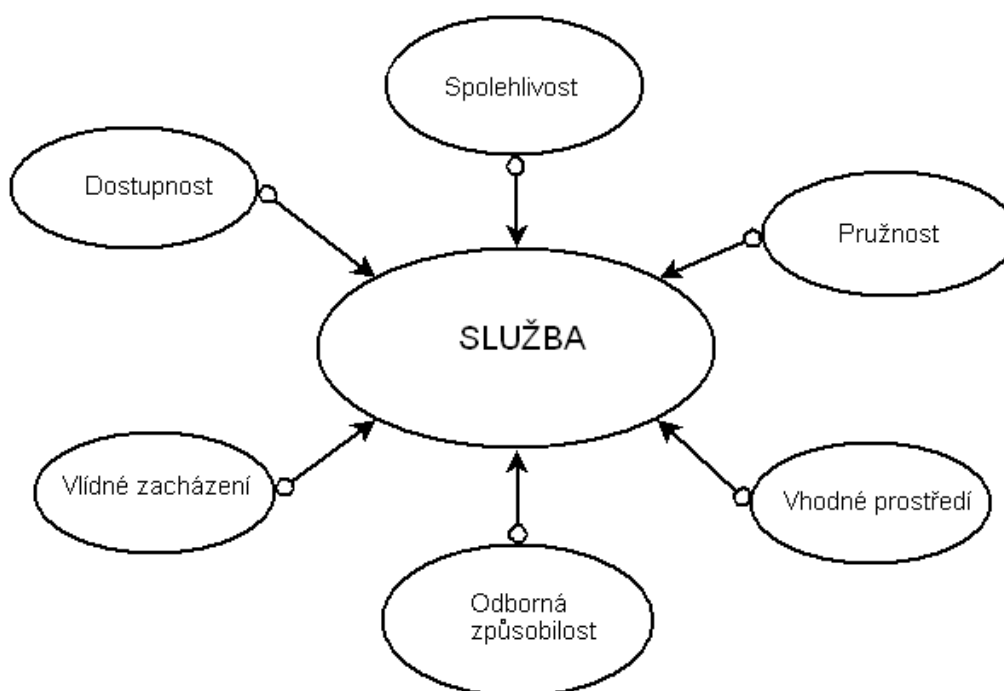
Službou je nazýván produkt v nehmotné podobě. Službu můžeme chápat v:

- čisté podobě (poradenství)
- ve spojení s hmotným produktem či produkty

Na rozdíl od výrobků se požadavky u služeb plní obtížněji – obtížněji lze nalézt měřitelné znaky jakosti služby.

Ve většině případů je naprosto typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování, možnosti případné nápravy při vzniku chyb a nedostatků jsou tedy značně limitované. Při zabezpečování jakosti služeb je proto těžiště pozornosti logicky přesunuto na pracovníky první linie.

Mezi největší přednosti služeb pak patří zejména možnost optimálního zásahu do procesu poskytování v souvislosti s individuálními přáními zákazníků.



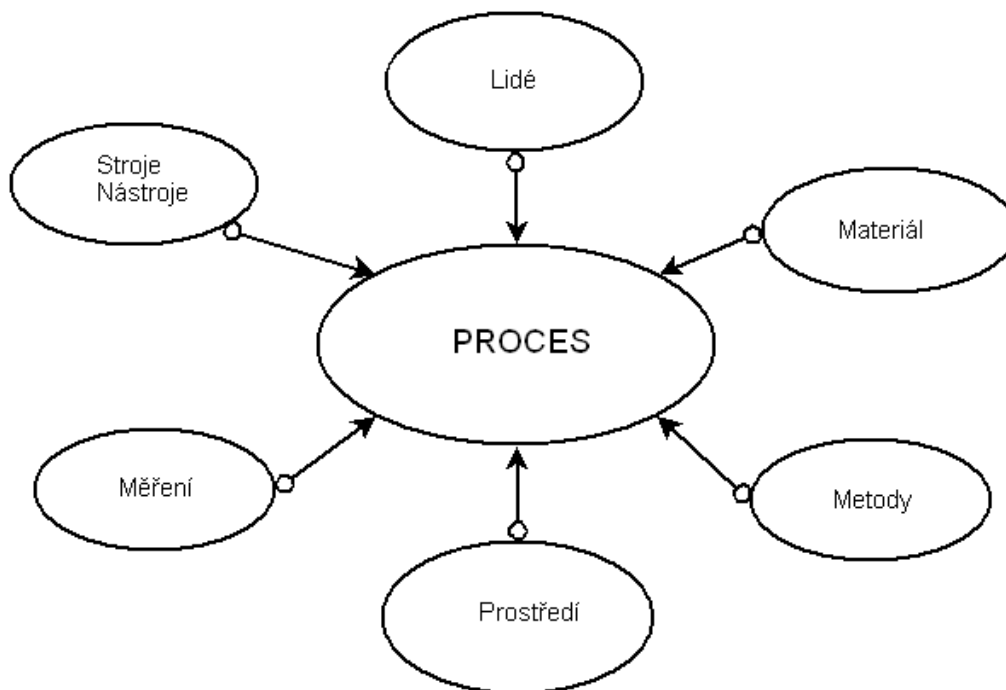
Obr. č. 3 Kvalita služby²

2.5 Kvalita procesu

Norma ČSN EN ISO 9000:2005 definuje proces jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.“

Výskyt nedostatků a problémů, až když je znám výsledek, opožděné a často nepřesné reakce s ohledem na obtížné hledání příčin výskytu... Tyto podnikatelské koncepce jsou už dávno překonány. Filozofií moderního managementu je průběžné sledování a řízení procesů tj. nečekat na výsledek. Dokonale řízený proces = „dokonalý produkt“.

V procesech dochází nejenom k realizaci produktu, ale i k jeho plánování, vývoji, hodnocení a zlepšování. Procesní přístup tak umožňuje lépe aplikovat princip prevence při zabezpečování jakosti.



Obr. č. 4 Kvalita procesu²

Lidé

Lidský faktor je v procesech klíčovým a nejproblematičtějším prvkem. Nezáleží jenom na rozhodovacích kompetencích, odborné způsobilosti, vhodném pracovním prostředí, ale i na chuti něco dělat, angažovat se.

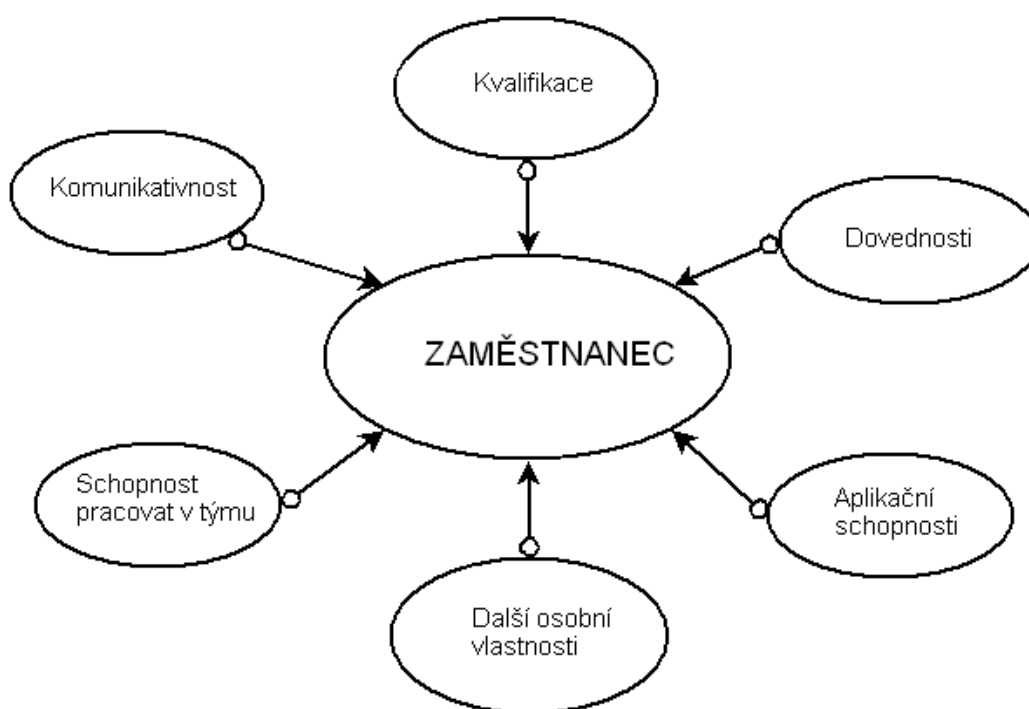
Zpravidla najdeme velké rozdíly mezi tím, co člověk dělá a tím co by mohl dělat. Obvykle není problém technicky zavést, ale zainteresovat do něj všechny pracovníky napříč organizací včetně externích partnerů, to je věc druhá.

Stále větší důraz je uplatňován na tzv. osobní kvality a jejich rozvoj. Její podoba je obvykle smrštěna do podoby kvalifikačních požadavků, někdy též označovaných jako tzv. soft skills.

Jedná se zejména o:

- analytické myšlení,
- komplexní myšlení,
- komunikativnost,

- kreativitu,
- organizační dovednosti,
- pracovitost,
- schopnost řešit konflikty,
- schopnost empatie,
- schopnost týmové práce,
- výkonnost,
- zvýšená kvalifikace



Obr. č. 5 Osobní kvalita²

Stroje a nástroje

Jejich kvalita je dána souborem požadavků na jejich způsobilost pro konkrétní proces a pro splnění znaků jakosti produktů v jeho dílčích krocích.

Způsobilost je možné ověřovat a vyhodnocovat statistickými metodami.

Materiály a pomocné přípravky

Výsledná kvalita procesu je přímo úměrná kvalitě dílčích komponentů procesu. Zabezpečení kvalitních materiálových vstupů stanoví společnost specifikací nákupu. Systémem hodnocení dodavatelů si pak zvolí ty nejvhodnější.

Rozsah požadavků musí respektovat možnosti realizačního procesu tj. lhůty bezproblémového skladování (tzv. expirační lhůta), uchování, zpracovatelnost materiálů atd.

Prostředí

- a) Požadavky na plnění podmínek nutných ke splnění nároků na produkt. (např. v potravinářství klimatické podmínky, čistota),
- b) Požadavky na plnění podmínek umožňující pracovníkům účast na procesech (dostatečné osvětlení, pořádek, vlhkost vzduchu, potřebné nástroje...).

Postupy

Srozumitelně definují, jak mají být činnosti prováděny. Obvykle jsou zakotveny v předpisu či instrukci, kterou se pracovník řídí. Uvedený postup musí být především reálný a musí vést k očekávanému výsledku.

Měření

Musí věrně odrážet realitu. Důležitá je zejména přesnost měřidel, jejich správné používání dle předepsaného postupu. Údržba měřidel či ověřování způsobilosti je samozřejmostí.

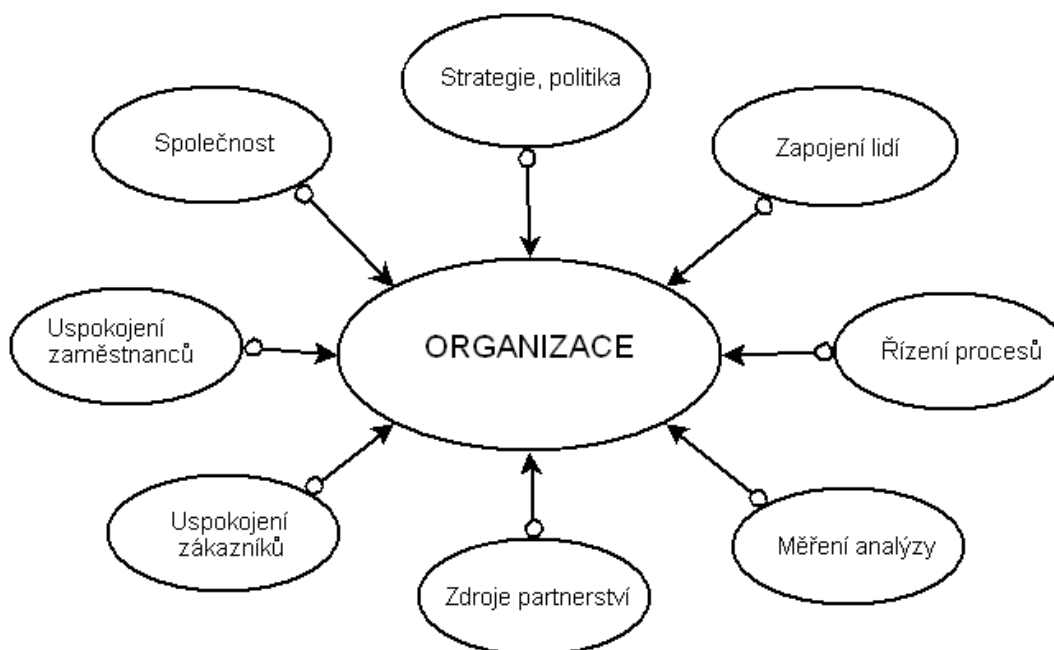
2.6 Kvalita firmy

Poznatky nabyté za poslední desetiletí způsobily přesun pozornosti od „pouhé“ kvality výrobků a služeb, přes zabezpečení kvality provozních procesů do vlastní oblasti managementu.

Tohoto trendu je možné si povšimnout například v modelech americké i evropské ceny za jakost. Roli již nehraje jenom kvalita finálních produktů, nýbrž zavedení a udržování takových faktorů v činnosti firem, které povedou k jejich podnikatelské úspěšnosti – prosperitě. Předmětem zájmu je kvalita celé firmy, dílčích procesů i managementu, zkrátka nepříjde ani kvalita finální produkce.

Pokud v organizaci vše efektivně funguje výstupem mohou být pouze kvalitní výrobky či služby podle očekávání zákazníků.

„V Evropě je nyní uznáván a uplatňován model kritérií pro hodnocení podnikatelské úspěšnosti, jehož iniciátorem je Evropská nadace pro management kvality (European foundation for Quality Management – EFQM).



Obr. č. 6 Kvalita firmy²

2.7 Kvalita života

Kvalita života je složitý a velmi široký pojem. Je těžko uchopitelný pro svou multidimenzionalitu a komplexnost. Dotýká se pochopení lidské existence, smyslu života a samotného bytí. Zahrnuje hledání klíčových faktorů bytí a sebepochopení. Zkoumá materiální, psychologické, sociální, duchovní a další podmínky pro zdravý a šťastný život člověka. Komplexní pohled na život postihuje jak vnější podmínky, tak i vnitřní rozměry člověka. Symbolizuje přechod civilizace od extenzivního k intenzivnímu a zejména od kvantitativního ke kvalitativnímu. [24]

Model kvality života		
	Bezproblémové stárnutí Úroveň kultivace osobnosti Společenské uznání Podpora závislým Podpora života Univerzální nesobeckost; nezištný zájem	
Hodnotová orientace, životní styly (celibát, workoholismus), ideové styly (dogmatismus, liberalismus), kognitivní styly	Pevné zdraví Prožívání životní spokojenosti Uspokojivé sociální prostředí Úroveň společenského vývoje Přátelské prostředí Úroveň znalostí a kompetencí	Vášně (sexuální, hráčská, cestování), koníčky (sport, tvořivost), zájmy (o věci, lidi, ideje)
	Dobrý fyzický stav Normální psychický stav Vyrůstání ve funkční rodině Odpovídající mater. sociální zabezpeč. Život chránící životní prostředí Získání schopností a návyků pro přežití	

Obr. č. 7 Model kvality života²⁴⁾

2.8 Přístupy k řízení kvality

Diferenciace provozních činností v ziskovém i neziskovém sektoru vedla ke vzniku celé řady přístupů zabezpečování kvality. Důraz je v posledních letech kladen zejména na stabilitu kvality. Jak již bylo dříve uvedeno tu lze zajistit pouze:

1. důkladnou výstupní kontrolou (drahé)
2. implementací kvality do výrobku již během jeho přípravy a výroby (systém řízení jakosti QMS)

„V podmínkách evropského regionu jsou rozhodující postupy řízení jakosti upraveny v doporučeních vyplývajících z norem ISO řady 9000. Ačkoli jsou tyto postupy deklarovány jako univerzální, řada průmyslových oborů stanovila přísnější požadavky: například automobilový průmysl pro své subdodavatele (ISO TS 16 949), farmaceutický průmysl (GMP), potravinářství (HCCP) apod. Řada firem zakládá jako nástavbu, někdy však bez vazby na ISO 9000, vlastní přístupy zabezpečování jakosti na postupech označovaných TQM (Total Quality Management).“ [2.]

QMS (Quality Management System)				
GMP	ISO 9000 Odborové přístupy VDA		TQM	
GLP ISO 17025	QS 9000 ISO/TS 16949 AQAP		Nekodifikované přístupy	Kodifikované přístupy
HCCP – ISO 22000				Demingova cena NMBA
	EMS ISO 14000	HSMS OHSAS 18001	Deming Juran Ishikawa	EQA Národní ceny

* oprava „Odborové přístupy“

Tab. č. 1 Přístupy k řízení kvality²

2.9 Normy ISO 9000

Normy řady ISO 9000 patří k jedněm z nejrozšířenějších přístupů zabezpečování kvality. Jsou hojně užívány zejména v evropském prostoru.

V mnoha případech je QMS vycházející z těchto norem vyžadován dispozicemi výběrových řízení (státní zakázky), požadavky odběratelů, nebo dokonce nutnost zavedení tohoto systému vyplývá z legislativních požadavků (regulovaná sféra).

Normy jsou postaveny na 8 obecných zásadách, vhodných pro jakýkoli typ organizace, směrodatných zejména pro top management. Jedná se o:

- orientaci na zákazníka
- vedení
- zapojení pracovníků
- procesní přístup

-
- systémový přístup k managementu
 - neustálé zlepšování
 - rozhodování na základě faktů
 - vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

2.9.1 Struktura norem ISO 9000

Normy řady ISO 9000 představují dynamický systém. K jejich přijetí došlo v roce 1987, od té doby jsou v pravidelných cyklech revidovány a aktualizovány, nejpozději po sedmi letech.

Doporučení pro QMS jsou obsažena v dílčích normách ISO, každá z nich má jinou funkci:

ISO 9000 – úvod do problematiky, nástin filozofie, výklad pojmů

ISO 9001 – stanovení kritérií pro posuzování zavedeného systému

ISO 9004 – metodický materiál pro další vylepšení QMS

ISO řady 10000 – podpora a další rozšíření QMS

Norma ISO 9001:2008 bylo vydáno 15.11.2008, jako ČSN k 01.04.2009.

„Pro plný přechod na novou normu bude stanoveno dvouleté období, což je vzhledem k rozsahu revize spíše velmi volné období. Auditóři solidních certifikačních orgánů budou okamžitě po vydání ČSN auditovat i nové požadavky, nebudou však na ně vystavovat neshody nebo nedostatky, pouze upozornění, že po uplynutí přechodného období musí být všechna negativní zjištění vypořádána.“ [14)]

2.9.2 Řízení kvality ve smyslu požadavků normy ISO 9001

Normy ISO 9000 byly od počátku deklarovány jako obecná doporučení s širokou mírou aplikace na organizace v rámci ziskového i neziskového sektoru. Za svou krátkou historii výrazně přispěly k pozvednutí povědomí o jakosti v řadě průmyslových, obchodních i neziskových organizacích.

Nové přístupy v oblasti praxe řízení kvality zavedené normami ISO:

- význam pořádku na pracovišti,
- dodržování legislativních požadavků,
- orientace na zákazníka,
- zainteresování všech zaměstnanců do úsilí o kvalitu,
- dokumentace rozhodujících pracovních činností,
- identifikace klíčových procesů, zajištění jejich způsobilosti,
- měření a monitorování procesů a výrobků,
- identifikace případných neshod, zajištění nápravných a preventivních opatření,
- důsledné vedení záznamů,
- vyhodnocování zjištěných údajů, přijímání zlepšovacích opatření.

Nezpochybnitelným kladem těchto přístupů byla implementace „pořádku a principů“, na kterých byly normy v počátcích založeny tj.

- 1) *Řekni co děláš!*
- 2) *Napiš co říkáš!*
- 3) *Dělej co máš napsáno!*
- 4) *Zlepšuj to! [1]*

Jinými slovy důsledné vedení dokumentace všech významných s kvalitou souvisejících procesů a dodržování této dokumentace při výkonu samotném.

V souvislosti s vydáním normy z roku 2000 došlo ke zmírnění důrazu kladeného na dokumentaci. Je čistě na organizaci, zda již zavedené a dokumentované postupy budou

ponechány či se organizace spokojí s jejich realizací bez zdůraznění dokumentační stránky. Aktuální normy ISO řady 9000 zdůrazňují následující požadavky:

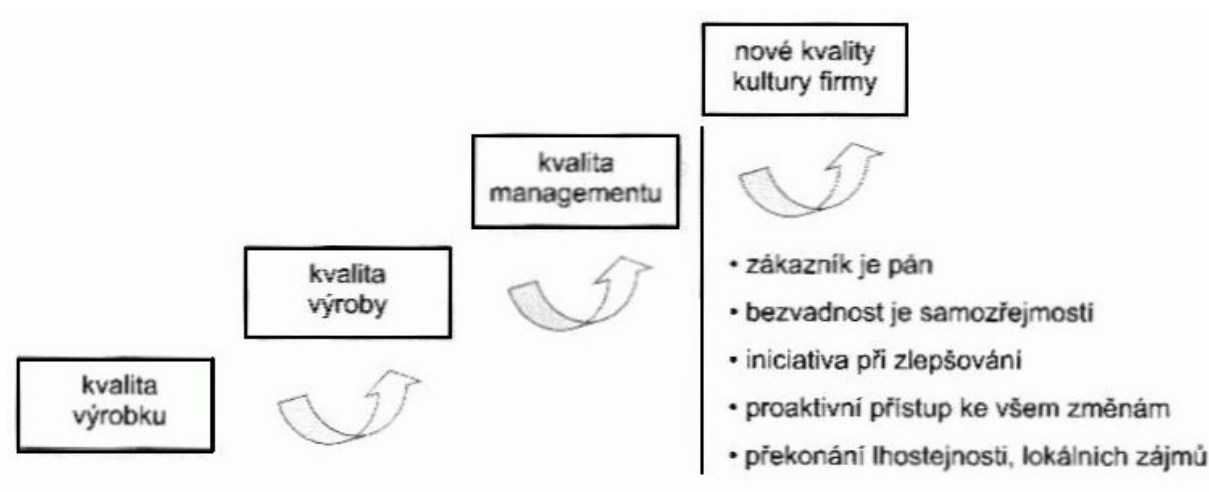
- trvalé zlepšování jakosti,
- zohlednění zákonných požadavků,
- zvýšený důraz na roli vrcholového managementu,
- monitorování informací o spokojenosti zákazníků jako ukazatele výkonnosti systému,
- analýza shromážděných dat o výkonnosti systému řízení jakosti,
- rozšíření měření na systém, proces, produkt,
- věnování zvýšené pozornosti dostupných zdrojů.

2.10 Řízení kvality ve smyslu požadavků TQM

Termín TQM je znám od druhé poloviny dvacátého století pro systémy komplexního řízení v japonských firmách.

Přístupy ve smyslu TQM představují řadu názorových proudů a „škol TQM“. Typickými rysy přístupů TQM jsou:

- zainteresování vrcholového managementu ve smyslu pojmu leadership,
- orientace na zákazníka,
- procesní řízení (zhodnocení materiálu, lidských zdrojů, využití kapacit...),
- respektování obecných principů managementu – priorita, prevence, bezvadnost samozřejmostí.



Obr. č. 8 Od kvality výrobku ke změně kultury firmy⁶⁾

Orientace na zákazníka

O tom, co je a není kvalitní nerozhoduje producent výrobku či služby, nýbrž uživatel. Prioritou je splnit očekávání zákazníků. Jsou to právě zákazníci, kdo rozhoduje o tom, co si koupí. Ve smyslu této filozofie vznikl moderní manažerský přístup Customer Relationship Management – CRM; „řízení vztahů se zákazníky“.

Vedle zákazníků je třeba dlouhodobě uspokojovat i požadavky různých zainteresovaných skupin, tj. občanů, zaměstnanců, orgánů státní správy i samosprávy aj. Dbát na dobré jméno podniku i vztah k péči o životní prostředí, péče o ekonomický a sociální rozvoj tím vším se zabývá udržitelný rozvoj. S tím je spjatý další moderní manažerský přístup Corporate Social Responsibility – CSR; „společenská odpovědnost organizací“.

Leadership

V manažerské literatuře je tento pojem zpravidla synonymum pro vedení lidí či vůdcovství. V rámci TQM je pojem chápán poněkud odlišně, specifikuje zejména úkoly pro top management. Očekává se zejména:

- Operativní, dostatečně flexibilní určování směru vývoje podniku včetně politiky jakosti
- Vytvoření vhodného klimatu jako nutný předpoklad pro aktivizaci pracovníků

Vhodným řešením je užití metody BSC (Balanced Scorecard); „systém vyvážených ukazatelů“. Metoda se neomezuje pouze na tradiční finanční kritéria, ale i další aspekty (zákaznický, procesní, rozvoj všech hierarchických úrovní, učení se) organizace.

Zapojení pracovníků

Zaměstnance je třeba vnímat jako aktivum, poklad organizace, zásobárnu vědění, schopností a dovedností. Tato oblast je také možným předmětem certifikace. Investors in People – IIP; „program investic do lidí“.

Procesní a systémový přístup

Process management – PM; „management procesů“ je velmi mladý manažerský přístup. Samostatná disciplína směřuje k radikálním změnám všech procesů (reengineering), ve snaze vedení k optimalizaci organizační struktury či k „napřímení“ dílčích procesů.

Přístup vychází ze skutečnosti, že vše v organizaci se odehrává v dílčích procesech, kde se zároveň vytváří přidaná hodnota. Proces = pilíř výkonnosti.

Charakteristické znaky procesu jsou:

- Logické uspořádání, řazení - důraz na hospodárnost
- Cílem je užitek pro zákazníka
- Stabilizace činností, procesů – opakovaná spolehlivost, dodržování termínů

Trvalé zlepšování

"Nemusíte nic měnit, přežití není povinné" Deming [2.]

Prostředí je nestabilní a dynamické, změna pak nevyhnutelný projev reality. Monitorováním a iniciováním změn se zabývá Management of Change – MoC; „Management změn“.

Kromě zlepšování kvality může předmětem zájmu být i zlepšování hospodárnosti, zlepšování v oblasti BOZP, environment aj.

Pokud jde o praktické aplikace přístupů TQM většina autorů se shoduje v následujících bodech.

Důsledná realizace přístupů zabezpečování jakosti podle ISO 9000 je vhodným východiskem pro následné formování TQM

Nelze stanovit univerzální model TQM. Východiskem je respektování obecně prezentovaných požadavků (zásad), jejichž praktická aplikace se v různých zemích a v jednotlivých firmách bude měnit v závislosti na technických, sociálních, kulturních podmínkách, které je při formátování TQM třeba též respektovat. [2.]

TQM je zdravá nespokojenost s dosaženou úrovní

3 Metody a nástroje zlepšování kvality

3.1 7 základních nástrojů zlepšování kvality

Analytické nástroje k vytipování a řešení problémů souvisejících se zabezpečováním kvality.

3.1.1 Kontrolní tabulky

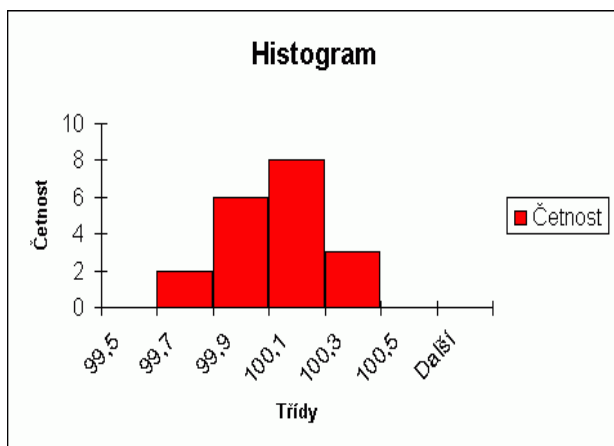
Účelem kontrolních tabulek je získat kvantitativní informaci, resp. četnost o něčem, zpravidla o něčem, s čím máme problém s kvalitou. Kontrolní tabulky jsou dobrým pomocníkem sloužícím k rozhodování na základě faktů.

ČÍSLO VÝROBKU:	PRO-Z0035	
INSPEKTOR:	Jan Novák	
DÁVKA:	LOT-200601-1234	
SLEDOVÁNO OD:	5.1.2006	
SLEDOVÁNO DO:	21.1.2006	
VADA	VÝSKYT	CELKEM
škrábanec	IIII IIII IIII IIII III	23
chybějící komponent	III	3
nefunguje	IIII IIII II	12
bublina v plastu	II	2
teče inkoust	I	1
ostatní	II	2

Tab. č. 2 Kontrolní tabulka²⁾

3.1.2 Histogramy

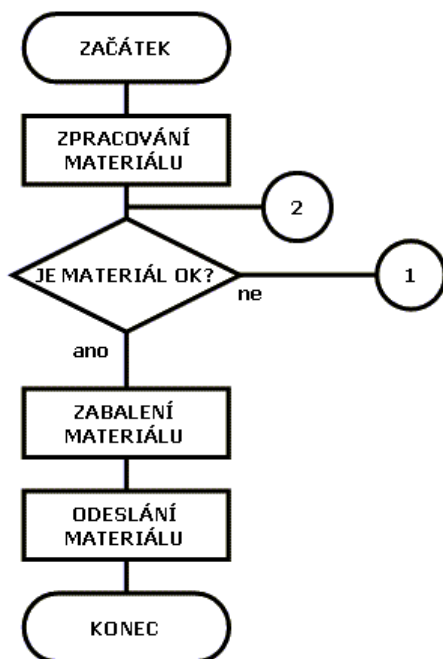
Histogram je podstatě sloupkový graf, který zahrnuje v jednom sloupku hodnoty intervalu od-do.



Obr. č. 9 Histogram²⁾

3.1.3 Vývojové diagramy

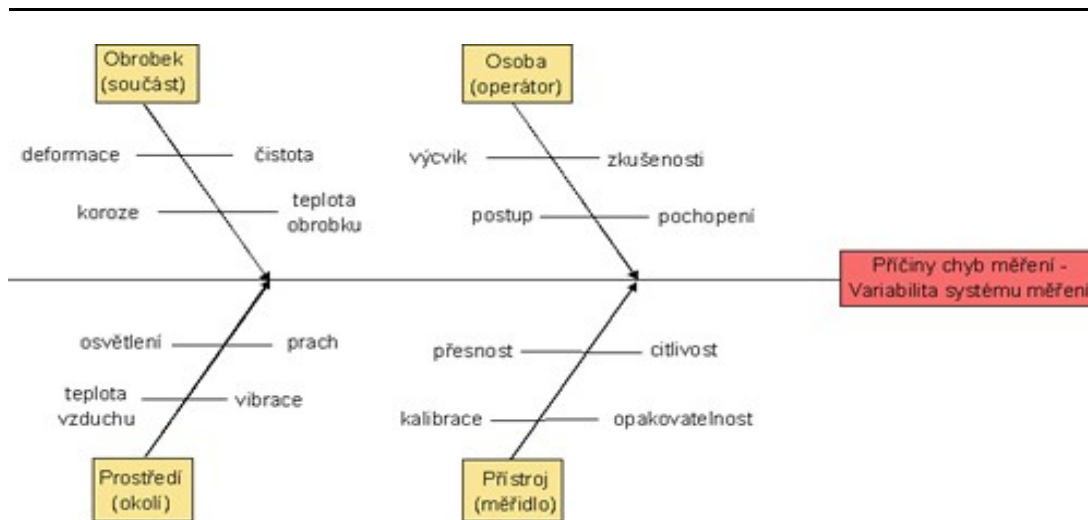
Vývojový diagram je grafické vyjádření nějakého algoritmu nebo procesu. Může významně pomoci k porozumění procesů ve firmách a současně být součástí dokumentace (procedury, pracovní postupy). Pro znázornění dílčích operací používá symboly, které jsou navzájem propojeny pomocí šipek.



Obr. č. 10 Vývojový diagram²⁾

3.1.4 Diagramy příčin a následků

Též nazýván diagramem rybí kosti (angl. Fishbone diagram) nebo Ishikawovým diagramem (japonský statistik Kauro Ishikawa je jeho duchovním otcem). Diagram příčin a následků je grafickým analytickým nástrojem, který používá systematický způsob vyhledávání důsledků a jeho příčin. Jeho cílem je stanovení nejpravděpodobnější příčiny problému, který řešíme. Tento nástroj je obvykle používán v týmu a za pomoci brainstormingu jsou generovány všechny možné i nepravděpodobné příčiny problému, který řešíme.

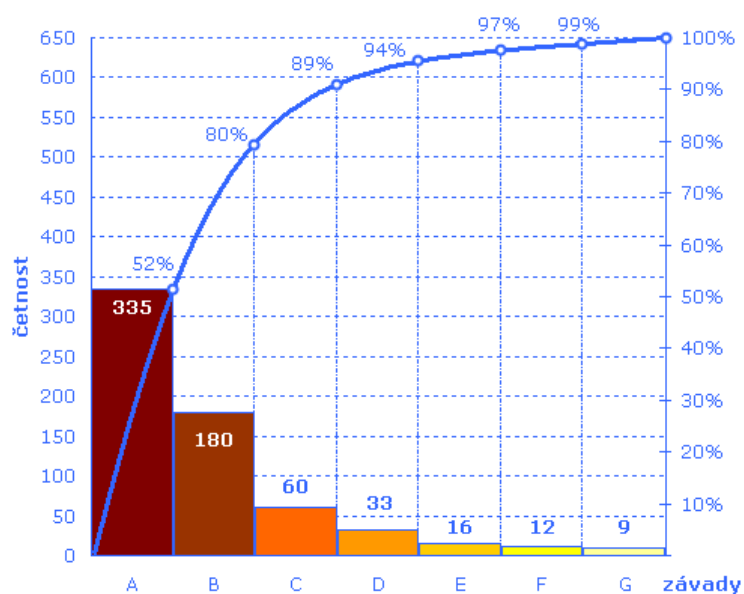


Obr. č. 11 Diagram příčin a následků²¹⁾

3.1.5 Paretův diagram

Italský ekonom a sociolog Wilfredo Pareto již v 19. století zjistil na základě zkoumání populace v Itálii, že 20 % obyvatel vlastní 80 % majetku. Později se ukázalo, že to platí i v jiných oborech lidské činnosti. V našem případě např., že 80 % problémů bývá způsobováno pouze 20 % příčin. Zaměříte-li se na 20 % z celkových 100 % příčin, můžete dosáhnout významných úspěchů při zlepšování kvality. Shrneme-li to Paretův princip, zvaný také Pravidlo 20/80 = zaměřit se na hlavní příčiny. [36]]

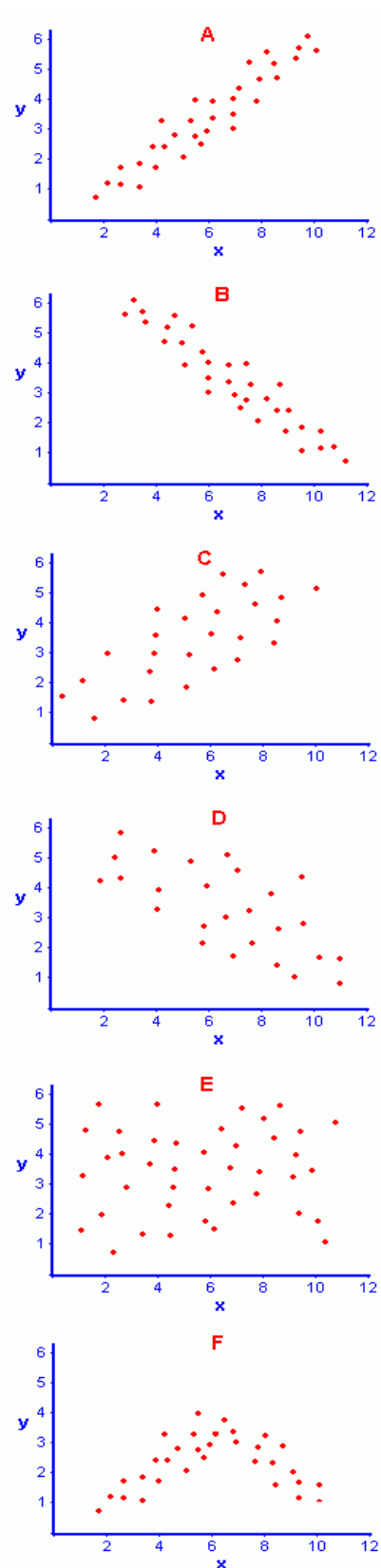
Ačkoli Paretova analýza nástrojem vcelku jednoduchým a účinným, v praxi se s ní člověk často nesetká. Je to asi proto, že jednoduché sloupcové grafy bývají jasnější a přehlednější a lidé si Paretův diagram neumějí "přečíst".



Obr. č. 12 Paretův diagram¹⁷⁾

3.1.6 Bodové diagramy

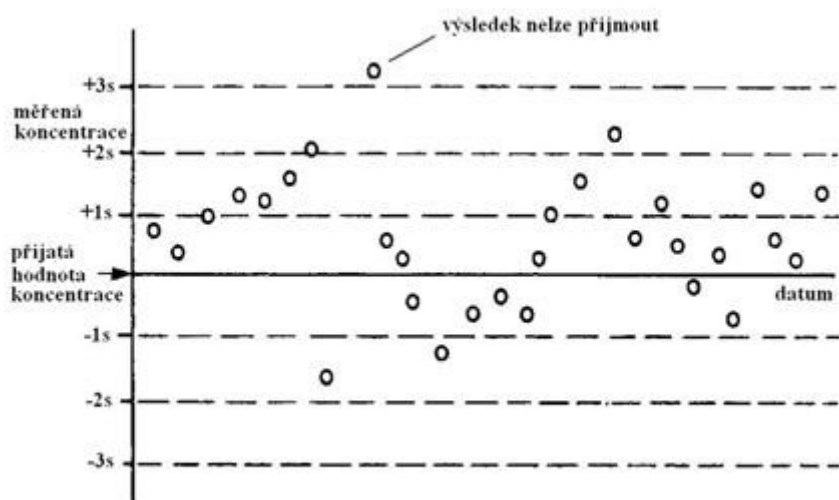
Bodový diagram slouží ke zjištění přímé i nepřímé závislosti měřených charakteristik. Míru závislosti pro lineárně vypadající závislost lze vyhodnocovat. Vyhodnocení je prováděno pomocí koeficientu korelace, který se označuje jako "r" a nabývá hodnot od -1 do +1. Hodnoty kolem 0,95 (i -0,95) vyjadřují velmi silnou závislost.



Obr. č. 13 Bodové diagramy²⁾

3.1.7 Regulační diagramy

Obecně regulační diagram slouží jako diagnostický nástroj k posouzení, zda se sledovaný proces chová tak, jak očekáváme. Regulační diagram je grafické vyjádření vývoje variability procesu v čase. Analýzou regulačního diagramu můžeme včas odhalit významné odchylky procesu od předem stanovené úrovně najít a vysvětlit příčinu a případně i přistoupit k nějakému opravnému zásahu.



Obr. č. 14 Regulační diagramy²²⁾

Ostatní nástroje zlepšování kvality

- FMEA a Risk Management
- FTA
- Plánování experimentů
- Audity
- Způsobilost procesu
- Six Sigma
- Interní audity systému řízení jakosti
- 8D Report (Global 8D)
- WIBI
- Řízení procesů
- Metrologie
- Metoda 5S

4 Politika kvality v ČR a ve světě

4.1 Politika kvality ČR

Politika kvality České republiky je základním nástrojem pro naplňování a realizaci kvality života ve společnosti.



Obr. č. 15 Logo Národní politika kvality³¹⁾

4.1.1 Národní politika kvality ČR

Přínosu, který kvalitní výrobky a služby znamenají, v kontextu celkové kvality života ve společnosti, si jsou vědomy i státní orgány vyspělých zemí včetně České republiky. Na vládní úrovni proto byla přijata a je podporována Národní politika podpory jakosti.

Národní politika podpory jakosti (NPJ) je souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000. [2]

Cíle Národní politiky podpory jakosti jsou:

- Vytvoření prostředí, v němž je jakost (kvalita) vyžadována a prosazována jako přirozená součást života společnosti realizace principů Evropské politiky podpory jakosti v podmínkách České republiky
- Vytváření a povzbuzování vědomí principů jakosti a jejich přínosů pro všechny strany včetně ekologických aspektů
- Vzdělávání podnikatelů, personálu, zákazníků, spotřebitelů, zaměstnanců státních orgánů
- Propagace komplexní jakosti jako strategického manažerského nástroje pro trvalé zlepšování v podnikatelských výsledcích a mezinárodní konkurenceschopnost
- Podpora priority managementu jakosti v malých podnicích
- Propagace pochopení role jakosti v rychle se globalizujícím obchodě a ekonomické integraci se zeměmi Evropské unie

-
- Propagace přejímání nejlepších zkušeností managementu se zaměřením na spokojenost zákazníků, a to jak ve výrobě, tak i ve službách, včetně služeb veřejného sektoru
 - Kultivace podnikatelského prostředí v ČR. [2]

Priority

Zásadní zvýšení jakosti českých produktů (výrobků a služeb) a produktů dodávaných na vnitřní trh České republiky včetně produktů dodávaných pro armádu České republiky.

Zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků a jejich produkce na zahraničních trzích. [2]

4.1.2 Národní cena kvality ČR

Program Národní ceny ČR za jakost přijala vláda České republiky svým usnesením č. 806/2001 Sb. S přijetím nové strategie Národní politiky kvality na období let 2008 – 2013 byla cena přejmenována na Národní cenu kvality ČR. Program je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a jakosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti. Model Národní ceny kvality ČR vychází z Modelu Excellence EFQM, který je používán v Evropské ceně za kvalitu v mnoha zemích Evropy. [2]



Obr. č. 16 Logo Národní ceny kvality ČR²⁾

Program Národní ceny kvality ČR organizuje Sdružení pro oceňování kvality.

Od roku 2006 se Národní cena kvality ČR vyhlašuje jak pro podnikatelský, tak i pro veřejný sektor. [2]

Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2008 – 2013

Strategie vytyčená na následující období pěti let navazuje zejména na úspěchy předcházející strategie. Dosažené cíle dále rozpracovává v duchu primárního cíle udržitelného rozvoje a růstu kvality života v České republice. (viz příloha č. 3).

4.1.3 Program Česká kvalita

Program Česká kvalita (dále též Program CzQ) je program podpory prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb, který přijala vláda České republiky svým usnesením č. 685 ze dne 26. června 2002. [2]



Obr. č. 17 Logo Česká kvalita³⁰⁾

V České republice neexistuje jediná podporovaná značka kvality. Program Česká kvalita podporuje vznik širokého spektra značek kvality různých sdružení, cechů, společenstev apod., avšak značek, které splňují, kromě jiného, jednu zásadní podmínku – nezávislou kontrolu kvalitativních ukazatelů provádí třetí strana.

Neméně důležitým společným pravidlem je pak ověřená způsobilost výrobce/poskytovatele služby dlouhodobě dostát stability procesů – tj. kvality produktů.

Držitelé značek kvality přijatých do Programu Česká kvalita mají povinnost používat spolu se svou značkou kvality i logo Programu Česká kvalita, které se tak stává pro spotřebitele orientačním symbolem a potvrzením důvěryhodnosti dané značky. [2]

4.2 Zabezpečování kvality v USA a Japonsku

Druhou světovou válkou nastartovaný americký průmyslový rozmach se po jejím skončení začal pomalu, ale jistě zadržovat. Americká sebestřednost, arogance a uspokojení plynoucí nejenom z rostoucích zisků ale i dobrého jména Spojených států amerických jakožto výrobců jakostního zboží vedlo k ustrnutí na vavřínech a letargii. Organizace se přestaly zajímat o potřeby zákazníka a začaly mu dokonce vnucovat své představy, co je třeba chtít.

Japonci mezitím pečlivě sledovali a uplatňovali poznatky amerických odborníků. Američané zpočátku aktivity Japonců ignorovali. Japonsko bylo do té doby známé svojí levnou avšak ne příliš kvalitní produkcí, to se však mělo rychle změnit.

Japonci v 70. letech minulého století vnesli na trh nový trumf: Vlastní zaměstnance. Vidina práci zcela oddaných techniků, kteří vždy vše dokonale navrhnu byla překonána. Japonské firmy začaly stimulovat všechny pracovníky k tomu, aby se zamýšleli nad svou prací a sami iniciativně vymýšleli inovativní řešení problémů svého pracoviště.

Kaizen je název jakým Japonci pojmenovali svoji filozofii neustálého zlepšování. Slovo „kai“ znamená „změna“ nebo „opatření k nápravě“, „zen“ pak znamená dobrý „dobrý“. [19] Přednost filozofie Kaizen spočívá především v tom, že člověk pracuje z přesvědčení, ne pod tlakem!

Výsledkem japonského úsilí bylo průměrných 60 zlepšovacích návrhů na jednoho zaměstnance za rok! To znamená stěží představitelný jeden zlepšovací návrh na jednoho zaměstnance za týden! Velmi často úplné maličkosti, avšak tento objem invencí výrazně zlepšil kvalitu, produktivitu i pružnost. Zákazníkům tak mohla být nabídnuta lepší nabídka než ta od konkurence.

Na počátku osmdesátých let se Japoncům podařilo v elektronice z amerického trhu vytlačit americké výrobce. Pýcha Spojených států amerických – automobilový průmysl – se octl ve vážném nebezpečí. Politické špičky vedení USA a evropských zemí si začaly uvědomovat asijskou hrozbu a význam kvalitních výrobků pro trhy národního hospodářství. Představa, že Japonci ovládnou techniku, ekonomiku a nakonec i kulturu a politiku, byla děsivá. Nastal čas jednat, Američané začali „opisovat“ a svůj systém budování jakosti prezentovali pod názvem TQM – Total Quality management. Nepříznivý vývoj se tak do jisté míry podařilo zvrátit.

Japonské tažení, založené především na dokonalém zabezpečování kvality významně změnilo myšlení světa – vyvolalo revoluci v myšlení o řízení ve všech rovinách společnosti.

Je dějinným paradoxem, že myšlenky o zabezpečování jakosti amerických odborníků Deminga a Jurana našly „úrodnou půdu“ a napomohly stvořit nejprve „Japonský hospodářský zázrak“, aby teprve pak našly pochopení v Americe a Evropě při záchraně jejich hospodářství. Nejdůležitější při tom bylo pochopení úlohy všech pracovníků při soustavném zvyšování jakosti na pracovišti. Započala tak zlatá éra poradenských firem.

Vláda a kongres Spojených států amerických přijaly v letech 1981-87 dva zásadní federální zákony, zákon o Baldrigeově ceně za jakost a zákon o inovacích. Baldrigeova cena za jakost je určena maximálně šesti podnikům (dva velké, dva střední nebo malé, dva podniky služeb). Nejlepším z nejlepších v této soutěži je pak udělena cena ve formě „Baldrigeovy medaile“. Podobná prestižní cena je udělována i v Japonsku – Demingova cena. Cena je udělována na každoroční celonárodní konferenci o jakosti. Japonci si uvědomují Demingovu klíčovou roli v jejich úspěchu a proto po něm z vděčnosti cenu pojmenovali.

Mezi další japonské nástroje zvyšování kvality patří

- Just in time
- Metoda PDCA
- Lean management, lean production
- Metoda 5S
- Poka Yoke

4.3 Evropská unie a zabezpečování jakosti

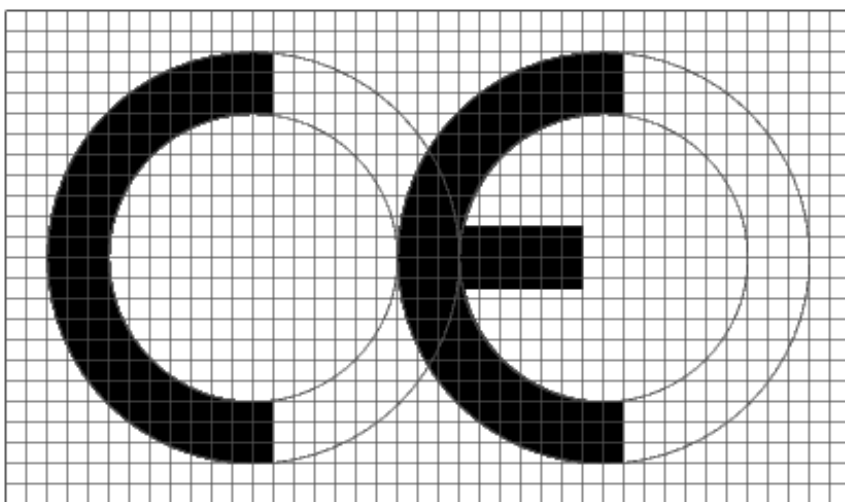
V Evropské unie je problematice kvality věnována už od dob EHS mimořádná pozornost. Ochrana spotřebitelů se nevěnuje jenom legislativní báze, náležitá pozornost je věnována i širším aspektům zabezpečování kvality.

Od roku 1989, kdy EHS přijalo direktivu 89/C267/03 s názvem "Globální přístup k certifikaci a zkoušení", která byla náležitě rozpracována, lze sledovat trend zavádění evropské koncepce jakosti s cílem posílit jednotný vnitřní trh EU díky rozvoji a podpoře

infrastruktury jakosti, jež zahrnuje technické podmínky certifikace, normalizace, metrologie i systémovou oblast managementu jakosti.

Filozofie Evropské unie by se dala charakterizovat takto:

- Na trh nově uváděné výrobky se člení do dvou skupin označovaných jako regulovaná a neregulovaná sféra. Do regulované sféry se obecně řadí ty výrobky, při jejichž použití by mohlo dojít k poškození zdraví. Např. výtahy, elektrická zařízení, hračky, stroje, tlakové nádoby, plynové spotřebiče, zdravotnické pomůcky, ... Pro tuto oblast je specifická celá řada závazných direktiv a norem. Spektrum regulované sféry se neustále rozšiřuje.
- Kvalitnímu zboží nesmí být bráněno v přístupu na trh Unie.
- Povinné značení všech výrobků regulované sféry značkou evropské shody – CE (Conformité Européenne)



The CE Conformity Marking

(CE = Conformité Européenne ?)

Obr. č. 18 Evropská shoda³⁹⁾

Aplikace tzv. modulárního přístupu. Jsou různé moduly, které mohou zahrnovat právě jen některé etapy, nebo celý cyklus a ještě třeba typové zkoušky.

- Harmonizace podmínek nezávislého posuzování shody.
- Pokud chtějí obchodní partneři z nečlenských zemí EU dodávat výrobky a služby na trhy EU, musí se přizpůsobit podmínkám stanoveným evropskými normami a direktivami.

4.3.1 Evropská charta jakosti

Všeobecné uvědomění a docenění kvality v širších souvislostech, zejména pak ve spojitosti s rozhodujícím faktorem konkurence vedlo vrcholné představitel EU k vytvoření dokumentu, který by evropské organizace stimuloval a zavazoval.

Evropská charta byla podepsána v říjnu 1998.

Signatáři se zavazují:

- Všeobecně podporovat přístup ke kvalitě v podnikání a veřejném sektoru.
- Rozvíjet výchovu ke kvalitě na všech úrovních vzdělávání od základního po vyšší.
- Rozvíjet současné chápání metod a nástrojů kvality a zpřístupňovat je každému.
- Aktivně rozšiřovat zkušenosti z oblasti kvality.
- Podporovat image "evropské kvality" ve světě.
- Usilovat během roku o dosažení nového pokroku v kvalitě.
- Angažovat se v Evropském týdnu kvality (každoročně v listopadu), za účelem představení realizovaných aktivit, současných iniciativ a budoucích projektů. [8]

Evropská nadace pro management kvality

- tvůrce a vlastník produktu - Model excelence EFQM
- nezisková společnost, která má více než 700 členů
- řídí Cenu EFQM za excelenci a program oceňování Stupně excelence EFQM
- poskytuje vzdělávací programy a tréninkové kurzy v oblasti Modelu excelence EFQM a metod sebehodnocení
- prostřednictvím nástrojů sebehodnocení, benchmarkingu, organizací speciálních projektů, workshopů a mnoha dalších aktivit se snaží působit na zlepšování konkurenceschopnosti evropských organizací a podporovat "trvale udržitelnou excelenci"

-
- EFQM byla založena v roce 1988 čtrnácti (v té době významnými) evropskými společnostmi (se souhlasem Evropské komise) [8]

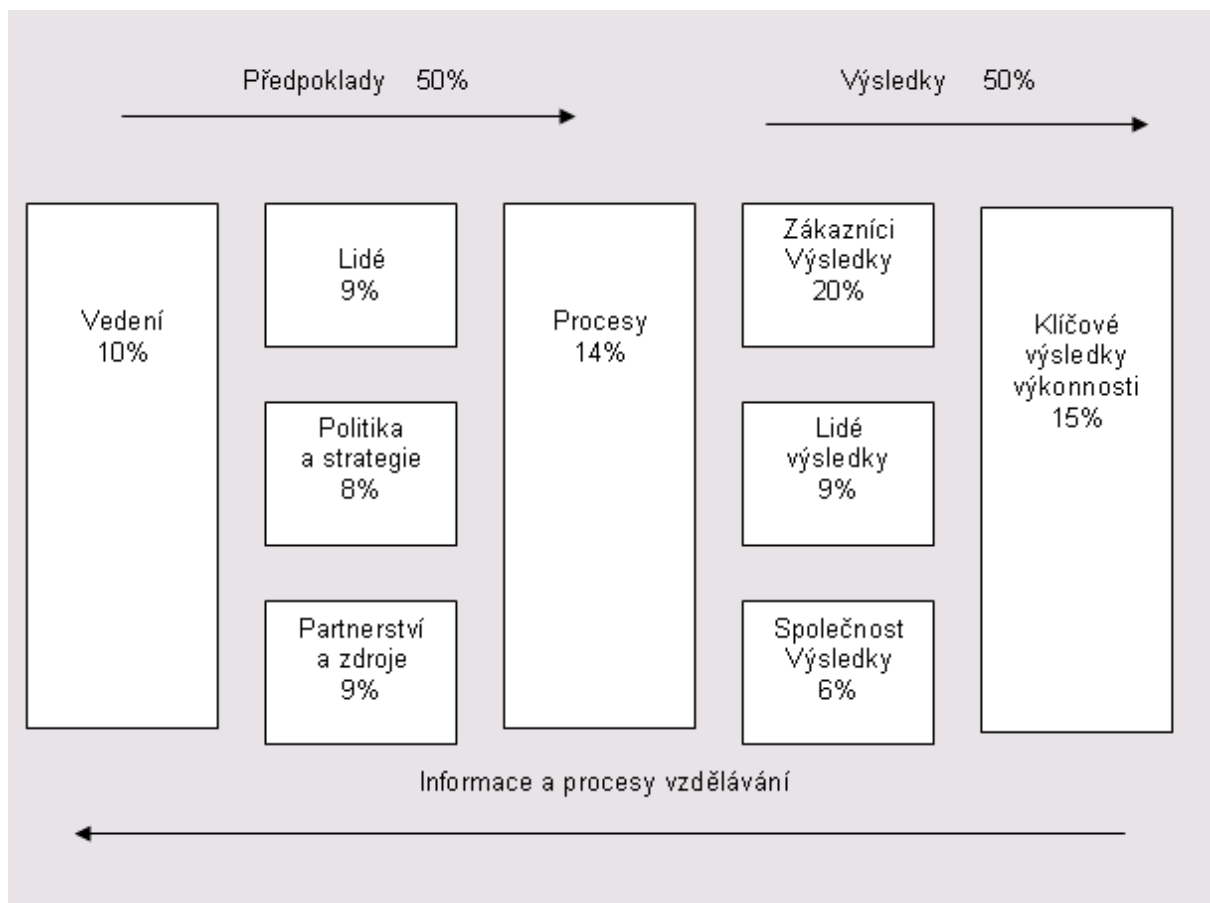
Podnětem k tomuto významnému kroku se stala potřeba vytvořit v Evropě zázemí pro zlepšování, budování konkurenceschopnosti a motivace ke kvalitě vůbec, zejména ve vztahu k Japonsku a USA. V současné době má EFQM své národní partnerské organizace (NPO) ve 25 zemích. [7]

4.3.2 Model EFQM

Počátkem devadesátých let představila Evropská nadace pro management kvality model excellence – EFQM, který slouží jako doporučující rámec pro řízení organizací v podnikatelské sféře i ve veřejných službách. Vzhledem k významu těchto programů se jejich podpoře výrazně věnují jak vlády jednotlivých zemí, tak i organizace, podnikatelé a manažeři úspěšných firem.

Model EFQM, podle kterého se evropské subjekty v Národních cenách kvality hodnotí, má 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby organizace byla dobrá. V těchto kritériích náleží vůdčí role vedení - managementu, protože manažeři tvoří firemní strategii a plány, obstarávají finanční, materiální zdroje a v neposlední řadě lidské zdroje. V dalších čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska výsledků nebo cílů, jichž chce dosáhnout. Výsledky jsou hodnoceny především s ohledem na zákazníka, jemuž model přikládá nejvyšší váhu. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců, vztah k životnímu prostředí ale také vztah k okolí, kde organizace působí. Jde tedy o zcela komplexní posouzení všech činností.

Model EFQM umožní odhalit slabá místa organizace a ještě lépe využít silné stránky. O tom, že model funguje svědčí nejlépe fakt, že ho jen v Evropě využívá přes 30.000 firem. Také statistiky nadace EFQM hovoří zcela jasně: Firmy, které model využívají, dosahují zlepšení hospodářských výsledků o 40 - 60% oproti těm, které modelu nevyužívají. Výrazná zlepšení výsledků můžeme vidět i u organizací veřejné správy a dalších nekomerčních organizací. [9]



Obr. č. 19 Model EFQM Excellence⁴⁰⁾

5 Charakteristika společnosti Feron, a.s.

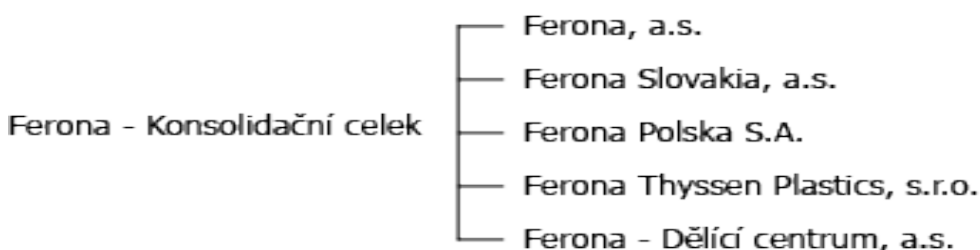
5.1 Historie a vývoj společnosti

Obchodní společnost Feron prodává hutní materiál na trhu České v Slovenské republiky již téměř 200 let.

V roce 1829 založil v Praze L. G. Bondy železářský velkoobchod , který se v roce 1919 stal akciovou společností s názvem FERRA a. s. Přes nejrůznější období transformace a slučování s dalšími obchodními firmami vznikla v roce 1972 společnost "Feron, národní podnik, Praha". Začátkem 90. let se ze státního podniku stala Feron, a. s. s dceřinou společností Feron Slovakia, a.s. na území Slovenské republiky.

V rámci privatizačního procesu se v roce 1995 stala Feron, a.s. privátní společností, vlastněnou převážně členy managementu firmy. Po deseti letech, v roce 2004, se pak nákupem 100% akcií stala jediným akcionářem anglická investiční společnost IRG.

Stejně jako mnoho jiných firem prošla i Feron, a.s. procesem restrukturalizace, od ledna roku 2000 funguje Feron, a.s. v novém uspořádání, kdy bylo dřívějších devět OZ nahrazeno třemi prodejně logistickými divizemi, jejichž hlavním cílem je prodej a distribuce zboží a služeb.



Obr. č. 20 Feron, a.s. – „matka a dcery“⁽¹²⁾

Feron a.s. je nyní organizačně členěna na ústředí v Praze a čtyři divize se sídly v Praze, Chomutově, Olomouci a Hradci Králové. První tři divize jsou dále členěny na několik poboček a provozů.

K 30.9. 2001 došlo k zániku společnosti Feron Slovakia, a.s. bez likvidace a k 1.10. 2001 byla zapsána nově vzniklá společnost Feron Slovakia Žilina, a.s.

Základním předmětem podnikání společnosti je velkoobchod, zaměřený na nákup, skladování, úpravu a prodej hutních výrobků, hutních druhovýrobních, neželezných kovů a navazujícího železářského sortimentu. Obchodní činnost Ferony je orientována především na tuzemský trh. Okruh zákazníků tvoří tisíce především středních a menších průmyslových, stavebních, obchodních i zemědělských firem a živnostníků, pro které není efektivní nakupovat přímo od výrobce. Ferona a.s. je však schopna ve svých jednotkách (velkoobchodních skladech i maloobchodních prodejnách) obsluhovat nejširší spektrum zákazníků, od velkých průmyslových firem až po drobnou klientelu.

Od 1.7. 2002 byla rozšířena nabídka služeb poskytovaných Feronou o dělení ocelových svitků. K tomuto účelu byla zřízena Divize IV. – Steel Servis Centrum se sídlem v Hradci Králové.

Mezi silné stránky společnosti patří především šíře, stálost a znalost sortimentu, kvalita personálu, vybudovaná síť skladů a prodejen, rozsah a úroveň poskytovaných služeb.

Snahou Ferony je schopnost pružně reagovat na aktuální potřeby a vývoj trhu, jak udržení stávajícího sortimentu, tak i jeho rozšířením o další výrobky a poskytované služby požadované zákazníky společnosti.

Cílem Ferony je zařadit se mezi spolehlivé obchodní partnery a poskytnout svým zákazníkům kvalitnější služby, mezi které patří:

- dělení a tvarové pálení materiálu dle přání zákazníků,
- úprava a ohýbání betonářské oceli a svařovaných sítí,
- dělení bloků ušlechtilých ocelí,
- dělení nosičů,
- výroba standardních a nestandardních formátů plechů a pásů ze svitků,
- doprava zakoupeného materiálu na místo určení,
- poradenská činnost.

6 Řízení jakosti ve společnosti Feron a.s.

6.1 Systém managementu jakosti

Ve společnosti Feron a.s. je od roku 2001 zaveden a uplatňován systém managementu jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2000. Certifikát vydaný společností TÜV NORD, respektive TÜV CERT, má platnost do 27.07.2009.

Každý rok probíhá kontrolní audit, který má ověřit zda systém managementu jakosti Ferony je dostatečně efektivní a účinný.

SMJ je dnes ve Feroně, a.s. vymezen pro následující oblasti:

„Nákup, skladování, úprava, prodej a doprava hutního materiálu, druhovýrobků, neželezných kovů a navazujícího železářského sortimentu ve velkoobchodě; podélné a příčné dělení ocelových svitků“. Maloobchodní prodejny nejsou prozatím do SMJ zahrnuty. V SMJ nejsou uplatněny prvky 7.3 normy „návrh a vývoj“ (nejsou systematicky vyvíjeny nové výrobky nebo služby) a 7.5.2 (nejsou realizovány žádné procesy, u nichž nelze následným monitorováním nebo měřením ověřovat výstup z procesu).

Budování SMJ ve Feroně má rovněž svoji historii. Zpočátku se jednalo o autonomní systémy, vybudované postupně na jednotlivých organizačních jednotkách, v té době odštěpných závodech (v roce 1993 Olomouc, v roce 1995 Chomutov a v roce 1998 další 4 OZ – Hradec Králové, Plzeň, Brno a Ostrava).

V roce 2000 byl tento proces završen vybudováním a certifikací jednotného SMJ v celé společnosti dle normy ČSN EN ISO 9002:1994.

SMJ je podrobně popsán v Příručce jakosti, na kartách procesů a metrik, v dokumentovaných postupech (Směrnice, Instrukce) a v dalších řízených dokumentech. Pro dosažení strategických cílů je ve Feroně, a.s. vyhlášena Politika jakosti a pro její naplnění jsou pravidelně zpracovávány a následně i vyhodnocovány Cíle jakosti a na ně navazující opatření.

Na zajištění fungujícího SMJ a jeho rozvoji se v současné době podílí 6 zaměstnanců útvarů řízení jakosti. Na úrovni vedení společnosti je jmenován představitel vedení pro jakost (zmocněnec pro jakost společnosti), v rámci jednotlivých divizí jsou jmenováni zmocněnci pro jakost divizí, mající v rámci divize stejné pravomoci jako zmocněnec.

Souhrn všech činností přímo realizujících předmět činnosti Ferony a vedoucích k uspokojování potřeb a očekávání zákazníků je ve Feroně shrnut do makroprocesu „Obchodování s komoditami“. Pro přesnější stanovení odpovědností a zvýšení efektivnosti řízení je tento makroproces rozdělen do šesti realizačních procesů, sledujících tok zboží a informací od požadavků zákazníka k předání výsledného produktu (zboží, služby) zákazníkovi.

V roce 2004 byla do jednotného SMJ začleněna i divize IV. – SSC. V letech 2006-2007 byl v Divizi IV. vybudován SMJ dle ISO/TS 16949:2002.

7 Nové metody a trendy v řízení jakosti ve společnosti Feron, a.s.

7.1 Řízení neshodného produktu

Neshodné obchodní zboží (výrobek) je takové zboží, u kterého byl zjištěn nesoulad se specifikovanými požadavky stanovenými v kupní smlouvě, technické normě, typovém listu.

Při zjištění neshody provede mistr skladu záznam do evidence Neshodné obchodní zboží a postupuje dále v souladu se směrnicí „Řízení neshodného obchodního zboží,

Další postup zahrnuje následující etapy řízení neshodného zboží:

- označení a izolace neshodného obchodního zboží (výrobku),
- přezkoumání neshody včetně návrhu řešení,
- vypořádání neshody,
- případné přijetí opatření k nápravě/prevenci.

Řízení stížností a neshodných obchodní služeb

Za stížnost považuje společnost upozornění vyplývající z běžného obchodního styku se zákazníkem. Jedná se o nenaplnění potřeb zákazníků, vyjádřené nejčastěji ve formě stížností, kdy zákazník nepožaduje náhradu „škody“. Neshodná obchodní služba je stížnost, u níž je účelné zjišťovat příčinu z pohledu jednotlivého případu. Postup řízení stížností a neshodných obchodní služeb zahrnuje následující etapy:

- evidence v knize stížností a NOS,
- rozhodnutí, zda se jedná o stížnost nebo NOS,
- v případě NOS evidence v knize NOS,
 - posouzení příčin NOS,
 - vypořádání NOS (pokud je tak možné),
- případné přijetí opatření k nápravě/prevenci.

Zmocněnec pro jakost divize provádí 1x za tři měsíce analýzu stížností a neshodných obchodních služeb, která slouží jako zdroj pro stanovení nápravných a preventivních opatření a jako podklad pro zprávu o stavu SMJ.

Reklamace

Reklamacím se věnuje směrnice "Reklamační řízení". Vzor reklamačního protokolu (viz příloha č. 4.) Stanovuje postupy pro evidenci, přezkoumání a vyřízení reklamací obchodního zboží. Reklamace jsou evidovány centrálně za celou společnost Ferona, a.s. v elektronické podobě

Reklamační řízení s dodavateli

V případě zjištění neshody při příjmu sepíše mistr skladu zápis o vadách a přiloží důkazní prostředky. Dokumenty postoupí na příslušný KOÚ, které případně předá reklamaci k vyjádření KNT. V případě rozhodnutí o uplatnění reklamace u dodavatele, postoupí KNT reklamaci dodavateli. Pracovníci KNT sledují průběh jednotlivých operací a v případě potřeby vyřízení reklamace zaurgují. Pokud není reklamace od dodavatele uznána, rozhodne vedoucí KNT o jejím stažení a přenesení ztráty na společnost Ferona, a.s. nebo vymáhání soudní cestou. Obdobný postup je uplatněn při zjištění neshody mezi dodaným obchodním zbožím a fakturou.

Reklamační řízení se zákazníky

Všechny doručené reklamace jsou zaevidovány pověřeným pracovníkem do IS „Evidence reklamací“. Za rozhodnutí o způsobu řešení reklamace je odpovědný příslušný prodejce, který si v případě potřeby zajistí stanoviska jednotlivých dotčených útvarů. V případě neoprávněnosti reklamace sdělí zákazníkovi důvod odmítnutí a kopii dopisu přiloží k reklamačnímu spisu. Pokud je reklamace oprávněná, postoupí prodejce reklamaci s uvedením způsobu řešení reklamačnímu referentovi k uzavření.

Reklamační referent vystaví v IS BPCS potřebné doklady (povolení vrácení zboží, dobropis, vrubopis), dle schváleného způsobu řešení reklamace.

O výsledku reklamačního řízení provede reklamační referent záznam do IS „Evidence reklamací“.

Analýza reklamací

Stanovuje postupy pro vypracování zprávy o počtu, druhu, objemu a místech zavinění reklamací. Tato zpráva je vypracována zmocněncem pro jakost divize 2x ročně a slouží jako zdroj pro stanovení nápravných a preventivních opatření a jako podklad pro zprávu o stavu SMJ.

7.2 Analýza

System řízení stížností ve společnosti Feron, a.s. funguje poměrně dobře. S přihlédnutím k filozofie Kaizen by však společnost neměla „usnout na vavřínech“ a pokoušet se inovativně vylepšovat i relativně dobře fungující zaběhlé procesy.

V problematice řízení stížností – konkrétně pak řízení stížností od odběratelů - jako „největší“ problém vidím ve skutečnosti, že tyto stížnosti přijímají od zákazníků právě ti obchodníci, kteří jsou často za jejich vznik přímo odpovědní (zákazníkovi je dodáno jiné množství než bylo objednáno, dojde k překlepu, omylu, nepozornosti aj.).

V hypotetické rovině - Asi každý již někdy na vlastní kůži pocítil nevoli a třeba i aroganci prodejce při sepisování písemné stížnosti. Pokud se nejedná o hrubou chybu, která zákazníka irituje natolik, že jedná impulsivně a řeší, jakou stimulaci bude mít zákazník/odběratel k tomu, aby z očí do očí sdělil viníkovi míru jeho pochybení? V případě koupě vedenou osobními motivy snad ještě. V obchodu mezi organizacemi ač člověk reprezentuje svoji firmu, tak se přece jenom jedná o firemní peníze, bude si chtít do budoucna dělat „zlou krev“?! Pokud by byl systém nastaven takto a když by nakonec k sepsání stížnosti došlo, bude mít viník potřebu odevzdat důkaz své chyby?! Popř. „jenom“ celou situaci nezbagatelizovat?!

Navrhuji upravit pravidla pro odměňování a mimo kvantitativních ukazatelů začít zohledňovat i množství stížností a reklamací – tj. zaměření na udržitelný úspěch. Pro zákazníky/odběratele vytvořit např. v rámci firemních webových stránek rubriku, kde budou mít možnost jednotlivé obchodníky ale třeba i jiné zaměstnance, s kterými by mohli přijít do styku ohodnotit po každém jimi uskutečněném obchodu či předmětu výkonu jeho pracovní

pozice. Stimulovat je k hodnocení svých obchodních partnerů např. slevou na další obchod po úspěšném hodnocení x obchodů, propagačními předměty apod. Jistě by potom bylo nutné přepracovat i systém odměňování, nicméně obchodníky ale i jiné zaměstnance by to jistě stimulovalo k mnohem větším výkonům a odběratelé by pocítili tu správnou orientaci na zákazníka. Náklady na realizaci podobné webové aplikace jsou v poměru s náklady na „drobnosti“, ale i na věci opravdu nepovedené či dokonce náklady na ztraceného zákazníka nesrovnatelné. Obdobné webové aplikace navíc často umožňují jednoduché automatické vyhodnocení, což by opět ušetřilo čas a peníze.

Na základě analýzy Paretova diagramu, který je zmocněnci pro jakost pravidelně konstruován, je možné vidět, že 80% problémů v souvislosti s kvalitou bývá způsobováno pouze 20% příčin, kterými ve společnosti Feron, a.s. byly v minulém období chyby v dokumentaci, cenové reklamace a záměny. Jejich příčinou je nejčastěji nepozornost. V případě cenových reklamací, lze mluvit o „vadě na kráse“, např. nesouladu mezi cenou dojednanou a cenou fakturovanou. Je zde také třeba zohlednit současný vysoce turbulentní trh, kdy se v některých komoditách měnily velmi rychle a v podstatě není v lidských silách aktuální vývoj obratem převádět denně do IS. V praxi je potom možnou cestou pro nápravu cenová reklamace. S přihlédnutím na objem obchodů tak cenové „reklamace“ do značné míry uměle ovlivňují výsledek Paretova testu.

Chyby v dokumentaci a záměny nejsou v četnosti zastoupení příliš časté, pokud k nim však dojde může se jednat o mnohem vážnější důsledky.

Řízení reklamací ve společnosti Feron, a.s. je věnována značná pozornost. Díky zavedenému systému managementu kvality ve společnosti tvoří reklamace 0,1 % objemu všech prodejů a služeb, což je naprosto vynikající výsledek.

Systém řízení reklamací je velmi dobře zavedený a pokud bychom ho chtěli i nadále vylepšovat, nevyvarovalo by se to již bez výraznějších zásahu do fungování společnosti a stanovení vcelku obtížně nastavitelných metrik.

7.3 Dotazníkový průzkum

V rámci bakalářské práce došlo k malému průzkumu týkající se problematiky řízení kvality ve Feronu, a.s. v pobočce Hradec Králové, která patří do Divize I. Dotazníkové šetření vzor dotazníku (viz příloha č. 5) bylo zaměřeno na vnímání kvality zaměstnanci, neboť je to právě člověk, kdo je v různých procesech prvkem klíčovým a také nejproblematictější. Mohou existovat velké rozdíly mezi tím, co se kde píše, co člověk dělá a by se mohlo dělat. Zájem o účast na dotazníkovém šetření projevilo 55 osob.

Společnosti průzkum může být přínosem právě v těchto ohledech:

- Ačkoli je dotazník anonymní, vedení poskytuje upřímnou zpětnou vazbu. Může být sice pro obě strany bolestivá, je ale páteří růstu firmy.
- Povzbuzuje konflikt a konfrontaci. Jsou sice zřídka příjemné, ale jsou definicí týmové práce. Také jsou nutné pro růst vztahů.
- Vytváření pracovního prostředí bohatého na příležitosti pro objevování sebe sama je investicí do budoucnosti firmy. Je to zřídka snadná cesta, je ale nutná, pokud chcete přilákat a udržet si talentované zaměstnance.

S ohledem na rozsah dotazníkového šetření je výsledky možné nalézt v příloze č. 6

Výsledky:

- Více než 95 % zaměstnanců vnímá dostatečné seznámení s politikou jakosti
- Více než 90 % zaměstnanců vnímá na svém pracovišti dostatečnou prevenci opakování chyb
- Více než 70 % zaměstnanců vidí příležitosti k drobným i větším vylepšením na svém pracovišti
- Více než 70 % zaměstnanců by využilo příležitosti navštívit případné širší setkání zaměstnanců na úrovni OZ s cílem řešit aktuální problémy a seznámit nadřízené se svými inovativními náhledy, jak řešit problematické situace, procesy aj.

V SMJ je určitě vždy co zlepšovat a zjednodušovat, společnost Feronu, a.s. však může být patřičně hrdá, že dosáhla tak vynikajících výsledků.

8 Závěr

Moderní společnost klade mimořádný tlak na nepřetržitý růst kvality výrobků a služeb. Kvalita se stala zásadním faktorem ovlivňujícím prosperitu společnosti. V rámci hospodářské soutěže vede firmy tento stav k formálnímu i neformálnímu zavádění, udržování a rozvíjení systému managementu jakosti.

Cílem této práce bylo na základě načerpaných znalostí provést analýzu řízení kvality ve vybrané společnosti, nalézt v konkrétní oblasti možnosti zlepšení a navrhnout řešení pomocí aplikace vhodných metod a nástrojů řízení kvality. Na příkladu společnosti Feron, a.s. jsem demonstroval, jak je takový systém managementu kvality aplikován a realizován. Na základě provedené analýzy řízení kvality ve společnosti Feron, a.s. je patrné, že zejména v oblasti řízení stížností by bylo možné provést několik změn v systému a neustále pracovat na jeho zdokonalování.

V současnosti vlastní certifikát ISO 9000 tisíce organizací. Mnohé z nich si kladou otázku, kam půjde vývoj v této oblasti dále. Odpověď na tuto otázku není vůbec jednoduchá a nabízí se v podstatě minimálně tři další vývojové cesty:

- Integrace systém řízení jakosti (podle ISO 9000) se systémy environmentálního managementu (podle ISO 14 000) a se systémy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v jeden systém, příp. ještě ISMS.
- Rozšíření stávajících přístupů péče o jakost o požadavky, vyplývající z modelu podnikatelské úspěšnosti EFQM.
- Orientace na strategickou koncepci C-Q-T, tedy úsilí o zlepšování v oblasti nákladů, kvality a času. I v tomto směru ovšem existuje řada možností: usilovat o „zeštíhlování“, aplikovat přístupy „právě v čas“ kontinuální zlepšování atd. [2.]

Uplatnit současně všechny tyto přístupy je velmi náročné, mnoho podniků se proto vydalo cestou postupných, dílčích kroků.

Na obecnou problematiku kvality, a to nejenom v ČR, je však nutno pohlížet i z druhého úhlu pohledu. Certifikáty systému kvality podle norem ISO jsou názorným

příkladem, kdy prostředky, které byly předkládány jako prostředky intenzivního růstu, jsou ve skutečnosti zamaskované prostředky růstu extenzivního. Původní krásná idea, do které to bylo zabaleno, byla jistě šlechetná - firmy zlepšily své SMJ, v důsledku toho se zvýšila hodnota jejich výrobků a služeb, vzrostla spokojenost zákazníka, tím samozřejmě prodej a zisk. Odběratel nebude muset auditovat svého dodavatele a kontrolovat jeho dodávky vlastní vstupní kontrolou, protože certifikace zajistí potřebnou úroveň kvality. Bohužel výsledek byl v mnoha případech právě opačný, zvrhlo se to v některých firmách v tvorbu neproduktivních struktur byrokratů, které jsou těžkopádné, nebo dokonce nevytvoří ani za korunu přidané hodnoty. Tato struktura začala žít svým životem a nárokovala si další a další zdroje, takže ve finále se jednalo o velmi extenzivní hospodaření. Firmy, které chtěly udržet svůj produkt konkurenceschopný, se musely naučit tento systém obcházet podle zásady, že když mít přivázanou kouli u nohy, tak ať je alespoň co nejlehčí. Mnohokrát tak stejně dál musejí provádět produktové i systémové audity svých dodavatelů, protože certifikát skutečně není zárukou ničeho.

Minulá léta byla ve znamení nepřetržitého růstu, dařilo se. Mnohé firmy se obalily „sádlem“, protože si dopřávaly luxus neefektivit. Mohly si to dovolit. To teď bude jinak - doufejme.

9 Literatura

Publikace

1. GITLOW, HOWARD S.: *Quality Management* New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005. ISBN 0-07-366263-1
2. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1
3. VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press, 2006 ISBN 80-7261-146-1
4. CHALOUPKA, J. *Jednoduše kvalita*. Praha, Pre-Press, (neuveden rok vydání), ISBN 978-80-254-1346-3
5. NENADÁL, J. a kol.: *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer, 2006. ISBN 80-86897-02-8
6. KOVÁČ, D.: *Kultivace integrované osobnosti*. Psychologie Dnes, 2004 (2): 12-14s, ISBN 80-7304-016-6

Normy

- A. ČSN EN ISO 9000-1 *Normy pro management jakosti a zabezpečení jakosti – Část 1: Směrnice pro jejich volbu a použití*. Praha: Český normalizační institut, 1995.
- B. ČSN EN ISO 9001:2000 *Systémy managementu jakosti*. Praha: Český normalizační institut, 2001.

Firemní literatura

- a) *Příručka jakosti*. Praha: Feron a.s., 2007, 26s.

Internet

- 1) LÉVAY, R. Informace v oboru řízení kvality [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.ikvalita.cz>>.
- 2) Národní politika kvality – veřejný portál [online], poslední revize 26.3. 2009, dostupné z: <<http://www.npj.cz/>>.
- 3) Středisko technických předpisů [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <http://sth.cz/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1>.
- 4) Česká společnost pro jakost, o.s. [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html>>.

-
- 5) Informační a pracovní server pro malé a střední podniky [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.podnikinfo.eu/podnikinfo/jakost/definice.aspx?sekce=5&menu=376>>.
 - 6) Business Info – oficiální portál pro podnikání a export [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/>>.
 - 7) EFQM – nezisková členská nadace [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://ww1.efqm.org/en/>>.
 - 8) NENADÁL, J. Inovovaný model EFQM - Orientace na výjimečnost [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://fmml10.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>>.
 - 9) Policie ČR - Model EFQM a Národní ceny kvality [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.policie.cz/clanek/model-efqm-a-narodni-ceny-kvality.aspx>>.
 - 10) CHALOUPKA J. – konzultant kvality [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://chaloupka-quality.com/>>.
 - 11) Oblíbená.cz - Informace z různých databází firem na českém internetu [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://iso.oblibena.cz/>>.
 - 12) Feron, a.s. [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://ferona.cz/cze/index.php>>.
 - 13) eISO.cz – profesionální poradenská firma [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.eiso.cz/uvod/>>.
 - 14) Organon Turnov – vzdělávací agentura [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.organon-turnov.cz/vzdelavani.php>>.
 - 15) Ixian Consulting – poradenská firma specializující se na zlepšování výrobků, procesů a služeb [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://ixianconsulting.net/default.aspx>>.
 - 16) POJKAROVÁ, K. – Ishikawův diagram a jeho využití v železniční dopravě [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <http://fpedas.uniza.sk/zdal/cisla/2/13_pojkarova.pdf>.
 - 17) LORENC, M. – Paretova analýza [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://lorenc.info/3MA112/paretova-analyza.htm>>.
 - 18) TRÁVNIČKOVÁ, D. - Regulační diagram v klinické laboratoři [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://fmml10.vsb.cz/639/qmag/st08-cz.htm>>.
 - 19) KAIZEN Institute - poradenská a vzdělávací společnost [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://cz.kaizen.com/home.html>>.

-
- 20) PELANTOVÁ, V., FUCHS, P. – Řízení jakosti a spolehlivosti [online], poslední revize 3.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.google.cz/search?hl=cs&q=%C5%98%C3%8DZEN%C3%8D+JAKOSTI+A+SPOLEHLIVOSTI+V%C4%9Bra+Pelantov%C3%A1+Pavel+Fuchs&btnG=Vyhledat+Googlem&lr=&aq=f&oq=>>>.
 - 21) DesignTech – Otevřený publikační portál věnovaný nejenom CA technologiím [online], poslední revize 3.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.designtech.cz/c/caq/diagram-pricin-nasledku.htm>>.
 - 22) Statistické zpracování výsledků a naměřených dat [online], poslední revize 3.4. 2009, Dostupné z: <http://tomcat.prf.jcu.cz/sima/analyticka_chemie/statistika.htm>.
 - 23) Automatizace - Odborný časopis pro automatizaci, měření a inženýrskou informatiku; Co znamená inovace? [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.automatizace.cz/article.php?a=1868>>.
 - 24) Kvalita života – odborný článek [online], poslední revize 3.4. 2009, Dostupné z: <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/soudoba_sociologie_II_kvalita_zivota-svobodova.doc>.
 - 25) National Institute of Standards and Technology - Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award - [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaq.htm>.
 - 26) Dotazník-online ... jak na dotazník [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.dotaznik-online.cz/>>.
 - 27) Reply-to – Profesionální tvorba testů a dotazníků [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.reply-to.eu/>>.
 - 28) KOHOUTEK R. – Dotazník [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/wpsy/stud_materialy/koh_dotaznik.htm>.
 - 29) Plzeňský prazdroj – Historie piva, [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.prazdroj.cz/cz/o-pivu/historie-piva>>.
 - 30) ELME, elektromedia.cz – Internetový obchod [online], poslední revize 3.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.elektromedia.cz/graphics/partners/ceska-kvalita-big.gif>>.
 - 31) PREMIUM – server nejenom pro profesní organizace [online], poslední revize 3.4. 2009, Dostupné z: <http://premium.prosperita.info/index.php/premium/medialni_partnerstvi/casopis_prosperita_je_medalnim_partnerem_programu_narodni_politika_kvality_jiz_radu_let>.
 - 32) Wikipedie – Otevřená encyklopedie, [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/>>.
 - 33) D-FENS – web blog [online], poslední revize 4.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.dfens-cz.com/>>.

-
- 34) Google – Internetový vyhledávač, [online], poslední revize 26.3. 2009, Dostupné z: <<http://www.google.cz/>>.
- 35) Řízení jakosti a podnikání [online], poslední revize 8.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.rhkhradec.cz/business/documents/?soubor=moduly/3-elektroprumysl/rizeni-jakosti-a-podnikani.pdf>>.
- 36) Participace – Život oddílu [online], poslední revize 8.4. 2009, Dostupné z: <http://participace.pionyr.cz/kapitola_uvod.htm>.
- 37) VypInTo.cz – Tvorba dotazníků v elektronické podobě [online], poslední revize 17.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.vypInTo.cz>>.
- 38) MM Spektrum – Internetový časopis [online], poslední revize 17.4. 2009, Dostupné z: <[online], poslední revize 17.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.mmspektrum.com/>> .
- 39) EG-adviescentrum – poradenská společnost [online], poslední revize 17.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.eganed.nl/english.htm>>.
- 40) Citellus – poradenská společnost [online], poslední revize 17.4. 2009, Dostupné z: <<http://www.citellus.cz/xmedia/prednasky/model-excelence-EFQM.gif>>.

10 Přílohy

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 - Juranova spirála jakosti
Obrázek č. 2 – Kvalita výrobku
Obrázek č. 3 – Kvalita služby
Obrázek č. 4 – Kvalita procesu
Obrázek č. 5 – Kvalita zaměstnance
Obrázek č. 6 – Kvalita organizace
Obrázek č. 7 - Model kvality života
Obrázek č. 8 - Od kvality výrobku ke změně kultury firmy
Obrázek č. 9 – Histogram
Obrázek č. 10 – Vývojový diagram
Obrázek č. 11 – Diagram příčin a následků
Obrázek č. 12 – Paretův diagram
Obrázek č. 13 – Bodový diagram
Obrázek č. 14 – Regulační diagram
Obrázek č. 15 – Logo Národní politiky kvality
Obrázek č. 16 – Logo Národní ceny kvality ČR
Obrázek č. 17 – Logo České kvality
Obrázek č. 18 – Evropská shoda
Obrázek č. 19 - Model EFQM Excelence
Obrázek č. 20 – Ferona, a.s. – matka a dcery
Obrázek č. 21 – Srozumění s politikou jakosti
Obrázek č. 22 – Angažovanost k širšímu setkání a poradě zaměstnanců
Obrázek č. 23 – Vnímání dílčích či skupinových zájmů v nesouladu s politikou společnosti
Obrázek č. 24 – Angažovanost k realizaci vlastních nápadů, nových (úspěšných) řešení
Obrázek č. 25 – Vnímání zájmu nadřízeného o názory podřízených
Obrázek č. 26 – Vnímání přístupu k dalšímu sebevzdělávání
Obrázek č. 27 – Vnímání podpory společnosti při snaze k dalšímu sebevzdělávání
Obrázek č. 28 – Vnímání týmové práce na úrovni celopodnikového řízení
Obrázek č. 29 – Vnímání společnosti ve vztahu k dostatečné prevenci opakování chyb
Obrázek č. 30 – Vnímání kvality práce vlastního oddělení
Obrázek č. 31 – Vnímání příležitostí k drobným i větším vylepšení práce/činností/situací
Obrázek č. 32 – Subjektivní vnímání kolegů, kteří dobře neplní svoje pracovní povinnosti
Obrázek č. 33 – Spokojenost s prací ve společnosti Ferona, a.s.
Obrázek č. 34 – Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání
Obrázek č. 35 – Věk
Obrázek č. 36 – Pohlaví

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Přístupy k řízení jakosti

Tabulka č. 2 – Kontrolní tabulka

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Certifikát

Příloha č. 2 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 3 - Strategii Národní politiky kvality v České republice na léta 2008 až 2013

Příloha č. 4 – Reklamační protokol

Příloha č. 5 – Vzor dotazníku

Příloha č. 6 – Výsledky dotazníkového šetření

CERTIFIKÁT



pro systém managementu jakosti dle EN ISO 9001 : 2000

V souladu s TÜV CERT postupy se tímto potvrzuje, že



FERONA, a.s.
Havlíčková 1043/11
CZ - 111 82 Praha 1

má zaveden systém managementu jakosti v souladu s výše uvedenou normou
pro následující obor platnosti

**Nákup, skladování, úprava, prodej a doprava hutního materiálu,
druhovýrobnů, neželezných kovů a navazujícího
železářského sortimentu ve velkoobchodě;
podélné a příčné dělení ocelových svitků.**

Registrační číslo certifikátu: 04 100 010659-000
Zpráva z auditu, č.: 624 318/200

Platný do: 2009-07-27
První certifikace: 2001-04-01

G. Brüntigam

TÜV CERT-certifikační místo
TÜV NORD CERT GmbH

Praha, 2006-07-28

Tato certifikace byla provedena v souladu s TÜV CERT postupy a certifikačními metodami
a bude předmětem provádění pravidelných kontrolních auditů.

TÜV NORD CERT GmbH Langemarckstrasse 20 D - 45141 Essen www.tuev-nord-cert.de

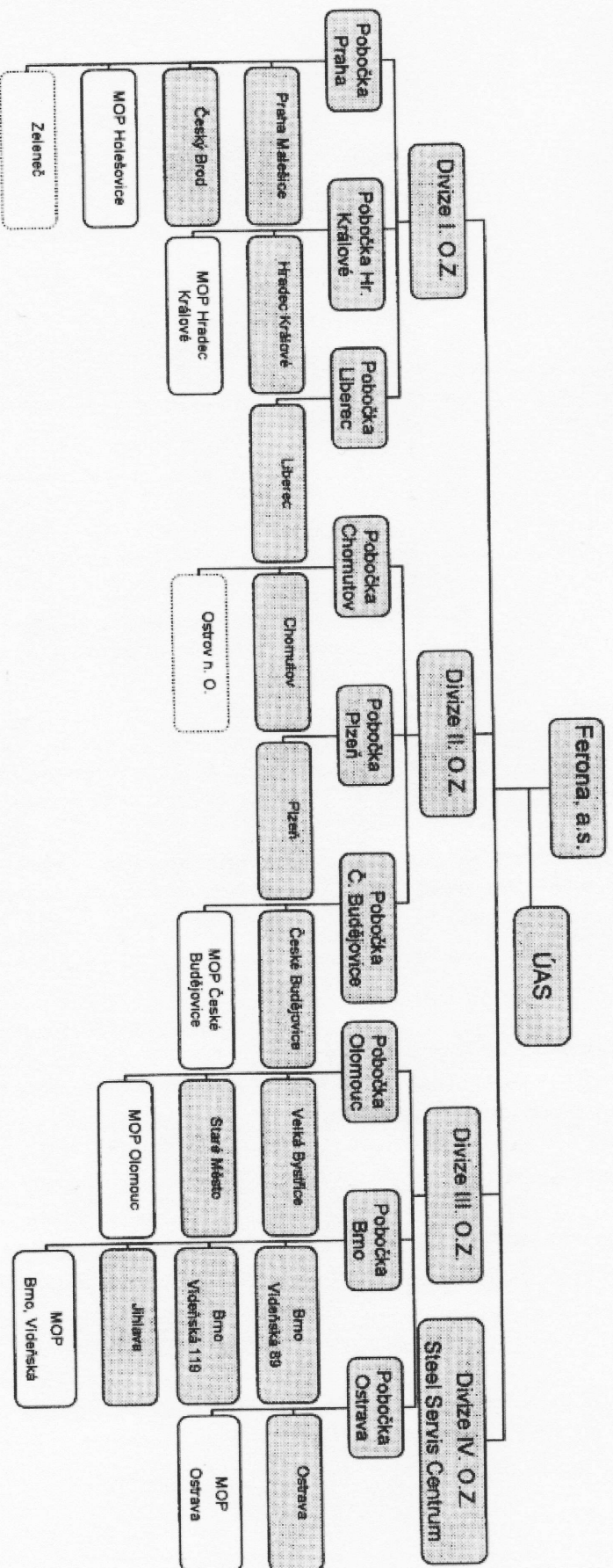


TGA-ZM-30-96-00



4.1.3 Organizační schémata

4.1.3.1 Organizační schéma Ferony, a.s.



organizační jednotky zahrnuté do Systému managementu jakosti

**Strategie
Národní politiky kvality
v České republice
na období let 2008 až 2013**

1. Východiska

Národní politika podpory jakosti (NPJ) byla v usnesení vlády č. 458/2000 definována jako souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy s cílem dosažení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích.

Řízením NPJ bylo pověřeno MPO, jehož představitel byl jmenován předsedou Rady ČR pro jakost. V činnosti Rady za minulé období lze najít mnoho pozitiv (Národní cena ČR za jakost, Program Česká kvalita, realizace konkrétních projektů, informační systém, vydávání publikací atd.), na druhou stranu spolupráce Rady s některými resorty a podnikatelskými svazy nebyla rozhodně soustavná.

Co se podařilo:

- Vytvořit strukturu řídící - Rada ČR pro jakost (MPO) se sekretariátem Rady (MPO) a strukturu výkonnou - Národní informační středisko pro podporu jakosti - NIS-PJ (Česká společnost pro jakost - nevládní organizace)
- Vytvořit informační základnu pro podnikatele a veřejnost (www.npj.cz)
- Realizovat řadu aktivit k podpoře konkurenceschopnosti českých firem:
 - Podporovat certifikaci ISO 9001, zároveň však poukazovat na to, že certifikace je pouze prvním krokem ke kvalitě. Kritizovat i některé nekalé praktiky, které snižují efektivnost a věrohodnost certifikace
 - Vydávat publikace (vydáno 43 publikací, ze strany podnikatelů i veřejného sektoru kladné ohlasy)
 - Vypisovat projekty podpory jakosti, řešící naléhavé problémy, které se při rozvoji aktivit k podpoře kvality vyskytují. *Příklady - příručka Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách – notifikováno EK, publikace CAF 2002, CAF 2006*
 - Vyhlášovat Národní cenu kvality jako nejvyšší ocenění organizací v oblasti managementu, zabezpečovat veškeré potřebné činnosti s Cenou spojené. Podporovat další ocenění v oblasti kvality (Cena kvality v sociální péči, Ceny kvality ministra vnitra, Bezpečný podnik- MPSV)
 - Realizovat, byť s nepatrnou finanční podporou, Program Česká kvalita, zaměřený na podporu malých a středních podniků i spotřebitelů
- Prakticky zahájit v ČR realizaci programů zvyšování kvality ve veřejné správě (ISO 9001, model CAF)
- Spolupracovat s ČNI při vydávání publikací a normativních dokumentů
- Spolupracovat s MO – Úřadem pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti
- Podporovat akce celostátního významu (mezinárodní konference Jakost 20xx-Ostrava, Enviro Kladno, Manažer roku, Národní cena za design)
- Vyhlášovat listopad měsícem kvality včetně Evropského týdne kvality v ČR (čtvrtek ve 2. týdnu v listopadu – světový den kvality)
- V rámci rozpočtu realizovat úspěšně PR aktivity (kupř. 5-6 tiskových konferencí ročně apod.)

Současný stav, silné stránky, nedostatky i příležitosti pro budoucnost byly popsány ve SWOT analýze.

2. Cíle Strategie

A) POSLÁNÍ

Národní politika kvality jako koordinační aktivita, podporující a propagující udržitelnou kvalitu života v České republice.

B) VIZE

Spoluvytvářet v České republice prostředí, ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů.

C) PŘEDPOKLADY UZNÁNÍ A PROVEDITELNOSTI

- Nové usnesení vlády ČR → schválení, kontrola plnění
- Aktivity jednotlivých resortů a krajů (Asociace krajů ČR)
- Záštitu Hospodářského výboru Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR – projednání, sledování
- Konsensus a aktivní účast všech realizátorů
- Pozitivní vnímání občanskou i odbornou veřejností
- Zvýšení prestiže předávání cen za kvalitu

D) SPOLEČNÝ RÁMEC

- Legislativa a politiky Evropské unie (Lisabonská strategie, ...)
- Legislativa a politiky České republiky
- Národní strategický referenční rámec 2007 - 2013
- Strategie celoživotního učení

E) ZÁKLADNÍ CÍL

Udržitelný rozvoj a růst kvality života v České republice

Tento cíl formulujeme jako proces změn, v němž se využívání zdrojů, výchova a vzdělávání, orientace investičního a technického rozvoje, jakož i vývoj institucionálních struktur a vzájemné chování institucí i občanů budou uvádět do souladu se současnými i budoucími potřebami společnosti v ČR.

F) STRATEGICKÉ ZÁMĚRY NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY

Strategické záměry zde uvedené představují z pohledu Rady kvality ČR přehled nejdůležitějších aktivit, kterými by se měly resorty, samospráva, podnikatelská a jiná uskupení, školy, poradenské a vzdělávací organizace i neziskový sektor ve své každodenní práci ve vztahu ke kvalitě prioritně zabývat. Pozice Rady je v tomto směru iniciační, koordinační a poradenská, Rada nezasahuje jednotlivým aktérům do jejich kompetencí, ale zajišťuje synergií uvedených aktivit.

1. Vzdělávání a osvěta

- Základní vzdělání – morálka, etika, občanské vědomí, výchova k toleranci, ke kvalitě vztahů mezi jednotlivci i skupinami obyvatel (MŠMT)
- Středoškolské-kvalita jako prostředek uplatnění společenského i na trhu práce
- Vysokoškolské – zejména rozvoj technického vzdělání (MŠMT)

- Další vzdělávání (mimoškolní včetně podnikového) – nová kvalita – národní soustava povolání a kvalifikací, kvalita v dalším profesním vzdělávání, zákon č. 179/2006 Sb. (MPSV, nevládní vzdělávací instituce, firmy, organizace)
- Standardy kvality (CAF, CQAF, EFQM, ISO, BOZP)

2. Věda a výzkum

- Spolupráce výzkumných pracovišť a VŠ
- Aplikovaný výzkum - podpora podnikání
- Péče o kvalitu jako zdroj inovací a informací

3. Podnikání (v pojetí všech oblastí a druhů podnikání)

- Etika v podnikání – CSR (Společenská odpovědnost organizací - hodnocení)
- Kvalita jako krédo podnikatele, komplexní kvalita (kvalita všech činností firmy)
 - ověřování kvality výrobků a služeb – certifikace (integrované systémy)
 - značky kvality (Program Česká kvalita)
 - Národní cena kvality – prestiž, konkurenceschopnost
 - Kvalita na míru firmy (Malé organizace, řemesla)
 - využívání technických norem a pravidel správné praxe
 - kvalita vztahů se zákazníkem
- Péče o lidské zdroje
- Vývoj, inovace
- Konkurenceschopnost (model EFQM, Ballance Scorecard, Six Sigma, benchmarking)
- Uvádění výrobků na trh a kontrola při jejich používání/provozu

4. Zemědělská výroba, výroba potravin, lesnictví

- Rozvoj venkova
- Podpora výroby kvalitní a konkurenceschopné zemědělské produkce (certifikace)
- Podpora výroby a prodeje bezpečných potravin (certifikace, program Klasa)
- Propagace tuzemských surovin a produktů
- Šetrnost k životnímu prostředí
- Ekologicky přijatelné hospodaření v lesích (certifikace)

5. Ochrana životního prostředí

- Šetrnost k prostředí počínaje občany a konče velkými korporacemi
- Hospodaření s energiemi
- Suroviny
- Odpady, odpadní vody
- Ovzduší
- Ekoznačení (Ekologicky šetrný výrobek, služba)
- Recyklace

6. Obchod a cestovní ruch

- Stánkový prodej – kultura
- Internetový obchod
- Bezpečnost a kvalita zboží – ověřování kvality (hračky)
- Privátní značky
- Zkvalitnění image vůči spotřebitelské veřejnosti
- Uvádění výrobků na trh

- Kvalita vztahů se zákazníkem
- Propagace služeb cestovního ruchu a jejich kvality
- Ověřování kvality subjektů v cestovním ruchu (certifikace, oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení, inspekce)
- Ověřování kvality subjektů v cestovním ruchu (certifikace, inspekce)

7. Doprava

- Kvalita služby (veřejná i privátní doprava osob)
- Zlepšování dopravní infrastruktury – silnice, dálnice
- Šetrnost k ŽP
- Certifikace
- Privatizace

8. Péče o zdraví občanů

- Kvalita péče – z pacienta klient
- Kvalita vztahů k pacientovi
- Standardy zdravotní péče, certifikace
- Ekonomika činností ve zdravotnictví
- Léková politika – ohled na pacienta
- Zdravý životní styl
- Bezpečnost potravin a pokrmů (hygienická služba)

9. Sociální služby

- Kvalita úrovně a dostupnosti poskytovaných služeb
- Ověřování kvality – hodnocení standardů kvality sociálních služeb
- Oceňování za kvalitu v sociálních službách
- Ochrana uživatelů
- Odbornost pracovníků - vzdělávání, kvalifikace a rekvalifikace
- Naplňování principu sociálního začleňování

10. Veřejný sektor

- Kvalita výkonu správy
- Snižování administrativní zátěže
- Ověřování kvality (CAF, ISO, EFQM apod.)
- Dobrá praxe (benchmarking, benchlearning)
- Zdravé město, atd.

11. Ochrana spotřebitele, právo

- Spolupráce subjektů působících v ochraně spotřebitele
- Informovanost spotřebitelů
- Informovanost a odpovědnost subjektů trhu (kvalita jako tržní výhoda)
- Hájení oprávněných zájmů spotřebitelů
- Vymahatelnost práva
- Mimosoudní vyrovnání
- Značky kvality –seriozní a ostatní-osvěta
- Zkvalitnění právních norem, souvisejících s obecnou bezpečností a ochranou spotřebitele
- Podpora nákupní volby s prvky kvality

- Zodpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, technickými požadavky na stanovené výrobky, jednotností a správností měření a měřidel

12. Kultura

- Snižování negativních dopadů komercializace
- Kultivace veřejných sdělovacích prostředků
- Propagace NPK (státní televize, rozhlas)
- Péče o kulturní dědictví, památky

13. Energetika, přírodní zdroje

- Dostupnost energií
- energetická bezpečnost státu
- kvalitní a úsporné zhodnocování primárních zdrojů
- bezpečná jaderná energetika
- rozvoj energetiky založené na obnovitelných zdrojích
- hospodaření s přírodními zdroji

14. Obrana

- Státní ověřování jakosti (zákon č. 309/2000 Sb.)
- Plnění závazků vůči NATO (STANAG 4107)
- Ověřování jakosti výrobků a služeb
- Audity jakosti u podniků obranného průmyslu
- Kontroly výrobní připravenosti a uchování výrobních schopností (zákon č. 241/2000 Sb. vyhláška SSHR č. 498/2002 Sb.)
- Technický dozor nad výrobky letecké techniky (zákon č.219/1999 Sb. a vyhláška MO č. 276/1999 Sb.)
- Poradenské a školicí středisko
- Zavádění standardů NATO a Českých obranných standardů
- Podpora obranného průmyslu ČR

Tabulka sektorového členění dle priorit, nástrojů a realizátorů je uvedena v příloze č. 1.

3. Aktivity Rady kvality ČR na období let 2008 až 2013

3.1 Pro zlepšování podnikatelského prostředí a úspěšnost podnikání

- a. podporovat věrohodnost certifikací QMS (ISO 9001), EMS (ISO 14001), BOZP (OHSAS 18001), ISMS (bezpečnost informací), HACCP, ISO 22 000, EurepGap, personální certifikace, oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení. Ve spolupráci s ČSJ připravit k tomu projekt vytvoření Českého národního certifikačního fóra;
- b. rozvíjet programy Národní ceny kvality (návrh nového názvu - Czech Quality Award) formou:
 - o podpory zavádění modelu EFQM ve firmách (sebehodnocení, benchmarking),
 - o aktivní propagace Národní ceny kvality, Stupně excelence,
 - o spolupráce s agenturou CzechInvest,
 - o propagace programů „Učíme se od druhých“;
- c. rozšiřovat portfolio firem se značkami zapojenými v Programu Česká kvalita a programu KLASA;
- d. podporovat etiku v podnikání a programy společenské odpovědnosti organizací (CSR), zahájit ověřování „Zpráv CSR“ třetí, nezávislou stranou (Korektní podnikání) a podporovat využívání dobrovolných nástrojů k realizaci environmentálních programů;
- e. více využívat pro práci Rady kvality ČR poznatky dozorových orgánů (ČOI, SZPI, ČIŽP, veterinární správa, hygiena, SÚIP a Úř OSK SOJ);
- f. podporovat rozvoj normalizace, metrologie a zkušebnictví v souladu s potřebami trhu;
- g. propagovat využívání modelů a nástrojů vedoucích k excelenci - EFQM, Six Sigma, Balance Scorecard, Kaizen, štíhlá výroba a další (IFS, BRC, EurepGap);
- h. podporovat ve spolupráci s příslušnými resorty programy zvyšování a ověřování kvality a bezpečnosti výrobků, včetně technických podmínek uvádění výrobků na trh a jejich používání/provozu; zvláštní pozornost přitom věnovat zemědělské prvovýrobě a výrobě potravin a dodávkám výrobků a služeb určených pro zajištění obranyschopnosti státu;
- i. podporovat rozvoj akreditace a národní akreditační systém ČR představovaný Českým institutem pro akreditaci o.p.s. (ČIA) a evropskou akreditací včetně multilaterálních dohod;
- j. podporovat implementaci standardů NATO a českých obranných standardů do prostředí obranného průmyslu a uplatňování státního ověřování jakosti výrobků a služeb určených k zajištění obrany státu.

3.2 Pro rozvoj různých forem vzdělávání v oblasti kvality podporovat a iniciovat

- a. zavádění programů rozvoje kvality do školního vzdělání;
- b. tvorbu kvalitních vzdělávacích výukových programů pro rekvalifikaci, programy pro různé funkce v managementu kvality, EMS a BOZP, bezpečnosti informací, aktivity Národní soustavy povolání v oblasti vzdělávání a Národní soustavy kvalifikací a ověřování kvalifikací (zákon č. 179/2006 Sb.);
- c. certifikaci (ISO 17024) a jiné formy ověřování kompetence a kvalifikace osob (lektorů, školitelů);

- d. tvorbu a rozvoj vzdělávacích programů k podpoře využívání modelu EFQM, modelu CAF a dalších, které vedou k vyšší úrovni vzdělávání;
- e. iniciativy jednotlivých profesních svazů a živnostenských společenstev k podpoře zvyšování a ověřování kvalifikací.

3.3 Pro rozvoj informačních služeb a propagaci NPJ

- a. rozšiřovat informační stránky www.npj.cz;
- b. vydávat pro odbornou a podnikatelskou veřejnost příručky o zvyšování kvality, např. publikační řadu „Průvodce řízením kvality“;
- c. vyhlašovat listopad „Měsícem kvality“ a realizovat v ČR „Evropský týden kvality“;
- d. podporovat informační akce celostátního významu a akce mezinárodní (konference, semináře);
- e. organizovat tiskové konference k propagaci nejlepších přístupů ke kvalitě a nejlepších firem;
- f. propojovat a koordinovat stávající aktivity (školení, semináře, konference) různých organizací.

3.4 Pro růst kvality činností a služeb veřejného sektoru

- a. spolupracovat s MV na vydávání příruček CAF, při Ceně kvality MV a Národní ceně kvality);
- b. spolupracovat na organizaci konferencí o kvalitě ve veřejné správě;
- c. spolupracovat s MV při realizaci programů zvyšování kvality v územní i ústřední státní správě, podporovat implementaci modelu CAF a hodnocení organizací v celém veřejném sektoru (veřejná správa, školy, nemocnice, atd.);
- d. podporovat vzdělávání a využívání dalších metod podpory kvality (Balance Scorecard, Benchmarking, Benchlearning apod);
- e. Spolupracovat se SÚIP při ovlivňování bezpečnosti a kvality podmínek pracovního procesu;
- f. podporovat nezávislé oceňování kvality v sociálních službách (MPSV a nevládní organizace) a spolupracovat při jeho organizaci
- g. spolupracovat s MŽP při podpoře implementace systémů environmentálního řízení (ISO 14001, EMAS) a aktivit vedoucích k tzv. zelenému úřadování.

3.5 Pro podporu dalších aktivit celostátního významu, zvyšující kvalitu života v ČR

- a. spoluúčastňovat se akcí MŽP (Cena ministra životního prostředí, Den Země, Světový den životního prostředí, EKOFILM), spolupracovat prostřednictvím zástupce Rady kvality ČR s Radou Národního programu environmentálního značení; koordinovat v této oblasti činnost Rady s aktivitami Pracovní skupiny pro udržitelnou spotřebu při Radě vlády pro udržitelný rozvoj;
- b. spolupracovat s MD prostřednictvím zástupce Radě kvality ČR při negociačních jednáních s Evropskou kosmickou agenturou a podporovat účast českých subjektů

s certifikáty kvality v projektu GALILEO; podporovat programy MD ke zvyšování kvality veřejné dopravy cestujících;

- c. podporovat školící, poradní a auditní programy MO ke zvýšení kvality a spolehlivosti výrobků a služeb, určených k zajištění obranyschopnosti státu, zabezpečení konkurenceschopnosti obranného průmyslu ČR a plnění závazků ČR vůči NATO;
- d. podporovat ustavení a činnost České národní technologické platformy, iniciující vědeckotechnický rozvoj a inovační aktivity ve strojírenském průmyslu ČR a aktivně přispívat k její činnosti v oblasti kvality a spolehlivosti výroby; napomáhat většímu rozšíření firemní podpory výzkumu a vývoje;
- e. Podporovat projekty podnikatelských svazů a sdružení a spotřebitelských organizací v informovanosti a osvětě, propagaci značení kvality, mimosoudních vyrovnání, podpoře nákupní volby s prvky kvality;
- f. Podporovat činnost orgánů dozoru a regulace trhu s cílem zlepšit vymahatelnost práva, zabránit prodeji nebezpečných výrobků, informovat o prioritách Rady kvality ČR v této oblasti.

4. Náklady a přínosy Národní politiky kvality

4.1 Předpokládané náklady

Prostředky ze státního rozpočtu:

- účelově vázané v kapitole MPO
- čerpání cestou kapitol realizátorů na základě rozdělení projednaného v Radě kvality ČR

Další zdroje:

- fondy a programy EU, regionální programy
- veřejné finance (kraje, obce)
- soukromé finanční prostředky firem, podílejících se na realizaci programů podpory kvality

4.2. Předpokládané přínosy

4.2.1 Pro občana

- Kvalitnější domácí zboží (růst počtu dodavatelů a zboží s certifikáty kvality)
- Lepší informovanost o kvalitě nakupovaného zboží (Program Česká kvalita, Klasa, projekty, publikace, letáky) a kvalitě vůbec (veřejnoprávní televize, rozhlas)
- Lepší kvalita péče o zákazníky (modely EFQM, Six Sigma a další)
- Zkvalitnění přístupu úřadů k občanům na všech stupních veřejné správy (systémy kvality ve veřejné správě – CAF, EFQM)
- Kvalitnější služby (gastronomie, sociální služby, technické služby apod.)
- Snížení zdravotních a bezpečnostních rizik spotřebitelů
- Lepší informovanost ve všech otázkách kvality (např. informace na www.npj.cz)
- Odpovědný výběr zboží a služeb typu „Kvalita za dobrou cenu“

4.2.2 Pro podnikatele

- Kvalitnější poradenství, věrohodná certifikace - podpora získání integrovaných certifikátů, snadnější přístup k normám, zvýšení konkurenceschopnosti, získání výhody při veřejných zakázkách, zlepšení řízení firem, zvýšení odborné úrovně (vzdělávací kurzy)
- Možnost zahájení práce s modelem EFQM – pro trvalé zlepšování (sebehodnocení) – cesta k excelenci
- Možnost vstoupit do programů Národní ceny kvality – získání prestiže, lepší vstup na zahraniční trhy, nárůst zisku a zvýšení tržeb (dle zdrojů z USA až o 50%), zvýšení produktivity, snížení nákladů, zvýšení rentability tržeb i aktiv
- Získat větší důvěryhodnost ve společnosti, např. prostřednictvím dokladu o plnění požadavků Společenské odpovědnosti organizací (CSR) podle připravovaného návrhu národního systému ověřování
- Získání nových informací v oblasti kvality, EMS, BOZP, bezpečnosti informačních systémů (konference, semináře)
- Lepší vstup na trh pro nové podnikatele (a nové výrobky/služby). Možnost garantovat kvalitu díky nezávislému ověření v Programu Česká kvalita

- Řada problémů, které by musely podniky řešit jednotlivě je zpracována (modelové řešení) v rámci projektů NPJ a potom dána zdarma k dispozici (výrazné úspory v nákladech, urychlení a usnadnění zavádění nových metod a postupů)
- Existence koordinovaných aktivit, které vytvářejí prostředí pro rozvoj podnikání
- Zvláštní podpora malým podnikům – modely kvality “na míru“
- Vytváření nových zákaznických segmentů preferujících kvalitu (produktů i vztahů se zákazníkem) v dimenzi cena/výběr/kvalita.
- Jednodušší a výhodnější přístup k reklamě a propagaci produktů (výrobků a služeb) oceněných značkami kvality (Program CzQ)

4.2.3 Pro stát (exekutivu)

- Zvýšení schopnosti firem exportovat i do vyspělých zemí, zlepšení platební bilance, růst HDP (zvýšení konkurenceschopnosti např. prostřednictvím získání mezinárodně uznávaných certifikátů kvality)
- Vyšší výkony firem- vyšší daně
- Úspora nákladů prostřednictvím zefektivňování činností úřadů zaváděním systémů řízení kvality, včetně systémů environmentálního řízení a principů tzv. zeleného úřadování
- Zvýšení spokojenosti občanů - kvalitnější služby včetně veřejných
- Snižování nezaměstnanosti díky zvyšování úrovně řízení firem (větší konkurenceschopnost)
- Zlepšení spolupráce ústředních správních orgánů s nevládními organizacemi (na platformě Rady kvality ČR)
- Lépe připravená mladá generace pro působení v globálním světě
- Zlepšený vztah zvláště mladé generace k životnímu prostředí, trvale udržitelnému rozvoji, kvalitě a multikulturní společnosti

5. Organizační a administrativní zabezpečení

5.1 Usnesení vlády

- Vládou pověřený resort ke koordinaci aktivit resortů, samosprávy a ostatních zainteresovaných stran v oblasti Národní politiky kvality – Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Vládou pověřený resort k administrativní podpoře a materiálnímu zabezpečení činnosti Rady kvality ČR – Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Rada kvality ČR – členové jmenování na základě nominací od ministrů a statutárních představitelů zainteresovaných stran
- Oborově zaměřené aktivity – odborné sekce, připravující podklady pro rozhodování Rady

5.2 Odborné sekce (návrh)

- Podpora kvality podnikání (včetně inovačního podnikání)
- Kvalita potravin a zemědělských surovin
- Kvalita služeb veřejného sektoru (MV, MZ, MPSV)
- Kvalita obchodu a cestovního ruchu (včetně stravovacích služeb, zdravá výživa ...)
- Ochrana spotřebitele a regulovaná oblast kvality
- Kvalita vzdělávání
- Kvalita ochrany životního prostředí (CSR + ochrana ŽP, odpady)
- Propagace kvality ve společnosti

Provozovna	Prodejce	MALEŠICE	Prodejce (útvár / jméno)		
	Zavinění		Předáno k vyjádření (1) (útvár / jméno)		
	Vyřízení	MALEŠICE	Předáno k vyjádření (2) (útvár / jméno)		
Datum přijetí		28.04.2008	Zdroj reklamace	Osobně	
Zákazník	Odběratelské číslo		Název zákazníka		
	Kontaktní osoba		Tel:		Fax:
č. zakázky (KS):			č. DL:		č. faktury:
Specifikace zboží	Číslo položky				
	Popis				
	Množství			Hodnota (reklamovaného zboží)	
Důvod reklamace				Zavinil (útvár / jméno)	
				Kód zavinění	
		Kód vady			
Stanovisko útvaru 1 (v případě, že ke vzniku reklamace došlo mimo útvár prodejce)					
Stanovisko zaujal (datum, jméno, útvár)					
Stanovisko útvaru 2 (v případě, že ke vzniku reklamace došlo mimo útvár prodejce)					
Stanovisko zaujal (datum, jméno, útvár)					
Způsob řešení reklamace		Interní dobropis. Číslo dokladu :			
Řešení schválil (datum, jméno, podpis)					
Způsob vyřízení		dobropis(interní storno)			
Reklamační referent (datum, jméno, útvár)					
Poznámky:					

Dotazník k bakalářské práci na téma: Řízení jakosti/kvality

Dobrý den,

v rámci mé bakalářské práce na téma Řízení jakosti ve společnosti Feron, a.s. jsem se rozhodl udělat vlastní průzkum týkající se právě této problematiky.

Touto cestou bych Vás chtěl požádat o aktivní zapojení se a pomoci mi tím ke shromáždění co nejvíce potřebných informací.

Veškeré Vaše odpovědi **budou vyhodnocovány anonymně a budou použity pouze pro účely bakalářské práce !!!**

Vyplnění a přečtení Vám nezabere více než 10 minut.

Předem děkuji za Vaši trpělivost a čas strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku.

S pozdravem

Tomáš Žďára

Část první

U jednotlivých otázek budete mít následující možnosti odpovídání: buď Vámi zvolenou odpověď označte křížkem, nebo do vyhrazeného pole vepište vlastní odpověď.

1. Pohlaví Muž Žena

Věk

- 18 – 25 let
 26 – 35 let
 36 – 45 let
 46 – 55 let
 56 – 65 let
 nad 65 let

2. Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání základní škola
 střední odborné učiliště bez maturity
 střední odborné učiliště s maturitou
 střední škola s maturitou
 vyšší odborná škola
 vysoká škola

3. Máte dojem, že jste dostatečně srozuměn/a s politikou jakosti společnosti?! (Hodnoty, vize, cíle atd.)
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4. Zúčastnil/a byste se případného jednorázového či opakovaného širšího setkání zaměstnanců pořádaného na úrovni OZ za cílem generování rozmanitých nápadů na řešení aktuálních problémů, vzniku inovativních řešení, zlepšení firemní kultury atd. (tzv. brainstorming) ?!
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

5. Vnímáte ve svém okolí prosazování skupinových či dílčích zájmů, kterou nejsou v souladu s politikou společnosti?
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6. Napadl Vás/dostal(a) jste skvělý nápad, jak vylepšit konkrétní problém ve firmě. Firmě by to mohlo ušetřit peníze. Podělíte se o něj se svým nadřízeným? Resp. Pokušíte se jej uplatnit?!
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

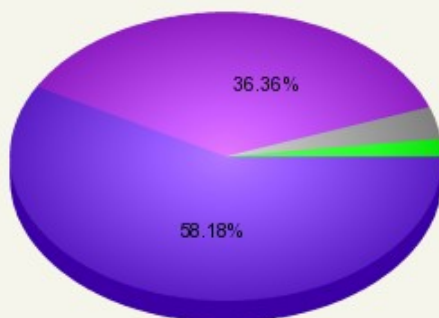
7. Máte dojem že Vašeho nadřízeného Vaše názory/nápady zajímají, stojí o ně?!
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne Nevím

8. Řízení jakosti začíná a končí vzděláváním. Máte pocit, že v rámci Vaší pracovní pozice máte dostatečný přístup a možnost k dalšímu sebevzdělávání?
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

Máte dojem, že jste dostatečně srozuměn/a s politikou jakosti společnosti?! (Hodnoty, vize, cíle atd.)

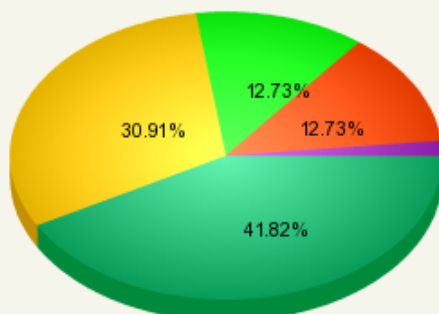


- Ano: 32 (58.18%)
- Spíše ano: 20 (36.36%)
- Spíše ne: 2 (3.64%)
- Ne: 1 (1.82%)

zdroj: <http://rizeni-jakosti-ve-spolecnosti-ferona-a-s-vyplnto.cz>

Obrázek č. 21 – Srozumění s politikou jakosti³⁷⁾

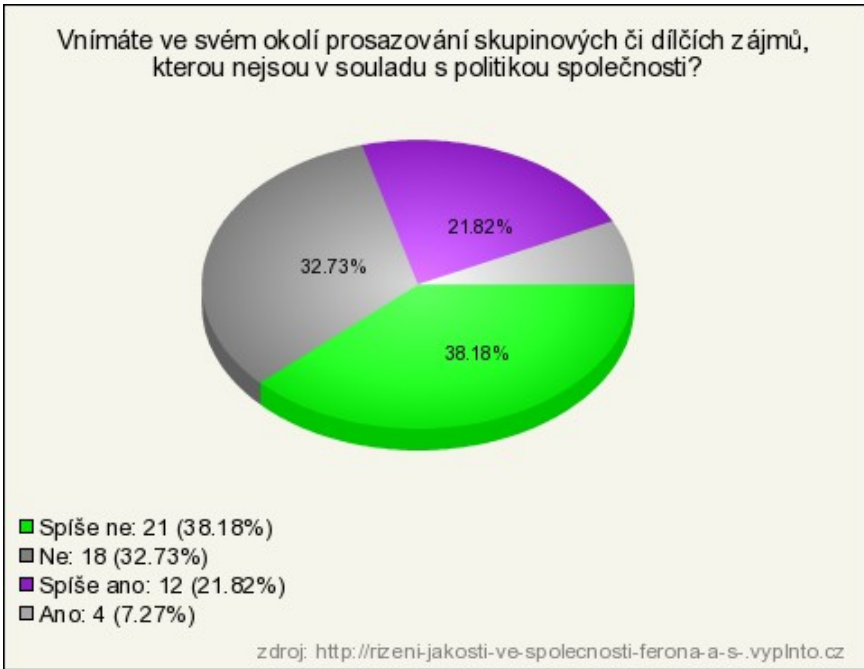
Zúčastnil/a byste se případného jednorázového či opakovaného širšího setkání zaměstnanců pořádaného na úrovni OZ za cílem generování rozmanitých nápadů na řešení aktuálních problémů, vzniku inovativních řešení, zlepšení firemní kultury atd. (tzv. brainstorming) ?!



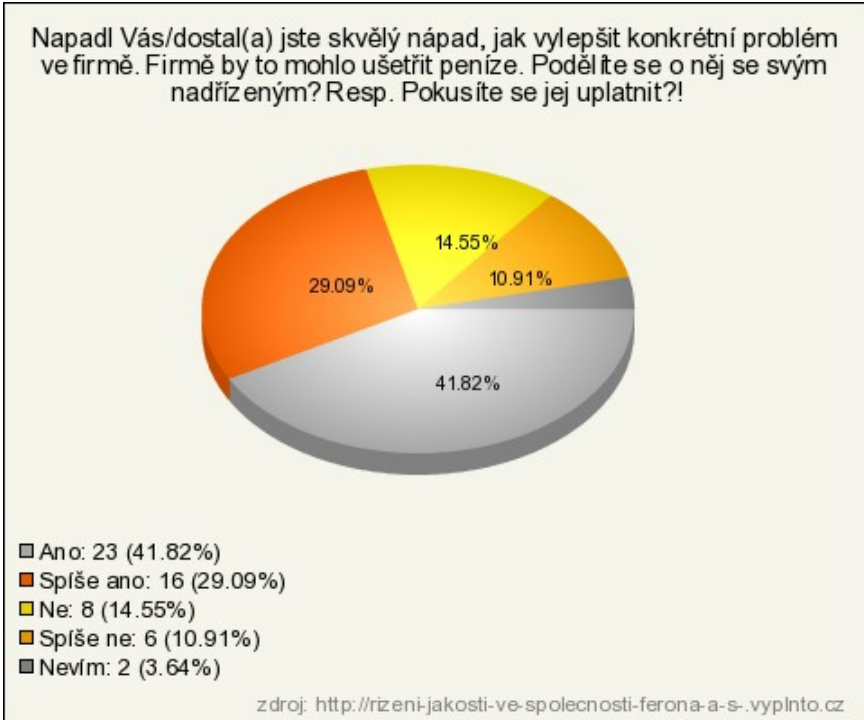
- Ano: 23 (41.82%)
- Spíše ano: 17 (30.91%)
- Spíše ne: 7 (12.73%)
- Ne: 7 (12.73%)
- Nevím: 1 (1.82%)

zdroj: <http://rizeni-jakosti-ve-spolecnosti-ferona-a-s-vyplnto.cz>

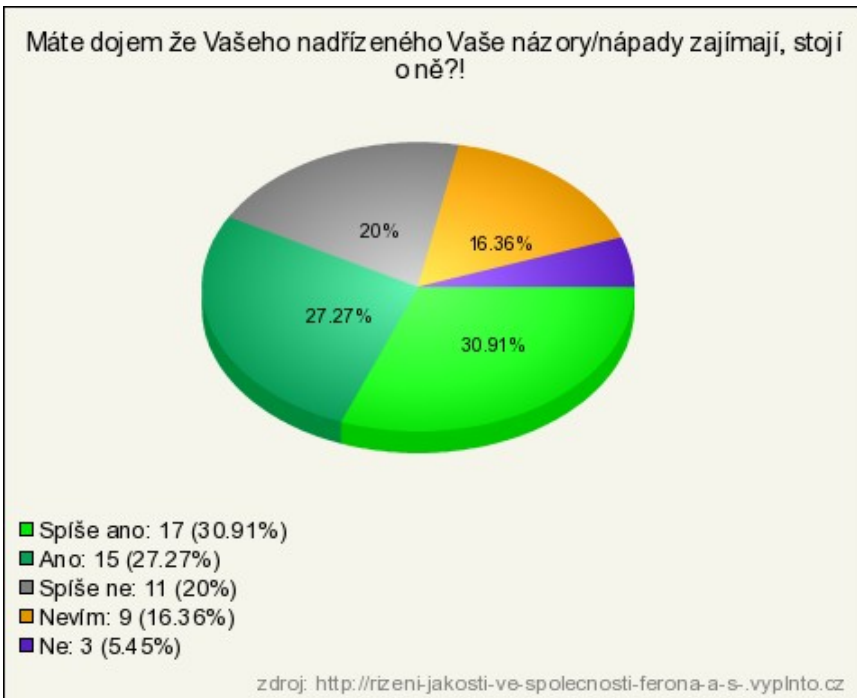
Obrázek č. 22 – Angažovanost k širšímu setkání a poradě zaměstnanců³⁷⁾



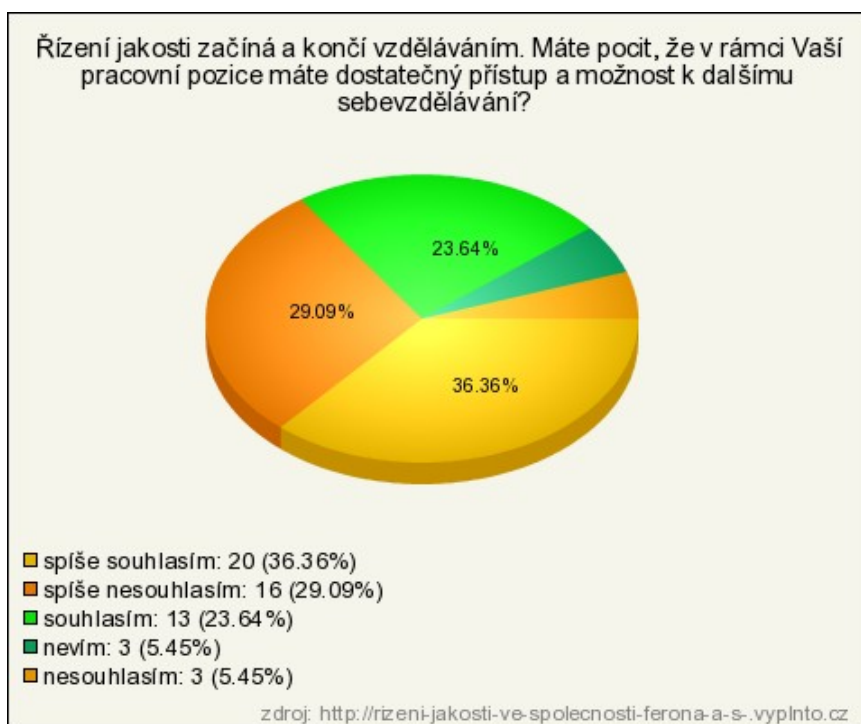
Obrázek č. 23 – Vnímání dílčích či skupinových zájmů v nesouladu s politikou společnosti³⁷⁾



Obrázek č. 24 – Angažovanost k realizaci vlastních nápadů, nových (úsporných) řešení³⁷⁾



Obrázek č. 25 – Vnímání zájmu nadřízeného o názory podřízených³⁷⁾



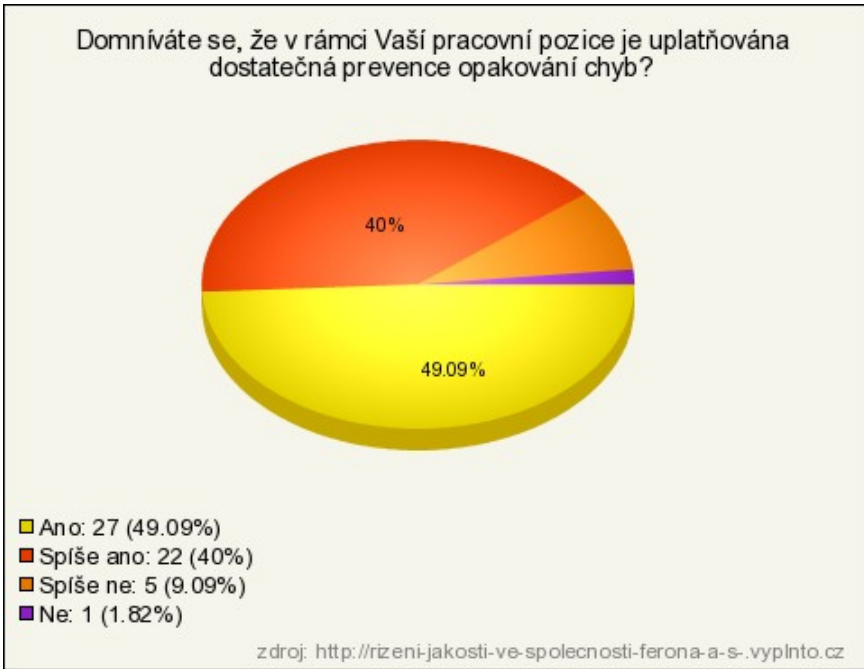
Obrázek č. 26 – Vnímání přístupu k dalšímu sebevzdělávání³⁷⁾



Obrázek č. 27 – Vnímání podpory společnosti při snaze k dalšímu sebevzdělávání³⁷⁾



Obrázek č. 28 – Vnímání týmové práce na úrovni celopodnikového řízení³⁷⁾



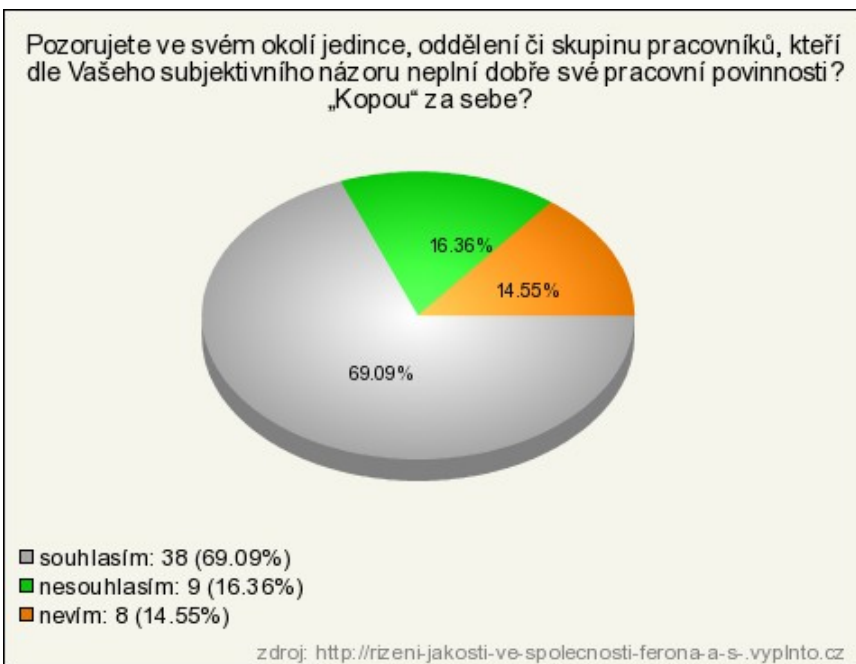
Obrázek č. 29 – Vnímání společnosti ve vztahu k dostatečné prevenci opakování chyb³⁷⁾



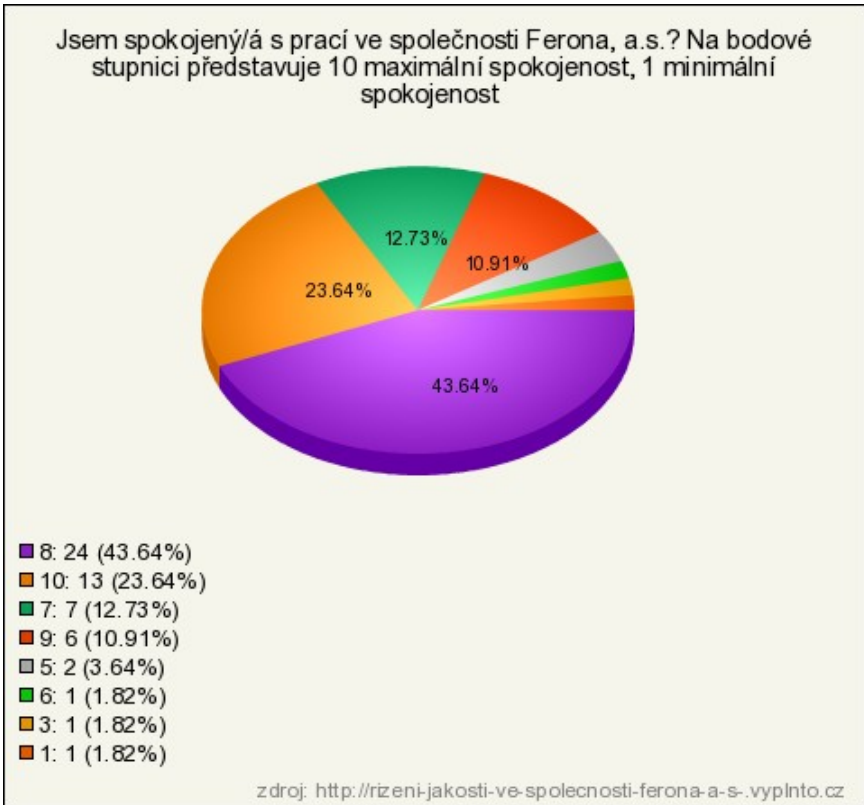
Obrázek č. 30 – Vnímání kvality práce vlastního oddělení³⁷⁾



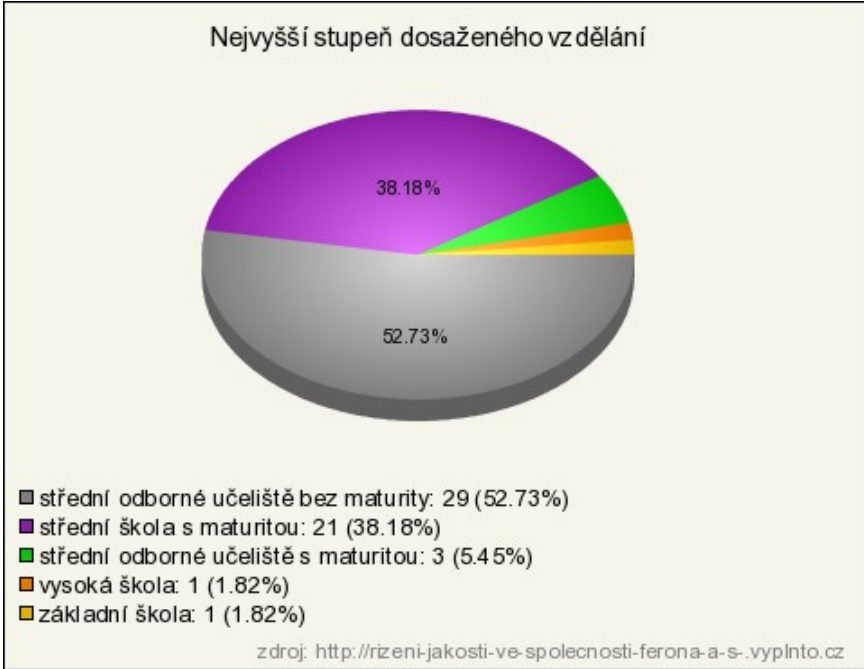
Obrázek č. 31 – Vnímání příležitostí k drobným i větším vylepšení práce/činnosti/situací³⁷⁾



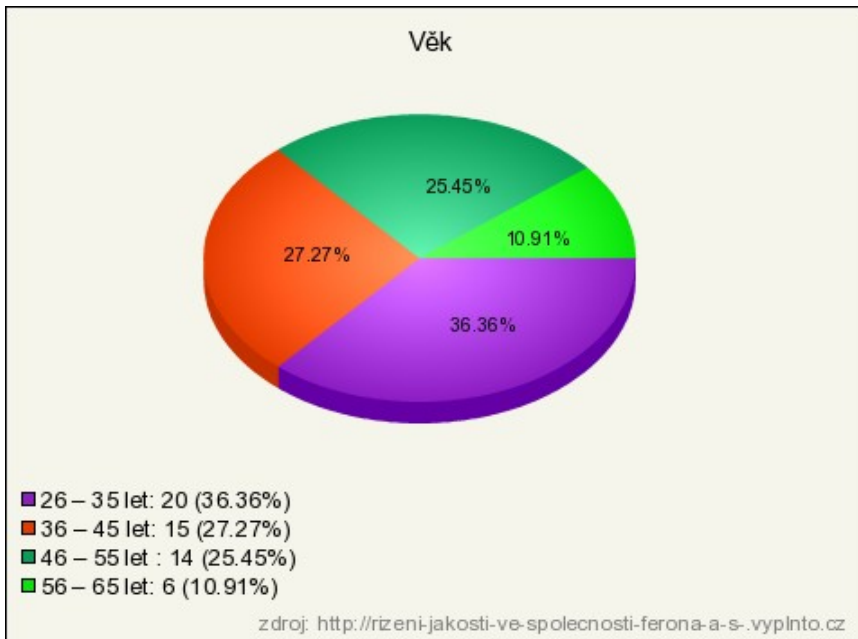
Obrázek č. 32 – Subjektivní vnímání kolegů, kteří dobře neplní svoje pracovní povinnosti³⁷⁾



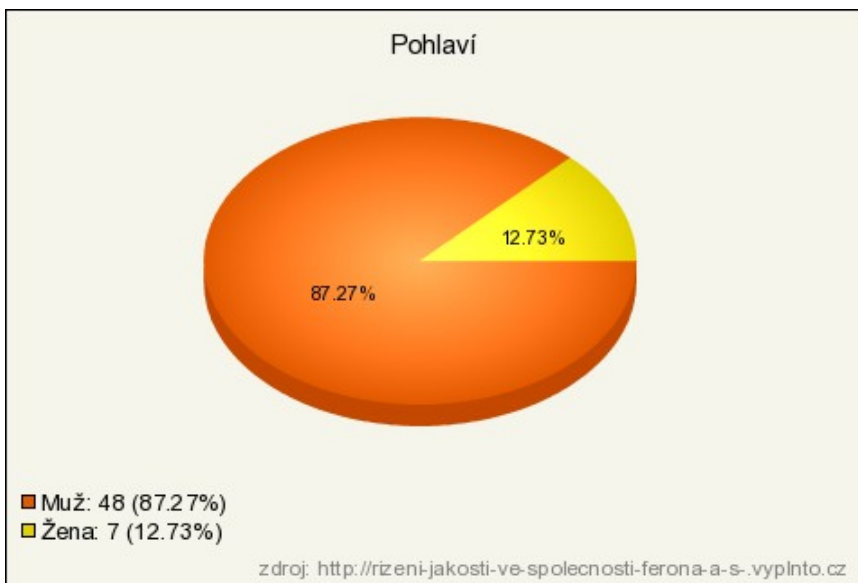
Obrázek č. 33 – Spokojenost s prací ve společnosti Feron, a.s.³⁷⁾



Obrázek č. 34 – Nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání³⁷⁾



Obrázek č. 35 – Věk³⁷⁾



Obrázek č. 36 – Pohlaví³⁷⁾